

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# MULTI-STAKEHOLDER- DIALOG

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA  
Tools - Praxis - Expert\*innen

20/20



# MULTI-STAKEHOLDER-DIALOG

Wie kann der Austausch mit vielfältigen Stakeholdern gelingen?

## DAS TOOL



Wenn Unternehmen sich zum Ziel setzen, nachhaltig zu wirtschaften und gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen, geht es immer auch um die Frage, wie die Anliegen und Bedürfnisse verschiedener Stakeholder in unternehmerische Entscheidungen miteinbezogen werden (vgl. Hörisch et al. 2014, 330). Als Stakeholder werden all jene Akteur\*innen bezeichnet, die zum einen durch unternehmerisches Handeln beeinflusst oder gar beeinträchtigt werden und zum anderen ihrerseits Einfluss auf das Erreichen unternehmerischer Ziele nehmen können (vgl. Freeman 1984, 46). Diese Einflüsse können direkt oder indirekt sein und bei relevanten Stakeholdern kann es sich auch um nicht-ökonomische Akteur\*innen mit nicht-ökonomischen Anliegen handeln. Unternehmen, die eine breite Vielfalt von Stakeholdern strategisch und kollaborativ in die Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele einbeziehen, profitieren auch von positiven Impulsen für Innovation und Organisationsentwicklung (vgl. Schaltegger & Burritt, 2018, 254 f.).

Der Multi-Stakeholder-Dialog bietet hierfür einen strukturierten, zeitlich abgegrenzten Prozess zum kommunikativen Austausch mit relevanten Stakeholdern eines Unternehmens oder Projektes (vgl. Schmiedeknecht 2011, 25 f.). Der Ansatz des Multi-Stakeholder-Dialoges kann sowohl von kleinen regional agierenden als auch von großen internationalen Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden. Die Akteurskonstellation im Rahmen eines solchen Prozesses hängt vom jeweiligen Problemfeld ab und kann je nach Sachlage lokale Interessenverbände, politische Institutionen, Wirtschaftsverbände, transnationale Unternehmen, oder auch Nichtregierungsorganisationen beinhalten (vgl. Sebhatu & Enquist 2022, 1062 ff.).

Der Erfolg von Multi-Stakeholder-Dialogen hängt von einer Reihe von Faktoren ab: Zum einen braucht es vom initiiierenden Unternehmen Sorgfalt und Umsicht bei der Identifikation relevanter Stakeholder, mit denen Lösungsansätze beraten werden sollen. Dafür braucht es im ersten Schritt Klarheit zum Gegenstand des Austauschs. Zweitens impliziert der Multi-Stakeholder-Dialog interaktive und transparente Kommunikation mit einer breiten Vielfalt an Stakeholdern. Hierbei wird eine gesellschaftlich orientierte Perspektive in der Wertschöpfung im Hinblick auf alle beteiligten Akteur\*innen angenommen (vgl. Freeman et al. 2020, 220 f.). Dieser Aspekt setzt insbesondere Reflexivität in Bezug auf eigene Wertvorstellungen und Ziele sowie die Bereitschaft, sich auf andere Perspektiven und Weltanschauungen einzulassen, voraus. Drittens ist die Begleitung des Prozesses durch unparteiische Moderator\*innen unabdingbar. Zudem hat sich gezeigt, dass das Befolgen eines von allen Beteiligten als legitim angesehenen Regelwerks, wie etwa der DIN ISO Richtlinie 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (DIN ISO, 2011), vertrauensbildend wirkt und den konstruktiven Austausch fördert (vgl. Gogoll & Wenke 2017, 42, 191f.). Kurz zusammengefasst: Multi-Stakeholder-Dialoge sind am effektivsten, wenn sie als wertorientierter Prozess unter Annahme einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive aufgefasst und durchgeführt werden.

Text: Julia Benkert

## SCHLAGWÖRTER

- Stakeholderbeziehungen
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Effektive Stakeholderkommunikation

## WAS ES BRAUCHT

- Klarheit zum Gegenstand des Austauschs
- Bereitschaft zum Einlassen auf andere Perspektiven
- Reflexivität in Bezug auf eigene Ziele, Wertvorstellungen und das eigene Handeln
- Moderation durch unparteiische Expert\*innen (Facilitators)

# DR. JULIA BENKERT

DIE EXPERTINNEN



„Nachhaltiges Wirtschaften bringt einen Paradigmenwechsel in unternehmerischen Stakeholderbeziehungen mit sich. Statt Stakeholder durch Zugeständnisse zufrieden zu stellen, geht es darum Stakeholderbeziehungen auf Augenhöhe zu führen. Im Multi-Stakeholder-Dialog können Fragen, was von nachhaltigem Wert ist, für wen und wie dieser geschaffen werden kann, in einem offenen Austausch verhandelt werden. Richtig eingesetzt kann Multi-Stakeholder-Dialog damit einen strategisch wichtigen Beitrag zu unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement leisten.“

DR. JULIA BENKERT



**Julia Benkert** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Stakeholderbeziehungen, nachhaltige Geschäftsmodelle und gesellschaftliche Wertschöpfung im Rahmen von Multistakeholder Partnerschaften. Besondere Aufmerksamkeit legt sie dabei auf die Rolle von individuellen und kollektiven Wertvorstellungen sowie Weltanschauungen und wie diese Entscheidungen in Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen – und dabei oft unbewusst einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung im Weg stehen. Durch ihre vorangegangene Arbeit im unternehmerischen Nachhaltigkeitsconsulting sowie durch ihre angewandte Forschung im unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement hat Julia Benkert international zum Gelingen von Stakeholderbeziehungen gearbeitet und geforscht, und dabei einschlägige Erkenntnisse zur effektiven Durchführung von Multi-Stakeholder-Dialogen gewonnen.

# TINA TEUCHER



**Tina Teucher** ist professionelle Moderatorin und „Sustainable Matchmaker“ – Brückenbauerin für nachhaltige Kooperationen. Sie unterstützt nachhaltige Projekte dabei, ihre Ideen zu verbreiten. Bei Veranstaltungen begeistert sie durch Vorträge und Panel-Diskussionen zu Zukunftsfähigkeit, Erfolg durch Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR). Mit ihren ehrenamtlichen Engagements als Mitglied des Gesamtvorstands bei B.A.U.M. – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften, in der Jury der GREEN BRANDS, als Mitglied des Think Tank 30 der Deutschen Gesellschaft Club of Rome, sowie als Mitgründerin und Aufsichtsrätin der Future Cooperative treibt sie den gesellschaftlichen Wandel für enkeltaugliche Lebens- und Wirtschaftsweisen voran. Die Kommunikationsspezialistin absolvierte den MBA Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. 2009-2014 war Tina Teucher leitende Redakteurin des Entscheider-Magazins forum Nachhaltig Wirtschaften. Seit 2015 begleitet sie Unternehmen bei der Transformation und bei der Integration der Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Gemeinsam mit einem wachsenden Team setzt sie sich als Gründerin von Generation Restoration e. V. dafür ein, Flüchtlingscamps in Orte der Regeneration und Hoffnung zu verwandeln.



WEBSEITE &  
PODCAST

Tina Teucher



# GENERATION RESTORATION

Was wäre, wenn Flüchtlingscamps regenerative Orte der Hoffnung werden?

## DIE PRAXIS

2021 startete offiziell die UN-Dekade zur Wiederherstellung von Ökosystemen (Ecosystem Restoration). Landdegradation bedroht die Lebensgrundlagen von 1,5 Milliarden Menschen weltweit, 75 Prozent der Landflächen der Erde sind degradiert. Der Verlust an fruchtbaren Böden sowie die Klimaerhitzung ist ein Grund, weswegen immer mehr Menschen aus ihrer Heimat fliehen. Dann gelangen sie oftmals in Flüchtlingscamps, wo ihr Aufenthalt meist länger als erwartet andauert. So finden sie sich unfreiwillig in einem permanenten, rauen Provisorium wieder. Weltweit befinden sich 110 Millionen Menschen auf der Flucht.

Aber... was, wenn wir die Renaturierung von Ökosystemen kombinieren mit humanitärer Hilfe und Entwicklung? Was, wenn Geflüchtete diese Werkzeuge und das Wissen um ökologische Restoration-Methoden nutzen und weitergeben, um ein besseres Leben aufzubauen? Was, wenn wir Flüchtlingscamps in regenerative Orte verwandeln?

### Online Multi-Stakeholder-Dialog

Zu diesen Fragen fanden sich am Weltumwelttag (5. Juni) 2021 etwa 150 Menschen online zu einem Multi-Stakeholder-Dialog zusammen. In zwei Diskussionsrunden beleuchteten sie die Möglichkeit der Verbindung von Renaturierung und Flüchtlingshilfe. MBA Sustainability Management Absolventin Tina Teucher war die Initiatorin und Moderatorin der Veranstaltung. Sie wies in ihrem Einführungsvortrag darauf hin, dass die Wiederherstellung von degradierten Ökosystemen bis 2030 einen zusätzlichen Wert von 9 Billionen US-Dollar generieren und 13 bis 26 Gigatonnen CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre entfernen können. Gleichzeitig sind langfristige Lösungen für die Flüchtlingshilfe erforderlich, da die Zahl der gewaltsam vertriebenen Menschen bereits ein Rekordniveau erreicht hat. Naturbasierte Lösungen haben ein enormes Potenzial, die Lebensbedingungen von Vertriebenen zu verbessern, sowohl in ökologischer und wirtschaftlicher als auch in mentaler Hinsicht. Dafür gibt es bereits praktische Beispiele, Wissen und Erfahrung.

Verschiedene Engagierte aus etablierten Projekten, Flüchtlingsinitiativen, Entwicklungshilfeorganisationen, Geldgeber\*innen und Investor\*innen kamen in den Gesprächsrunden zusammen. Sie diskutierten, wie man effektiv zusammenarbeiten und sich gegenseitig inspirieren kann. Sinnvoll erschien ihnen, bereits bestehende Lösungen zu fördern, Wissen zu teilen und gute Erfahrungen von unten nach oben (und von oben nach unten) zu skalieren.

### Vor- und Nachbereitung

Der Multi-Stakeholder-Dialog sollte größtmögliche Partizipation möglicher Anspruchsgruppen ermöglichen. Dafür gab es zuvor ein Stakeholder-Mapping, Vorgespräche mit potenziellen Redner\*innen und dabei auch eine Abfrage, wen sie noch empfehlen würden einzuladen. Daraus ergab sich eine Einladungsliste mit ca. 200 potenziellen Teilnehmenden. Zudem luden die Speaker\*innen jeweils ihr Netzwerk zur Teilnahme ein.

Aus den Diskussionsrunden entstand eine Initiative zu „Refugees and Restoration“, die weiter am Thema arbeitete und sich „Generation Restoration“ bzw. GenR nannte. Sie identifizierten aus den Dialogen folgende allgemeine Beobachtungen und Erkenntnisse:

- Regenerative Ansätze mit Geflüchteten haben ein großes Potenzial
- Gute Beispiele mit Wissen und Erfahrung gibt es bereits
- Hindernisse bremsen sie, sich weit zu verbreiten
- Voneinander lernen kann helfen, die Hürden zu überwinden
- Es braucht: Unterstützung von Graswurzel-Projekten, neue Standards, Impact Investment

Etwa 20 Freiwillige aus 12 Ländern arbeiteten im Anschluss über 6 Monate remote in einer Science Working Group an den Eckpunkten eines Leitfadens. Diese Guideline für regenerative Projekte in Flüchtlingscamps und Siedlungen soll künftig eine Orientierung bieten für Geflüchteten-Initiativen, NGOs und UN-Organisationen, um selbst Projekte ins Leben zu rufen bzw. im Design ihrer Projekte von vornherein regenerative Methoden mitzudenken.

Um noch besser operativ tätig zu werden, gründeten 33 Menschen in München am 19.09.2023 den Generation Restoration e. V. Der junge Verein will gemeinnützig arbeiten und hat aus den Multi-Stakeholder-Dialogen drei wesentliche Bedarfe abgeleitet, die in eine Strategie für den Wandel eingeflossen sind:

- Skalieren positiver Beispiele: Finanzierung & Sichtbarkeit für Graswurzel-Projekte, um sich zu verbreiten
- Anpassung von Standards: Dialogprozesse mit UN-Organisationen, NGOs, Entwicklung gemeinsamer Visionen, Strategien und Leitfäden
- Aufbau von Investment-Chancen: Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle im Dialog mit Impact Investoren, um regenerative Social Business Projekte in Flüchtlingscamps investierbar zu machen

**Text: Tina Teucher**

## LITERATUR

- DIN ISO 26000:2011-01 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010). Berlin et al.: Beuth Verlag.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield Mass.: Pitman, 2nd edition.
- Freeman, R. E.; Phillips, R. & Sisodia, R. (2020): Tensions in Stakeholder Theory, Business & Society, Vol. 59, No. 2, 213–231.
- Gogoll, F. & Wenke, M. (2017): Unternehmensethik, Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility: Instrumente zur systematischen Einführung eines Verantwortungsmanagements in Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., Schaltegger, S. (2014): Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework, Organization & Environment, Vol. 27, No. 4, 328–346.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2018): Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations, Journal of Business Ethics, Vol. 147, 241–259.
- Schmiedeknecht, M. (2011): Die Governance von Multistakeholder-Dialogen: Standardsetzung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: der ISO 26000-Prozess. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Sebhatu, S. P. & Enquist, B. (2022): Values and multi-stakeholder dialog for business transformation in light of the UN Sustainable Development Goals, Journal of Business Ethics, Vol. 180, No. 4, 1059–1074.

## ABLAUF

Es fanden 2 runde Tische (online) statt, um alle Zeitzonen abzudecken, da es Interesse von Teilnehmenden aus Australien, Afrika, USA, Asien, Europa, UK, Vorderasien und Lateinamerika gab.

### Multi-Stakeholder Roundtable 1:

- Begrüßung durch den Gastgeber
- Interaktion (kurze Umfrage unter den Teilnehmern)
- Kurze Präsentation und Kurzvorträge mit Erfahrungsberichten
- Kreativer Input: Gedicht über UN-Dekade und Lied über Permakultur
- Kurzvorträge (+Q&A)
- Diskussion mit allen Podiumsteilnehmenden
- Interaktion (kurze Umfrage unter den Teilnehmenden)
- Nächste Schritte, Verabschiedung

### Multi-Stakeholder Roundtable 2:

- Vergleichbarer Ablauf aber mit anderen Schwerpunkthemen

### Dokumentation:

- Ergebnisse wurden systematisch auf zwei online Whiteboards (Mural Boards) festgehalten und im Nachgang den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.
- Eine Projekt-Webseite wurde aufgesetzt, die sowohl den Multi-Stakeholder-Dialog als auch die daraus entstandenen Initiativen dokumentiert. [www.GenR.world](http://www.GenR.world)

## AKTEUR\*INNEN

- Geflüchtete in Flüchtlingscamps und -siedlungen (u. a. Uganda, Bangladesch, Jordanien)
- UN-Institutionen wie Weltflüchtlingsrat (UNHCR)
- Ecosystem Restoration Expert\*innen und Praktiker\*innen (z. B. für Permakultur)
- Impact Investor\*innen (u. a. Europäische Aufbaubank)
- Professionelle Moderator\*innen
- Partner: Re-Alliance, Regenerosity, Ecosystem Restoration Camps (ERC), Permaculture for Refugees (P4R)

# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

