

# Zwischen Aufbruch und Konvention

Grundlagen und Grenzen virtueller Stakeholder-Dialoge in der strategischen Kommunikation von Organisationen

Daniel Ziegele / Hannah Kurtze / Ansgar Zerfaß\*

*In der Organisationskommunikation ist seit vielen Jahren ein Virtualisierungsschub zu beobachten. Während die Verlagerung in digitale Räume z. B. in der Presse- und Medienarbeit sowie der Kunden- und Mitarbeiterkommunikation gelebte Praxis ist, stößt dies dann an Grenzen, wenn der persönliche Austausch im Mittelpunkt steht. Das gilt insbesondere für Stakeholder-Dialoge, die von Unternehmen zum Austausch mit kritischen Interessengruppen genutzt werden, um Beziehungen aufzubauen sowie gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation zu erlangen. Viele dieser Bemühungen sind im Zuge der Corona-Pandemie zum Erliegen gekommen; in einigen Fällen wurden jedoch virtuelle Formate erprobt. In der Forschung wurde dies bislang noch nicht reflektiert. Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Lücke und entwickelt einen begrifflichen Bezugsrahmen für virtuelle Stakeholder-Dialoge. Zudem werden Potenziale, Hemmnisse und Grenzen solcher Formate in einer qualitativen Studie untersucht. Damit wird die wissenschaftliche Diskussion über die Virtualisierung von Organisationskommunikation auf Formate erweitert, die als Paradebeispiel für persönliche und ortsgebundene Kommunikation gelten. Außerdem werden Vor- und Nachteile der virtuellen Durchführung von Stakeholder-Dialogen identifiziert.*

**Schlüsselwörter:** Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation, Corporate Social Responsibility, Akzeptanzkommunikation, Virtualisierung

## Between Take-off and Stagnation

*Principles and Limitations of Virtual Stakeholder Dialogues in Strategic Communication*

*A push towards virtualization can be observed in organizational and corporate communications for many years. The shift to the digital realm is common practice in many subfields including media relations, customer communications, and employee communications. But virtualization has limits when the focus is on personal exchange. This is especially true for stakeholder dialogues, which are used by companies to engage with critical stakeholders in order to build relationships and gain social acceptance and legitimacy. Many of these efforts have come to a halt in the wake of the Covid-19 pandemic; however, in some cases, virtual formats have already been tried. Research has not yet reflected on this in any substantial way. This article addresses this analytical gap and develops a conceptual framework for virtual stakeholder dialogues. The potentials, obstacles and limitations of such formats are examined in a qualitative study. This extends the academic*

\* Daniel Ziegele, M. A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation, Nikolaistraße 27–29, 04109 Leipzig, Deutschland, daniel.ziegele@uni-leipzig.de, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5804-8803>; Hannah Kurtze, M. A., Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation, Nikolaistraße 27–29, 04109 Leipzig, Deutschland, hannah.kurtze@icloud.com; Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Universität Leipzig, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation, Nikolaistraße 27–29, 04109 Leipzig, Deutschland, zerfass@uni-leipzig.de, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5539-4663>.

*discussion on the virtualization of organizational communication to formats that are considered as a paragon of face-to-face and location-based communication. The study also identifies the advantages and disadvantages of conducting stakeholder dialogues online.*

**Keywords:** organizational communication, corporate communications, corporate social responsibility, communication for acceptance, virtualization

## 1. Einleitung

Geht es um Virtualisierung, stößt man in Theorie und Praxis der Organisationskommunikation auf einen scheinbar ungebrochenen Optimismus. Durch die digitale Transformation erlebt der Austausch mit verschiedensten internen und externen Bezugsgruppen seit einigen Jahren einen starken Virtualisierungsschub. Immer mehr reale Situationen werden in Online-Umgebungen überführt (Pleil & Helferich, 2022). Beispiele sind virtuelle Kommunikationsformate, z. B. Videokonferenzen (Christen et al., 2019), Messen und Events (Sarmento & Simões, 2019) oder Aktionärsversammlungen (Breheny et al., 2021), aber auch der Einsatz virtueller Assistenten wie Chatbots (Syvänen & Valentini, 2020) und ganz allgemein die dialogorientierte Kommunikation in sozialen Medien (Johann, 2020). Die Virtualisierung klassischer Kommunikationsformate in Unternehmen und anderen Organisationen wurde durch die Corona-Pandemie beschleunigt (Zerfass et al., 2021). Weitere Entwicklungsschritte sind in naher Zukunft durch den Übergang vom Internet heutiger Prägung zum Metaverse zu erwarten. Dort können Menschen und Organisationen mithilfe dreidimensionaler Avatare in virtuellen Räumen miteinander agieren (Ball, 2021).

Doch ein genauer Blick zeigt, dass der Aufbruch nicht überall gleichermaßen stattfindet. Bei Stakeholder-Dialogen, einem seit Langem praktizierten Format der Organisationskommunikation, um gleichzeitig in den Kontakt mit verschiedenen und oft kritisch eingestellten Anspruchsgruppen zu treten (Rademacher & Stürmer, 2021), gestaltet sich die Virtualisierung schwierig. Denn bei diesen Praktiken spielen persönlicher Austausch, Vertrauen, Beziehungsaufbau, Authentizität und informelle Aspekte eine große Rolle. Deshalb überrascht es nicht, dass hier oftmals an der Konvention der Vor-Ort-Präsenz festgehalten wird. Zu Beginn der Corona-Pandemie haben viele Unternehmen persönliche Treffen mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Politik und Meinungsmachenden abgesagt oder verschoben. Doch mittlerweile hat sich gezeigt, dass der Ausnahmezustand zum neuen Alltag geworden ist. Zudem ist der Brückenbau zwischen unterschiedlichen Perspektiven in einer Zeit, in der wesentliche ökonomische und gesellschaftliche Zukunftsfragen verhandelt werden, mehr denn je notwendig. Dennoch haben bislang nur wenige Organisationen mit virtuellen Formaten in diesem Bereich experimentiert. Insofern stellt sich die Frage, ob und wie die Kommunikation zwischen Organisationen und ausgewählten Stakeholder-Gruppen erfolgreich von abgeschlossenen Face-to-face-Treffen in Onlineformate transformiert werden kann. In der Forschung wurde die Virtualisierung solcher Formate bislang nicht adressiert.

Dazu erfolgt zunächst eine kritische Auseinandersetzung mit Stakeholder-Dialogen aus verschiedenen Perspektiven. Denn klassische Stakeholder-Dialoge werden sowohl als Umsetzungsoption für Akzeptanz- und Legitimationskommunikation (Krebber & Hitschfeld, 2021) als auch im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensethik (Pedersen, 2006) diskutiert. Zudem dienen sie als Plattform zur Erreichung unterschiedlichster Ziele – etwa Beziehungsaufbau, Interessenklärung, Beteiligung oder Themenerkundung (Johansen & Nielsen, 2011;

Schreyögg, 2013). Die Zusammenschau dieser Ansätze ermöglicht die Entwicklung einer Definition virtueller Stakeholder-Dialoge. In einem zweiten Schritt wird das Feld empirisch erkundet. Das methodische Design – eine Kombination aus qualitativen Interviews mit 39 Expertinnen und Experten von Unternehmen und Beratungen sowie einer qualitativen Inhaltsanalyse zur Datenauswertung – wird einschließlich der inhärenten Limitationen erläutert. Die Ergebnisdarstellung zeigt, welches Begriffsverständnis in der Praxis vorherrscht und welche Potenziale, Hemmnisse und Grenzen die Befragten virtuellen Stakeholder-Dialogen zuschreiben. Darüber hinaus zeigt die Diskussion, wie die aus dem Material extrahierten Informationen den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs befruchten. Ein Fazit schließt den Beitrag.

## 2. Stakeholder-Dialoge als Kommunikationsformat in der strategischen Kommunikation

Stakeholder-Dialoge gelten als etabliertes Kommunikations- und Interaktionsformat von Unternehmen und anderen Organisationen (Bruce & Shelley, 2010). Gemeint ist damit nicht jegliche zweiseitige Kommunikation mit Bezugsgruppen, sondern eine spezifische Art der (präventiven) Problemlösung. In der Forschung wird der Stakeholder-Dialog oft definiert als *Prozess* mit dem Ziel, Konflikte mit Stakeholdern beizulegen. Das umfasst meist Treffen und Workshops, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu erfassen (Perret, 2003). Anderorts wird er verstanden als *gemeinsames Engagement* des Zuhörens und gegenseitigen Lernens (Lawrence, 2002), als *Interaktion* zwischen Unternehmen und Stakeholdern, um ein gemeinsames Verständnis zu erlangen und voneinander zu lernen (Burchell & Cook, 2006), oder als *spezifische Art der Kommunikation*, die Stakeholder ernst nimmt, ohne jedoch den Anspruch zu erheben, sie in jede Entscheidung mit einzubeziehen oder jedes Bedürfnis erfüllen zu können (WBCSD, 2001). Stakeholder-Dialoge werden auch definiert als Teil einer erfolgreichen *Umsetzung von CSR* (O’Riordan & Fairbrass, 2008), als *Mitentscheidung von Stakeholdern* bei Fragen der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit (Pedersen, 2006) oder als ein methodischer *Ansatz der Kooperation und Konsultation*, dessen Erfolg die Einbeziehung unterschiedlicher Interessengruppen erfordert (Künkel et al., 2019). Schließlich kann darunter auch *ein Ort der symmetrischen, machtfreien Interaktion* von Interessengruppen (Schreyögg, 2013) oder der *Einsatz von Zwei-Wege-Kommunikation* durch eine Organisation zur Erreichung von Zielen (Johansen & Nielsen, 2011) verstanden werden.

Die beiden letztgenannten Definitionen sowie die Bezeichnung als Stakeholder-Dialog selbst legen nahe, dass es sich um eine rein dialogische Interaktionsform im Sinne der symmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation (Grunig & Hunt, 1984) handeln müsse. Auch in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft hat dieses (Miss-)Verständnis eine lange Tradition. Die Theorie der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart (1993) fokussiert auf das Austragen von Diskursen, um dem Idealzustand eines Einverständnisses zwischen Organisationen und wichtigen Stakeholdern näherzukommen. Burkart beschreibt den Dialog als „zentrales Element kommunikativer Konfliktaustragung“ (S. 34). Dabei zeigt sich, dass der Dialogbegriff an sich bereits ein problematisches Gebilde ist (z. B. aufgrund von Gruppenkonstellationen sowie Informations- und Machtasymmetrien), das bereits früh in der PR-Forschung kritisch diskutiert wurde (Bentele et al., 1996). Im Kontext von Dialogformaten wie dem Stakeholder-Dialog wird deshalb zwischen idealtypischen und realen Dialogprozessen unterschieden (Crane & Livesey, 2003; Steinmann & Zerfass, 1993; Zerfaß, 2010).

Stakeholder-Dialoge dürfen demnach explizit weder mit einem idealtypischen Dialog bzw. Diskurs noch mit jeglicher Art der zweiseitigen Kommunikation verwechselt werden. Ein Stakeholder-Dialog muss weder den Idealen symmetrischer Zwei-Wege-Kommunikation folgen noch „zwingend auf Partizipation angelegt sein“ (Rademacher & Stürmer, 2021, S. 598). Er kann auch der Akzeptanz und Legitimation dienen, indem Erwartungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens oder der Organisation besser verstanden werden. Stakeholder-Dialoge sind daher in erster Linie als Kommunikationsformat zu verstehen, das dazu dient, Stakeholder-Interessen sichtbar zu machen. Dieses Verständnis als gemeinsame Basis kann dazu genutzt werden „eigene Ziele besser erreichen zu können oder Risiken und Hemmnisse (...) zu minimieren“ (Rademacher & Stürmer, 2021, S. 598). Es kann aber ebenfalls bedeuten, dass dialogische Elemente genutzt werden und Stakeholder an Entscheidungsprozessen partizipieren können. Typische Beispiele sind der Austausch mit Anwohnerinnen und Anwohnern, Bürgerinitiativen, politischen Akteurinnen und Akteuren oder NGOs (Brettschneider & Schuster, 2013; Krebber, 2016) zu unterschiedlichsten Themen (Cuppen, 2012).

### 2.1 Konzeptionelle Wurzeln des Formats

Die Analyse der einschlägigen Literatur zeigt, dass Stakeholder-Dialoge nicht nur ganz unterschiedlich definiert, sondern zudem vor ganz unterschiedlichen Hintergründen diskutiert werden. Zwischen vier verschiedenen Perspektiven kann hier unterschieden werden: Stakeholder-Dialoge als *Veranstaltungen*, als Maßnahmen im Bereich *Corporate Social Responsibility (CSR)*, eine *strategische* Sicht auf Stakeholder-Dialoge und die *konsensorientierte* Perspektive.

- Einige Autorinnen und Autoren beschreiben Stakeholder-Dialoge als spezifische Form der Planung und Durchführung von *Stakeholder-Veranstaltungen*. Damit einher geht ein Fokus auf die Gestaltungsmöglichkeiten (Schreyögg, 2013). Stakeholder-Dialoge werden als besondere Verfahren verstanden (Hansen et al., 1996), in denen unterschiedliche Interessensvertreterinnen und -vertreter in Präsenz zusammengebracht werden, um Kommunikation zu ermöglichen, die anderweitig nicht zustande kommen würde (Aakhus & Bzdak, 2015). Der Erfolg eines Stakeholder-Dialogs wird auf Basis des Involvements der Teilnehmenden beurteilt. Das ist zugleich die zentrale Herausforderung für das Veranstaltungsdesign (Cuppen, 2012).
- Ein großer Teil der Literatur verortet Stakeholder-Dialoge in der Forschung zu *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Die Kommunikation mit Anspruchsgruppen wird hier als Reaktion auf Erwartungen von Stakeholdern an den unmittelbaren Beitrag von Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme dargestellt. Im Mittelpunkt stehen soziale Belange und Nachhaltigkeitsthemen. Stakeholder-Dialoge werden als Format bezeichnet, das die Implementation einer zuvor entwickelten CSR-Strategie unterstützt (O’Riordan & Fairbrass, 2008). Einige Untersuchungen beschreiben sie sogar als Kernelement des CSR-Erfolgs von Organisationen (Fieseler et al., 2010; van Huijstee & Glasbergen, 2008). Analog zur Veranstaltungs-Perspektive wird deutlich, dass Stakeholder-Dialoge verschiedene Handlungsoptionen und deren Akzeptanz ausloten sollen. Die Auswahl der Teilnehmenden, die Verdichtung verschiedener Meinungen und die letztlich getroffenen Entscheidungen ermöglichen eine Operationalisierung von CSR-Strategien (Pedersen, 2006).

- Die dritte Perspektive rückt die *erfolgsstrategische Anwendung* von Stakeholder-Dialogen in den Mittelpunkt des Begriffsverständnisses. Zweck des Dialogs ist es bspw., den Anspruchsgruppen das Gefühl zu geben, gehört zu werden, und die im Austausch gewonnenen Informationen organisationsseitig zu nutzen (WB-CSD, 2001). Ein solcher Einsatz von Stakeholder-Dialogen verlangt eine Kenntnis von Erwartungen der Teilnehmenden, um Legitimitätsprobleme zu adressieren und so zur Erhaltung der „license to operate“ beizutragen (Johansen & Nielsen, 2011). Die Ziele von Stakeholder-Dialogen sind in dieser Perspektive vorrangig die Förderung von Legitimität, aber auch die Verbesserung der Reputation und die Identifikation von Geschäftschancen. Verschiedene Parameter der Durchführung von Stakeholder-Dialogen werden gemessen und evaluiert, um das Format mit organisatorischem Outcome direkt in Verbindung bringen zu können (Bruce & Shelley, 2010).
- Im Zentrum der *konsensorientierten Perspektive* stehen Stakeholder-Dialoge als Ausdruck unternehmensethischer Bemühungen. Sie gelten als Plattform für symmetrische Kommunikation, bei der sich Organisationen und Anspruchsgruppen machtfrei und auf Augenhöhe austauschen. Botan (1997) beschreibt das Verhältnis als authentisches gegenseitiges Interesse; durch das Format soll opportunistisches Verhalten minimiert werden. Auch Stahl und Menz (2008) betonen den Wert des Dialogs, der auf der Basis von Interessenpluralität entsteht. Der Austausch von Meinungen ist hier zugleich Voraussetzung und Ergebnis. Stakeholder-Dialoge sind offene Formate ohne persuasive Absichten (Burchell & Cook, 2006). Meinungsdifferenzen gehen als Innovationspotenzial in den Dialog ein (Künel et al., 2019). Stakeholder-Dialoge können darüber hinaus auch als gemeinsamer Lernprozess verstanden werden (Lawrence, 2002). Diesem muss gegenseitiges Verständnis vorausgehen, ebenso wie eine aufwendige vertrauensvolle Beziehung der verschiedenen Akteure zueinander. Dabei steht die langfristige gemeinsame Problemlösung und Beziehungsbildung im Vordergrund (Crane & Livesey, 2003).

## 2.2 Herausforderungen der Virtualisierung

„Virtuell“ wird in der Kommunikationswissenschaft als a) geographisch getrennt, b) technologievermittelt, c) strukturell dynamisch oder d) leicht zugänglich definiert (Gibson & Gibbs 2006). Die zunehmende Verlagerung der Organisationskommunikation in virtuelle Räume (Luoma-aho & Badham, 2023) beeinflusst die Umsetzung von Stakeholder-Dialogen unmittelbar und unabhängig von den oben skizzierten theoretischen Verortungen. Die in der Literatur bislang weitgehend isolierten Perspektiven müssen gespiegelt und mit den Entwicklungen der Digitalisierung zusammengeführt werden. Dies führt zu einem neuen konzeptionellen und begrifflichen Bezugsrahmen.

## 2.3 Virtuelle Stakeholder-Dialoge als Format der strategischen Kommunikation

Vor dem Hintergrund der erfolgten Abgrenzung zur Dialogkommunikation können virtuelle Stakeholder-Dialoge wie folgt definiert werden:

*Virtuelle Stakeholder-Dialoge sind ein Kommunikationsformat für den strukturierten Austausch zwischen einer Organisation und deren Stakeholder-Gruppen zu Problemstellungen verschiedenen Ursprungs, die durch digitale Technologien unterstützt werden, so dass sich die Beteiligten nicht am selben Ort befinden müssen. Sie finden vorwiegend synchron statt, wenn auch asynchrone Elemente denkbar*

*sind. Das Ziel der Beteiligten ist eine gegenseitige Verständigung, wobei jeweils erfolgsstrategische Überlegungen wie auch das Streben nach gemeinschaftlicher Problemlösung und Partizipation zugrunde liegen können.*

Die Definition schließt damit in ihrem Kern an die *Strategie- und Veranstaltungsperspektive* an. Erstere äußert sich dadurch, dass beim strukturierten Austausch zu einer Problemstellung immer Ziele verfolgt werden. Im Gegensatz zur konsensorientierten Perspektive ist dies nicht ausschließlich gegenseitiges Verständnis, sondern der Umgang mit partikulären Interessen, bei denen unterschiedlichste Ziele verfolgt werden können (Johansen & Nielsen, 2011; Rademacher & Stürmer, 2021). Virtuelle Stakeholder-Dialoge werden deshalb vor dem Hintergrund der strategischen Kommunikation betrachtet. Dafür sprechen zwei zentrale Aspekte der strategischen Kommunikation. Erstens werden in virtuellen Stakeholder-Dialogen in den meisten Fällen erfolgskritische Themen und Fragen mit einflussreichen Kommunikationspartnern besprochen. Zweitens nehmen Kommunikatoren und Rezipienten nicht routinemäßig oder zufällig an einem virtuellen Stakeholder-Dialog teil, sondern sie beteiligen sich bewusst, und sie können ihre eigenen erfolgskritischen Ziele mit Kalkül verfolgen (Nothhaft & Zerfaß, 2022).

Zu diesen Zielen zählen u. a. Akzeptanz und Legitimation (Krebber & Hitschfeld, 2021). Beide Konstrukte sind fest in der kommunikationswissenschaftlichen Debatte verankert. So wird Akzeptanz als „Ergebnis eines komplexen, permanenten, sich über den gesamten Lebenszyklus eines Akzeptanzobjektes erstreckenden Kommunikations- und Handlungsprozesses“ (Bentele et al., 2015, S. 5) beschrieben. Auch die Theorie der Integrierten Unternehmenskommunikation beschreibt Akzeptanz als eine zentrale Zieldimension von Kommunikation (Zerfaß, 2010). Damit wird das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Gesellschaft angesprochen, in dem sich Unternehmen stets bewegen. Eine zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist die Sicherung der „license to operate“ – also die Integration des Unternehmens in die Gesellschaft bzw. seine erfolgreiche Legitimation. Dafür ist der (virtuelle) Stakeholder-Dialog aus strategischer Perspektive ein geeigneter Ansatz.

Die Ziele und Potenziale eines (virtuellen) Stakeholder-Dialogs reichen mit Blick auf die vorhandene Literatur jedoch weit über Akzeptanz und Legitimation hinaus bzw. lassen sich weiter ausdifferenzieren. Rademacher und Stürmer (2021) fassen fünf strategische Interessen hinter Stakeholder-Dialogen zusammen, unter die sich auch die Zielsetzungen innerhalb der dargestellten Perspektiven subsumieren lassen (S. 603–604): (1) „Vorfeldklärung“ als Abfrage allgemeiner Erwartungen unter Stakeholdern (z. B. Burchell & Cook, 2006); (2) „Risikoeinschätzung“ als Diskussion von Szenarien zur frühzeitigen Erkennung von Risiken (z. B. Aakhus & Bzdak, 2015); (3) „Goodwill“ als frühzeitige Information zu Projekten und Zeitplänen (z. B. Bruce & Shelley, 2010); (4) „Konsultation“ als Einbindung der Stakeholder in beratender Rolle (z. B. Schreyögg, 2013) und (5) „Mitgestaltung“ als Einbindung von Stakeholdern in Planungsprozesse sowie in die Entscheidungsfindung (z. B. Pedersen, 2006).

Dabei wird zwischen niedrigem, mittlerem und hohem Beteiligungsstatus der Stakeholder differenziert (Rademacher & Stürmer, 2021). Ein weiteres Ziel ist oft der Beziehungsaufbau mit erfolgskritischen Anspruchsgruppen (Künkel et al., 2019; Stahl & Menz, 2008). Dies unterstreicht, dass innerhalb der strategischen Perspektive Stakeholder eine Rolle spielen, es aber nicht zwangsläufig um symmetrisch angelegte Dialogkommunikation mit ihnen gehen muss. Eine weitere Unterscheidung im Hinblick auf die Ziele liegt in der Öffentlichkeit bzw. der Vertrautheit des Formats. Im Rahmen der konsensorientierten Perspektive wird u. a. auf den vertrauensvollen



Austausch hingewiesen, der oftmals mit der Ansicht einhergeht, dass Stakeholder-Dialoge nicht nur vertrauensvoll, sondern auch vertraulich stattfinden müssen (Leitschuh-Fecht & Bergius, 2007; Pleon Kothés Klewes, 2004). Dies mag sinnvoll sein, wenn kritische Themen oder konfligierende Interessen diskutiert werden. Aus strategischer Perspektive ist jedoch zu entgegnen, dass Stakeholder-Dialoge nicht ausschließlich auf Hinterbühnen stattfinden. In Abhängigkeit von der jeweiligen Zielerreichung kann auch eine öffentliche Austragung vorteilhaft sein (Burchell & Cook, 2006; Lawrence, 2002).

Zusätzlich ist die Veranstaltungsperspektive von Bedeutung. Beim strukturierten Austausch mit Stakeholdern kommen verschiedenste Kommunikationsinstrumente zum Einsatz. Über klassische Wege wie Briefversand, Pressearbeit und Onlinekommunikation hinaus kommen auch Präsenzinstrumente wie Hintergrundgespräche, Tagungen, Konferenzen und Roundtables mit betroffenen Anspruchsgruppen zum Einsatz (Karmasin & Weder, 2014; Krebber, 2016; Zerfaß, 2010). Lintemeier und Rademacher (2016) merken an, dass es letztlich darum geht, kontinuierlich „neue Interaktionsmodelle mit Stakeholdern und für Stakeholder zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Auftrag der Unternehmung gerecht werden und zugleich den Stakeholder als integralen Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells auch in den Wertschöpfungsprozess integrieren“ (S. 33). Der virtuelle Stakeholder-Dialog in seiner jetzigen Form stellt dabei eine Alternative für Präsenzinstrumente dar und weist ebenfalls Besonderheiten der Planung und Durchführung von Stakeholder-Veranstaltungen auf. Ein (virtueller) Stakeholder-Dialog muss initiiert, geplant, organisiert, durchgeführt, evaluiert und nachbereitet werden (Cuppen, 2012; Künkel et al., 2019; Lawrence, 2002).

### 3. Forschungslücke und Forschungsfragen

Stakeholder-Dialoge sind dieser Darstellung folgend Beteiligungsangebote von Unternehmen und anderen Organisationen, die als Format in der strategischen Kommunikation eingesetzt werden. Aufgrund ihrer Komplexität werden sie häufig durch spezialisierte Kommunikationsberatungen als Mittler begleitet (Krebber, 2020). Verschiedene Untersuchungen haben sich bereits mit der Erwartungshaltung von Stakeholdern an solche Beteiligungsprozesse auseinandergesetzt. Hilse und Krebber (2017) fassen unter wertbezogenen Erwartungen an die Kommunikation von Infrastrukturprojekten bspw. Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Offenheit oder Kommunikation auf Augenhöhe. Diese Faktoren werden durch die virtuelle Durchführung von Stakeholder-Dialogen stark beeinflusst. Große Transformationsprojekte wie Infrastrukturmaßnahmen (Energie, Verkehr) scheitern immer häufiger an auftretenden Spannungen zwischen Organisationen und einzelnen Stakeholdergruppen. Eine partizipative Dialog- und Kommunikationskultur hilft bei der Integration divergierender Standpunkte (Rademacher & Stürmer, 2021). Wenn Formate pandemiebedingt oder aus anderen Gründen virtualisiert werden, beeinflusst dies die Kultur und die Erwartungshaltung aller Teilnehmenden. Bisherige Erkenntnisse und Praxiserfahrungen müssen daher kritisch reflektiert werden. Dazu dienen zwei Forschungsfragen:

*FF1: Welches Begriffsverständnis eines Stakeholder-Dialogs ist in der Kommunikationspraxis von Unternehmen und Dienstleistern wiederzufinden?*

*FF2: Welche Potenziale, Hemmnisse und Grenzen für die virtuelle Durchführung von Stakeholder-Dialogen können in der Kommunikationspraxis von Unternehmen und Dienstleistern identifiziert werden?*

#### 4. Methode

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden teilstandardisierte Interviews durchgeführt. Im Anschluss wurden die Gesprächstranskriptionen mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

##### 4.1 Datenerhebung und Untersuchungsinstrument

Um dem explorativen Charakter der Untersuchung gerecht zu werden, wurden Expertinnen und Experten für virtuelle Stakeholder-Dialoge im Rahmen teilstandardisierter, qualitativer Interviews befragt (Bogner & Menz, 2009). Der vorhandene Forschungsstand konnte so operationalisiert werden, während durch den Leitfaden zeitgleich eine natürliche Gesprächsführung gewährleistet wurde. Das Leitfadenterview eignet sich besonders, wenn in einem Interview mehrere Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung vorgegeben werden (Gläser & Laudel, 2010). Dadurch konnten alle relevanten Dimensionen des Forschungsgegenstandes im Gesprächsverlauf abgedeckt werden.

Ein Leitfaden ist geeignet, das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse „in den Kommunikationsraum des Interviewpartners“ zu übersetzen (Gläser & Laudel, 2010, S. 115). Aus den beiden Forschungsfragen ergeben sich die relevanten Untersuchungsdimensionen und die Strukturierung des Leitfadens: das Begriffsverständnis virtueller Stakeholder-Dialoge sowie die Potenziale, Hemmnisse und Grenzen des Formats. Die Operationalisierung der offenen Interviewfragen erfolgte hauptsächlich theoriebasiert. So wurden beispielsweise in Teil I diverse Fragen zum Begriffsverständnis formuliert, während in Teil II generell nach Erfahrungen gefragt wurde, die in Teil III entlang eines vierstufigen Phasenmodells basierend auf der Veranstaltungsperspektive (Initiierung, Planung und Organisation, Durchführung, Evaluation und Nachbereitung) als Chancen, Hemmnisse und Grenzen konkretisiert wurden. *Tabelle 1* führt dazu exemplarisch einige Fragen auf.

##### 4.2 Sampling

Um möglichst reichhaltige Erkenntnisse zu erlangen, wurden sowohl Kommunikationsverantwortliche aus Unternehmen als auch aus Kommunikations- und Organisationsberatungen in Deutschland befragt, die sich auf die Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung solcher Formate spezialisiert haben. Kommunikationsberatungen haben durch die Arbeit in vielen Branchen vielfach höhere Expertise in einzelnen Arbeitsfeldern (Hoffjann, 2018), weshalb sie explizit berücksichtigt wurden.

Als zentrales Auswahlkriterium der bewussten Stichprobenziehung (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014) galt, dass die Befragten bereits mehrfach Stakeholder-Dialoge in Präsenz durchgeführt und zudem virtuelle Pendants geplant und/oder durchgeführt haben. Die Recherche erfolgte über öffentlich zugängliche Quellen (Berichte über konkrete Stakeholder-Dialoge, auf Websites genannte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner) und eine Abfrage in einem Netzwerk von Kommunikationsleiterinnen und -leitern der größten deutschen Unternehmen. Darüber wurde eine Liste mit relevanten Unternehmen und Dienstleistern erstellt und jeweils identifizierte Kontakte auf Führungsebene per E-Mail angeschrieben. Abhängig von der Verfügbarkeit wurden diese oder hierarchisch bzw. thematisch zuständige Vertreterinnen bzw. Vertreter befragt. Die sehr hohe Teilnahmebereitschaft (58,2 %) belegt die Aktualität und Relevanz der Thematik. Insgesamt stellten 39 Personen aus 35 Organisationen mit einer



Tabelle 1: Aufbau des Interviewleitfadens mit ausgewählten Beispielfragen

Teil	Fragezweck	Beispiele für Fragen in diesem Teil
I	Einsatz und Ausgestaltung von Stakeholder-Dialogen; Begriffsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei welchen Problemstellungen und Themen werden Stakeholder-Dialoge bislang eingesetzt?</li> <li>– Welche Ziele verfolgen Sie mit Stakeholder-Dialogen?</li> <li>– Wie häufig kommen Stakeholder-Dialoge insgesamt zum Einsatz?</li> <li>– ...</li> </ul>
II	Erfahrungen mit der virtuellen Durchführung von Stakeholder-Dialogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Haben Sie bereits digitale oder hybride Formate konzipiert und/oder umgesetzt?</li> <li>– Falls ja, wie waren Ihre Erfahrungen damit?</li> <li>– Falls angedacht, welche Überlegungen gibt es bezüglich virtueller Stakeholder-Dialoge?</li> <li>– ...</li> </ul>
III	Konkretisierung von Chancen, Hemmnissen und Grenzen digitaler Formate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gibt es Ihrer Meinung nach Ziele, die besser oder schlechter erreicht werden können, wenn Stakeholder-Dialoge virtuell und nicht in Präsenz durchgeführt werden?</li> <li>– Welche Veränderungen gibt es bei der Planung von Stakeholder-Dialogen hinsichtlich der beteiligten Personen?</li> <li>– Was bedeutet eine virtuelle Durchführung im Hinblick auf die optimale Dauer eines Stakeholder-Dialogs?</li> <li>– Welche Möglichkeiten gibt es, Stakeholder-Dialoge im Virtuellen zu evaluieren?</li> <li>– ...</li> </ul>

durchschnittlichen Berufserfahrung im Bereich Stakeholder-Dialoge von über 10 Jahren (MW=10,93; SD=5,53) ihre Expertise zur Verfügung. Die Interviews wurden im Frühjahr 2021 telefonisch oder per Videokonferenz durchgeführt.

Die in *Tabelle 2* beschriebene Stichprobe deckt sich mit der theoretisch begründbaren Häufung von Stakeholder-Dialogen in großen Unternehmen und in gesellschaftlich stark diskutierten Branchen. Da sich Kritik insbesondere auf große Unternehmen konzentriert, sind viele umsatz- und mitarbeiterstarke Großunternehmen vertreten. Zudem finden sich erfahrene Praktikerinnen und Praktiker oft in der Pharma- und Lebensmittel-Industrie und bei Infrastruktur-Betreibern (Energie, Logistik, Luftfahrt, etc.) (O’Riordan & Fairbrass, 2008).

### 4.3 Datenauswertung

Alle Interviews wurden transkribiert und in eine einheitliche Form gebracht. Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe einer strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) der verschriftlichten Transkripte. Das dafür genutzte Kategoriensystem wurde auf Basis der Literaturanalyse und in enger Verbindung mit dem Leitfaden deduktiv erstellt. Dabei wurde bei den Chancen, Hemmnissen und Grenzen (FF2) bspw. zwischen Vorteilen, Nachteilen und Erfolgsfaktoren unterschieden. Diese wurden je Phase (siehe 5.1) von der Initiierung bis hin zur Nachbereitung codiert. Unterstützend wurde dafür das Software-Tool MAXQDA genutzt.

*Tabelle 2: Zusammensetzung des Samples befragter Expertinnen und Experten*

Code Organi- sation	Branche	Dauer mm:ss	Code Inter- view	Position
U1	Automobil	32:18	U-IP5	Leiter Strategie, Politik & Stakeholder-Dialog
U2	Automobil	47:20	U-IP27	Unternehmenssprecher Nachhaltigkeit
U3	Chemie	46:08	U-IP11	Leiterin Stakeholder-Beziehungen
U4	Chemie	50:04	U-IP18	Leiter Unternehmensverantwortung
U5	Elektronik	48:53	U-IP8	Leiter Strategie- und Vorstandskommunikation
U6	Elektronik	33:23	U-IP12	Referentin Marken- und Standortkommunikation
		36:00	U-IP13	Leiter Unternehmenskommunikation
		48:11	U-IP14	Unternehmenssprecher Infrastruktur
U7	Elektronik	52:05	U-IP22	Referentin politische Kommunikation
U8	Energie	49:32	U-IP1	Leiter Stakeholder-Beziehungen
U9	Energie	42:11	U-IP3	Leiterin Sponsoring & Nachhaltigkeit
U10	Energie	38:16	U-IP9	Referent Stakeholdermanagement
U11	Energie	45:14	U-IP15	Leiterin Nachhaltigkeit
			U-IP16	Leiter Kommunikation und Politik
U12	Energie/ Infrastruktur	46:04	U-IP21	Koordinatorin politische Kommunikation
U13	Energie/ Infrastruktur	52:43	U-IP26	Leiter Kommunikation und Politik
U14	Infrastruktur	50:33	U-IP24	Leiter Stakeholder- & Projektkommunikation
U15	Konsumgüter	59:51	U-IP23	Leiterin Nachhaltigkeitskommunikation
U16	Lebensmittel	44:07	U-IP2	Leiter Globale Kommunikation
U17	Lebensmittel	53:23	U-IP6	Leiter Stakeholder-Beziehungen & Public Affairs
U18	Luftfahrt	43:45	U-IP4	Globaler Leiter Kommunikation, Marketing & Unternehmensverantwortung
U19	Luftfahrt	56:55	U-IP7	Unternehmenssprecher Infrastruktur
U20	Luftfahrt	59:25	U-IP17	Leiter Kommunikation und Public Affairs
U21	Logistik	46:28	U-IP10	Leiter Unternehmenskommunikation
U22	Pharma	51:56	U-IP19	Unternehmenssprecher Gesundheit
			U-IP20	Leiterin Unternehmenskommunikation

Code Organi- sation	Branche	Dauer mm:ss	Code Inter- view	Position
U23	Pharma	51:44	U-IP25	Leiter Öffentlichkeitsarbeit
D1	Komm.-Beratung	40:27	D-IP1	Geschäftsführerin
D2	Komm.-Beratung	36:40	D-IP2	Geschäftsführer
D3	Komm.-Beratung	28:48	D-IP3	Geschäftsführender Partner
D4	Komm.-Beratung	55:52	D-IP4	Geschäftsführerin
			D-IP5	Berater
D5	Komm.-Beratung	57:52	D-IP6	Geschäftsführende Partnerin
D6	Komm.-Beratung	45:10	D-IP8	Geschäftsführender Partner
D7	Komm.-Beratung	42:34	D-IP11	Geschäftsführender Leiter Public Affairs
D8	Komm.-Beratung	40:04	D-IP12	Geschäftsführer
D9	Organisations- beratung	46:27	D-IP7	Geschäftsfeldleiter Infrastruktur
D10	Organisations- beratung	46:51	D-IP9	Senior Berater CSR & Sustainability
D11	Think Tank	58:19	D-IP10	Vorsitzender des Vorstands

Die Reihenfolge der Darstellung (U1-U23 und D1-D11) ergibt sich alphabetisch aus den Branchen der vertretenen Organisationen; die Personencodes dienen der Zuordnung zu der Transkription und unterscheiden zwischen Unternehmen (U) und Dienstleister (D), die Nummerierung ergibt sich aus der alphabetischen Ordnung der Nachnamen aller Gesprächspartner.

#### 4.4 Methodische Limitationen

Trotz der sorgfältigen Ausarbeitung des methodischen Vorgehens ist im Sinne einer transparenten Dokumentation auf einige Limitationen hinzuweisen. Dies betrifft zunächst den Einfluss von Intervieweffekten und situativen Faktoren, die bei qualitativen Leitfadengesprächen trotz Interviewschulung, Leitfaden und Pre-Test niemals vollständig ausgeschlossen werden können (Brosius et al., 2016). Ähnliche Effekte gelten auch für die qualitative Datenauswertung. Aus diesen Gründen wurde bei der Interviewführung und der Codierung u. a. ein Vier-Augen-Prinzip angewendet.

Eine weitere Limitation findet sich im Sampling. Bei den Gesprächen mit drei Unternehmen und einer Kommunikationsberatung handelt es sich um Doppelinterviews, d. h. ein Gespräch mit zwei Personen, davon eine in leitender Funktion und eine mit stärker operativer Expertise. Darüber hinaus liegt eine Klumpung bei Interviews mit einem Elektronik-Hersteller vor: Hier wurden auf Wunsch des Unternehmens drei Personen von zwei Standorten interviewt. Diese Transkripte wurden gesondert geprüft. Durch die Expertise der Gesprächspartnerinnen und -partner sowie die unterschiedlichen Perspektiven (Rolle, Standort, Themen etc.) dienen alle Interviews dem primären Erkenntnisinteresse (Begriffsverständnis, individuell wahrgenommene Vor- und Nachteile), sodass diese formalen Verzerrungen im Sample hingenommen wurden.

## 5. Ergebnisse

### 5.1 Begriffsverständnis zu virtuellen Stakeholder-Dialogen

Anhand der Forschungsfrage zum Begriffsverständnis wurde untersucht, inwiefern sich die vier verschiedenen Perspektiven auf Stakeholder-Dialoge im allgemeinen Begriffsverständnis des Formats in der Kommunikationspraxis zeigen. Dies ist von Bedeutung, da je nach eingenommener Perspektive auch Zielsetzung, Erwartungshaltung und Bewertung des virtuellen Stakeholder-Dialogs beeinflusst werden können. Durch die Interviews zeigt sich, dass auch in der Kommunikationspraxis alle vier Perspektiven vorhanden sind und Expertinnen bzw. Experten für Stakeholder-Dialoge das Format vor ganz unterschiedlichem Hintergrund betrachten.

Parallel zum zuvor modellierten Verständnis wird auch in der Praxis die *erfolgsstrategische Anwendung* von virtuellen Stakeholder-Dialogen häufig betont. Das zeigt sich insbesondere daran, dass im Zentrum von Stakeholder-Dialogen oftmals strategische Themen stehen bzw. strategische Vorgaben verfolgt werden:

„Häufig sind es tatsächlich strategische Themen, die dahinterstehen, manchmal geht es darum, einfach ein Meinungsbild zu bekommen. Also sich (...) einen Überblick zu verschaffen, wie bestimmte Stakeholder zu einem Thema stehen oder zu bestimmten Issues stehen. Was dann im Bereich Issue Management, Krisenprävention eine große Rolle spielt. Es gibt aber auch Fälle, wo es ganz klar um strategische Vorgaben geht, wo Akzeptanz geschaffen werden soll, damit es eben umgesetzt werden kann.“ (D-IP12)

Die strategische Perspektive wird aber auch daran ersichtlich, dass oftmals von „Zielgruppen“ (U-IP22) statt Anspruchsgruppen gesprochen wird. Dabei sind Transparenz und Glaubwürdigkeit gegenüber den Zielgruppen ein Ziel (U-IP18). Oftmals geht es aber im Kern um eigene Interessen, wie die Sicherstellung der ‚license to operate‘ oder den Aufbau von Reputation, und „dazu brauchen wir eben diese Verbindungen zu den Stakeholdern“ (U-IP20), wie die Kommunikationsleiterin eines Pharma-Unternehmens sagt. Ein Vertreter der Automobilbranche macht daher auch klar, dass der Stakeholder-Dialog deswegen nie „perfekt symmetrisch ist“ und Meinungsverschiedenheiten und Konflikte „da natürlich auch nicht immer angesprochen“ (U-IP1) werden. Ein Unternehmenssprecher für Infrastrukturthemen ergänzt, dass Stakeholder-Dialoge in seinem Unternehmen bisher nur bei Themen zum Einsatz kamen, die „wirklich eine unmittelbare rechtliche Relevanz haben“ (U-IP14). Dass es um den Erfolg der Unternehmung geht, der durch das Format unterstützt werden soll, zeigen auch die Bemühungen der Evaluation und „Erfolgsmessung“ (U-IP15). So wird im Blick behalten, ob die Themen und Aktivitäten kritischer Stakeholder „Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit“ (U-IP4) haben.

Deutlich weniger ausgeprägt erscheint die *Veranstaltungsperspektive*. Sie klingt zwar immer wieder in den Aussagen der Expertinnen und Experten durch, wird aber nachrangig genannt und ist selten Hauptbestandteil des Verständnisses. So machen sich die Befragten neben den Themen und Stakeholdern auch Gedanken zu Organisatorischem wie Pausen mit „Bio-Kartoffelsuppe“ (U-IP17) und Führungen durch die „eigene Kunstsammlung (...), um Akzente zu setzen“ (U-IP26). Laut einem Organisationsberater sind nicht nur vortragsähnliche Situationen denkbar, sondern auch separate Gelegenheiten zum Austausch „unter vier Augen“, etwa Begegnungen, die „auf einer Veranstaltung in der Kaffeepause passieren“ oder „kurz danach beim Get-together“ (D-IP7). Dies deutet ebenso auf den Eventcharakter hin wie die Titel der Veranstaltungen „Umlandstammtisch“ (U-IP17), „Lange Nacht der Technik“ (U-IP10) oder „Vorstandsfrühstück“ (U-IP7). Ein weiteres Indiz ist, dass oftmals auch

mit der „Messe- und Eventabteilung“ (U-IP12) kooperiert wird, um Stakeholder-Dialoge zu realisieren.

Andererseits ist das Bild des idealtypischen Dialogs und damit der *konsensorientierten Perspektive* in vielen Fällen fest in den Köpfen der Befragten verankert. Stakeholder-Dialoge werden oft als symmetrisch angelegtes, dialogorientiertes Format der Organisationskommunikation betrachtet. Ein Kommunikationsleiter äußert: „Da ist Dialog auch dialogisch gemeint – und damit gemeinsame Erarbeitung oder Positionsbestimmung. Denn das, was eben nicht funktioniert, ist – offline, wie auch online – die Frontalbeschallung“ (U-IP5). Es sei „nicht so eine Townhall-Geschichte, sondern auf einer besseren Augenhöhe“ (U-IP12), ergänzt ein Unternehmenssprecher. Das Format erfordert in den Augen einiger befragter Personen demnach besondere Kompetenzen, etwa „die Fähigkeit, miteinander auf Augenhöhe in Dialog zu gehen, sich in das Gegenüber hineinversetzen zu können, tatsächlich zu unterscheiden zwischen Interessen und Positionen“ (U-IP13). Dabei stehen Ziele im Fokus wie „Lösungen erarbeiten und im Idealfall gemeinsam gestalten (U-IP25), „die Umsetzung voranzutreiben“ (U-IP23) und „gemeinsam einen Fortschritt zu erzielen“ (U-IP19). So formuliert eine Leiterin für Öffentlichkeitsarbeit das Ziel des Stakeholder-Dialogs als „...Kommunikation und Austausch auf Augenhöhe, das braucht es aus meiner Sicht für einen Stakeholder-Dialog. Da geht es darum, zuhören zu wollen, auch lernen zu wollen, einzubinden, gemeinsam zu gestalten. Das soll ja auch authentisch sein“ (U-IP23). Eine Beraterin fasst zusammen: „Das darf man auch so sehen und der andere darf das so sehen und trotzdem können wir gemeinsam an dieser Sache arbeiten. Das ist das Einzige, was sie brauchen: Gemeinsames Commitment“ (D-IP6).

Zu guter Letzt wird der Stakeholder-Dialog immer wieder auch direkt – wie in der *CSR-Perspektive* beschrieben – mit Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung verknüpft. Das zeigt sich einerseits daran, dass hier „NGOs“ (U-IP2) die Hauptzielgruppe sind. Andererseits zeigt sich dies an den genannten Themen: „Nachhaltigkeit“ (U-IP27), „Klimaschutz, Lieferketten, Menschenrechte“ (D-IP10), „Ernährung“ (U-IP2) und „CSR-Projekte“ (U-IP3).

## 5.2 Chancen, Hemmnisse und Grenzen virtueller Stakeholder-Dialoge

Die Empirie zeigt weiter, dass es in der Kommunikationspraxis (noch) eine große Skepsis gegenüber virtuellen Stakeholder-Dialogen gibt.

Das mag auch daran liegen, dass bisher wenig Erfahrung zu virtuell durchgeführten Stakeholder-Dialogen vorliegt – auch unter den erfahrenen Personen in der Stichprobe. Nur Ausnahmen haben „mit verschiedensten Anspruchsgruppen experimentiert“ (U-IP8), selbst bereits „verschiedene Formate“ (U-IP22) ausprobiert oder als Teilnehmerin „einige Formate hinter [sich]“ (U-IP20). Nur wenige sehen sich wie der Leiter Unternehmenskommunikation eines Elektronik-Unternehmens „eher in einer Vorreiterrolle“ (U-IP13). Doch selbst dort, wo Erfahrung vorliegt, gibt es Bedenken:

„Und viele von den Formaten, die ich jetzt auf dem Schirm habe, die leben eben auch davon, dass sie vorher schon etabliert waren und jetzt verändert wurden. Ich glaube, eine andere Frage wäre nochmal, wenn man ein wirklich neues Format aus dem Boden stampft für ein neues Projekt, mit neuen Stakeholdern, die sich in der Form noch gar nicht persönlich getroffen haben.“ (U-IP24)

Bei der Mehrheit der Befragten stammt die Erfahrung zum Zeitpunkt der Interviews nicht aus vielen, sondern aus genau einer selbst durchgeführten Veranstaltung. Hinzu kommen einige, die bestimmte anlassbezogene Formate „immer wieder verschoben“ (U-IP2), bisher nur Erfahrungsberichte von „Kollegen aus der politischen Kommuni-

kation“ (U-IP3) gehört oder sich „bewusst gegen ein virtuelles Format entschieden“ (U-IP9) haben.

Ob der geringe Erfahrungsschatz zu der vorhandenen Skepsis führt oder die Skepsis dazu, dass nur wenig experimentiert wurde, kann nicht abschließend beantwortet werden. Einen Eindruck liefern allerdings die zahlreichen *negativen Einflussfaktoren und Hemmnisse*, die genannt wurden. Eine Einschränkung stellt die fehlende persönliche Atmosphäre dar. Repräsentantinnen und Repräsentanten von Unternehmen und Anspruchsgruppen können sich im Gegensatz zu einem Treffen in Präsenz nur sehr eingeschränkt auf nonverbale Signale berufen. Die Leiterin für Sponsoring und Nachhaltigkeit eines Energiekonzerns bringt es auf den Punkt: „Also es geht nichts über die persönliche Anwesenheit im Raum, um Mimik, Aufmerksamkeit usw. zu studieren“ (U-IP3). Der Vertrauensaufbau wird zusätzlich dadurch erschwert, dass persönliche Gespräche, etwa in der Kaffeepause oder beim gemeinsamen Mittagessen, wegfallen. Das Prinzip eines geschützten Raumes, das ein typisches Merkmal eines Stakeholder-DIALOGs in Person darstellt, fehlt online. Viele Interviewte betonen darüber hinaus, es sei unmöglich zu wissen, ob die Teilnehmenden überhaupt zuhören, der Diskussion folgen oder virtuell Gesprochenes sogar aufnehmen. Das alles sind Punkte, die die Virtualisierung von Stakeholder-DIALOGen erschweren.

Gleichzeitig berichten viele Befragte auch über *positive Einflussfaktoren und Chancen*. Insbesondere das Commitment der Stakeholder und ihre Teilnahmebereitschaft sind bei virtuellen Formaten angestiegen:

„Die virtuelle Durchführung macht es einfacher für die Stakeholder teilzunehmen. Ganz einfach: Man muss nicht reisen, man muss nicht Flüge buchen (...) Man kriegt auch hochrangige Zielgruppen tatsächlich leichter, weil sie nicht einen Tag einplanen müssen, sondern nur einen Vormittag.“ (U-IP17)

Die Unabhängigkeit von einem Ort und ggf. auch einer Zeit sowie die geringen Teilnahmehürden sorgen dafür, dass interessierten Stakeholdern die Partizipation erleichtert wird. Unternehmen profitieren zudem von der vereinfachten Skalierbarkeit virtueller Formate, die bei Treffen in Präsenz oft nicht gegeben ist (Raumgröße, Übernachtung, Catering etc.).

Einige Charakteristika virtueller Stakeholderdialoge werden von den Befragten *ambivalent bewertet*; sie sind *zugleich Chancen und Risiken*. Die genutzte Technologie etwa bietet einerseits viele neue Möglichkeiten, die Teilnehmenden einzubeziehen und einen effizienten und effektiven Dialog zu gestalten. Andererseits birgt die technische Umsetzung auch Frustrationspotenzial, sobald Probleme auf Seiten des Unternehmens oder der Teilnehmenden auftreten. Während der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen durch den fehlenden Smalltalk und informelle Gespräche erschwert wird, sorgt die virtuelle Durchführung oft auch für größere Effizienz und schnellere Einigungen. Auch die geringe Verbindlichkeit virtueller Veranstaltungen wird von den Befragten unterschiedlich bewertet. Positiv ist, dass neue Stakeholdergruppen schnell integriert werden können und Hürden wie Reisekosten abgebaut werden. Als negativ bewerten die Befragten die schlecht kalkulierbare Teilnehmerzahl durch sich häufende kurzfristige Absagen. Darüber hinaus beschreiben die Expertinnen und Experten Dauer und Frequenz virtueller Stakeholder-DIALOGe unterschiedlich. Virtuelle Termine sind normalerweise kürzer und können dadurch häufiger arrangiert werden. Allerdings führt das Überangebot virtueller Veranstaltungen auch zu Erschöpfung und Abneigung auf Seiten der Stakeholder.

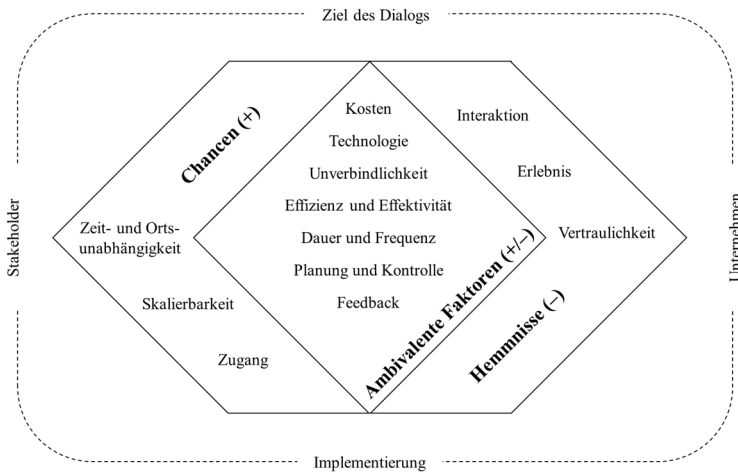
Zudem verändert die virtuelle Durchführung das Feedback-Verfahren im Nachgang eines Stakeholder-DIALOGs. Echtzeit-Evaluationen und unmittelbare Rückmel-



dungen zur Veranstaltung sind durch Online-Umfragen kostengünstig und mit geringem Aufwand einzuholen. Offenes Feedback einzuholen, wird im virtuellen Raum hingegen schwieriger, da Teilnehmende virtuelle Räume unmittelbar nach Programmende verlassen, während es bei Präsenztreffen fast immer die Gelegenheit zu kleinen Nachgesprächen bei der Verabschiedung gibt.

Ähnlich ambivalent sehen die Befragten den Kostenfaktor. Abhängig von der Gestaltung eines virtuellen Stakeholder-Dialogs werden Einsparungen von Reisekosten oder Catering durch kostspielige Technologie aufgewogen oder sogar überformt. Schließlich betrachten die Befragten auch die Planbarkeit bzw. Kontrollierbarkeit als zweiseitiges Schwert. Einerseits können beispielsweise Fragen für Q&A-Sessions im Vorhinein eingereicht und selektiert werden. Das macht virtuelle Dialogformate besser planbar, sie verlieren aber auch an Spontaneität und Authentizität. Teilnehmende haben insgesamt weniger Einfluss auf den Verlauf des Events.

*Abbildung 1: Positive, negative und ambivalente Einflussfaktoren bei der Planung und Durchführung virtueller Stakeholder-Dialoge*



Das Interviewmaterial zeigt, dass viele Merkmale der Virtualisierung sowohl Potenziale als auch Hemmnisse schaffen (*Abbildung 1*). Ob eine Einflussgröße positiv oder negativ wirkt, hängt maßgeblich von folgenden Rahmenbedingungen ab: der Implementation des Formats, dem Ziel des Dialogs, den involvierten Stakeholdern sowie dem Unternehmen, das den Stakeholder-Dialog initiiert. Die Kommunikationspraktikerinnen und -praktiker folgern daraus, dass die Virtualisierung eines Stakeholder-Dialogs stets situativ zu entscheiden ist, und abgewogen werden muss, was die beste Wahl darstellt.

## 6. Diskussion

Stakeholder-Dialoge als Format der Organisationskommunikation erleben angesichts deutlich sichtbarer Verwerfungen in der Gesellschaft derzeit eine Renaissance. Die Virtualisierung kann dies sowohl beschleunigen wie bremsen, weil sie Vor- und Nachteile mit sich bringt. Forschung und Kommunikationspraxis benötigen deshalb einen

begrifflichen Rahmen, der über das einseitige Verständnis von Stakeholder-Dialogen als Bestandteil der Akzeptanzkommunikation hinausgeht.

Der mit der ersten Forschungsfrage adressierte Abgleich der einleitend vorgestellten Perspektiven auf Stakeholder-Dialoge hat gezeigt, dass jede der Perspektiven unter den Befragten ausgeprägt ist. Zudem gibt es hier nur marginale Unterschiede hinsichtlich der Häufigkeit und Qualität der Nennung. Dadurch wird deutlich, dass auch virtuelle Stakeholder-Dialoge mit ihren Vor- und Nachteilen vor ganz verschiedenem Hintergrund betrachtet werden. Besonders oft sind eine konsensorientierte oder strategische Sicht auf das Format vorzufinden; es gab aber auch Überschneidungen. Eine dezidierte Untersuchung mit dem Ziel der Typenbildung könnte hier Abhilfe schaffen und den Weg hin zu einem integrierten Verständnis ebnen.

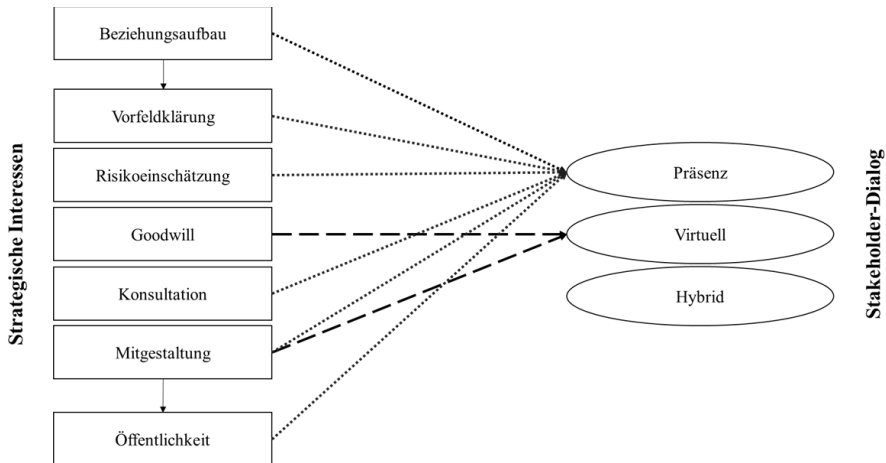
Die zweite Forschungsfrage richtete sich auf Chancen und Risiken der virtuellen Durchführung von Stakeholder-Dialogen. Die empirische Erhebung hat erste Anhaltspunkte aufgezeigt, die die Zurückhaltung der Kommunikationspraxis bei der Virtualisierung dieser Formate im Unterschied zu anderen Formaten der Organisationskommunikation (bspw. in der Pressearbeit oder Kundenkommunikation) erklären. Diese Ergebnisse sind zunächst nur deskriptiv – was angesichts der Neuartigkeit des Phänomens dennoch sehr relevant ist – und sie bieten in Verknüpfung mit den Perspektiven und Zielen einen Zugang, der eine Vertiefung ermöglicht. Denn unabhängig von den eingenommenen Perspektiven unterstreichen die Befragten, dass ein Stakeholder-Dialog nur über seinen Zweck definiert werden kann. Dieser liegt zunächst darin, in Reaktion auf eine Problemstellung oder eine Meinungsverschiedenheit eine spezifische Kommunikationsgelegenheit zu schaffen, die einen Austausch und damit die Möglichkeit des Beziehungsaufbaus zwischen einer Organisation und einer oder mehreren davon direkt oder indirekt betroffenen Anspruchsgruppen ermöglicht. Das strategische Interesse des virtuellen Stakeholder-Dialogs kann sowohl der Konsens und eine gemeinsame Problemlösung als auch ein erfolgsstrategischer Hintergrund sein (Rademacher & Stürmer, 2021). Durch die Veranstaltung kann zudem eine öffentliche Inszenierung angestrebt sein (Krebber, 2016).

Um die Zielerreichung durch virtuelle Stakeholder-Dialoge einzuschätzen, können die Einflussfaktoren gegenübergestellt werden. So stehen der grundsätzlichen Skepsis – auch unter Expertinnen und Experten – zahlreiche Vorteile gegenüber; dennoch werden die meisten Merkmale des Formats ambivalent bewertet. Beispielsweise wird es positiv gesehen, dass der virtuelle Austausch meist kürzer dauert. Dadurch passt er besser in die ohnehin vollen Terminkalender vieler Angehöriger wichtiger Interessengruppen. Interaktionen werden stärker strukturiert und man kommt tendenziell schneller zu Ergebnissen. Andererseits gehen dadurch persönliche Anknüpfungspunkte verloren, da gerade der informelle Austausch bei strengem Zeitmanagement meist als erstes wegfällt. Durch die vermeintlich einfachere virtuelle Durchführung können mehr Unternehmen häufiger Stakeholder-Dialog-Formate anbieten. Einige Befragte befürchten deshalb ein Überangebot und Abnutzungseffekte, die man auch in anderen Bereichen der Onlinekommunikation kennt. Dies ist jedoch nur einer von mehreren Aspekten, bei der eine solche Ambivalenz auftritt und mitgedacht werden muss.

Zentral ist die Erkenntnis der Befragten, dass die konkrete Umsetzung vom Sinn und Zweck abhängig zu machen ist (siehe auch Krebber & Hitschfeld, 2021). In Kenntnis der eigenen Ziele und der Interessen der betroffenen Stakeholder können die ambivalenten Einflussfaktoren dann so ausgestaltet werden, dass Beziehungsaufbau, Interessenklärung, Beteiligung oder Themenerkundung (Johansen & Nielsen, 2011; Schreyögg, 2013) auch virtuell gelingen. Dabei kann der Abgleich von Zielen (Be-

ziehungsaufbau, Vorfeldklärung, Risikoeinschätzung, Goodwill, Konsultation, Mitgestaltung und Öffentlichkeit) mit den Einflussfaktoren (positiv, negativ, ambivalent) als Entscheidungsmodell dienlich sein. Die Interviews zeigen, dass virtuelle Stakeholder-Dialoge unterschiedlich gut bzw. schlecht für diese Ziele geeignet sind. Erste Tendenzen zeigt *Abbildung 2*.

*Abbildung 2: Eignung der Wahl des Stakeholder-Dialog-Formats basierend auf den strategischen Interessen*



Anmerkung: Tendenzen entsprechen den Interviewergebnissen und einschlägigen Studienergebnissen. Das Modell könnte mithilfe der vorliegenden Erkenntnisse in einer quantitativen Studie geprüft werden.

Für die Aspekte Beziehungsaufbau und Öffentlichkeit wurde die virtuelle Durchführung als eher ungeeignet bewertet. Während der erschwerte Vertrauens- und Beziehungsaufbau bereits thematisiert wurde, stellt das fehlende Erlebnis hinsichtlich der öffentlichen Inszenierung eine weitere Herausforderung dar. Eine Beraterin sagt dazu:

„Das ist auch für uns oft eine Anforderung: Wie kann man solche Veranstaltungen öffentlichkeitswirksam machen? Die Bebilderung ist furchtbar – immer nur Screenshot-Bilder. Das hat man inzwischen auch schon viel gesehen. Für traditionelle Printmedien ist das ziemlich unattraktiv.“ (D-IP1)

Aufschluss geben auch aktuelle Studien zu virtuellen Formaten in anderen Fachgebieten. Brucks & Levav (2022) zeigen in ihrer Studie zu Kreativität in Videokonferenzen, dass virtuelle Formate zur Kreation von Ideen und Erarbeitung von Ergebnissen – also beispielsweise Anlässen wie der Vorfeldklärung, Risikoeinschätzung, Konsultation und Mitgestaltung – schlechter geeignet sind. Interessant ist, dass laut ersten Erkenntnissen der Studie virtuelle Formate bei der Entscheidungsfindung aber sogar von Vorteil sind. Für das Ziel der Mitgestaltung könnte es somit vorteilhaft sein, in Präsenz Handlungsoptionen und Ideen zu entwickeln, die Entscheidung jedoch virtuell zu treffen. In diese Richtung gehen auch die Überlegungen einiger Expertinnen und Experten. Die Geschäftsführerin einer Kommunikationsberatung schlägt vor, dass „man ein reales Auftakttreffen macht“ und sich ansonsten „virtuell trifft. Dann hat

man im Grunde das Beste aus beiden Welten“ (D-IP1). Hybride Lösungen werden hingegen kritisch gesehen. Sie sind nach aktuellem Erkenntnisstand nicht das Beste aus beiden Welten – im Sinne einer Kombination der Stärken beider Formate – sondern ein eigenes Format mit eigenen Herausforderungen. Hybride Lösungen seien besonders schwierig, denn „da ist es dann wirklich schwierig, weil wir erleben, dass die Interaktivität, sobald sie vor Ort stattfindet, das Digitale ein Stück weit ausschließt“ (D-IP6). Erkenntnisse, dass hybride Formate in gewissen Situationen bzw. Zielsetzungen vorteilhaft sind, gibt es bis dato nicht – hier bedarf es vertiefter Forschung.

## 7. Fazit

Befindet sich das Format „Stakeholder-Dialog“ auf dem Weg in die Virtualisierung oder bleibt die Konvention des Vor-Ort-Dialogs bestehen? Zunächst kann zusammengefasst werden, dass virtuelle Stakeholder-Dialoge nur erforscht und gestaltet werden können, wenn der Blick über die in der Kommunikationswissenschaft häufig anzutreffende konsensorientierte Perspektive – im Sinne einer symmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation – erweitert wird. Notwendig ist ein breites und integratives Begriffsverständnis, das verschiedene Zielsetzungen sowie Merkmale der digitalen Durchführung berücksichtigt.

Die in diesem Beitrag vorgeschlagene Definition verknüpft den strategischen Charakter des Stakeholder-Dialogs mit der Veranstaltungsperspektive und hebt die Unterstützung des Austauschprozesses durch digitale Technologien hervor. Es wird berücksichtigt, dass sich die Beteiligten alle oder teilweise nicht am selben Ort befinden können und auch asynchrone Elemente denkbar sind. Dabei steht der Zweck im Fokus: der strukturierte Austausch, wobei sowohl erfolgsstrategische Überlegungen als auch das Streben nach gemeinschaftlicher Problemlösung und Partizipation zugrunde liegen können.

Davon ausgehend wurden Potenziale und Hemmnisse sowie Grenzen der Virtualisierung von Stakeholder-Dialogen identifiziert. Positiv wurden vor allem die Skalierbarkeit, die geringen Teilnahmehürden sowie die Unabhängigkeit von Ort und Zeit bewertet. Im Kontrast dazu wirken sich die eingeschränkte Erfahrbarkeit der Veranstaltung und die verringerte Interaktion negativ aus. Auch die Tatsache, dass Vertraulichkeit und Nähe im virtuellen Raum im Vergleich zur Präsenzveranstaltung geringer sind, macht viele Expertinnen und Experten skeptisch. Daneben gibt es zahlreiche Faktoren, die abhängig von Ausgestaltung und Ziel des Dialogs sowohl Chancen als auch Grenzen darstellen: Technologie, Effektivität, Unverbindlichkeit, Dauer und Frequenz, Feedback, Kosten-Nutzen-Verhältnis und Planungs- bzw. Kontrollsicherheit.

Aufgrund dieser Ambiguität ist weder ein kompletter Aufbruch ins Virtuelle noch ein vollständiger Verbleib bei der Präsenz-Konvention zu erwarten. Beide Formen des Formats (Präsenz, virtuell) haben Vorteile, die ihr Fortbestehen auch über die Pandemie hinaus sicherstellen sollten – für die dritte Form (hybrid) fehlen bisher noch Erkenntnisse bzw. Lösungsansätze. Das Kommunikationsformat Stakeholder-Dialog befindet sich folglich *zwischen* Aufbruch und Konvention. Das erweitert die Möglichkeiten für die Kommunikationspraxis und eröffnet vielfältige Anknüpfungspunkte für die Forschung zur Organisationskommunikation.

## Literatur

- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2015). Stakeholder engagement as communication design practice. *Journal of Public Affairs* 15(2), 188–200.
- Ball, M. (2021). *Framework for the metaverse*. <https://www.matthewball.vc/all/forwardtothemetaverseprimer> [10.08.2022].
- Bentele, G., Bohse, R., Hitschfeld, U., & Krebber, F. (2015). Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft – Gedanken, Analysen, Thesen. In G. Bentele, R. Bohse, U. Hitschfeld & F. Krebber (Hrsg.), *Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft: Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation* (S. 1–22). Springer VS.
- Bentele, G., Steinmann, H., & Zerfaß, A. (1996) (Hrsg.). *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation*. Vistas.
- Bogner, A., & Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews* (S. 61–98). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *International Journal of Business Communication*, 34(2), 188–202.
- Breheny, B. V., Yaffe, J. M., & Kim, C. S. (2021, 7. Januar). Another year of virtual shareholder meetings. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/01/07/another-year-of-virtual-shareholder-meetings/> [10.08.2022].
- Brettschneider, F., & Schuster, W. (2013) (Hrsg.). *Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz*. Springer VS.
- Brosius, H.-B., Koschel, F., & Haas, A. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung* (7. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bruce, P., & Shelley, R. (2010). Assessing stakeholder engagement. *Communication Journal of New Zealand*, 11(2), 30–48.
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605, 108–112.
- Burchell, J., & Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: Changing relationships between NGOs and companies. *Journal of Public Affairs*, 6(3–4), 210–227.
- Burkart, R. (1993). *Public Relations als Konfliktmanagement. Ein Konzept für Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit*. Braumüller.
- Christen, S., Mestayer, C., & Violanti, M. T. (2019). Videoconferencing. In S. Kelly (Hrsg.), *Computer-mediated communication for business: Theory to practice* (S. 88–98). Cambridge Scholars Publishing.
- Crane, A., & Livesey, S. M. (2003). Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogues. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Rahman (Hrsg.), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance* (S. 39–52). Greenleaf.
- Cuppen, E. (2012). Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods. *Policy Sciences*, 45(1), 23–46.
- Fieseler, C., Meckel, M., & Hoffmann, C. P. (2010). *Opportunities and pitfalls in stakeholder engagement and dialogue: A case study from the pharmaceutical industry*. Paper presented at the 60th Annual Conference of the International Communication Association (ICA), Singapore.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hansen, U., Niedergesäß, U., & Rettberg, B. (1996). Dialogische Kommunikationsverfahren zur Vorbeugung und Bewältigung von Umweltskandalen: Das Beispiel des Unternehmensdialogs. In G. Bentele, H. Steinmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven* (S. 307–332). Vistas.

- Hilse, M., & Krebber, F. (2017). Stakeholder Engagement Monitoring. Messen und berichten der Kommunikation bei Infrastrukturprojekten. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement (Loseblattsammlung)* (Nr. 7.56, S. 1–35). Luchterhand.
- Hoffmann, O. (2018). *Kommunikationsberatung. Beratungsqualität zwischen Agentur und Kunde sicherstellen und optimieren*. Springer Gabler.
- Johann, M. (2020). *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation in den sozialen Medien. Langfristige Entwicklungen und Einflüsse auf organisationale Beziehungen*. Springer VS.
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2011). Strategic stakeholder dialogues: A discursive perspective on relationship building. *Corporate Communications – An International Journal*, 16(3), 204–217.
- Karmasin, M., & Weder, K. (2014). Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement. Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (2. Aufl., S. 81–104). Springer Gabler.
- Krebber, F. (2016). *Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation – Infrastrukturprojekte und der Wandel der Unternehmenskommunikation*. Springer VS.
- Krebber, F. (2020). Kommunikation ohne Kommunikatoren. Zu Qualität und Anbietern von Bürgerbeteiligung. *PR Magazin*, 52(5), 64–71.
- Krebber, F., & Hitschfeld, U. (2021). Akzeptanz und Legitimation von Unternehmen in modernen Gesellschaften: Kommunikative Herausforderungen für Unternehmen und Interessengruppen. In U. Röttger, P. Donges & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen* (S. 233–257). Springer Gabler.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Künkel, P., Gerlach, S., & Frieg, V. (2019). *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse*. Springer Gabler.
- Lawrence, A. T. (2002). The drivers of stakeholder engagement: Reflections on the case of royal Dutch/Shell. *The Journal of Corporate Citizenship*, 6, 71–85.
- Leitschuh-Fecht, H., & Bergius, S. (2007). Stakeholderdialoge können besser werden. *Umwelt-WirtschaftsForum*, 15(1), 3–6.
- Lewis, J., Ritchie, J., Ormston, R., & Morrell, G. (2013). Generalising from qualitative research. In J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls & R. Ormston (Hrsg.), *Qualitative Research Practice* (S. 263–286). Sage.
- Lintemeier, K., & Rademacher, L. (2016). Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In R. Altenburger & R. H. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement* (S. 29–58). Springer Gabler.
- Luoma-aho, V., & Badham, M. (Hrsg.) (2023). *Handbook of digital corporate communication*. Edward Elgar.
- Nothhaft, H., & Zerfaß, A. (2022). Strategische Kommunikation: Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen aus internationaler Perspektive. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., S. 145–172). Springer Gabler.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR). Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758.
- Pedersen, E. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137–163.
- Perret, A. (2003). BNFL National Stakeholder Dialogue: A case study in public affairs. *Journal of Public Affairs*, 3(4), 383–391.
- Pleil, T., & Helferich, P.-S. (2022). Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., S. 779–796). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pleon Kohtes Klewes (2004). *Geheime Mission? Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern. Eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen*. Bonn und Berlin.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 117–133). Springer VS.



- Rademacher, L., & Stürmer, K. (2021). Stakeholderdialoge zur politischen Interessenklärung und Kommunikation von Unternehmen. In U. Röttger, P. Donges & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Public Affairs. Politische Kommunikation für Unternehmen und Organisationen* (S. 597–612). Springer Gabler.
- Sarmiento, M., & Simões, C. (2019). Trade fairs as engagement platforms: the interplay between physical and virtual touchpoints. *European Journal of Marketing*, 53(9), 1782–1807.
- Schreyögg, G. (Hrsg.) (2013). *Stakeholder-Dialoge. Zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege*. LIT.
- Stahl, H. K., & Menz, F. (2008). *Handbuch Stakeholderkommunikation*. Erich Schmidt Verlag.
- Steinmann, H., & Zerfass, A. (1993). Corporate dialogue – a new perspective for public relations. *Business Ethics – A European Review*, 2(2), 58–63.
- Syvänen, S., & Valentini, C. (2020). Conversational agents in online organization–stakeholder interactions: a state-of-the-art analysis and implications for further research. *Journal of Communication Management*, 24(4), 339–362.
- van Huijstee, M., & Glasbergen, P. (2008). The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 298–310.
- WBCSD (2001). *Stakeholder dialogue: The WBCSD's approach to engagement*. World Business Council for Sustainable Development.
- Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relation* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD.



© Daniel Ziegele / Hannah Kurtze / Ansgar Zerfaß