

Beteiligung einfordern

## **DIE EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN IN CSR**

Katrin Vitols, wmp consult GmbH

Juli 2020

Arbeitnehmervertretungen sind wichtige Stakeholder in Unternehmen. Ziel und Zweck von CSR sollten darauf ausgerichtet sein, dass die Interessen und Erwartungen der wichtigen Stakeholder erfüllt werden. Der Kartenstapel zeigt hierfür Ansätze auf.

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Relevanz des Themas für Arbeitnehmervvertretungen</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Stakeholder im Unternehmen</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Gründe für die Beteiligung von Stakeholdern</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Formen der Einbindung von Stakeholdern</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>12</b>
	<b>Ansprechpartner im I.M.U.</b>	<b>12</b>
	<b>Über die Autorin</b>	<b>13</b>

## 1 Relevanz des Themas für Arbeitnehmervertretungen

Mitarbeiter/innen und ihre betrieblichen Interessenvertretungen sind eine der wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) im Unternehmen. Die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern/innen muss deshalb als Kernbestandteil der Interaktion mit den Anspruchsgruppen zur Ausgestaltung von Nachhaltigkeit begriffen werden. Arbeitnehmervertretungen müssen ihrerseits darauf hinwirken, ausreichend als Anspruchsgruppe wahrgenommen und in entsprechende Prozesse eingebunden zu werden.



Für Arbeitnehmervertretungen bietet die Einbindung in die Stakeholder-Interaktionen eine Reihe von Vorteilen:

- Die Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen an Stakeholder-Interaktionen schafft eine Möglichkeit der Teil- und Einflussnahme auf CSR außerhalb der Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Erscheinen Instrumente und Inhalte des Betriebsverfassungsgesetzes ausgeschöpft, können Stakeholder-Dialoge einen weiteren Ansatzpunkt bieten, Strategiefindung, Schwerpunktsetzung und Umsetzung von Maßnahmen zu beeinflussen.
- Die Interaktion mit den Anspruchsgruppen sollte keine einmalige Bemühung sein, sondern einen fortlaufenden und langfristigen Prozess darstellen. Mit der Institutionalisierung der Einbindung der Arbeitnehmervertretungen in Stakeholder-Prozesse kann eine nachhaltige Beteiligung an Definition, Zielen und Ausgestaltung von CSR gesichert und dauerhaft in der unternehmerischen Organisation verankert werden.
- Ziel des Stakeholder Engagements sollte es sein, die Anspruchsgruppen zielgerichtet und wirkungsvoll zu informieren. Arbeitnehmervertreter/innen können diese Informationen für ihre Interessen und Belange nutzen. Darüber hinaus sind Arbeitnehmervertretungen aber auch wichtige Informationsquellen, wenn es zum Beispiel um Belange der Belegschaft geht, und können einen wechselseitigen konstruktiven Dialog fördern.
- Ist für ein bestimmtes Anliegen ein breit angelegter Dialog mit Verbündeten notwendig, können Stakeholder-Foren solche Kooperationen fördern. Ein naheliegender Partner für Anliegen von Arbeitnehmern/innen sind zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen.

## 2 Stakeholder im Unternehmen

Als Stakeholder (auch Interessen- oder Anspruchsgruppen) werden Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt betroffen sind. Dies ist zum Beispiel der

Fall, wenn die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens auf sie in beträchtlichem Maße Auswirkungen haben. Des Weiteren werden Gruppen und andere als Stakeholder bezeichnet, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält, oder die für einen konstruktiven Dialog im Unternehmen als relevant eingeschätzt werden, weil sie einen hohen Einfluss auf das Unternehmen haben. Eine abschließende Definition, wer als Stakeholder gilt, existiert nicht. Eine Orientierung gibt allerdings der Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von der → **GRI (Global Report Initiative)**. Der Standard weist auf die Bedeutung der Einbindung der Anspruchsgruppen hin und definiert Stakeholder wie folgt:

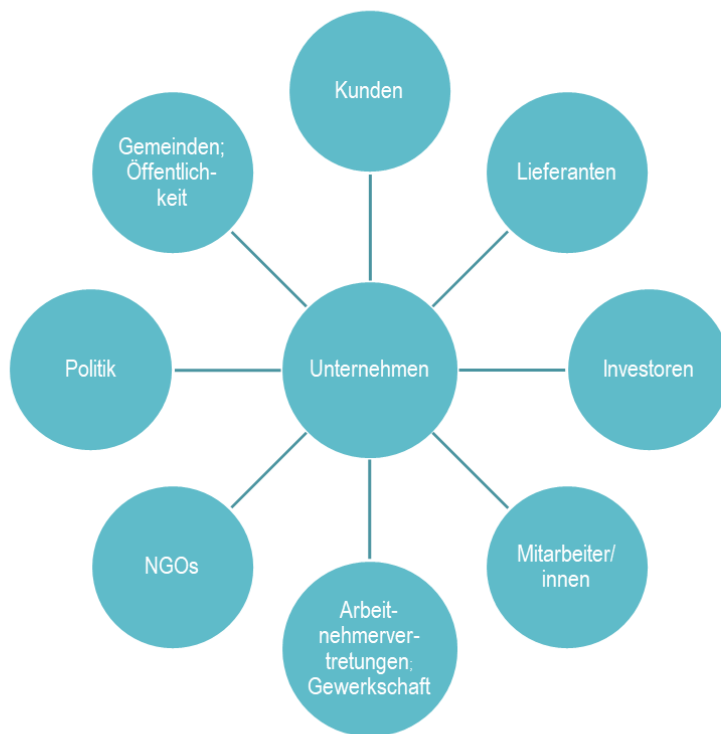
#### **Die Definition von Stakeholdern nach GRI**

„Stakeholder sind definiert als juristische oder natürliche Personen, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie in beträchtlichem Maße von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen der Organisation betroffen sind oder dass ihre Handlungen die Fähigkeit der Organisation zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien oder zur Erreichung von Zielvorgaben beeinflussen können.“

Quelle: GRI (2018): GRI 101: Grundlagen 2016, S. 8

Häufig wird zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Stakeholdern unterschieden. Interne Stakeholder befinden sich innerhalb der unternehmerischen Grenzen und schließen Beschäftigte und die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, Manager und Geschäftsleitung sowie gegebenenfalls Aufsichtsratsgremien ein. Klassische externe Stakeholder sind Anteilseigner und Investoren, Konsumenten/innen und Verbraucher/innen, Geschäftspartner und Lieferanten sowie Politik/Behörden und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Auch Gewerkschaften sind ein bedeutender unternehmensexterner Stakeholder. Je nach Sachverhalt können weitere Interessenträger relevant sein.

## Überblick über klassische Interessengruppen im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Als ein Beispiel aus der Praxis kann auf die Darstellung der Stakeholdergruppen der → [Deutschen Bahn](#) verwiesen werden, die die wichtigsten Stakeholdergruppen des DB-Konzerns übersichtlich darstellt.

Es ist nicht festgelegt, welche Stakeholder als wichtig gelten und berücksichtigt werden müssen. Vielmehr beschließt das Unternehmen selbst, welche Interessengruppen relevant sind. Oft spielt der Einflussgrad der jeweiligen Stakeholdergruppe auf einen bestimmten Unternehmensbereich bei der Auswahl der relevanten Stakeholder eine wesentliche Rolle. Leitfäden zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht (Due Diligence) (s. auch „Due Diligence , [Sorgfaltspflicht](#)“) weisen jedoch darauf hin, dass unter dem Gesichtspunkt der Sorgfaltspflicht insbesondere auch jenen Stakeholdern Priorität eingeräumt werden muss, für die das Risiko negativer Auswirkungen am größten ist oder für die mögliche negative Auswirkungen besonders schwerwiegende oder irreparable Folgen haben könnte (→ [OECD 2017](#)). Wie auch die eingangs angeführte Definition nahelegt, sollte die Auswahl der Stakeholder also sowohl Anspruchsgruppen einschließen, die in Hinblick auf ihren Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit relevant sind, als auch Stakeholder, von den Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit im bedeutenden Maße betroffen sind. Der → [AA1000 Stakeholder Engagement-Standard \(AA1000SES\)](#) schlägt Auswahlkriterien zur systematischen Identifikation von Stakeholdern vor.

## **Der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES)**

Der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES) von der britischen Non-Profit-Organisation AccountAbility ist ein Berichtsprüfungsstandard mit Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit und Einbeziehung von Stakeholdern. Der Standard stellt ein Rahmenwerk für die Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines qualitativ guten Stakeholder-Engagements zur Verfügung.

Der Standard beschreibt unter anderem:

- wie die Verpflichtung zum Stakeholder Engagement festgelegt wird,
- wie Zweck, Umfang und Stakeholder eines Engagements bestimmt werden,
- wie Stakeholder-Engagement in die Führung, Strategie und Tätigkeiten integriert wird und
- die Prozesse, die qualitätsvolle und inklusive Engagement-Praktiken sowie Ergebnisse liefern.

In Deutschland ist der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard vor allem im Vergleich zu den Kriterien des Berichtsstandards der Global Reporting Initiative (GRI) noch wenig verbreitet. Der Standard kann aber als gute Ergänzung für andere Rahmenwerke in Hinblick auf die Identifikation von Stakeholdern, die Stakeholder-Kommunikation und die Materialitätsanalyse (s. auch Modul „Due Diligence“) dienen.

Weitere Informationen: AccountAbility (2016): [→ AA1000 Stakeholder Engagement Standard \(AA1000SES\) 2015](#).

## **Auswahlkriterien zur systematischen Identifikation von Stakeholder-Gruppen nach AA 1000**

Nach AA 1000 sollte eine Methode zur systematischen Identifikation der Stakeholder-Gruppen den Umfang des Engagements berücksichtigen und von den folgenden Eigenschaften der Stakeholder geleitet werden:

- **Abhängigkeit** – Gruppen oder Personen, die direkt oder indirekt von den Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen und der dazugehörigen Performance der Organisation abhängig sind oder auf welche die Organisation angewiesen ist, um zu funktionieren.
- **Verantwortung** – Gruppen oder Personen, denen gegenüber die Organisation gegenwärtig oder in Zukunft gesetzliche, kommerzielle, betriebliche oder ethische/moralische Verantwortung hat.
- **Spannungen** – Gruppen oder Personen, die sofortiger Aufmerksamkeit der Organisation hinsichtlich finanzieller, allgemein wirtschaftlicher, sozialer oder umweltrelevanter Themen bedürfen.
- **Einfluss** – Gruppen oder Personen, die strategische oder betriebliche Entscheidungsfindungen der Organisation oder eines Stakeholders beeinflussen können.

- Unterschiedliche Perspektiven – Gruppen oder Personen, deren unterschiedliche Sichtweisen zu einem neuen Verständnis der Situation und der Identifikation von Handlungsmöglichkeiten führen können, die sonst nicht auftreten würden.
- Zu den Stakeholdern können auch diejenigen zählen, die durch Vorschrift, Brauch, Kultur oder Ruf mit Recht behaupten können, sowohl jegliche dieser Interessen als auch die Interessen derer ohne Mitspracherecht, wie zum Beispiel zukünftige Generationen und die Umwelt, zu vertreten.

Quelle: AccountAbility (2016): [→ AA1000 Stakeholder Engagement Standard \(AA1000SES\) 2015](#), S. 19.

### 3 Gründe für die Beteiligung von Stakeholdern

Der Austausch mit den Stakeholdern stellt meist den ersten Schritt zur Entwicklung der Grundlagen und Ziele eines CSR-Konzepts dar. Ziele, Zweck und Strategie der Nachhaltigkeitsleistungen eines Unternehmens sollten darauf ausgerichtet sein, dass die Interessen und Erwartungen der wichtigen Stakeholder erfüllt werden. Verschiedene Stakeholder können dabei für unterschiedliche Dimensionen von Nachhaltigkeit (s. auch Modul „Nachhaltigkeit & CSR“) relevant sein. Die Betreibergesellschaft des Flughafens Frankfurt am Main, [→ Fraport](#), ordnet die Anspruchsgruppen zum Beispiel konkreten Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit zu.

Verschiedene Stakeholdergruppen können unterschiedliche Anforderungen an die Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens stellen. Außerdem können die Interessen der Stakeholder durchaus von denen der Geschäftsführung des Unternehmens abweichen. Werden die Interessengruppen in die Analyse miteinbezogen, können ihre begründeten Erwartungen und ihre Interessen und Bedürfnisse besser verstanden werden. Der Dialog mit den Stakeholdern hat so vor allem die Aufgabe, unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Erwartungen und Sachverhalte zu einer für das Unternehmen tragfähigen CSR-Strategie zusammenzuführen. Ein wichtiger Beitrag der Beteiligung von Anspruchsgruppen ist damit auch, die CSR-Strategie zu legitimieren und insgesamt zu einem größeren Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung zu führen. Mit der Beteiligung von Anspruchsgruppen an grundlegende Entscheidungen im Bereich CSR ist eine Reihe von Vorteilen verbunden.

## Tabelle: Vorteile für das Unternehmen

### Vorteile für das Unternehmen durch die Einbindung von Anspruchsgruppen nach Künkel, Gerlach und Frieg (2016)

Kompetenzen werden gebündelt	Herausforderungen, die beispielsweise eine nachhaltige Beschaffung mit sich bringt, erfordern eine Bündelung der Expertisen verschiedener Akteure
Mittel und Ressourcen werden effizienter genutzt	Zusammenarbeit in Stakeholder-Dialogen fördert eine effizientere Mittel- und Ressourcennutzung, da diese gemeinsam für eine Zielerreichung eingesetzt werden.
Im Dialog erreichte Ergebnisse sind belastbarer, tragfähiger und nachhaltiger als Einzellösungen	Die in Kooperation und Dialog erreichten Ergebnisse werden von den Beteiligten Stakeholdern besser angenommen. Dies fördert Akzeptanz und Reputation der Zusammenarbeit.
Stakeholder-Dialoge steigern die Kapazität vom komplexen System, Lösung zu finden	Durch Stakeholder-Dialoge wird die problemlose Kapazität vom komplexen System gefördert. Das Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen und eine gemeinsame Gestaltung von Handlungsfeldern führen zu einer schnelleren Lernfähigkeit.
Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen ist höher	Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen ist höher, wenn vielseitige Sichtweisen integriert Interessen ausbalanciert werden.
Stakeholder-Dialoge erhöhen die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung	Stakeholder-Dialoge erhöhen die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung, da die beteiligten Akteure Einfluss gewinnen. Sie fühlen sich mitverantwortlich, haben daher ein Interesse an gemeinsamen Erfolg und sind Multiplikatoren der Ergebnisse.

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von: Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2016): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 7.

Die Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen gilt häufig als Grundvoraussetzung für eine belastbare Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Gleichzeitig sind Stakeholder auch die wichtigste Zielgruppe der Nachhaltigkeitsberichterstattung. So führen verschiedene Rahmenwerke und Erklärungen zur Berichterstattung den Austausch mit Stakeholdern als wichtigen Berichtspunkt auf:

- Das **→I** „**Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten**“ verpflichtet bestimmte Unternehmen seit dem Geschäftsjahr 2017, jährlich über die sozialen und ökologischen Folgen der Geschäftstätigkeit im Rahmen einer nichtfinanziellen Erklärung zu berichten. Die Ausführungen zur Berichtspflicht sind im Handelsgesetzbuch (HGB) festgehalten. Die Begründung zum § 289c „Inhalt der nichtfinanziellen Erklärung“ im Handelsgesetzbuch **→I** **§ 289c Absatz 3 Nummer 1 HGB-E** weist auf die Bedeutung der Prozesse zur Beteiligung von Interessenträgern im Unternehmen für die nichtfinanzielle Berichterstattung hin.

### Beteiligung von Interessenträgern im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung

In den Ausführungen zu § 289c zu den „Inhalten der nichtfinanziellen Erklärung im Handelsgesetzbuch (HGB)“ wird zur Einbindung von Anspruchsgruppen ausgeführt:

„Zugleich ist in der öffentlichen Diskussion und der Entwicklung von Rahmenwerken für die Berichterstattung ein wachsendes Interesse von Interessengruppen an einer frühzeitigen Beteiligung zu erkennen. In Betracht kommen daher auch Angaben darüber, wie die Kapitalgesellschaft relevan-



te Interessengruppen im Hinblick auf nichtfinanzielle Belange identifiziert und im Rahmen der Entwicklung eines Konzepts und im Rahmen der Berichterstattung beteiligt werden.“

Quelle: Deutscher Bundestag (2016): →I **Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz)**. Drucksache 18/9982, 17.10.2016

- Der →I **„GRI-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“** sieht neben Angaben zur Unternehmensführung und verschiedener wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte, Ausführungen zur Einbindung von wichtigen Interessengruppen für das Unternehmen vor.

### **Einbindung von Interessengruppen nach GRI-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung**

„Die berichtende Organisation muss ihre Stakeholder ermitteln und angeben und im Bericht erläutern, inwiefern sie auf ihre vertretbaren Erwartungen und Interessen eingegangen ist.“

Quelle: GRI (2018): →I **GRI 101; Grundlagen 2016**, S. 8

- Der Berichtsprüfungsstandard **AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES)** formuliert eine Reihe von Aspekten zur Berichterstattung über das Stakeholder-Engagement.

### **Einbindung von Interessengruppen nach AA1000 Stakeholder Engagement-Standard**

Der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES) der Organisation AccountAbility bietet Hilfestellung für eine zielorientierte Einbeziehung der Stakeholder. Der Standard führt als mögliche Aspekte einer Berichterstattung über das Stakeholder-Engagement auf:

- einbezogene Stakeholder-Gruppen,
- Herangehensweise an das Stakeholder-Engagement und die eingesetzten Methoden,
- Häufigkeiten des Engagements,
- Schwerpunktthemen und Bedenken, die durch das Engagement aufgeworfen wurden und
- Reaktion der Organisation auf die Ergebnisse des Engagements.

Quelle: AccountAbility (2016): **AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015**, S. 34

Auch im Rahmen von Due Diligence (s. auch Modul **„Due Diligence“**) und der Bewertung von Wesentlichkeit (s. auch Modul **„Due Diligence, Wesentlichkeitsanalyse“**) spielen Stakeholder-Prozesse eine entscheidende Rolle. Im Dialog zwischen Unternehmensvertretern/innen und Anspruchsgruppen werden Themen identifiziert, die für die Stakeholder im Bereich CSR eine hohe Priorität besitzen. In der Materialitäts- bzw. Wesentlichkeitsanalyse werden die Erkenntnisse strukturiert und einer Relevanzbewertung unterzogen. Im Bereich der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht wird ein konstruktiver Dialog mit Stakeholdern sogar in verschiedenen Phasen des Du-

e-Diligence-Prozesses vorausgesetzt. Hierzu gehört der Dialog mit betroffenen und potenziell betroffenen Stakeholdern in Hinblick auf:

- die Bewertung von Geschäftsbeziehungen bezüglich tatsächlicher oder potenzieller negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte,
- die Entwicklung von Vermeidungs- und Minderungsmaßnahmen in Reaktion auf Risiken negativer Auswirkungen, die das Unternehmen verursacht oder zu denen es beigetragen hat,
- die Bestimmung der Formen von Abhilfe für negative Auswirkungen, die das Unternehmen verursacht oder zu denen es beigetragen hat, und die Entwicklung von Prozessen zur Ermöglichung von Wiedergutmachung.

## **4 Formen der Einbindung von Stakeholdern**

Mittels Interaktion mit den Anspruchsgruppen können Unternehmen Stakeholderinteressen und -erwartungen in Entscheidungsprozesse und bei der Orientierung, Ausgestaltung und Kontrolle von unternehmerischer Nachhaltigkeit einbeziehen. Gängige Formen der Interaktion mit Stakeholdergruppen sind:

- Abgabe von Erklärungen,
- Veröffentlichung von Informationen und Berichten,
- themenspezifische Dialoge,
- Stakeholderbefragungen,
- Stakeholder-Dialogveranstaltungen und Workshops,
- Hauptversammlungen,
- Betriebsversammlungen,
- Audits,
- Roadshows,
- indirekter Austausch durch Mitgliedschaften in Verbänden.

Die Interaktion mit den Stakeholdern kann verschiedene Formen und Fokuse haben, um den unterschiedlichen Bedürfnissen von Interessengruppen aber auch den Ansprüchen des Unternehmens an einen effizienten Stakeholder-Prozess gerecht zu werden.

Generell gilt, dass die Interaktion mit Stakeholdern ein dynamischer Prozess ist; Interessen und Rahmenbedingungen können sich ändern und mit ihnen auch der Kommunikationskanal oder das Interaktionsmedium. Die folgende Tabelle, gibt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen Mittel und Einbindung von Anspruchsgruppen. Die Wahl des Kanals oder Mediums (in der Tabelle als Methode des Engagements bezeichnet) hat dabei direkte Auswirkungen auf den Umfang der Einbindung von Stakeholdern (vergleiche Ebene der Stakeholder-Interaktion).

**Tabelle: Ebenen und Methoden der Stakeholder-Interaktion**

Ebene des Engagements	Methoden des Engagements
<b>Passiv Bleiben</b> Keine aktive Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bedenken der Stakeholder werden durch Proteste ausgedrückt</li> <li>· Briefe</li> <li>· Medien</li> <li>· Internetseiten etc.</li> </ul>
<b>Beobachten</b> Einseitige Kommunikation: Stakeholder an die Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Medien- und Internet-Tracking.</li> <li>· Berichte aus zweiter Hand von anderen Stakeholdern, möglicherweise durch gezielte Interviews.</li> </ul>
<b>Empfehlen</b> Einseitige Kommunikation: Organisation an Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Druck auf Aufsichtsbehörden</li> <li>· Andere Fürsprache-Bemühungen durch soziale Medien</li> <li>· Lobby-Arbeit</li> </ul>
<b>Informieren</b> Einseitige Kommunikation: Organisation an Stakeholder; es gibt keine Aufforderung zu antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mitteilungen und Briefe</li> <li>· Broschüren</li> <li>· Berichte und Internetseiten</li> <li>· Reden, Konferenzbeiträge und öffentliche Präsentationen</li> </ul>
<b>Abwickeln</b> Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Bestimmung und Überwachung der Performance gemäß den Vertragsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· öffentlich-private Partnerschaften<sup>1</sup></li> <li>· Private Finanzinitiativen</li> <li>· Fördermittelzuschüsse</li> <li>· Ursachenbezogenes Marketing</li> </ul>
<b>Beraten</b> Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Organisation stellt Fragen, Stakeholder antworten	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Umfragen</li> <li>· Fokusgruppen</li> <li>· Treffen mit ausgewählten/m Stakeholder(n)</li> <li>· Öffentliche Versammlungen</li> <li>· Workshops</li> </ul>
<b>Verhandeln</b> Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Diskussion eines bestimmten Themas oder Themenspektrums mit dem Ziel, einen Konsens zu erreichen	Tarifverhandlungen mit Arbeitern durch ihre Gewerkschaften
<b>Einbeziehen</b> Wechselseitiges oder vielseitiges Engagement: Lernen auf allen Seiten, aber Stakeholder und Organisation agieren unabhängig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Multi-Stakeholder-Foren</li> <li>· Beratungsgremien</li> <li>· Konsensbildende Prozesse</li> <li>· Partizipatorischer Entscheidungsprozesse</li> <li>· Fokusgruppen</li> <li>· Online-Engagement Tools</li> </ul>
<b>Zusammenarbeiten</b> Wechselseitiges oder vielseitiges Engagement: Gemeinsames Lernen, Entscheidungsfindung und Aktionen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gemeinsame Projekte</li> <li>· Gemeinschaftsunternehmen</li> <li>· Partnerschaften</li> <li>· Multi-Stakeholder-Initiativen</li> <li>· Kooperative Online-Plattformen</li> </ul>
<b>Befähigen</b> Neue Formen der Verantwortung; Entscheidungen werden an Stakeholder abgegeben; Stakeholder spielen eine Rolle bei der Gestaltung des Themenkatalogs der Organisation	Integration von Stakeholdern in die Führung, Strategie und Tätigkeiten der Organisation

Quelle: AccountAbility (2016) : → AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) 2015, S. 24

Nach Künkel, Gerlach und Frieg (2016, S. 19) können die Formen von Interaktion können nach ihrem Grad der Einbindung der Anspruchsgruppen auch unterschieden werden in Information, Konsultation und Kooperation:

- Bei Formen der Interaktion, die in den Bereich Information fallen, geht es um die einseitige Kommunikation zur Übermittlung von Informationen von Seiten des Unternehmens an die Anspruchsgruppen.

- Die Konsultation zeichnet sich durch eine wechselseitige Kommunikation zwischen Unternehmen und Interessengruppen aus.
- Kooperation oder Verhandlung meint eine wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel einer Einigung oder eine Zusammenarbeit, um gemeinsam beschlossene Ziele zu erreichen.

## 5 Weiterführende Informationen

AccountAbility (2016): [→I AA1000 Stakeholder Engagement Standard \(AA1000SES\) 2015.](#)

Behncke, Nicolette; Schlange, Dieter; Serfas, Alexander (2017): [→I Nachhaltigkeitsberichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen.](#) DIRK-IR-Guide, Band XIV, Deutscher Investor Relations Verband.

GRI (Global Report Initiative) (ohne Jahr): [→I GRI Standards Download Center - Deutsche Übersetzungen](#)

Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2016): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. Wiesbaden: Springer Gabler.

OECD (2017): [→I OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur konstruktiven Stakeholderbeteiligung im Rohstoffsektor.](#) Paris.

## Ansprechpartner im I.M.U.

Dr. Oliver Emons

Referatsleiter  
Fusionen und Übernahmen, Nachhaltigkeit und Mitbestimmung,  
Jahresabschlussanalyse

---

## Über die Autorin

Dr. Katrin Vitols ist Politologin und Senior Research Manager bei der Unternehmensberatung wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, industrielle Beziehungen, Corporate Social Responsibility/ Nachhaltigkeit und Corporate Governance.

## Kontakt

---

## Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis.

Online-Fassung und weitere Themen unter [www.mitbestimmung.de/werkzeug](http://www.mitbestimmung.de/werkzeug)

### Kontakt:

Michael Stollt  
Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Str. 18  
40474 Düsseldorf  
[mitbestimmungsportal@boeckler.de](mailto:mitbestimmungsportal@boeckler.de)

Hans-Böckler-Stiftung,  
Juli 2020