

WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIER NR. 2012-5

Andreas Suchanek, Martin von Broock

**Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein
gemeinsames Spielverständnis**

Herausgegeben vom

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

WZGE 

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISSN 1862-6289

ISBN 978-3-86829-481-1

Korrespondenzanschrift

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Collegienstraße 62

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-466-257

Fax: +49 (0) 3491-466-258

Email: info@wzge.de

Internet www.wzge.de

Andreas Suchanek, Martin von Broock

Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis¹

I.

Im Hinblick auf die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Allgemeinen und dem Themenfeld Corporate Social Responsibility im Besonderen wird immer wieder auf das Konzept des Stakeholder-Dialogs verwiesen. Im Gegensatz zu klassischen Formaten der Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit zielen Stakeholder-Dialoge auf die Realisierung wechselseitiger Vorteile durch den Austausch von Informationen und Argumenten ab; es geht um ein besseres wechselseitiges – und als Folge: gemeinsames – Verständnis als Grundlage effektiverer und effizienterer Kooperation. Entscheidend für den Erfolg von Stakeholder-Dialogen sind indes nicht nur die jeweiligen konkreten inhaltlichen Positionen und Ansprüche der beteiligten Akteure, sondern auch jene Erwartungen, die sie mit dem Konzept des Dialogs selbst verbinden.²

Angesichts dessen stellt sich die Frage nach der Funktion, die Stakeholder-Dialogen in der Praxis beigemessen wird. Nach weit verbreiteter Ansicht sollen diese Dialoge offenbar dazu dienen, in Bezug auf ein spezifisches Konfliktfeld eine Übereinstimmung zu erzielen, die zuvor noch nicht bestand. Doch worum geht es dabei? Bezieht sich der angestrebte Konsens³

- auf gemeinsame Wertvorstellungen aller Beteiligten,
- auf gemeinsame Ansichten über die Wirklichkeit und ihre Interpretation,
- auf die Legitimation einzelner Unternehmensentscheidungen, wie etwa die Entscheidung für oder gegen die Investition in ein konkretes Infrastrukturprojekt,
- auf zugrunde liegende Regeln, unter denen solche Entscheidungen fallen,
- oder auf noch andere Phänomene und Sachverhalte?

Zu diesen und weiteren Fragen werden wir nachfolgend fünf Thesen vorstellen.

¹ Dieser Text ist die überarbeitete Fassung von Suchanek 2004.

² Vgl. ausführlich von Broock 2012, Kap. 6.3.2

³ In der sozialphilosophischen und wirtschaftsethischen Diskussion ist der Begriff Konsens ein Schlüsselkonzept. Dies geht darauf zurück, dass in der modernen Gesellschaft andere Legitimationsinstanzen als der Mensch keine *allgemeine* Akzeptanz finden werden, auch wenn für je Einzelne anderes gelten mag. Das Problem ist allerdings, wie dieses Konzept in gehaltvoller Weise spezifiziert werden kann. Im Folgenden wird auf die theoretischen Grundlagendiskussionen nicht weiter eingegangen; vgl. dazu Homann 1988, Homann/Suchanek 2000, S. 313 ff.

II.

Die erste These ist gewissermaßen der empirische Ausgangspunkt der Überlegungen. Sie lautet:

Stakeholder-Dialoge sind stets geprägt von gemeinsamen und konfliktierenden Interessen.

Es braucht nicht näher erläutert zu werden, dass für Stakeholder etwas „auf dem Spiel steht“, sie also jeweils mit ihren eigenen Interessen in die Dialoge treten. Die Bedeutung der ersten These liegt darin, über die oft zu findende Sichtweise hinauszugehen, nur auf eine Seite – mit der dichotomen Bewertung Interessenharmonie oder -konflikt – zu blicken und die jeweils andere Seite auszublenden. Ethik geht stets von der Koexistenz beider Seiten, Gemeinsamkeiten *und* Konflikten, aus. Und dies trifft für alle Stakeholder-Beziehungen zu, ob es sich um Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Nicht-Regierungs-Organisationen oder Nachbarn am Standort handelt.

So ist es einerseits verfehlt, *nur* auf gemeinsame Interessen zu achten und zu unterstellen, dass diese Gemeinsamkeiten bereits ein hinreichender Grund ihrer Realisierung wären. Faktisch werden auch bei Vorliegen gemeinsamer Interessen oft genug Interessenkonflikte vorhanden sein, die die Realisierung erschweren oder gar verhindern. Andererseits ist im Falle bestehender Interessenkonflikte aber ebenso zu berücksichtigen, dass es nie *nur* diese Konflikte gibt, sondern dass die Beteiligten immer *auch* gemeinsame Interessen teilen. Angesichts dessen sollten Konflikte nicht in einer Weise ausgetragen werden, dass die Gemeinsamkeiten dabei zerstört werden.

Daraus lässt sich der folgende heuristische Dreischritt für Stakeholder-Dialoge formulieren:

- (1) Es ist sinnvoll, im Rahmen von Stakeholder-Dialogen nach gemeinsamen Interessen zu suchen und diese gewissermaßen als Fundament des Dialogs zu sichern.
- (2) Gleichermaßen ist es sinnvoll, danach zu fragen, worin jene Interessenkonflikte, die sich als Hindernis bei der Realisierung gemeinsamer Interessen erweisen, bestehen und worauf sie zurückgehen. Hierauf wird gleich näher einzugehen sein.
- (3) Schließlich ist es sinnvoll, nach Lösungsmöglichkeiten zum Management dieser Konflikte zu suchen. Von einem *Management* der Konflikte wird gesprochen, weil – wie später noch deutlich werden soll – nicht damit gerechnet werden kann, dass alle Konflikte überwunden werden. Bestimmte Formen von Konflikten sind sogar gesellschaftlich erwünscht, nämlich jene, die unter den Begriff „Leistungswettbewerb“ subsumiert werden können.

III.

Die Überlegungen klingen zunächst relativ trivial, jedoch ist ihre Umsetzung alles andere als einfach. Eine der grundlegenden Gründe hierfür ist in der zweiten These formuliert. Sie lautet:

Stakeholder-Dialoge sind stets geprägt von gemeinsamen und unterschiedlichen Moral- und Wertvorstellungen einerseits sowie Auffassungen über die Bedingungen der Praxis andererseits, insbesondere im Hinblick auf berechnete Interessen einzelner Stakeholder-Gruppierungen sowie angemessenen Maßnahmen zur Wahrung dieser Interessen.

Für diese These ließen sich geradezu beliebig viele Beispiele, d. h. Konstellationen gemeinsamer und unterschiedlicher Ansichten, anführen. Solche Konstellationen liegen beispielsweise vor, wenn die soziale Verantwortung von Unternehmen zu bestimmen oder Nachhaltigkeit zu definieren ist und daraus Folgerungen für Unternehmensentscheidungen gezogen werden sollen; ebenso liegen gemeinsame und konfligierende Interessen den Diskursen um die gesellschaftliche Erwünschtheit von Märkten oder die Einschätzung des Globalisierungsprozesses zugrunde. Innerhalb entsprechender Stakeholder-Dialoge wird man stets auch Gemeinsamkeiten zwischen den Teilnehmern finden, denn ohne gemeinsame Interessen – zuvorderst das gemeinsame Interesse am Austausch überhaupt – würde ein Dialog überhaupt nicht zustande kommen. Ebenso offensichtlich existieren meist gravierende Unterschiede in den Auffassungen, die sich sowohl auf zugrunde liegende Wertvorstellungen beziehen als auch auf die Kenntnis und Einschätzung der relevanten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Eine wichtige Rolle spielt dabei, dass die verschiedenen Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs meist aus unterschiedlichen Lebenswelten kommen; ihre jeweiligen Weltansichten, Wertesysteme und Beurteilungsmechanismen differieren also erheblich. So hat z. B. ein juristisch vorgebildeter Verwaltungsbeamter eine andere Wahrnehmung von Umweltproblemen als ein Manager, und wiederum eine andere Perspektive bestimmt die Denk- und Handlungsweise der Mitglieder von Umweltorganisationen.

Es liegt natürlich auf der Hand, dass zu verschiedenen Fragestellungen stets verschiedene Meinungen und Interessenlagen existieren. Dennoch wird das Ausmaß dieser Differenzen in aller Regel drastisch unterschätzt. Diese Fehleinschätzung beruht vermutlich auf folgendem elementarem Sachverhalt: Es ist für jeden Menschen gewissermaßen das Natürlichste von der Welt, dass er seine Sicht der Dinge, seine Wahrnehmung der Wirklichkeit und seine Interpretation von Ereignissen für die Richtige hält und grundsätzlich von der Prämisse ausgeht, dass alle anderen Menschen im Prinzip die Welt genau so wahrnehmen oder wahrnehmen sollten. Genau das ist jedoch nie der Fall. Es dürfte keine zwei Menschen auf der Welt geben, die genau die gleiche Wahrnehmung, die gleiche Interpretation der Wirklichkeit und daraus folgernd genau die gleiche Vorstellung darüber haben, was wichtig ist und was getan werden sollte. Zugespitzt formuliert: Man kann alles auch immer anders sehen – und andere tun dies auch. In

gewissem Sinne leben wir alle in verschiedenen Welten, und bemerkenswert ist deshalb nicht das Misslingen, sondern vielmehr das Gelingen von Kommunikation. Gerade dieser Umstand lässt gehaltvolle Stakeholder-Dialoge so wichtig und zugleich so schwierig erscheinen.

Analog zur vorigen These lassen sich auch hier drei Schritte als Heuristik für Stakeholder-Dialoge formulieren:

- (1) Im ersten Schritt geht es zunächst darum, nach gemeinsamen Auffassungen in Bezug auf die Problemabgrenzung des betreffenden Stakeholder-Dialoges zu suchen.
- (2) Erst im zweiten Schritt ist es zweckmäßig, nach Unterschiedlichkeiten in den Wahrnehmungen der Wirklichkeit, Zurechnungsprozessen von Verantwortlichkeit und Interpretationen von Wertvorstellungen zu suchen. Diese Suche darf nicht bei scheinbaren Übereinstimmungen an der Oberfläche enden, sondern muss auch tiefer liegende Unterschiede – etwa in Bezug auf Funktionsmechanismen von Unternehmen oder Märkten – berücksichtigen. Um dies zu illustrieren: Ein Bekenntnis zur Sozialen Marktwirtschaft verlangt beispielsweise unter anderem die Anerkennung der Tatsache, dass die Marktwirtschaft als Wettbewerbssystem eben auch Verlierer kennt, auch wenn diese längerfristig gesehen kompensiert werden (sollten). Gerade bei solchen Begriffen, die für komplexe Konzepte stehen, ist ein gemeinsames Verständnis der mit ihnen verbundenen Inhalte und Vorstellungen von essenzieller Bedeutung.
- (3) Schließlich ist im dritten Schritt nach Grundlagen für gemeinsame Problemlösungen zu suchen. Dabei gilt, dass eine Klärung der unterschiedlichen Einschätzungen von empirischen Zusammenhängen oftmals zwar schwieriger, aber für die Wahrung einer konstruktiven, von Sachlichkeit geprägten Gesprächsatmosphäre vorteilhafter ist. Wird dagegen vor allem über unterschiedliche Wertauffassungen diskutiert, sind Gesprächsblockaden oft programmiert. Die damit angesprochene Differenz sei im folgenden Abschnitt genauer erörtert.

IV.

Auf der Basis der bisherigen Überlegungen lässt sich die folgende dritte These formulieren:

Durch Stakeholder-Dialoge können Differenzen hinsichtlich unterschiedlicher Auffassungen bezüglich berechtigter Interessen bzw. empirischer Bedingungen zwar verringert, aber nicht grundsätzlich beseitigt werden. Gleiches gilt entsprechend für Interessenkonflikte. Daraus folgt, dass ein in diesem Sinne umfassender Konsens nicht erreichbar ist.

Mit dieser These soll ausdrücklich Stellung bezogen werden zu dem Bild, das häufig in der Wirtschafts- und Unternehmensethik von Stakeholder-Dialogen gezeichnet wird. Insbesondere diskursethische Ansätze räumen Stakeholder-

Dialogen einen hohen Stellenwert ein und stellen hohe Ansprüche an das Konsensfindungsvermögen der Teilnehmer.⁴ Diese Auffassung ist – sofern sie die zuvor angestellten Überlegungen nicht angemessen berücksichtigt – verfehlt, weil sie an der Realität vorbeigeht und die Teilnehmer des Dialogs überfordert. Werden solche Erwartungen an Stakeholder-Dialoge gestellt, sind sie bereits von Beginn an zum Scheitern verurteilt.

Wie bereits dargelegt sind Stakeholder-Dialoge faktisch immer auch geprägt von Einflussnahmen und Machtpositionen und von strategischen Überlegungen zur Stärkung der eigenen Verhandlungsposition. Und es wäre naiv, diese Realität zu verkennen und von den Teilnehmern die Einstellung solcher strategischen Überlegungen zu fordern oder zu erwarten. Vielmehr benötigen gerade jene Akteure, die ‚guten Willens‘ sind, Kompetenzen für den Umgang mit Interaktionspartnern, die ihrerseits diese Bedingung nicht erfüllen und mitunter sogar auf eine Strategie der Ausbeutung setzen.

V.

Mit Blick auf die dritte These stellt sich die Frage, inwieweit Stakeholder-Dialoge überhaupt einen Beitrag zur Konsensfindung leisten können. Dazu soll zunächst in einem Exkurs die in der Wirtschaftsethik geläufige Unterscheidung von Handlungen bzw. Spielzügen und Institutionen bzw. Spielregeln herangezogen werden:

Spielregeln definieren einen Rahmen, innerhalb dessen Akteure mit ihren individuellen Dispositionen eigene Ziele und spezifische Interessen verfolgen können. Sie lassen somit genügend Raum für individuelle Spielzüge. Zugleich schaffen Spielregeln die erforderlichen Anreize, damit Akteure sich auf solche Spielzüge auch einlassen können; sie erzeugen mit anderen Worten wechselseitige Verhaltensverlässlichkeit.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die dritte These nun reformulieren als Behauptung, *dass auf der Ebene der Spielzüge nicht grundsätzlich mit einem Konsens zu rechnen sein wird*. Vielmehr noch: Bestimmte Interessenkonflikte auf der Spielzeugebene sind – wie oben bereits angedeutet – sogar erwünscht, weil sie im Dienste der Gesellschaft stehen. Gemeint ist der produktive, unter geeigneten Regeln stattfindende Wettbewerb um Tausch- und Kooperationschancen. Angemerkt sei, dass Wettbewerb nicht nur unter Wirtschaftssubjekten stattfindet, sondern gleichermaßen sowohl horizontal zwischen den verschiedenen Stakeholder-Gruppen als auch vertikal unter ihren jeweiligen Mitgliedern.⁵

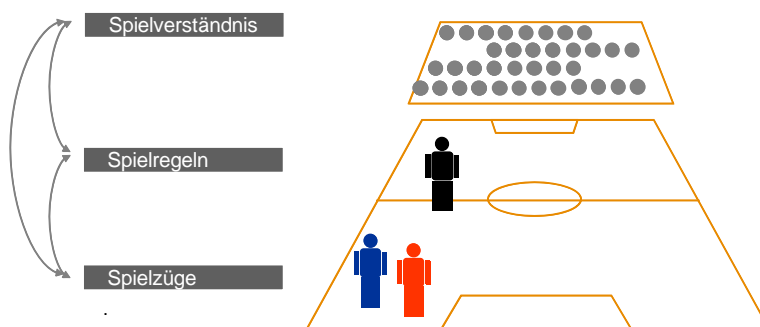
⁴ Exemplarisch s. Ulrich 1998, S. 438 ff. Dort wird etwa explizit gefordert, jegliche „strategischen Einfluss-, Macht- und Drohpotentiale ... gedanklich aus dem verständigungsorientierten Versuch der *gerechten* Konfliktlösung zu eliminieren“ (449) – als ob sie damit auch in der Realität verschwunden wären! Demgegenüber wird hier dafür plädiert, die Ethik systematisch kompetent werden zu lassen im Hinblick auf den rationalen Umgang mit diesen Realitäten, die zwar sicherlich veränderbar sind, aber nicht einfach per Forderung wegdefinierbar.

⁵ So konkurrieren etwa Wirtschaftsverbände und Umweltgruppen im Hinblick auf bestimmte Themen um Einfluss und öffentliche Präsenz. Unter wechselseitigem (Innovations-)Druck sind sie angehalten, ihre jeweiligen Argumentationen und Strategien permanent zu überprüfen und anzupassen. Ebenso konkurrieren aber beispielsweise auch die Umweltgruppen untereinander um

Es stellt sich dann die Frage, ob und inwieweit Stakeholder-Dialoge geeignet sind, um einen Beitrag für die *Spielregeln* zu leisten. Der Fokus wird hier auf die besonders wichtigen und allgemeinen Bedingungen gelegt, die oftmals als selbstverständlich gegeben angenommen und daher meist eher vernachlässigt werden: diejenigen Spielregeln, die die grundlegenden Informations- und Anreizprobleme lösen, welche sich im Zuge gesellschaftlicher Interaktionen ergeben. Angesprochen sind damit die zentralen rechtsstaatlichen Institutionen in Form von Verfassung, Gesetzen und Verordnungen ebenso wie die Regeln der Marktwirtschaft, Institutionen zur Gewährleistung von Organisationen als korporative Akteure oder soziale Normen.

Im Hinblick auf das Ziel der Konsensfindung erweist sich dieser Fokus auf konkrete Regeln und ihre Inhalte – mithin auf formelle Anreize – indes als zu eng. Denn grundsätzlich sind Spielregeln darauf angewiesen, dass alle Mitspieler hinreichende Kenntnis von ihnen haben und sie akzeptieren – mehr noch: dass man darauf *vertrauen* kann, dass auch andere jene Rechtsgrundlagen kennen und akzeptieren und man somit hinreichend *gemeinsame* Maßstäbe hat. Denn bei aller Bedeutung sind Recht und Gesetz *allein* nicht in der Lage, gesellschaftliche Zusammenarbeit in jeder Hinsicht zu gewährleisten: Es sind immer Menschen, die Regeln befolgen oder nicht befolgen, die Gesetzesverstöße als solche melden oder nicht melden, die das Gesetz in die eine oder andere Richtung auslegen und dabei manchmal auch überdehnen. Und die gleiche Vorschrift wird zu unterschiedlichen Konsequenzen führen in Abhängigkeit von der Haltung der Adressaten: Erachten sie diese Vorschrift für sinnvoll oder nicht? Sind sie bereit, sie zu befolgen oder nicht?⁶ Und auch: Welche Haltung unterstellt der einzelne den anderen (Stakeholdern), die das „Spiel“ mit beeinflussen?

Damit gerät eine dritte Ebene in den Fokus: Funktionierenden Spielregeln liegt ein hinreichendes gemeinsames *Spielverständnis* zugrunde. Die Zusammenhänge illustriert folgende Abbildung:



Nur dann, wenn auf Ebene des Spielverständnisses ein hinreichender allgemeiner Konsens sowohl über die normativen Grundlagen des Spiels und seine Ziele

Themenführerschaft, denn letztlich gilt es, neue Unterstützer zu gewinnen und damit Existenzsicherung zu betreiben.

⁶ Verständnis meint hier also nicht nur verstehen, sondern auch akzeptieren.

besteht als auch über die Bedingungen, unter denen es stattfindet, können anerkannte und funktionierende Spielregeln entwickelt, etabliert und an Veränderungen angepasst werden. Genauer lässt sich der Zusammenhang in den folgenden drei Punkten ausdrücken:

(1) Mit normativen Grundlagen und Zielen sind zunächst die übergeordneten und grundsätzlichen gemeinsamen Interessen *am* Spiel angesprochen, die über dessen Zustandekommen und Fortbestand entscheiden. Gemeint sind hier insbesondere jene verallgemeinerbaren moralischen Ideale und Werte – wie z.B. die Forderung nach Gerechtigkeit, das Streben nach Frieden, die Achtung von Menschenrechten –, die Akteure in Diskursen und Dialogen grundsätzlich und unabhängig von ihren spezifischen Interessen im Hinblick auf eine konkrete Problemstellung grundsätzlich anerkennen. Diese verallgemeinerbaren moralischen Vorstellungen fasst die ökonomische Ethik zusammen in einem zentralen Orientierungspunkt: *der regulativen Idee einer auf prinzipiell unbegrenzte Dauer angelegten gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil*. Jene Zusammenarbeit hat bestimmte Voraussetzungen, die sich aus den gegebenen Handlungsbedingungen ableiten.

(2) Mit Bedingungen sind die Restriktionen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit gemeint. Dazu zählt insbesondere die Anerkennung der o.a. Existenz berechtigter unterschiedlicher Auffassungen⁷, die Interessenkonflikte *im* Spiel begründen; und ebenso die Anerkennung der Tatsache, dass bestimmte Interessenkonflikte im Lichte von Pluralismus und Knappheit eben nicht auflösbar sind.

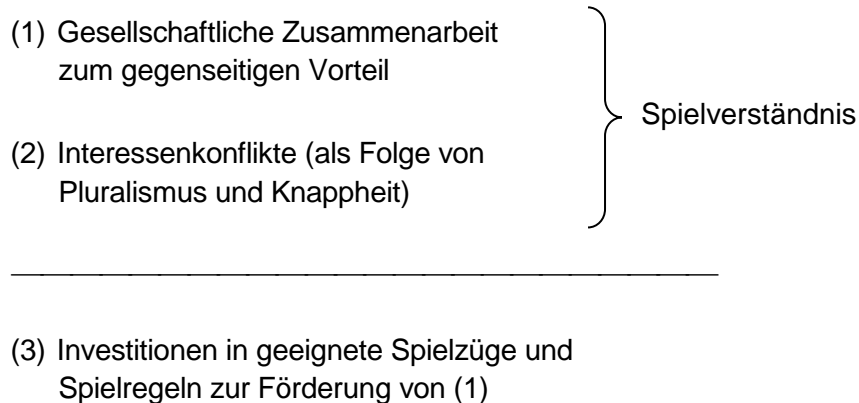
(3) Um (1) unter (2) verwirklichen zu können, bedarf es permanenter Investitionen aller Beteiligten, seien es verantwortliche Unternehmensentscheidungen oder die Akzeptanz von „Zumutungen“, wie sie sich aus diesen Entscheidungen für einzelne Stakeholder ergeben können.

Welchen Beitrag können nun Stakeholder-Dialoge in diesem Kontext leisten? Sie können in erheblichem Maße zum gemeinsamen Spielverständnis und damit zur gesellschaftlichen Stabilität beitragen. Zur Verdeutlichung: Wenn ein Dissens besteht bezüglich einer konkreten Unternehmensentscheidung oder eines Anspruchs, so ist das weit weniger problematisch, als wenn hinsichtlich grundlegender Institutionen des Zusammenlebens – z. B. zu zentralen Aspekten der Verfassung, des Rechtsstaats oder den Grundprinzipien der Marktwirtschaft – tief greifende Meinungsverschiedenheiten bestehen. Eine Erosion dieser tragenden Säulen des gelingenden gesellschaftlichen Zusammenlebens würde die Handlungsspielräume und Existenzgrundlagen aller Stakeholder-Gruppen nachhaltig

⁷ J. Rawls spricht vom Faktum des vernünftigen Pluralismus, vgl. Rawls 1998.

beeinträchtigen; und damit wären auch die für Dialoge notwendigen Voraussetzungen in Frage gestellt.⁸

Insofern gilt es, diese grundlegenden Institutionen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil durch geeignete Investitionen zu bewahren und zu stärken. Genau dies fordert die Goldene Regel in ihrer ökonomischen Reformulierung: *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!*⁹ Es geht darum, in jene Handlungsbedingungen zu investieren, die wechselseitige Verhaltensverlässlichkeit erzeugen und dadurch Dialog und Austauschprozesse überhaupt erst ermöglichen. Die Überlegungen dieses Abschnitts können in folgendem Schema zusammengefasst werden:



VI.

Diese zuletzt angestellte Überlegung führt zu der vierten These:

Stakeholder-Dialoge müssen darauf abzielen, am gemeinsamen Spielverständnis als wesentliche Grundlage der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil zu arbeiten und die bestehenden Gemeinsamkeiten („Vermögenswerte“) nicht aufs Spiel zu setzen.

Reformuliert mit Bezug auf das Stichwort Konsens lässt sich diese These auch wie folgt ausdrücken: Es ist, wie oben argumentiert, nicht zu erwarten, dass sich regelmäßig ein umfassender Konsens im Sinne vollständiger Interessenharmonie zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen auf Spielzugebene, also bezogen auf konkrete Situationen, Umstände, Projekte, Entscheidungen, einstellen wird. Dies erscheint wenig problematisch sofern Übereinstimmung herrscht, *unter welchen Bedingungen* man vom Konsens abgeht bzw. ein Dissens akzeptabel ist. Dies ist etwa dann der Fall, wenn auf Regel- bzw. Verfahrensebene gewährleistet

⁸ Meinungs-, Versammlungs- und Koalitionsfreiheit als zentrale demokratische Grundrechte sind Voraussetzung für die Existenz von Interessenorganisationen, das Prinzip der Sozialpartnerschaft geht unmittelbar den Ideen der Sozialen Marktwirtschaft hervor; etc.

⁹ S. ausführlicher dazu Suchanek 2007.

wird, dass die Nachteile eines Dissenses im Einzelfall aufgewogen werden durch die Vorteile, die die Regel bietet. Ein simples Beispiel hierfür aus der Politik ist das Verfahren der Mehrheitsentscheidungen. Letztere stehen unter Verfassungsregeln, so dass Minderheitenschutz gewährleistet wird. Das Prinzip der Mehrheitsentscheidungen ist auch für Minderheiten akzeptabel, wenn sie bei anderen Entscheidungen wieder zur Mehrheit gehören werden und wenn zugleich gewährleistet ist, dass grundlegende Rechte in jedem Fall geschützt sind.

In gleicher Weise lässt sich nun hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten von Stakeholdern sagen, dass es verfehlt wäre, allen Stakeholdern Rechte bei jeder Unternehmensentscheidung zu geben. Es ist für die Stakeholder selbst vorteilhaft, wenn Unternehmen effiziente Entscheidungen fällen können, ohne vorher stets alle Betroffenen konsultieren zu müssen. Andernfalls wären ständige Blockaden die Folge; die daraus resultierende Handlungsunfähigkeit würde über kurz oder lang zwangsläufig zum Verschwinden des betreffenden Unternehmen – und seiner Leistungen, die mitunter von vielen Menschen Wertschätzung erfahren – führen.¹⁰

Doch ist es umgekehrt auch im Interesse des Unternehmens, die gewissermaßen ‚entfernteren‘ Stakeholder, die oft nur sehr partielle Interessen vertreten, institutionell zu berücksichtigen und zu Gehör kommen zu lassen. Dies ist deshalb geboten, um die „license to operate“ – die gesellschaftliche Zustimmung zu ihrem unternehmerischen Handeln – dauerhaft zu erhalten. Gerade dann, wenn diese ‚entfernteren‘ Stakeholder nicht direkt an den Entscheidungen partizipieren, gleichwohl von ihnen betroffen sind, ist dafür Sorge zu tragen, dass zumindest ein rudimentäres Verständnis hinsichtlich der Entscheidungsgrundlagen vermittelt werden kann.

VII.

Abschließend sei auf die grundlegende Voraussetzung gelingender Stakeholder-Dialoge eingegangen, deren Bedeutung sich gerade angesichts der zuvor erörterten Meinungs- und Interessenkonflikte ergibt:

Der wichtigste „Vermögenswert“ innerhalb von Stakeholder-Dialogen ist die wechselseitige Vertrauens- bzw. Glaubwürdigkeit. Dieser Vermögenswert verlangt von allen Beteiligten Investitionen in Werte (Solidarität, Respekt, Toleranz), Werke (verantwortliche Entscheidungen und Handlungen) und Worte (transparente und konsistente Kommunikation).

Diese zugegebenermaßen leicht pastoral klingende These hat durchaus ökonomischen Gehalt. Es war eine nicht weiter explizierte Voraussetzung dieser Ausführungen, dass Stakeholder-Dialoge grundsätzlich ein zweckmäßiges Instrument sein können, um die Möglichkeiten der Generierung „gesellschaftlicher Kooperationsgewinne“ (Homann/Suchanek 2000) zu verbessern. Dieses Instrument

¹⁰ Übrigens ist auch die Institution des Privateigentums analog zu interpretieren: Die Nicht-Eigentümer stimmen – unter bestimmten, v.a. rechtlich festgelegten – Bedingungen zu, dass die Eigentümer über ihr Eigentum disponieren dürfen, ohne vorher mögliche Betroffene zu fragen.

funktioniert indes nur, wenn der in der fünften These angesprochene „Vermögenswert“ wechselseitiger Vertrauens- und Glaubwürdigkeit in hinreichendem Maße vorhanden ist. Nun ist dieser Vermögenswert nichts, was sich unabhängig vom Verhalten der Dialog-Teilnehmer ergibt; vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Doch genau aus diesem Grund ist zu beachten, dass es zahlreiche Umstände gibt, in denen Formulierungen und Entscheidungen diesen Vermögenswert erheblich mindern können. Deshalb soll mit der These zum Ausdruck gebracht werden, dass Vertrauens- und Glaubwürdigkeit tatsächlich wirtschaftlichen Wert besitzt, den es zu berücksichtigen gilt. Anders formuliert: Integrität verlangt manche Investitionen, deren Kosten nicht immer monetär anfallen müssen. Doch zeigt sich oft, dass diese Investitionen – sofern sie kompetent vorgenommen werden – auch Erträge bringen. Naivität ist ebenso verfehlt wie eine pauschale Geringschätzung dieser „weichen“ Faktoren.

VIII.

Auf die eingangs gestellte Frage, ob und inwieweit Stakeholder-Dialoge zum Konsens führen, wurde hier folgende Antwort formuliert: Sie verfehlen diesen Anspruch, wenn man den Konsensbegriff in einem unmittelbaren bzw. umfassenden Sinn versteht. In der konkreten Situation wird es immer zahlreiche aus unterschiedlichen Perspektiven begründbare Meinungsverschiedenheiten und Interessenkonflikte geben, die kaum überwunden werden können. Anderes zu erwarten, wäre naiv.

Einen für Gesellschaft und Unternehmen kaum zu unterschätzenden Beitrag leisten Stakeholder-Dialoge hingegen, wenn der Konsensbegriff etwas weiter gefasst wird: Nämlich dann, wenn sie – im Sinne der gelingenden gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil – darauf ausgerichtet sind, die wechselseitige Aufklärung und Verständigung über die gemeinsamen Kooperationsbedingungen zu unterstützen. Unter dieser Prämisse fördern Stakeholder-Dialoge die Entwicklung des gemeinsamen Spielverständnisses als „tragfähigem“ Fundament, das auch umfassendere Meinungs- und Interessenkonflikte – mitunter als Konsens im Dissens – „(er)trägt“ – und gegebenenfalls sogar in fruchtbare Auseinandersetzungen „überträgt“.

Literatur

Broock, M.v. (2012): Spielzüge – Spielregeln – Spielverständnis. Eine Investitionsheuristik für die Soziale Ordnung.

Homann, K. (1988): Rationalität und Demokratie, Tübingen.

Homann, K., A. Suchanek (2000): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.

Rawls, J. (1998): Politischer Liberalismus, Frankfurt am Main.

Suchanek, A. (2007): Ökonomische Ethik, 2. Auflage. Tübingen.

Suchanek, A. (2004): Stakeholder-Dialog: ein ethisches Konsensmodell, in: D. Dietzfelbinger, R. Thurm (Hg.): Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik, München 2004, S. 87-96.

Ulrich, P. (1998): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 2. Aufl., Stuttgart – Wien.

WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2012-4 **Karl Homann**
Theoriestrategien der Wirtschaftsethik
- Nr. 2012-3 **Andreas Suchanek**
Vertrauen in die Führungseliten aus Sicht der Wissenschaft
- Nr. 2012-2 **Karl Homann**
Werte und Interessen in der Entwicklungszusammenarbeit
- Nr. 2012-1 **Ibrahim Bangura**
Liberia: The Transition from Destruction to Post-War Reconstruction
- Nr. 2011-5 **Ibrahim Bangura**
Higher Education and Economic Development in Sierra Leone
- Nr. 2011-4 **Andreas Suchanek**
Freiheit braucht Bindung
- Nr. 2011-3 **Jan Sammek**
Discussing Industry Self-Regulation: The Contribution of a Transactional and Institutional Perspective
- Nr. 2011-2 **Andreas Suchanek, Martin von Broock**
Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“
- Nr. 2011-1 **Sebastian Maucher**
Schattenseiten der Transparenz
- Nr. 2010-3 **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**
Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil
- Nr. 2010-2 **Andreas Suchanek**
Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik
- Nr. 2010-1 **Michael Geronimo Festl**
Der Zerfall der Sein-Sollen-Schranke als Herausforderung für die praktische Philosophie
- Nr. 2009-3 **Martin von Broock, Andreas Suchanek**
Investitionen in den Faktor Vertrauen

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf www.wzge.org