



Stakeholder- management neu gedacht

Um ihr Stakeholdermanagement zu optimieren, hat die Kelag zum zweiten Mal nach 2016 ihr Stakeholdernetzwerk vom Sozialforschungsinstitut FASresearch analysieren lassen. Harald Katzmaier, Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter von FASresearch, erzählt im Interview über die dabei angewandte Forschungsmethode, die nicht nur Einsichten über relevante Personen und Institutionen im Umfeld der Kelag, sondern auch über die wesentlichen Themenstellungen eröffnet.

Stakeholder sind per Definition alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder die irgendein Interesse an diesen Aktivitäten haben. Die Beziehung zu den Stakeholdern ist ein kritischer Einflussfaktor für den Erfolg eines Unternehmens. Die Studienergebnisse kurzgefasst: Für die Stakeholder spielt die Kelag eine noch zentralere Rolle als in der ersten Erhebung, vor allem wenn es um die Ausgestaltung der energiepolitischen Rahmenbedingungen, den Einsatz erneuerbarer Energieträger und die Energieeffizienz geht. Vor allem aber wird die tatsächliche Integration von Energie-, Mobilitäts- und Informationsströmen in hybriden Netzen als entscheidende Aufgabenstellung der Zukunft wahrgenommen.

Herr Dr. Katzmaier, wodurch unterscheidet sich der Zugang der FAS-Stakeholderanalyse von anderen „gängigen“ Modellen der Stakeholdererfassung?

Wir gehen nicht von einem vorgefassten Bild der Wichtigkeit aus, sondern wenden einen Bottom-Up-Ansatz an. Wir befragen die Communities und die Menschen direkt: „Wer ist Ihrer Meinung nach jemand, mit dem die Kelag reden soll?“ Wir wollen von den Befragten wissen, wer aufgrund von



Harald Katzmaier sieht Stakeholdermanagement als Beziehungsarbeit.

„UNSER MODELL WEIST EINE HOHE ROBUSTHEIT AUF, UM HERAUSZUFINDEN, WER WICHTIG IST UND WARUM.“

Expertise, Erfahrung oder Entscheidungsmacht für ein Unternehmen oder eine Institution relevant ist. An diese genannten Personen treten wir in weiterer Folge heran und entwickeln so einen Schneeballeffekt.

Worin liegen die Vorteile?

Die Vorteile sehen wir in der Verknüpfung von drei Bereichen: Zunächst erarbeiten wir im Vorfeld mit Schlüsselpersonen im Unternehmen, welche Stakeholder wichtig sind und mit diesen beginnen wir unsere Analyse. Wir interviewen die Stakeholder zwischen 15 und 45 Minuten und fragen dabei auch ab, wer aus Sicht der Befragten in dem Themenfeld eine Rolle spielt und eingebunden werden sollte.

Schon dieser Zugang selbst bringt ein hohes Engagement der Stakeholder mit sich. Stakeholdermanagement ist Beziehungsarbeit und die Form der Datenerhebung stellt bereits eine Form der Stakeholderkommunikation dar. Es entsteht dadurch eine Menge an Beziehungskapital. Wir wissen aus unserer Erfahrung, dass die Befragten im Umfeld der Erhebung untereinander kommunizieren, weil sie sich ja gegenseitig empfehlen bzw. empfohlen werden. Die Methode ist also bereits ein massives Investment in die Beziehung.

Zum dritten werden die „blinden Flecken“ sichtbar. Selbstverständlich haben die Unternehmen eine Ahnung davon, wer ihre Stakeholder sind. Durch die Nennung von relevanten Personen und Organisationen durch die Community können wir die Einschätzungen mit der Realität abgleichen.

Kommen Sie dadurch der Stakeholderwirklichkeit näher?

Unser Modell weist gemeinsam mit der jahrelangen Erfahrung eine hohe Robustheit auf, um herauszufinden, wer wichtig ist und warum. Sobald wir die Listen der Top 10 Stakeholdern vorlegen, gibt es fünf bis sechs Nennungen, die erwartet wurden. Dann gibt es meistens drei Personen, die man zwar auf dem Radar hatte, aber eher nicht so wesentlich eingeschätzt hat. Und schließlich tauchen ein bis zwei Namen auf, die alle überraschen – das sind die blinden Flecken, von denen ich gerade gesprochen habe.

Liegen am Ende der Befragung lückenlose Stakeholderlisten vor?

Nein, wenn man das will, dann wäre das durch ein einfaches Abschreiben von Datenbanken zu erledigen. Dieser Zugang bringt allerdings niemandem etwas und ist extrem ineffizient. Dadurch liegt nur eine Liste von hunderten Perso- →



nen vor, mit der niemand wirklich etwas anfangen kann. So funktioniert Beziehungsarbeit nicht, denn sie erfordert einen hohen persönlichen Einsatz.

Die von uns erhobenen Nennungen sind qualifizierte Nennungen, die die sozialen Statuszuschreibungen durch die Communities wiedergeben. Der entscheidende Vorteil unserer Methode liegt darin, jene Handvoll Personen zu kennen, mit denen effiziente und wirkungsvolle Beziehungsarbeit möglich wird und zielführend ist – das spart Zeit, Energie und Ressourcen.

Bleiben wir kurz bei dieser Handvoll Personen, die Sie auch als „Schlüsselspieler“ bezeichnen. Was zeichnet diese Menschen aus?

Es geht nicht ausschließlich darum, wie oft jemand genannt wird, sondern auch wie zentral einzelne Personen im Netzwerk sind. Darunter versteht man unter anderem, wie stark eine Person selbst in einem Netzwerk eingebettet ist und über welche Integrationsfähigkeit sie verfügt. Dann sehen wir uns an, welche Personen von unterschiedlichen Stakeholdergruppen genannt werden, weil man daraus schließen kann, wie stark jemand zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen als Makler fungieren kann. Schließlich tritt als dritte Dimension dann noch die Rollenzuschreibung dazu – also ob jemand als Entscheider, Marktkenner, Technologieexperte oder Multiplikator wahrgenommen wird.

Daraus ergibt sich ein Schlüsselspielerindex, der die wesentlichen Aspekte für die idealen Partner der Kelag beschreibt. Diese Personen sind in der eigenen Community äußerst anerkannt, genießen hohe Reputation in anderen Communities und verfügen über Kompetenzen in unterschiedlichen Rollen. Diese Personen haben den höchsten Influencereffekt und strahlen weit über die eigene Gruppe aus.

In der Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass die Verbindungen zwischen Personen, Unternehmen und Themen als Netzwerke sichtbar werden.

Das ist richtig, denn unsere Analysen filtern nicht nur Personen heraus, sondern auch, welche Inhalte diesen Personen wichtig sind. Wir erkennen eindeutige Themencluster. Der Kelag-Untersuchung lag ja eine ganz konkrete Fragestellung zugrunde: „Angenommen die Kelag würde einen Klima- und Energiedialog starten. Wer sollte an so einer Initiative teilnehmen und welche Themen und Herausforderungen müssten dabei besprochen werden?“

Dabei wurde ein Themenbereich sichtbar, der aller Voraussicht ohne die Erhebung nicht in den Fokus gerückt wäre: Wie kann die systemische Integration und Interaktion der Energie-, Mobilitäts- und Informationsströme gelingen? Und zwar in ihrer konkreten Umsetzung. In diesem Zusammenhang wurde die Frage wesentlich, wie man die Kelag als Pionier positionieren kann und wie Kärnten zu jenem Bundesland wird, in dem diese sogenannten „hybriden Netze“ Wirklichkeit werden. Das wurde von den Stakeholdern aufgebracht und ist ein zentrales Ergebnis der Studie.

Kann man schlussfolgern, dass es mehr Veranstaltungen zu den Themenfeldern braucht, um das Bewusstsein für die drängenden Fragen zu schärfen?

Nein, klassische Veranstaltungen gibt es im Überfluss, der Bedarf ist gesättigt und dafür fehlt die Zeit. Wir verfolgen einen Ansatz des Stakeholderengagements, bei dem sich die Akteure als Weggefährten begreifen. Es geht um die Entwicklung von gemeinsamen Lagebildern, dem Erkennen gemeinsamer Herausforderungen – von der Digitalisierung über den Klimawandel bis hin zu COVID-19 – und das Erarbeiten von Lösungen in Projekten und darum, diese konsequent zu

**„BEZIEHUNGSARBEIT
ERFORDERT
EINEN HOHEN
PERSÖNLICHEN
EINSATZ.“**



skalieren. Wir sind aus meiner Sicht an einem entscheidenden Wendepunkt: Die Ära der unterfinanzierten Pilotprojekte, die in der Schublade landen, ist vorbei.

Die Forderung, etwas zu tun, ist schnell aufgestellt. Aber kann man aus der Studie auch etwas über die tatsächliche Bereitschaft der Stakeholder herauslesen, ein Stück des Weges gemeinsam mit der Kelag zu gehen?

Man kann aus den Eckdaten der Studie – nämlich an der Beteiligungsquote von 96% und an der überdurchschnittlich hohen Anzahl an Nennungen – auf jeden Fall eine starke Motivation der Befragten erkennen. Das hat sich auch in unseren qualitativen Interviews laufend bestätigt. Es war spürbar, dass es ein massives Bedürfnis an Lösungen für den Wandel gibt. Wenn dann noch ein Unternehmen wie die Kelag vorhanden ist, das auf stabile Art und Weise den Transformationsprozess gestaltet, dann will ich dieses Unternehmen als Partner haben.

Ebenso wird der Kelag die Fähigkeit zur Umsetzung zugeschrieben, allerdings immer in Verbindung mit dem Umfeld. Für Alleingänge sind die Herausforderungen zu groß – es braucht die Skalengrößen und den politischen Hebel, also die regulatorische und normative Einbettung der Umgestaltung.

Unsere Gesellschaft verändert sich dynamisch. Wie lange sind diese Stakeholderanalysen aussagekräftig?

Die Haltbarkeit unserer Studien liegt in einem mittleren Zeit-horizont, das bedeutet bei drei bis fünf Jahren. Status und Anerkennung erhält man nicht von heute auf morgen, solche Zuschreibungen werden erarbeitet und brauchen soziale Zeit. Was die Entscheidungsmacht anlangt, haben natürlich Wahlen eine stärkere Auswirkung. In den Business-to-Business- bzw. Business-to-Government-Bereichen ist die Kontinuität ausgeprägter.

Drei Jahre ist aber auch die Zeit, die es aller Erfahrung nach braucht, um Beziehungen aufzubauen und um Positionen im Netzwerk substanziell zu verändern.

Wenn man die vergangenen drei Jahre hernimmt, zwischen der ersten im Jahr 2016 und der aktuellen Kelag-Analyse im Jahr 2019, was hat sich da signifikant verändert?

Interessanterweise ist die Kelag stärker in das Zentrum des Netzwerks gerückt. Das ergab sich daraus, dass die Befragten überdurchschnittlich oft Kelag-Mitarbeiter als wichtige An-

sprechpersonen genannt haben. Das passiert in vergleichbaren Studien nicht in diesem Ausmaß. Die Kelag hat sich offensichtlich in den vergangenen drei Jahren bei neuen, anderen und zusätzlichen Stakeholdergruppen Reputation erarbeitet.

Mit den Analysen wurde eine Basis geschaffen. Was wäre nun der sinnvolle nächste Schritt?

Der nächste Schritt lautet immer: Gruppen bilden. Warum? Weil sich die Akteure gegenseitig sehen und erkennen, wer aller sonst noch an Bord ist, das wertet die Gruppe auf. Konkret wäre es einmal die Implementierung eines sogenannten Situation Rooms, in dem die identifizierten Schlüsselspieler gemeinsam mit der Kelag Lagebilder erarbeiten.

Dabei handelt es sich um halbtägige Workshops, die man zwischenzeitlich sowohl analog als auch virtuell durchführen kann. Anhand dieser Lagebilder werden im Workshop Projekte definiert, die man umsetzt. Wir haben dafür spezielle Softwarelösungen entwickelt. Diese Methode ist viel günstiger, effizienter und effektiver als jede Tagung. >|

Eckdaten der Studie:

- 123** Personen wurden kontaktiert
- 115** Interviews wurden geführt
- 96%** Beteiligungsquote
- 332** Institutionen im Netzwerk
- 467** Personen im Netzwerk
- 6,9** durchschnittlich nominierte Personen/Organisationen

