

## LEITLINIE 12: DIALOG PFLEGEN UND BETEILIGUNGS- MÖGLICHKEITEN FÖRDERN

LEITLINIEN KONKRET

06.2017

### IM FOKUS Seite 2

Wie Unternehmen der Chemie den **Dialog mit lokalen Stakeholdern** erfolgreich organisieren

### IM INTERVIEW Seite 4

**Prof. Dr. Ansgar Zerfaß** über die wichtigsten Kanäle und Fragen im Dialog mit Stakeholdern

### IN DER PRAXIS Seite 6 ▶

Wie die **Currenta GmbH & Co. OHG** in drei Städten einen Extraschritt auf die Nachbarschaft zu macht

### TOP 5 Seite 8

Die fünf wichtigsten **Gründe für Stakeholder-Dialoge** im Alltag

Jobst Wierich und sein Team halten bei der Currenta GmbH & Co. OHG den Draht zur Nachbarschaft

# OFFENEN DIALOG UND ECHE MITSPRACHE STÄRKEN

Weiterführende Informationen zur Initiative finden Sie im Mitgliederbereich online unter [www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de)

## IM FOKUS

# GEMEINSAM LÖSUNGEN FINDEN UND VERTRAUEN AUFBAUEN

WARUM OFFENER DIALOG UND MITSPRACHEMÖGLICHKEITEN FÜR UNTERNEHMEN UND IHRE STAKEHOLDER SO WERTVOLL SIND – UND WIE MAN SIE GESTALTET

## LEITLINIE 12: DIALOG PFLEGEN UND BETEILIGUNGSMÖGLICHKEITEN FÖRDERN

Im Zentrum von Chemie<sup>3</sup> stehen die zwölf „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“

Die Unternehmen der chemischen Industrie suchen den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen aus Politik und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, um deren Wissen, Wertvorstellungen und Interessen in ihre unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen. Sie fördern die Beteiligungs- und Mitsprachemöglichkeiten ihrer Beschäftigten und pflegen den nachbarschaftlichen Dialog an ihren Standorten.

### Miteinander statt übereinander reden

„Zuhören. Verstehen. Handeln“ – diesem Motto hat sich die Chemie mit ihrer Nachhaltigkeitsinitiative verschrieben und setzt damit eine Tradition fort, die bereits mit Responsible Care zu einem Markenzeichen wurde: der Dialog mit Stakeholdern. Dass dieser Dialog zunehmend gefragt ist und kooperative Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus Politik, Wissenschaft und zivilgesellschaftlichen Gruppen für die chemische Industrie immer wichtiger wird, hat vielerlei Gründe: Schnellere und komplexere technologische Veränderungen werfen immer neue Fragen auf – bei Bürgern wie bei politischen Entscheidern und Unternehmen selbst. Regulative Rahmen, Messverfahren und die öffentliche Wahrnehmung sind immer in Bewegung. Unternehmen müssen sich diesen beschleunigten Veränderungsprozessen stellen und dürfen die Diskussion nicht fachfremden Gruppen überlassen. Chemie<sup>3</sup> hilft dabei, indem die Initiative mit Leitlinie 12 den Rahmen liefert für Dialoge, die sachlich informieren und andererseits helfen, sich mit Bedenken anderer konstruktiv auseinanderzusetzen und Lösungswege zu finden.

### Es geht um Vertrauen

Stakeholder-Dialoge schaffen ein wechselseitiges Verständnis über Konsens- und Dissensbereiche auch zwischen den Stakeholdern. Sie bilden damit die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit gerade über

Differenzen hinweg – nicht nur durch den fachlichen Informationsaustausch, sondern schon durch persönliche Kontakte zwischen Akteuren. Gerade Letzteres kann eine wichtige Brücke sein, auf die in späteren Konfliktsituationen zurückgegriffen werden kann. Umso wichtiger ist es, nicht erst in Konfliktsituationen zu versuchen, einen Dialog aufzubauen – wenn sachliche Argumente möglicherweise schon nicht mehr gehört werden, Fronten verhärten und das Schaffen einer gemeinsamen Vertrauensbasis ungleich schwieriger und aufwendiger wird. Im Gegenteil: Unternehmen sollten Stakeholder-Dialoge nutzen, um permanent den Puls ihrer Stakeholder-Gruppen zu fühlen. So können sie früh mögliche Konfliktthemen erkennen, entsprechend proaktiv Differenzen vermeiden oder entsprechende Angebote und Kompromisse in die interne Planung mit aufnehmen.

### Lohnender Aufwand

Ein klassisches Beispiel für Dialogbedarf ist die geplante Erweiterung eines Standorts. Nicht selten sehen sich Unternehmen hier Bedenken und Widerständen gegenüber. Ein möglichst früh etablierter Dialog bringt alle Betroffenen an einen Tisch, macht die Fragen und Ängste ebenso wie die Chancen sichtbar und ermöglicht die Suche nach einer tragfähigen Lösung. Aber auch unternehmensintern hilft Dialog: wenn etwa der Erfolg eines neuen Effizienzprogramms davon abhängt, dass wirklich alle Abteilungen mitziehen. Ein Dialog von Führungskräften und beteiligten Mitarbeitern hilft, Strategien zu entwickeln, die von allen engagiert umgesetzt werden. Und selbst für die kreative Ideenfindung kann Dialog hilfreich sein:

## HILFREICHE MATERIALIEN

Der VCI hat einen ausführlichen Leitfaden für Stakeholder-Dialoge erarbeitet. Er bietet konkrete Hilfestellungen für Konzeption, Organisation und Moderation mehrstufiger Dialogprozesse. Der Leitfaden ist verfügbar im exklusiven Mitgliederbereich von Chemie<sup>3</sup>.  
[www.chemiehoch3.de](http://www.chemiehoch3.de)



wenn zum Beispiel Auszubildende und junge Mitarbeiter aktiv eingebunden werden, um die Zielgruppe neuer Fachkräfte besser anzusprechen und sich positiv von der Konkurrenz abzusetzen.

### Wie Dialog gelingt

Erfolgreiche Stakeholder-Dialoge erfordern eine gründliche Vorbereitung. Es gilt, zunächst die wichtigen Stakeholder zu identifizieren und einzubinden. Zudem müssen die Chancen und Grenzen der Beteiligung abgeschätzt werden, um nicht letztlich unerfüllbare Erwartungen zu wecken. Die Erfahrung zeigt: Wenn Erwartungen enttäuscht und frisch aufgebautes Vertrauen gestört werden, fallen die Gegenreaktionen sogar noch schärfer aus. Zudem müssen die Themen für jeden Dialog klar abgesteckt und Ziele wie Interessen aller Akteure offengelegt werden.

Diese Grundregeln gelten im Wesentlichen für alle der zahlreichen Formate für den eigentlichen Dialog – ob für kleine Workshops auf Nachbarschaftsebene mit weniger als 25 oder große nationale und internationale Konferenzen mit über 100 Teilnehmern. Je nach Format, Themenfeld und Akteuren bieten sich spezielle Moderationstechniken an. Die Auswahl ist groß. Neben klassischen Tischgruppenmoderationen gibt es ausgefallenerere wie die sogenannte Fishbowl-Methode, bei der ein kleiner Kreis vor einem größeren, kommentierenden Publikum diskutiert. Diese Technik kann etwa in besonders konfliktreichen Situationen helfen, Standpunkte und Perspektiven zu verdeutlichen und zu reflektieren. In jedem Fall sollte ein erfahrener und unabhängiger Moderator helfen, das richtige Format und die passende Moderationstechnik effektiv zu nutzen.

Darüber hinaus bietet Chemie<sup>3</sup> ausführliche Materialien und Leitfäden an, die eine systematische Vorbereitung, Durchführung und Auswertung erleichtern (siehe Kasten). Denn auch wenn der Dialog selbst schon in Form einer stärkeren Vertrauensbasis belohnt wird, am Ende zählt für alle Teilnehmer vor allem das möglichst tragfähige Ergebnis. ◀

## SO WIRD IHR DIALOG ERFOLGREICH

Wichtige Prinzipien für erfolgreichen Stakeholder-Dialog sind:

- ▶ **Frühzeitig** beginnen, um möglichst große Handlungsspielräume zu haben.
- ▶ **Transparent** sein, was Akteure, Interessen, Methoden und Ziele angeht.
- ▶ **Klar** Spielregeln, erwartbare Ergebnisse und Grenzen des Dialogs benennen.
- ▶ **Kontinuierlich** die Handlungsspielräume überprüfen.
- ▶ **Offen** bleiben im Umgang mit anderen Perspektiven und hinsichtlich der Ergebnisse.
- ▶ **Konstruktiv** Vorschläge machen und diese jeweils begründen.
- ▶ **Respektvoll** und grundsätzlich wertschätzend mit Andersdenkenden umgehen.
- ▶ **Nachhaltig** Beziehungen mit Akteuren aufbauen.
- ▶ **Persönlich** Verantwortung zeigen für Aufrichtigkeit im Dialog und im Umgang mit Ergebnissen.
- ▶ **Glaubwürdig bleiben:** Reden und Handeln müssen zusammenpassen.



## IM INTERVIEW

# „NACHHALTIG UND AUF AUGENHÖHE“

PROF. DR. ANSGAR ZERFAß VOM INSTITUT FÜR KOMMUNIKATIONS- UND MEDIENWISSENSCHAFT DER UNIVERSITÄT LEIPZIG ÜBER DEN NUTZEN UND DIE ERFOLGSFAKTOREN DES STAKEHOLDER-DIALOGS

## Herr Professor Zerfaß, wer sind für Unternehmen die strategisch wichtigsten Stakeholder?

Das ist für jedes Unternehmen und jeden Kontext unterschiedlich. Den meisten fallen als Erstes die Eigentümer ein – Aktionäre, Investoren, Banken. Weiterhin Kunden, Lieferanten und die Mitarbeiter natürlich – aktuelle wie auch potenzielle. Dann erst kommt in der Wahrnehmung vieler Mittelständler die etwas diffuse Gruppe: NGOs, Regulatoren, Politiker, Anwohner. Die prägen aber wesentliche Rahmenbedingungen.

## Warum „diffus“?

Die Beziehung zu dieser Gruppe ist nicht von vornherein klar. Zumindest nicht vertraglich geregelt, wie mit Mitarbeitern oder Kunden. Da gilt es zu fragen: „Wer ist für uns relevant? Kennen die uns? Was erwarten die von uns?“

## Wie erreiche ich diese Stakeholder am besten?

Auch das lässt sich pauschal gar nicht beantworten. Im Lokalen kennt man das Spektrum für den ersten Kontakt: vom Tag der offenen Tür bis zur guten alten Beilage in der Lokalzeitung. Entscheidend ist aber weniger das Medium als die richtige Gesprächsebene – das richtige

Maß an Informationstiefe und emotionaler Ansprache. Den Stadtrat interessieren andere Dinge als den Mitarbeiter. Die NGO oder ein Regulierer können mit technischen Details im Zweifel mehr anfangen als ein Anwohner. Der wiederum will auch emotional abgeholt werden.

## Ist das für die Chemie besonders wichtig?

Ja, weil ihr Geschäft erklärungsbedürftig ist. Wenn in der Nachbarschaft ein Fensterhersteller aufmacht, versteht jeder sofort, wozu das gut ist. Selbst wenn da mit Lacken und Chemie gearbeitet wird, stelle ich den Nutzen kaum infrage. Für die Hersteller von chemischen Vorprodukten hat man da Fragen: „Was machen die eigentlich? Wer braucht so was? Muss das hier sein?“ Im schlimmsten Fall sind die „License to operate“ und das Geschäftsmodell bedroht.

## Sehen Sie da eine Gefahr?

Akut für die Chemie nicht so. Die Branche steht in der Wahrnehmung gut da. Auch weil man viel dafür getan hat. Aktuell erlebt eher die Finanzbranche, wie sich die Stimmung wenden kann und wie neue Regularien manches Geschäftsmodell bedrohen.

## Was ist gefragt? Mehr Transparenz?

Transparenz allein führt nicht unweigerlich zu Akzeptanz. Dazu braucht es Vertrauen.

## Wie baut man dieses Vertrauen auf?

Eigentlich kann man Vertrauen gar nicht aufbauen. Man kann immer nur Angebote machen, dass andere einem ihr Vertrauen schenken. Das ist so ein Trugschluss: „Wenn ich A, B und C mache, dann kommt hinten Vertrauen raus.“ So funktioniert das nicht. Manch naturwissenschaftlich geprägtes Unternehmen muss das schmerzhaft lernen.

## Was also tun?

Zunächst muss man sich von der Vorstellung verabschieden, dass am Ende immer Einvernehmen herrscht. Manch einer wird einem nie vertrauen, und es gibt auch irrationale, unfaire Kritik.

Umso wichtiger ist es, den Dialog mit jenen zu etablieren, die dafür erreichbar sind. Ein Dialog auf Augenhöhe, der auch dann nicht einschläft, wenn kein drängendes Thema auf der Agenda steht – das bringt am meisten.

## Was zum Beispiel?

Zunächst schlicht die Rückmeldung, wer die wichtigen Akteure sind und was sie wollen. Das wechselt näm-

## PROF. DR. ANSGAR ZERFAß

- ++ Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Professor für Strategische Kommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Er ist zudem Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo.
- ++ Zerfaß war Präsident der European Public Relations Education and Research Association, Brüssel, und ist Herausgeber des „International Journal of Strategic Communication“, USA.
- ++ Zu seinen Forschungsgebieten Unternehmenskommunikation, Wertschöpfung durch Kommunikation, Evaluation, Digitale Kommunikation sowie Internationale Kommunikation hat er bislang 32 Bücher und über 270 Beiträge sowie Studienberichte in mehreren Sprachen veröffentlicht.
- ++ Aktuelle Projekte umfassen unter anderem den European Communication Monitor, der in diesem Jahr zum zehnten Mal erschienen ist, sowie den Asia-Pacific Communication Monitor und die Leitung von Value Creating Communication, dem weltweit umfangreichsten Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation im Verbund mehrerer Universitäten und globaler Unternehmen.



lich: Es kommt ein neuer Stadtrat, die Stimmung zu bestimmten Themen ändert sich. Im Dialog erfahre ich das und knüpfe persönliche Beziehungen. Das ist die Basis für eine Zusammenarbeit auch in Konfliktfällen.

#### Welche Rolle spielt die Mitbestimmung dabei?

Eine sehr große. Die Mitarbeiter sind Augen und Ohren für Themen und Befindlichkeiten. Mitarbeiter sind ja auch mehrdimensionaler Stakeholder – als Anwohner, Aktionär, Wähler, Umweltschützer. Und sie sind im Idealfall auch Botschafter – wenn man sie dazu befähigt.

#### Wie tut man das?

Indem man Anlässe schafft, über die sie reden können. Mitarbeiter brauchen nicht bloß Informationen, sondern müssen auch Lust und Anlass haben, Positives aus ihrem Job zu erzählen. Klassische Veranstaltungen wie der „Tag der offenen Tür“ können dazu dienen, aber auch interne spannende Projekte, an denen man Mitarbeiter aktiv beteiligt.

#### Wie wichtig sind soziale Medien?

Man darf sie nicht überbewerten. Im lokalen Kontext bringen sie ehrlicherweise fast nichts. Mein Tipp: Bloß nicht alle

**„BLOSS NICHT  
ALLE KANÄLE  
BESPIELEN,  
NUR WEIL'S  
DIE ANDEREN  
MACHEN!**

Prof. Dr. Ansgar  
Zerfaß

neuen Kanäle bespielen, nur weil's die anderen machen. Unsere Untersuchungen zeigen, dass persönliche Beziehungen von Angesicht zu Angesicht eher noch wichtiger werden.

#### Was ist das effektivste Werkzeug dazu?

Das Fruchtbare ist oft ein Multi-Stakeholder-Dialog, der alle Akteure und Interessen an einen Tisch bringt. Dabei entsteht besonders viel Verständnis für die unterschiedlichen Interessenlagen – auch zwischen den Stakeholdern. Das Format ist aber für alle Beteiligten das aufwendigste. Schließlich erwarte ich von Außenstehenden, dass sie Zeit und Energie für meine Veranstaltung aufbringen. Umso wichtiger ist es, dass der Dialog dann zum Beispiel auch professionell moderiert und effektiv ist.

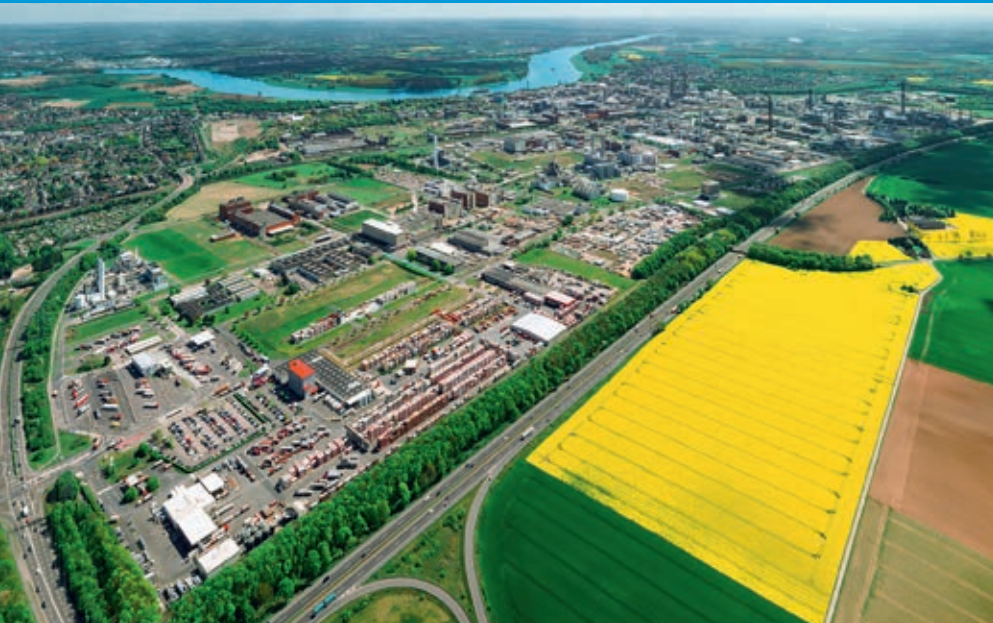
#### Seit zehn Jahren untersuchen Sie im European Communication Monitor europaweit Trends in der Unternehmenskommunikation. Hat es fundamentale Veränderungen gegeben?

Nein. Weil die Grundfragen noch immer die gleichen sind.

#### Und die wären?

Unternehmen müssen systematisch ihr Beziehungsnetz analysieren: Wie sieht unser Geschäftsmodell heute und in fünf Jahren aus? Welche Stakeholder sind heute und in fünf Jahren für uns relevant? Haben wir zu denen Beziehungen oder müssen wir die erst aufbauen? Wenn ich das weiß, finden sich die Mittel und Formate dazu in der Regel recht einfach. ◀





Räumliche Nähe und Offenheit sind für Jobst Wierich von Currenta Erfolgsfaktoren im Dialog mit lokalen Stakeholdern

## IN DER PRAXIS

# NACHBARSCHAFT UND NAHBARKEIT

ALS CHEMIEPARKBETREIBER GEHT DIE CURRENTA GMBH & CO. OHG IN KREFELD, DORMAGEN UND LEVERKUSEN EINEN EXTRASCHRITT AUF STAKEHOLDER ZU

### Bürgernähe macht den Unterschied aus

Vom Schreibtisch von Jobst Wierich sind es keine zwei Minuten zu Fuß in die zentrale Fußgängerzone und zum Wochenmarkt in Dormagen. Im Rathaus nebenan ist er in drei. Für die meisten Angestellten wäre das erfreulich, für Wierich und seinen Arbeitgeber ist es ein beruflicher Erfolgsfaktor. Jobst Wierich leitet, was bei der Currenta GmbH & Co. OHG „Politik- und Bürgerdialog“ heißt. Seit August 2013 tut er das in einem Nachbarschaftsbüro mitten in der Stadt. Und das macht in Sachen Bürgernähe und Nachbarschaftspflege den entscheidenden Unterschied aus.

Die Currenta ist Betreibergesellschaft des CHEMPARK, eines der größten Chemieparks in Europa mit Stand-

orten in Leverkusen, Krefeld-Uerdingen und Dormagen. Sie versorgt in den ehemaligen Bayer-Werken heute rund 70 Unternehmen aus der Chemie mit allem, was es für den reibungslosen Betrieb an Dienstleistung so braucht – von der Rohstoff- und Energieversorgung über Analytik und Ausbildung bis hin zu Werksfeuerwehr und Entsorgung. Currenta pflegt aber nicht nur Immobilien, Grünflächen und Anlagen im Auftrag seiner Kunden, sondern auch das Verhältnis zur Nachbarschaft. „Wir sind erster Ansprechpartner für Anwohner, für die Politik, für lokale Vereine und Interessenverbände – gewissermaßen das Gesicht des CHEMPARK“, sagt Wierich.

Drei Nachbarschaftsbüros oder „CHEMPUNKTE“ betreibt Currenta derzeit – in Dormagen, Leverkusen und Krefeld-Uerdingen. Allesamt mitten in der Stadt, allesamt als offene Anlaufstelle, Infocenter, Veranstaltungsort und Begegnungsstätte im eigentlichen Sinne. Gleich im Foyer gibt es Chemie zum Anfassen: Produkte der ansässigen Unternehmen – vom Spezialgummi bis zum Granulat – vermitteln einen Eindruck davon, was hinterm Werkszaun so alles entsteht. Außerdem veranstalten die CHEMPUNKT-Teams regelmäßig Informations- und Aktionstage zu den unterschiedlichsten Themen. „Wir laden zum Beispiel ein zur Berufsorientie-

## CURRENTA GMBH & CO. OHG

- ++ Die Currenta GmbH & Co. OHG ging 2007 aus der Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG hervor. Sie ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Bayer AG und Lanxess AG.
- ++ Currenta ist Betreibergesellschaft des CHEMPARK an den drei Standorten Leverkusen, Krefeld-Uerdingen und Dormagen. Sie bietet den dort ansässigen Unternehmen Infrastruktur und Dienstleistungen in sechs Geschäftsfeldern an: Energie, Umwelt, Sicherheit, Standortmanagement, Analytik und Bildung.
- ++ Die drei Standorte des CHEMPARK erstrecken sich auf rund elf Quadratkilometern.
- ++ Currenta beschäftigt 3400 Mitarbeiter, einschließlich aller Tochtergesellschaften zählt die Belegschaft rund 5300 Mitarbeiter.
- ++ 2014 wurde Currenta für das CHEMPUNKT-Konzept im Responsible-Care-Wettbewerb des VCI ausgezeichnet.

Aktionen im CHEMPUNKT berühren auch Themen jenseits der Chemie: etwa die Beratung in Sachen Gesundheit

„Kürzlich hatten wir hier unseren Luftmesswagen zu Gast und haben zum Thema Emissionen informiert.“ Dabei muss es gar nicht immer Chemie sein: Sehr beliebt ist auch der „Rauchmelder-tag“, bei dem Mitarbeiter der CHEMPARK-Feuerwehr und Experten der Stadt über Sicherheit im Haushalt informieren, oder die Sprechstunden des „Pflanzendoktors“. „Das ist ein Kollege von Bayer CropScience, den Kleingärtner aus der gesamten Gegend hier um Rat ersuchen – meist mit angefressenen Blättern oder Einmachgläsern voll eingesammelter Schädlinge im Gepäck.“ Der Leverkusener CHEMPUNKT hat gar eine Talkrunde etabliert, bei der lokale Persönlichkeiten, moderiert von einer WDR-2-Moderatorin, über die Anliegen der Nachbarschaft und vieles mehr sprechen.

### Veränderte Informationslage

„All diese Formate sollen informieren und teilweise auch unterhalten“, sagt Wierich. „Vor allem aber gilt es, den steten Draht zur Nachbarschaft zu halten.“ Warum das heute womöglich wichtiger ist als noch vor ein paar Jahren, weiß Detlef Rennings, Betriebsratsvorsitzender der Currenta: „Früher wohnte die Belegschaft rund um den Werkszaun. Da wusste die Nachbarschaft automatisch ganz genau, was im Werk Sache ist, was produziert wird, was da vielleicht gerade riecht oder lärmt. Die Akzeptanz war ungleich höher. Heute kommt deutlich weniger Personal aus der direkten Nachbarschaft, und die Mitarbeiter wohnen verstreuter.“ Umso wichtiger ist es, den Extraschritt auf die lokalen Stake-

Auch junge Bewerber finden den Weg in den CHEMPARK oft über das Nachbarschaftsbüro



### WAS UNS WICHTIG IST

- » Wir sind nahbar. Das fängt damit an, zeitlich und auch räumlich einfach erreichbar zu sein.
- » Wir pflegen die Beziehung zu Stakeholdern kontinuierlich und auch ohne konkreten Anlass.
- » Wir schaffen mit Aktionen und Infoveranstaltungen Berührungspunkte, die über Beschwerden und konkrete Anliegen hinausgehen.
- » Wir bieten örtlichen Interessenvertretern und Vereinen die Möglichkeit zu Kooperationen.
- » Wir sind erster und verbindlicher Ansprechpartner für jedes Anliegen der Anwohner und Interessenvertreter.

holder zuzugehen. Über geplante Baumaßnahmen im CHEMPARK und darum herum etwa informiert der CHEMPUNKT heute vor Ort. Das bedeutet auch, dass in dem ein oder anderen Fall Unterlagen zu Genehmigungsverfahren hier für die Öffentlichkeit zur Einsicht ausliegen.

„Den Vorteil dieser räumlichen Nähe und der Nahbarkeit kann man gar nicht hoch genug einschätzen“, sagt etwa Reinhard Zöllner. Der Bezirksbürgermeister des angrenzenden Kölner Stadtbezirks Chorweiler ist kurzfristig zu einem Treffen mit Wierich in den CHEMPUNKT gekommen. Es geht um eine geplante Baumaßnahme am Rhein, die unter anderem für zusätzlichen Lkw-Verkehr in der Siedlung sorgen wird. „Seit es den CHEMPUNKT hier gibt, sind diese informellen Treffen deutlich unkomplizierter“, sagt er. „Termine früher im CHEMPARK selbst waren immer auch mit Sicherheitseinweisungen, Shuttlefahrten und dergleichen verbunden. Hier gestaltet sich der Austausch dann doch wesentlich einfacher.“

Welche Früchte diese unverkrampfte Zusammenarbeit tragen kann, zeigte sich kürzlich erst wieder beim Thema Flüchtlinge. Die Anfrage aus der Stadtverwaltung erreichte Wierich auf dem Handy: Dringend gesucht war Wohnraum für 200 Flüchtlinge. „Wir haben uns im CHEMPARK umgehört, und die Covestro AG, ehemals Bayer MaterialScience, konnte weiterhelfen“, erinnert sich Wierich. „Sie stellte ein leer stehendes ehemaliges Wohnheim für Bayer-Mitarbeiter mit rund 100 Apartments zur Verfügung.“ Mehr oder weniger über Nacht wurden Strom- und Wasserversorgung erneuert, der Brandschutz sichergestellt und die Räume für die Ankömmlinge hergerichtet. So einfach kann echte Nachbarschaftshilfe sein. ◀





## SIE SCHAFFEN KLARHEIT UND VERSTÄNDNIS

Der wechselseitige Informationsaustausch macht Interessenkonflikte, aber auch Konsensbereiche klarer. Dieses tiefere Verständnis hilft, Wege zur Verständigung und Zusammenarbeit zu finden, und erleichtert die Arbeit an gemeinsam tragfähigen Lösungen. Es hilft auch, Standpunkte und Handlungsspielräume besser zu begründen und gegebenenfalls zu erweitern. Letzteres vor allem dann, wenn der Dialog früh im Prozess stattfindet.

## SIE WIRKEN ALS FRÜHWARNSYSTEM

Dialoge können als Frühwarnsystem dienen. Sie helfen, unternehmensinterne Entwicklungen, Innovationen, Strategien und bereits erste Pläne in einem frühen Stadium vertrauensvoll an relevante Stakeholder zu kommunizieren, sie aus deren Blickwinkel zu beleuchten und gegebenenfalls zu hinterfragen. Gleichzeitig tragen sie Meinungsbilder, Trends, Marktentwicklungen und die öffentliche Wahrnehmung zu bestimmten Themen frühzeitig ins Unternehmen und ermöglichen es, früher und informierter darauf zu reagieren.

## SIE BAUEN BELASTBARE BRÜCKEN

Das Aufbauen und der Austausch gerade auch von technisch-wissenschaftlichem Wissen unter den verschiedenen Stakeholdern fördert die Differenzierung und Sachlichkeit in der Diskussion. Ein Dialog auf Augenhöhe reduziert zudem die Tendenz zur Polarisierung und schafft zwischen den Schlüsselakteuren wichtige persönliche Kontakte über fachliche oder politische Differenzen hinweg, auf die in späteren Konfliktsituationen zurückgegriffen werden kann.

## SIE STÄRKEN DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Arbeit im und am Stakeholder-Dialog ist aufwendiger und komplexer als herkömmliche Kommunikation nach einem Sender-Empfänger-Verständnis. Sie baut aber auch gerade dadurch wichtige kommunikative Kompetenzen in den Unternehmen und Verbänden auf. Diese Kompetenzen sind längst zentral für eine ergebnisorientierte, produktive Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen und gewinnen stetig weiter an Bedeutung.

## SIE ZEIGEN VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN

Öffentlichkeitswirksame Projekte an Unternehmensstandorten und lokale Stakeholder-Dialoge stärken die Rolle des Unternehmens als wichtiger Teil der Gesellschaft allgemein und der lokalen Gemeinschaft im Besonderen. Sie zeigen Verantwortungsbewusstsein und Engagement – vorausgesetzt, das Unternehmen handelt auch tatsächlich glaubwürdig. Zudem eröffnen die Rückmeldungen aus dem Kreis der Stakeholder neue Wege und lohnenswerte Betätigungsfelder für dieses verantwortungsvolle Unternehmertum.