VNU
Auftaktveranstaltung

Stakeholder Engagement

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Agenda

1 **Warum Stakeholder Engagement?**

2 Wer sind Stakeholder?

3 Stakeholder Engagement Gestalten

4 Q&A

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Moralische Rationalität

Business Rationalität

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Moralische Rationalität

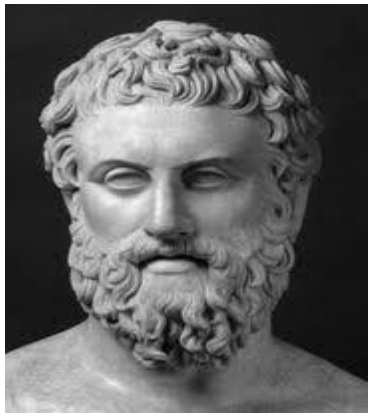
Business Rationalität

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Die goldene Regel und Reziprozität moralischer Rechte

- Die goldene Regel ist ein Eckpfeiler philosophischen Denkens
- Die goldenen Regel beeinflusst u.a. auch die Psychologie, Soziologie, Theologie und Neuro- und Wirtschaftswissenschaften



Antikes Griechenland
Pittacus, 6. Jh. v.C

Konfuzianismus
Confucius , 5. Jh. v.C.

Die Aufklärung
I. Kant, 18. Jh.

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Würde und Reziprozität moralischer Rechte

Bewusstsein:

Menschen sind sich universell ihrer eigenen physischen und psychischen Verletzlichkeit bewusst (conditio humana).

Wir erleben die Ausnutzung unserer Verletzlichkeit als zu tiefst ungerecht, als respektlos unsere Würde gegenüber.

Konsequenz:

Wir fordern von anderen uns unter keinen Umständen entwürdigende Erlebnisse zuzufügen, oder, positv gesagt wir erwarten Respekt vor der Unantastbarkeit unserer Würde.

Fähigkeit:

Menschen haben universell die Fähigkeit einen geistigen Rollentausch zu vollziehen.

Immer wenn wir Dinge sagen wie „ich will nicht in seinen Schuhen stecken“ oder „stell Dir mal vor wie die sich grad fühlen muss“ vollziehen wir einen Rollentausch.

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Stakeholder Engagement schafft Legitimität

Reziprozität moralischer Rechte zwischen Bürgern und Unter-nehmen

Gesellschaft-licher Anspruch auf Legitimitäts-streben von Unter-nehmen

Stakeholder Engage-ment als Instrument um Legitimität zu erhalten

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Nicht nur Ausflug in die Philosophie sondern hoch relevant für Unternehmen

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Warum Stakeholder Engagement?

Zusammenfassung: Stakeholder Engagement ist sowohl moralische Pflicht als auch gut für‘s Geschäft

Stakeholdersicht:

Es besteht ein unbedingter gesellschaftlicher Anspruch auf Legitimitätsstreben von Unternehmen

Unternehmenssicht:

Unternehmen gewinnen an Innovationskraft und erhalten eine Versicherung für Reputationsrisiken

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Agenda

1 Warum Stakeholder Engagement?

2 Wer sind Stakeholder?

3 Stakeholder Engagement Gestalten

4 Q&A

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Drei Varianten der Stakeholdertheorie

Deskriptiv:
- Stakeholder sind Gruppen die mit Unternehmen interagieren
- Die Unternehmung ist ein Zusammenspiel von Wettbewerbern und Kooperationen

Instrumentell:
- Stakeholder sind Gruppen die Gewinne beeinflussen
- Finanzieller Gewinn ist primäres Ziel
- Manager sollten (nur) Stakeholder die den Firmenwert beeinflussen einbeziehen

Normativ:
- Stakeholder sind alle, die einen Anspruch formulieren und vertreten können
- Ansprüche haben intrinsischen Wert
- Stakeholder Engagement ist eine Frage der Legitimität

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Drei Varianten der Stakeholdertheorie

Deskriptive Stakeholder Theorie hilft dabei den ist-Zustand zu verstehen, hat aber keine Aussagekraft oder Hilfe zu Fragen von Legitimität anzubieten.

Instrumentelle Stakeholder Theory ist mit der Reziprozität moralischer Rechte nicht vereinbar. Sie basiert auf der Macht des Stakeholders nicht auf der Macht des Arguments.

Nur normative Stakeholdertheorie wird dem gesellschaftlichen Anspruch auf Legitimitätsstreben von Unternehmen gerecht, da sie die Reziprozität moralischen Rechte vertritt.

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Statische Stakeholderbetrachtung (v.a. in instrumenteller Theorie)

Stakeholdersicht:

- Stakeholder werden selektiv wahrgenommen
- Der Fokus liegt auf der Organisation, nicht dem Anspruch

Unternehmenssicht:

- Stakeholder haben Gewicht, sofern sie wahrgenommen werden
- Unternehmen bestimmen wer ihre Stakeholder sind

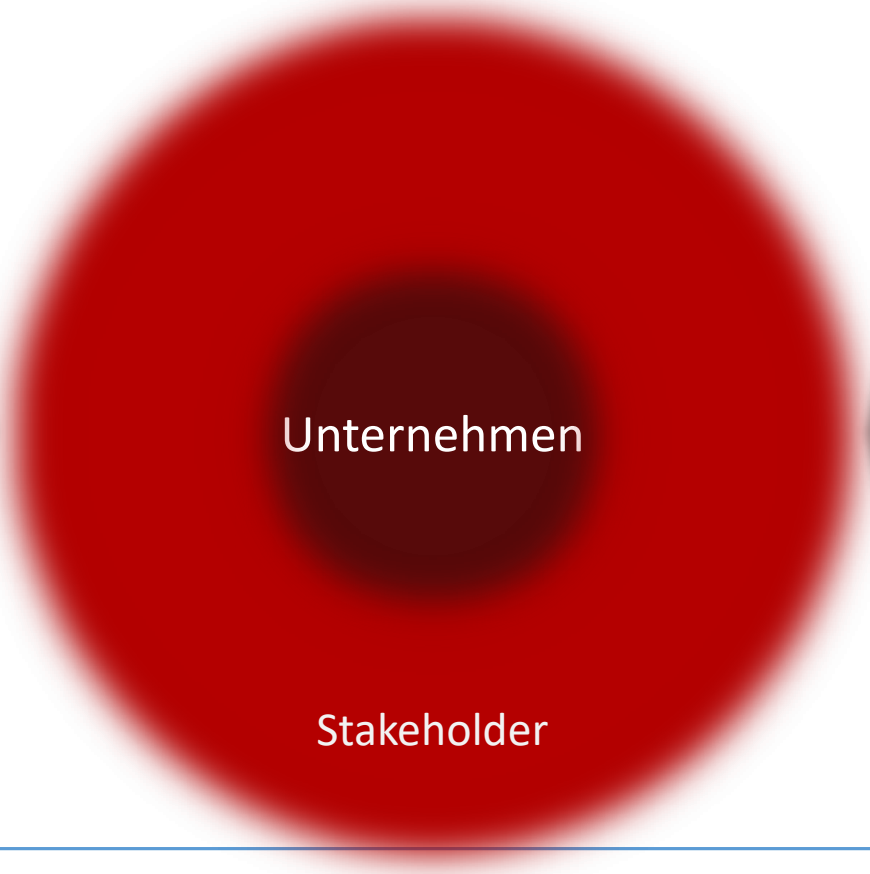
© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Dynamische Stakeholderbetrachtung (v.a. in normativer Theorie)

Stakeholdersicht:

- Stakeholder werden offen wahrgenommen.
- Der Fokus liegt auf dem Anspruch, nicht der Organisation



Unternehmenssicht:

- Stakeholder haben Gewicht, sofern sie Ansprüche formulieren können.
- Stakeholder selbst machen sich zu solchen

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Zusammenfassung: Sicht auf Stakeholder ist entscheidend

Nicht die Unternehmung bestimmt wer ihre Stakeholder sind, sondern Stakeholder selbst machen sich zu solchen.

Stakeholder können einen Anspruch formulieren der daraus resultiert, dass sie oder die Interessen die sie vertreten von Unternehmens-aktivitäten betroffen sind.

Unternehmen brauchen prinzipielle offenheit, um in einem dynamischen Modell neue Stakeholder zu akzeptieren.

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Agenda

1 Warum Stakeholder Engagement?

2 Wer sind Stakeholder?

3 Stakeholder Engagement Gestalten

4 Q&A

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Wer sind Stakeholder?

Drei Stakeholder Engagement Stufen

1: Informativ	2: Konsultativ	3: Transformativ
Auf der ersten Stufe schafft ein Austausch eine Plattform um von- und miteinander zu lernen, sich zu informieren und Vertrauen zu gewinnen	Auf der zweiten Stufe kann Wissen, über das Stakeholder verfügen, themenspezifisch abgefragt und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden	Auf der dritten Stufe führt Kooperation zu Transformation und es werden gemeinsam Dinge erreicht, die keiner der Beteiligten alleine machen könnte

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

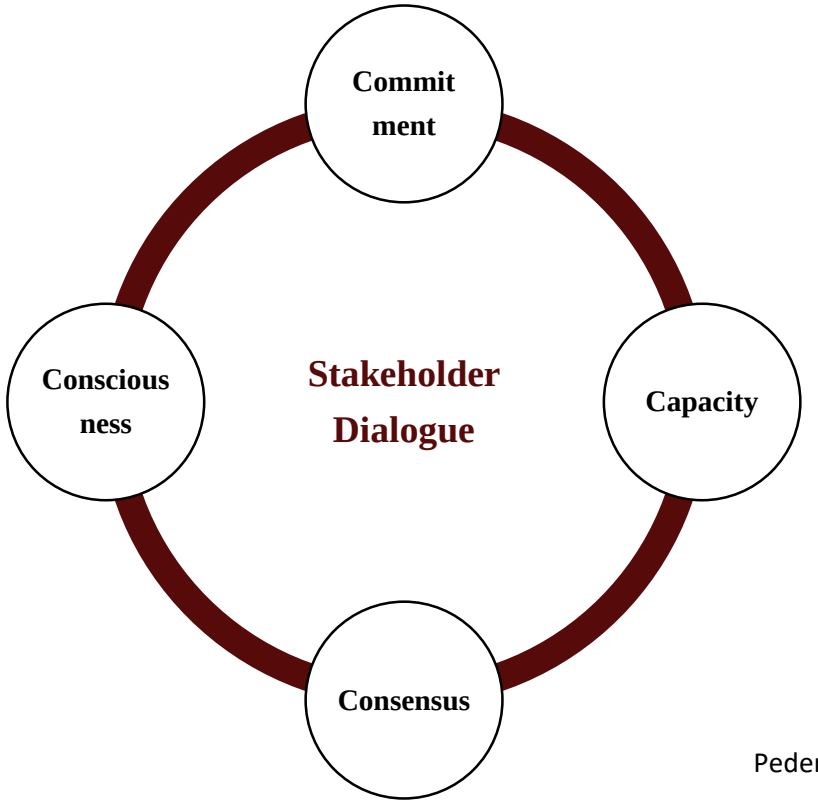
Debatte vs. Dialog

Stakeholder debate	Stakeholder dialogue
Competition with a winner / loser outcome	Cooperation aiming to create consensus on the basis of procedures that are mutually accepted as fair
Egocentric where the other party is a means to other ends	Empathetic where the other party is representing interests of intrinsic value
Cultivating a desirable image	Being yourself
Talking *at* others	Talking *with* and listening *to* others
Influencing	Convincing
Confrontational, exploiting weaknesses of others who are perceived as a threat	Constructive, mutually accepting weaknesses and finding common ground from which to elaborate on conflicting interests
Closed and defensive attitude safeguarding the 'one truth'	Open and vulnerable attitude admitting to the validity of conflicting claims
Winner takes it all mentality	Sharing mentality
Separate/isolated responsibilities	Shared responsibility

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

Vorbedingungen für gelungene Stakeholder Engagements



Pedersen 2006

- *Consciousness* is centered on knowledge and awareness. Managerial perceptions of corporate responsibilities impact the way corporations respond to stakeholder claims as managers' personal perceptions of the world around them is inseparable from their decision making as executives.
- *Commitment*, or the sincere willingness to engage in stakeholder engagement grounded in a discursive understanding of it.
- *Capacity* addresses the need for the availability of material and immaterial resources to carry out dialogues.
- *Consensus* is to be understood as the necessary consensus on the procedures of a dialogue as well as the desirable consensus in its outcomes.

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

1: Zieldefinition

Was soll gemeinsam mit Stakeholdern erreicht werden?

2: Mapping

Wer sind Stakeholder in einem dynamischen Stakeholder Verständniss?

3: Commitment

Welche Verpflichtungen ist man bereit einzugehen?

4: Kooperationsformen

Welche Formen des Enagements sind zielführend?

5: Implementierung

Welche Aktivitäten werden wann unternommen?

6: Monitoring

In welcher Form werden Ergebnisse überwacht?

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

Zusammenfassung: Eckpunkte einer erfolgreichen Implementierung

Unternehmen sollten nicht versuchen, sich Dialogen zu verwehren sondern offen konstruktiv an sie herangehen

Beiderseitige Dialogbereitschaft ist ein fundamentaler Bestandteil zivilisierter menschlicher Interaktion in Konfliktsituationen.

Wenn Stakeholder Dialoge richtig angegangen werden haben alle Beteiligten viel zu gewinnen

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Stakeholder Engagement gestalten

Zusammenfassung: Eckpunkte einer erfolgreichen Implementierung

Nicht die Stakeholder werden von einer Unternehmung gemanaged sondern das Engagement

Die Macht des Arguments und nicht die Macht des Argumentierenden ist entscheidend

Paradoxer weise ernten Unternehmen dann die meissten Benefits ihres Engagements, wenn sie nicht direkt danach streben

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Agenda

1 Warum Stakeholder Engagement?

2 Wer sind Stakeholder?

3 Stakeholder Engagement Gestalten

4 **Q&A**

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

Q&A

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com

VNU
Auftaktveranstaltung

Stakeholder Engagement

© Tripl3Leader GmbH 2017 www.tripl3leader.com