

Bericht über das Forum NSW/RSE vom Donnerstag, 17. September 2015, in Bern, Käfigturm, Marktgasse 67 zum Thema

Das Konzept der Stakeholder View Voraussetzungen für die praktische Umsetzung

**mit Frau Prof. Dr. Ruth Schmitt,
Leiterin des Instituts für Geistes- und Sozialwissenschaften,
Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW Windisch**

Frau Schmitt befasst sich als Dozentin und Forscherin mit Corporate Responsibility (der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen), Stakeholderengagements (der Zusammenarbeit von Unternehmen mit den von ihnen Betroffenen) und qualitativen Forschungsmethoden. Sie ist ausgebildete Mediatorin mit wissenschaftlicher und praktischer Erfahrung im Aufbau und dem Umsetzen von Stakeholderengagements.

Das Konzept der „Stakeholder View“ betont, dass Wertschöpfung in einem Netzwerk von Stakeholdern passieren muss, um heutige, oft vertrackte Problemstellungen zu lösen. Das impliziert kooperative Arbeitsweisen, die in der Umsetzung herausfordernd sind.

Die Referentin beschäftigt sich zurzeit mit Stakeholderengagements in der Energiebranche, die beispielhaft für die Umsetzung der Stakeholder View stehen können. Planung und Bau von Energieinfrastrukturen stossen zunehmend auf breiten Widerstand. Dabei geht es nicht bloss um NIMBY Proteste (not in my backyard). Oft handelt es sich um Widerstände, die sich nicht nur lokal sondern auch national aufbauen und über das einzelne Projekt hinausreichen. Sie sind Teil der gesellschaftlichen Debatte um technologischen Fortschritt, wirtschaftliche Entwicklung, Naturschutz und im weitesten Sinne die Lebensqualität.

Ihren Vortrag widmet Frau Schmitt dem Verhältnis von Unternehmung und betroffenen Interessengruppen am Beispiel von **Projekten der Energiewende**. Die stakeholderorientierte Projektentwicklung bewegt sich dabei im Spannungsfeld von hoher gesellschaftlicher Akzeptanz für erneuerbare Energien einerseits, oft fehlender Zustimmung der lokalen Bevölkerung (oder weiterer Stakeholder) für ein konkretes Projekt andererseits. Bei den konkreten Projekten zeigen sich vertrackte Probleme: Es geht gleichzeitig um Ökonomie, Zeitdruck, Umgang mit natürlichen Ressourcen, unterschiedliche Wertvorstellungen, Zukunftsperspektiven, und letztlich um die Definition von Lebensqualität. Jedes einzelne Projekt trägt diese grösseren, gesellschaftlichen Debatten mit.

Die Stakeholder-Perspektive zeigt dabei auf, dass Lösungen nur im Netzwerk der Betroffenen möglich sind. Die gesuchte Wertschöpfung muss für und mit den Stakeholdern angestrebt werden. Aus der Sicht der Betroffenen ist oft nicht einfach zu erkennen, wie ein Projekt zum Ganzen der Energiestrategie beiträgt und warum man Einschränkungen durch das Projekt in Kauf nehmen sollte. Oft wird bemängelt, dass die Information zum Projekt zu gering, zu wenig verständlich oder zu spät erfolgt. Dadurch verbleiben Ängste und Befürchtungen, die mit entsprechender Information entkräftet werden könnten. Zentral ist der Wunsch, mit den eigenen Anliegen ernst genommen und respektiert zu werden. Der Erfolg eines Verständigungsprozesses hängt nicht zuletzt davon ab, welche Rolle die Politik, die Behörden und die Umweltverbände im Dialog um das konkrete Projekt einnehmen. Wichtig ist, dass die Stakeholder nicht erst mit einem mehr oder weniger fertigen Projekt konfrontiert werden, sondern von der Projektidee weg einbezogen sind. Das führt die Referentin zu drei Thesen:

1. Eine Stakeholder View erfordert den frühzeitigen Einbezug der betroffenen Stakeholder. Die vorgefundene Realität bei Infrastrukturprojekten ist aber oft eine andere. Klassischerweise werden diese Projekte entsprechend der vorgegebenen Verfahrensabläufe so weit entwickelt, dass sie den Stakeholdern nur noch zur Vernehmlassung vorgelegt werden müssen. Die Planungswelt wird damit zu spät verlassen, die Stakeholder werden nicht direkt in die Entwicklung einer Projektidee einbezogen. Somit bleiben die Chancen weitgehend ungenutzt, die ein Stakeholderengagement neuster Generation mit sich bringt.
2. Eine Auseinandersetzung mit Projekten im „Ideenstadium“ bedingt, dass sowohl Projektentwickler wie auch die Stakeholder ein neues Rollenverständnis aufbauen, das kooperative Arbeitsweisen zulässt, die nicht per se zum Ziel haben, Konsens zu erreichen, aber informierte Entscheide zulassen.
3. Aus der Perspektive der Stakeholder View verlangen die genannten Projektentwicklungen neben den bestehenden Verfahrensabläufen neue Formen der Governance, die Stakeholderprozesse in geeigneter Weise und projektbezogen stützen.

Bei der Umsetzung der Stakeholder View muss eine Unternehmung mit drei wichtigen Partnern zusammenarbeiten: mit der Regierung (etwas in Form von Public-Private Partnerships), mit Nichtregierungsorganisationen (in Form einer Partnerschaft zwischen Business und NGOs) und mit der Bevölkerung (sowohl in der Form der Bürgerbeteiligung wie durch lokale Netzwerke). Dies erfordert Multisektor-Partnerschaften (z. B. runde Tische, Politikdialoge oder eigens zu schaffende Netzwerke).

In der Diskussion am Forumsabend werden zahlreiche Beispiele eingebracht und erörtert. Diese zeigen etwa, dass die bestehenden und festgefahrenen staatlichen und rechtlichen Strukturen Hindernisse bilden können, welche dem Prozessdenken, das von der Stakeholder View gefordert wird, entgegenstehen. Je nachdem, wie offen und flexibel die Politik und die Behörden mit den Anliegen der Betroffenen umgehen, lässt sich der Findungsprozess besser oder weniger gut gestalten.

Aber auch die Projektträger stehen etwa im Konflikt mit der von den Stakeholdern geforderten Ergebnisoffenheit des Prozesses. Letztlich will die Unternehmung, welche den Auftrag zur Entwicklung des Projekts gibt, ja ihr Energieinfrastrukturprojekt verwirklichen. Ihr geht es darum, die Stakeholder möglichst für ihre unternehmerischen Interessen zu gewinnen.

Letztlich braucht es eine Klärung des Verhältnisses von Stakeholder View und Demokratie: Wird die Stakeholder View auf ein rein betriebswirtschaftliches Konzept reduziert, läuft sie Gefahr, die Betroffenen, insbesondere die Öffentlichkeit, einer ökonomischen Rationalität unterzuordnen. Zumindest für Projekte von öffentlicher Bedeutung muss das Konzept daher in den Rahmen demokratischer Prozesse und Prinzipien eingebunden werden. Dann wird Stakeholder View zu einer informellen Ausgestaltung von Demokratie.