

AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD 2015



DEUTSCHE ÜBERSETZUNG

BRIEF AN DIE STAKEHOLDER

Die Vision von AccountAbility ist eine Welt, in der Menschen bei für sie relevanten Entscheidungen ein Mitspracherecht haben, und in der Organisationen auf wichtige Themen reagieren und dabei Transparenz gewährleisten.

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Rolle von Organisationen in der Gesellschaft verändert. Folglich fordern immer mehr Mitglieder oder Vertreter verschiedener betroffener Gruppen ihr Recht ein, bei Entscheidungsfindungsprozessen von Organisationen informiert, angehört oder eingebunden zu werden. Ferner hat das in den letzten Jahren verbesserte Verständnis darüber, wie Stakeholder zur Wertschöpfung beitragen, die Organisationen dazu angehalten, ihren Ansatz zum Stakeholder Engagement zu verfeinern.

Ziel des *AA1000 Stakeholder Engagement Standards* (SES) 2015 ist die Begründung eines Benchmarks für qualitativvolles Engagement. Der *AA1000SES* (2015) wurde in einem umfassenden, beratenden Multi-Stakeholder-Prozess entwickelt. Der *AA1000SES* (2015) ist ein allgemein anwendbares Rahmenwerk für die Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines hochwertigen Stakeholder Engagements.

Die AA1000-Prinzipien der *Inklusivität* (*“Inclusivity”*), *Wesentlichkeit* (*“Materiality”*) und *Reaktivität* (*“Responsiveness”*) bilden die Grundlage für den *AA1000SES* (2015) und die Serie der AA1000-Standards. Diese Prinzipien untermauern die Praxis:

- ▶ Zur Interaktion mit den Stakeholdern, um deren Erwartungen an die Führung, Richtlinien, Strategien, Praktiken und Performance zu verstehen.
- ▶ Zur transparenten Rechenschaftslegung gegenüber den Stakeholdern über die Performance und die für sie wichtigen Themen
- ▶ Zur Entwicklung innovativer und nachhaltiger Antworten auf wichtige aktuelle und zukünftige Fragen.

Als kostenfrei verfügbares Regelwerk, das von den Marktführern anerkannt wird, profitieren Organisationen, unabhängig von ihrer Größe, von der Anwendung des *AA1000SES* (2015). Die Anwendung dieses Standards kann für jene Organisationen einen Wettbewerbsvorteil bieten, die effektiv auf gemeinschaftlicher Weise einen Mehrwert schaffen und die Gesamtperformance verbessern.

Der stetige Prozess des Lernens bedeutet eine laufende Fortentwicklung von Standards. Wir, bei AccountAbility, laden Sie dazu ein, uns Ihre Gedanken und Kommentare mitzuteilen, während wir kontinuierlich daran arbeiten Mehrwert durch Stakeholder Engagement zu schaffen und die führende Nachhaltigkeitspraxis weltweit vorantreiben.



Sunil A Misser
Chief Executive Officer
AccountAbility



Assheton L. Stewart Carter
Chairman
AccountAbility Standards Board

ÜBERSETZUNG

Die Übersetzung dieses Standards wird von AccountAbility gebilligt. AccountAbility behält vollständig alle geistigen Eigentumsrechte an dieser Veröffentlichung.

Die Übersetzung in die deutsche Sprache erfolgte auf Basis der englischsprachigen Originalversion.

Trotz aller Bemühungen, die Richtigkeit der Übersetzung sicherzustellen (u.a. mittels eines unabhängigen Peer Reviews), bleibt die englischsprachige Version maßgeblich. Die aktuelle Version des englischsprachigen Standards steht Ihnen auf www.accountability.org zur Verfügung.

DANKSAGUNG

Dieser Standard wurde von folgender Organisation übersetzt:



DQS CFS GmbH
Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit

Das Peer-Review wurde durchgeführt von:
akzente kommunikation und beratung GmbH

MELDUNG DER ANWENDUNG

Organisationen, die den übersetzten Standard anwenden, werden gebeten, AccountAbility darüber in Kenntnis zu setzen. Sie werden der Liste der Anwender auf der AccountAbility-website hinzugefügt.

AUFRUF ZU KOMMENTAREN

E-mail: standards@accountability.org

ÜBER ACCOUNTABILITY

AccountAbility liefert als führende globale Organisation für Forschung, Beratung und Standards innovative Lösungen für die wichtigsten Herausforderungen der Unternehmensverantwortung und nachhaltigen Entwicklung. Seit 1995 unterstützen wir Unternehmen, Nonprofit-Organisationen und Regierungen bei der Integration der Verantwortlichkeit in den Bereichen Ethik, Umwelt, Soziales und Führung in die DNA ihrer Organisation. Unser Alleinstellungsmerkmal bringt Spitzenforschung, auf breiter Basis angewendete Standards und strategischen Beratungsservice zusammen, um praktikable Lösungen für unsere Kunden zu liefern.

Im Zentrum der Arbeit von AccountAbility steht die AA1000-Standard-Serie, basierend auf den Grundsätzen der:

- **Inklusivität** - Menschen sollten bei für sie relevanten Entscheidungen ein Mitspracherecht haben,
- **Wesentlichkeit** - Entscheidungsträger sollten die wichtigen Themen identifizieren und sich über diese im Klaren sein
- **Reaktivität** - Organisationen sollten bei wesentlichen Themen transparent handeln.

Der AA1000 SES (2015) ist ein allgemein anwendbares Open-Source-Rahmenwerk zur Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines integrierten Ansatzes zum Stakeholder Engagement.

DIE ACCOUNTABILITY STANDARDS-KOMMISSION

Die AccountAbility-Kommission genehmigt die Standards-Strategie und beaufsichtigt die Weiterentwicklung der Standards, die von Institutionen in aller Welt genutzt werden. Die Zusammensetzung der Kommission ist so angelegt, dass öffentliche und private Sektoren, die Zivilgesellschaft und die Standards-Gemeinschaft umfassend vertreten sind.

Die Mitglieder der AccountAbility Standards-Kommission sind:

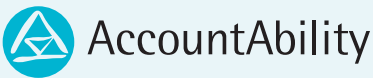
Alwin Kopse	Leiter, Internationale Nachhaltige Landwirtschaft beim Bundesamt für Landwirtschaft, Schweiz
Anant Nadkarni	Advisor and Consultant- Corporate Sustainability and Leadership, Former Vice-President for Sustainability and CSR, TATA group, India
Andrew Cave	Chief Sustainability Officer, RBS (bis April 2015)
Assheton L. Stewart Carter	Leiter - Advisory Board, Equitable Origin, und Managing Director, Dragonfly Initiative, USA (Vorsitzender)
Beat Grüninger	Gründungspartner, BSD Consulting, Brasilien
Dongsoo Kim	Director, Sustainability Management Center at the Korea Productivity Center (KPC), Korea

MITWIRKUNG AM AA1000SES (2015)

Die AccountAbility Standards-Kommission bedankt sich insbesondere für die Mitwirkung der folgenden AccountAbility-Vertreter, die die AA1000SES Working Group 2015 durch Beiträge, kritische Überprüfungen, Fachinhalte, Projektkoordination, Gestaltungshinweise und andere wertvolle Ausführungen unterstützten:

Sunil A. Misser (Chief Executive Officer), David Pritchett (Head of Research), Claire Hart (Director), Udaya Nanayakkara (AccountAbility Standards) und Christy Giannarou (Associate).

INHALT



VORWORT	6
HINWEIS DES ÜBERSETZERS	6
EINFÜHRUNG	7
1	
ZWECK UND UMFANG DES AA1000SES (2015)	10
2	
VERPFLICHTUNG UND INTEGRATION	12
2.1 VERPFLICHTUNG ZUR EINHALTUNG DER AA1000 ACCOUNTABILITY PRINZIPIEN	13
2.2 INTEGRATION IN DIE ORGANISATIONSFÜHRUNG	14
2.3 INTEGRATION IN DIE ORGANISATIONSSTRATEGIE	14
2.4 INTEGRATION IN DAS OPERATIVE MANAGEMENT	15
3	
ZWECK, UMFANG UND STAKEHOLDER	16
3.1 FESTLEGUNG DES ZWECKS DES STAKEHOLDER ENGAGEMENTS	17
3.2 FESTLEGUNG DES UMFANGS DES ENGAGEMENTS IM ZUSAMMENHANG MIT DEM ZWECK	17
3.3 BESTIMMUNG VON MANDAT; EIGENTÜMERSCHAFT UND STAKEHOLDER DES ENGAGEMENTS	17
3.3.1 Mandat und Eigentümerschaft	18
3.3.2 Identifikation der Stakeholder	19

4	
STAKEHOLDER ENGAGEMENT-PROZESS	20
4.1 PLANUNG	21
4.1.1 Profilerstellung und Zuordnung der Stakeholder	21
4.1.2 Bestimmung der Ebenen des Engagements und Methode(n)	22
4.1.3 Festlegung und Kommunikation der Grenzen der Offenlegung	25
4.1.4 Entwurf eines Engagement-Plans	25
4.1.5 Festlegung von Indikatoren	26
4.2 VORBEREITUNG	27
4.2.1 Mobilisierung von Ressourcen	27
4.2.2 Kompetenzförderung	27
4.2.3 Identifikation von und Vorbereitung auf Risiken des Engagements	28
4.3 UMSETZUNG DES ENGAGEMENT-PLANS	29
4.3.1 Einladung an die Stakeholder, sich einzubringen	29
4.3.2 Briefing der Stakeholder	30
4.3.3 Teilnahme	30
4.3.4 Dokumentation des Engagement-Prozesses und seiner Ergebnisse	31
4.3.5 Entwicklung eines Maßnahmenplans	31
4.3.6 Kommunikation der Ergebnisse des Engagements und des Maßnahmenplans	32
4.4 ÜBERPRÜFUNG UND VERBESSERUNG	32
4.4.1 Überwachung und Beurteilung des Engagements	33
4.4.2 Lernen und Verbessern	33
4.4.3 Entwicklung und Nachverfolgung des Maßnahmenplans	33
4.4.4 Berichterstattung über den Engagement-Prozess	34

A	
ANHÄNGE	35
A. DEFINITIONEN	36
B. DIE AA1000-STANDARDREIHE	37
C. DAS ACCOUNTABILITY STAKEHOLDER ENGAGEMENT TECHNICAL COMMITTEE (FINAL EXPOSURE DRAFT 2011)	38
D. ARBEITSGRUPPE FINAL REVISION (FINAL EDITION 2015)	38

VORWORT

Im AA1000 Framework Standard, der im Jahr 1999 veröffentlicht wurde, stellte AccountAbility zum ersten Mal das Prinzip der *Inklusivität* (Inclusivity) vor. Inklusivität bedeutet die Einbindung von Stakeholdern in die Entwicklung und Umsetzung einer verantwortlichen und strategischen Reaktion auf Herausforderungen der Nachhaltigkeit. Stakeholder Engagement wird von Organisationen als Mittel zur Erreichung der Inklusivität eingesetzt.

Um die Erreichung der Inklusivität zu unterstützen, enthielt der AA1000 Framework-Standard von 1999 Leitlinien, wie Stakeholder Engagement gestaltet und durchgeführt werden kann. Bis 2005 haben sich diese ersten Leitlinien zum AA1000 Stakeholder Engagement-Standard entwickelt, dem ersten veröffentlichten internationalen Standard zum Thema Stakeholder Engagement. Dies ist die zweite Ausgabe des AA1000 Stakeholder Engagement-Standards. Sie baut auf den Revisionen des AA1000 AccountAbility Prinzipien-Standards (2008) sowie auf Fortschritten in der Praxis des Stakeholder Engagements der letzten Jahre auf.

Der AA1000SES (2015) wurde in einem umfassenden internationalen Multi-Stakeholder-Prozess entwickelt. Dieser Prozess begann im Jahr 2006 mit der Durchführung einer einjährigen Pilotstudie unter Verwendung des AA1000SES (2005). Rückmeldungen aus diesem Pilotprojekt wurden zusammen mit Sekundärforschungen zu anderen Initiativen und der sich entwickelnden Praxis sowie den Ergebnissen einer groß angelegten Online-Umfrage zur Entwicklung eines vorläufigen Entwurfs des überarbeiteten Standards genutzt. Dieser Entwurf wurde dann in über 20 Ländern im Rahmen persönlicher Gespräche mit zahlreichen Stakeholdern diskutiert. Der AccountAbility Stakeholder Engagement-Fachausschuss (Technical Committee) berücksichtigte alle eingereichten Vorschläge und vorgebrachten Ideen bei der Erstellung eines überarbeiteten Entwurfsstandards, welcher anschließend der Öffentlichkeit zur Kommentierung vorgelegt wurde.

Insgesamt gab es drei Phasen von jeweils 60 bis 90 Tagen, gefolgt von einer letzten 30-tägigen Vernehmlassung der endgültigen Fassung, in denen die Öffentlichkeit die Möglichkeit zur Kommentierung hatte. Durch den Einsatz einer Wiki-Software war der Entwicklungsprozess völlig transparent und ermöglichte einen gemeinschaftlichen Entwurf. Zwischen jeder Kommentierungsphase sowie im Anschluss an die letzte Phase wurde der Entwurf vom AccountAbility Stakeholder Engagement-Fachausschuss durchgesehen und überarbeitet. Der AccountAbility Stakeholder Engagement-Fachausschuss einigte sich auf eine endgültige Version des Entwurfsstandards, welcher dem AccountAbility Standards Board vorgelegt und letztlich von diesem zur Veröffentlichung freigegeben wurde.

Der Standard wurde als Endgültiger Standardentwurf (2011) veröffentlicht und 2014/15 einer kritischen Expertenbewertung zur Bearbeitung, Verfeinerung und Validierung der Ausgabe von 2015 unterzogen. Die Mehrheit der Anwender und Experten - die in einem Online-Think Tank und einer letzten öffentlichen Kommentierungsphase im Juni 2015 befragt wurden - stimmen zu, dass das geschaffene Dokument ausgereift ist und seinen Nutzern angemessene und zielführende Hilfestellungen bietet. Das endgültige, überarbeitete Dokument wurde durch das AccountAbility Standards Board überprüft und zur Veröffentlichung im November 2015 freigegeben.

Angesichts des stetigen Lernprozesses im Bereich Standards, dauert der Entwicklungsprozess von Standards laufend an. AccountAbility lädt sie deshalb ein, ihre Erfahrungen mit dem AA1000 Stakeholder Engagement-Standard mit uns zu teilen, damit wir die AA1000-Serie kontinuierlich verbessern können.

HINWEIS DES ÜBERSETZERS

Da sich der englische Begriff „Engagement“ nicht verlustfrei ins Deutsche übersetzen lässt, wird in diesem Standard das Wort „Engagement“ als Fremdwort aus dem Englischen verwendet. Somit entspricht die Bedeutung des Begriffs „Stakeholder Engagement“ als auch dessen Kurzform „Engagement“ der Definition im Anhang A - Definitionen:

Stakeholder Engagement ist der von einer Organisation eingesetzte Prozess zur Einbindung relevanter Stakeholder mit dem Zweck, vereinbarte Ergebnisse zu erzielen.

EINFÜHRUNG

Auch wenn Stakeholder Engagement nichts Neues ist, wird es mittlerweile als integraler Bestandteil von Nachhaltigkeit und Erfolg eines Unternehmens anerkannt. Es ist deshalb wichtig, zwischen qualitativ gutem und qualitativ schlechtem Engagement zu unterscheiden. Ziel dieses Standards ist die Begründung eines Benchmarks für qualitativ gutes Engagement.

Stakeholder sind nicht nur Mitglieder einer Gemeinschaft oder Nichtregierungsorganisationen. Es sind jene Personen, Personengruppen oder Organisationen, die auf Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen und/oder der dazugehörigen Performance einer Organisation hinsichtlich der durch das Engagement behandelten Themen Einfluss ausüben und/oder durch diese beeinflusst werden könnten.

Stakeholder engagement ist der von einer Organisation genutzte Prozess, relevante Stakeholder für einen eindeutigen Zweck zur Erreichung der vereinbarten Ergebnisse einzubeziehen. Es ist heutzutage auch als **grundlegender Mechanismus der Verantwortlichkeit** anerkannt, da es eine Organisation dazu verpflichtet, Stakeholder bei Identifizierung, Verständnis und Beantwortung von Nachhaltigkeitsthemen und -bedenken einzubeziehen, und den Stakeholdern über Entscheidungen, Handlungen und Performance zu berichten und Rede und Antwort zu stehen.

Qualitätsvolles Stakeholder Engagement muss:

- ▶ auf einer Verpflichtung zu den Prinzipien des AccountAbility Prinzipien Standards (AA1000APS) basieren;
- ▶ seinen Umfang eindeutig definieren;
- ▶ einen vereinbarten Entscheidungsfindungsprozess haben;
- ▶ den Fokus auf Themen legen, die für die Organisation und/oder ihren Stakeholdern wesentlich sind;
- ▶ Gelegenheiten für einen Dialog schaffen;
- ▶ integraler Bestandteil der Organisationsführung sein;
- ▶ transparent sein;
- ▶ über einen den beteiligten Stakeholdern angemessenen Prozess verfügen;
- ▶ zeitgerecht sein;
- ▶ flexibel und reaktiv sein; und
- ▶ sowohl der Organisation als auch ihren Stakeholdern einen Mehrwert bringen.

Es wird allgemein angenommen, dass sich die Gesamtperformance einer Organisation verbessert, wenn diese sich mit Personen, Personengruppen und/oder Organisationen, die durch Aktivitäten der Organisation beeinflusst werden oder auf diese Einfluss ausüben, austauscht und auf deren Anliegen eingeht. Hierdurch kann auch Wissen erweitert, soziales und Beziehungskapital geschaffen und die sogenannte License to Operate aufrechterhalten werden.

Qualitativ gutes Stakeholder Engagement kann:

- ▶ zu einer gerechteren und nachhaltigeren gesellschaftlichen Entwicklung führen, indem denjenigen, die das Recht haben, gehört zu werden, die Möglichkeit gegeben wird, in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen zu werden;
- ▶ dabei helfen, die wesentlichen Themen für Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung festzulegen;
- ▶ ein besseres Management von Risiko und Reputation ermöglichen;
- ▶ eine Ressourcenbündelung (Wissen, Personen, Geld und Technologie) zur Lösung von Problemen ermöglichen und dabei Ziele erreichen, die nicht von einer Organisation allein erreicht werden können:

- ▶ dabei helfen, komplexe operative Umfeld, einschließlich Marktentwicklungen und kultureller Dynamiken, zu verstehen;
- ▶ es ermöglichen, von Stakeholdern zu lernen, was wiederum zu Produkt- und Prozessverbesserungen und Innovationen führen kann;
- ▶ Stakeholder derart informieren, bilden und beeinflussen, dass sich ihre Entscheidungen und Handlungen verbessern, was wiederum Auswirkungen auf die Organisation und Gesellschaft haben wird; und
- ▶ zur Entwicklung vertrauensvoller und transparenter Stakeholder-Beziehungen beitragen.

Damit sich diese Vorteile realisieren lassen, muss das Stakeholder Engagement glaubhaft gestaltet und umgesetzt werden. Der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES) bietet eine Grundlage für diese Form des Engagements. Der Standard ist ein allgemein anwendbares Open-Source-Rahmenwerk zur Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation der Qualität eines Stakeholder Engagements.

Er beruht auf und entspricht der AA1000-Serie von AccountAbility, insbesondere dem AA1000 AccountAbility Prinzipien-Standard, der im Oktober 2008 eingeführt wurde.

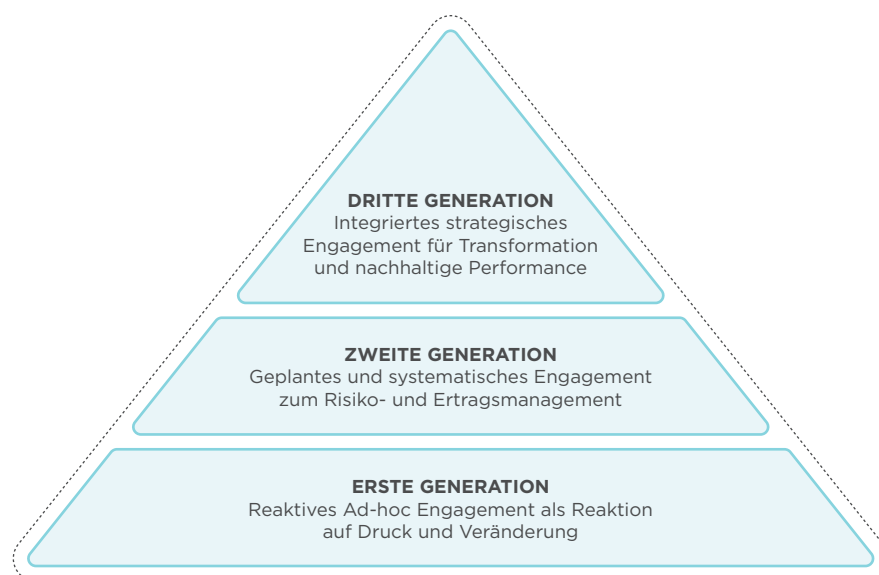
Stakeholder Engagement ist wie eine Reise. Es beginnt oft mit einer Art „Schmerzlindeung“, bei welcher ein akutes Thema dringend angegangen werden muss. In der Folge stellt die Organisation fest, dass sie sich einbringen, transparenter sein und direkt auf die Bedenken der Stakeholder eingehen muss.

Organisationen, denen das Stakeholder Engagement bei der Lösung eines Problems geholfen hat, suchen typischerweise dann nach Wegen, das Engagement als einen vorbeugenden anstatt reagierenden Mechanismus zu nutzen. Sie beginnen, es systematisch als Teil der Identifikation und des Managements von Risiken einzusetzen. Sie stellen fest, dass ein besseres Verständnis ihrer Stakeholder zu einem einfacheren und aufgeschlosseneren operativen Umfeld führt. Die Performance verbessert sich.

Dann entdecken sie, dass Engagement genauso viel zur strategischen wie zur operativen Verbesserung beiträgt. Engagement kann eine wahre Quelle für Innovation und neue Partnerschaften sein. Führende Unternehmen erfahren, dass ein wachsender Anteil an Innovationen außerhalb und nicht innerhalb der Organisation entsteht. Sie erkennen, dass Stakeholder eine Ressource sind. Auf dieser Ebene bringt Stakeholder Engagement sowohl strategischen Mehrwert als auch operative Exzellenz voran.

Wie bei den meisten Standards verändern sich in einer Organisation mit der Zeit der Charakter und die Herangehensweise an das Stakeholder Engagement, wie in der folgenden Grafik dargestellt wird.

Bild 1: Stakeholder Engagement-Generationen



Der AA1000SES (2015) ist in vier Abschnitte aufgeteilt.

Im ersten Abschnitt werden Zweck und Umfang des AA1000SES (2015) beschrieben. Hier werden auch die Zielgruppen benannt, wobei dargelegt wird, dass dieser Standard zwar hauptsächlich für Fachleute und Engagement-Verantwortliche gedacht ist, er jedoch für alle am Engagement beteiligten und davon profitierenden Parteien von großem Nutzen sein kann. Außerdem erklärt dieser Abschnitt, dass dieser Standard von Organisationen unabhängig von ihrer Art und Größe genutzt werden kann, nicht nur von Unternehmen und großen Organisationen.

Die nächsten drei Abschnitte definieren die Anforderungen für qualitativ hochwertiges Stakeholder Engagement; sie werden durch Anleitungen ergänzt, damit ein vollständiges und eindeutiges Verständnis der Anforderungen gewährleistet werden kann. Diese sind:

- ▶ Wie die notwendige Verpflichtung zum Stakeholder Engagement festgelegt und eine strategische und operative Integration sichergestellt wird;
- ▶ Wie Zweck, Umfang und Stakeholder eines Engagements definiert werden; und
- ▶ Wie ein qualitativ hochwertiger Stakeholder Engagement-Prozess aussieht.

ZWECK UND UMFANG DES AA1000SES (2015)

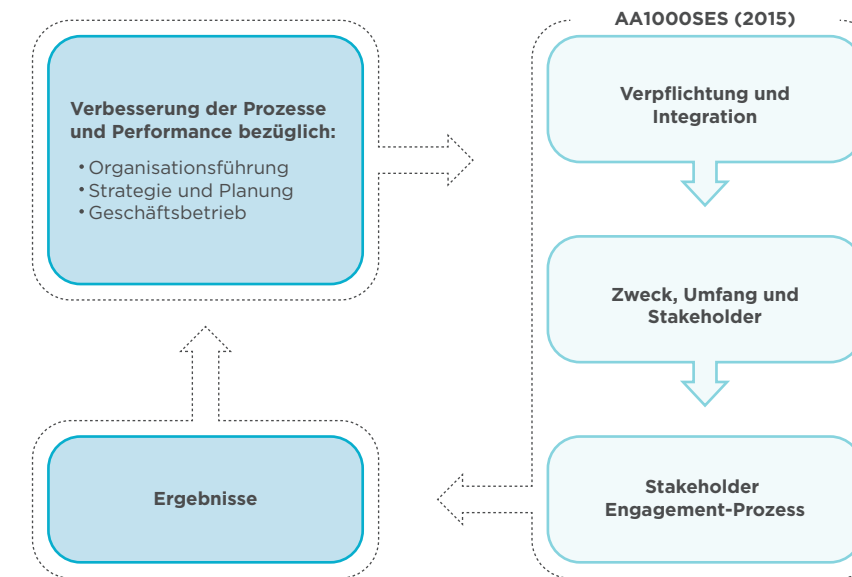
ZWECK UND UMFANG DES AA1000SES (2015)

Der AA1000 Stakeholder Engagement-Standard (AA1000SES) ist ein allgemein anwendbares Rahmenwerk für die Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines qualitativ guten Stakeholder Engagements.

Er beschreibt:

- ▶ wie die Verpflichtung zum Stakeholder Engagement festgelegt wird;
- ▶ wie Zweck, Umfang und Stakeholder eines Engagements bestimmt werden;
- ▶ wie Stakeholder Engagement in die Führung, Strategie und Tätigkeiten integriert wird; und
- ▶ die Prozesse, die qualitätsvolle und inklusive Engagement-Praktiken sowie wertvolle Ergebnisse liefern.

Bild 2: Zweck und Umfang des AA1000SES (2015)



Der Standard wurde entwickelt, um Organisationen in die Lage zu versetzen, umfassend und ausgewogen auf wesentliche Themen, Auswirkungen und Möglichkeiten zu antworten.

Er betont, dass Stakeholder Engagement zu Ergebnissen führen muss, die glaubhaft kommuniziert und von allen Beteiligten geschätzt werden.

Der AA1000SES ist auf alle Formen und Ebenen des Stakeholder Engagements anwendbar. Sowohl auf internes als auch externes Engagement und auf öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Organisationen jeglicher Größe. Er kann für projektbasierte Aktivitäten angewendet werden, aber auch für dauerhafte Zwecke.

Der AA1000SES ist für die Anwendung durch Prozesseigner des Stakeholder Engagements vorgesehen. Er ist auch für Manager und andere Entscheidungsträger von Nutzen, ebenso für Beteiligte des Stakeholder Engagements.

Die Nutzer anderer Standards der AA1000-Serie werden feststellen, dass der AA1000SES sehr hilfreich dabei ist, die AccountAbility-Prinzipien der *Inklusivität*, *Wesentlichkeit* und *Reaktivität* zu verstehen und deren Einhaltung zu bewerten.

AA1000SES kann auch zur Unterstützung zahlreicher anderer Standards verwendet werden, die ein Stakeholder Engagement empfehlen oder fordern. Er kann zum Beispiel dafür verwendet werden, Risiko-, Qualitäts-, Beziehungs- und Wissensmanagement, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit, Transparenz und Berichterstattung sowie Führung und Verantwortlichkeit zu unterstützen. Der AA1000SES wurde nicht entwickelt, um bestehende Rahmenwerke, wie zum Beispiel Anforderungen aus Regierungskonsultationen oder formale Abkommen aus Tarifverhandlungen zwischen Organisationen und Arbeitern, zu ersetzen oder auszuhöhlen. Er kann jedoch dieses Engagement inspirieren und unterstützen.

DER AA1000SES ENTHÄLT ANFORDERUNGEN UND ANLEITUNGEN ZUR VERANSCHAULICHUNG DIESER ANFORDERUNGEN:

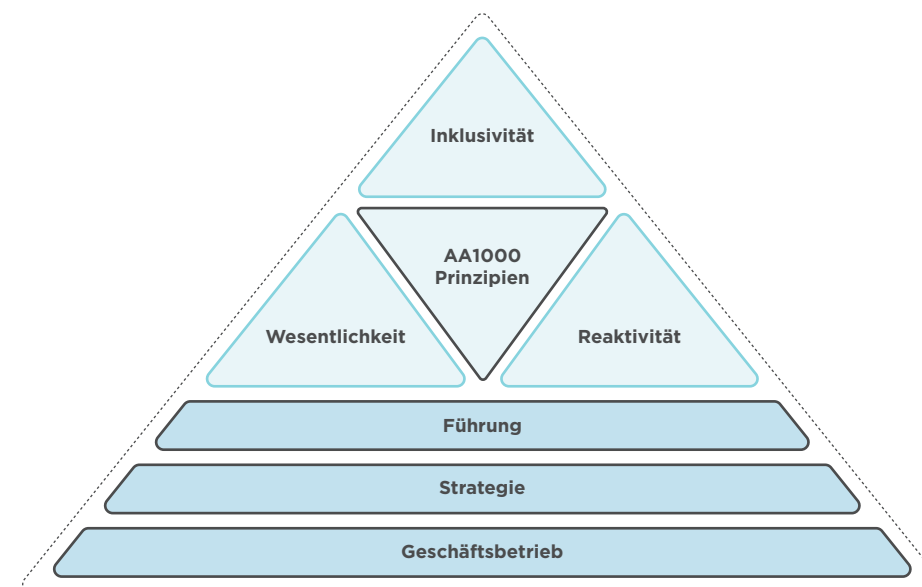
- **ANFORDERUNGEN:** Alle Anforderungen sind in Kursivschrift in einem blauen Textfeld angegeben und haben ein ★ Symbol.
- **ANLEITUNG:** In normaler Schrift angegeben und durch graphische Darstellungen unterstützt.

VERPFLICHTUNG UND INTEGRATION

VERPFLICHTUNG UND INTEGRATION

Stakeholder Engagement muss in die Kultur und die Kernfunktionen einer Organisation eingebettet sein. Um dies zu erreichen, fordert AA1000SES eine Verpflichtung zu den AA1000APS-Prinzipien und eine Integration des Stakeholder Engagements in die organisatorische Führung, Strategie und Geschäftsbetrieb. Durch diese Verpflichtung und Integration führen die Outputs des Stakeholder Engagements zu strategischen und operativen Ergebnissen.

Bild 3: Integration der AA1000-Prinzipien während des Stakeholder Engagements



2.1 VERPFLICHTUNG ZUR EINHALTUNG DER AA1000 ACCOUNTABILITY PRINZIPIEN



Das Unternehmen verpflichtet sich formal auf die im AA1000 AccountAbility Prinzipien Standard (2008) definierten AccountAbility Prinzipien. Diese Verpflichtung wird sowohl intern als auch extern kommuniziert.

AccountAbility Prinzipien

- **Inklusivität** - Inklusivität bedeutet die Einbindung von Stakeholdern bei der Entwicklung und Umsetzung einer verantwortlichen und strategischen Reaktion auf Herausforderungen der Nachhaltigkeit. Eine inklusive Organisation akzeptiert ihre Verantwortlichkeit gegenüber denjenigen, auf die sie selbst Auswirkungen hat und die Auswirkungen auf die Organisation haben.
- **Wesentlichkeit** - Wesentlichkeit bestimmt die Relevanz und Bedeutung eines Themas für eine Organisation und deren Stakeholder. Ein Thema ist wesentlich, wenn es die Entscheidungen, Handlungen und Performance einer Organisation oder ihrer Stakeholder beeinflussen wird.
- **Reaktivität** - Reaktivität umfasst die Reaktion einer Organisation auf Themen ihrer Stakeholder, welche ihre Nachhaltigkeits-Performance beeinflussen. Reaktivität wird durch Entscheidungen, Handlungen und Performance sowie durch Kommunikation mit Stakeholdern umgesetzt.

Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktivität erfordern einen strukturierten Prozess des Stakeholder Engagements, der eine umfassende und ausgewogene Beteiligung gewährleistet und zu Ergebnissen führt, die Themen und Auswirkungen auf verantwortliche Weise adressieren und bewältigen. Die Info-Box hebt die Definitionen der drei AccountAbility Prinzipien hervor.

Inklusivität bedeutet Kooperation auf allen Ebenen - einschließlich der Führungsebene einer Organisation -, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Sie ist zur Erreichung der Wesentlichkeit und Reaktivität erforderlich. Inklusivität ist der Ausgangspunkt für die Wesentlichkeitsbestimmung. Im Prozess der Wesentlichkeitsanalyse werden die relevantesten und wichtigsten Themen einer Organisation und ihrer Stakeholder festgelegt, in

dem Bewusstsein, dass Wesentlichkeit Stakeholder-spezifisch sein kann; d. h. einige Themen für die einen Stakeholder wesentlich sind und für die anderen nicht. Reaktivität beinhaltet die Entscheidungen, Tätigkeiten, Performance und Kommunikation im Zusammenhang mit diesen wesentlichen Themen. Da die Reaktionen von den vorhandenen Ressourcen abhängen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Diese Priorisierung muss mit anderen Strategien und Tätigkeiten sowie mit den Interessen von Stakeholdern im Einklang stehen und den Stakeholdern mitgeteilt werden.

Die Verpflichtung einer Organisation auf diese drei Prinzipien sollte so formalisiert werden, dass sie mit der Organisationsführung in Einklang steht. Hierfür könnte eine gesonderte Grundsatzerklärung oder die Aufnahme der Verpflichtung in die Erklärungen zu Vision, Mission oder Leitbild erforderlich sein.

Hierbei ist es erforderlich, den kulturellen Kontext und alle anderen Werte oder Prinzipien, zu denen sich eine Organisation bisher verpflichtet hat, zu berücksichtigen.

2.2 INTEGRATION IN DIE ORGANISATIONSFÜHRUNG



Die Organisation integriert das Stakeholder Engagement in Führungsstrukturen und relevante Entscheidungsfindungsprozesse.

Informationen zum Stakeholder Engagement sollten durch etablierte organisatorische Prozesse in die Führung integriert werden. Eine effektive Führung bestimmt den Entscheidungsfindungsprozess. Sie definiert eindeutige Rollen und Verantwortlichkeiten. Mit diesen Definitionen kann sich die Organisation und ihre Leitung auf das Verständnis der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen konzentrieren, mit denen sowohl die Organisation als auch Stakeholder konfrontiert werden, und dann mit der Identifikation von Lösungen beginnen. Für die Führung und Entscheidungsfindungsprozesse sind formale Rahmenwerke oder Strukturen zur Identifikation wesentlicher Themen und zur Sammlung vollständiger und relevanter Informationen erforderlich. Mit diesen Informationen bestimmt die Führung Verfahren:

- ▶ zur Bildung einer Meinung
- ▶ zum Treffen einer Entscheidung; und
- ▶ zur Umsetzung einer Entscheidung.

Die Organisationsführung setzt deshalb Grenzen, innerhalb derer die Menschen in der Organisation tätig werden. Sie definiert den Prozess, mit dessen Hilfe legitime Entscheidungen getroffen werden. Die Leitung der Organisation trifft dann die Entscheidungen. Die Entscheidungsfindung der obersten Führungsebene der Organisation sollte von den wesentlichen Themen im Zusammenhang mit Stakeholder Engagement geprägt sein.

2.3 INTEGRATION IN DIE ORGANISATIONSSTRATEGIE



Die Organisation integriert das Stakeholder Engagement in alle relevanten Grundsätze und/oder Prozesse zur Strategieentwicklung

Um sicherzustellen, dass Stakeholder Engagement in der Organisation verankert ist, sollten Grundsätze und/oder Prozesse zur Festlegung der Strategie gegebenenfalls die Anforderung zur Nutzung des Stakeholder Engagements beinhalten.

Vorausschauende Organisationen verstehen die Wechselbeziehung zwischen effektivem Stakeholder Engagement und organisatorischer Performance. So gut wie jede Organisation wird ohne Weiteres zustimmen, dass die Kooperation mit Stakeholdern die Performance einer Organisation verbessern kann und erkennen, dass die Vernachlässigung guter Beziehungen zu den Stakeholdern nachteilige Auswirkungen haben kann, nicht nur auf den Ruf, sondern auch auf tatsächliche Projektergebnisse und die Gesamtperformance.

Stakeholder Engagement sollte als ein wertvolles und effektives Instrument im Strategieentwicklungsprozess der Organisation verstanden werden. Die Ergebnisse der Engagement-Aktivitäten sollten formal die Strategie einer Organisation gestalten; insbesondere im Hinblick auf:

- ▶ die übergeordneten Ambitionen einer Organisation;
- ▶ die konkreten Ziele, an denen Fortschritte gemessen werden;
- ▶ die Bereiche und Zielgruppen, auf die sich eine Organisation konzentriert;
- ▶ wie eine Organisation an diese Zielgruppen herantritt; und
- ▶ welche Fähigkeiten und Ressourcen benötigt werden.

2.4 INTEGRATION IN DAS OPERATIVE MANAGEMENT



Die Organisation integriert das Stakeholder Engagement in das operative Management und die Systeme.

Die Organisation integriert das Stakeholder Engagement in ihr operatives Management und ihren Exzellenz-Ansatz. Häufig ist es das Management auf der operativen Ebene, das die engen Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholder-Gruppen unterhält. Die Stärke dieser Beziehungen und die Einsichten, die durch das Engagement gewonnen werden, sind für die Organisationen ein wertvolles Gut und sollten außerdem die Pläne und Prozesse für das operative Management prägen.

Ein gut geführtes und koordiniertes Stakeholder Engagement schafft Vertrauen bei internen und externen Stakeholdern und hilft dabei, effektive langfristige, positive Beziehungen für die operativen Teams zu schaffen.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte das operative Management von der Organisationsstrategie und dem dazugehörigen Maßnahmenplan für Stakeholder Engagement sowohl geleitet werden als auch hierzu beitragen. In diesem Sinne dienen die Kapitel 3 und 4 als Bezugsrahmen und liefern Einblicke für das operative Management hinsichtlich der Umsetzung von Stakeholder Engagement-Aktivitäten.

ZWECK, UMFANG UND STAKEHOLDER

ZWECK, UMFANG UND STAKEHOLDER

Erfolgreiches Stakeholder Engagement hängt davon ab, zu verstehen, warum eine Organisation den Dialog sucht (der Zweck), zu welchen Themen (der Umfang) und wer in diesen Prozess eingebunden werden muss (Zuständige, Mandat, Stakeholder). Die Verpflichtung auf die AA1000APS-Prinzipien und die Integration des Stakeholder Engagements in Führung, Strategie und Geschäftstätigkeit einer Organisation setzt die systematische und regelmäßige Nutzung des Stakeholder Engagements in der gesamten Organisation voraus. Das Stakeholder Engagement sollte mit den organisatorischen Zielen abgeglichen werden, um die Performance der Organisation durch das Lernen von Stakeholdern zu verbessern; was zu Ergebnissen, wie einer Produkt- und Prozessverbesserung und einem besseren Management von Risiko und Ruf führt.

Bild 4: Zweck, Umfang und Stakeholder



3.1 FESTLEGUNG DES ZWECKS DES STAKEHOLDER ENGAGEMENTS



Der Zweck des Stakeholder Engagements wird definiert. Der Zweck steht in Verbindung mit der Gesamtstrategie und den Tätigkeiten der Organisation.

Stakeholder Engagement muss einen Zweck verfolgen. Es ist unabdingbar, zunächst darüber nachzudenken, warum die Organisation in einen Dialog tritt und was erreicht werden muss. Ohne festgelegten Zweck sollte ein Stakeholder Engagement nicht in die Wege geleitet werden.

Es gibt zwei grobe Kategorien für den Zweck: Strategie und Geschäftsbetrieb. Das heißt, Stakeholder Engagement wird zur Entwicklung oder Verbesserung der Strategie durchgeführt oder trägt zur Identifikation und Behandlung operativer Themen bei. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen ist ein wesentliches Merkmal des Stakeholder Engagements, sowohl strategisch als auch operativ.

Der Zweck kann sich auf laufende Aktivitäten beziehen, wie zum Beispiel zur Gewährleistung des Verständnisses der Sichtweise der Stakeholder oder zur Pflege positiver Stakeholder-Beziehungen. Der Zweck kann aber auch im Zusammenhang mit einem bestimmten Projekt oder Anlass stehen, um zum Beispiel den Prozess der Wesentlichkeitsanalyse zu inspirieren.

Die Initiatoren des Stakeholder Engagements sollten Stakeholder in die Bestimmung des Zwecks des Engagements einbeziehen. Während des Engagements sollte der Zweck auf Basis der von den Stakeholdern erhaltenen Beiträge überprüft und angepasst werden.

3.2 FESTLEGUNG DES UMFANGS DES ENGAGEMENTS IM ZUSAMMENHANG MIT DEM ZWECK

★

Der Umfang des Engagements wird definiert durch die Bestimmung:

- Der Thematik, mit der sich das Engagement befassen wird;
- Der Teile der Organisation (z.B. Regionen, Abteilungen etc.) und der dazugehörigen Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen, mit denen sich das Engagement befassen wird; und
- Des Zeitrahmens, mit dem sich das Engagement befassen wird.

Die Thematik umfasst die Zusammenstellung der wesentlichen Themen, die für den Zweck des Engagements relevant sind. Ein Thema sollte dann als wesentlich angesehen werden, wenn es Entscheidungen, Handlungen und Verhalten eines oder mehrerer Stakeholder und/oder die Organisation selbst beeinflusst oder wahrscheinlich beeinflusst.

Bei der Festlegung, welche Teile der Organisation einbezogen werden, sollte überlegt werden, ob das Engagement die gesamte Organisation oder nur eine einzelne Betriebseinheit oder Tätigkeit thematisiert.

Bei der Überlegung, welche geografischen Regionen einbezogen werden, sollte ermittelt werden, ob das Engagement die weltweiten Tätigkeiten thematisiert oder nur die eines einzelnen Landes oder einer Region.

Bei der Überlegung, welche Tätigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen einbezogen werden, sollte berücksichtigt werden, ob das Engagement alles, was die Organisation herstellt oder tut, thematisiert, oder nur bestimmte Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen.

Bei der Bestimmung des Zeitrahmens des Engagements, sollte überlegt werden, ob das Engagement langfristige strategische Fragen, aktuelle Anliegen oder beides betrachtet.

Je nach Thema des Engagements könnten Stakeholder in die Bestimmung des Umfangs des Engagements einbezogen werden.

Eventuell muss der Umfang des Engagements aufgrund von Stakeholder-Ansichten im Verlauf des Engagements angepasst werden.

3.3 BESTIMMUNG VON MANDAT; EIGENTÜMERSCHAFT UND STAKEHOLDER DES ENGAGEMENTS

3.3.1 Mandat und Eigentümerschaft

★

Mandat und Eigentümerschaft des Engagements werden festgelegt. Die Engagement-Eigner verfügen über angemessene Kompetenzen.

Das Mandat stammt von jenen, die für die Definition von Zweck, Umfang und Eigentümerschaft des Engagements verantwortlich sind. Das Mandat kann aus einer einzigen Organisation stammen, aus einer Partnerschaft oder einer Kooperation. Die Organisation, Partnerschaft oder Kooperation stellt ihre Autorität und Ressourcen hinter das Stakeholder Engagement.

Die Engagement-Eigner sind Personen oder Gruppen, einschließlich Partner oder Mitarbeiter, innerhalb oder außerhalb der Organisation, die an den Entscheidungen zur Planung, Vorbereitung, Umsetzung, Prüfung und Kommunikation des Engagements beteiligt sind. Bei weniger umfassendem Engagement liegt die Eigentümerschaft in der Regel in der Organisation selbst. Bei umfassenderem Engagement wird die Eigentümerschaft kooperativer und kann geteilt werden. Die Eigentümerschaft des Engagements kann während des Engagement-Prozesses wechseln, falls ein Wechsel für das Gesamtergebnis und die Erreichung des Engagement-Zweckes von Vorteil ist.

3.3.2 Identifikation der Stakeholder

★

Die Eigner des Engagements identifizieren Stakeholder, die für den Zweck und den Umfang des Engagements relevant sind. Sie legen eine Methodik zur Identifikation der Stakeholder fest.

Relevante Stakeholder sind die Personen, Personengruppen oder Organisationen, die auf Aktivitäten, Produkte oder Dienstleistungen und/oder der dazugehörigen Performance einer Organisation hinsichtlich der durch das Engagement behandelten Themen Einfluss ausüben und/oder durch diese beeinflusst werden könnten. Eine Organisation kann viele Stakeholder haben; alle mit bestimmten Merkmalen und häufig mit unterschiedlichen und im Widerspruch stehenden Interessen und Anliegen.

Für den Engagement-Prozess ist die Festlegung einer Methodik zur systematischen Identifikation von Stakeholder-Gruppen, die zur Erreichung des Zwecks des Engagements beitragen können und/oder die durch seine Ergebnisse beeinflusst werden könnten, von grundlegender Bedeutung.

Eine Methode zur systematischen Identifikation der Stakeholder-Gruppen sollte den Umfang des Engagements berücksichtigen und von den folgenden Eigenschaften der Stakeholder geleitet werden:

- ▶ **Abhängigkeit** – Gruppen oder Personen, die direkt oder indirekt von den Tätigkeiten, Produkten oder Dienstleistungen und der dazugehörigen Performance der Organisation abhängig sind oder auf welche die Organisation angewiesen ist, um zu funktionieren.
- ▶ **Verantwortung** – Gruppen oder Personen, denen gegenüber die Organisation gegenwärtig oder in Zukunft gesetzliche, kommerzielle, betriebliche oder ethische/moralische Verantwortung hat.
- ▶ **Spannungen** – Gruppen oder Personen, die sofortiger Aufmerksamkeit der Organisation hinsichtlich finanzieller, allgemein wirtschaftlicher, sozialer oder umweltrelevanter Themen bedürfen.
- ▶ **Einfluss** – Gruppen oder Personen, die strategische oder betriebliche Entscheidungsfindungen der Organisation oder eines Stakeholders beeinflussen können.
- ▶ **Unterschiedliche Perspektiven** – Gruppen oder Personen, deren unterschiedliche Sichtweisen zu einem neuen Verständnis der Situation und der Identifikation von Handlungsmöglichkeiten führen können, die sonst nicht auftreten würden.

Zu den Stakeholdern können auch diejenigen zählen, die durch Vorschrift, Brauch, Kultur oder Ruf mit Recht behaupten können, sowohl jegliche dieser Interessen als auch die Interessen derer ohne Mitspracherecht, wie zum Beispiel zukünftige Generationen und die Umwelt, zu vertreten.

Eine Organisation muss auch auf illegitime Stakeholder gefasst sein. Hierzu könnten Menschen gehören, die zu Unrecht behaupten, eine Stakeholder-Gruppe zu vertreten und auch illegale Akteure, die gleichwohl die Organisation beeinträchtigen könnten.

Eine erste Identifikation der Stakeholder kann auf externen Quellen basieren, wie Forschungsstudien und Peer-Analysen, oder auch auf internen Quellen, einschließlich der Personen, die Kenntnisse über die Organisation und die Themen bezüglich des Zwecks und des Engagement-Umfangs haben. Während das Engagement fortschreitet, kann eine Überarbeitung der Stakeholder-Identifikation auf Basis der Beiträge der Stakeholder erforderlich werden.

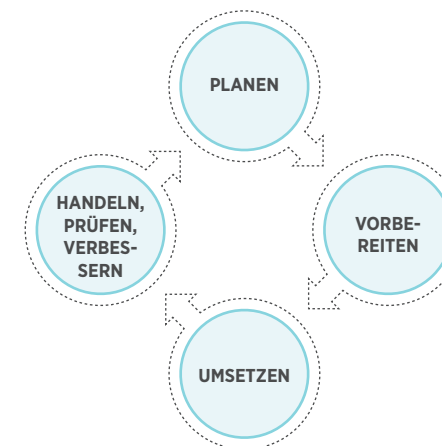
STAKEHOLDER ENGAGEMENT-PROZESS

STAKEHOLDER ENGAGEMENT-PROZESS

Nachdem nun Zweck, Umfang und Stakeholder für das Engagement festgelegt wurden, müssen die Engagement-Eigner sicherstellen, dass ein qualitätsvoller Stakeholder Engagement-Prozess vorhanden ist. Der AA1000SES Stakeholder Engagement-Prozess umfasst vier Stufen:

- ▶ Planen;
- ▶ Vorbereiten;
- ▶ Umsetzen; und
- ▶ Handeln, Prüfen und Verbessern.

Bild 5: Stakeholder Engagement-Prozess



4.1 PLANUNG

4.1.1 Profilerstellung und Zuordnung der Stakeholder



Die Eigner des Engagements erstellen ein Profil der Stakeholder und ordnen diese einer Gruppe zu. Sie legen die Methodik zur Profilerstellung und Zuordnung der Stakeholder fest. Diese Profilerstellung und Zuordnung wird in der Planung und Umsetzung des Engagements berücksichtigt.

Während des gesamten Prozesses wird die Profilerstellung und Zuordnung überprüft und ggf. überarbeitet.

Bild 6: Stakeholder Engagement Zuordnungskreis



Damit ein funktionierender Stakeholder Engagement-Prozess entwickelt werden kann, benötigen die Engagement-Eigner eine klare Vorstellung, wer die relevanten Stakeholder sind und auf welche Weise und aus welchem Grund sie mit der Organisation interagieren wollen. Die Engagement-Eigner müssen nicht nur die Stakeholder-Gruppe, sondern auch die einzelnen Stakeholder-Vertreter verstehen. Organisationen sollten sowohl Profile von Stakeholder-Gruppen als auch einzelnen Stakeholder-Vertretern erstellen.

Engagement-Eigner sollten systematisch danach streben, folgendes jeweils über alle Stakeholder zu verstehen:

- ▶ Kenntnis von Themen, die im Zusammenhang mit dem Ziel und Umfang des Engagements in Verbindung stehen;
- ▶ Erwartungen an das Engagement;
- ▶ vorhandene Beziehungen zur Organisation (eng oder distanziert; formell oder informell; positiv oder negativ);
- ▶ Abhängigkeit von der Organisation;
- ▶ Bereitschaft, sich einzubringen;
- ▶ Einflussgrad;
- ▶ Zugehörigkeit (Zivilgesellschaft, Regierung, Verbraucher, usw.);
- ▶ kultureller Kontext;
- ▶ geografische Reichweite der Tätigkeit;
- ▶ Fähigkeit sich einzubringen (z. B. Sprachbarrieren, Computerkenntnisse, Behinderungen);
- ▶ Legitimität und Vertretung; und
- ▶ Beziehungen zu anderen Stakeholdern.

Nachdem die Engagement-Eigner ein Profil der Stakeholder erstellt haben, sollten sie diese einordnen, um zu bestimmen, welche Gruppen und individuellen Vertreter am wichtigsten für das Engagement bezüglich des Zwecks und Umfangs des Engagements sind.

Die Zuordnung kann auf eine oder mehrere der Kriterien zur Beschreibung der Stakeholder basieren. Die Engagement-Eigner können die Stakeholder auf verschiedene Art und Weise zuordnen und können ggf. mehrere Zuordnungen vornehmen, um einen besseren Einblick zu bekommen. Die Engagement-Eigner können zum Beispiel den Grad des Einflusses im Vergleich zur Bereitschaft sich einzubringen einordnen, die Stakeholder-Zugehörigkeit im Vergleich zum Grad des Einflusses oder die Fähigkeit sich einzubringen sowie Themenkenntnisse im Vergleich zu den Erwartungen einordnen.

Die Festlegung eindeutiger Kriterien zur Einordnung der Stakeholder erlaubt es den Engagement-Eignern den Stakeholderdialog in eine Richtung weg von nicht-strategischen Überlegungen zu lenken, so zum Beispiel im Falle der „lautesten“ Stakeholder, des kurzfristigen Fokus der Medien oder der Bequemlichkeit der Manager.

Während die erste Profilerstellung und Einordnung ohne systematische Einbindung der Stakeholder erfolgen kann, sollten die relevanten Stakeholder in diesen Prozess mit einbezogen und Ergebnisse angepasst werden, sobald der Dialog stattfindet und die Vorgehensweise routinierter wird.

4.1.2 Bestimmung der Ebenen des Engagements und Methode(n)

Die Eigner des Engagements bestimmen die Ebene(n) und die Methode(n) der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern, die für den Zweck und Umfang des Engagements und für die relevanten Stakeholder am besten geeignet sind.

Durch die Bestimmung der Ebene(n) des Engagements definieren die Eigner des Engagements die Art der Beziehung, die sie mit ihren Stakeholdern haben oder entwickeln wollen.

Engagement kann auf mehreren Ebenen stattfinden. Die Eigner des Engagements können sich dafür entscheiden, sich mit den Stakeholdern aus einigen Stakeholderkategorien auf der einen Ebene zu befassen und mit Stakeholdern andereeStakeholderkategorien auf einer anderen. Die Ebene des Engagements kann sich auch mit der Zeit aufgrund von gefestigten Beziehungen ändern.

Die Engagement-Methode sollte so ausgewählt werden, dass sie am besten den Bedürfnissen, Fähigkeiten und Erwartungen der relevanten Stakeholder entspricht. Für jedes Engagement kann mehr als eine Methode ausgewählt werden. Verschiedene Methoden können gleichzeitig oder nacheinander eingesetzt werden.

Die jeweiligen Vorzüge der kollektiven und individuellen Beratungen innerhalb der Stakeholder-Gruppen müssen bedacht werden. Für einige Gruppen, wie etwa Arbeitnehmer, ist die Möglichkeit, Meinungen in einem kollektiven, vom Management unabhängigen, Forum (z. B. ihrer Gewerkschaft) zu äußern, ein unverzichtbares Instrument zur Wahrung der Anonymität des Einzelnen und zur Stärkung ihrer Einflussmöglichkeiten.

Engagement-Eigner sollten auch Tätigkeiten und Methoden in ihren Planungsprozess einbeziehen, die unverzichtbar für das Engagement sind, jedoch keine formalen Engagement-Methoden darstellen. Solche Tätigkeiten umfassen:

Analyse der Stakeholder-Meinungen

- ▶ Proteste
- ▶ Briefe
- ▶ Medien
- ▶ Beschwerdeverfahren
- ▶ Internetseiten
- ▶ Andere Fürsprache-Bemühungen

Informationen verfolgen (tracking)

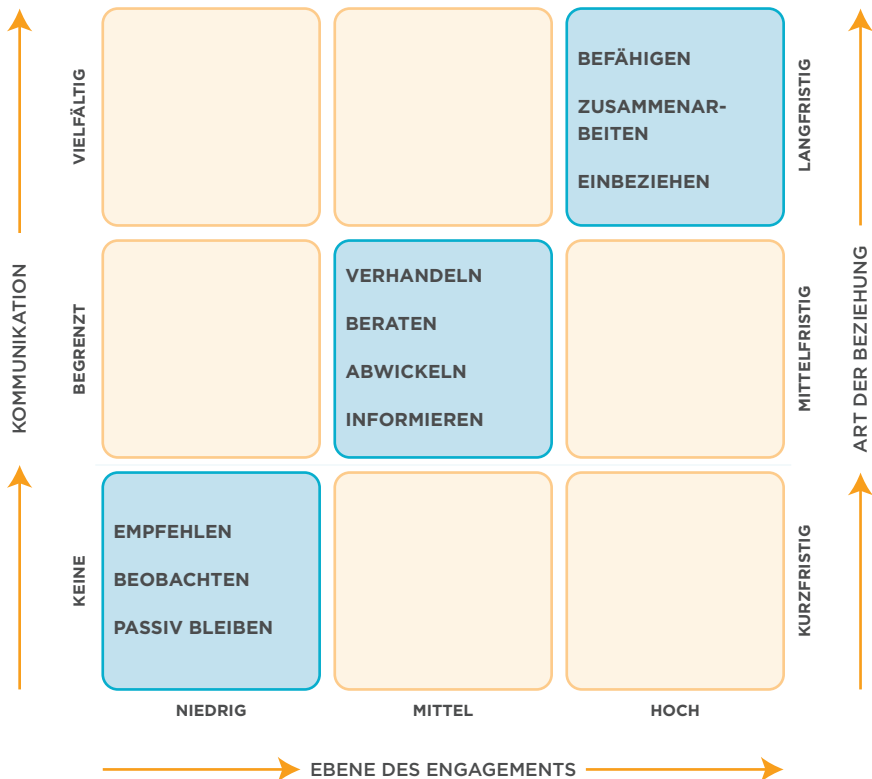
- ▶ Media Tracking
- ▶ Internet Tracking
- ▶ Tracking der sozialen Netzwerke
- ▶ Berichte aus zweiter Hand.

Bewusstseinsbildung

- ▶ Mitteilungen, Newsletter und Broschüren
- ▶ Internetseiten
- ▶ Reden und Konferenzbeiträge
- ▶ Informationsveranstaltungen
- ▶ Pressemitteilungen
- ▶ Werbung und andere öffentlichen Darstellungen
- ▶ Lobbying
- ▶ Social Media

Stakeholder Engagement ist ein interaktiver Prozess. Je nach Art und Ausmaß der Einbindung von Stakeholdern gibt es jedoch verschiedene Ebenen und dazugehörige Methoden des Engagements.

Bild 7: Verschiedene Ebenen und Ansätze zum Engagement



EBENE DES ENGAGEMENTS	METHODEN DES ENGAGEMENTS
Passiv Bleiben <i>Keine aktive Kommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none">• Bedenken der Stakeholder werden durch Proteste ausgedrückt• Briefe• Medien• Internetseiten etc.
Beobachten <i>Einseitige Kommunikation: Stakeholder an die Organisation</i>	<ul style="list-style-type: none">• Medien- und Internet-Tracking.• Berichte aus zweiter Hand von anderen Stakeholdern, möglicherweise durch gezielte Interviews.
Empfehlen <i>Einseitige Kommunikation: Organisation an Stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none">• Druck auf Aufsichtsbehörden• Andere Fürsprache-Bemühungen durch soziale Medien• Lobby-Arbeit
Informieren <i>Einseitige Kommunikation: Organisation an Stakeholder; es gibt keine Aufforderung zu antworten.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mitteilungen und Briefe• Broschüren• Berichte und Internetseiten• Reden, Konferenzbeiträge und öffentliche Präsentationen
Abwickeln <i>Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Bestimmung und Überwachung der Performance gemäß den Vertragsbedingungen</i>	<ul style="list-style-type: none">• 'öffentlich-private Partnerschaften'• Private Finanzinitiativen• Fördermittelzuschüsse• Ursachenbezogenes Marketing.
Beraten <i>Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Organisation stellt Fragen, Stakeholder antworten.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Umfragen• Fokusgruppen• Treffen mit ausgewählten/m Stakeholder(n)• Öffentliche Versammlungen• Workshops
Verhandeln <i>Beschränktes, wechselseitiges Engagement: Diskussion eines bestimmten Themas oder Themenspektrums mit dem Ziel, einen Konsens zu erreichen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tarifverhandlungen mit Arbeitern durch ihre Gewerkschaften
Einbeziehen <i>Wechselseitiges oder vielseitiges Engagement: Lernen auf allen Seiten, aber Stakeholder und Organisation agieren unabhängig.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Multi-Stakeholder-Foren• Beratungsgremien• Konsensbildende Prozesse• Partizipatorischer Entscheidungsprozesse• Fokusgruppen• Online-Engagement Tools
Zusammenarbeiten <i>Wechselseitiges oder vielseitiges Engagement: Gemeinsames Lernen, Entscheidungsfindung und Aktionen.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Gemeinsame Projekte• Gemeinschaftsunternehmen• Partnerschaften• Multi-Stakeholder-Initiativen• Kooperative Online-Plattformen
Befähigen <i>Neue Formen der Verantwortung; Entscheidungen werden an Stakeholder abgegeben; Stakeholder spielen eine Rolle bei der Gestaltung der Themenkatalogs der Organisation.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Integration von Stakeholdern in die Führung, Strategie und Tätigkeiten der Organisation

Mit dem Fortschritt des Engagements-Prozesses sollten die Engagement-Eigner Stakeholder in die Gestaltung und Umsetzung von Zweck und Umfang des Engagements einbeziehen.

4.1.3 Festlegung und Kommunikation der Grenzen der Offenlegung

Die Eigner des Engagements legen Grenzen der Offenlegung im Rahmen des Engagements fest und kommunizieren diese Grenzen unmissverständlich an ihre Stakeholder.

Durch die Grenzen der Offenlegung wird bestimmt, welche Informationen die Engagement-Eigner mit ihren Stakeholdern teilen und welche Informationen Stakeholder außerhalb des Engagement-Prozesses weitergeben dürfen. Es gibt mehrere Optionen:

- Vollständige Offenlegung, einschließlich der Zuordnung von Aussagen;
- Vollständige Offenlegung, ohne die Zuordnung von Aussagen;
- Begrenzte Offenlegung, von den Teilnehmern vereinbart; und
- Begrenzte Offenlegung, kontrolliert durch die Eigner des Engagements.

Effektives Engagement beruht auf einem gemeinsamen Verständnis der Themen. Dies funktioniert am besten, wenn alle Teilnehmer Zugriff auf die gleichen Informationen haben. Es gibt legitime Gründe, Informationen nicht zu teilen, wenn diese zum Beispiel unerheblich, wirtschaftlich sensibel oder bei einer Diskussion außerhalb des Kontextes missverständlich sind.

Die Eigner des Engagements können sich dafür entscheiden, ein Engagement durchzuführen und vertrauliche Informationen auf Grundlage einer Vertraulichkeitsvereinbarung zur Verfügung zu stellen. Dies würde allen Beteiligten vollen Zugang zu den Informationen ermöglichen, jedoch ohne die Befugnis zur Weitergabe außerhalb des Engagement-Prozesses.

Falls Engagement-Eigner oder Stakeholder nicht bereit sind, Informationen, die für ein erfolgreiches Engagement erforderlich sind, zur Verfügung zu stellen, sollten sie darüber nachdenken, dieses Engagement nicht einzuleiten oder sich nicht daran zu beteiligen.

4.1.4 Entwurf eines Engagement-Plans

Die Eigner des Engagements entwickeln einen Plan zum Engagement. Dieser Engagement-Plan wird den Stakeholdern zur Verfügung gestellt. Stakeholder erhalten die Möglichkeit, zum Plan beizutragen.

Der Engagement-Plan dokumentiert den Engagement-Prozess.

Bild 8: Bestandteile eines Engagement-Plans



Außerdem sollte der Engagement-Plan verschiedene Aspekte in Bezug auf das Management des Engagement-Prozesses dokumentieren und mindestens das Folgende beinhalten:

- ▶ Aufgaben und zeitliche Rahmen;
- ▶ Ansprechpartner;
- ▶ Eingesetzte Technologien;
- ▶ Grundregeln;
- ▶ Komfortanforderungen;
- ▶ Risiken des Engagements;
- ▶ Erforderliche Mittel, Budget;
- ▶ Kommunikationskanäle;
- ▶ Überwachung und Bewertung; und
- ▶ Berichterstattung über die Leistungen und Wirkungen.

Bei der Entwicklung eines Engagement-Plans ist es ebenfalls wichtig, Faktoren zu bedenken, die die Beteiligungsfähigkeit der Stakeholder beeinträchtigen können und diese im Plan anzusprechen. Dazu zählen zum Beispiel:

- ▶ die Erreichbarkeit und Neutralität des Engagement-Ortes;
- ▶ die Fähigkeit zu reisen;
- ▶ die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT);
- ▶ die Terminierung;
- ▶ das Bedürfnis nach Anonymität;
- ▶ gesellschaftliche Hierarchien (z. B. Kaste, Geschlecht, Vermögen);
- ▶ lokale Konflikte;
- ▶ mangelndes gemeinsames Verständnis von Erwartungen, Bräuchen, Konventionen;
- ▶ religiöse Überzeugungen;
- ▶ kultur-spezifische Kommunikationsstile;
- ▶ Familie oder andere Verantwortlichkeiten (z. B. Erntezeiten, Kinderpflege);
- ▶ Übersetzungsbedarf;
- ▶ spezielle Anforderungen von Menschen mit Behinderungen;
- ▶ Inklusion derjenigen, die Interessen von Kindern vertreten; und
- ▶ Stakeholder, die Analphabeten sind.

Mit dem Fortschritt des Engagement-Prozesses können die Engagement-Eigner Stakeholder in die Vorbereitung des Engagement-Plans miteinbeziehen.

4.1.5 Festlegung von Indikatoren



Sowohl Indikatoren für die Qualität des Stakeholder Engagements, basierend auf den Anforderungen des AA1000SES (2015), als auch Indikatoren zur Messung der Auswirkungen des Engagements werden festgelegt. Stakeholder erhalten die Möglichkeit, sich zu den Indikatoren zu äußern.

Indikatoren ermöglichen einer Organisation die Messung und Bewertung der Fortschritte im Hinblick auf die Erreichung eines qualitätsvollen Stakeholder Engagements, die Identifikation von Bereichen mit Verbesserungspotenzial und die Darlegung des Wertzuwachses durch den Austausch mit den Stakeholdern. Indikatoren können quantitativer oder qualitativer Natur sein und helfen dabei, die Auswirkungen für die Organisation und die am Engagement-Prozess beteiligten Stakeholder aufzuzeigen. Es können neue Indikatoren festgelegt werden oder solche, die bereits innerhalb der Organisation Verwendung finden.

4.2 VORBEREITUNG

4.2.1 Mobilisierung von Ressourcen



Die Eigner des Engagements identifizieren die für ein erfolgreiches Engagement erforderlichen Ressourcen und erhalten hierfür die Zustimmung.

Ressourcen sind nicht nur für den Engagement-Prozess an sich erforderlich, sondern auch zur Durchführung der notwendigen Änderungen, die sich aus den Ergebnissen des Engagements ergeben. Ergebnisse eines Engagements können erhebliche Konsequenzen für die Strategie und Betriebsführung einer Organisation haben. Es ist deshalb wichtig, den Ressourcenbedarf hierfür mit einzuberechnen.

Der Ressourcenbedarf sollte im Engagement-Plan ausgearbeitet und dokumentiert worden sein. Die für den Engagement-Prozess benötigten Ressourcen beinhalten finanzielle und technologische Ressourcen sowie den Personalbedarf (einschließlich Kapazitätsaufbau), welche die Ausführenden des Engagements und auch die zur Teilnahme eingeladenen Stakeholder benötigen. Stakeholder wollen oder müssen eventuell für ihre Zeit und auch ihre Ausgaben in Zusammenhang mit der Teilnahme am Engagement entschädigt werden. Jegliche finanzielle Unterstützung sollte so gestaltet werden, dass sie nicht als potenzieller Interessenskonflikt angesehen werden kann.

Engagement-Eigner können auch Dritte zur Unterstützung der Durchführung des Engagement-Prozesses beauftragen. Das ist ein akzeptables Vorgehen, um freie und uneingeschränkte Meinungsäußerung der Stakeholder zu gewährleisten. In diesem Fall muss der Auswahlprozess auf einer objektiven Bewertung der Kapazitäten und Akzeptanz des drittparteilichen Vermittlers basieren.

Das Engagement sollte nicht fortgesetzt werden, wenn die erforderlichen Ressourcen nicht bereitgestellt sind.

4.2.2 Kompetenzförderung



Die Eigner des Engagements und die Stakeholder identifizieren die Bereiche, in denen Kompetenzen zum Zwecke des Engagements ausgebaut werden müssen. Die Eigner des Engagements arbeiten mit den Stakeholdern zusammen, um angemessen auf diese Bedürfnisse zu reagieren und damit einen effektiven Engagement-Prozess zu ermöglichen.

An einem Engagement-Prozess nimmt eine Vielzahl an Menschen mit einem unterschiedlichen Grad an Expertise, Selbstvertrauen und Erfahrungswerten teil. Es ist daher wichtig zu bedenken, dass sich für einige Einzelpersonen oder Gruppen die Teilnahme am Engagement-Prozess als schwierig erweisen kann oder Umstände sie daran hindern könnten sich im vollen Umfang zu beteiligen. Gründe hierfür sind zum Beispiel: Sprachbarrieren, Alphabetisierung, Behinderungen oder kulturelle Barrieren, Entfernung, Zeitmangel oder Wissenslücken zu bestimmten Themen. Die Engagement-Eigner müssen gegebenenfalls fehlende Kompetenzen seitens der Stakeholder ansprechen, um deren Ausschluss oder Ausklinken aus dem Engagement-Prozess zu vermeiden. Geeignete Kompetenzen bei den Beteiligten können dazu beitragen, die Risiken im Engagement-Prozess zu verringern.

Bereiche, in denen Kompetenzförderung relevant und vorteilhaft sein kann, umfassen:

Wissen

- ▶ Verständnis und Bewusstsein für die Themen, die Organisation, die lokale Kultur und Politik;
- ▶ Kenntnisse über die relevanten Ansätze zum Stakeholder Engagement; und
- ▶ Wissen über die beteiligten Stakeholder, deren Ambitionen und neue Perspektiven, die sie in den Prozess einbringen könnten.

Skills

- ▶ Sprachkenntnisse und Kommunikationsfähigkeit;
- ▶ Fähigkeit die Ergebnisse des Stakeholder Engagements auf eine Art und Weise zu überprüfen und interpretieren, die entscheidende Fakten und Zahlen sowie Botschaften und Erkenntnisse erfasst; und
- ▶ Individuelle Persönlichkeitsmerkmale, wie Integrität, die Fähigkeit, sich auf Lösungen zu konzentrieren, Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

Chancen

- ▶ Verfügbarkeit der erforderlichen finanziellen und materiellen Ressourcen;
- ▶ Verfügbarkeit von Zeit zur Teilnahme; und
- ▶ Rechtzeitiger und angemessener Zugang zu Informationen, ohne dabei vorauszusetzen, dass alle über den gleichen Wissensstand verfügen und die Konzepte verstehen.

Die Eigner des Engagements sollten Folgendes bei der Kompetenzförderung bedenken:

- ▶ Wird Stakeholdern finanzielle Unterstützung gewährt, geschieht dies transparent und auf Basis eindeutiger Auswahlkriterien;
- ▶ Gehen Sie niemals von einem gemeinsamen Wissensstand und einem ähnlichen Verständnis von Konzepten aus; stellen Sie sicher, dass alle Beteiligten die Kernpunkte der Diskussion verstehen; und
- ▶ Geben Sie ausreichend Zeit: Stakeholder brauchen Zeit, um neue Informationen zu verstehen und sich eine Meinung zu bilden; ein gutes Engagement erfordert auch Vertrauen, das Zeit zur Entwicklung braucht.

Die Eigner des Engagements sollten darüber nachdenken externe Parteien miteinzubeziehen, wenn dies für das Engagement von Vorteil sein könnte.

4.2.3 Identifikation von und Vorbereitung auf Risiken des Engagements



Die Eigner des Engagements identifizieren, beurteilen und thematisieren die Risiken des Engagements. Sie schaffen stabile Rahmenbedingungen für die Risikobewertung, die mit dem Risikomanagement-Ansatz der Organisation in Einklang stehen.

Risikomanagement ermöglicht bessere Entscheidungen - von der Festlegung der Unternehmensstrategie, über die Erfüllung von Compliance-Anforderungen, hinzu operativer Führung und Umsetzung des Stakeholder Engagements. Es steht für gute Unternehmensführung.

Mit einem stabilen Prozess zur Identifikation, Beurteilung und Behandlung der Risiken können Organisationen bessere Entscheidungen treffen. Für das Stakeholder Engagement bedeutet dies eine effektive Planung des Prozesses, Früherkennung potenzieller negativer Ergebnisse und Ausrichtung auf positive Beziehungsentwicklung und Bereichen mit Potenzial.

Bild 9: Identifikation potenzieller Risiken des Engagements



Die Eigner des Engagements sollten formell die Profile der Stakeholder, mit denen sie sich befassen wollen, recherchieren. Diese Risikobewertung auf Grundlage von Profilerstellung, sollte die im Bild 9 auf der linken Seite dargestellten Risiken beachten, die Einfluss auf Umfang, Ausmaß und Methode des Engagements haben werden.

Die Eigner des Engagements sollten das Konfliktpotenzial möglichst vollständig verstehen und sollten für drittparteiliche Vermittler detaillierte Profile zur Verfügung haben. Falls eine Konfliktlösung aufgrund verhärteter Positionen nicht möglich ist, müsste die Methode des Engagements eventuell geändert oder angepasst werden. Bilaterale Engagements könnten produktiver als Forumsdiskussionen sein. Besteht in einem offenen Forum Konfliktpotenzial, sollte ein neutraler und für alle Parteien glaubwürdiger Vermittler sorgfältig ausgewählt werden.

Es ist nicht immer möglich, mit unwilligen Stakeholdern zu interagieren. Hier kann eine Anpassung des Umfangs, Zwecks, Ausmaßes und der Methode des Engagements erforderlich sein. Während eine vollumfängliche Beratung eventuell nicht möglich sein wird, könnte eine vollständige und transparente Information der Stakeholder dennoch möglich sein. Bei einem Mehr-Parteien-Engagement ist es wichtig, sicherzustellen, dass die Ansichten eines wichtigen Stakeholders, der sich nicht einbringen will, in die Diskussion und Debatte mit einbezogen wird.

Schwache oder ausgegrenzte Stakeholder haben eventuell sehr wertvolle Beiträge anzubieten. In einem Mehr-Parteien-Engagement muss der Vermittler sicherstellen, dass eine Ausgewogenheit der Beiträge gefördert und erhalten wird.

Die Eigner des Engagements sollten ebenfalls die Erwartungen der Organisation an die Ergebnisse des Stakeholder Engagements überprüfen. Eine Risikobewertung hinsichtlich interner Bestrebungen und Perspektiven bildet ein wichtiges Gleichgewicht im Prozess der Risikobewertung. Risiken bezüglich der Auswirkungen auf den Ruf und einer möglichen Nicht-Einhaltung sind besonders wichtig. Eine Reihe maßgeblicher Risiken finden sich auf der rechten Seite in Bild 9.

Die Eigner des Engagements sollten die sich daraus ergebenden Risiken beurteilen und relevante Alternativpläne für die Risiken mit der höchsten Auftrittswahrscheinlichkeit und/oder Schwere erstellen. Es wird empfohlen, dass die Organisation alle Rahmenwerke zur Risikobewertung beim Umgang mit unternehmerischen und finanziellen Risiken im Unternehmen einsetzt. Hierdurch wird ein kohärenter Ansatz auf Unternehmensebene sichergestellt.

4.3 UMSETZUNG DES ENGAGEMENT-PLANS

4.3.1 Einladung an die Stakeholder, sich einzubringen



Die Eigner des Engagements stellen sicher, dass Stakeholder hinreichend frühzeitig zur Teilnahme eingeladen werden und dass die Kommunikationskanäle für jeden Stakeholder angemessen sind.

Die Einladung sollte mindestens folgende Information enthalten:

- ▶ Zweck und Umfang des Engagements;
- ▶ Engagement-Prozess und Zeitrahmen;
- ▶ Welche Beiträge von den Stakeholdern erwartet werden;
- ▶ Vorteile für die zur Teilnahme eingeladenen Stakeholder;
- ▶ Logistische und praktische Informationen zum Engagement;
- ▶ Anleitungen, wie auf die Einladung geantwortet werden kann;
- ▶ Informationen, die Zusätzlich bereitgestellt werden; und
- ▶ Die nächsten Schritte.

Einladungen sollten besser an konkret benannte Personen als allgemein an die Organisation verschickt werden. Falls die eingeladene Person nicht die richtige Kontaktperson ist, sollte dem Stakeholder die Gelegenheit gegeben werden, die zuständige Person zu benennen. Ebenso verhält es sich, wenn eine eingeladene Stakeholder-Organisation nicht mehr besteht. In diesem Fall sollte die Einbeziehung neuer oder vergleichbarer Organisationen recherchiert werden.

Die Eigner des Engagements sollten eine Kontaktdatenbank führen, die Eingeladene, deren bevorzugte Kommunikationsmethode und ihrer Antworten enthält. Die Eigner des Engagements sollten sich bei der Einladung von Menschen über kulturelle Unterschiede und Bräuche im Klaren sein.

Die Eigner des Engagements sollten daran denken, ein breites Spektrum an Möglichkeiten zu nutzen, um zur Teilnahme einzuladen, einschließlich sozialer Netzwerke, relevanter Medien, Adressenlisten, Telefonanrufen und persönlichen Besuchen. Die Eigner des Engagements sollten dies entsprechend nachverfolgen. Die Eigner des Engagements sollten danach streben, das Engagement um die Verfügbarkeit der wichtigsten Teilnehmer herum zu organisieren.

30

4.3.2 Briefing der Stakeholder

★ *Die Eigner des Engagements entwickeln Briefingunterlagen und stellen diese den Teilnehmern zur Verfügung, die zur Sicherstellung eines erfolgreichen Engagements-Prozesses benötigt werden. Umfassende und ausgewogene Briefingunterlagen werden den Teilnehmern rechtzeitig zur Verfügung gestellt und berücksichtigen alle relevanten Sprachen, Behinderungen und Probleme der Lese- und Schreibfähigkeit.*

Briefingunterlagen bilden die Grundlage für den Aufbau stabiler und reaktiver Stakeholder Engagement-Prozesse. Folgendes sollte in diesen Unterlagen angesprochen werden:

- Zweck und Umfang des Engagements;
- Die Art der Themen, warum diese als wesentlich angesehen werden, und die damit verbundenen Risiken und Möglichkeiten;
- Wie die Themen zurzeit in der Organisation bearbeitet werden;
- Welche Richtlinien und Systeme bereits vorhanden sind; und
- Was die Organisation bezüglich dieser Themen tun kann und will.

Briefingunterlagen sollten rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden, damit die Teilnehmer sie lesen und sich damit auseinandersetzen können. Es kann außerdem hilfreich sein, die Teilnehmer durch Vorbesprechungen, informelle Unterhaltungen und Schulungen vorzubereiten.

Briefingunterlagen sollten in einem leicht zugänglichen Format vorgelegt werden und die wichtigsten Punkte deutlich hervorheben. Die Eigner des Engagements berücksichtigen alle relevanten Sprachen, Behinderungen und Probleme der Lese- und Schreibfähigkeit oder technische Einschränkungen im Falle eines Online-Engagements. Zusammenfassungen sollten zur Verfügung gestellt werden, wenn sich dies als nützlich erweist.

Die Eigner des Engagements sollten auch über eine Einbeziehung von Stakeholdern in die Entwicklung und Festlegung von Inhalten für die Briefingunterlagen nachdenken.

4.3.3 Engage

★ *Zu Beginn des Engagement-Prozesses erstellen die Eigner der Engagements, unter Einbeziehung von Beiträgen der Stakeholder, grundlegende Verfahrens- und Verhaltensregeln für die Teilnehmer des Engagements. Alle Teilnehmer stimmen den Grundregeln zu.*

Einige allgemeine Grundregeln könnten Folgendes umfassen:

- Vermeiden Sie die Zuschreibung von Absichten, Überzeugungen oder Motiven. (Stellen Sie Fragen, anstatt ungeprüfte Vermutungen über sie zu äußern.)
- Akzeptieren Sie das Recht jeder Partei auf Enthaltung falls sie nicht bereit oder willens ist, sich zu äußern.
- Erlauben Sie anderen, ihre Meinungen vollständig zu äußern.
- Stellen Sie sicher, dass die Möglichkeit, etwas beizutragen, gleichmäßig verteilt ist.
- Respektieren Sie alle Vertraulichkeits- oder Anonymitätsvereinbarungen, welche zu wahren sich die Gruppe verpflichtet hat
- Wählen Sie einen lösungsorientierten Ansatz.
- Konzentrieren Sie sich auf das Thema, das Gegenstand der Vereinbarung ist.

Während des Engagements kann es, resultierend aus dem Input der Stakeholder, erforderlich sein, den Zweck und Umfang des Engagements zu überarbeiten.

Während des Engagements sollten die Eigner des Engagements oder der Vermittler, der für die Eigner arbeitet, auf die Grundursache aller potenziellen Probleme achten und diese sofort identifizieren und ansprechen.

Zu bedenkende Themen oder Kennzeichen wären u. a.:

- Misstrauen;
- Einschüchterung;
- Rivalitäten zwischen einzelnen Personen und Organisationen;
- Unzulänglich definierte Themen oder Probleme;
- Emotional aufwühlende Situationen;
- Unnötige Komplexität;
- Nicht weiterführende Exkurse;
- Unausgewogene Beteiligung; oder
- Unzulängliche Nutzung der Zeit.

Die Eigner des Engagements oder der Vermittler sollen gewährleisten, dass alle Ansichten und Diskussionen angemessen erfasst werden. Mit Zustimmung der Beteiligten können Audio-, Video- oder fotografische Aufzeichnungen im Rahmen des Engagements angefertigt werden.

4.3.4 Dokumentation des Engagement-Prozesses und seiner Ergebnisse

★ *Die Eigner des Engagements dokumentieren den Prozess des Engagements und seine Ergebnisse.*

Die Dokumentation sollte erfassen:

- den Zweck und die Ziele des Engagements;
- die verwendeten Methoden;
- wer teilgenommen hat und wer nicht;
- den Zeitraum;
- eine wortgetreue Aufzeichnung (nicht immer nötig, kann aber nützlich sein; Zustimmung könnte erforderlich sein);
- eine Zusammenfassung der Bedenken, Erwartungen und Sichtweisen der Stakeholder;
- eine Zusammenfassung der wichtigsten Diskussionen und Interventionen; und
- Ergebnisse (z. B. Anfragen, Vorschläge, Empfehlungen, vereinbarte Beschlüsse und Maßnahmen).

4.3.5 Entwicklung eines Maßnahmenplans

★ *Die Eigner des Engagements analysieren den Prozess und seine Ergebnisse und entwickeln einen Maßnahmenplan, der ausdrückt, wie die Organisation auf die Ergebnisse des Engagements reagieren wird. Der Maßnahmenplan liefert eine Reaktion auf alle Ergebnisse. Der Maßnahmenplan wird in Abstimmung mit den für die Umsetzung verantwortlichen Personen entwickelt.*

Die Eigner des Engagements sollten auf jedes Ergebnis reagieren und Begründungen für getroffene Entscheidungen und Maßnahmen liefern, auch wenn sie nicht wie angekündigt oder empfohlen, ausgeführt werden.

Der Maßnahmenplan sollte:

- gewährleisten, dass aktuelle und zukünftige Entscheidungen und Maßnahmen die Bedenken, Erwartungen und Sichtweisen der Stakeholder sowie die wichtigsten Diskussionen und Interventionen berücksichtigen;
- sicherstellen, dass Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert sind; und
- einen realistischen Zeitrahmen zur Erfüllung anbieten.

Zu den Maßnahmen können die Entwicklung oder Änderung von folgenden Punkten gehören:

- ▶ Verpflichtungen zu Führung und Management;
- ▶ relevanten Richtlinien;
- ▶ Strategien, Zielsetzungen, Zielen und Performance-Indikatoren;
- ▶ betrieblichen Praktiken;
- ▶ eindeutiger Zuweisung der Verantwortlichkeit und der notwendigen Kompetenzen; und
- ▶ Bewertungs-, Lern- und Verbesserungsprozessen

4.3.6 Kommunikation der Ergebnisse des Engagements und des Maßnahmenplans

Die Eigner des Engagements kommunizieren die Ergebnisse und den Maßnahmenplan an die Beteiligten des Engagements in angemessener Weise und zeitnah.

Es ist wichtig, dass die Rückmeldung an die Stakeholder inklusiv und einheitlich erfolgt, sodass alle Teilnehmer ein einheitliches Feedback erhalten. Die Rückmeldung sollte einen schriftlichen Bericht beinhalten, kann jedoch ergänzt werden durch:

- ▶ Stakeholder-Veranstaltungen;
- ▶ persönliche Treffen und Unterhaltungen;
- ▶ nachfolgende Briefings über Telefon; und
- ▶ Bereitstellung von Zugängen zu Informationen in Internetportalen.
- ▶ die Eigner des Engagements sollten um Rückmeldung der Teilnehmer zu den bereitgestellten Informationen bitten und sie anhand aller berechtigt vorgebrachten Rückfragen überarbeiten.
- ▶ die Eigner des Engagements sollten sicherstellen, dass sie über alle erhobenen Rückfragen und die Art der Überarbeitung der Informationen Aufzeichnungen führen.
- ▶ die Eigner des Engagements können sich auch dafür entscheiden, diese Informationen sowohl intern als auch extern noch weiter zu verbreiten.

4.4 ÜBERPRÜFUNG UND VERBESSERUNG

Der zyklische Charakter des Stakeholder-Engagements und der dazugehörige Überprüfungs-; Maßnahmenplanungs- und Berichterstattungsprozess sind im Diagramm unten dargestellt.

Bild 10: Überwachung des Stakeholder-Engagement-Prozesses



4.4.1 Überwachung und Beurteilung des Engagements

Die Organisation überwacht und beurteilt die Gesamtqualität des Stakeholder Engagements systematisch. Die Eigner des Engagements beurteilen die Qualität der einzelnen Teilnahmen. Dies umfasst u. a. die Überwachung und Beurteilung von:

- Verpflichtung und Integration
- Zweck, Umfang und Beteiligung der Stakeholder
- Prozess (Planung, Vorbereitung, Teilnahme, Aktion, Bewertung und Verbesserung)
- Ergebnisse und Wirkungen
- Berichterstattung

Der Prozess der Überwachung und Beurteilung hilft dabei, die Performance zu verbessern und Ergebnisse zu erzielen. Ziel hinsichtlich des Stakeholder Engagements ist es, das aktuelle und zukünftige Management von Engagement-Ergebnissen, -Wirkungen und -Auswirkungen zu verbessern.

Die Überwachung und Beurteilung sollten auf den Kriterien dieses Standards beruhen. Jede einzelne Teilnahme sollte überwacht und beurteilt werden. Die Informationen aus den einzelnen Teilnahmen sollten dann summiert und als Ganzes beurteilt werden.

Die Überwachung kann auf Compliance basieren. Das heißt, sie kann auf einer Beurteilung basieren, ob das Stakeholder Engagement der Organisation die Kriterien dieses Standards erfüllt. Alternativ und vorzugsweise sollten Organisationen die Überwachung und Beurteilung im Verhältnis zum erwarteten Erfüllungsgrad betrachten und dabei wiederum das Kriterium dieses Standards als Grundlage verwenden.

Die Überwachung und Beurteilung von Ergebnissen (Maßnahmenplan, Ergebnisse der Aktivitäten) und Wirkungen (Ergebnisse von Entscheidungen und Maßnahmen) sollte in die Überwachungs- und Beurteilungsprozesse der gesamten Nachhaltigkeitsperformance integriert werden, die letztlich in den Strategieentwicklungsprozess einfließt.

4.4.2 Lernen und Verbessern

Die Organisation strebt auf Grundlage der Stakeholder-Beiträge kontinuierlich nach einer Verbesserung ihres Stakeholder Engagements. Sie identifiziert zielgerichtete Verbesserungen und arbeitet auf diese hin.

Stakeholder Engagement ist ein Prozess, kein Ereignis oder einmaliger Vorgang. Deshalb ist es wichtig, dass Organisationen den Lern- und Verbesserungsprozess aus den Engagement-Tätigkeiten und -Erfahrungen formalisieren, um zukünftige Aktivitäten zu stärken und zu optimieren.

Der Schritt der Überwachung und Beurteilung erlaubt es der Organisation den Lernprozess zu institutionalisieren und aktiv Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Dieses Lernen sollte in die Gestaltung, Planung und methodische Anleitung zukünftiger Engagement-Prozesse einbezogen und mit den organisatorischen Zielen für das Stakeholder Engagement verbunden werden.

Die Organisationen sollten eine kontinuierliche Verbesserung des Stakeholder Engagements forcieren im ständigen Bestreben den Engagement-Prozess hinsichtlich Effizienz, Wirksamkeit und Wirkung schrittweise zu verbessern.

4.4.3 Entwicklung und Nachverfolgung des Maßnahmenplans

Die Organisation entwickelt nach dem Engagement-Prozess einen Maßnahmenplan unter Sicherstellung der organisatorischen Zusammenarbeit. Die Organisation informiert die Stakeholder über das Ergebnis.

Der kontinuierliche Erfolg des Stakeholder Engagements steht im direkten Zusammenhang mit dem wachsenden Erfolg der Organisation als Ergebnis der von ihr ergriffenen weiteren Engagement-Maßnahmen. Die

Organisation setzt aufgrund der Stakeholder Engagement-Tätigkeiten einen formalen Prozess zur Diskussion, Definition und Ausführung, Vereinbarung und Priorisierung von Maßnahmen um, idealerweise unter Einbezug verschiedener Funktionen der Organisation. Die einzelnen Engagement-Maßnahmenpläne führen zu einem Gesamtmaßnahmenplan für die Organisation.

Die Organisation kommuniziert diesen Gesamtmaßnahmenplan an die Unternehmensleitung und interne Stakeholder. Der Maßnahmenplan wird mit der Strategie und den Zielen der Organisation in Einklang stehen.

Die Organisation bereitet die einzelnen Engagement-Maßnahmenpläne zusammen mit externen Stakeholdern in angemessener Weise nach.

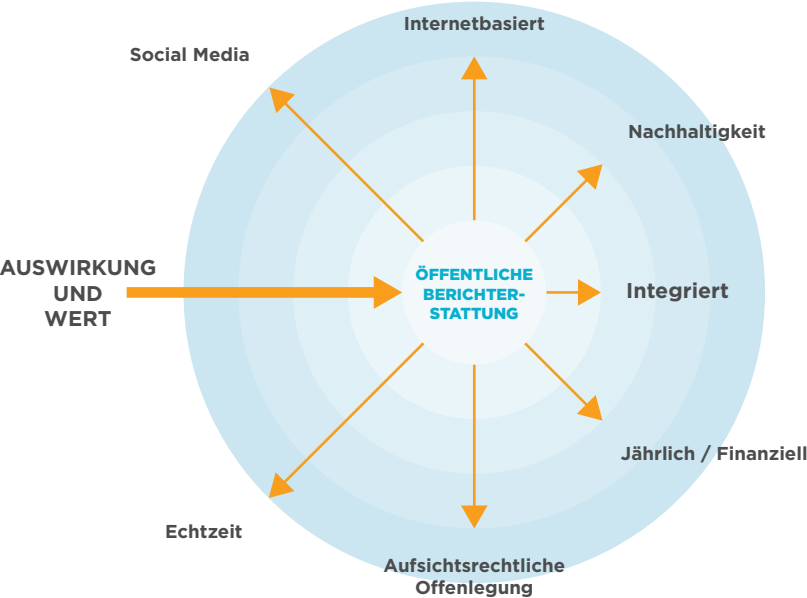
4.4.4 Berichterstattung über den Engagement-Prozess



Organisationen berichten öffentlich über ihr Stakeholder Engagement.

Die Kommunikation mit Stakeholdern über den Wert und die Auswirkung des Engagement-Prozesses sollte über das Feedback an jene Stakeholder, die teilgenommen haben, hinausgehen. Die Organisation sollte öffentlich über die Gesamtheit ihrer Engagement-Aktivitäten berichten, zusammen mit den Gesamtergebnissen und Auswirkungen. Damit zeigt sie den Umfang und die Ausdehnung ihres sozialen Engagements auf und veranschaulicht, wie ihre Engagements zum Wert ihrer Strategie und Geschäftstätigkeiten beitragen.

Bild 11: Formen der Berichterstattung



Organisationen sollten die Berichterstattung über das Stakeholder Engagement in andere angemessene Medien der öffentlichen Berichterstattung der Organisation integrieren (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Jahres- oder Geschäftsbericht, Online-Bericht, Social Media-Berichterstattung).

Die Berichterstattung über das Stakeholder Engagement kann unter anderem enthalten:

- ▶ Einbezogene Stakeholder-Gruppen
- ▶ Herangehensweise an das Stakeholder Engagement und die eingesetzten Methoden
- ▶ Häufigkeit des Engagements
- ▶ Schwerpunktthemen und Bedenken, die durch das Engagement aufgeworfen wurden
- ▶ Reaktion der Organisation auf die Ergebnisse des Engagements

A

ANHÄNGE

A. DEFINITIONEN

Prüfung (Assurance)

Dieser Begriff beschreibt gewöhnlich die Methoden und Prozesse, die von einem Prüfer eingesetzt werden, um die Veröffentlichungen einer Organisation zur Performance und der zugrunde liegenden Systemen, Daten und Verfahren gegen passende Kriterien und Standards zu bewerten, damit die Glaubwürdigkeit der Veröffentlichungen der Organisation erhöht wird. Eine Prüfung beinhaltet auch die Kommunikation der Ergebnisse des Prüfungsprozesses in einem Assurance Statement.

Accountability-Prinzipien (Prinzipien der Verantwortlichkeit)

- *Inklusivität* - Inklusivität bedeutet die Einbindung von Stakeholdern bei der Entwicklung und Umsetzung einer verantwortlichen und strategischen Reaktion auf Herausforderungen der Nachhaltigkeit. Eine inklusive Organisation ist sich ihrer Verantwortlichkeit gegenüber denjenigen bewusst, auf die sie selbst Auswirkungen hat und die Auswirkungen auf die Organisation haben.
- *Wesentlichkeit* - Wesentlichkeit besteht darin, die Relevanz und die Bedeutung eines Themas für eine Organisation und deren Stakeholder zu bestimmen. Ein Thema ist wesentlich, wenn es die Entscheidungen, Handlungen und Performance einer Organisation oder ihrer Stakeholder beeinflussen wird.
- *Reaktivität* - Reaktivität umfasst die Reaktion einer Organisation auf Themen ihrer Stakeholder, welche ihre Nachhaltigkeits-Performance beeinflussen. Reaktivität wird durch Entscheidungen, Handlungen und Performance sowie durch Kommunikation mit Stakeholdern umgesetzt.
- *Verantwortlichkeit* - Verantwortlichkeit (accountability) bedeutet, sich der Bedeutung über den Einfluss der organisatorischen Richtlinien, Entscheidungen, Handlungen, Produkte und der damit verbundenen Performance bewusst zu sein, Verantwortung dafür zu übernehmen und gleichzeitig die Transparenz diesbezüglich zu gewährleisten. Verantwortlichkeit verpflichtet eine Organisation zur Einbeziehung von Stakeholdern, wenn es darum geht Nachhaltigkeitsthemen und -bedenken zu identifizieren, zu verstehen und zu bewältigen, aber auch Entscheidungen, Handlungen und Performance gegenüber Stakeholdern mitzuteilen, zu erläutern und zu rechtfertigen. Außerdem geht es um die Herangehensweise an die Organisationsführung, Strategieumsetzung und Performancemanagement.
- *Dialog* - Eine Diskussion mit der Absicht, ein Ergebnis zu erzielen.
- *Organisation* - Einheit, Gruppe von Menschen, Unternehmen, Gesellschaft, Betrieb, Standort, Behörde oder Institution, oder ein Teil oder eine Kombination aus diesen - egal ob Körperschaft, Regierung oder Zivilgesellschaft -, die ihre eigenen Funktionen und Verwaltung hat.
- *Nachhaltige Entwicklung* - Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart gerecht wird, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zur Erfüllung ihrer eigenen Bedürfnisse zu gefährden. (Brundtland, 1987)

Engagement-Eigner

Organisation, die einen Engagement-Prozess durchführt oder einleitet.

Performance-Kennzahlen

- *Output* - das unmittelbare Ergebnis einer Aktivität.
- *Ergebnis* - Änderungen oder Vorteile, die sich aus einem Output ergeben.
- *Wirkung* - langfristige Änderung im Verhalten und in der Performance auf Grundlage der Ergebnisse.

Stakeholder

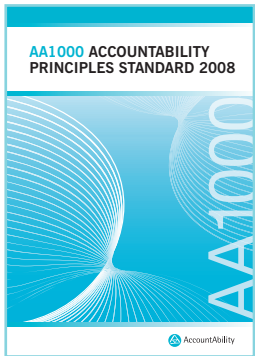
Stakeholder sind die Personengruppen, die die Aktivitäten, Produkte oder Leistungen und die dazugehörige Performance einer Organisation beeinflussen und/oder durch diese beeinflusst werden können. Dies schließt nicht alle mit ein, die Kenntnisse oder Meinungen über eine Organisation haben. Eine Organisation hat viele Stakeholder; die jeweils auf unterschiedliche Art und Weise eingebunden sind, und häufig verschiedene und manchmal im Widerspruch stehende Interessen und Anliegen verfolgen.

Stakeholder Engagement

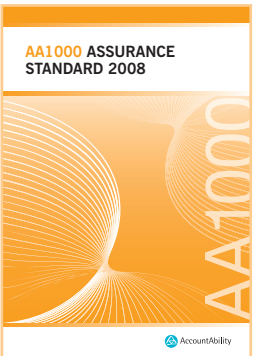
Stakeholder Engagement ist der von einer Organisation eingesetzte Prozess zur Einbindung relevanter Stakeholder mit dem Zweck, vereinbarte Ergebnisse zu erzielen.

B. DIE AA1000-STANDARDREIHE

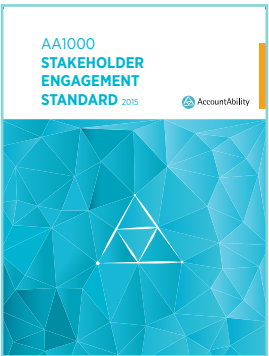
Die AA1000-Reihe umfasst drei Standards:



AA1000APS (2008) AccountAbility Principles Standard

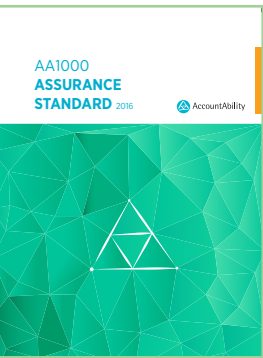


AA1000AS (2008) Assurance Standard



AA1000SES (2015) Stakeholder Engagement Standard

KÜNFTIGE VERSION



AA1000AS Assurance Standard
New version in early 2016

C. DAS ACCOUNTABILITY STAKEHOLDER ENGAGEMENT TECHNICAL COMMITTEE (FINAL EXPOSURE DRAFT 2011)

Alan Knight	AccountAbility (Until 2010)
Anne Pattberg	Head of Corporate Responsibility, Camelot
Alison Ewings	Group Sustainability Manager, Westpac
Ambreen Waheed	Founding Executive Director, RBI (Responsible Business Initiative)
Christian Hell	Senior Associate, KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG
Dongsoo Kim	Director of Sustainability Management Centre, Korea Productivity Center
Eros Artuso	Manager, PricewaterhouseCoopers
John Aston	Managing Director, Aston Eco Management
John Scade	Managing Director, MAS Business
Monir Bou Ghanem	Head of Stakeholder Relations, EAD
Nicky Leggatt	Technical Director, Jacobs
Philip Schukat	Policy Advisor and Specialist for Environmental and Social Standard Systems
Rod Sterne	Head of Strategies, WWF
Santhosh Jayaram	Head - Sustainability and Business Excellence Services, Det Norske Veritas AS
Shikhar Jain	Senior Counsellor, Confederation of Indian Industry
Sonia Favaretto	BM&F Bovespa
Suzyo NG'Andu	Bank Secretary, Zambia National Commercial Bank

D. ARBEITSGRUPPE FINALE REVISION (FINAL EDITION 2015)

Beat Grüninger	BSD Consulting, Member AccountAbility Standards Board
Bill Baue	Co-Founder, Chief Engagement Architect, Convetit; Director, ThriveAbility Foundation
David Canassa	Sustainability Manager, Votorantim Industrial Group
Dongsoo Kim	Director of Sustainability Management Centre, Korea Productivity Center
Ruth Schmitt	Head of the Institute of Humanities and Social Sciences, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland
Sarah Bostwick	Manager- Reporting, UN Global Compact; Co-Coordinator, UN Sustainable Stock Exchanges, US
Shikhar Jain	Senior Counsellor, Confederation of Indian Industry

Zusätzlich haben sich 39 Experten über das online Engagement Tool www.convetit.com beteiligt.

