

Stakeholder: Unternehmenskommunikation als Beziehungsmanagement



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Mitte Februar waren wir bei der Fraport AG zu Gast. Unser Arbeitskreismeeting hat sich mit Stakeholder-Management befasst – ein Thema, das angesichts gestiegener Bürgerbeteiligungen, der neuen Medien und der vielzitierten Ermächtigung von Anspruchsgruppen stark an Bedeutung gewonnen hat. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die mit ihren Angeboten und Themen in einem Konfliktfeld unterschiedlicher gesellschaftlicher Interessen stehen.

Dieter Hulick, Pressesprecher der Fraport AG, gab einen Einblick in die komplexe Stakeholder-Struktur des Unternehmens. Er zeigte dabei insbesondere die Herausforderungen auf, die für die Kommunikation mit Blick auf die polyvalente Rolle politischer Interessenvertreter entstehen. Axel Raab, Pressesprecher der Deutschen Flugsicherung, erläuterte in seinem Vortrag die Rolle seiner Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaftlichkeit und gesetzlich vorgegebener Ordnungsfunktion.

Beste Grüße

Lothar Rolke

Jan Sass

Worin bestehen die Herausforderungen des Stakeholder-Managements? Wie wirkt sich die Zusammensetzung der Stakeholder auf die Kommunikation aus? Welche Anforderungen stellt das Stakeholder-Management an das Kommunikations-Controlling?

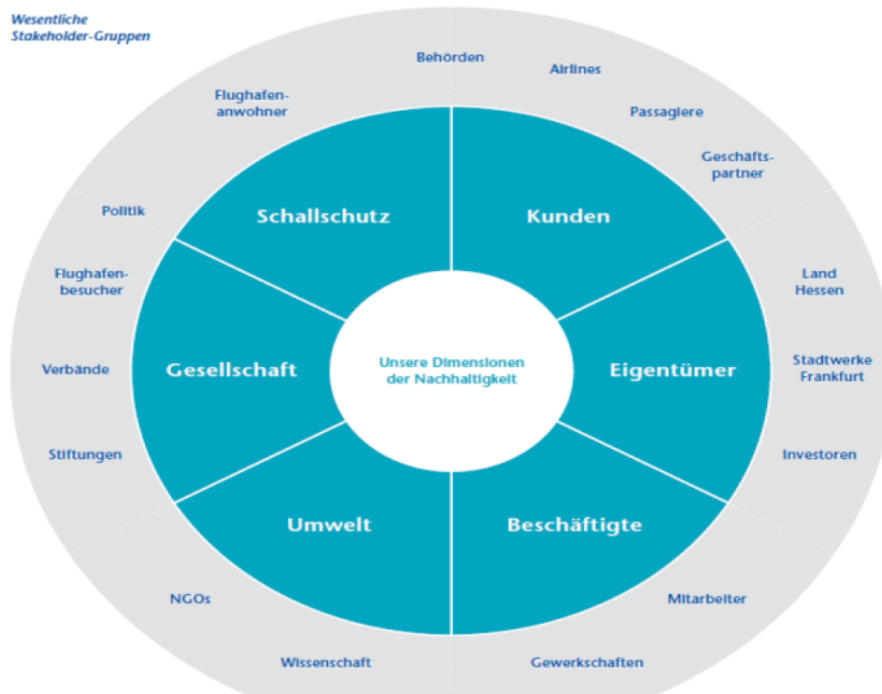
Diese und andere Fragen wurden beim Treffen des DPRG-Arbeitskreises Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung am 11. Februar bei der Fraport AG in Frankfurt diskutiert. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Überlegung, dass Unternehmen heute in Beziehungsnetzwerke eingebettet sind, die eine Einbindung aller legitimen Ansprüche in Entscheidungen der Organisation einfordern.

Vor diesem Hintergrund wurde deutlich, dass eine Steuerung der Kommunikation immer mehr darauf verwiesen ist, von einem einseitigen Informations- und Vermittlungsverständnis abzurücken und stattdessen mit den Stakeholdern in eine dauerhafte Beziehung zu treten. Dabei geht es um die Feststellung gemeinsamer Anliegen und Ziele. Aushandlungs- und Verständigungsprozesse gewinnen an Bedeutung. Unternehmenskommunikation wird zum Beziehungsmanagement.

Daran anschließende Themen waren die unterschiedlichen Anforderungen von Stakeholdern und der Umgang mit gegensätzlichen Interessen. Zudem tauschten die Teilnehmer Erfahrungen zu Dialogformaten aus, mit denen die Stakeholder-Kommunikation zu klärungsbedürftigen Themen als offener und integrativer Prozess gestaltet werden kann.

IMPULS-REPORT Stakeholder-Management

Stakeholder-Management verhindert Brüche in der Kommunikation



Quelle: Fraport AG

Vorrang der Dialogkommunikation

Dieter Hulick gab zum Einstieg in seinen Vortrag eine Übersicht über die Stakeholder-Struktur der Fraport AG: Primäre Gruppen sind Eigentümer, Kunden, Beschäftigte und Anwohner. Komplexität entsteht nicht zuletzt dadurch, dass politische Entscheider sowohl die Interessen als Eigentümer des Flughafens (Land Hessen und Stadt Frankfurt) als auch ihrer Wähler und spezifischen Anspruchsgruppen vertreten. Hier kommt es vor allem darauf an, Brüche zu vermeiden und frühzeitig zu erkennen, wo diese entstehen könnten. Daher hat bei der Fraport AG die informelle Kommunikation mit dem Aufsichtsrat eine hohe Bedeutung; eine gemeinsame Plattform für Sprachregelungen zu kontroversen Themen und der Jahresplan dienen der konsistenten Ausrichtung der Kommunikation an übergeordneten Zielen.

Ein sensibles Stakeholder-Management ist aktuell vor allem bei den Arbeiten am Terminal 3 gefordert: „Großprojekte wie dieses sind geprägt von hochtechnischen und bürokratischen Abläufen, Zusammenhängen und Kompromisslösungen, die erklärungsbedürftig sind“, erläuterte Hulick. Dem begegnet die Fraport AG auch durch direkte Kommunikation. So gibt es einen Info-Bus, der in der Flug-

hafennachbarschaft einen Dialog zwischen Mitarbeitern und Anwohnern ermöglicht. Ein anderes Format sind beispielsweise Besuche von Mandatsträgern und Medienvertretern, die erleben, wie die letzte Stunde vor dem Nachtflugverbot abläuft und so sehen, dass alles dafür getan wird, dieses einzuhalten.



Stakeholder-Management löst Probleme, bevor sie aufkommen.

Dieter Hulick
 Pressestelle
 Unternehmenskommunikation Fraport AG

Die Fraport AG ist durch persönliche Treffen aber auch digitale Kommunikation nah an ihren Stakeholdern dran. Als Beispiel dafür nennt Hulick Anfragen aus dem Customer Relation Management auf Twitter. Diese geben Orientierung zu Kundenmeinungen und -wünschen. Dabei gilt: Je mehr die Reaktionen der Stakeholder bekannt sind, desto besser kann Kommunikation angepasst werden. Das ist besonders zur Bewältigung aktueller Herausforderungen wichtig: Bürgerbeteiligung und Social Media sind Ausdruck einer neuen Bereitschaft zum Engagement, auf das die Fraport AG mit aufmerksamem Zuhören und Dialog reagieren will und auch muss, um ihre Akzeptanz zu erhalten.

IMPULS-REPORT Stakeholder-Management

Ambivalente Themen

Axel Raab von der Deutschen Flugsicherung (DFS) erklärte in seinem Vortrag, dass die DFS einerseits für den Gesetzgeber die Rolle des Beraters und Aufklärers einnimmt, der einen Wissensvorsprung bezüglich der Gefahren im Luftverkehr hat und diese Gefahren abwehren muss. Auf der anderen Seite verfolgt die DFS auch wirtschaftliche Interessen. Dieses Spannungsverhältnis erläuterte Raab am Beispiel von Drohnen. Ihr noch weitgehend unregulierter Betrieb kann den Verkehr am Flughafen gefährden; daher ist eine vorwiegend mediale Ansprache der regionalen Öffentlichkeit gefordert.

Gleichzeitig sind die Drohnen für die DFS möglicherweise ein neues Geschäftsfeld, wenn es um die Definition und Überwachung von Standards im Luftraum geht. Hier ist folglich ein Thema gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Intentionen zu vermitteln.

Die Abschlussdiskussion befasste sich mit dem Begriff der Kommunikationssteuerung beim Stakeholder-Management. In den Statements der Teilnehmer wurde deutlich, dass sich Steuerung nicht auf einen einmal gesetzten Kommunikationsimpuls verlassen kann, sondern von der Zielanbindung bis zur Maßnahmenebene laufend aus dem Geschehen lernen muss (Plauschinat). Dabei ist ein permanentes Ausloten zwischen dem, was man sagen will, und den Interessen der Anspruchsgruppen notwendig (Bartels).

Agilität und die Bereitschaft zum "Zuhören" werden unter diesen Vorzeichen zu zentralen Anforderungen an die Kommunikationssteuerung. Diese darf nicht überkomplex werden, da sie dann im operativen System zu unflexibel ist und die Anforderungen der Umwelt nicht mehr erfüllt (Fischer). Dabei ist an



Dieter Hulick (Mitte links) erläutert die Zusammensetzung der Anspruchsgruppen der Fraport AG. Axel Raab (Unten rechts) gibt Einblicke in das Stakeholder-Management der Deutschen Flugsicherung.

einem absichtsvollen und datengestützten Steuerungsanspruch der Kommunikation festzuhalten (Tragl), weil es dazu auch in der digitalen Gesellschaft keine Alternative gibt. Wer eine Strategie hat, muss zugleich den Anspruch haben, diese umzusetzen – von der Planung in klare, operative Maßnahmen (Bolle).

TEILNEHMER

Wolfgang Ackenheil, Schöck Bauteile · **Dr. Kerstin Bartels**, Commerzbank · **Ariana Fischer**, Kommunikationsberatung · **Carolyn Hoffmann**, Lautenbach Sass · **Dieter Hulick**, Fraport AG · **Susan Krambo**, Armacell Group · **Jana Metzka**, Schöck Bauteile · **Oliver Plauschinat**, pressrelations · **Axel Raab**, Deutsche Flugsicherung · **Prof. Dr. Lothar Rolke**, Hochschule Mainz · **Alexandra Rößler**, Helios Kliniken · **Dr. Jan Sass**, Lautenbach Sass · **Eike Tölle**, Landau Media · **Dr. Torsten Tragl**, PriceWaterhouseCoopers · **Sophia Volk**, Universität Leipzig · **Stephan Volmer**, Siemens · **René Will**, SEW EURODRIVE

IMPULS-REPORT Stakeholder-Management



FÜNF FRAGEN – FÜNF ANTWORTEN

1. Welche Stakeholderbeziehungen sind für Unternehmen wichtig?

Aus Sicht von Unternehmen ergeben sich in der Regel vier relevante Kommunikationsfelder, hier vereinfacht:

- die Kommunikation mit und zwischen Führungskräften und (potenziellen) Mitarbeitern sowie Lieferanten zum Zweck der gemeinsamen Leistungserstellung
- die Kommunikation mit Kunden und (Handels-) Partnern zur Anbahnung von Kaufhandlungen
- die Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Gruppen, Meinungsmittlern, Parteien und Staatsvertretern zur Legitimation und Sicherung von Handlungsspielräumen
- die Kommunikation mit Anteilseignern und Akteuren des Kapitalmarkts, um die benötigte Liquidität abzusichern und Wachstum zu finanzieren.

2. Wie werden Stakeholdergruppen gewichtet?

Stakeholder lassen sich durch eine Analyse qualifizieren und in einer Stakeholder Map nach ihrer Bedeutung darstellen. Dabei sind folgende Fragen zu beantworten: Wie groß sind Einflussinteresse und Einflussmacht auf das Unternehmen? Welche Gruppen werden am meisten durch das Unternehmenshandeln beeinflusst? Eine solche Systematisierung ermöglicht es, die Komplexität des Unternehmensumfelds zu reduzieren und darauf aufbauend die Kommunikation zu planen. Nach dieser Bewertung der Stakeholdergruppen kann mit der Zielplanung auch der Einsatz von Ressourcen besser bestimmt werden.

3. Wo ist beim Stakeholder-Management anzusetzen?

Stakeholder-Management beginnt beim Zuhören. Bevor also Planungen entwickelt und umgesetzt werden, gilt es, sich mithilfe von Dialogen, Monitoring und geeigneten Analysen ein möglichst genaues Bild von den Erwartungen, Themen und Interes-

sen seiner Stakeholder zu verschaffen. Nur wer sein „Sozialkapital“ kennt, kann es auch nutzen. Mögliche Ergebnisse liefern zum Beispiel Marktforschung, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen oder Medienresonanzanalysen. Auf dieser Grundlage sind stakeholderspezifische und messbare Kommunikationsziele zu definieren, die aus intern gesetzten Zielen und externen Erwartungen resultieren.

4. Kann man von Stakeholder-„Management“ sprechen?

Von Stakeholder-Management lässt sich ebenso wie über Kommunikations-Management sprechen: mit einem Wirkungsvorbehalt, welcher der verminderten Steuerungsmacht von organisationaler Kommunikation insgesamt geschuldet ist. Obwohl die sozialen Medien mit ihren Individualisierungen und Feedbackschleifen zu einem „multifaktoriellen Geschehen“ mit ungewissem Ausgang führen, ist am Anspruch der Steuerung festzuhalten – so wie es jeder andere Bereich im Unternehmen auch tut. „Management“ bedeutet hier, die Signale und Feedbacks der Stakeholder agil aufzunehmen und flexibel in die Strategieumsetzung zu integrieren. Dazu braucht man erstens klare Ziele und zweitens einen datengestützten Prozess.

5. Welche Chancen bietet die Digitalisierung für das Stakeholder-Management?

Die Digitalisierung verändert das Wissen, das Unternehmen von ihren Stakeholdern haben, umgekehrt werden Organisationen gegenüber ihren Stakeholdern aber auch transparenter. Die Nutzung von sozialen Medien und mehr noch von Big Data liefert Insights, die es ermöglichen, in völlig neuer Art und Weise auf definierte Anspruchsgruppen einzugehen. Diese Erkenntnisse beziehen sich etwa darauf, in welchem Ausmaß Werte und handlungsleitende Prinzipien geteilt werden, wie die Beziehungen zwischen einzelnen Stakeholdergruppen gestaltet sind oder wie sich Vertrauen und Führungsrollen in einem Stakeholder-Netzwerk darstellen. Das alles bietet wertvolle Hinweise für eine zielführende Kommunikation mit den Anspruchsgruppen.