



Stakeholder Dialog
VUCASUPPORT®
Management System

1	Einleitung	4
1.1	<i>Ziel und Relevanz des Stakeholder-Dialogs</i>	<i>4</i>
1.2	<i>Abgrenzung und Definition zentraler Begriffe</i>	<i>5</i>
1.3	<i>Motivation für die Methode</i>	<i>6</i>
2	Strategische Verankerung	9
2.1	<i>Integration in die CSR- und Unternehmensstrategie</i>	<i>9</i>
2.2	<i>Relevante Stakeholdergruppen identifizieren</i>	<i>10</i>
2.3	<i>Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen</i>	<i>12</i>
3	Konzeption und Planung des Dialogs	14
3.1	<i>Auswahl geeigneter Formate und Kommunikationskanäle</i>	<i>14</i>
3.2	<i>Aufbau von Vertrauen und Gesprächsbereitschaft</i>	<i>15</i>
3.3	<i>Ressourcen, Zeitplanung und Vorbereitung</i>	<i>17</i>
4	Durchführung des Stakeholder-Dialogs	19
4.1	<i>Dialog eröffnen und Beteiligung aktivieren</i>	<i>19</i>
4.2	<i>Themen strukturieren und moderieren</i>	<i>20</i>
4.3	<i>Einbindung in Entscheidungsprozesse</i>	<i>22</i>
5	Ergebnissicherung und Weiterentwicklung	24
5.1	<i>Rückmeldung und transparente Kommunikation .</i>	<i>24</i>
5.2	<i>Evaluation und kontinuierliche Verbesserung</i>	<i>25</i>
5.3	<i>Verstetigung im Unternehmen</i>	<i>27</i>

6	Praxisbeispiele	29
6.1	<i>Beispiel: Maschinenbauunternehmen mit lokalem Bildungsdialog</i>	29
6.2	<i>Negatives Fallbeispiel: Einseitige Kommunikation ohne Rückkanal.....</i>	30
7	Erfolgsfaktoren für wirksame Stakeholder-Dialoge	32
7.1	<i>Klare Zielsetzung und Relevanz.....</i>	32
7.2	<i>Passende Formate und geeignete Beteiligte</i>	33
7.3	<i>Konsequente Rückmeldung und Umsetzung.....</i>	34
8	Integration in die Unternehmensstrategie	36
8.1	<i>Verankerung in bestehenden Strukturen.....</i>	36
8.2	<i>Strategische Nutzenorientierung.....</i>	37
9	Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung	39
9.1	<i>Bewertung von Qualität und Wirkung.....</i>	39
9.2	<i>Nutzung von Kennzahlen und Erfahrungswissen</i>	40
9.3	<i>Verstetigung durch Routinen und Zuständigkeiten</i>	41
10	Zusammenfassung und Ausblick	43
11	Schulung und Kompetenzaufbau	45
11.1	<i>Schulungsbedarfe identifizieren</i>	45
11.2	<i>Geeignete Schulungsformate.....</i>	45
11.3	<i>Zielgruppenorientierung</i>	46

12	Auditierung und interne Überprüfung	47
12.1	<i>Ziel der Auditierung</i>	47
12.2	<i>Beispielhafte Auditfragen</i>	47
12.3	<i>Integration in bestehende Auditsysteme</i>	48
13	Kennzahlen (KPIs) zur Bewertung von Stakeholder-Dialogen	49
13.1	<i>Auswahl geeigneter Kennzahlen</i>	49
13.2	<i>Erhebungsrhythmus und Verantwortlichkeiten</i>	50
13.3	<i>Nutzung der Kennzahlen zur Steuerung</i>	50

1 Einleitung

1.1 Ziel und Relevanz des Stakeholder-Dialogs

Ein strukturierter Stakeholder-Dialog ist ein zentrales Instrument verantwortungsvoller Unternehmensführung. Ziel ist es, einen regelmäßigen, transparenten und zielgerichteten Austausch mit allen relevanten Anspruchsgruppen zu etablieren. Dazu zählen etwa Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Zulieferer, Anwohner, lokale Institutionen, gesellschaftliche Gruppen sowie Behörden.¹

Im Fokus steht nicht nur die Einholung von Meinungen, sondern der Aufbau tragfähiger Beziehungen auf Augenhöhe. So können Erwartungen, Konflikte und Potenziale frühzeitig erkannt, gemeinsam reflektiert und in unternehmerisches Handeln überführt werden. Für Unternehmen im industriellen Mittelstand ist dies besonders bedeutsam, da sie häufig in engen regionalen Bezügen agieren, wo Glaubwürdigkeit und Dialogfähigkeit zentral für Akzeptanz und langfristigen Erfolg sind.²

Ein aktiver Stakeholder-Dialog fördert somit:

¹ Ackermann, F., & Eden, C. (2012). *Stakeholder Dialogue in Germany, Italy, and the United States*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/08/18/stakeholder-dialogue-in-germany-italy-and-the-united-states/>

² European Commission. (2023). *ESRS 2: General requirements for reporting on sustainability matters*. <https://www.ser.nl/en/themes/irbc/meaningful-dialogue/guidelines-legislation>

- die Legitimation unternehmerischer Entscheidungen,
- die frühzeitige Identifikation von Chancen und Risiken,
- die Innovationsfähigkeit durch externe Perspektiven,
- und die Akzeptanz von Maßnahmen in der Belegschaft und im Umfeld.

Der Stakeholder-Dialog hilft Unternehmen dabei, Vertrauen aufzubauen, gesellschaftliche Erwartungen zu verstehen und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Insbesondere für regional verankerte Betriebe im verarbeitenden Gewerbe schafft er eine belastbare Grundlage für zukunftsfähiges, sozial eingebettetes Wirtschaften.

1.2 Abgrenzung und Definition zentraler Begriffe

Der Begriff „Stakeholder“ bezeichnet alle internen und externen Gruppen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder selbst Einfluss auf das Unternehmen nehmen können. Dazu gehören beispielsweise Mitarbeitende, Kundschaft, Lieferanten, Eigentümer, Anwohner, Verbände, politische Akteure und zivilgesellschaftliche Organisationen.

Ein „Stakeholder-Dialog“ beschreibt den strukturierten, systematischen Austausch mit diesen Anspruchsgruppen. Ziel dieses Dialogs ist es, Erwartungen zu verstehen, Interessen abzuwägen,

gemeinsame Themen zu identifizieren und potenzielle Konflikte frühzeitig zu erkennen. Dabei geht es nicht nur um punktuelle Kommunikation, sondern um den Aufbau einer langfristigen, wechselseitigen Beziehung.

Abzugrenzen ist der Stakeholder-Dialog von einseitiger Information oder reiner Öffentlichkeitsarbeit. Während Letztere vor allem auf die Darstellung von Positionen zielt, basiert der Dialog auf wechselseitiger Offenheit, der Bereitschaft zuzuhören und den Willen, Rückmeldungen in Entscheidungen einfließen zu lassen.³

Ein nachhaltiger Stakeholder-Dialog ist somit keine PR-Maßnahme, sondern Teil eines ernst gemeinten sozialen Engagements, das auf Transparenz, Mitwirkung und Verantwortung beruht.

1.3 Motivation für die Methode

In einer zunehmend vernetzten und werteorientierten Wirtschaftswelt gewinnen glaubwürdige Beziehungen zu Anspruchsgruppen immer mehr an Bedeutung. Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ihr Handeln nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch zu legitimieren. Der Stakeholder-Dialog bietet hierfür ein wirkungsvolles Instrument.

³ van Asselt, M. B. A., & Rijkens-Klomp, N. (2002). *A look in the mirror: Reflection on participation in Integrated Assessment from a methodological perspective. Participation and the Role of Stakeholder Dialogue*, 23(2), 167–182. <https://doi.org/10.1007/s11077-011-9141-7>
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-011-9141-7>

Für viele Betriebe – insbesondere im industriellen Mittelstand – ergibt sich die Notwendigkeit eines Stakeholder-Dialogs aus mehreren Gründen:

- **Zunehmende gesellschaftliche Erwartungen:** Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit und Politik fordern mehr Transparenz, Mitbestimmung und verantwortliches Handeln.
- **Sich verändernde Markt- und Arbeitsbedingungen:** Die digitale Transformation, der Fachkräftemangel und ökologische Umbrüche verlangen nach neuen Formen der Einbindung und Zusammenarbeit.
- **Wachsende regulatorische Anforderungen:** Unternehmen sind zunehmend verpflichtet, Interessengruppen systematisch zu berücksichtigen – etwa im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Lieferkettengesetzen oder ISO-Normen.
- **Verankerung in der Unternehmensstrategie:** Ein effektiver Stakeholder-Dialog kann dazu beitragen, Risiken zu minimieren, Innovationen zu fördern und langfristige Akzeptanz für unternehmerische Maßnahmen zu sichern.

Die Methode „Stakeholder-Dialog“ unterstützt Unternehmen dabei, diese Anforderungen systematisch anzugehen. Sie stellt praxisnahe Ansätze zur Verfügung, um Dialoge gezielt zu gestalten, in Entscheidungs-

prozesse zu integrieren und dabei kontinuierlich zu lernen.

2 Strategische Verankerung

2.1 Integration in die CSR- und Unternehmensstrategie

Damit ein Stakeholder-Dialog wirksam und glaubwürdig ist, muss er strategisch im Unternehmen verankert sein. Das bedeutet, er darf kein Einzelprojekt oder eine sporadische Kommunikationsmaßnahme bleiben, sondern muss als fester Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung verstanden und gelebt werden.

In der Praxis bedeutet das:

- Der Stakeholder-Dialog ist Teil der CSR-Strategie und wird in übergeordnete Zielsysteme, wie Leitbilder, Nachhaltigkeitsprogramme oder Managementsysteme (z. B. ISO 9001, ISO 26000, GRI), integriert.
- Dialogmaßnahmen werden systematisch mit anderen Prozessen abgestimmt – etwa mit Risikoanalysen, Innovationsprozessen oder Personalentwicklung.
- Die Geschäftsleitung erkennt den Stakeholder-Dialog als Führungsaufgabe an und unterstützt ihn aktiv durch Ressourcen, Kommunikation und Beteiligung.

Diese Integration stellt sicher, dass Stakeholder-Perspektiven nicht nur gehört, sondern auch strukturiert verarbeitet und in das Handeln des Unternehmens

überführt werden. Nur so entfaltet der Dialog seine strategische Wirkung – etwa durch frühzeitige Risikoerkennung, Impulse für Innovationen oder verbesserte Mitarbeitendenbindung.

2.2 Relevante Stakeholdergruppen identifizieren

Ein zentraler Schritt für den erfolgreichen Stakeholder-Dialog ist die strukturierte Identifikation aller relevanten Anspruchsgruppen. Dabei geht es nicht nur um offensichtliche Akteure wie Kunden oder Mitarbeitende, sondern auch um weniger sichtbare Gruppen, die direkt oder indirekt vom Handeln des Unternehmens betroffen sind.⁴

Die Identifikation erfolgt idealerweise anhand folgender Kriterien:

- **Einfluss auf das Unternehmen:** Wer kann Entscheidungen, Prozesse oder das Image des Unternehmens maßgeblich beeinflussen?
- **Betroffenheit durch unternehmerisches Handeln:** Wer ist von Produkten, Dienstleistungen, Produktionsbedingungen oder Standortaktivitäten unmittelbar betroffen?
- **Relevanz für strategische Themen:** Welche Gruppen sind bei zentralen

⁴ International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. Geneva: ISO.
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>

Transformationsprozessen (z. B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Fachkräftesicherung) relevant?

- **Langfristige Beziehungsperspektive:** Mit welchen Stakeholdern sind dauerhafte Interaktionen zu erwarten oder wünschenswert?

Typische Stakeholdergruppen für Unternehmen im industriellen Umfeld können sein:

- Interne Gruppen: Mitarbeitende, Betriebsrat, Auszubildende, Führungskräfte
- Wirtschaftliche Partner: Kundschaft, Lieferanten, Kooperationsbetriebe
- Institutionen: Kammern, Berufsverbände, Zertifizierungsstellen
- Gesellschaftliche Gruppen: Anwohner, lokale Initiativen, Schulen, Umweltverbände
- Öffentliche Akteure: Kommunalpolitik, Behörden, Hochschulen

Die Auswahl sollte nicht beliebig erfolgen. Es empfiehlt sich, eine Stakeholder-Map zu erstellen, die Betroffenheit und Einfluss grafisch gegenüberstellt. So wird deutlich, mit welchen Gruppen ein intensiver Dialog besonders sinnvoll ist.

2.3 Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen

Ein gelungener Stakeholder-Dialog setzt klare Verantwortlichkeiten voraus. Ohne definierte Zuständigkeiten und eine gute interne Koordination verliert der Prozess schnell an Wirkung. Die Einführung eines Dialogsystems darf daher nicht „nebenbei“ erfolgen, sondern braucht eine feste organisatorische Verankerung.

In der Praxis haben sich folgende Rollen bewährt:

- **Geschäftsführung:** Sie gibt den strategischen Rahmen vor, zeigt öffentliches Commitment und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Ihre Beteiligung signalisiert, dass Stakeholder-Dialoge ein ernst gemeintes Führungsinstrument sind.
- **CSR- oder Nachhaltigkeitsverantwortliche:** Sie koordinieren den gesamten Prozess, steuern die Auswahl und Ansprache der Stakeholder, moderieren Dialogformate und sorgen für die Verankerung der Ergebnisse im Unternehmen.
- **Fachabteilungen** (z. B. Personal, Produktion, Einkauf): Sie bringen ihre Expertise ein, beteiligen sich an Gesprächen mit Stakeholdern und setzen erkannte Maßnahmen operativ um.
- **Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit:** Sie unterstützen bei der transparenten

Kommunikation von Dialoganlässen, Ergebnissen und daraus abgeleiteten Schritten – sowohl intern als auch extern.

In kleineren Unternehmen können einzelne Funktionen gebündelt werden. Entscheidend ist, dass der Dialogprozess nicht isoliert läuft, sondern mit bestehenden Strukturen – z. B. dem Qualitätsmanagement, dem Arbeitsschutz oder der betrieblichen Mitbestimmung – abgestimmt ist. So entstehen Synergien und der Stakeholder-Dialog wird Teil der betrieblichen Steuerungslogik.

3 Konzeption und Planung des Dialogs

3.1 Auswahl geeigneter Formate und Kommunikationskanäle

Die Auswahl passender Dialogformate entscheidet wesentlich über den Erfolg eines Stakeholder-Dialogs. Ziel ist es, Formate zu wählen, die sowohl zur Zielgruppe als auch zum Thema passen – und zugleich zum betrieblichen Alltag. Dabei gilt: Je offener und partizipativer das Format, desto größer ist das Potenzial für vertrauensbildenden Austausch.⁵

Mögliche Formate für den Stakeholder-Dialog:

- **Betriebsinterne Dialogformate:** Teamrunden, Werkstattgespräche, Zukunftswerkstätten, Vorschlagswesen, Befragungen
- **Zielgruppenorientierte Gespräche:** Runder Tisch mit Anwohnenden, Lieferantentreffen, Berufsschuldialoge, Elternabende in Ausbildungsfragen
- **Digitale Dialogformate:** Online-Umfragen, interaktive Plattformen, Webinare mit Fragerunden, Feedback-Tools

⁵ Social and Economic Council. (2023). *Building trust* [Tool: Meaningful stakeholder dialogue]. Den Haag: SER.
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/imvo/betekenisvolle-dialoog/en/building-trust.pdf>

- **Öffentliche Veranstaltungen:** Tage der offenen Tür, CSR-Abende, Dialogforen mit lokaler Politik und Zivilgesellschaft
- **Kooperationsformate:** Gemeinsame Projekte mit Schulen, Vereinen oder kommunalen Einrichtungen

Entscheidend ist, dass der Dialog nicht einseitig gestaltet wird. Es geht nicht um Information im Sinne eines Vortrags, sondern um wechselseitiges Zuhören, Fragenstellen und Perspektivenwechsel.

Hilfreich ist eine systematische Formatwahl, zum Beispiel durch ein Raster aus Zielgruppe, Thema, gewünschter Dialogtiefe und verfügbaren Ressourcen. Je nach Unternehmensgröße und Stakeholdergruppe kann dies zu sehr unterschiedlichen Lösungen führen – vom informellen Kaffeegespräch bis zur mehrmonatigen Dialogreihe.

3.2 **Aufbau von Vertrauen und Gesprächsbereitschaft**

Ein erfolgreicher Stakeholder-Dialog lebt von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen. Damit Dialogformate nicht als bloße Pflichtübung wahrgenommen werden, müssen Unternehmen aktiv eine Kultur schaffen, in der Rückmeldung erwünscht ist, Kritik zugelassen wird und Beteiligung ernst genommen wird.

Folgende Faktoren tragen maßgeblich zum Vertrauensaufbau bei:

- **Verlässlichkeit:** Termine, Zusagen und Ergebnisse aus dem Dialog müssen eingehalten und transparent kommuniziert werden.
- **Respektvolle Kommunikation:** Auch kontroverse Meinungen werden gehört und nicht abgewertet. Eine wertschätzende Grundhaltung ist Voraussetzung für echte Beteiligung.
- **Augenhöhe:** Die Beteiligten müssen das Gefühl haben, dass ihre Stimme zählt – unabhängig von Hierarchie oder Machtverhältnissen.
- **Langfristigkeit:** Vertrauen wächst über Zeit. Ein einmaliger Austausch ist kaum geeignet, um stabile Beziehungen zu schaffen. Regelmäßige Formate, Rückkopplungen und sichtbare Veränderungen auf Basis des Dialogs sind zentrale Bausteine.
- **Offenheit über Grenzen hinweg:** Besonders wirkungsvoll ist der Dialog, wenn Unternehmen auch unbequeme Themen zulassen – etwa Kritik am eigenen Verhalten oder Forderungen nach Veränderung.

Gerade im industriellen Umfeld – etwa in der Fertigung oder der Instandhaltung – kann Vertrauen durch authentische Gesprächsanlässe entstehen, zum Beispiel durch gemeinsame Projektbesichtigungen, Schulpartnerschaften oder Workshops zu Veränderungsprozessen. Entscheidend ist, dass diese Formate nicht

als Kontrolle, sondern als echter Austausch gestaltet werden.

3.3 Ressourcen, Zeitplanung und Vorbereitung

Ein wirkungsvoller Stakeholder-Dialog benötigt eine solide Vorbereitung und ausreichende Ressourcen. Ohne klare Planung laufen Dialogprozesse Gefahr, im Alltagsgeschäft unterzugehen oder ungesteuert zu verlaufen. Besonders in technisch geprägten Unternehmen ist es wichtig, die Dialogformate genauso sorgfältig zu planen wie betriebliche Projekte oder Qualitätsprozesse.⁶

Wichtige Aspekte der Vorbereitung:

- **Ressourcenkalkulation:** Personalzeit, Moderationskompetenz, Raum- oder Technikbedarf, Materialien zur Dokumentation und Kommunikation müssen eingeplant und freigegeben werden.
- **Zieldefinition:** Was soll durch den Stakeholder-Dialog erreicht werden? Mögliche Ziele sind z. B. Vertrauen stärken, Risiken erkennen, Erwartungen klären, Kooperationen anstoßen oder Innovationen fördern.
- **Stakeholderanalyse:** Wer soll am Dialog beteiligt werden und warum? Welche

⁶ International Finance Corporation. (2007). *Stakeholder engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. Washington, DC: IFC. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/partone-stakeholderidentification.pdf>

Vorerfahrungen, Interessen oder Bedenken sind zu erwarten?

- **Termin- und Ablaufplanung:** Zeitpunkt, Ort, Dauer und Ablauf müssen zu den Teilnehmenden passen. Eine zu starke betriebliche Taktung kann Beteiligung erschweren, zu vage Abläufe hingegen mindern die Ernsthaftigkeit.
- **Moderation und Rollenklärung:** Wer leitet den Dialog? Wer dokumentiert? Wer übernimmt die Auswertung? In kleineren Betrieben kann das auch durch externe Unterstützung erfolgen.
- **Sensibilisierung im Vorfeld:** Beteiligte Gruppen sollten im Vorfeld verständlich über Ziel, Ablauf und Bedeutung informiert werden. So wird Beteiligung wahrscheinlicher und Missverständnisse werden vermieden.

Erfolgreiche Stakeholder-Dialoge basieren selten auf Spontantität – sondern auf klarer Vorbereitung, realistischer Planung und der Bereitschaft, die Ergebnisse ernsthaft weiterzuverfolgen.

4 Durchführung des Stakeholder-Dialogs

4.1 Dialog eröffnen und Beteiligung aktivieren

Der Start eines Dialogs ist entscheidend für dessen Verlauf. Wenn Stakeholder den Eindruck gewinnen, dass es sich um eine reine Pflichtübung handelt oder ihre Beiträge nicht willkommen sind, wird die Gesprächsbereitschaft schnell sinken. Umso wichtiger ist es, gleich zu Beginn ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Respekts zu schaffen.

Zentrale Aspekte der Dialogeröffnung:

- **Begrüßung und Kontext:** Die Teilnehmenden sollten verstehen, warum der Dialog stattfindet, welches Ziel verfolgt wird und wie ihre Beteiligung dazu beiträgt.
- **Klarer Rahmen:** Der Ablauf, die Regeln des Miteinanders (z. B. respektvoller Umgang, Zeitrahmen, Dokumentation) und die Rollenverteilung (Moderation, Mitschrift etc.) werden transparent gemacht.
- **Wertschätzung ausdrücken:** Bereits die Einladung sollte ernsthaftes Interesse und Dankbarkeit signalisieren. Beim Start des Gesprächs ist es wichtig, die Beteiligung aktiv zu begrüßen und die Relevanz der jeweiligen Stakeholder anzuerkennen.
- **Niedrigschwellige Beteiligung ermöglichen:** Um erste Hemmungen abzubauen, eignen sich

einführende Fragerunden, Visualisierungen oder kurze Einzel- oder Kleingruppenphasen, bevor komplexere Themen diskutiert werden.

Erfolgreiche Dialogformate zeichnen sich dadurch aus, dass sich alle Beteiligten frühzeitig aktivieren und ernst genommen fühlen. Je vertrauensvoller der Einstieg gelingt, desto tragfähiger werden die Ergebnisse des Prozesses.

4.2 Themen strukturieren und moderieren

Ein Stakeholder-Dialog kann nur dann produktiv verlaufen, wenn die Inhalte klar strukturiert und professionell moderiert werden. Ziel ist es, Raum für unterschiedliche Perspektiven zu schaffen, ohne den roten Faden zu verlieren. Insbesondere bei sensiblen Themen wie Umweltwirkungen, Arbeitsbedingungen oder Standortentwicklungen ist eine wertschätzende, gleichzeitig aber zielorientierte Moderation zentral.⁷

Wichtige Erfolgsfaktoren:

- **Themenfokus setzen:** Dialoge sollten sich auf einige wenige, gut vorbereitete Schwerpunktthemen konzentrieren. Diese können z. B. im Vorfeld durch eine kurze Stakeholder-Umfrage priorisiert oder in einem vorbereiteten Themenpapier beschrieben werden.

⁷ Grimm, J., Ruehle, R. C., & Reinecke, J. (2024). *Building common ground: How facilitators bridge between diverging groups in multi-stakeholder dialogue*. *Journal of Business Ethics*, 194, 583–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05609-4>

- **Ergebnisoffenheit sicherstellen:** Auch wenn das Unternehmen bereits Positionen oder Maßnahmen entwickelt hat, sollte es offen für Rückmeldungen und neue Impulse bleiben. Sonst verliert der Dialog an Glaubwürdigkeit.
- **Gute Moderation:** Eine neutrale Moderation unterstützt eine faire Gesprächsführung, achtet auf Ausgewogenheit, fördert leise Stimmen und verhindert Dominanz einzelner Personen. In kleinen Betrieben kann diese Rolle auch durch geschulte Mitarbeitende übernommen werden.
- **Visuelle Strukturierung:** Flipcharts, Kartenabfragen, digitale Tools oder einfache Ablaufpläne helfen, Gedanken sichtbar zu machen und Diskussionen zu bündeln.
- **Zeitmanagement und Beteiligungslogik:** Dialoge sollten ausreichend Zeit für Diskussion, aber auch klare Entscheidungs- und Zusammenfassungsphasen bieten. Beteiligung ohne Ergebnisrisiken (z. B. Rückmeldung wird nur „zur Kenntnis genommen“) demotiviert langfristig.

Eine gelungene Moderation macht aus dem Dialog nicht nur eine Informationssammlung, sondern ein gemeinsames Lernformat mit Wirkung auf beide Seiten – Unternehmen und Stakeholder.

4.3 Einbindung in Entscheidungsprozesse

Ein Dialog entfaltet seine Wirkung erst dann vollständig, wenn die geäußerten Perspektiven und Anregungen tatsächlich in unternehmerische Entscheidungen einfließen. Andernfalls entsteht Frustration auf Seiten der Stakeholder und der Prozess verliert an Glaubwürdigkeit. Es genügt nicht, Rückmeldungen anzuhören – sie müssen systematisch verarbeitet, bewertet und nachvollziehbar weiterverwendet werden.

Elemente einer gelungenen Einbindung:

- **Dokumentation der Beiträge:** Alle relevanten Aussagen und Vorschläge aus dem Dialog werden strukturiert festgehalten – möglichst transparent, nachvollziehbar und für die Beteiligten zugänglich.
- **Bewertung und Rückmeldung:** Die Vorschläge werden innerhalb des Unternehmens analysiert (z. B. hinsichtlich Umsetzbarkeit, Risiken, Kosten-Nutzen) und in einer Rückmeldung begründet bewertet – z. B. im Stil: „Was wir umsetzen“, „Was noch geprüft wird“, „Was derzeit nicht möglich ist – und warum“.
- **Verknüpfung mit bestehenden Prozessen:** Dialogergebnisse sollten systematisch mit Strategieprozessen, Zielvereinbarungen oder Maßnahmenplänen verknüpft werden – etwa im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungs-

prozesses (KVP) oder der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

- **Beteiligung an Umsetzungsprozessen:** Stakeholder können – je nach Thema – auch in die Umsetzung eingebunden werden, etwa durch Projektbeiräte, Kooperationsformate oder gemeinsame Evaluationsgruppen.

So wird der Dialog nicht nur zur Kommunikationsmaßnahme, sondern zu einem echten Bestandteil strategischer Steuerung – mit konkreter Wirkung auf Produkte, Prozesse und Beziehungen.

5 Ergebnissicherung und Weiterentwicklung

5.1 Rückmeldung und transparente Kommunikation

Ein zentrales Element erfolgreicher Stakeholder-Dialoge ist die systematische Rückmeldung an alle Beteiligten. Wer sich mit Zeit, Engagement und Ideen eingebracht hat, erwartet zu Recht zu erfahren, was mit den Beiträgen geschieht. Fehlt diese Rückkopplung, droht ein Verlust an Vertrauen – und die Dialogbereitschaft sinkt bei zukünftigen Formaten deutlich.

Wichtige Grundsätze der Rückmeldung:

- **Zeitnah informieren:** Ergebnisse und nächste Schritte sollten möglichst kurzfristig nach Abschluss des Dialogs bereitgestellt werden – z. B. per E-Mail, Intranet, Aushang oder Infoveranstaltung.
- **Adressatengerecht aufbereiten:** Die Rückmeldung muss verständlich, zielgruppengerecht und differenziert erfolgen. Mitarbeitende benötigen andere Informationen als externe Partner oder lokale Institutionen.
- **Transparenz zeigen:** Auch bei ablehnenden Entscheidungen sollten die Gründe klar und respektvoll erläutert werden. Ein offener Umgang mit Zielkonflikten oder Grenzen der Umsetzung erhöht die Glaubwürdigkeit.

- **Wirkung sichtbar machen:** Wenn konkrete Maßnahmen umgesetzt wurden, sollte dies kommuniziert und sichtbar gemacht werden – z. B. durch Vorher-Nachher-Dokumentationen, Projektdarstellungen oder Interviews mit Beteiligten.

Rückmeldungen sind keine reine Pflichtübung. Richtig gestaltet, stärken sie die Beziehung zu den Stakeholdern und belegen, dass Beteiligung ernst genommen wird – nicht nur formal, sondern als Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

5.2 Evaluation und kontinuierliche Verbesserung

Ein wirksamer Stakeholder-Dialog ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein lernender Prozess. Um die Qualität und Wirkung des Dialogs zu sichern und weiterzuentwickeln, sind regelmäßige Reflexion und strukturierte Evaluation notwendig. Nur so lassen sich Schwächen erkennen, Verbesserungen umsetzen und der Dialog langfristig im Unternehmen verankern.⁸

Zentrale Elemente der Evaluation:

- **Feedback der Teilnehmenden:** Nach jeder Dialogmaßnahme sollten die Beteiligten die Möglichkeit erhalten, den Ablauf, die Atmosphäre und die wahrgenommene Ernsthaftigkeit

⁸ Bammer, G. (2021, Dezember 9). *Stakeholder engagement primer: 9. Evaluating engagement. i2Insights*.
<https://i2insights.org/2021/12/09/evaluating-engagement/>

einzuschätzen – z. B. in Form kurzer Fragebögen oder Feedbackgespräche.

- **Zielerreichung prüfen:** Wurden die zuvor gesetzten Ziele (z. B. Informationsgewinn, Vertrauensaufbau, Kooperationsimpulse) erreicht? Welche Wirkungen sind kurzfristig oder mittelfristig erkennbar?
- **Prozessqualität analysieren:** Welche Formate haben sich bewährt, welche nicht? Wurden Zielgruppen erreicht? War der Ressourceneinsatz angemessen? Gab es Engpässe in Moderation oder Umsetzung?
- **Ableitung von Verbesserungen:** Die Evaluation sollte konsequent genutzt werden, um Formate, Inhalte oder Abläufe weiterzuentwickeln. Dabei können auch externe Partner beratend eingebunden werden – etwa bei komplexen Stakeholderkonflikten.

Zur Verstetigung des Dialogs kann ein einfacher Evaluationszyklus eingeführt werden – z. B. nach dem Prinzip: Planen – Durchführen – Auswerten – Anpassen. So wird Stakeholder-Beteiligung Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und stärkt die Qualität der unternehmerischen Verantwortung nachhaltig.

5.3 Verstetigung im Unternehmen

Damit Stakeholder-Dialoge ihre volle Wirkung entfalten, müssen sie dauerhaft im Unternehmen verankert werden. Einzelmaßnahmen reichen nicht aus – gefragt ist eine systematische Integration in bestehende Strukturen, Prozesse und Routinen. So wird Beteiligung nicht als Ausnahme, sondern als selbstverständlicher Bestandteil verantwortungsvoller Unternehmensführung wahrgenommen.

Ansätze zur Verstetigung:

- **Integration in Managementsysteme:** In vielen Unternehmen existieren bereits zertifizierte Systeme – z. B. für Qualität (ISO 9001), Umwelt (ISO 14001) oder Arbeitsschutz (ISO 45001). Diese enthalten Anforderungen zur Einbindung von Stakeholdern, etwa bei Risikoanalysen, Verbesserungsprozessen oder der Bewertung von Wirksamkeit. Hier kann der Stakeholder-Dialog systematisch andocken.
- **Regelmäßige Dialogformate etablieren:** Statt punktueller Aktionen sollten wiederkehrende Formate entwickelt werden – z. B. jährliche Stakeholder-Treffen, vierteljährliche Feedbackrunden mit Lieferanten oder halbjährliche Befragungen der Mitarbeitenden.
- **Zuständigkeiten und Ressourcen sichern:** Die Koordination des Dialogs sollte klar zugewiesen und als dauerhafte Aufgabe anerkannt werden –

inklusive Zeitbudget und Rückhalt durch die Führungsebene.

- **Kulturelle Verankerung fördern:** Beteiligung wird wirksam, wenn sie als Teil der Unternehmenskultur verstanden wird. Dazu gehören Schulungen, Führungskräfte trainings, Feedbackinstrumente oder auch Anerkennung für gelungene Beteiligungsprozesse.
- **Erfolge sichtbar machen:** Beispiele gelungener Dialoge sollten im Unternehmen und nach außen sichtbar gemacht werden – etwa in Berichten, auf der Website oder im Austausch mit Partnerbetrieben.

So entsteht ein Kreislauf aus Beteiligung, Rückkopplung, Lernen und Entwicklung – der Stakeholder-Dialog wird nicht nur zur Methode, sondern zur Haltung.

6 Praxisbeispiele

6.1 Beispiel: Maschinenbauunternehmen mit lokalem Bildungsdialog

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen in Süddeutschland organisiert einen jährlichen Stakeholder-Dialog in Form eines „Bildungsrunden Tisches“ mit benachbarten Berufsschulen, Schülerververtretungen, Eltern und Auszubildenden. Die Personalabteilung leitet die Organisation und lädt gezielt Vertreter:innen von Schulen, Schüler:innen und Eltern ein.⁹

Ablauf & Wirkung:

- Azubis präsentieren Projekte, gewinnen direkte Rückmeldung und knüpfen Kontakt mit potenziellen Bewerber:innen.
- Schulen bringen Herausforderungen aus der Berufsorientierung ein.
- Eltern erfahren praxisnahe Einblicke in Ausbildungsmöglichkeiten.
- Aus dem Dialog entstehen Folgeaktionen – etwa Unternehmenswerkstätten oder Schnuppertage.

Der Dialog findet seit drei Jahren statt. Die Resonanz der Teilnehmer wächst kontinuierlich, das Unternehmen

⁹ Schüler-Ingenieur-Akademie. (o. D.). *Schüler-Ingenieur-Akademie: Kooperation von Schulen, Hochschulen und Wirtschaft*. In *Wikipedia – Die freie Enzyklopädie* <https://de.wikipedia.org/wiki/Sch%C3%BCler-Ingenieur-Akademie>

kann mit dem Format qualifizierte Bewerbungen generieren, die Ausbildungsquote erhöhen und sein Ansehen in der Region stärken.

Merck KGaA – Nachhaltigkeitsbericht: Stakeholder-Dialog

Merck führt einen kontinuierlichen Stakeholder-Dialog, bei dem Mitarbeitende, Kundschaft, Lieferanten, Patientenvertretung und weitere Gruppen einbezogen werden. Ergebnisse fließen systematisch in Strategie und Maßnahmen ein – etwa über eine eigene Sustainability Advisory Panel – und stärken so Transparenz, Vertrauen und die regionale Einbindung¹⁰.

SER – Model for meaningful stakeholder dialogue

Die niederländische SER entwickelt ein Modell für authentischen Stakeholder-Dialog mit neun Kernkriterien – darunter Vertrauen, partizipative Organisation und transparente Ergebnisverwertung. Das Modell betont den Nutzen für alle Beteiligten und bildet eine bewährte theoretische Grundlage für erfolgreiche Dialogformate¹¹.

6.2 Negatives Fallbeispiel: Einseitige Kommunikation ohne Rückkanal

Ein Produktionsbetrieb in Nordrhein-Westfalen veranstaltet einen „Lieferantentag“. Thema sind neue

¹⁰ Merck KGaA. (2022). *Stakeholder Dialogue*. In *Sustainability Report 2022* (Strategy & Management). Merck. <https://www.emdgroup.com/en/sustainability-report/2022/strategy-management/stakeholder-dialogue.html>

¹¹ Sociaal-Economische Raad (SER). (2024). *Theory of meaningful stakeholder dialogue*. SER. https://www.ser.nl/en/themes/irbc/meaningful-dialogue/theory_ser.nl

Umwelt- und Sicherheitsstandards. Mitarbeitende und Lieferanten werden eingeladen, aber es gibt nur Präsentationen von Unternehmensseite. Rückfragen sind kaum vorgesehen und Ergebnisse werden nicht dokumentiert.

Probleme & Auswirkungen:

- Externe Lieferanten sehen keine Möglichkeit zur Mitwirkung. Frustration entsteht.
- Mitarbeitende empfinden das Format als Vorführung, nicht als Beteiligung.
- Nach dem Event bleibt unklar, was aus den Anregungen geworden ist.
- Der Formatgeruch „Alibi-Veranstaltung“ führt zu sinkendem Interesse bei Teilnehmer:innen, und im nächsten Jahr findet nur noch eine Handvoll Gleiche statt.

Wenn Stakeholderveranstaltungen ohne substanziellen Inhalt, echte Beteiligung und Rückkanal durchgeführt werden, degenerieren sie zum symbolischen Schnellschuss und schaden langfristig Vertrauen und Glaubwürdigkeit¹².

¹² Lintemeier, K., & Rademacher, L. (2021). *Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren*. In R. Altenburger & R. M. Mesicek (Hrsg.), *CSR und Stakeholdermanagement* (S. 29–58). Springer. https://www.lintemeier-advisors.com/wp-content/uploads/2021/05/Lintemeier-Rademacher_Stakeholder-Relations.pdf

7 Erfolgsfaktoren für wirksame Stakeholder-Dialoge

Damit Stakeholder-Dialoge nicht nur gut gemeint, sondern auch gut gemacht sind, braucht es klare Grundsätze. Diese lassen sich aus vielen erfolgreichen und gescheiterten Praxisbeispielen ableiten. Unternehmen jeder Größe – auch in der Industrie – profitieren davon, wenn sie die folgenden Erfolgsfaktoren konsequent berücksichtigen.

7.1 Klare Zielsetzung und Relevanz

Ein Dialog ohne klares Ziel verläuft im Sand. Unternehmen müssen im Vorfeld beantworten, warum sie den Dialog führen wollen, was sie konkret erreichen möchten und welche Stakeholdergruppen tatsächlich betroffen oder beteiligt sind.

- Formulieren Sie Ziele konkret: z. B. „Wir möchten Hinweise für die Weiterentwicklung unseres Ausbildungsprogramms erhalten“ statt „Wir möchten mit Schulen ins Gespräch kommen“.
- Vermeiden Sie reine Symbolhandlungen. Jede Maßnahme sollte mit einer echten Relevanz für beide Seiten verbunden sein.
- Kommunizieren Sie die Zielsetzung offen – das schafft Orientierung und erhöht die Ernsthaftigkeit.

7.2 Passende Formate und geeignete Beteiligte

Ein erfolgreicher Stakeholder-Dialog lebt von der Auswahl passender Formate und der Einbindung der richtigen Akteure. Nicht jede Zielgruppe kann oder möchte an klassischen Sitzungen teilnehmen – und nicht jedes Thema braucht große Veranstaltungen.

Wichtige Aspekte:

- **Formatvielfalt nutzen:** Ob Dialogwerkstatt, digitale Umfrage, moderierte Fokusgruppe oder Betriebsrundgang mit Diskussion – entscheidend ist, dass das Format zur Zielgruppe, zum Thema und zur betrieblichen Realität passt.
- **Zugang niedrigschwellig gestalten:** Externe Stakeholder (z. B. Schulen, NGOs oder Nachbarschaftsvertreter) brauchen oft eine klare Einladung, verständliche Unterlagen und organisatorische Unterstützung.
- **Interne Schlüsselpersonen einbinden:** Wer im Unternehmen Verantwortung trägt oder über gute Netzwerke verfügt (z. B. Ausbildungsverantwortliche, Teamleitungen), sollte frühzeitig in die Planung einbezogen werden – sie sorgen für Verbindlichkeit und Wirkung.

Praxis zeigt: Nicht die Komplexität, sondern die Passung von Format und Beteiligten entscheidet über die Qualität des Dialogs.

7.3 Konsequente Rückmeldung und Umsetzung

Ein Stakeholder-Dialog entfaltet nur dann Wirkung, wenn die eingebrachten Ideen und Anregungen auch sichtbar bearbeitet werden. Rückmeldungen, die ignoriert werden, schaden der Beziehung mehr, als wenn sie nie erbeten worden wären. Glaubwürdigkeit entsteht durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Zentrale Erfolgsprinzipien:

- **Rückmeldungen ernst nehmen:** Jeder Beitrag sollte dokumentiert, geprüft und einer Antwort zugeführt werden – auch wenn die Umsetzung nicht möglich ist.
- **Ergebnisse sichtbar machen:** Zeigen Sie, was sich verändert hat – z. B. durch einen Umsetzungsbericht, Fotos, Interviews oder Aushänge. Auch kleine Erfolge verdienen Aufmerksamkeit.
- **Konflikte nicht ausklammern:** Wenn Meinungen auseinandergehen, sollten die unterschiedlichen Perspektiven benannt und die Entscheidungswege erklärt werden. So entsteht Verständnis auch für unbequeme Entscheidungen.
- **Verbindlichkeit herstellen:** Legen Sie Zuständigkeiten, Ressourcen und Zeitpläne zur Umsetzung fest – und informieren Sie regelmäßig über Fortschritte.

Der wichtigste Indikator für einen gelungenen Dialog ist die Folgeaktivität: Nur wenn Vorschläge in konkretes Handeln münden, bleibt der Dialog glaubwürdig und zukunftsfähig.

8 Integration in die Unternehmensstrategie

Die langfristige Wirkung eines Stakeholder-Dialogs hängt maßgeblich davon ab, wie gut er in die übergreifende Unternehmensstrategie eingebettet ist. Wenn Dialogprozesse lediglich als punktuelle Aktionen verstanden werden, fehlt ihnen die notwendige Verbindlichkeit. Eine strategische Integration sorgt hingegen dafür, dass Ergebnisse nicht verpuffen, sondern systematisch in betriebliche Entscheidungs- und Verbesserungsprozesse einfließen.

8.1 Verankerung in bestehenden Strukturen

Ein wirksamer Dialog muss dort andocken, wo bereits unternehmerische Steuerung erfolgt – etwa in bestehenden Managementsystemen. Viele Unternehmen arbeiten nach ISO-Normen wie DIN EN ISO 9001 (Qualität), ISO 14001 (Umwelt) oder ISO 45001 (Arbeitsschutz), die bereits Anforderungen an die Beteiligung von Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen enthalten. Auch CSR-Strategien, Nachhaltigkeitsrichtlinien oder betriebliche Vorschlagswesen bieten Anknüpfungspunkte, um Dialogprozesse systematisch zu verankern.

Damit der Dialog nicht als isoliertes Projekt wahrgenommen wird, empfiehlt sich eine feste Verankerung in Planungszyklen, Berichtspflichten oder operative Zielvereinbarungen. Auch die Einbindung in bestehende Gremien – wie Steuerungskreise, Betriebsversammlungen oder Managementreviews – unterstützt eine dauerhafte institutionelle Absicherung.

Zusammengefasst:

- Stakeholder-Dialoge sollten in bestehende ISO-Managementsysteme integriert werden.
- Eine Einbindung in CSR-Strategien und betriebliche Steuerungskreise erhöht die Verbindlichkeit.
- Die institutionelle Verankerung schafft Kontinuität und Anschlussfähigkeit.

8.2 Strategische Nutzenorientierung

Ein professionell geführter Dialogprozess liefert nicht nur Anregungen für operative Verbesserungen, sondern kann gezielt zur Zielerreichung im Rahmen der Unternehmensstrategie beitragen. So lassen sich durch den Austausch mit externen Akteuren frühzeitig gesellschaftliche Trends, regulatorische Entwicklungen oder technologische Anforderungen identifizieren. Besonders im industriellen Mittelstand, wo die Reaktionszeit auf äußere Veränderungen oft begrenzt ist, kann dies ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein.

Auch interne Potenziale werden durch Stakeholder-Dialoge besser erschlossen. Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, ihr Erfahrungswissen einzubringen, was sowohl die Motivation als auch die Qualität von Entscheidungen erhöht. Nicht zuletzt stärkt eine transparente und kontinuierliche Einbindung von Anspruchsgruppen die Reputation und Attraktivität des

Unternehmens – bei Fachkräften, Kund:innen und der Öffentlichkeit.

Kernaussagen:

- Dialogprozesse liefern frühzeitige Hinweise auf Trends, Risiken und Chancen.
- Sie stärken das Erfahrungslernen im Unternehmen und fördern Innovationskraft.
- Eine transparente Beteiligung erhöht die Glaubwürdigkeit und Arbeitgeberattraktivität.

9 Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung

Ein Stakeholder-Dialog ist nur dann nachhaltig wirksam, wenn er nicht im Ungefähren endet. Unternehmen benötigen Verfahren, mit denen sie die Qualität, Wirkung und Entwicklung dieser Dialogprozesse regelmäßig überprüfen können. Ziel ist es, sowohl den Dialog selbst als auch die daraus abgeleiteten Maßnahmen stetig zu verbessern.

9.1 Bewertung von Qualität und Wirkung

Die Bewertung beginnt mit der Frage, ob der Dialog das erreicht hat, was er ursprünglich sollte.

- Waren die gesetzten Ziele klar und realistisch?
- Wurden die relevanten Stakeholder tatsächlich erreicht?
- Wurden die eingebrachten Perspektiven ernsthaft aufgenommen?

Antworten auf diese Fragen lassen sich durch strukturierte Feedbackschleifen gewinnen – beispielsweise durch Kurzbefragungen, Nachbesprechungen oder externe Einschätzungen. Auch eine kritische Selbstevaluation im Team kann wertvolle Hinweise liefern.

Ein wirksamer Dialog zeichnet sich nicht nur durch gut besuchte Veranstaltungen oder hohe Beteiligungszahlen aus – entscheidend ist, ob die Gespräche zu konkreten Verbesserungen führen und ob die Beteiligten sich gehört und eingebunden fühlen.

Kernaussagen:

- Zielerreichung und Beteiligungsqualität müssen regelmäßig bewertet werden.
- Rückmeldungen der Stakeholder liefern zentrale Hinweise für Verbesserungen.
- Wirkung entsteht erst, wenn aus dem Dialog konkrete Veränderungen folgen.

9.2 Nutzung von Kennzahlen und Erfahrungswissen

Zahlen allein erzählen keine ganze Geschichte – aber sie helfen, Entwicklungen sichtbar zu machen. Kennzahlen wie die Anzahl durchgeführter Dialogformate, die Vielfalt der Beteiligten oder die Umsetzungsquote aus Dialogen ermöglichen eine systematische Beobachtung. Noch aussagekräftiger wird diese, wenn sie durch qualitative Erkenntnisse ergänzt wird: Welche Formate haben sich bewährt? Wo gab es Reibungspunkte? Was wurde aus den eingebrachten Ideen?

Die Kombination von quantitativen und qualitativen Informationen bildet die Basis für Lernen im Unternehmen. Sie hilft, nicht nur den konkreten Dialog, sondern auch die strategische Ausrichtung weiterzuentwickeln.

- Kennzahlen schaffen Transparenz über Reichweite und Umsetzungserfolg.

- Erfahrungswissen aus der Praxis unterstützt die Weiterentwicklung.
- Kombination aus Zahlen und Beobachtungen ermöglicht fundierte Anpassungen.

9.3 Verstetigung durch Routinen und Zuständigkeiten

Langfristig wirksam wird der Stakeholder-Dialog erst, wenn er strukturell abgesichert ist. Dazu gehört die Benennung klarer Verantwortlichkeiten: Wer plant die Formate? Wer sammelt Rückmeldungen? Wer koordiniert die Umsetzung? Ohne definierte Rollen besteht die Gefahr, dass Beteiligung versandet oder vereinzelt bleibt.

Auch zeitliche Rhythmen sind wichtig. Wenn Dialogformate in bestehende Planungszyklen eingebunden werden – etwa im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungen, Strategieworkshops oder Nachhaltigkeitsberichte – entsteht eine wiederkehrende Praxis. Das signalisiert Verlässlichkeit und gibt den Beteiligten Orientierung.

Kernaussagen

- Klare Zuständigkeiten sind Voraussetzung für kontinuierlichen Dialog.
- Wiederkehrende Formate fördern Verlässlichkeit und Routine.

- Integration in bestehende Steuerungsprozesse sichert Nachhaltigkeit.

10 Zusammenfassung und Ausblick

Stakeholder-Dialoge sind weit mehr als kommunikative Höflichkeitsrunden – sie sind ein strategisches Instrument für Unternehmen, um Vertrauen aufzubauen, Risiken frühzeitig zu erkennen und gemeinsam mit relevanten Anspruchsgruppen tragfähige Lösungen zu entwickeln. Insbesondere in der Industrie, wo technologische Veränderungen, gesellschaftliche Erwartungen und Fachkräfteengpässe gleichzeitig wirken, gewinnen strukturierte Beteiligungsprozesse zunehmend an Bedeutung.

Ein gelungener Stakeholder-Dialog beginnt mit klaren Zielen und einem realistischen Verständnis der eigenen Rolle. Er berücksichtigt die Vielfalt der Beteiligten, nutzt passende Formate, sichert Rückmeldungen ab und integriert sich in bestehende Steuerungsstrukturen. Entscheidend für seinen Erfolg ist nicht allein die Durchführung einzelner Gespräche, sondern die konsequente Weiterverarbeitung der Ergebnisse – sichtbar, verbindlich und wirksam.

Zukunftsfähige Unternehmen entwickeln Stakeholder-Dialoge daher nicht als Einzelmaßnahme, sondern als festen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur. Sie schaffen Räume für Mitwirkung, lernen aus Rückmeldungen und stärken dadurch nicht nur ihre gesellschaftliche Verantwortung, sondern auch ihre wirtschaftliche Widerstandskraft.

Wie geht es weiter?

Die hier beschriebene Methode liefert einen praxisorientierten Rahmen, mit dem Unternehmen ihren Stakeholder-Dialog aufbauen, professionalisieren und strategisch nutzen können. Als nächste Schritte empfehlen sich:

- eine erste Bestandsaufnahme der bisherigen Beteiligungsformate,
- die Entwicklung eines klaren Dialogziels mit ausgewählten Stakeholdern,
- sowie die Verankerung des Dialogs in Planungs- und Berichtsrouinen.

Wer klein beginnt, aber konsequent weiterentwickelt, legt das Fundament für tragfähige Beziehungen – und für eine soziale Verantwortung, die nicht nur erklärt, sondern gelebt wird.

11 Schulung und Kompetenzaufbau

Ein nachhaltiger Stakeholder-Dialog setzt voraus, dass Mitarbeitende über die nötigen Kompetenzen verfügen – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in der Strukturierung, Auswertung und Umsetzung von Dialogprozessen. Damit Beteiligung glaubwürdig, professionell und wirkungsvoll gestaltet werden kann, braucht es zielgruppengerechte Schulungen.

11.1 Schulungsbedarfe identifizieren

Zu Beginn sollte ermittelt werden, welche Beschäftigtengruppen im Stakeholder-Dialog welche Rolle einnehmen – und welche Fähigkeiten sie dafür benötigen. Personen in der Personal- oder Kommunikationsabteilung benötigen andere Kompetenzen als beispielsweise Führungskräfte oder Moderierende vor Ort. Auch Auszubildende, Betriebsratsmitglieder oder technische Mitarbeitende können in spezifische Formate eingebunden werden.

11.2 Geeignete Schulungsformate

Besonders wirksam sind praxisnahe und dialogorientierte Lernformate. Dazu zählen:

- Workshops mit Rollenspielen zur Gesprächsführung,
- Lernvideos mit Beispielen aus dem Unternehmensalltag,
- Schulungen zur Moderation oder Konfliktprävention,

- Blended-Learning-Angebote mit Selbstlernphasen und Präsenzübungen.

Die Schulungsinhalte sollten auf reale Situationen im Betrieb zugeschnitten sein – zum Beispiel Feedbackgespräche, Dialog mit externen Anspruchsgruppen oder die Reflexion kritischer Rückmeldungen.

11.3 Zielgruppenorientierung

Die Schulung sollte an unterschiedliche Zielgruppen angepasst werden:

- **Führungskräfte** lernen, wie sie Dialogformate in ihre Leitungspraxis integrieren und Rückmeldungen systematisch nutzen.
- **Kommunikationsverantwortliche** erhalten Werkzeuge zur Strukturierung und Dokumentation.
- **Beteiligte aus Fachabteilungen** werden in Gesprächsführung, Feedbackauswertung und Maßnahmenplanung eingeführt.

12 Auditierung und interne Überprüfung

Ein systematischer Stakeholder-Dialog profitiert von regelmäßigen Rückmeldungen – nicht nur von außen, sondern auch durch interne Überprüfung. Die Auditierung hilft dabei, Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale im Dialogprozess zu erkennen. Sie trägt zur kontinuierlichen Verbesserung bei und sichert die Qualität der Beteiligung langfristig ab.

12.1 Ziel der Auditierung

Das Ziel einer internen Auditierung besteht darin, den Dialogprozess auf Wirksamkeit, Konsistenz und Anschlussfähigkeit zu prüfen. Dabei geht es nicht nur um formale Kriterien – wie Anzahl der Formate oder Protokolle –, sondern auch um inhaltliche und kulturelle Aspekte: Wie ernst wird Beteiligung genommen? Wie transparent ist der Umgang mit Rückmeldungen? Wie wird mit Kritik umgegangen?

Audits sollen zur Verbesserung beitragen, nicht zur Kontrolle. Entscheidend ist daher ein wertschätzender, lernorientierter Umgang mit den Ergebnissen.

12.2 Beispielhafte Auditfragen

Eine interne Überprüfung kann durch gezielte Fragen erfolgen. Diese lassen sich in Interviews, Fragebögen oder Review-Gespräche einbinden. Beispiele:

- Wurden alle relevanten Stakeholder systematisch identifiziert?

- Gab es eine transparente Einladung zur Beteiligung?
- Wurden Rückmeldungen dokumentiert und in Entscheidungen eingebunden?
- Wie viele Vorschläge aus dem Dialog wurden umgesetzt?
- Fühlen sich Beteiligte ernst genommen und informiert?

Die Antworten sollten möglichst bereichsübergreifend erhoben und regelmäßig im Rahmen von Management- oder Nachhaltigkeitszirkeln reflektiert werden.

12.3 Integration in bestehende Auditsysteme

In vielen Betrieben existieren bereits Auditstrukturen, z. B. im Rahmen von Qualitäts- oder Umweltmanagementsystemen. Der Stakeholder-Dialog kann dort als zusätzlicher Auditbereich integriert werden. Das erhöht die Akzeptanz, senkt den Aufwand und unterstützt eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmensverantwortung.

Besonders hilfreich ist eine visuelle Darstellung der Auditentwicklung – z. B. durch ein RAG-System (Rot–Gelb–Grün), das die Anzahl der identifizierten Schwachstellen über die Zeit abbildet. So lassen sich Fortschritte sichtbar machen und gezielte Verbesserungen ableiten.

13 Kennzahlen (KPIs) zur Bewertung von Stakeholder-Dialogen

Die Wirkung von Stakeholder-Dialogen lässt sich nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ erfassen. Geeignete Kennzahlen (Key Performance Indicators, kurz: KPIs) helfen Unternehmen, Fortschritte sichtbar zu machen, Vergleiche über Zeiträume hinweg anzustellen und strategische Entscheidungen zu fundieren. Wichtig ist, dass Kennzahlen sinnvoll ausgewählt, regelmäßig erhoben und mit konkreten Zielen verknüpft werden.

13.1 Auswahl geeigneter Kennzahlen

Nicht alle Aspekte eines Dialogprozesses lassen sich in Zahlen ausdrücken – doch einige messbare Größen geben Aufschluss über Reichweite, Beteiligungstiefe und Umsetzungserfolg. Typische KPIs für Stakeholder-Dialoge sind zum Beispiel:

- Anzahl der durchgeführten Dialogformate pro Jahr,
- Teilnahmequote (z. B. Anteil der eingeladenen Stakeholder, die sich beteiligt haben),
- Vielfalt der beteiligten Gruppen (z. B. Anzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen),
- Anzahl dokumentierter Rückmeldungen oder Vorschläge,
- Umsetzungsquote eingebrachter
Maßnahmenvorschläge,

- Zufriedenheit der Teilnehmenden (z. B. über Feedbackbögen oder Interviews),
- Anzahl intern berichteter Verbesserungen durch Dialogimpulse,
- Außendarstellung: Nennung des Stakeholder-Dialogs in externen CSR-/ESG-Berichten.

13.2 Erhebungsrhythmus und Verantwortlichkeiten

Die Erhebung der KPIs sollte fest im betrieblichen Ablauf verankert sein – idealerweise im Rahmen der internen Jahresplanung, CSR-Berichterstattung oder der Managementbewertung. Dabei empfiehlt sich eine halbjährliche oder jährliche Erhebung, abhängig von der Intensität des Stakeholder-Dialogs.

Verantwortlich für die Datenerhebung und -auswertung kann z. B. die Nachhaltigkeitsbeauftragte, die Personalabteilung oder ein internes Steuerungsteam sein. Die Ergebnisse sollten regelmäßig in Führungsrunden kommuniziert und in Entscheidungen einbezogen werden.

13.3 Nutzung der Kennzahlen zur Steuerung

KPIs sind kein Selbstzweck. Ihre größte Wirkung entfalten sie, wenn sie zur Steuerung genutzt werden. Dazu gehört:

- die Festlegung konkreter Zielwerte (z. B. Steigerung der Teilnahmequote um 20 % innerhalb von zwei Jahren),

- der Vergleich über verschiedene Standorte oder Abteilungen hinweg,
- die Ableitung gezielter Verbesserungsmaßnahmen bei Zielverfehlung.

Die Kennzahlen sollten dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern stets im Zusammenhang mit qualitativen Rückmeldungen. Nur so entsteht ein ganzheitliches Bild des Dialogprozesses.

- KPIs machen Fortschritt und Wirkung von Beteiligung messbar.
- Ihre Erhebung muss regelmäßig und verantwortlich erfolgen.
- Zahlen entfalten Wirkung nur im Zusammenspiel mit qualitativen Erkenntnissen.