

**Nachhaltiges Management in
Nonprofit-Organisationen**

Stakeholdermanagement

Leitfaden für einen moderierten Gruppenprozess

Das vorliegende Dokument wurde erstellt im Rahmen eines Forschungsprojekts zur Entwicklung eines nachhaltigen Managementsystems für Nonprofit-Organisationen, mitfinanziert durch die KTI.

Wissenschaftliches Projektteam

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub, FHNW (Gesamtprojektleitung)
Yvonne M. Scherrer, FHNW (operative Projektleitung, Module 1-5)
Jan T. Frecè, FHNW (Module 3-5)
Simon Mugier, Universität Basel (Module 3-5)
Dr. Pascal Dey, FHNW (Module 1-3)
Sebastiaan Stiller, FHNW (Module 1-2)
Cécile Annen, Universität Basel (Module 1-2)

Mitwirkende Praxispartner

Verena Mühlberger, Greenpeace Schweiz
Kaspar Schuler, Greenpeace Schweiz
Daniel Wyniger, Greenpeace Schweiz
Ueli Locher, Hilfswerk der evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS)
Karin Schöpfer, Hilfswerk der evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS)
Sabina Döbeli, Öbu – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften

Kontakt

Yvonne Scherrer
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Unternehmensführung
Peter Merian-Strasse 86
4002 Basel
yvonne.scherrer@fhnw.ch

© **Alle Rechte vorbehalten.**

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil dieses Dokuments darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Projektleitung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Anleitung zum Leitfaden	2
1.1	Zur Verwendung	2
1.2	Zum Aufbau	3
2	Theoretische Verortung der Stakeholder-thematik	5
3	Leitfaden	7
3.1	Stakeholderdefinition und Positionierung zur Stakeholderthematik	7
3.2	Ermittlung der Stakeholder	10
3.3	Charakterisierung der Stakeholder & Bewertung nach Relevanz	13
3.4	Management der Stakeholderbeziehungen	17
4	Schlussbemerkung	20
5	Literaturverzeichnis	21

1 Anleitung zum Leitfaden

Stakeholdermanagement bildet einen wichtigen Bestandteil der nachhaltigen Unternehmensführung von Nonprofit-Organisationen (fortan NPO). Stakeholdermanagement bezeichnet dabei einen vierstufigen Prozess:

- a) die Klärung des Stakeholderbegriffs und eine erste Positionierung bezüglich der Stakeholderthematik: Was verstehen wir unter Stakeholder und welche diesbezügliche Werthaltung vertreten wir?
- b) die Ermittlung der Stakeholder: Wer sind unsere Stakeholder?
- c) die Bewertung ihrer Relevanz: Welches sind die für uns wichtigsten Stakeholder?
- d) das Management der Stakeholderbeziehungen: Wie sollen die relevanten Stakeholder in unsere NPO eingebunden werden?

Im Nonprofit-Bereich liegt im Gegensatz zum privaten Sektor bis heute noch kein fundiertes Stakeholdermanagement-Modell vor. Aus diesem Grund hat die Fachhochschule Nordwestschweiz zusammen mit der Universität Basel und in Kooperation mit ihren beiden Praxispartnern einen anwendungsorientierten Leitfaden für das Stakeholdermanagement entwickelt. Dieser soll Praktiker/innen in die Lage versetzen, in ihrer NPO eigenständig ein auf ihre Bedürfnisse und Rahmenbedingungen abgestimmtes Stakeholdermanagement-Modell zu entwickeln.

1.1 Zur Verwendung

Der Leitfaden beschreibt einen moderierten Gruppenprozess, an dem all diejenigen Praktiker/innen teilnehmen sollen, die aus Sicht der jeweiligen NPO für die Ermittlung, Bewertung und das Management der Stakeholder von Bedeutung sind. Optimal ist, wenn Mitarbeitende sowohl der strategischen (z.B. Geschäftsleitung, höchstes Leitungsorgan) wie auch der operativen Einheiten (allen voran aus dem Bereich Fundraising, Personal, operative Projektarbeit) in den Prozess einbezogen werden. Ein Gruppenprozess ist deshalb sinnvoll, da über den Einbezug von Praktiker/innen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten ein umfassenderes und differenzierteres Bild der eigenen Stakeholder entsteht. Gleichzeitig garantiert ein auf Konsens ausgerichtetes Verfahren eine grössere Akzeptanz des erarbeiteten Stakeholdermanagement-Modells. Aufgrund gruppenspezifischer Überlegungen ist es ratsam, die Gruppengrösse auf maximal 10 Personen zu beschränken. Zudem empfiehlt es sich, bei der Durchführung des Gruppenprozesses ausreichend Zeit zu veranschlagen. Gerade bei grossen NPO respektive bei NPO mit vielen Stakeholdern kann der im Leitfaden beschriebene Gruppenprozess zeitintensiv werden. Um der Komplexität dieses Prozesses gerecht zu werden, sieht der Leitfaden den Einsatz eines/r NPO-internen Moderatoren/in vor. Es ist aber auch denkbar, den Gruppenprozess durch eine NPO-externe Moderation leiten zu lassen.

1.2 Zum Aufbau

Gleich im Anschluss wird die Bedeutung der Stakeholderthematik aus theoretischer Perspektive beleuchtet. Dabei wird auch auf die spezifische Relevanz der Stakeholderthematik für NPO hingewiesen. Danach folgen die konkreten Anleitungen zur Moderation des Gruppenprozesses. Der Leitfaden beschreibt einen vierstufigen Prozess (siehe Abbildung 1), über den der/die Moderator/in angeleitet wird, wie er/sie die Gruppe bei der Ermittlung, Bewertung und dem Management der Stakeholderbeziehungen anleiten soll.



Abbildung 1: Schematische Darstellung des Stakeholdermanagement-Prozesses in NPO

Wie in Abbildung 1 ersichtlich wird, erfüllt der erste Arbeitsschritt eine „Eisbrecherfunktion“. Inhaltlich geht es hier um die Klärung, was die Gruppe überhaupt unter dem Begriff „Stakeholder“ versteht. Im zweiten Schritt wird ein möglichst umfassendes Bild aller Stakeholder der NPO erarbeitet. Im dritten Schritt werden die einzelnen Stakeholder hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt. Im vierten Schritt wird die Frage adressiert, wie die relevanten Stakeholder in die NPO einbezogen werden sollen (Stichwort Beziehungsmanagement).

Zur besseren Übersicht gliedert sich jeder Hauptarbeitsschritt in folgende Unterkapitel:



Einleitung



Schritt für Schritt



Fazit

Grundsätzlich wird empfohlen, den Leitfaden nicht vorgängig an die Gruppe zu verteilen. Als Vorbereitung kann es indes hilfreich sein, die teilnehmenden Praktiker/innen aufzufordern, sich vor dem Workshop Gedanken zu machen, was sie unter dem Begriff „Stakeholder“ verstehen und welche Bedeutung sie mit dem Stakeholdermanagement verbinden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Erforschung Ihrer Stakeholderumfelds!

Yvonne Scherrer & Pascal Dey
Basel/Zürich, 24. April 2010

2 Theoretische Verortung der Stakeholderthematik

Die Stakeholderthematik hat im privaten Sektor in den letzten 20 Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Einbezug der Anliegen und Interessen der verschiedenen Stakeholder wird dabei als wichtiger Schritt zur Steigerung der Nachhaltigkeit von Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Über die Berücksichtigung der Stakeholderperspektive wird sichergestellt, dass Wirtschaftsunternehmen neben ihren ökonomischen Zielen auch ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung wahrnehmen. Mit einiger Verzögerung hat die Stakeholderthematik nun auch im Nonprofit-Sektor Einzug gehalten. Die initiale Skepsis gegenüber dem Stakeholdermanagement ergibt sich einerseits aus der Annahme, dass NPO von ihrer Natur her moralische Akteure sind und deshalb nicht über einen Stakeholder-basierten Kontrollmechanismus zu regulieren seien (Greiling, 2007). Andererseits ist der systematische Umgang mit Stakeholdern stets mit dem Einsatz von Ressourcen verbunden, was im Widerspruch steht mit der Forderung an eine NPO, umsichtig mit dem von Spender/innen anvertrauten Geld umzugehen (Simsa, 2002). Für ein systematisches Stakeholdermanagement spricht indes die Tatsache, dass NPO analog zu Wirtschaftsunternehmen umfeldabhängige Input-Output-Systeme darstellen (Stötzer, 2009). Nur über die Etablierung vertrauensbasierter Beziehungen mit ihren zentralen Stakeholdern werden NPO in die Lage versetzt, die für ihre Leistungserbringung notwendigen Ressourcen auf lange Frist zu sichern. Vor allem die sich zuspitzende Konkurrenz um knappe Gelder (Jäger & Beyes, 2008) hat im Nonprofit Sektor dazu beigetragen, dass NPO ihre Beziehungen zu Finanzgebern professionalisieren mussten und müssen (Simsa, 2002).

Die Beziehungspflege mit Finanzgebern nimmt zweifelsohne eine zentrale Rolle im Stakeholdermanagement von NPO ein. Zu erwähnen ist jedoch, dass sich ein systematisches NPO Stakeholdermanagement nicht nur auf diejenigen Personen und Institutionen beschränken darf, die für die unmittelbare Existenzsicherung der jeweiligen NPO von Bedeutung sind. Das Stakeholdermanagement von NPO hat sich stattdessen stets auch mit denjenigen Stakeholdern zu befassen, die aus Sicht der Mission (z.B. Begünstigte, Leistungsempfänger/innen) oder aufgrund ethischer Überlegungen (z.B. Angehörige der Begünstigten, natürliche Umwelt) von Belang sind. Da NPO Multiple-Stakeholder-Organisationen (Herman & Ritz, 1997) sind, besteht die Herausforderung des Stakeholdermanagements darin, der Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Anliegen und Interessen der Stakeholder gerecht zu werden (Anheier, 2000). Insbesondere die Gewichtung der Anliegen und Interessen der Stakeholder ist schwierig, da NPO – im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen – ihre Entscheidungen nicht ausschliesslich auf finanzielle Parameter (z.B. ökonomischer Erfolg) basieren können (Eckardstein & Simsa, 2004; Hailey & James, 2004). NPO stehen somit in der Pflicht, im Rahmen des Stakeholdermanagements ihre unterschiedlichen Werte und Ziele (z.B. Existenzsicherung versus gesellschaftliche Wertschaffung) miteinander in Einklang zu bringen.

Mit Blick auf die Heterogenität von NPO sowie auf die Unterschiedlichkeit ihrer Stakeholder (Simsa, 2002) ist kaum verwunderlich, dass kein allgemeingültiges Stakeholdermana-

gement-Modell zur Verfügung steht. Um den oft widersprüchlichen Anliegen und Interessen ihrer Stakeholder gerecht zu werden, sind NPO gefordert, individuelle, auf ihre konkreten Rahmenbedingungen und Wertesysteme ausgerichtete Lösungen zu entwickeln. Der im Folgenden vorgestellte Leitfaden soll nun Praktiker/innen bei der Erarbeitung eines auf ihre NPO zugeschnittenen Stakeholdermanagement-Modells unterstützen. Der Leitfaden skizziert über einen vierstufigen Prozess die Grundzüge eines NPO Stakeholdermanagement-Modells, wobei die Aufgabe der jeweiligen NPO darin besteht, das Modell an ihre konkreten Erfordernisse und Rahmenbedingungen anzupassen.

3 Leitfaden

3.1 Stakeholderdefinition und Positionierung zur Stakeholderthematik



Einleitung

In diesem Arbeitsschritt geht es um die Initiierung des Gruppenprozesses. Ausgangspunkt bildet die Einführung eines gängigen Stakeholderbegriff aus der Managementliteratur sowie die Erläuterung der beiden gängigen Grundorientierungen des Stakeholdermanagements. Anschliessend geht es um die Klärung, was die teilnehmende Gruppe unter dem Begriff „Stakeholder“ versteht und welche Bedeutung die Gruppe dem Stakeholdermanagement zuschreibt. Der/Die den Gruppenprozess leitende Moderator/in soll sich an den folgenden Ablaufschritten orientieren.



Schritt-für-Schritt

Schritt 1: Im ersten Schritt geht es um die Einführung in die Stakeholderthematik. Dies beinhaltet einerseits (a) die Einführung einer gängigen Definition des Stakeholderbegriffs aus der Managementliteratur und (b) eine Darlegung der beiden dominanten Grundorientierungen des Stakeholdermanagements.

Schritt 1a) Definition von „Stakeholder“

Zwar gibt es bis heute keine abschliessende Definition des Begriffs „Stakeholder“. Andererseits hat sich die Definition von E.R. Freeman in der Lehre als weitgehend verbindlich etabliert. Freeman versteht unter Stakeholder „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (1984: 46). Der Begriff der Stakeholder wird hier breit gefasst und bezieht sich auf all diejenigen Individuen oder Gruppen, die von den Aktivitäten der Organisation betroffen sind und/oder gewisse Ansprüche und Interessen dieser gegenüber aufweisen.

Schritt 1b) Positionierung zur Stakeholderthematik

Grundsätzlich lassen sich im Rahmen des NPO Stakeholdermanagements zwei Grundorientierungen unterscheiden. Im Fall des *instrumentellen Stakeholdermanagements* richtet sich die NPO im Umgang mit ihren Stakeholdern ausschliesslich daran aus, die von ihr benötigten Ressourcen zu sichern. Entsprechend werden Stakeholderinteressen und -ansprüche von der NPO nur dann berücksichtigt, wenn diese direkt auf ihren Erfolg respektive auf ihre Existenzsicherung einen Einfluss haben. Aus der Perspektive des instrumentel-

len Stakeholdermanagements werden also nur jene Stakeholder als relevant erachtet, die über die notwendige Macht und die ökonomischen und nicht-ökonomischen Mittel verfügen, die NPO direkt zu beeinflussen. Als irrelevant gelten im Umkehrschluss jene Stakeholder, die von sich aus nicht in der Lage sind, ihre Ansprüche gegenüber der NPO geltend zu machen (z.B. die natürliche Umwelt).

Im *ethisch-normativen Stakeholdermanagement* spielt die faktische Macht respektive der Zugang der jeweiligen Stakeholder zu Ressourcen keine Rolle. Handlungsleitend ist vielmehr die ethische Vernunft, das heisst die auf eine faire, von Zwischenmenschlichkeit geprägte Verteilung von Lebenschancen und Zumutungen. Entsprechend werden alle Stakeholder, die gegenüber der NPO legitime Ansprüche (d.h. vereinbarte oder moralische Rechte) haben, als relevant betrachtet. Im Gegensatz zum instrumentellen Stakeholdermanagement propagiert der ethisch-normative Ansatz also ein weiter gefasstes Verständnis der Verantwortung von NPO.

In der Praxis entscheiden sich NPO oft für eine Mischform des instrumentellen und ethisch-normativen Stakeholdermanagements. Damit wird sicher gestellt, dass sowohl die für die Existenzsicherung der NPO relevanten Stakeholder berücksichtigt werden als auch diejenigen Stakeholder, die mit Blick auf die Werteorientierung der NPO von Bedeutung sind.

Schritt 2: Im Anschluss an die theoretische Einleitung in die Stakeholderthematik werden Zweier-Teams oder Kleingruppen gebildet. Diese diskutieren, was sie selber unter dem Begriff „Stakeholder“ verstehen und inwieweit für sie die Definition von Freeman nützlich ist.

Schritt 3: Die individuellen Definitionen werden anschliessend im Plenum vorgestellt. Die Aufgabe des/der Moderatoren/in besteht darin, die Übereinstimmungen sowie die Unterschiede der vorgestellten Definitionen des Stakeholderbegriffs zu benennen.

Schritt 4: Nach der Klärung des Stakeholderbegriffs wird ebenfalls im Plenum der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen die unterschiedlichen Stakeholderdefinitionen für das Stakeholdermanagement nach sich ziehen. Dies beinhaltet beispielsweise die Frage, welche Stakeholder (z.B. Geldgeber, politische Entscheidungsträger, Begünstigte) im Fokus des Stakeholdermanagements stehen oder wie viele Stakeholder insgesamt im Rahmen des Stakeholdermanagements berücksichtigt werden sollen/können. Grundsätzlich geht es hier um die Sensibilisierung, dass das Verständnis des Stakeholderbegriffs einen direkten Einfluss darauf hat, auf welche Individuen und Gruppen sich das Stakeholdermanagement konzentriert und welche gleichzeitig ignoriert werden.



Fazit

Mit Abschluss des ersten Schritts sollte die Gruppe die Erfahrung gemacht haben, dass unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Stakeholder“ denkbar sind. Gleichzeitig sollte es dem/r Moderator/in aber auch gelungen sein, die Gruppe dahingehend zu sensibilisieren, dass dem Stakeholdermanagement zwei grundsätzlich verschiedene Orientierungen zugrunde gelegt werden können. Während im instrumentellen Stakeholdermanagement vor allem die aus ökonomischer Perspektive relevanten Stakeholder im Vordergrund stehen, werden im ethisch-normativen Ansatz auch diejenigen Stakeholder berücksichtigt, welche aus moralischer Sicht legitime Ansprüche und Interessen aufweisen. Die Unterscheidung zwischen instrumentellem und ethisch-normativem Stakeholdermanagement ist insofern von Belang, als sie im Kontext der Bewertung der Stakeholder (siehe Schritt 3) erneut aufgegriffen wird. Dabei wird betont, dass NPO stets bemüht sein sollten, beide Perspektiven zu berücksichtigen.

3.2 Ermittlung der Stakeholder



Einleitung

In diesen Schritt ermittelt die Gruppe, welches die Stakeholder ihrer NPO sind. Es geht darum, einen Überblick über die Gesamtheit aller Stakeholder zu gewinnen, vorerst ohne sie hinsichtlich ihrer Relevanz zu gewichten.



Schritt für Schritt

Schritt 1: Wichtig ist vorerst der Hinweis, dass es keinen allgemein gültigen Ansatz zur Ermittlung der Stakeholder gibt. Da NPO (a) unterschiedliche Stakeholder aufweisen und (b) bei der Benennung ihrer Stakeholder unterschiedliche Kategorien und Begrifflichkeiten verwenden, ist ein individuelles Vorgehen erforderlich. Die nachfolgenden Anleitungen sollen die Gruppe bei der Ermittlung der Stakeholder unterstützen.

Schritt 2: Der Prozess beginnt mit einem Brainstorming, welches geleitet wird durch die Frage: Wer sind unsere Stakeholder? Sofern möglich sollen die Stakeholder namentlich benannt und auf einem Flipchart visuell dargestellt werden. Sofern die Stakeholder nicht namentlich erfasst werden können (wie beispielsweise im Fall der Begünstigten), so soll geschätzt werden, wie viele Stakeholder der jeweiligen „Kategorie“ ungefähr angehören. Das Endprodukt dieses Prozesses ist eine möglichst umfassende Darstellung aller Stakeholder der NPO. Über die Benennung und Quantifizierung der Stakeholder soll ein Gefühl für die umfassende Verantwortung der NPO gegenüber ihren Stakeholdern geschaffen werden. Gleichzeitig soll der Gruppe bereits bewusst gemacht werden, dass aus Ressourcengründen nicht alle Stakeholder berücksichtigt werden können.

Schritt 3: Im nächsten Schritt geht es darum, über die Verwendung von Kategorien die Vielfalt der Stakeholder zu reduzieren. Es geht somit darum, ähnliche Stakeholder in einer gemeinsamen Kategorie zusammenzufassen. In Abbildung 2 findet sich ein Beispiel, wie die Stakeholder einer imaginären NPO über Kategorien abgebildet werden können. Es wird dabei deutlich, dass die NPO unterschiedliche Klassen von Stakeholdern aufweist. Die in Abbildung 2 dargestellten Kategorien sind jedoch weder abschliessend noch ist davon auszugehen, dass jede NPO alle genannten Stakeholder aufweist. Wichtig ist, dass die verwendeten Stakeholderkategorien nützlich sind, um (a) die Vielfalt der individuellen Stakeholder zu reduzieren und (b) die für die jeweilige NPO passende Begrifflichkeit zu herauszuarbeiten.

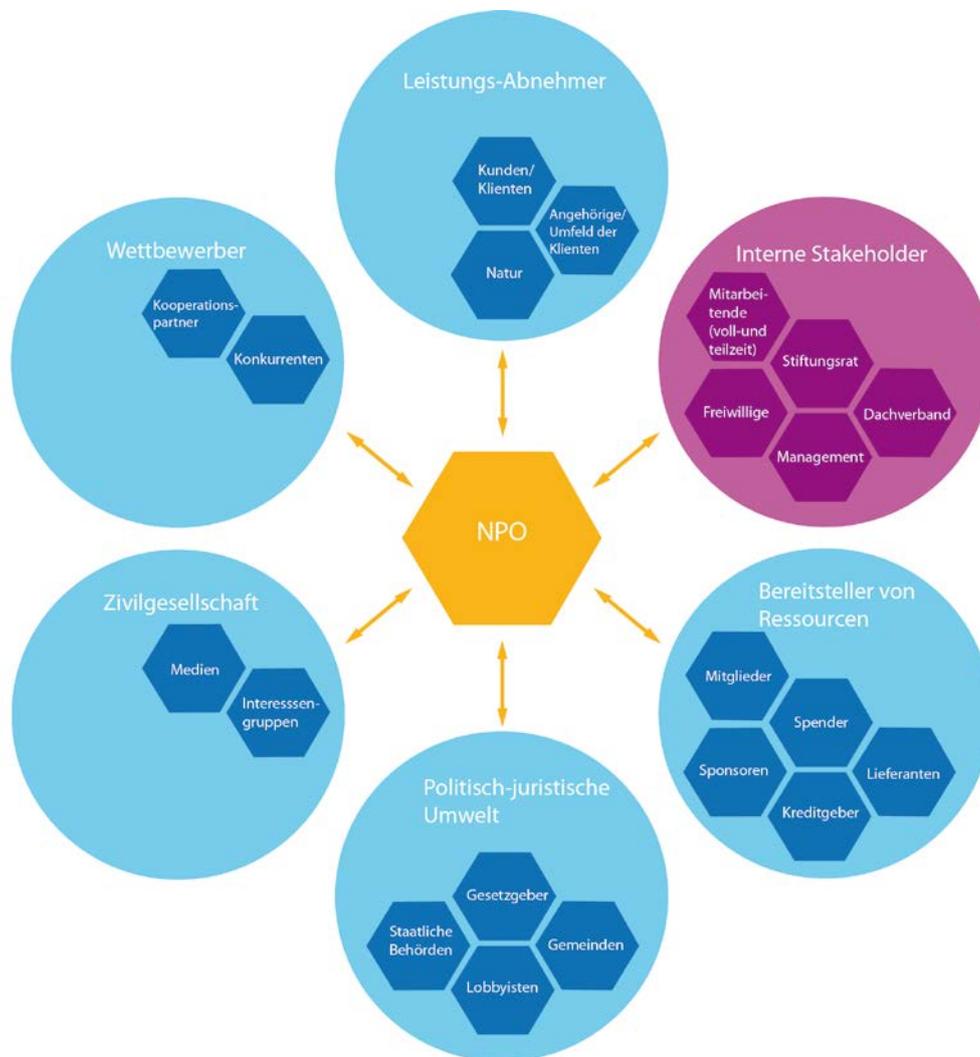


Abbildung 2: Beispielmodell zur Ermittlung der Stakeholder von NPO
(in Anlehnung an Tschirhard, 1996)

Input des/r Moderatoren/in:

Obwohl jede NPO für sich entscheiden muss, welche Stakeholderkategorien für sie zielführend und anschlussfähig sind, kann die Ermittlung der Stakeholder über folgende Anleitungen unterstützt werden: In einem ersten Schritt werden die internen Stakeholder eruiert. Damit sind all jene Stakeholder gemeint, die direkt mit der NPO verbunden und an deren Vorankommen beteiligt sind (z.B. Management, Stiftungsrat, (Voll- und Teilzeit-)Mitarbeitende, Freiwillige, Dachverband etc.). In einem zweiten Schritt wird der Fokus auf die externen Stakeholder gerichtet. Diese können in eine Reihe von Untergruppen unterteilt werden. Die *Ressourcenbereitsteller* sind all jene Gruppen, die der NPO Finanzmittel oder Waren zur Verfügung stellen, welche die NPO-Aktivitäten erst ermöglichen (z.B. Mit-

glieder, Spender, Sponsoren, Kreditgeber, Lieferanten etc.). Die *Leistungsabnehmer* bilden den Gegenpol; darunter werden alle Begünstigten einer NPO verstanden (z.B. Kunden/Klientinnen, Angehörige von Kundinnen/Klienten, aber auch abstraktere Einheiten wie Natur, Kultur etc.). Die *Wettbewerber* umfassen all jene Stakeholder, die sich im selben Wettbewerbsumfeld bewegen, unabhängig davon, ob es sich im spezifischen Fall um Konkurrenten oder Kooperationspartner handelt. Die *Zivilgesellschaft* meint all jene Anspruchsgruppen, welche die Interessen der "Öffentlichkeit" vertreten und publik machen (z.B. Medien, Interessensgruppen etc.). Die *politisch-juristische Umwelt* beschreibt jene Anspruchsgruppen, die auf gesamtgesellschaftlicher Ebene agieren und Rahmenbedingungen aushandeln (z.B. Gesetzgeber, staatliche Behörden, Lobbyisten etc.).



Fazit

Nach Beendigung dieses Schrittes sollte ein im Konsens erarbeitetes Modell vorliegen, in dem alle Stakeholder der NPO über entsprechende Kategorien abgebildet sind. Wichtig ist der Hinweis, dass oben erwähnte Stakeholderkategorien lediglich Vorschläge darstellen. Die Gruppe ist somit gefordert, Kategorien auszuwählen respektive zu entwickeln, die für ihre spezifische NPO sinnvoll sind. Die verwendeten Kategorien haben sich demzufolge explizit an der Begrifflichkeit zu orientieren, die in der jeweiligen NPO verwendet wird.

3.3 Charakterisierung der Stakeholder & Bewertung nach Relevanz



Einleitung

Dieser Schritt umfasst die Reflexion der verschiedenen Stakeholder bezüglich gegenseitiger Abhängigkeiten (d.h. Abhängigkeit einzelner Stakeholder von der NPO sowie Abhängigkeit der NPO von einzelnen Stakeholdern). Darauf basierend wird eine Bewertung der Stakeholder hinsichtlich ihrer Relevanz für die NPO vorgenommen. Ziel ist, aus der Fülle der ermittelten Stakeholder eine Unterteilung in wichtige und weniger wichtige Stakeholder vorzunehmen.



Schritt für Schritt

Schritt 1: Als erstes wird die Gruppe aufgefordert, die zuvor ermittelten Stakeholdergruppen in Bezug auf ihre Abhängigkeiten zu beurteilen. Die Frage der Abhängigkeit beinhaltet dabei sowohl (a) die Abhängigkeit der Stakeholder von der NPO wie auch (b) die Abhängigkeit der NPO von den einzelnen Stakeholdern. Zur Strukturierung des Prozesses können folgende Fragen an die Gruppe gerichtet werden:

a) *Abhängigkeit der Stakeholder von der NPO:* Ist der im Fokus stehende Stakeholder in ökonomischer oder nicht-ökonomischer Hinsicht von der NPO abhängig? In welchem konkreten Bereich manifestiert sich die Abhängigkeit des Stakeholders und wie dringlich sind dessen Anliegen und Interessen? Ist der im Fokus stehende Stakeholder in der Lage, seine Anliegen zu artikulieren oder müssen diese von der NPO erschlossen werden (wie beispielsweise im Fall der natürlichen Umwelt)?

→ Die Diskussion sollte ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Stakeholder aus einer ethisch-normativen Perspektive betrachtet relevant sind. Die Identifikation *abhängiger Stakeholder* mit dringlichen Anliegen bezieht sich naturgemäß auf solche, die von den Leistungen der NPO abhängen (d.h. Begünstigte, Kunden) oder die in einem Anstellungsverhältnis mit der NPO stehen (z.B. Mitarbeitende, Volontäre).

b) *Abhängigkeit der NPO von den Stakeholdern:* Verfügt der im Fokus stehende Stakeholder über ökonomische und nicht-ökonomische Mittel (z.B. Wissen, Beziehungen, Rechte), die für die Existenz und Leistungsfähigkeit der NPO unverzichtbar sind? Auf welchen Bereich der NPO bezieht sich der Einfluss des im Fokus stehenden Stakeholders (z.B. Programmebene, strategische Ebene, finanzielle Ebene)? Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass der im Fokus stehende Stakeholder die NPO im Sinne seiner Ansprüche und Interessen zu beeinflussen versucht?

→ Die Diskussion sollte ein Bewusstsein dafür schaffen, welche Stakeholder aus einer instrumentellen Perspektive betrachtet relevant sind und damit für die Existenzsicherung der NPO zentral. Es geht dabei gleichzeitig um die Identifikation des Bedrohungspotentials (z.B. Schädigung der Reputation der NPO durch negative Presseberichte) wie auch des Unterstützungspotentials (z.B. Synergieeffekte durch Kooperation mit Partnern auf Projektebene) der *mächtigen Stakeholder*.

Im Anschluss an die Bestimmung der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Stakeholdern und der NPO folgt die Relevanzbewertung. Wichtig ist der Hinweis, dass das Attribut „relevant“ sowohl auf diejenigen Stakeholder zutrifft, die für die Existenzsicherung der NPO bedeutsam sind als auch auf diejenigen, die existentiell von der NPO abhängen. Ziel der Relevanzbewertung ist, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen instrumentell und ethisch-normativ relevanten Stakeholder zu generieren. Es geht mit anderen Worten darum zu vermeiden, lediglich diejenigen Stakeholder als relevant zu bezeichnen, die über die ökonomischen und nicht-ökonomischen Mittel verfügen, die für die Existenzsicherung der NPO notwendig sind. Ein Balancieren der instrumentellen und der ethisch-normativen Stakeholderperspektive hat somit den Vorteil, dass nicht nur die mächtigen Stakeholder berücksichtigt werden sondern auch diejenigen, die zwar ökonomisch weniger Gewicht oder aber keine gar Stimme haben (wie beispielsweise die Natur; Phillips, 2004), aus ethischer Sicht jedoch umso relevanter sind (z.B. Mitarbeitende, Begünstigte etc.).

Schritt 2: Der erste Schritt bei der Relevanzbewertung besteht darin, die machtvollen und die abhängigen Stakeholder zu visualisieren. Dazu kann sich die Gruppe am unten stehenden Modellbeispiel orientieren (siehe Abbildung 3). In der Abbildung wird ersichtlich, dass sich die verschiedenen Stakeholderkategorien entlang der Dimensionen „instrumentelle“ und „ethisch-normative Ebene“ abbilden lassen. Über diese Visualisierung erhält die Gruppe ein Bild davon, welche Stakeholder für die Existenzsicherung der NPO bedeutsam sind (instrumentelle Ebene) und welche Stakeholder wiederum von der NPO abhängen (normativ-ethische Ebene). Nachdem der Gruppe das Beispielmmodell aus Abbildung 3 vorgestellt wurde, soll sie ihre zuvor ermittelten Stakeholder entlang der beiden Achsen positionieren. Günstig ist dabei erneut die Verwendung eines Flipcharts.

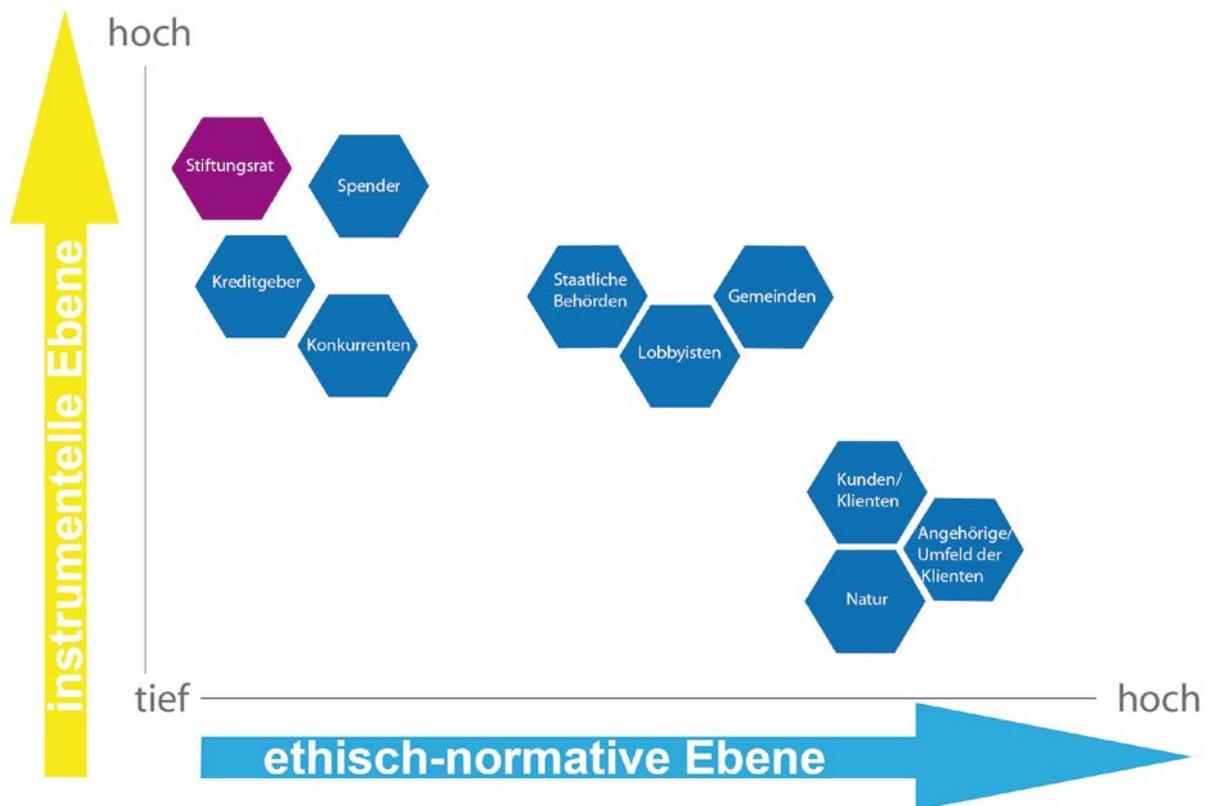


Abbildung 3: Beispielmodell der Relevanzbewertung von Stakeholdern
(in Anlehnung an O'Higgins, 2009)

Schritt 3: Aus dem vorangehenden Arbeitsschritt resultiert ein Bild, welches die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen der NPO und ihren Stakeholdern zum Ausdruck bringt. Da die NPO aus Ressourcengründen nicht alle Stakeholder berücksichtigen kann, geht es im nächsten Schritt darum, die für die Organisation relevantesten auszuwählen. Die zentrale Aufgabe besteht darin, bei der Relevanzbewertung eine Balance zwischen instrumentell und ethisch-normativ bedeutsamen Stakeholdern herzustellen (siehe Abbildung 4). Mit anderen Worten soll die Gruppe darauf hin arbeiten, die für die Existenzsicherung und Leistungsfähigkeit der NPO relevanten Stakeholder (blauer Kreis in Abbildung 4) und die Stakeholder, die dringend auf die Berücksichtigung durch die NPO angewiesen sind (gelber Kreis in Abbildung 4) zu annähernd gleichen Teilen zu berücksichtigen.

Wie viele Stakeholder letztlich als relevant bezeichnet werden, liegt im Ermessensspielraum der Gruppe. Diese muss sich somit mit der Frage befassen, wie viele Stakeholder ihre NPO maximal bedienen kann. Dieser Entscheidung hängt nicht zuletzt von den vorhandenen Ressourcen ab (d.h. Verfügbarkeit von Zeit, Geld, Wissen).

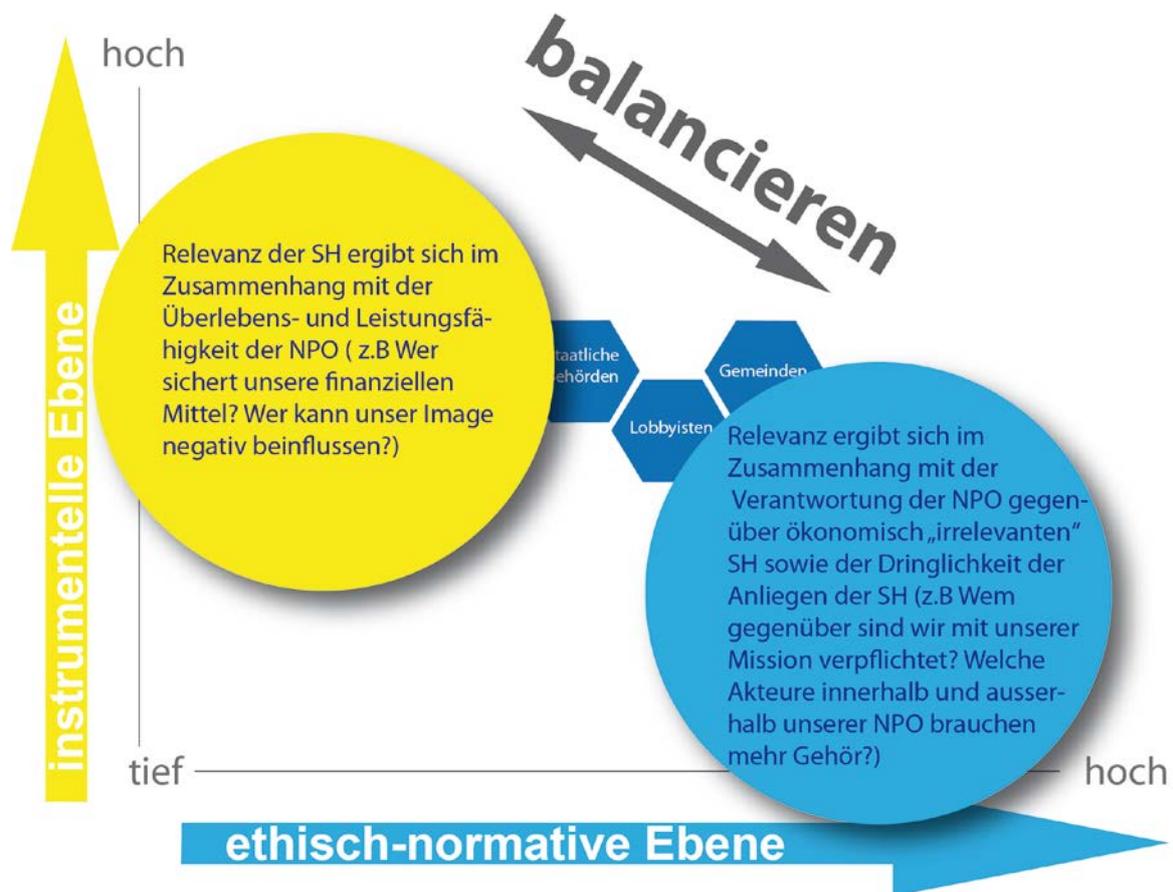


Abbildung 4: Balancieren der instrumentell und ethisch-normativ relevanten Stakeholder (SH)



Fazit

Nach Schritt 3 sollte der Gruppe bewusst geworden sein, dass die Beziehungen ihrer NPO zu den Stakeholdern von unterschiedlichen Abhängigkeitsformen geprägt sind. Da sich NPO nicht damit begnügen können, nur die instrumentell bedeutsamen Stakeholder zu bedienen, stehen sie in der Pflicht, im Rahmen des Stakeholdermanagements stets auch eine angemessene Anzahl von abhängigen Stakeholdern zu berücksichtigen. Die Relevanz der Stakeholder muss somit anhand zweier unterschiedlicher Fragen bestimmt werden: (a) Von welchen Stakeholdern hängt die Existenz unserer NPO ab? und (b) Welche Stakeholder hängen in kritischer Weise von unserer NPO ab? Die Gruppe sollte somit nach Abschluss dieses Schrittes reflektiert haben, dass ihre NPO nicht nur die eine Klasse der mächtigen Stakeholder (sprich: die Bereitsteller von ökonomischen und nicht-ökonomischen Ressourcen) als relevant betrachten kann.

3.4 Management der Stakeholderbeziehungen



Einleitung

Nachdem die relevanten Stakeholder identifiziert sind, stellt sich die Frage, wie sich die jeweilige NPO zu diesen in Beziehung setzt. Da der Umgang mit den relevanten Stakeholdern von den Charakteristika der jeweiligen Stakeholder sowie von den Ressourcenbedingungen der NPO abhängt, muss die Beziehung in jedem konkreten Einzelfall gestaltet werden. Im Folgenden werden nun generelle Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern dargelegt. Diese sollen Klarheit schaffen, wie die unterschiedlichen Stakeholder in die jeweilige NPO integriert werden können. Da die Ansprüche und Interessen der relevanten Stakeholder sehr unterschiedlich sein können, zielen die Handlungsempfehlungen darauf ab, potentielle Ziel- und Interessenkonflikte der NPO zu vermeiden. Dies soll erreicht werden über eine Strategie der losen Kopplung (Theuvsen, 2001). Lose Kopplung bedeutet, dass die relevanten Stakeholder von unterschiedlichen Abteilungen oder Bereichen der jeweiligen NPO bedient werden. Konkret werden innerhalb der jeweiligen NPO Rollen und Verantwortlichkeiten im Umgang mit den relevanten Stakeholdern festgelegt. In der Praxis könnte sich die lose Kopplung darin äussern, dass sich die Geschäftsleitung mit den Trägern der NPO auseinandersetzt, die Fundraising- oder Finanzabteilung mit den Geldgebern und die operativen Bereiche mit den Anliegen der Begünstigten. Die Strategie der losen Kopplung zielt somit darauf ab, einen optimalen Umgang mit unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Anliegen und Interessen der Stakeholder zu ermöglichen.



Schritt für Schritt

Schritt 1: Zuerst muss sich die Gruppe ein Bild davon verschaffen, welche Beziehungen zu relevanten Stakeholdern bereits über Reglemente, Richtlinien (z.B. Statuten, Leitbild) oder Strategien geregelt sind und welche nicht. Die verschriftlichten Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern sind von der Gruppe dahingehend zu reflektieren, ob sie noch gültig sind. Das heisst: Sprechen aktuell Gründe dafür, dass in den vorliegenden Reglementen, Richtlinien oder Strategien der Einflussbereich einzelner Stakeholder ausgeweitet oder eingeschränkt werden soll? Die Gruppe soll somit Überlegungen dazu anstellen, ob und wie sie die Stellung bestimmter Stakeholder stärken oder schwächen will und wie diese Änderungen organisatorisch realisiert werden können. Insbesondere Änderungen von in der Strategie festgelegten Beziehungen zu Stakeholdern bedürfen einer Prüfung durch die Geschäftsleitung respektive durch das höchste Leitungsorgan (z.B. Stiftungsrat).

Schritt 2: Im nächsten Arbeitsschritt muss sich die Gruppe überlegen, an welche Abteilungen oder Bereiche die noch nicht über Reglemente, Richtlinien oder Strategien geregelten Beziehungen zu relevanten Stakeholdern delegiert werden sollen. Die Gruppe hat sich hier also die Frage zu stellen, welche relevanten Stakeholder von welchen Abteilungen oder Bereichen sinnvollerweise bedient werden sollen/können. Dazu eignet sich eine Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Organisationseinheiten. Das heisst: Welche Stakeholder sind für die NPO von übergeordneter Bedeutung und sollen demzufolge über strategische Gremien (z.B. höchstes Leitungsorgan) bedient werden? Welche Stakeholder können am besten über operative Organisationseinheiten bedient werden (z.B. Personal, Kommunikation, Fundraising, Projektarbeit)?

Schritt 3: Anschliessend an die funktionale Differenzierung in Schritt 2 folgt die Frage, in welchen Bereichen die noch nicht über Reglemente, Richtlinien oder Strategien erfassten Stakeholder ein Mitspracherecht erhalten. Dies beinhaltet also die Festlegung derjenigen Themenfelder, auf die die relevanten Stakeholder Einfluss nehmen dürfen. In anderen Worten geht es um die Klärung, mit welchen Rechten und Einflussmöglichkeiten die relevanten Stakeholder ausgestattet werden. So ist beispielsweise vorstellbar, dass eine NPO ihren Stakeholdern in strategischen Fragen keine aktive Einflussmöglichkeit einräumt, sie aber laufend darüber informiert, welche strategischen Herausforderungen innerhalb der NPO aktuell bearbeitet werden. Im Bereich der Leistungserbringung ist vorstellbar, dass die Begünstigten oder Kunden/innen in Evaluationen oder punktuell auch in die Konzeption und Entwicklung einzelner Projekte oder Programme einbezogen werden.

Schritt 4: Um zu verhindern, dass das in der Gruppe entwickelte Modell zum Umgang mit relevanten Stakeholdern an der Realität der NPO vorbei zielt, ist eine Abstimmung mit den Entscheidungsträgern der betroffenen Abteilungen und Bereichen unbedingt notwendig. Sofern diese nicht bereits am Prozess teilgenommen haben (was grundsätzlich sicherlich ratsam wäre), müssen sie zeitnah über die Entscheidungen der Gruppe informiert werden. Vor allem im Zusammenhang mit Beziehungen zu strategisch relevanten Stakeholdern ist der Einbezug der für die Strategie zuständigen Einheiten Pflicht. Es ist dabei vorstellbar, dass das ursprünglich von der Gruppe entwickelte Modell zum Management der Stakeholderbeziehungen in Rahmen dieses Konsolidierungsprozesses gewisse Anpassungen erfährt. Ein auf Konsens ausgerichtetes Vorgehen ist jedoch in jedem Fall wichtig, um die Akzeptanz des Stakeholdermanagement-Modells sicher zu stellen.



Fazit

Nach diesem letzten Arbeitsschritt sollte der Gruppe deutlich geworden sein, dass die Strategie der losen Kopplung dazu dient, die relevanten Stakeholder an diejenigen Abteilungen und Bereiche zu delegieren, die am besten in der Lage sind, die jeweiligen Ansprüche und Interessen zu bedienen. Wenngleich gewisse Beziehungen zu Stakeholdern allenfalls bereits über Reglemente, Richtlinien und Strategien definiert sind, sollen bestehende Dokumente stets auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Unter Umständen stellt sich dabei

heraus, dass die bestehenden Dokumente mit Blick auf eine Ausweitung oder Einschränkung der Rechte und Einflussmöglichkeiten einzelner Stakeholder angepasst werden müssen. Was die Organisation der noch nicht verschriftlichten Beziehungen zu relevanten Stakeholdern anbelangt, so ist sicher zu stellen, dass die von den Entscheidungen der Gruppe betroffenen Abteilungen und Bereiche dem Managementmodell zustimmen oder dieses gegebenenfalls anpassen. In jedem Fall empfiehlt es sich, möglichst alle Mitarbeitenden der NPO zu konsultieren, die von der Gruppenlösung betroffen sind.

4 Schlussbemerkung

Der vorliegende Leitfaden zielt darauf ab, NPO mittels eines moderierten Gruppenprozesses bei der Reflexion ihrer Stakeholderbeziehungen zu unterstützen. Er erhebt den Anspruch, grundsätzlich für alle NPO anwendbar zu sein. Es wird indes Aufgabe jeder NPO sein, den Ablauf des Gruppenprozesses sowie die angestrebten Lösungen auf ihre spezifischen Rahmenbedingungen (strategische Vorgaben, finanzielle Ressourcen etc.) hin abzustimmen. Obwohl bei der Etablierung des Stakeholdermanagement-Modells die Kreativität der jeweiligen NPO gefordert ist, sind zwei Punkte zu beachten. Erstens: NPO sind aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen Rolle moralisch verpflichtet, im Rahmen des Stakeholdermanagements neben den mächtigen stets auch abhängige Stakeholder zu berücksichtigen. Der Appell an NPO lautet, dass diese ihre Verantwortung gegenüber den von ihnen abhängigen Stakeholdern auch dann beherzigen sollen, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen sie in Bedrängnis bringen. Eine ausgewogene Berücksichtigung von mächtigen und abhängigen Stakeholdern ist nicht zuletzt deshalb empfehlenswert, da ein instrumentelles, rein auf Reputations- und Ressourcenüberlegungen basiertes Stakeholdermanagement von den Stakeholdern oft nicht honoriert wird und sich letztlich negativ auf die NPO auswirken kann. Zweitens: Die Strategie der losen Kopplung hat sich in der Praxis als nützlich erwiesen, um der Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Ansprüche und Interessen relevanter Stakeholder gerecht zu werden. Die Strategie der losen Kopplung trifft jedoch dann auf ihre Grenzen, wenn Stakeholder für mehrere Bereiche relevant sind, welche ihrerseits aber unterschiedliche Werte und Ziele verfolgen (Theuvsen, 2001). Sofern die Zuordnung relevanter Stakeholder zu einzelnen Abteilungen oder Bereichen ambivalent ist, empfiehlt es sich, dass die Geschäftsleitung die finale Zuordnung der jeweiligen Stakeholder vornimmt.

5 Literaturverzeichnis

- ANHEIER, H.K. (2000): *Managing non-profit organisations: Toward a new approach*, Civil Society Working Paper I.
- BADEL, C., M. Meyer & R. Simsa (2007): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- DONALDSON, T. & L.E. Preston (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Journal* 20, 65-91.
- ECKHARDSTEIN, D. v. & R. Simsa (2004): Strategic Management: A Stakeholder-Based Approach, in: A. Zimmer, E. Priller und M. Freise (Hg.), *Future of civil society: making Central European nonprofit-organizations work*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 407-423.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GREILING, D. (2007): Trust and Performance Management in Non-Profit Organizations, *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal* 12(3), article 9.
- HERMAN, D.R. & D.O. Renz (1997): Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26, 185-206.
- HAILEY, J. & R. James (2004): "Trees Die From the Top": International Perspectives on NGO Leadership Development, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15, 343-353.
- JÄGER, U. & T. Beyes (2008): *Von der Kunst des Balancierens. Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen*, Haupt Verlag, Bern.
- O'HIGGINS, E.R.E. (2009): Corporations, Civil Society, and Stakeholders: An Organizational Conceptualization, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-009-0254-2.
- SIMSA, R. (2001): *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse*, Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M.
- SIMSA, R. (2002): NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management; in: R. Schauer, R. Putschert und D. Witt (Hg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*, Trauner, Linz.
- STÖTZER, S. (2009): *Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen*, Gabler, Wiesbaden.
- THEUVSEN, L. (2001): *Stakeholdermanagement – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen*, Münsteraner Diskussionspapier zum Nonprofit-Sektor – Nr. 16, Münster.
- TSCHIRHARD, M. (1996): *Artful Leadership. Managing Stakeholder Problems in Nonprofit Arts Organizations*, Bloomington.