

## DIALOGGESELLSCHAFT AM 5. JUNI 2014

Unternehmens- und Organisationskommunikation muss ein übergeordnetes Ziel verfolgen – die Steigerung des Beziehungskapitals. Beziehungskapital stellt dabei einen Handlungsspielraum und Vertrauenskredit dar, den Stakeholder einem Unternehmen einräumen. *Professor Peter Szyszka* stellte am 5. Juni im Rahmen der zweiten Veranstaltung der **DialogGesellschaft** vor über 60 Gästen aus Unternehmen verschiedener Branchen, Behörden und NGOs erstmals das wissenschaftliche Konzept des Beziehungskapitals vor. Immaterielle Unternehmenswerte rücken mit der Verflechtung von Unternehmen, Umwelt und den Beziehungen zu Stakeholdern in den Mittelpunkt. Wertschätzung und Akzeptanz werden zu wesentlichen Indikatoren für Einfluss und Wirkung von Kommunikation.

Der Erfolg von Kommunikation misst sich daher nicht an ihrer Bilanzierungsfähigkeit, sondern an der Gestaltung des Beziehungskapitals.

Anschließend führte Heiko Kretschmer aus, welche Implikationen dies für Steuerung, Evaluierbarkeit und die Integration von Unternehmenskommunikation hat. Diese sind so grundlegend, dass *Johannsen + Kretschmer* den eigenen Beratungsansatz auf dieser Basis weiterentwickelt hat. Im Anschluss debattierten *Christine Wolff*, *Dr. Joachim Schwab*, *Dr. Andreas Möller* und *Klaus Lintemeier* über die Bedeutung, Probleme und praktische Implikationen eines professionellen Stakeholder Managements von Unternehmen mit besonderem Blick auf Politik und Genehmigungsbehörden.



## DIALOGGESELLSCHAFT AM 5. JUNI 2014

**Prof. Dr. Peter Szyszka, Hochschule Hannover,** forscht seit einigen Jahren über Wirkungsfragen von Unternehmenskommunikation. Mit seinem Modell des Beziehungskapitals, das auf das soziale Kapital Bourdieus zurückgeht, definiert er einen neuen Referenzrahmen für Kommunikation. Szyszkas Verständnis nach sind die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern der Schlüssel für Wertschätzung, Akzeptanz und die Handlungsspielräume, die einem Unternehmen zugestanden werden. Das Beziehungskapital ist in der Qualität dieser Beziehungen verankert, es stützt sich auf die Wahrnehmung der Stakeholder, ihre Erfahrungen sowie ihre situativen Erwartungen an das Unternehmen. Beziehungskapital ist insbesondere deswegen wichtig, weil es als wahrgenommene Authentizität auch die künftigen Beziehungen prägt und beispielsweise die Krisenfestigkeit des Unternehmens sicherstellt. Beziehungskapital wird mittels Kommunikation bewirtschaftet.



*„Soziale Begegnungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern prägen die Beziehung und damit die Wahrnehmung eines Unternehmens.“*

Prof. Dr. Peter Szyszka, Hochschule Hannover

**Heiko Kretschmer, Geschäftsführender Gesellschafter von Johanssen + Kretschmer,** führte aus, wie aufbauend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen von Prof. Dr. Szyszka und seinem Modell des Beziehungskapitals J + K komplett neue Verfahren und Methoden zur Planung, Steuerung und Evaluation von Kommunikation und Stakeholder Management entwickelt hat. Durch einen konsequenten Perspektivwechsel hin zum Stakeholder, seiner Wahrnehmung und seiner Erwartungshaltung gehen diese Verfahren einen Schritt weiter als klassische „Draufsicht-Analysen“. Das Relation Value Cockpit® verbindet Beziehungsanalyse auf der einen und Wirkungskontrolle des Stakeholder Managements auf der anderen Seite und beinhaltet dabei Mess- und Bewertungsverfahren (Key Relation Indicators®, Critical Relation Factors® und Relation Value Rating®). Für Unternehmen bietet sich dadurch der Vorteil, ihre Kommunikation nicht mehr nur im Nachhinein zu evaluieren, sondern durch konkretes Steuerungswissen planen, analysieren und bewerten zu können.



*„Der Ansatz des Beziehungskapitals erlaubt uns, Unternehmen in Hinsicht auf ihr Stakeholder Management künftig noch effektiver zu beraten.“*

Heiko Kretschmer, Johanssen + Kretschmer

**Christine Wolff, Wirtschaftsmediatorin,** formulierte zwei Aspekte, die sich in Deutschland negativ auf die Umsetzung von Großprojekten auswirken. Wolff kritisierte zum einen die strukturell bedingten Schwierigkeiten von Behörden Großprojekte zu steuern. Unzureichende Personalstrukturen sowie eine generelle Unerfahrenheit im Umgang mit Großprojekten in vielen Genehmigungsbehörden führen zum „once in a life“- Problem und belasten so die Projektdurchführung. Zum anderen würden Unternehmen die Akzeptanz der Projekte durch Stakeholder nicht ernst genug nehmen. Diesen müsse ein Dialog auf Augenhöhe angeboten werden, statt sie als Störfaktoren wahrzunehmen. Eine besondere Gefahr ergebe sich dabei aus der hohen Emotionalität der Diskussion mit den Betroffenen. Diese Emotionalität müsse in den Kommunikationsprozess einbezogen werden. Entscheidend sei für einen erfolgreichen Dialog jedoch letztlich die Art der Führung, die Zuhören auf Augenhöhe vormachen müsse.



*„Das Prinzip sich einzuigeln, um keine schlafenden Hunde zu wecken gibt es nicht mehr.“*

Christine Wolff, Wirtschaftsmediatorin

## DIALOGGESELLSCHAFT AM 5. JUNI 2014

**Dr. Joachim Schwab, Leiter Abteilung Umwelt und Arbeitsschutz, Bezirksregierung Köln**, beschrieb anschaulich den Umgang mit Vorhabenträgern und Stakeholdern aus Sicht einer Behörde. Vorhabenträger würden oftmals erst kurz vor der Antragstellung auf die Behörden zukommen, wenn die Vorhabenträger hinreichend vorbereitet für das konkrete Verfahren seien. Zu diesem Zeitpunkt seien Bedenken von den inzwischen immer fachkundigeren Stakeholdern aber nur noch schwierig zu berücksichtigen. Dabei erwarteten Behörden verstärkt die Antwort, wie Beziehungskapital aufgebaut und so kritischen Momenten effektiv vorgebeugt werden kann. Den Ansatz des Beziehungskapitals bezeichnete Schwab als äußerst interessant und unterstrich dabei, dass aus behördlicher Sicht letztlich vor allem Kontinuität und persönlicher Kontakt mit den Menschen Vertrauen schaffe.



Dr. Joachim Schwab, Bezirksregierung Köln

Eine Analyse des Hintergrunds von gesellschaftlichem Widerstand gegen Großbauprojekte lieferte **Dr. Andreas Möller, Leiter Corporate Public Affairs, Aurubis AG**. Möller erklärte, dass es in der Gesellschaft mittlerweile ein großes Gefühl der Sätturiertheit gebe. Dies gehe bis tief ins bürgerliche Milieu hinein. Gute Erfahrungen beim Stakeholder Dialog sammle man nur bei Projekten zu Veränderungsbauten, da diese für die Stakeholder nützlich seien und somit das Stakeholder Management meist gut funktioniere. Problematisch seien dagegen Neubauten, da der Wille zur Veränderung durch die Gesellschaft abnehme. Es komme zum sog. Cocooning mit Fokus auf lokale und eigenständige Belange. Das Ziel von Protesten sei demnach heute nicht mehr die Frage nach dem kollektiven Nutzen, sondern nach der individuellen Betroffenheit. Je authentischer ein Unternehmen bei Neubauvorhaben im Umgang mit dieser Situation auftrete, desto glaubhafter sei es auch. Ein Unternehmen soll laut Möller als „guter Nachbar“ auftreten, der vor Ort Wertschöpfung und Wohlstand betreibt und dabei authentisch – also berechenbar und kontinuierlich – handelt.



**Klaus Lintemeier, Managing Partner Johanssen + Kretschmer**, kritisierte, dass obwohl Gegner von Projekten schwer zu überzeugen seien, diese dennoch häufig Gegenstand der Projektkommunikation seien. Ziel müsse es vielmehr sein, Befürworter zu aktivieren und die öffentliche Wahrnehmung positiv zu prägen. Deshalb müsse Projektkommunikation auch die positive Darstellung der Vorteile von Bauprojekten für die Stakeholder in den Vordergrund stellen, um Gegenargumente konsequenter zu entkräften. Somit werde die Fähigkeit des Unternehmens sichtbar, verschiedene Interessenslagen wahrzunehmen und die positiven Aspekte letztendlich in der öffentlichen Wahrnehmung überwiegen zu lassen.



Weitere Informationen finden Sie unter [www.beziehungskapital.com](http://www.beziehungskapital.com)