

# Konflikte produktiv machen durch Stakeholdermanagement

MICHAEL BEHRENT

*Korreferat zum Artikel von Julia Roloff*

Ich wurde eingeladen, mich als Praktiker, der zugleich als langjähriges Mitglied des DNWE auch die theoretische Diskussion verfolgt, mit dem Aufsatz von Julia Roloff auseinander zu setzen. Ich habe mit meiner Zusage gezögert, weil ich nach der Lektüre feststellen musste, dass ich tatsächlich weder im Ganzen noch in vielen Details mit Frau Roloff übereinstimmen kann. Frau Roloff versucht, von einer normativen Idee (Diskurs) ausgehend, zu einer Unterscheidung von guter und weniger guter Managementpraxis zu kommen. Selber immer auf der Suche nach beidem – einer schlüssigen normativen Idee und einer guten Managementpraxis – skizziere ich einen pragmatischeren Blick auf die Aufgabe des Stakeholdermanagements.

## 8. Jede Organisation braucht Stakeholdermanagement

Dem Stakeholdermanagement muss sich jede Art von Organisation stellen, also nicht nur Unternehmen, sondern auch die staatlichen Institutionen und gesellschaftliche Organisationen. Denn jede Organisation repräsentiert als kollektiver Akteur einen Set von partikularen Interessen und es gibt keine Organisation, die in sich alle möglichen und denkbaren Interessen vereint oder koordiniert oder per se legitimiert ist, sich über andere Interessen zu stellen. Jede Organisation muss sich also intern und extern legitimieren und die Komplexität des Lebens bringt es mit sich, dass selbst etwa die Praxis eines städtischen Kindergartens nicht vollständig durch kodifizierte Regeln definiert werden kann. Daher gibt es Elternabende, Elternbeiräte, Nachbarschaftsfeste etc.

Organisationen müssen daher aus strukturellen Gründen strategisch handeln. Das heißt, alle Organisationen bzw. ihre Repräsentanten betrachten ihre Umwelt zunächst als potenzielle Ressource zur Erreichung der Organisationsziele bzw. als mögliche Ursache ihrer Behinderung – unabhängig davon, ob sie durch Steuergelder finanziert werden, durch Mitgliederbeiträge und Spenden, oder ob sie als Unternehmen ihre Gewinne maximieren wollen. Diese Struktur steht der Diskursidee entgegen. Ein anderer Aspekt ist aber entscheidender: Die Ökonomie der Zeit ist beim Stakeholdermanagement wichtiger als das Geld (wobei für alle Organisationen der bekannte Satz gilt: Zeit ist Geld). Der Erfolg einer Organisation hängt davon ab, wieweit es ihr gelingt, ihre Ziele mit den ihr zur

Verfügung stehenden Ressourcen (z.B. Arbeitskraft) innerhalb eines sinnvollen Zeithorizonts unter Einbeziehung der Umwelt zu erreichen. Die Offenheit gegenüber argumentativ begründbaren Ansprüchen hat ihre strukturelle Grenze in den Ressourcen der Organisation. Dies gilt für alle involvierten Akteure.

## **9. .Suche die Konflikte und wende sie produktiv**

Stakeholdermanagement heißt in dieser Perspektive nicht, Konflikte zu vermeiden. Ich würde es sogar umdrehen: Eine wichtige lebenserhaltende Aufgabe für jede Organisation ist, (potenzielle) Konflikte zu suchen. Das heißt, sich auf die Suche nach Konfliktthemen machen und sie aktiv und frühzeitig auf die Agenda setzen. Denn jede Organisation lebt und lernt vom Austausch mit ihrer Umwelt. Worin wir übereinstimmen bedarf keiner besonderen Aufmerksamkeit. Interessanter ist, wo sich Interessen auseinanderentwickeln, wo neue Interessen wachsen oder wo alte Interessen verletzt werden können. Jede Organisation ist gut beraten, diese Interessen zu kennen, denn die Auseinandersetzung mit ihnen wird sich früher oder später ohnehin nicht vermeiden lassen. Aber wichtiger ist noch: In vielen Fällen lassen sich Konflikte im Sinne der Erreichung der Organisationsziele produktiv nutzen. Indem man sich neue Handlungsfelder (Märkte) eröffnet, indem man eine verhärtete Ablauforganisation wieder in Schwung bringt, indem man frühzeitig mögliche Regressforderungen erkennt etc.

Konflikte sind im besten Falle produktive Begleiter einer permanenten Veränderung. Im schlechtesten Fall vollzieht sich diese Veränderung gewaltsam. Zentraler Bezugspunkt eines Konfliktes sind die beteiligten Interessen, die wiederum Ausdruck der Identität bzw. Integrität der beteiligten Akteure sind. Ein Konflikt, der zum Identitätsverlust bzw. zur Desintegration eines beteiligten Akteurs führt, ist für alle Beteiligten suboptimal, weil dies die Legitimität der Veränderung in Zweifel zieht. Die Leitlinie von Stakeholdermanagement muss sein, bei allen zu verhandelnden Veränderungen die Integrität aller Beteiligten zu achten.

## **10. .Verhandlung statt Diskurs**

Der Begriff des Diskurses steht in unserem speziellen Zusammenhang für einen „offenen und gleichberechtigten Dialog“ zwischen unternehmerischen Akteuren und ihren Stakeholdern. Hier wird „reindefiniert“, was am Ende herauskommen soll. Wie stelle ich Gleichberechtigung im Diskurs denn her? Das Problem ist doch, dass die Asymmetrien zwischen den verschiedenen Akteuren gegeben sind und nicht einfach negiert werden können. Die Unternehmensführung eines Konzerns ist nun mal in einer anderen Position

als die gegen eine Werkserweiterung protestierende Nachbarschaft. In einem solchen Konfliktfall hilft kein Diskurs, sondern die Herbeiführung einer möglichst fairen Verhandlungssituation. Nach den Erfahrungen der 80er Jahre werden heute bei konflikthaften Infrastrukturprojekten langwierige Mediationsverfahren aufgelegt, die in diesem Sinne sicherstellen sollen, dass alle Interessen adäquat verhandelt werden können. Aber das Mediationsverfahren etwa um die Erweiterung des Frankfurter Flughafens ist sicherlich kein Diskurs im Habermasschen Sinne.

Am Ende geht es schlicht darum, Entscheidungen zu treffen, zu verhandeln und zu verantworten. Eine Anforderung, die wiederum alle an einem Konflikt beteiligte Organisationen und Personen trifft. Die Vorstellung „Unternehmen diskutieren zusammen mit ihren Stakeholdern die Vor- und Nachteile potenzieller Handlungsstrategien und erarbeiten eine gemeinsame Bewertung“ impliziert dagegen das Fehlen von Verantwortlichkeit. Denn wer steht schließlich für die Bewertung? Die Führung jeder Organisation oder jeden Unternehmens darf es sich nicht nehmen lassen, gewisse Entscheidungen zu treffen und sie durchzusetzen. Dafür übernimmt sie die Verantwortung (das heißt Repräsentation). Wenn sie falsche Entscheidungen trifft oder Entscheidungen nicht durchsetzen kann, wird sie abgewählt, entlassen – oder die Organisation geht unter. All dies passiert im täglichen Leben. Stakeholdermanagement ist eine Methode, mit der Organisationen versuchen, nicht nur zu überleben, sondern sich erfolgreich zu entwickeln.

## 11. .Keine Angst vor Politik

Ich glaube, für die gesamte Diskussion über Unternehmensethik ist es essenziell, die unternehmensexistischen Fragen klar von politischen Fragen zu unterscheiden. Wenn man glaubt, dass Unternehmen stärker demokratisch kontrolliert werden sollten, muss man über die politische Veränderung der Rahmenbedingungen reden und nicht über Stakeholdermanagement. Stakeholdermanagement kann umgekehrt nicht Politik ersetzen. Der Hamburger Senat, der die Ansiedlungspolitik bzgl. Airbus zu verantworten hat wurde jedenfalls abgewählt – wenn auch nicht aufgrund dieser Politik. Das Mühlenberger Loch wird dennoch zugeschüttet werden. Übrigens mit breiter Zustimmung in der Hamburger Öffentlichkeit und der Unterstützung aus Berlin, denn Flugzeugindustrie ist ein nationales und strategisches Thema. Die Asymmetrie zwischen dem betroffenen Biotop und den involvierten Interessen ist in dieser Welt nicht auszugleichen. Dies ist als politische Entwicklung zu diskutieren, und nicht als Missmanagement von Stakeholderinteressen.

*Michael Behrent, Kommunikationsberater, Frankfurt*

*Michael.Behrent@t-online.de*