

**Markus Breuer  
Philippe Mastronardi  
Bernhard Waxenberger**

(Herausgeber)



# Markt, Mensch und Freiheit

**Wirtschaftsethik  
in der Auseinandersetzung**

**■ Haupt**

## Die Herausgeber

*Markus Breuer* und *Bernhard Waxenberger* sind ehemalige Mitarbeiter von Peter Ulrich am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

*Philippe Mastronardi* ist Professor für Öffentliches Recht an der Universität St. Gallen und Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses (GLA) des Instituts für Wirtschaftsethik.

1. Auflage: 2009

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07509-9

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2009 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Gestaltung Umschlag und Inhalt: René Tschirren

Umschlagbild: © f1online/Lennart Loft

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	9
<i>Markus Breuer · Philippe Mastronardi · Bernhard Waxenberger</i>	
<b>I Freiheit im Markt .....</b>	<b>19</b>
Marktwirtschaft – eine ethische Herausforderung .....	21
<i>Andreas Suchanek · Nick Lin-Hi</i>	
Moral oder ökonomisches Gesetz? .....	35
<i>Karl Homann</i>	
Ordoliberalismus und Gerechtigkeit: Zum Verhältnis von Eucken und Kant .....	55
<i>Olaf J. Schumann · Hans G. Nutzinger</i>	
<b>II Verantwortungsvolle Unternehmensfreiheit .....</b>	<b>79</b>
Entfesselung und Eingrenzung – Konsequenzen einer global entfesselten ökonomischen Vernunft für die soziale Verantwortung der Unternehmung .....	81
<i>Guido Palazzo · Andreas Georg Scherer</i>	
Stakeholderdialoge zwischen Theorie und Praxis .....	97
<i>Klaus M. Leisinger</i>	
Freedom and Autonomy in the 21 <sup>st</sup> Century: What Role for Corporations? .....	117
<i>Florian Wettstein · Kenneth E. Goodpaster</i>	

III Reale Bürgerfreiheit . . . . .	135
Wirtschaftsbürger, Staatsbürger, Weltbürger – Bürgerverantwortung in Zeiten der Globalisierung . . . . .	137
<i>Otfried Höffe</i>	
Politische Vergemeinschaftung und Autonomie der Bürger . . . . .	151
<i>Sascha Liebermann</i>	
Egalitarian Justice, Left Libertarianism And The Market. . . . .	173
<i>Philippe Van Parijs</i>	
Die zivilisierte Marktwirtschaft und ihre Feinde . . . . .	193
<i>Götz W. Werner · André Presse</i>	
IV Integration . . . . .	213
Markt, Mensch und Freiheit: Eine integrative wirtschaftsethische Perspektive . . . . .	215
<i>Peter Ulrich</i>	
V Die Autoren . . . . .	259

# Stakeholderdialoge zwischen Theorie und Praxis

*Klaus M. Leisinger*

Am 5. Dezember 2008 hat die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung eine der lebendigsten und facettenreichsten Veranstaltungen erlebt, seit wir zu unserem jährlichen Symposium einladen. Das Thema «Mehr Dialog wagen?» hatte und hat es eben in sich. Es bleibt schwierig, Anspruch und Wirklichkeit zusammenzubringen. Es bleibt – auf welchem Themenfeld auch immer – eine immer wieder neue Herausforderung, einen Dialog nicht nur theoretisch als Möglichkeit zu sehen, sondern praktisch zum Gelingen zu bringen.

Diese Erfahrung entspricht sicherlich ganz und gar der von Peter Ulrich, der sich quasi Zeit seines beruflichen Schaffens mit dieser Frage «herumgeschlagen» hat. Dabei musste es ihm in seiner beruflichen Rolle darum gehen, eine möglichst konsistente und umfassende Theorie herauszuarbeiten. Meine berufliche Erfahrung ist dagegen auch vom Gegenteil geprägt, nämlich von der Praxis, immer wieder Kompromisse hinnehmen zu müssen, damit ein Dialog – wenn schon nicht in idealer Form – zumindest teilweise gelingt und widersprüchliche Vorstellungen wenigstens ein Stück weit zur Deckung gebracht oder kompatibel gemacht werden können. Auf Basis der Einsicht, dass das Wissen von «Theoretikern» und das Wissen von «Praktikern» nicht besser oder schlechter, sondern einfach anders ist,<sup>1</sup> möchte ich bewusst einen Kontrapunkt zu den theoretisch ausgefeilten Argumentationsgebäuden in Peter Ulrichs vielen und zu Recht viel beachteten Publikationen setzen – in Form von fünf Quintessenzen meiner pragmatischen Bemühungen um Dialoge zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen und einem multinationalen Unternehmen in den letzten dreissig Jahren.<sup>2</sup>

Als Vorbemerkung sei auf eine Aussage Niklas Luhmanns verwiesen, die sich in meinen langjährigen praktischen Erfahrungen mit Stakeholderdialogen immer wieder als richtig und wichtig erwiesen hat, aber im Eifer des Gesprächs trotz ihrer einfachen Nachvollziehbarkeit leicht in Vergessenheit gerät: Jeder, der behauptet, die Wahrheit zu kennen, teile nur mit, dass er sein Denkschema nicht reflektiert hat.<sup>3</sup> Für alle gesellschaftlichen Akteure gilt,

1 Vgl. Scheffer 1992, S. 301.

2 Eine ausgiebige auch theoretische Auseinandersetzung mit der einschlägigen Literatur wird in Kürze veröffentlicht, voraussichtlich unter dem Titel: Versuch, das Konzept der Stakeholderdialoge vom Kopf auf die Füße zu stellen.

3 Vgl. Luhmann 2002, S. 134.

dass die Verwechslung von *objektiver Wahrheit*, die Irrtum und Täuschung ausschliesst, und *subjektiver Gewissheit* Ursache vielen Übels ist. Somit haben Versuche konstruktiven Dialogs schon einen Wert an sich: Sie können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass sich Menschen dieser Verwechslungsmöglichkeit bewusst werden. Dabei kann das Miteinanderreden natürlich nur ein erster Schritt sein, denn Dialoge sind nicht Selbstzweck. Letztlich geht es doch darum, durch Einbezug anderer Sichtweisen, Erfahrungen und Ressourcen zu besseren Lösungen zu kommen, als dies ohne Einbezug anderer möglich wäre.

Ich bin persönlich überzeugt, dass es eine gute Investition ist, für Stakeholderdialoge Unternehmensressourcen zu nutzen – und zwar proaktiv und als Teil des ganz normalen Handelns statt nur reaktiv bei bereits öffentlich gewordenen Problemen.<sup>4</sup> Zum einen sind Unternehmen auf Interaktionen mit Akteuren aus anderen Subsystemen der Gesellschaft angewiesen und können nur erfolgreich sein, wenn diese Interaktionen überwiegend positive Auswirkungen haben. Zum anderen ist es angesichts der Komplexität der globalen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Probleme klar, dass einzelne Akteure allein mit noch so gut gemeintem Handeln nur sehr wenig ausrichten können. Die Wahrscheinlichkeit innovativer und nachhaltiger Lösungen steigt, wenn sich die besten Köpfe aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten in Lösungsnetzwerken organisieren, um aus den verschiedenen an den Tisch gebrachten «Steinen» das «Lösungsmosaik» zusammenzusetzen.

## Erste Erfahrung: Stakeholderdialoge sind nicht nur für Unternehmen unverzichtbar

Verantwortungsvoll handelnde Unternehmen leisten durch die Arbeit auf dem Feld ihrer Kernkompetenz einen wesentlichen Beitrag an das Allgemeinwohl. Im Normalfall<sup>5</sup> ermöglichen Unternehmen produktivitätserhöhende und lebensbereichernde Innovationen, die als Produkte und Dienstleistungen auf Märkten angeboten werden. Dabei entstehen nicht nur produktive, fair bezahlte Arbeitsplätze, auch das eingesetzte Kapital der Eigentümer wird angemessen verzinst – und durch beides entsteht Kaufkraft. Unternehmenserfolg und Beschäftigung führen zudem zur Zahlung von Steuern und Abgaben, die den Staat und die entsprechenden Gemeinden in die Lage versetzen, ihre

4 Eine Untersuchung über «Stakeholder Negotiation and Consultation» (vorgelegt zur Unterstützung der Arbeit des Special Representative of the UN Secretary General on Business & Human Rights) verweist darauf, dass dies noch nicht der Normalfall ist – siehe <http://www.business-humanrights.org/Updates/Archive/StakeholderReferencePaper> (Zugriff am 5. Januar 2009).

5 Damit meine ich nicht z. B. das Sex- und Drogengewerbe, die Herstellung und den Vertrieb gesundheitsschädlicher Produkte oder den Export von Waffen in Länder mit Gouvernanzdefiziten.

Aufgaben wahrzunehmen. Schliesslich werden Beiträge an die Sozialwerke und Versicherungen geleistet. Mit ihrer internationalen Handlungsreichweite leisten Unternehmen also im Kontext ihrer Kernkompetenz einen hohen Beitrag zur Lösung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Probleme. Dennoch sind Unternehmen – wie alle übrigen Institutionen der Gesellschaft – natürlich weder allwissend oder allmächtig noch haben die in ihnen vorrangig verbreiteten Wertprämissen (z. B. Zweckrationalität oder Nützlichkeitsbewertungen) Anspruch auf universale Geltung.

Ohne Zweifel hat auch die Zivilgesellschaft<sup>6</sup> wichtige Ressourcen und Kompetenzen, eine hohe Innovationsfähigkeit und eine heute ebenso internationale Reichweite. Die Tatsache, dass viele Menschen diesem Teil der Gesellschaft sogar den Status einer moralischen Instanz zumessen, hat damit zu tun, dass viele Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen und anderen nicht an die «Struktur des Marktes assimilierten»<sup>7</sup> Institutionen wesentlich dazu beigetragen haben, bedeutende globale soziale, ökologische und politische Defizite früher und stärker ins Bewusstsein einer grösseren Anzahl von Menschen zu rücken – mit entsprechend positiven Veränderungsimpulsen für eine gerechtere und nachhaltigere Welt, also im Dienste des Gemeinwohls. Es gab immer und gibt auch heute eine «Ungleichzeitigkeit des Bewusstseins» zwischen verschiedenen Akteuren in den verschiedenen Teilsystemen der Gesellschaft. Der Abbau solcher Ungleichzeitigkeiten durch das Beschreiten einer gemeinsamen Lernkurve erhöht die Wahrscheinlichkeit für innovatives Handeln auf höherem Qualitätsniveau.

Zentraler Sinn von Stakeholderdialogen von Unternehmen ist, qualitativ bessere Lösungen für Probleme von strategischer Bedeutung zu finden, als dies durch lediglich monologisches Entscheiden möglich wäre. Dabei spielen nicht nur *primäre* Stakeholder eine Rolle, also jene, die für die Wertschöpfung des Unternehmens die grösste und direkteste Bedeutung haben, sondern auch *sekundäre*. Erkenntnisse über die Verschiedenartigkeit der Wirklichkeitswahrnehmungen in einer Gesellschaft zu gewinnen sowie eigene Denkspositionen und Handlungsnormen hinterfragen zu lassen, aber auch verständlicher zu machen, kann nicht nur Ungleichzeitigkeiten des Bewusstseins verringern, vielmehr können die gefundenen innovativen Lösungen bisweilen sogar in strategischen Allianzen praktisch genutzt werden, um den gemeinsamen Zielen *konkret* näherzukommen.

Hilfreich ist eine Unterscheidung von *strategisch motivierten* Stakeholderdialogen und solchen über die Angemessenheit der Anwendung von Normen auf unternehmerische Sachverhalte. Bei beiden Arten des Dialogs bringen die Teilnehmer unterschiedliches Wissen, verschiedene Erfahrungen und Fähig-

6 Als Zivilgesellschaft werden heute üblicherweise alle Gruppierungen und Organisationen bezeichnet, die nicht zur Sphäre des Staates oder zur Sphäre der Wirtschaft gehören.

7 Habermas 1996, S. 278.

keiten ein. Bei strategisch motivierten Dialogen beziehen sich die Diskurse meist auf die Art und den Umfang der einzusetzenden Mittel, die für vorgegebene Zwecke in einer bestimmten Situation zur Verfügung gestellt werden. Dialoge über die Anwendungsangemessenheit von bestimmten Normen auf unternehmerisches Handeln sind auf einer höheren Abstraktionsebene angesiedelt. Dort findet ein Diskurs statt, in der a priori weder Mittel noch Zweck als gegeben angenommen werden.

Für das gedeihliche Zusammenleben in einer pluralistischen, offenen Gesellschaft ist es erforderlich, dass sich alle Akteure und Institutionen von Zeit zu Zeit von aussen betrachten. Tun sie das nicht, dann besteht bei Konflikten die Tendenz, dass sich «Wagenburg»-Mentalitäten entwickeln und das Handeln ausschliesslich von defensivem Reagieren geprägt ist. Alle Organisationen und Institutionen unterliegen der Gefahr «geschlossener» Systeme, d. h. in hohem Masse auf Eigeninteressen und den Selbsterhalt, fixiert zu sein. Die eigenen Werte der dort Handelnden werden gemeinhin als die höchsten angesehen, die eigene Ideen als die besten und die eigenen Lösungsvorschläge als die überzeugendsten – weil die Wahrnehmung aus der eigenen Lebenswelt<sup>8</sup> heraus für die einzig richtige gehalten wird. Informationen werden dann in vorgegebene gedankliche Raster gepresst, Kommunikation wird formatiert. Die eigene Identität wird in Abgrenzung zu anderen Systemen entwickelt und verteidigt. Da die wichtigsten Kommunikationspartner zur inneren Umwelt des eigenen Systems gehören, findet eine selbstreferenzielle Regulierung statt: Was «draussen» ist, bleibt für systeminterne Abläufe weitestgehend irrelevant. Unter solchen Umständen entstehen autistische Institutionskulturen und narzisstische Realitätsverluste.

Das vollständige Eingebundensein in ein (wirtschaftliches, politisches oder anderes) System kann auch sittlich blind machen, weil die systemisch vorgegebene Nützlichkeit den Korridor für das bestimmt, was als moralisch akzeptabel gilt. Ideologische Demarkationslinien oder fundamentalistische Zurückweisungen wirken wie Sichtblenden, die unbequeme Dinge aus der Wahrnehmung fernhalten. Systemische Blindheit lässt natürlich die Probleme nur aus dem eigenen Gesichtsfeld verschwinden, aus der Welt geschaffen werden sie nicht. Selbstreferenzielle Entscheidungsfindung im Kontext komplexer Probleme ist hochriskant, da Gefahren aber auch Chancen nicht mehr rational abgewogen werden können.

Unternehmen können nicht isoliert sich selbst erschaffend (autopoietisch) erfolgreich sein, sie sind auf produktive und interaktive Beziehungsnetze angewiesen. Dabei spielen in erster Linie primäre Stakeholder eine Rolle, d. h. Angestellte, Kunden, Zulieferer, Kapitalgeber und Anwohner. Sie alle haben

8 Hier in der Weise verstanden, dass sie auf einem übernommenen Wissensvorrat und einem unartikulierte Kontext beruht und vom erlebenden Subjekt nicht problematisiert wird (sondern allenfalls «zusammenbrechen» kann), weshalb der Gedanke, dass «alles ganz anders» sein könnte, nicht zugelassen wird – siehe Habermas 1981, S. 198ff.



Interesse am Wohlergehen des Unternehmens, denn ihr eigenes Wohlergehen ist mit demjenigen des Unternehmens verknüpft. Kapitalgeber (Aktionäre) sind zwar äusserst wichtige Stakeholder – aber nicht die alleinigen. Daher ist es die Aufgabe der Verantwortungstragenden in Unternehmen, mit allen Personen und Gruppen konstruktiv zusammenzuarbeiten und Wertschöpfung zum gemeinsamen Nutzen zu erzielen. Geschieht dies nicht oder nicht gut genug, so entstehen schwer wägbare Risiken. Denn die gesellschaftliche Akzeptanz aller Institutionen – und somit auch der Unternehmen – hängt auf Dauer davon ab, dass ihre Handlungsnormen im Kreis ihrer Adressaten (zumindest mehrheitlich) als gültig akzeptiert werden.

## Zweite Erfahrung: Stakeholderdialoge verlaufen anders als im diskursethischen Modell

Stakeholderdialoge werden von vielen Unternehmensethikern als Veranstaltungen im Sinne praktizierter Diskursethik verstanden. Da jedoch – zumindest in der mir bekannten Praxis – die dazu erforderliche «ideale Gesprächssituation» bzw. die «ideale Kommunikationsgemeinschaft» normalerweise nicht im Entferntesten herstellbar ist, klafft zwischen Modell und Realität eine so grosse Lücke, dass die Idealvorstellung eher Frustration denn Orientierung erzeugt. Das gilt für strategisch motivierte Stakeholderdialoge ebenso wie für diejenigen über die Anwendungsangemessenheit moralphilosophisch abgeleiteter Normen. Stakeholderdialoge unterscheiden sich prinzipiell von philosophischen Diskursen: Dialoge zwischen Unternehmen und Interessen- und Anspruchsgruppen sind eingebettet in eine konkrete Lebenswelt, die nicht nur durch grossen Pluralismus bei den Weltbildern und Werturteilen gekennzeichnet ist, sondern vor allem auch durch handfeste Interessen, die sich im Eifer des Gesprächs gerne in den Vordergrund drängen.

Insbesondere strategisch motivierte Stakeholderdialoge haben in der Praxis meist den Charakter von *Verhandlungen*, in denen um soziale, ökologische oder sonstige «Tarife» gerungen wird. Aus diesem Grund bauen die Teilnehmer bewusst überhöhte Positionen auf, bei denen sie später zur Erreichung möglichst kluger Kompromisse Abstriche machen können – je nach Machtfülle und Durchhaltevermögen –, und so ist es nicht die «Kraft des besseren Arguments», das die Teilnehmer schliesslich veranlasst, den gefundenen Handlungsnormen zuzustimmen. Ohne Kompromisse kann nur selten ein mehrheitsfähiger Konsens hergestellt werden, und Verhandlungen und das Ringen um Kompromisse sind in demokratischen Gesellschaften durchaus normal. Sie sind jedoch in einer anderen Kategorie kommunikativen Handelns angesiedelt als das Ringen um einen Normenkonsens gemäss dem diskursethischen Modell.

Bei strategisch motivierten Stakeholderdialogen geht es nicht um die Definition von moralisch adäquatem unternehmerischem Handeln: Für integrale Unternehmen ist dieses definiert durch die als gültig akzeptierten internationalen Normen, wie sie sich normalerweise in den nationalen Gesetzgebungen widerspiegeln – von einigen Staaten mit erheblichen Defiziten in der Gesetzgebung oder -durchsetzung abgesehen. Natürlich entwickelt sich dieser internationale Konsens mit der Zeit weiter, doch geht es jeweils eher um marginale, nicht um prinzipielle Verschiebungen. In der unternehmerischen Praxis geht es eben nicht um die philosophische Erörterung dessen, was unter idealen Bedingungen in einer Gesellschaft möglich wäre, sondern um die ganz konkrete Feststellung, was in einer gegebenen, durch Interessenkonflikte, Unvollkommenheiten und geschichtliche Fakten determinierten Situation in einer arbeitsteiligen Gesellschaft ins unternehmerische Leistungs- und Handlungsportfolio aufgenommen werden soll, weil es zumutbar ist. Es geht also um ein «relatives Sollen», um «eine rationale Wahl der Mittel bei gegebenen Zwecken oder um die rationale Abwägung der Ziele bei bestehenden Präferenzen. Unser Wille ist faktisch schon festgelegt; für weitere Bestimmungen offen ist er nur noch im Hinblick auf Alternativen der Mittel bzw. der Zielsetzung.»<sup>9</sup>

Angesichts der in der Praxis pluralistischer Gesellschaften auftretenden Vielzahl von konkurrierenden Wertvorstellungen, Interessenslagen und moralischen Geltungsansprüchen wäre die Übertragung von Forderungen der Diskursethik auf Stakeholderdialoge selbst bei bestem Willen aller Beteiligten nur in sehr begrenztem Masse möglich. Dass nur (Handlungs-) Normen intersubjektive Geltung beanspruchen dürfen, die die Zustimmung *aller* Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden oder finden können,<sup>10</sup> ist zwar ein diskursethisch wünschenswerter Gedanke, doch hilft er in einer realen Situation kaum bei der Bestimmung, wie weit weg man davon ist bzw. ob man schon «nah genug» herangekommen ist. Die Annahme, dass vernünftige Einverständnisse erzielt werden können, wenn man mit den richtig motivierten Menschen nur lange genug und offen genug kommunikativ handelt, ist in der Realität arbeitsteiliger Gesellschaften für unternehmerische Stakeholderdialoge schlicht praxisfern.

Jürgen Habermas selbst hat in seinem späteren Denken zur Diskursethik die Anwendungsmöglichkeiten der Diskursethik relativiert. Er weist darauf hin, dass die *Anwendung* von grundsätzlichen Normen auf einzelne Situationen eine andere Art von Diskussion und Gesichtspunkten erfordert als die Begründung dieser Normen. «Während diese unter dem Gesichtspunkt, was alle wollen können, vorgenommen wird, verlangt die konkrete Anwendungssituation etwas anderes als eine solche Universalisierung. Anwendungsdiskurse verlangen die Überlegung, welche der *prima facie* infrage kommenden und

9 Habermas 1992, S. 102f.

10 Vgl. Habermas 1999, S. 103.

schon als gültig unterstellten Normen der gegebenen Situation angemessen ist, wenn diese in allen ihren relevanten Zügen möglichst vollständig beschrieben wird. *Angemessenheit, nicht Verallgemeinerung ist hier der massgebende Gesichtspunkt*, durch den sich die praktische Vernunft zur Geltung bringt. (...) Eine gültige, dem Verallgemeinerungstest standhaltende moralische Norm ist nur den Personen zuzumuten, die erwarten dürfen, dass diese auch von allen anderen Personen befolgt wird. In der Welt, wie wir sie kennen, ist dies nun oft nicht der Fall. Deshalb sind Rechtsnormen nötig und der Einsatz politischer Macht, die ein für legitim gehaltenes Handeln erzwingen». <sup>11</sup>

Ähnlich argumentiert der Theologe Hans Küng mit Verweis auf Ronald Dworkin: Das Recht, verstanden als vielfältige Interaktion von Gesetzgebung, Gerichtsentscheidungen sowie gesellschaftlichen Normen, Werten und Prinzipien, habe dafür zu sorgen, dass eine politische Gemeinschaft in kohärenter und von Prinzipien geleiteter Weise gegenüber allen ihren Mitgliedern handelt – und zwar sehr konkret: Auch «die Anwendung von universalen Normen hat stets situationsbezogen zu geschehen (...). Gut, sittlich ist also nicht einfach das abstrakt Gute oder Richtige, sondern das konkret Gute oder Richtige. Mit anderen Worten: Nur in der bestimmten Situation wird die Verpflichtung konkret. (...) In jeder konkreten sittlichen Entscheidung ist also die allgemeine normative Konstante zu verbinden mit der besonderen situationsbedingten Variablen.» <sup>12</sup> Auch unternehmerische Verantwortung ist nicht abstrakt, sondern erfordert immer wieder das Abwägen verschiedener Güter unter variierenden Umständen. Immer stellt sich die Frage nach dem, was in der konkreten Situation die konkrete Verantwortung für bestimmte wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele ist und welche Pflichten mit welcher Vorrangsregelung zu erfüllen sind.

Peter Ulrichs Beiträge zum Wesen der Unternehmung kann man als idealtypisch zugespitztes republikanisches Modell verstehen, das zur Entscheidungslegitimation auch von Unternehmen fordert, das diskursethische Modell «durchzuziehen». Dies aber wird von Jürgen Habermas schon im politischen Kontext zwiespältig beurteilt: «Das republikanische Modell hat Vorzüge und Nachteile. Den Vorzug sehe ich darin, dass es am radikaldemokratischen Sinn einer Selbstorganisation der Gesellschaft festhält und kollektive Ziele nicht nur auf einen *deal* zwischen entgegengesetzten Privatinteressen zurückführt. Den Nachteil sehe ich darin, dass es zu idealistisch ist und den demokratischen Prozess von den *Tugenden* gemeinwohlorientierter Staatsbürger abhängig macht. Denn die Politik besteht nicht nur, und nicht einmal in erster Linie, aus Fragen der ethischen Selbstverständigung. Der Fehler besteht in einer ethischen Engführung politischer Diskurse». <sup>13</sup> Dies gilt

11 Habermas 2000, S. 150ff. (Hervorhebung KML).

12 Küng 2008, S. 7.

13 Habermas 1996, S. 283.

in noch grösserem Masse für die Sphäre der Wirtschaft im Allgemeinen und für Stakeholderdialoge im Besonderen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen oft mit Forderungen konfrontiert werden, die zwar als «ethische» Anliegen deklariert sind, jedoch lediglich partikuläre Interessen und nischenhafte Wertperspektiven spezialisierter Interessengruppen darstellen. Als erleuchtendes, wenngleich zugegebenermassen drastisches Beispiel in dieser Hinsicht sei auf die öffentliche Diskussion über den Nutzen und die Risiken der landwirtschaftlichen Gentechnik in der Schweiz hingewiesen. Dort wurde auf der einen Seite der Debatte mit einem anthropozentrischen Weltbild auf Produktivitäts- und Effizienzargumente hingewiesen, während die andere Seite mit einem biozentrischen Weltbild das Argument der «Würde der Pflanze» einführte, die die biologische Unversehrtheit impliziere. Auseinandersetzungen um die Anerkennung von Weltbildern können jedoch nicht Gegenstand unternehmerischer Stakeholderdialoge sein – sie wären auch beim besten Willen nicht im Konsens auflösbar. In solchen Fällen muss ein Unternehmen auf die Rechtslage des Standorts und auf «Best practices» bei den Forschungs- und Produktionsarbeiten abstellen.

Meine Empfehlung ist daher Stakeholderdialoge «niedriger zu hängen», d. h. sie nicht auf der prozessualen und inhaltlichen Ebene der Unternehmensethik, sondern auf der Ebene der Erörterung unternehmerischer Verantwortungen anzusiedeln. Dort geht es um eine integre, verantwortungsvolle Gestaltung der in der Kernkompetenz des Unternehmens anfallenden betrieblichen Abläufe in einer arbeitsteiligen Gesellschaft mit Handlungsnormen, die dem Stand der Wissenschaft entsprechen. Für aufgeklärte Unternehmen bedeutet das zunächst die selbstverständliche und strikte Einhaltung der nationalen Gesetzgebung. Wo die nationale Legalität jedoch wichtige Sachverhalte entweder unreguliert lässt oder die Einhaltung der Gesetze in der Realität nicht einfordert, beruht legitimes Handeln auf transparentem Handeln im Geiste international anerkannter Normen. Richtungweisend sind hier die zehn Prinzipien des UN Global Compact, die in der Einflussosphäre des Unternehmens mit Leben zu erfüllen sind. Dabei können Stakeholderdialoge wichtige Anregungen für den Umfang und die Prioritätenordnung unternehmerischer Leistungen zugunsten spezifischer Handlungsfelder geben. Die Entscheidung über Ausmass und Struktur solcher Leistungen fällt jedoch letztlich im Unternehmen. Konsens mit *allen* Betroffenen ist in modernen Gesellschaften hierfür nicht erreichbar – und auch nicht erforderlich.

## Dritte Erfahrung: Unternehmen müssen ihre Stakeholderpolitik explizit definieren

Für das Management integrierter Unternehmen stellen sich keine prinzipiellen Ja- oder Neinszenarien zu Stakeholderdialogen, wohl aber die Fragen nach dem strategischen «Warum» sowie nach dem inhaltlichen und formalen «Was», «Wie» und «mit Wem». Ein Unternehmen kann nicht auf *alle* zivil(!)-gesellschaftlichen Anliegen eintreten und nicht mit *allen* Anspruchsgruppen über *alles* Dialoge führen. Allerdings wäre ein Auswahlverfahren nach rein utilitaristischen und konfliktvermeidenden Bequemlichkeitskriterien ungenügend – das unterstreicht schon das Phänomen, dass öffentliche Akzeptanz dann sicher ausbliebe. Unternehmen müssen sich die Mühe machen, in einer Tiefe und Breite, die der Komplexität des zur Debatte stehenden Problems angemessen ist, über eine konzernweit verbindliche Politik nachzudenken und die bei dieser Suche einzubeziehenden Stakeholder zu bestimmen – nicht nur jeweils im konkreten Kontext, sondern durchaus auch in Form einer Beteiligung an der grundsätzlichen Definitionsfindung dessen, wer als Stakeholder anzusehen ist.

Hier ist die alte Erfahrungsweisheit in Erinnerung zu rufen, dass sich derjenige, der sich die Definitionsmacht bzw. Deutungshoheit verschafft, uneinholbare strategische Vorteile hat. Definiert man Stakeholder als Mitbürger im Sinne eines Wirtschaftscitoyen in einem republikanischen Modell, so drängen sich im impliziten «Rucksack» dieser Definition völlig andere Handlungsverpflichtungen auf, als wenn man sich beispielsweise eine Definition zu eigen macht, wonach Stakeholder «Ressourcenbesitzer» sind – in einem «durch explizite und implizite Verträge konstituierten, kooperativen Team, dessen Zweck die Erwirtschaftung einer Kooperationsrente (...) ist».<sup>14</sup> Nicht nur in dieser Hinsicht, sondern auch bei allen anderen wesentlichen definitorischen Prozessen sowie beim Diskurs über die Anwendungsangemessenheit genereller Normen sollten Verantwortungsträger aus Unternehmen mitarbeiten. Tun sie dies nicht, so werden Definitionen wirksam, die vielleicht aus der Sicht einer Interessensgruppe den Kern ihrer Sache treffen, aber weder dem Unternehmenserfolg zuträglich sind, noch jene gemeinwohlrelevanten Aspekte zur Entfaltung bringen, die nur in einer spezifisch für Wirtschaftsprozesse geschulten Betrachtung auffallen.

Noch immer richtig ist somit Archie Carrolls mehr als 25 Jahre alte Empfehlung, dass ein Unternehmen nicht nur wissen sollte, wer seine Stakeholder und deren Anliegen sind, sondern auch die Frage beantworten können sollte: «What opportunities and challenges do our stakeholders present to

14 Wieland 2008, S. 25.

our firm?»<sup>15</sup> In der Organisation einen «Stakeholder-Mindset»<sup>16</sup> zu schaffen, muss im Zentrum einer Unternehmenspolitik stehen, die das Bewusstsein pflegt, dass der langfristige Erfolg des Unternehmens untrennbar verknüpft ist mit konstruktiven Beziehungen zu den (primären, aber in vielen Fällen auch sekundären) Stakeholdern. Schon die Vorbereitung einer Entscheidung über eine Stakeholderpolitik und die daraus resultierende Strategie, mit den Herausforderungen des Unternehmens am besten umzugehen und die sich bietenden Chancen optimal zu nutzen, erweitert den Horizont der Verantwortungsträger für Sachverhalte, die normalerweise weitab ihrer Alltagsaufgaben liegen.

Die Erarbeitung einer Stakeholderpolitik ist auch aus Kohärenz- und Konsistenzgründen für glaubwürdiges globales Handeln unverzichtbar. Eine einmal beschlossene und global durchgesetzte Politik hilft zu verhindern, dass irgendwo im Konzern die Reaktion auf ein vorgebrachtes Stakeholderanliegen willkürlich, opportunistisch oder zufällig ausfällt. Hier ist gleich zu verfahren, wie in allen anderen unternehmenspolitischen Feldern (z. B. Umwelt, Soziales oder Menschenrechte): Die grundsätzliche Stakeholderpolitik ist von Zeit zu Zeit inhaltlich auf ihre Richtigkeit zu überprüfen, um erforderlichenfalls Korrekturen vorzunehmen.

Zwei Elemente sind dabei von besonderer Bedeutung, nämlich die rational begründete Auswahl der Anliegen (Stakes), auf die man eingehen will, und – daraus abgeleitet – die Auswahl der Organisationen bzw. Personen, mit denen man Dialoge zu führen und strategische Allianzen einzugehen gedenkt. Was die Auswahl der Anliegen betrifft, muss im Vordergrund stehen, was im aufgeklärten Eigeninteresse des integer handelnden Unternehmens von strategischer Bedeutung ist. Andere Themen mögen vielleicht intellektuell interessant und in Bezug auf den Zeitgeist stimmig sein, dennoch wäre es im Sinne einer verantwortungsvollen Allokation von Unternehmensressourcen nicht gerechtfertigt und daher keine gute Entscheidung, sie zum Inhalt von Gesprächen mit Interessengruppen zu machen.

Was die konkrete Bestimmung der «Stakeholder» angeht, würde ich aus heutiger Sicht einer engeren Definition den Vorzug geben, als sie ursprünglich von Freeman vorgeschlagen wurde («betroffen von den Aktivitäten des Unternehmens und/oder in der Lage, seine Zielerreichung zu beeinflussen»<sup>17</sup>). Bei Stakeholderdialogen geht es weder um Wirtschaftsdemokratie noch um die grundsätzliche Infragestellung der Legitimität unternehmerischen Handelns. Es geht um die Gestaltung der Kooperation innerhalb eines Netzwerks von Akteuren, die über den Erfolg des Unternehmens ihre eigenen Interessen realisieren. Aus dieser Sicht sind die folgenden Kriterien richtungsweisend,

15 Carroll 1993, S. 66.

16 Freeman et al. 2004, S. 17f. – siehe auch Freeman/Velamuri 2005.

17 Freeman 1984, S. 46 (Übersetzung KML).



die Edward Freeman, Kirsten Martin und Bidham Parmar für ausschlaggebend halten, damit aus der Zusammenarbeit mit Stakeholdern Vorteile für alle Beteiligten und somit das Allgemeinwohl erwachsen:<sup>18</sup>

- Das Kooperationsprinzip, welches die gesellschaftliche Natur der Wertschöpfung hervorhebt: Nachhaltige Wertschöpfung findet statt, wenn Stakeholder ihre Bedürfnisse und Wünsche gemeinsam mit dem Unternehmen befriedigen, indem sie freiwillige Abkommen eingehen und sich daran halten.
- Das Einbindungsprinzip, welches auf das Beziehungsgeflecht verschiedener Gruppen abstellt, die alle ein Interesse an den Aktivitäten haben, die in ihrer Gesamtheit «Business» ausmachen. Nachhaltige Wertschöpfung findet statt, wenn alle (nicht nur primäre Stakeholder wie Kunden, Zulieferer, Gemeinden, Angestellte oder Kapitalgeber, sondern auch Vertreter der Medien und der Zivilgesellschaft) eingebunden sind.
- Das Verantwortungsprinzip, welches die Mitverantwortung aller am Wertschöpfungsprozess Beteiligten festschreibt – und somit auch eine Rechenschaftspflicht aller für ihre Handlungen.
- Das Komplexitätsprinzip, welches in Erinnerung ruft, dass alle Stakeholder Menschen mit verschiedenen Wertprämissen, Motivationen und Gesichtspunkten sind. Nachhaltige Wertschöpfung findet statt, wenn diese in der Zusammenarbeit respektiert und (wo möglich) genutzt werden.
- Das Kontinuierlichkeitsprinzip, welches auf die Dauerhaftigkeit einer funktionierenden Zusammenarbeit abstellt. Nachhaltige Wertschöpfung ist nicht nur das Resultat des Eigeninteresses der verschiedenen Akteure zu einem gewissen Zeitpunkt.
- Das Wettbewerbsprinzip, welches auf die Vielfalt an Zusammenarbeitsoptionen verweist, über die Stakeholder in freien Gesellschaften verfügen. Es sollte nach «Win-Win»-Konstellationen Ausschau gehalten werden, statt suboptimale Lösungen zu akzeptieren, nur weil sie leicht erzielbar sind.

Wendet man diese Prinzipien an, so kommen nur jene Stakeholder für Dialoge und Zusammenarbeit infrage, die

- eine klar bestimmte konstruktive Beziehung zum Erfolg des Unternehmens haben
- über materielle, immaterielle, wirtschaftliche oder moralische Ressourcen verfügen
- bereit sind, diese Ressourcen mittels formeller (Management, Mitarbeiter, Kapitaleigner etc.) oder informeller (Nichtregierungsorganisationen etc.) Verträge einzubringen, sowie
- mit den eingebrachten Ressourcen und ihrem «Vertragsbeitritt» einen Beitrag zur Lösung konkreter Probleme leisten, pekuniärer (z. B. Kosten-

18 Vgl. dazu Freeman et al. 2004, S. 9ff.

reduktion, Nachfrage), nonpekuniärer (z. B. Reputation, Risikowahrnehmung), funktionaler (z. B. spezifische Informationen oder Know-how) oder struktureller Art (z. B. Beitrag zur Organisationskultur, Geschäftsethik).

Interessen- und Anspruchsgruppen, die zwar berechnigte gesellschaftliche Anliegen haben, aber über keine Ressourcen zu deren Realisierung verfügen, oder vorhandene Ressourcen nicht konkret einbringen wollen bzw. können, haben keinen Stakeholder-Status. Sie können nicht, wie Josef Wieland das nennt, «Team-Mitglieder»<sup>19</sup> werden. Aktivisten oder Nichtregierungsorganisationen, die sich für ein gesellschaftlich wünschenswertes Anliegen engagieren und in diesem Kontext Unternehmen auffordern, über die im Rahmen einer fairen gesellschaftlichen Arbeitsteilung legitimen Verantwortungen hinaus zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, mögen damit zwar einen wertvollen Beitrag zur Sensibilisierung etwa für die Existenz von absoluter Armut und die Notwendigkeit eines Engagements für das Erreichen der Millennium Entwicklungsziele leisten – sie haben aber keinen Anspruch auf Erfüllung ihrer Forderungen. Sie sind, könnte man sagen, für die Gesellschaft, nicht aber für das Unternehmen relevante Stakeholder.

Dass Unternehmen ihre Stakeholderpolitik explizit definieren sollten, beruht auf der Erwartung, dass der entsprechende Geltungsanspruch rational begründet und anschließend kohärent gehandelt wird. «Performative Widersprüche»<sup>20</sup> sind zu vermeiden: Wo nicht gehandelt wird, wie es versprochen wurde, entstehen *grundsätzliche* Frustration und Ablehnung. «Underpromise, but overdeliver» – wie unter anderen vom ehemaligen New Yorker Bürgermeister, Rudolph Giuliani, immer wieder gefordert – ist eine wichtige Maxime. Wo in Stakeholderdialogen als richtig kommunizierte Handlungsnormen beispielsweise durch Lobbyismus gegen entsprechende gesetzliche Entwicklungen konterkariert werden, wird der Eindruck von Täuschung und «Show» entstehen – schlechte Voraussetzungen für Glaubwürdigkeit und gelingenden Dialog.

Dabei ist daran zu erinnern, dass die Entwicklung und Erhaltung von Glaubwürdigkeit im Kontext von Stakeholderdialogen ein wechselseitiger Prozess ist. Noch viel zu oft stellen charismatisch begabte und menschlich sympathische Persönlichkeiten aus der Zivilgesellschaft Forderungen, deren normative «Richtigkeit» allein durch die ganz individuelle Lebensform des Protagonisten determiniert ist. Lebensformen und zugehörige Weltansichten kristallisieren sich jedoch um partikuläre Identitäten – für diese sind die spezifischen Normen bedeutungsvoll, wenn das Leben nicht misslingen soll. Der Rekurs auf das, was aus individueller Perspektive als das Gute, Gerechte oder

19 Wieland 2008, S. 26.

20 Habermas 1999, S. 72ff.



aus solidarischer Sicht Richtige definiert wird, genügt jedoch nicht, um moralische Forderungen an Unternehmen zu begründen. Persönliche Geltungsansprüche sind etwas anderes als allgemein verbindliche Normen – die Differenz liegt in der wechselseitigen Anerkennung.

Eine tragfähige Stakeholderpolitik eines Unternehmens beruht übrigens auch auf einer klaren Vorstellung, inwiefern es bei den Dialogen um «Konsens» gehen soll. Sicher lösen Isolation und Gesprächsverweigerung keine Konflikte – politische Hahnen- oder Hennenkämpfe aber auch nicht. Luhmann wendet zwar ein, die Prämisse, dass kommunikatives Handeln auf Konsens abziele, sei falsch, weil man auch kommunizieren könne, um Dissens zu markieren.<sup>21</sup> Aber man wird kaum Stakeholderdialoge organisieren wollen, um Dissens zu produzieren oder Feindbilder zu betonieren. Es geht immer um ein «Stück mehr Konsens» – ohne dass dies ohne Streit abgehen müsste: Stakeholderdialoge als ein *Streiten um die Sache* zu definieren, ist völlig unproblematisch, solange die Dialogteilnehmer sich gegenseitig als Bürger mit einem aufrichtigen Anliegen respektieren und die Andersartigkeit der alternativen Denkweise zumindest als Möglichkeit der Ergänzung, wenn nicht Bereicherung des eigenen Horizonts in Betracht ziehen.

#### **Vierte Erfahrung: Diskursregeln müssen bestimmt und Zeitdruck muss vermieden werden**

Meine langjährigen Erfahrungen mit Stakeholderbeziehungen, d. h. mit Dialogen und mit konkreter Zusammenarbeit, sind insgesamt positiv – sie waren es allerdings nur dann und dort, wo bestimmte Rahmenbedingungen hergestellt werden konnten. Es geht ja auch in Bezug auf Repräsentanten der Zivilgesellschaft nicht um die Frage «Stakeholderdialoge: Ja oder nein?», sondern darum, wie Bedingungen geschaffen werden können, aufgrund derer konstruktive Gespräche und Zusammenarbeitsmöglichkeiten zustande kommen und somit bessere Lösungen liefern, als sie von Unternehmen mit den im eigenen Haus vorhandenen Kompetenzen monologisch hätten erzielt werden können.

Stakeholderdialoge egal welcher Ausprägung sind unter keinen Umständen eine einfache Angelegenheit. Insbesondere dort, wo es tatsächlich oder nur vermeintlich um «Null-Summen-Spiele» geht, wo also die «Argumentationsgewinne» der einen Partei nur durch «Argumentationsverluste» der anderen Partei erzielt werden können, werden Dialoge zu zähen Verhandlungen, in denen taktisch und strategisch – und nicht konsensorientiert und ergebnisoffen – argumentiert wird.

21 Vgl. Luhmann 2002, S. 53.

Da unter dem Begriff der Stakeholderdialoge oft die verschiedensten Diskurse mit den unterschiedlichsten Inhalten zusammengefasst werden, sind verschiedene Kategorien zu unterscheiden:

- Dialoge über spezielle Verhaltensweisen in einem spezifischen Kontext (z. B. Klimaschutzmassnahmen oder Marketingmethoden in einem Entwicklungsland mit unzureichendem Gesetzesrahmen) – diese können dem besseren Verständnis unterschiedlicher Sichtweisen oder auch als «Early Warning»-Instrument für kommenden gesellschaftlichen Wertewandel dienen: Sie sind somit aus meiner Sicht der Dinge ein «Muss» in der unternehmerischen Dialogaufgabe.
- Verhandlungen über das Ausmass unternehmerischer Leistungen im Rahmen der «Good Management Practices» (z. B. Preisdifferenzierung für lebensnotwendige Medikamente) – solche Dialoge können berechtigte wirtschaftliche Interessen in die Meinungsfindung einbringen und sind daher sehr bedeutsam für die Dialogaufgabe.
- Erörterungen über unternehmerische Leistungen jenseits der «Good Management Practices» sowie allgemeine Dialoge zur Erörterung gesellschaftlicher Themen (z. B. soziale Gerechtigkeit) – sie gehören aus meiner Sicht der Dinge nicht ins Pflichtenheft von Unternehmen und sind nur im Ausnahmefall sinnvoll.

Auch unter den besten Umständen wird es allerdings problematisch bleiben, vorab zu entscheiden, welcher Typ von Dialog in einem bestimmten Fall ansteht. Es gibt auf allen Seiten gemischte Motive, unterschiedliche Hypothesen über die Zielsetzung der jeweils anderen Seite (offene versus versteckte Agenda) sowie verschiedene, als «normal» zugrunde gelegte Hintergrundüberzeugungen. Zum Umgang mit diesen Problemen sind Erkenntnisse aus der Diskussion des Gefangenen-Dilemmas hilfreich, denn sie lehrt uns, dass die ausschliessliche Verfolgung der Eigeninteressen und das alleinige Abstellen auf individuelle Rationalität durch jeden einzelnen Akteur zu einem schlechteren Ergebnis für alle führen.<sup>22</sup>

Kooperation kann nicht erzwungen werden. «Siege» sind sogar leichter möglich, wenn die Interessen der Teilnehmer vollkommen antagonistisch sind (wie beispielsweise beim Schachspiel, aber auch zwischen militanten «Globalisierungsgegnern» und dem Management international tätiger Unternehmen), weil die Züge des Gegners im Voraus planbar werden. Für Stakeholderdialoge folgt daraus, dass sie nicht kurzfristig angelegt sein dürfen, dass der Dialog keine einmalige Angelegenheit ist, sondern man sich in zukünftigen Dialogen wiedersieht. Dadurch sind Rückkopplungen aus gemachten Erfahrungen (Lernen) möglich und «Nullsummenspiele» werden vermieden.

22 Vgl. dazu Axelrod 2005.

Die Erörterung von Auswegen aus dem Gefangenen-Dilemma hat zudem gezeigt, dass das Vermeiden von Etikettierungen wichtig ist, führen sie doch leicht zu selbst bestätigenden Stereotypen (die «Bösen» werden früher oder später ihre zuge dachte Rolle spielen). Auch ist das unkritische Übernehmen einer überlieferten Reputation eines «Mitspielers» gefährlich, denn dies führt zu potenziell falschen Annahmen bezüglich der Strategie der anderen.

Die wichtigste Einsicht dürfte aber sein, dass eine gewisse Robustheit der Reziprozität notwendig ist, d.h. man nicht bei der geringsten Provokation oder minderem Fehlverhalten als kurzfristig gerechtfertigte «Tit for tat»-Reaktion die Zusammenarbeit einstellt, sondern die zukünftig grösseren Erträge der Kooperation im Auge behält.

In schwierigen Phasen lohnt sich nachzuforschen, wie andere Akteure unter schwierigen Umständen Fortschritte gemacht haben. So hat etwa der Helsinki-Prozess über Globalisierung und Demokratie<sup>23</sup> gezeigt:

- Alle relevanten (nicht alle) Stakeholder sollen eingeladen und so früh wie möglich in den Dialog einbezogen werden, damit Vertrauen aufgebaut und die Nachhaltigkeit gesichert werden kann.
- Alle Stakeholder müssen etwas an den Dialog-Tisch mitbringen (Ressourcen, Fähigkeiten, Erfahrungen sowie die Zusicherung der Zusammenarbeit und der Suche nach Gemeinsamkeiten) und auf rein politische Demonstrationen verzichten.
- Multistakeholderinitiativen müssen institutionell und politisch eingebettet sein.
- Transparenz und Rechenschaftspflichtigkeit sind wesentlich für einen glaubwürdigen und legitimen Prozess.
- Unstimmigkeiten, die ihren Grund in unterschiedlichen Interessen haben, müssen anerkannt werden, und auch, dass es für solche Probleme keine «One size fits all»-Lösungen gibt.
- Vertrauensbildende Massnahmen sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung sind unabdingbar, wenn auch schwierig – im Minimum müssen traditionelle Störzonen oder Bruchstellen zunächst vermieden werden, um einen Dialog überhaupt erst in Gang zu setzen.
- Informelle Vorabklärungen z. B. über die Weite und Tiefe der Kompromissfähigkeit können Enttäuschungen vermeiden.

Auch aus den vielfältigen Erfahrungen der Ökumene kann man lernen: Wer z. B. in Dialogen zwischen den protestantischen Kirchen und der katholischen Kirche gemeinsame Ergebnisse verhindern will, wird die nicht verhandelbaren Unterschiedlichkeiten in den Mittelpunkt der Gespräche stellen und auf den eigenen Dogmen beharren. Das Scheitern kann dann von denjenigen, die ohnehin kein Interesse am Dialog, geschweige denn an Zusammenarbeit

23 Vgl. Finnish Ministry of Foreign Affairs 2008, S. 20f.

auf der Gemeindeebene haben, als Beweis dafür genommen werden, dass sie schon immer recht hatten mit ihrer Skepsis gegen Dialoge mit den «anderen».

Wer dagegen konkrete Fortschritte beim Lösen konkreter Probleme machen will, der wird das Gemeinsame und nicht das Trennende in den Vordergrund stellen. Der Fokus liegt dann auf praktischem gemeinsamem Handeln zur Lösung von gemeinsam erkannten Problemen statt auf theoretischen theologischen Generaldebatten, die ohnehin schon tausend Mal ohne Ergebnis geführt wurden. Gemeinsames Arbeiten und gemeinsam erzielte praktische Erfolge schaffen Vertrauen, durch das weitere Fortschritte möglich werden.

So wie in der Ökumene, zu der es für aufgeklärte Menschen keine Alternative gibt, sind auch ein Unternehmen und seine Stakeholder daran zu messen, wie gemeinsam anerkannte Probleme einer Lösung nähergebracht werden können, statt die «reine Lehre» bis zum letzten «Blutstropfen» zu verteidigen. Wer seine ganze Energie auf die Rechtfertigung von Unterschieden verwendet, hat nicht mehr genügend Kraft, Gemeinsamkeiten zu fördern. Wer sich an den Dialogtisch begibt, sollte auf Reizwörter verzichten, das gemeinsam zu lösende Problem in der Vordergrund stellen und mit prinzipientreuem Pragmatismus Schritt für Schritt einer Lösung näherkommen.

### **Fünfte Erfahrung: Stakeholderdialoge erfordern die Einbeziehung des Topmanagements**

In der Praxis werden viele Stakeholderdialoge auf Unternehmensseite durch Fachexperten oder gar durch fachlich nur aus zweiter Hand informierte Kommunikationsfachleute bestritten. Dies mag für strategisch motivierte Dialoge mit Verhandlungscharakter sinnvoll sein, wenn es klare Vorgaben und damit einen klar gekennzeichneten Verhandlungsspielraum gibt. Wo es jedoch um Fragen einer höheren Werteordnung geht, ist die Teilnahme von Mitgliedern des Topmanagements unerlässlich, weil es sonst zu «abgekoppeltem» Lernen kommt. Zudem wird der Fortschritt in der Konsensfindung oft dadurch aufgehalten oder verhindert, dass der Argumentationsprozess unterbrochen wird, weil erst «Rücksprache» gehalten werden muss, oder klare Aussagen oder auch nur klare Nachfragen unterbleiben, weil man sich mit vagen Formulierungen sicherer fühlt.

Dieser Punkt scheint fast zu simpel zu sein, um ihm einen eigenen Absatz zu widmen. Er ist aber so bedeutsam, dass ich ihn noch einmal durch zwei praktische Dialogerfahrungen illustrieren möchte: den über zwei Jahre langen Dialog über die Grüne Gentechnik am Wissenschaftsinstitut Berlin und den etwa 18 Monate dauernden Unternehmerdialog vor der UN Konferenz für Entwicklung und Umwelt in Rio.

Der «Gentechnikdialog» verlief in drei sehr verschiedenen Dritteln: Im ersten fand von beiden Seiten das «Absingen vaterländischer Lieder»

statt, in dem die eigenen Positionen als der Weisheit letzter Schluss dargestellt und die jeweilige Gegenpositionen als völlig irrational abgetan wurden. Im zweiten Drittel kam man sich aufgrund der gemeinsamen Auseinandersetzungen um Sachfragen in kleinen Schritten näher, sah nicht mehr nur ideologische Demarkationslinien, sondern war nun in der Lage, beim «Gegner» interessante und bislang im eigenen «Lager» unbekannte Sichtweisen und Argumentationslinien zu entdecken – und als möglicherweise zutreffend zu akzeptieren. Im letzten Drittel bemühte man sich um das Formulieren einer gemeinsamen Position – was zu mehr als drei Vierteln gelang, eigentlich ein Riesenerfolg.

Dann aber kam die Ernüchterung: Die jeweiligen Teilnehmer gingen zu sich «nach Hause» und berichteten über die gemeinsam gefundene Position, um sie «absegnen» lassen – und scheiterten kläglich. Denn in der jeweiligen Organisation war man davon ausgegangen, dass die in den «Kampf» geschickten Kollegen und Kolleginnen die ursprünglich eingebrachten «harten» Positionen verteidigt hatten, und sah fassungslos und enttäuscht, dass stattdessen einige Argumente aufgegeben und andere – vermeintlich «feindliche» – aufgenommen worden waren. Das Lernen der Dialogteilnehmer hatte völlig entkoppelt von den eigentlichen Entscheidungsträgern der jeweiligen Institutionen stattgefunden. Denn jene hatten selbst keine Lernkurve beschritten, befanden sich weiterhin auf den Ursprungspositionen und hielten diese unverändert für den «Stein der Weisen». So war es nicht möglich, den Dialog auf der Basis des gemeinsamen Lernfortschritts weiterzuführen. Die Situation war sogar verhärteter als vor dem Dialog.

Völlig anders und erfolgreicher verlief der Stakeholderdialog, den Stephan Schmidheiny vor der Umwelt- und Entwicklungskonferenz 1992 in Rio mit Fachvertretern verschiedenster Unternehmen und unabhängigen Experten organisiert hatte, um eine gemeinsame aufgeklärte Industrieposition zu formulieren. Im Unterschied zum «Gentechnik-Dialog» wurden die jeweiligen Arbeitsergebnisse der Fachexperten zwei bis drei Mal im Jahr auf einem Treffen mit den Firmenchefs erörtert und bei Bedarf auch angepasst. Das Lernen fand so auch auf der Chefetage statt – mit dem Ergebnis, dass es bei der Abschlusssitzung vor «Rio» geradezu einen Wettbewerb um die progressivsten Positionen gab.

Viele Stakeholderdialoge sind durch Forderungen nach dem geprägt, was Führungspersonen von Nichtregierungsorganisationen oder zwischenstaatlichen Behörden «richtig» oder «gerecht» erscheint. Wären nun auf der unternehmerischen «Gegenseite» auch Persönlichkeiten des Topmanagements vertreten – was eben in der Regel (noch) nicht der Fall ist – könnte man in Stakeholderdialogen durchaus das erblicken, was Habermas ursprünglich vorschwebte: nämlich eine moralische Beurteilung von Handlungen und Maximen zur Klärung legitimer Verhaltenserwartungen angesichts interpersoneller Konflikte, die das geregelte Zusammenleben durch widerstreitende

Interessen stören.<sup>24</sup> Und es ginge dann auch um die Begründung und Anwendung von Normen, die gegenseitige Pflichten *und* Rechte festlegen.

## Schlussbemerkung

Peter Ulrichs zentraler Gedanke, dass Unternehmen – zur Sicherung einer legitimen Wertschöpfungs- und Wertverzehrverteilung und damit ihrer Geschäftsintegrität – ihr Handeln und die zugrunde liegenden Normen in einem unternehmenspolitischen Deliberationsprozess mit *allen* Stakeholdern *vorbehaltlos* zur Disposition zu stellen und zu begründen haben, erinnert mich an das Diktum, das sowohl Carl von Clausewitz und Hermann Hesse als auch Herbert Marcuse zugeschrieben wird: «Verlange das Unmögliche, um das Mögliche zu erreichen.» Vielleicht ist es ja das, was Peter Ulrich beabsichtigte.

## Literatur

- Axelrod, Robert M.: Die Evolution der Kooperation, 6. Auflage, München 2005.
- Brugmann, Jeb/Prahalad, C. Krishnarao: Cocreating Business's New Social Compact, in: Harvard Business Review, February 2007 (Reprint R0702D).
- Carroll, Archie B.: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati 1993.
- Finnish Ministry of Foreign Affairs: Final Report of the Helsinki Process on Globalisation and Democracy. A Case for Multi-Stakeholder Cooperation, Helsinki 2008.
- Freeman, R. Edward/Velamuri S. Ramakrishna: A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, Darden 2005.
- Freeman, R. Edward et al.: Stakeholder Theory: The State of the Art and Future Perspectives, in: Politeia Vol. XX (2004) No.74, S. 9–22.
- Freeman, R. Edward: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a.M. 1981.
- Habermas, Jürgen: Erläuterungen zur Diskursethik, 2. Auflage, Frankfurt/Main 1992.
- Habermas, Jürgen: Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie, Frankfurt a.M. 1996.
- Habermas, Jürgen: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt a.M. 1999.
- Habermas, Jürgen: Interview mit Barbara Freitag, in: Die Nachholende Revolution, Seite 112, zitiert in Gottschalk-Mazouz N.: Diskursethik. Theorien Entwicklungen Perspektiven, Berlin 2000.
- Küng, Hans: Weltrecht und Weltethos (Vortrag vor dem Verein der Richter des Bundesverfassungsgerichts in Karlsruhe am 28.10.), unveröffentlichtes Redemanuskript 2008.

24 Vgl. Habermas 1992, S. 109.

Luhmann, Niklas: Short Cuts, 4. Auflage, Berlin 2002.

Scheffer, Bernd: Interpretation und Lebensroman. Zu einer konstruktivistischen Literaturtheorie, Frankfurt a.M. 1992.

Wieland, Josef: Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance, Marburg 2008.



Die aktuelle Finanzkrise ist auch eine Krise der Verantwortlichkeiten. Wir sehen nur allzu deutlich: Wer alles dem «freien» Markt überlässt, vergisst, dass Freiheit immer mit Verantwortung verbunden ist. Freiheit ohne Verantwortung kann leicht zu Willkür oder Machtausübung verkommen.

Verantwortliche Freiheit hat ihren Ort im Markt, im Unternehmen und in der Bürgergesellschaft. Dies aufzuzeigen, ist eine Aufgabe der Wirtschaftsethik. Die Aktualität ihrer Forderungen ist brennend, befindet sich doch angesichts der weltweiten wirtschaftlichen Turbulenzen so manche «Kaderschmiede» in der Defensive, weil sie die wirtschaftliche Effizienz verabsolutiert hat und vergass, dass dem Effizienten die Verantwortung als Korrelat der Freiheit vorgeordnet ist.

Wir müssen uns Klarheit darüber verschaffen, welches die Voraussetzungen und die Gefährdungen unseres freiheitlichen Zusammenlebens sind. Der vorliegende Band vereinigt dazu die Haltungen namhafter Autoren wie Otfried Höffe, Philippe van Parijs, Kenneth Goodpaster, Klaus M. Leisinger, Karl Homann oder Peter Ulrich.

