

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

www.jobwinner.ch  
ALPHAS Kaderportal



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 10./11. APRIL 2004. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

## Unternehmensbeziehungen zu Anspruchsgruppen

# Stakeholder-Management

**Legitime von ungerechtfertigten oder überzogenen Ansprüchen abgrenzen. Stakeholder-Management hilft bei den täglichen Anspruchsbewertungen, die Übersicht zu bewahren.**

von Dr. phil. Gerald Deix

Stakeholder sind diejenigen Gruppen oder Personen, die auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens Einfluss nehmen können, und/oder von ihr beeinflusst werden. Als Übersetzung für den von «Shareholder» abgeleiteten Begriff kann man von kollektiven Anspruchsgruppen oder von individuellen Anspruchsträgern sprechen. Je nach Branche, Unternehmensgrösse oder gesellschaftlichem Umfeld stehen andere Anspruchsgruppen im Vordergrund.

Zentrale Hauptstakeholder von allen Unternehmen sind aber Kunden und Investoren (extern) sowie Mitarbeiter, Management und Besitzer (intern). Gerade grössere oder anderweitig gesellschaftlich exponierte Unternehmen werden entsprechend ihrem volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einfluss mit den Ansprüchen von weiteren

Stakeholdern, wie Medien, Standortgemeinden, Behörden und Interessenvertretungen konfrontiert.

### Gesteigerter öffentlicher Einfluss

Das Management der Beziehungen zu sekundären Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen, Politik und Medien erlangt zunehmende Bedeutung. Dies liegt daran, dass Unternehmen wegen des gesteigerten öffentlichen Informationsflusses für solche Anspruchsgruppen transparenter geworden sind. Zudem ermöglichen es die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien diesen Stakeholdern, ihre Ansprüche zu koordinieren und somit eine grössere Wirkung auf die Öffentlichkeit aber auch auf Kernstakeholder der Unternehmen wie Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter auszuüben.

Wie wichtig ein ausgewogenes Stakeholder-Management für die langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit tatsächlich ist, wird erst deutlich, wenn man berücksichtigt, dass jedes Unternehmen grundsätzlich ein arbeitsteilig organisiertes Bündel seiner verschiedenen internen und externen Stakeholder darstellt: Das Unternehmen und seine

Geschäftstätigkeit konstituieren sich gerade aus den Stakeholdern und deren wechselseitigen Beziehungen. Sowohl die interne arbeitsteilige Koordination von Mitarbeitern, Management, Verwaltungsrat und Besitzern (Internal Relations) als auch die externe Bearbeitung von Märkten (Customer Relations) sowie die Beziehungspflege zu Investoren (Investor Relations) und Öffentlichkeit (Public Relations) sind per se Anspruchsgruppenmanagement.

### Unternehmensethische Grundfrage

Die Stakeholder-Perspektive des Unternehmens darf nicht als Interessengruppentheorie missverstanden werden: Sie ist eine Anspruchsgruppentheorie. Ansprüche haben eine vollkommen andere normative aber auch ökonomische Logik und Wertigkeit als blosse Interessen. Ansprüche sind im Gegensatz zu Interessen begründbar und legitimationsfähig. Legitime Ansprüche

Gerald Deix

ergeben sich aus internen oder externen Leistungen, die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen erbringen. Stakeholder-Management hat zum Ziel, diese Leistungen sowie die legitimen Ansprüche effizient zu koordinieren.

Ein pauschaler Konflikt zwischen «Ethik und Erfolg» besteht gemäss dieser Sichtweise ebenfalls nicht. Statt dessen liegen potentiell konfligierende Ansprüche der verschiedenen Stakeholder vor: «Erfolg für wen?» ist in diesem Sinn die tatsächliche unternehmensethische Grundfrage.

### Ansprüche bewerten

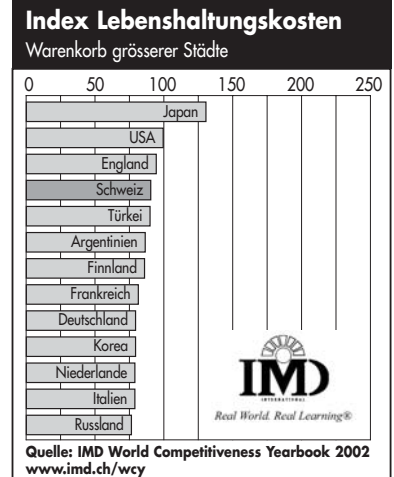
Die zentralen praktischen Aufgaben des Anspruchsgruppenmanagements bestehen somit in der Abgrenzung und Bewertung von legitimen und unbegründeten Stakeholderansprüchen sowie in der Koordination der vielfach vernetzten Stakeholderbeziehungen. Diese Koordination involviert wiederum Kommunikation und Dialog. Der Bewertung der Ansprüche kommt grösste Bedeutung zu. Da Ansprüche oft mit moralischen Argumenten vorgebracht werden, verlangt die korrekte Bewertung von Stakeholderansprüchen wirtschaftsethische Begründungskompetenzen. Lassen sich Unternehmen voreilig auf ungerechtfertigte Ansprüche von einzelnen Stakeholdern ein, geben sie unnötig Wettbewerbsfähigkeit preis oder verlieren an interner Handlungseffizienz. Hier blosse Moralismen von legitimen Ansprüchen unterscheiden zu können

und die Ablehnung von Ansprüchen glaubwürdig begründen zu können, ist gerade in Konfliktfällen unabdingbar.

### Fehlbewertungen ablehnen

Das klassische Beispiel von überzogenen Ansprüchen, mit denen die Schweizer Wirtschaft in den letzten Jahren konfrontiert wurde, waren die Holocaustklagen gegen die Grossbanken. Die Ansprüche wurden mit Hilfe von Moralismen hochgespielt, ohne dass sie ethisch in dieser Höhe nur annähernd begründet gewesen wären. Ähnliches gilt für irrational restriktive Haltungen gegenüber der Gentechnologie, beispiels-

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

weise in Bezug auf gentechnisch veränderte Nahrungsmittel. Durchdachtes Stakeholder-Management hilft bei alltäglichen Anspruchsbewertungen, die Übersicht zu bewahren, und legitime von ungerechtfertigten oder überzogenen Ansprüchen abzugrenzen. Detaillierte ethische Analysen können in solchen Konflikten helfen, Missverständnisse aufzuklären und Fehlbewertungen abzuwenden.

Diese Bewertungsaufgabe des Stakeholder-Managements darf auch nicht vorgefertigten Ratings überlassen werden. Ratings enthalten oft versteckte Stakeholderansprüche, weshalb sie wirtschaftsethisch überprüfungsbedürftig sind.

### Stakeholderdialog aktivieren

Anspruchsgruppenmanagement involviert als zweite Hauptaufgabe immer auch interne wie externe Kommunikation. Die Leistungen und Ansprüche sowie die wechselseitigen Beziehungen der verschiedenen Stakeholder können nur durch gelungene interne und externe Kommunikation koordiniert werden. Eine besondere Rolle kommt hier dem Stakeholderdialog zu.

In der internen Kommunikation ist der Dialog der verschiedenen Stakeholder seit jeher eine zentrale Kommunikationsform. In der externen Kommunikation ist der symmetrische, gegenseitig verständnisorientierte Dialog des Unternehmens mit seinen Stakeholdern noch ein relativ neues Phänomen, dem aber aufgrund der Entwicklung hin zu mehr Transparenz der Unternehmen zunehmende Bedeutung zukommen wird. Er verlangt wiederum wirtschaftsethische Begründungskompetenz, denn ungerechtfertigte Ansprüche dürfen und müssen zwar hinter legitime zurückgestellt werden, solche Zurückweisungen verlangen aber glaubwürdige, ethisch fundierte Begründungen.

(\*) Gerald Deix ist Gründer und Inhaber von Ethics Consulting in Adliswil (ZH) sowie Berater für Wirtschaftsethik und Kommunikation.

(www.ethics.ch, gdeix@ethics.ch)

## Veränderungsprozess durchstehen

# Bereichert aufbrechen

**Wer plötzlich von seinem Arbeitgeber «auf die Strasse» gestellt wird, leidet meistens seelisch und gesundheitlich. Der Umgang mit unerwarteten Veränderungen ist lernbar und hilft diese als Bereicherung zu erfahren.**

Von Aglaia Iten (\*)

Paul V. wurde gestern gekündigt. Er steht unter Schock, seine Frau fragte ihn, was mit ihm los sei. Er konnte es ihr noch nicht sagen. Heute erzählt er ihr, was gestern geschehen ist. Sie ist sprachlos. Ängste steigen auf: «Was ist mit unserem Haus, können wir es halten?», «Was ist mit der Ausbildung unserer Kinder?». Für Paul V. stellt sich auch die Frage: «Was sage ich meinen Freunden? Ich bin nicht mehr Mitglied der Geschäftsleitung – ich bin Stellenlos!»

Wirklich «retten» kann einem niemand in einer solchen Situation, denn die Entscheidungen und Konsequenzen liegen letztlich bei einem selbst. Was jedoch stärkend und unterstützend hilft, ist eine verständnisvolle Partnerin, sowie Gespräche mit Menschen, die in solchen Situationen professionellen Rat geben können. Ein gutes Netzwerk ist wertvoll, denn viele neue berufliche Möglichkeiten entstehen über Empfehlungen.

### Existenzängste und Imageverlust

Die grösste psychische Belastung stellen Existenzängste dar. Die zweitgrösste ist bei vielen der Imageverlust. Betroffene, welche ihren Lebensstil tiefer halten, als das Einkommen es erlaubt und sich selber sowie ihren Status nicht so fürchtbar wichtig nehmen, können leichter mit der Situation umgehen. Dies führt zu einem lockereren und souveräneren Auftritt bei neuen Stellenkon-

takten. Mitten im Veränderungsprozess sind vor allem innere Fähigkeiten gefragt. Die Mehrheit von ehemaligen Betroffenen erachten in dieser Situation folgende Punkte als wesentlich:

- Eine möglichst objektive Analyse der Faktoren, die zur Veränderung geführt haben sowie die entsprechenden Erkenntnisse daraus.
- Situation akzeptieren und diese nicht als persönliche Beleidigung auffassen.
- Loslassen können; die Vergangenheit ist vorbei, die Zukunft noch offen.
- Geduld und Vertrauen
- Erkennen, was wirklich wichtig ist im Leben. Eigene Werte überdenken.
- Neugier und Wagemut entwickeln.
- An sich selbst glauben.
- Positives Denken
- Flexibilität

### Sicherheitsbegriff hinterfragen

Menschen, die mehrere tiefgreifende Veränderungen in ihrem Leben erfahren haben sagen, dass sie mit jeder Veränderung stärker und sicherer geworden sind. Sie haben erfahren, dass immer wieder eine Tür aufgeht. Eine kleine Zahl von ihnen strahlen sogar eine spielerische Kraft aus, wenn sie sagen: «Das Unbekannte fasziniert mich»,

«In einer Situation, wo nichts mehr da ist und ich mich neu ausrichten muss, liegen, hinter Ängsten, auch enorme Möglichkeiten und Kreativität.»

Sie sind Menschen, die Spürsinn für neue

Möglichkeiten entwickelt haben. Dies führt dazu, dass sie selbst wiederum zum Magnet neuer Möglichkeiten werden. Alle, die von mir mündlich befragten 50 Personen des mittleren und oberen Kaders, waren sich einig, dass man zwar in einem gewissen Mass finanziell vorsorgen kann. Vor Unsicherheit könne man sich aber nicht schützen.

Das Thema «Sicherheit» bedeutet für die meisten eine finanzielle Basis-Absicherung. Doch darüber hinaus zeigt sich klar, dass wahre Sicherheit in einer guten Gesundheit, den persönlichen Fähigkeiten und einer Einzigartigkeit ruht. Zum Beispiel in der Fähigkeit leichter mit Veränderungen umgehen zu können. Dazu gehören auch Flexibilität und Sozialkompetenz.

### Dem Instinkt folgen

Das unbewusste Potenzial des Menschen geht weit über seine erlernten Fähigkeiten hinaus. Dies wird bei inspirierten und kreativen Menschen deutlich spürbar. Sie verhalten sich fern von schulischen Regeln, folgen ihrem Instinkt und ihrer Inspiration, wodurch ihre Leistung von Freude und Engagement genährt ist. Dadurch tauchen körperlich und seelisch kaum Verschleissererscheinungen auf. Ihr Erfolg ist wesentlich grösser.

### Selbstsabotage-Mechanismen

Wer im Kopf sich bemüht positiv zu denken, im Bauch aber negative Gefühle empfindet, wird das Erreichen und Erleben, was der Bauch ihm sagt. In Krisen-Situationen, tauchen unweigerlich verborgene Ängste, Selbstsabotage-Mechanismen und begrenzte Überzeugungen auf: «Die ändern sind besser als ich», «Das Leben ist ein Kampf», «Ich bin ein Verlierer». So lange diese nicht

verändert werden, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie ein positives Ziel boykottieren. Sind solche Hindernisse gelöst, kann erst wirkungsvoll der Selbstwert, das Selbstvertrauen und die persönliche Ausstrahlung ausgebaut werden.

In einer solchen Krisensituation ist die Gefahr von Sucht-Themen gross: vor allem Alkohol und Medikamente. Es ist wichtig in dieser Zeit, idealerweise an frischer Luft, Sport zu betreiben. Man baut durch Sport Adrenaline (Stresshormone) ab und bewirkt dadurch eine Verbesserung des Schlafes. Auch steigt durch die Stressbelastung in einer solchen Phase der Bedarf an Vitaminen und Mineralstoffen im Körper.

### Belastung und Bereicherung

Wenn man eine solche Krisen-Phase anders betrachtet, kann sie zur Chance werden, um sich tiefergehend mit sich selbst zu beschäftigen: Der Betroffene kann seine inneren Hindernisse lösen, seine Werte überprüfen und mehr für seine Gesundheit tun.

Die Fragen «Was habe ich sonst noch für Interessen?» und «Kann ich mit meinen Fähigkeiten und Kenntnissen noch etwas anderes tun, um offene Bedürfnisse auf dem Markt zu erfüllen?» kann dazu führen, dass jemand eine ganz neue Richtung einschlägt. Dort wo unser Interesse liegt, wo man mit Herzblut etwas tut, wird auch die Leistung grösser. Diese Leistung zahlt sich über kurz oder lang auch finanziell aus.

Viele der Betroffenen äussern sich, nachdem sie neuen Boden unter den Füssen gefasst haben, dass es ihnen besser geht, als vor der grossen Veränderung. Meine Umfrage zeigte auf, dass 95% der Befragten den Veränderungsprozess rückblickend zugleich als Belastung und Bereicherung erfahren haben.

(\*) Aglaia Iten ist Trainerin, Coach und gibt Workshops zum Thema «Veränderung als Chance». Sie ist Geschäftsführerin der Calibur GmbH in Affoltern am Albis. (www.calibur.ch, calibur@bluewin.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

[www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)