

# Stakeholdermanagement: Ein monologisches oder dialogisches Verfahren?

JULIA ROLOFF

*Stakeholder management is a term used for a large variety of management approaches. Some companies consider information concerning stakeholders in order to plan their activities. Other companies institutionalize stakeholder dialogs into their regular management process and, thus, allow stakeholder to influence their actions. The article's thesis is that depending on the purpose the degree of communication varies. Four categories of stakeholder management are identified which are either dominated by monologue or dialog and can be differentiated as strategic or communicative action as defined by Habermas (Habermas 1999: 127f.). This distinction is illustrated in a case study of Daimler-Chrysler Aerospace Airbus in Hamburg.*

## 1. Einleitung

Stakeholdermanagement wird seit etwa zwei Jahrzehnten diskutiert und sowohl von Theoretikern als auch von Anwendern geschätzt. Unternehmensethiker würdigen die Erkenntnis, dass nicht nur Shareholder, sondern auch andere Anspruchsgruppen ein berechtigtes Interesse daran haben, wie ein Unternehmen sich verhält. Diskursethiker erwarten, dass mit der Durchsetzung des Stakeholderansatzes eine höhere praktische Bedeutung diskursiver Verfahrensweisen einhergeht. Unternehmer erhoffen sich mittel- und langfristig nachhaltigere und somit kostengünstigere Strategien, da Skandale und Katastrophen vermieden werden können. Bürgergruppen wünschen sich mehr Gehör und Politiker eine Überwachung wirtschaftlicher Aktivitäten durch die Zivilgesellschaft. Hierdurch, so die Hoffnung, kann eine Gesellschaft gleichzeitig neoliberalen wie demokratischen Ansprüchen gerecht werden.<sup>1</sup>

Der Vielzahl der Erwartungen steht eine Anwendungspraxis gegenüber, in der der Zweck von Stakeholderanalysen ganz unterschiedlich beurteilt wird und verschiedene Methoden zum Einsatz kommen. Dabei gehen Manager nicht immer systematisch in ihrer Analyse vor, sondern verwenden zum Teil inkonsistente Analyseverfahren.<sup>2</sup> Es entsteht der Eindruck, dass die Methodenwahl eher spontan und unsystematisch erfolgt. Dies ist problematisch, weil eigentlich das Managementziel für die Methodenwahl ausschlaggebend sein sollte. Wird auf eine bewusste Wahl verzichtet, besteht die Gefahr, dass Erwartungen, die an ein Stakeholdermanagement formuliert werden, mit den gewählten Mitteln nicht erreichbar sind. Die These dieses Artikels ist, dass abhängig vom Grad der tatsächlichen Kommunika-

tion mit den Stakeholdern, der Zweck, den Stakeholdermanagement erfüllen kann, variiert. Das bedeutet: Abhängig davon, zu welchem Zweck sich ein Unternehmen zu Stakeholdermanagement entscheidet, wird es entweder einen Dialog mit seinen Stakeholdern suchen oder diesen vermeiden. Auch die Qualität des Dialogs variiert.

Im ersten Schritt der Argumentation werden monologische und dialogische Stakeholdermanagementverfahren von einander unterschieden. Im zweiten Schritt wird geprüft, welche Rolle kommunikatives und strategisches Handeln in diesen Verfahren spielt, da diese beiden Handlungsformen unterschiedliche Zwecke implizieren. Kommunikatives Handeln bezieht sich auf Interaktionen, in denen die Akteure sich über eine konsensfähige Situationsdefinition verständigen und versuchen, „ihre Handlungen einvernehmlich zu koordinieren“ (Habermas 1999: 128). Der Zweck kommunikativen Handelns liegt also in der Koordination mehrerer Akteure, deren individuelle Ziele zunächst nicht hierarchisiert werden. Eine Hierarchisierung, das heißt Beurteilung, der Ziele kann allenfalls das Ergebnis eines Diskurses sein, aber nie schon im Vorfeld feststehen. Strategisches Handeln demgegenüber liegt vor, wenn „der Akteur Mittel und Zwecke unter Gesichtspunkten der Maximierung von Nutzen bzw. Nutzenerwartung wählt und kalkuliert“ (Habermas 1999: 127) und dabei die „Erwartung von Entscheidungen mindestens eines weiteren zielgerichtet handelnden Akteurs“ (ebd.) berücksichtigt. Strategisches Handeln bezweckt demnach die Durchsetzung der eigenen Ziele unter Berücksichtigung anderer Akteure, deren Handeln die Zielerreichung gefährden könnte. Es wird angenommen, dass jeder Akteur die eigenen Ziele denen der anderen vorzieht.

Im Folgenden wird zunächst Stakeholdermanagement als Monolog (Abschnitt 2) und anschließend als Dialog (Abschnitt 4) vorgestellt. Da der Erfolg von Stakeholdermanagement in einer langfristigen Konfliktvermeidung liegt, wird im dritten Abschnitt die Unterscheidung von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit eingeführt. Anhand der Standortsuche für die Produktion des Airbus A380 wird die Wirkung unterschiedlicher Stakeholdermanagementmethoden illustriert (Abschnitt 5). Zum Abschluss werden vier Varianten monologischer und dialogischer Unternehmensführung in einem Vier-Felder-Schema zusammengefasst (Abschnitt 5).

## 2. Stakeholdermanagement als Monolog

Der Stakeholderansatz besagt, dass ein Unternehmen langfristig erfolgreicher ist, wenn es nicht nur die Interessen seiner Anteilseigner, der Shareholder, verfolgt, sondern auch die Interessen seiner Stakeholder beachtet. Stakeholder, zu deutsch Anspruchsgruppen, sind hierbei definiert als „any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions,

policies, practices, or goals of the organization“ (Freeman 1984; zitiert nach Carroll / Buchholz 2000: 66). Die Beachtung von Stakeholderinteressen hat zur Folge, dass erstens das Unternehmen sich einen guten Ruf erwerben bzw. ausbauen kann, was zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, und zweitens, dass die Unternehmensstrategie nachhaltig ist, das heißt, dass Unfälle, Skandale und Interessenskonflikte vermieden werden, die einem Unternehmen großen Schaden zufügen und es in den Ruin treiben können.

## 2.1 Strategisches Handeln und Monolog

Wenn ein Abwägen der Mittel und Zwecke mit dem Ziel der Nutzenmaximierung erfolgt, liegt laut Habermas strategisches Handeln vor (vgl. Habermas 1999: 127).<sup>3</sup> Die Berücksichtigung von Anspruchsgruppen bedeutet in diesem Kontext nicht unbedingt eine Berücksichtigung von Stakeholderinteressen. Die Standpunkte dieser Gruppen können aus rein strategischen Gründen Beachtung finden, beispielsweise um möglichen Widerstand zu antizipieren und durch den Einsatz macht-politischer Mittel in seiner Wirkung einzuschränken.

	Stakeholder's potential for cooperation with the organization	Stakeholder's potential to threaten the organization	Strategy
Mixed Blessing Stakeholder	+	+	collaborate
Supportive Stakeholder	+	-	involve
Nonsupportive Stakeholder	-	+	defend
Marginal Stakeholder	-	-	monitor

Abbildung 1: Stakeholder-Typologie (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 85, eigene Darstellung)

Dementsprechend beschreiben Carroll und Buchholz (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 83ff.) Kategorien zur Analyse von Stakeholdertypen, die ein strategisches Stakeholdermanagement ermöglichen. Unternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, in direkter oder indirekter, offensiver oder defensiver Art und Weise auf ihre Stakeholder zu reagieren. Das heißt, die Unternehmen können sich entweder den Bedürfnissen der Stakeholder anpassen, mit ihnen verhandeln, sie manipulieren oder sich gegen ihre An-

sprüche wehren. Welche Strategie am geeignetsten ist, hängt davon ab, in welchem Maße eine Stakeholdergruppe einem Unternehmen nutzt bzw. ihm gefährlich werden kann (vgl. Abbildung 1). Die beiden Autoren kategorisieren Anspruchsgruppen mit einem Rückgriff auf Savage et al. (1991) als unterstützende, nicht unterstützende und marginale Stakeholder sowie solche, die sowohl einen positiven als auch negativen Einfluss auf das Unternehmen haben.<sup>4</sup> Sie schlagen vor, die ersten zu involvieren, sich gegen die zweiten zu schützen, die dritten im Auge zu behalten und die vierten zur Zusammenarbeit aufzufordern (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 83ff.).

Diese Empfehlung von Carroll und Buchholz illustriert, dass unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten strategisches Handeln im Stakeholdermanagement eine zentrale Rolle einnimmt. Die Interessen der Stakeholder können, müssen aber nicht, eine Rolle bei der Wahl zukünftiger Unternehmensaktivitäten spielen. Eine direkte Kommunikation mit Anspruchsgruppen ist nicht zwingend notwendig, kann aber im Bedarfsfall vorkommen. Kurz: Es handelt sich um einen unternehmenszentrierten Ansatz, dessen Erfolg oder Misserfolg durch den Unternehmenserfolg definiert ist. Erwartungen, die sich auf eine Stärkung unternehmensexterner Gruppen beziehen, kann dieser Ansatz nicht erfüllen.

## 2.2 Kommunikatives Handeln und Monolog

Wenn Manager die Interessen ihrer Stakeholder nicht nur unter machtpolitischen<sup>5</sup> Gesichtspunkten, sondern aufgrund der Legitimität (vgl. Ulrich 1998: 440ff.) ihrer Ansprüche berücksichtigen, liegt kommunikatives Handeln vor. Hierbei ist es notwendig, die Argumente von Stakeholdern und Unternehmern zu vergleichen und zu bewerten, um sich der Legitimität und der Zumutbarkeit ihrer Ansprüchen zu vergewissern. Dieses Abwägen kann in einem fiktiven Diskurs (vgl. Apel 1997: 273; Steinmann / Löhr 1994: 87f.) bzw. in einem fiktiven Dialog<sup>6</sup> geschehen. Ein fiktiver Dialog, im Sinne eines sich Hineinversetzens in die Standpunkte anderer und Übernahme ihrer Positionen, kann ausreichend sein, um Konflikte und Probleme zu antizipieren und durch vorbeugende Maßnahmen zu reduzieren.

Stakeholdermanagement bezweckt im Idealfall nicht nur eine Nutzenmaximierung auf Seiten des Unternehmens, sondern eine Harmonisierung der Bedürfnisse des Unternehmens mit denen seiner Umwelt, um langfristig Konflikte und Probleme zu vermeiden. Carroll und Buchholz formulieren das wie folgt:

„The challenge of stakeholder management, therefore, is to see to it that the firm’s primary stakeholders [das sind u.a. die Shareholder; Anmerkung der Verfasserin] achieve their objec-

tives and that other stakeholders are dealt with ethically and are also satisfied. This is the classical 'win-win' situation. It does not always occur, but it is a legitimate goal for management to pursue to protect its long-term self-interests. Management's second-best alternative is to meet the goal of its primary stakeholders, keeping in mind the important role of its owner-investors. Without economic viability, all other stakeholders' interests are lost.“ (Carroll / Buchholz 2000: 73)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der klassische Stakeholderansatz sich als ein pragmatisches Konzept (vgl. Freeman 1999: 234) versteht, welches betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt und diese mit gesellschaftlichen Zielen zu harmonisieren versucht. Das Unternehmen ist dabei bereit, neben unternehmensinternen Interessen auch Stakeholderinteressen als Auswahlkriterien für seine Strategie zuzulassen, wobei der langfristige Unternehmenserfolg gesichert bleiben muss. Auf eine Optimierung im Sinne einer Nutzenmaximierung für das Unternehmen wird jedoch verzichtet, wenn hierdurch als legitim eingestufte Stakeholderinteressen verletzt werden. Die Beurteilung, welche Interessen als legitim einzustufen sind, liegt beim - wohlwollenden - Unternehmen.<sup>7</sup> Stakeholdermanagement auf Grundlage eines fiktiven Dialoges ist eine paternalistische Vorgehensweise, bei der Stakeholderinteressen geschützt, aber nicht aktiv einbezogen werden.

Die beiden vorgestellten monologischen Ansätze haben gemeinsam, dass ein realer Dialog mit Stakeholdern nicht vorgesehen ist. Beide setzen voraus, dass die Unternehmen von Anfang an über alle notwendigen Daten, zum Beispiel welche Stakeholder welche Ansprüche an ein Unternehmen haben und welche Interessen sie aus welchen Gründen verfolgen, verfügen. In der Praxis sind derartige Informationen über Anspruchsgruppen meist unvollständig. Folglich ist eine fehlerfreie Strategieentwicklung in monologischen Verfahren unwahrscheinlich. Im folgenden Abschnitt wird ein dreidimensionales Nachhaltigkeitskonzept vorgestellt, um die Komplexität der für nachhaltiges Wirtschaften benötigten Informationen darzulegen.

### 3. Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit

In der Literatur wird für den Stakeholderansatz insbesondere unter dem Aspekt der Konfliktvermeidung geworben (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 81ff.). Konflikte können dadurch entstehen, dass ein Unternehmen nicht mehr wirtschaftlich arbeitet und hierdurch beispielsweise Entlassungen notwendig werden (Konflikte mit internen Stakeholdern), oder dadurch, dass es zu ökologischen Problemen aufgrund eines Produktionsprozesses kommt oder durch Handeln, welches den gesellschaftlichen Frieden ge-

fährdet (z.B. Kinderarbeit, Niedriglöhne, Umsiedelungen der Bevölkerung zur Erschließung neuer Ressourcen). Konfliktvermeidung kann als Nachhaltigkeit verstanden werden, also einer langfristigen verantwortungsvollen Beziehung zur natürlichen und sozialen Umwelt.

Üblicherweise wird Nachhaltigkeit als ökologische Nachhaltigkeit definiert, nämlich als ein Vorgehen mit dem Ziel „to prolong the productive use of our natural resources over time, retaining the integrity of their bases, thereby enabling their continuity“ (de Paula / Cavalcanti 2000: 110). Diese Sichtweise wurde durch die Konzepte sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit ergänzt, als deutlich wurde, dass soziale Konflikte, die aus Armut oder bewaffneten Konflikten resultieren, die natürliche Umwelt stark belasten und die Zukunft der betroffenen Gesellschaft langfristig negativ beeinflussen. So wurde auf politischer Ebene bereits 1974 in der „Erklärung von Cocoyok“ ein Zusammenhang zwischen Armut und Umweltzerstörung diagnostiziert (Kreibich 1996: 22f.). Insgesamt hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass soziale, ökonomische und ökologische Aspekte von Nachhaltigkeit eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen (de Paula / Cavalcanti 2000: 110). Dementsprechend wird in der Agenda 21 festgestellt, dass es das Ziel nachhaltiger Entwicklung sei, Menschen „ein gesundes und produktives Leben in Harmonie mit der Natur“ zu ermöglichen (United Nations 1992: Principle 1; eigene Übersetzung).

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie, um Konflikte zu vermeiden, grundsätzlich alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit anstreben sollten. Die erste Dimension besagt, dass unternehmerische Aktivitäten ökologisch nachhaltig sein sollten, das heißt, dass sie eine rücksichtsvolle Nutzung der natürlichen Ressourcen gewährleisten müssen. Regenerative Ressourcen werden dementsprechend nur in dem Maße verwendet, welches eine vollständige Regeneration zulässt. Nicht regenerative Rohstoffe werden so wenig wie möglich verbraucht und nach Möglichkeit recycelt, um den Zugang zu diesen Ressourcen auch für nachfolgende Generationen zu gewährleisten. Zur ökologischen Nachhaltigkeit gehört auch eine Vermeidung von Umweltschädigungen und der Erhalt der Artenvielfalt, weil die belebte wie unbelebte Umwelt selbst als Ressource verstanden wird.

Gemäß der zweiten Dimension sollten Unternehmen die langfristige Verträglichkeit unternehmerischen Handelns in seinem gesellschaftlichen Kontext, also soziale Nachhaltigkeit, anstreben. Ziel ist die Sicherstellung sozialen Friedens, der eine Grundlage nachhaltigen Wirtschaftens ist. Konflikte, die entstehen, weil Teile der Bevölkerung an der Produktionsweise, den Produkten selbst, der Marketingstrategie oder anderen Aspekten des Unternehmens Anstoß nehmen, sind Ausdruck mangelhafter sozialer Nachhaltigkeit. Soziale Konflikte entstehen beispielsweise, weil Anwohner

gegen den Bau einer Produktionsanlage oder eines Gebäudekomplexes in ihrer Nachbarschaft sind, weil bestimmte Produkte, wie zum Beispiel die Abtreibungspille Mifegyne, ethischen oder religiösen Auffassungen widersprechen, weil Eltern dagegen sind, dass Werbung Kinder adressiert usw.

Um unternehmerisches Handeln an sich zu ermöglichen, wird als dritte Dimension ökonomische Nachhaltigkeit benötigt. Das heißt, dass Unternehmen so handeln und planen müssen, dass der Unternehmenserfolg langfristig gesichert bleibt. Neben effektivem und effizientem Handeln gehört hierzu auch die Fähigkeit, sich wandelnden externen und internen Bedingungen anpassen zu können. Es ist im Sinne der ökonomischen Nachhaltigkeit, Kosten zu vermeiden, die durch Missachtung sozialer oder ökologischer Aspekte entstehen können.

Stakeholdermanagement ist eine Methode, mit der Unternehmen Konflikte und Fehler antizipieren und ihnen frühzeitig begegnen können. Die Meinung verschiedener Bevölkerungsgruppen zur Unternehmensstrategie ist hierbei ebenso relevant wie die Expertenmeinung von Biologen, Geologen oder Medizinern. Dementsprechend aufwendig und komplex ist die Beschaffung der für unternehmerische Entscheidungen notwendigen Informationen. Oftmals ist es schwierig abzuwägen, welche sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte wesentlich und welche zu vernachlässigen sind. Widersprüchliche Informationen und Standpunkte müssen bewertet und Komplexität reduziert werden. Wenn die Interessen und Empfehlungen unterschiedlicher Stakeholder einander widersprechen bzw. in Konflikt stehen, sollten Unternehmen versuchen, diese zu harmonisieren und bei der Planung unternehmerischer Aktivitäten so weit wie möglich zu berücksichtigen.

#### **4. Stakeholdermanagement als Dialog**

Stakeholdermanagement setzt voraus, dass bekannt ist, wer die Stakeholder eines Unternehmens sind und welche Standpunkte und Interessen sie vertreten. Um seine Stakeholder zu identifizieren, muss ein Unternehmen in der Lage sein, die geplanten Wirkungen und ungewollten Nebenwirkungen (vgl. Dolzer et al. 1998: 28-39) seines Handelns abzuschätzen, da seine Stakeholder ja diejenigen Personen sind, die von diesen Entscheidungen und Handlungen betroffen werden bzw. an ihnen beteiligt sind. Der vollständige Personenkreis, der als Stakeholder eines Unternehmens gilt, ist demnach in der Regel erst dann festzustellen, wenn nicht nur die geplanten, sondern auch die ungeplanten Wirkungen des unternehmerischen Handelns bekannt sind.<sup>8</sup> Damit stehen die Anwender von Stakeholdermanagement vor einem Problem, da es ja Ziel des Ansatzes ist, ungeplante negative Wirkungen unternehmerischen Handelns zu vermeiden.

Um dieses Informationsdefizit auszugleichen, können Unternehmen den Dialog mit ihren potenziellen Stakeholdern suchen, mit ihnen die Auswirkungen geplanter und bereits durchgeführter unternehmerischer Aktivitäten besprechen und ihre Interessen und Argumente in Erfahrung bringen.

#### **4.1 Strategisches Handeln und Dialog**

Ein strategisch handelndes Unternehmen hat zum Ziel, in Dialogen Akzeptanz zu erzeugen und Kompromisse zu erzielen. Eine derartige strategische Kommunikation ist asymmetrisch: Das Unternehmen macht Werbung für seine Argumente, die Stakeholder lernen diese nachzuvollziehen und negative Wirkungen als notwendiges Übel zu akzeptieren. Strategische Kommunikation dient der Beeinflussung der Stakeholder und der Manipulation ihrer Interessen. Werbung und einige Formen der Lobbyarbeit fallen unter diese Definition.

Die Gründe für Stakeholderdialoge sind vielfältig. Erstens verhelfen die in Dialogen erworbenen Kenntnisse über Stakeholder einem Unternehmen zu einer verbesserten Planung seiner Aktivitäten, so dass möglichst wenige unerwünschte Wirkungen entstehen. So könnte zum Beispiel frühzeitig festgestellt werden, dass Mütter in Entwicklungsländern nicht in der Lage sind, die Ernährung ihrer Säuglinge mit ausreichend Fertignahrung zu bezahlen und sicheres Trinkwasser zur Zubereitung zur Verfügung zu stellen.<sup>9</sup> Zweitens kann ein Dialog mit Stakeholdern dazu führen, dass diese die Handlungsbedingungen des Unternehmens besser kennen lernen und dass hierdurch die Bereitschaft, Kompromisse zu akzeptieren, erhöht wird. Die Akzeptanz unternehmerischen Handelns wird also gestärkt, indem die Stakeholder bei der Abwägung von Handlungsalternativen einbezogen werden, wie dies zum Beispiel beim Abbau von Arbeitsplätzen in Verhandlungen mit Mitarbeitenden und Gewerkschaften als Stakeholdern gemacht wird.

#### **4.2 Kommunikatives Handeln und Dialog**

Ist ein Unternehmen bereit, seine Aktivitäten auf die Bedürfnisse seiner Stakeholder abzustimmen, den Stakeholdern ihrerseits also Einfluss zugeht, dann liegt kommunikatives Handeln vor. In diesem Falle werden möglichst symmetrische Dialoge, die dem Diskursideal folgen, geführt. Die Argumente der Stakeholder werden ebenso ernsthaft erwogen, wie die auf Seiten des Unternehmens und nur gemeinsam für gut befundene Argumente setzen sich durch und werden für beide Seiten handlungsleitend. Das Ergebnis solcher kommunikativer Dialoge sind Konsensentscheidungen, an die Unternehmen und Stakeholder gebunden sind. Dementsprechend stel-

len Steinmann und Scherer in Anlehnung an Lorenzen fest, dass eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Position Voraussetzung für einen erfolgsversprechenden Stakeholderdialog ist.

„Ein allgemeiner freier Konsens sei nicht erreichbar, wenn jeder an seinen Eigenheiten und partikularen Bindungen festhalte. Statt dessen sei es erforderlich, daß die Argumentierenden sich aufeinander einlassen und sich ein Stück weit von sich selbst in Distanz bringen, um ein wechselseitiges Verständnis und ein freies Einverständnis (Konsens) erzielen zu können.“ (Steinmann / Scherer 1998: 58)

Die theoretische Begründung von derartig verstandenen Stakeholderdiskursen findet sich in der Diskursethik.

Diese ist ein „Ansatz zur Begründung derjenigen e[thischen] Ansprüche, die eine gewaltfreie, rationale und allgemein zustimmungsfähige Lösung von Konflikten ermöglichen. Alle öffentlichen Verfahren, mit denen Entscheidungen über strittige soziale u[nd] politische Fragen getroffen werden, sollen diesem Prinzip folgen. Die Diskursethik versteht dieses Prinzip als kultur- und zeitunabhängig, für alle vernünftigen Wesen in gleicher Weise geltend.“ (Vossenkuhl 1997: 46)

Die praktische Umsetzung von Stakeholderdiskursen beruht auf einem „formal-prozeduralen Prinzip“ (Apel 1997: 271). Dieses Prinzip bezieht sich auf „eine Stufe praktischer Diskurse, auf der in situationsbezogener Diskussion zumindest advokatorisch die Interessen aller Betroffenen und das Wissen aller Experten [...] in den Diskurs eingebracht werden können“ (ebd.). Das heißt, dass nicht alle Individuen, die einer Stakeholdergruppe angehören, aufgrund pragmatischer Überlegung teilnehmen können, da Dialoge eine überschaubare Teilnehmerzahl voraussetzen. Zu beachten ist die daher notwendige Unterscheidung zwischen an dem Diskurs beteiligten und von den Ergebnissen betroffenen Personen. Dementsprechend stellt Apel fest, dass pragmatische Einschränkungen des idealen Konsensbildungsprinzips vorkommen und ergänzt, dass eine Repräsentation durch gewählte Vertreter und Parteien im Kontext von Demokratien heute bereits konsensfähig sei (vgl. Apel 1997: 272, Fußnote 5). Damit schlägt er implizit vor, einen Diskurs mit den Repräsentanten der Stakeholdergruppen zu führen. Auch Ulrich rät aus pragmatischen Gründen zu einem „Stellvertreter Diskurs“, da eine „funktionsfähige Kommunikationsgemeinschaft, in der jeder gegenüber jedem eingehend argumentieren kann, [...] auf eine relativ kleine Zahl von Beteiligten beschränkt werden [muss]“ (Ulrich 1993: 314).

## 5. Stakeholdermanagement bei der Standortwahl für den Bau des Airbus A380

### 5.1 Die Ausgangssituation

Im Jahr 2000 suchte DaimlerChrysler Aerospace Airbus einen Standort für die Produktion eines neuen Flugzeugtyps. Verschiedene Standorte wurden diskutiert (vgl. AirbusThinkTwice), darunter das Airbuswerk in Hamburg, welches in einem landschaftlich reizvollen und ökologisch wertvollen Gebiet an der Elbe liegt. Da eine Vergrößerung des Werkgeländes Voraussetzung für den Bau des Airbus A380 war, wurden verschiedene Möglichkeiten für den Ausbau des Hamburger Standorts in Erwägung gezogen und zuletzt eine Bebauung des Mühlenberger Lochs empfohlen (vgl. ELBE 1). Bei dem Mühlenberger Loch handelt es sich um das größte Süßwasserwattgebiet in Europa, das für einige Vogel-, Fisch- und Pflanzenarten<sup>10</sup> von großer Bedeutung ist (vgl. NABU; AirbusThinkTwice). Sowohl Anwohner als auch Umweltschutzgruppen versuchten den Ausbau zu stoppen. Die von Airbus vorgeschlagene Aufwertung des Naturschutzgebiets Haselhofer Marsch als Ausgleich zu dem Verlust am Mühlenberger Loch wurde im Oktober 2001 von dem Verwaltungsgericht Schleswig gestoppt, da der Eingriff in der Haselhofer Marsch „nicht mit der vorhandenen Naturschutzordnung vereinbar“ sei (NABU / BUND 2001).

Die Stadt Hamburg ihrerseits zeigte großes Interesse an der Produktion des Airbus A380, da sie auf die Schaffung von 2000 Arbeitsplätzen bei DaimlerChrysler Aerospace Airbus und weiterer 2000 Arbeitsplätzen in der Zulieferindustrie hoffte (vgl. ELBE 1; SPIEGEL ONLINE 2001). Um den Standort Hamburg zu stärken, verpflichtete sich die Stadt, sämtliche Kosten für die Infrastruktur in prognostizierter Höhe von 1,3 Milliarden Mark zu tragen (vgl. SPIEGEL ONLINE 2001). Im Vorfeld dieses Beschlusses waren im Auftrag des Senats in den Jahren 1998 und 2000 Studien durch das Schweizer Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos angefertigt worden. Die zweite Studie war notwendig geworden, nachdem Airbus entschieden hatte, dass die Produktion zwischen den Standorten Hamburg und Toulouse aufgeteilt wird, wodurch sich die voraussichtliche Anzahl neuer Arbeitsplätze verringerte. Beide Studien kamen zu dem Schluss, dass die Produktion des Airbus A380 die Wirtschaft „nachhaltig positiv“ (ebd.) beeinflussen und den Arbeitsmarkt „spürbar entlasten“ (ebd.) würde. Kritisiert wurde, dass in den Studien optimistische Prognosen in Bezug auf die Anzahl zusätzlicher Arbeitsplätze gemacht wurden, obwohl die Angaben von DaimlerChrysler Aerospace Airbus diesbezüglich eher vorsichtig waren.

In einer Stakeholderanalyse sind für den Standort Hamburg folgende wesentliche Anspruchsgruppen zu unterscheiden:

- die Stadt Hamburg als ein sehr einflussreicher und (mittels Subventionen) unterstützender Stakeholder;
- die Umweltschutzgruppen NABU, BUND und IFAW<sup>11</sup>, die sich zur Kampagne AirbusThinkTwice zusammengeschlossen haben, als mäßig bis sehr einflussreiche nicht unterstützende Stakeholder;
- bisherige und potentielle zukünftige Zulieferer als mäßig einflussreiche unterstützende Stakeholder;
- die Belegschaft von DaimlerChrysler Aerospace Airbus als schwacher unterstützender Stakeholder;
- die Arbeitssuchenden als schwache unterstützende Stakeholder;
- die Anwohner, deren Lebensqualität durch die Auswirkung eingeschränkt wird, sowie Unternehmer im Bereich Tourismus und Landwirtschaft, deren Einnahmequellen tendenziell gefährdet sind (vgl. NABU), als wenig einflussreiche und nur mäßig aktive nicht unterstützende Stakeholdergruppen.

## 5.2 Methodenwahl von DaimlerChrysler Aerospace Airbus

Obwohl die Auseinandersetzung rund um das Mühlenberger Loch sehr viel detaillierter durch Umweltschutzgruppen und Presse dokumentiert wurde als durch DaimlerChrysler Aerospace Airbus selbst (vgl. Airbus 2001), geben die Daten ein differenziertes Bild der Situation. Es ist deutlich zu erkennen, dass Airbus eine Mischung verschiedener Stakeholdermanagementmethoden verwendet hat. Man kann davon ausgehen, dass eine Stakeholderanalyse wie die oben beschriebene bereits früh für die Standortalternativen erstellt wurde. Ergänzt wurde dieser strategische Monolog durch dialogische Methoden strategischen Handelns. Hierzu gehörten die Verhandlungen um Subventionen mit der Stadt Hamburg und um eine ausgleichende Maßnahme in der Haselhofer Marsch mit den Umweltgruppen. Mit den weniger einflussreichen Stakeholdergruppen wurde nicht oder weniger intensiv kommuniziert.

Durch den Druck der Umweltschutzgruppen und deren Einfluss auf die Presse öffnete sich jedoch die Kommunikation, so dass es in der Öffentlichkeit zu einem Austausch von Argumenten unterschiedlicher Standpunkte kam und unter anderem die Ergebnisse der beiden Prognos-Studien kontrovers diskutiert wurden. So kam es zu einem öffentlichen Dialog zwischen den Stakeholdern, in dem Airbus selbst sich aber zurückhielt. Das kommunikativ-dialogische Verfahren war also weder von Airbus initiiert noch stark beeinflusst worden, sondern spiegelte eine Kontroverse zwischen Zivilgesellschaft und Staat wieder. Dementsprechend fußt die Entscheidung des Unternehmens, die Produktion zwischen Hamburg und

Toulouse aufzuteilen, auf einem strategischen und keinem kommunikativen Ansatz. Airbus nutzt das Subventionsangebot der Stadt Hamburg, ohne als Gegenleistung die gesamte Produktion dort anzusiedeln. Damit hat der Flugzeughersteller seinen eigenen Nutzen maximiert, weil er gleich zwei Standorte kostengünstig ausbauen kann.

Hätte Airbus seine Entscheidung mittels eines fiktiven Dialogs gefällt, hätte das Unternehmen eines der beiden Argumente - Umweltschutz oder Arbeitsplätze - als Priorität setzen und konsequent verfolgen müssen. Tatsächlich wählte Airbus einen Mittelweg, in dem der Umweltschutz geopfert, aber nur ein Teil der Arbeitsplätze geschaffen wurde. Sowohl die Erwartungen der Arbeitssuchenden als auch die Forderungen von Umweltschützern und Anwohnern, die im kommunikativen Dialog der Stakeholder untereinander formuliert worden waren, wurden enttäuscht. Für die Gesellschaft bringt dieser Kompromiss weniger Nutzen als die konsequente Umsetzung von Umweltschutz (Erhaltung des Biotops) oder die gesamte Produktion des Airbus A380 mit der damit verbundenen Schaffung möglichst vieler Arbeitsplätzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Airbus ein strategisches Stakeholdermanagement betrieben hat, bei dem sowohl monologische als auch dialogische Methoden zum Einsatz kamen. Auf diese Weise konnte Airbus seinen unternehmensinternen Nutzen optimieren, wobei der gesellschaftliche Nutzen für den Standort Hamburg weit hinter den Möglichkeiten zurückblieb. Neben dem Verlust des Ökosystems Mühlenberger Loch entstanden die Kosten für die Infrastruktur in voller Höhe, so dass die Subvention pro Arbeitsplatz von ursprünglich 325 000 DM auf geschätzte 430 000 DM stiegen (vgl. SPIEGEL ONLINE 2001).

Der Fall Airbus dokumentiert, dass ein kommunikativer Stakeholderdialog zu anderen Ergebnissen führt als ein strategischer Ansatz und dass insbesondere die Gesellschaft von einem kommunikativ-dialogischen Verfahren profitiert hätte. Durch die einseitige Berücksichtigung eines starken Stakeholders wurden wesentliche Argumente ignoriert und eine für die Gesellschaft suboptimale Lösung gewählt. Paradoxer Weise handelt es sich bei diesem Stakeholder um eine demokratisch legitimierte Institution: den Hamburger Senat.

## 6. Monolog und Dialog im Stakeholdermanagement

Unter dem Titel Stakeholdermanagement können vier Ansätze unterschieden werden, die hier als strategisch-monologischer, kommunikativ-monologischer, strategisch-dialogischer und kommunikativ-dialogischer Stakeholderansatz bezeichnet werden (vgl. Abbildung 2). Diese Ansätze stellen

jeweils Extrempunkte eines Kontinuums dar und kommen in der Praxis als Mischformen vor.

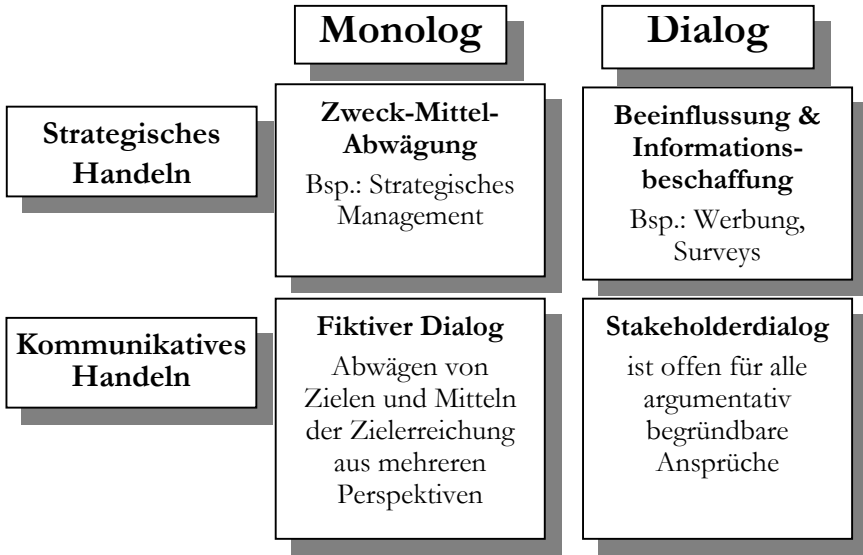


Abbildung 2: Typologie monologischer und dialogischer Stakeholdermanagementverfahren

### 6.1 Monologisches Stakeholdermanagement

Strategisch handelnde Unternehmer können, gemäß des strategisch-monologischen Stakeholderansatzes, ihre monologische Planungsweise durch die Berücksichtigung von Stakeholdern als ergänzende Variablen optimieren. Die bisherige Arbeitsweise des Unternehmens wird also lediglich durch die Beachtung einiger weiterer Informationen ergänzt, ohne dass der Prozess an sich verändert werden muss.

Durch das Führen fiktiver Stakeholderdialoge kann der monologische Ansatz verbessert werden, da eine Perspektivenübernahme meist eine detailliertere Wahrnehmung komplexer Situationen erlaubt. In diesem Fall deuten, bewerten und verarbeiten Unternehmen im Monolog die gesammelten Informationen über Stakeholder zu einer Unternehmensstrategie. Diese soll langfristigen Unternehmenserfolg in größtmöglicher Harmonie mit den Anspruchsgruppen sichern. Die Entscheidung, wie diese Harmonie konkret aussieht und welche Wege zu ihrer Erreichung eingeschlagen werden, liegt beim Unternehmen. Folglich ist dessen Kompetenz für den Erfolg des

fiktiven Dialogs beim kommunikativ-monologischen Stakeholderansatz ausschlaggebend.

Beide Ansätze des monologischen Stakeholdermanagements stellen die Perspektive des Unternehmens als gewinnmaximierende Institution in den Vordergrund. Die monologische Analyse von Stakeholderinteressen hat zum Ziel, erfolgreicher unternehmerische Strategien zu planen und komplexe Informationen optimal zu verarbeiten. Erfolg wird als die Abwesenheit oder Minimierung etwaiger Konflikte, Probleme und Katastrophen verstanden, das heißt, dem Unternehmen entstehen keine unüberschaubaren Kosten aufgrund einer Planung, bei der wichtige Informationen fehlten oder falsch erfasst werden. Damit soll langfristig die Gewinnmaximierung gesichert, also ökonomische Nachhaltigkeit erreicht werden. Durch die systematische Vermeidung von Konflikten und Problemen profitiert auch die Gesellschaft, die bisher einen erheblichen Anteil der Folgekosten unternehmerischer Fehlentscheidungen tragen muss, da die verursachenden Unternehmen entweder aufgrund von Gesetzeslücken nicht haftbar gemacht werden können oder nicht über ausreichende Ressourcen zur Schadensbehebung verfügen. Positive Auswirkungen auf die Gesellschaft sind folglich ein erwünschtes, aber aus der Sicht der Unternehmen nicht notwendiges, Ergebnis des monologischen Stakeholdermanagements.

## 6.2 Dialogisches Stakeholdermanagement

Bei dem strategisch-dialogischen Stakeholderansatz werden über verschiedene Wege Informationen über Stakeholder gesammelt und ausgewertet. Dialoge finden hauptsächlich zur Informationsbeschaffung statt, sind also einseitig. Das Unternehmen fragt und die Stakeholder antworten. Ein Beispiel hierfür sind Meinungsumfragen beispielsweise mittels Fragebögen. Zu einer symmetrischen Kommunikation kommt es hierbei nicht. Die gesammelten Informationen dienen als Grundlage für die Planung einer Unternehmensstrategie, die die Stakeholder zuerst nach Nutzen und Einfluss kategorisiert und ihre Interessen demgemäß berücksichtigt.

Eine weitere Variante des strategisch-dialogischen Ansatzes ist das Werben für eine Unternehmensstrategie. Ziel ist es, Zustimmung und Unterstützung bei den Stakeholdern zu sichern, indem die Gründe für unternehmerische Entscheidungen offengelegt werden. In der Praxis werden hierbei häufig Argumente verwendet, die darlegen, warum wirtschaftliche Interessen schwerer wiegen als soziale Belange oder Umweltschutz.

Im Gegensatz hierzu stehen die gesellschaftlichen Auswirkungen der Stakeholderdiskurse im Zentrum des kommunikativ-dialogischen Stakeholderansatzes. Unternehmen suchen gemäß dieses Ansatzes einen offenen

und gleichberechtigten Dialog mit ihren Stakeholdern. Stakeholderdialoge können regulärer Bestandteil unternehmerischer Planungsprozesse sein (vgl. Ulrich 1993: 434) oder bedarfsweise zur Vermeidung und Bewältigung von Konflikten eingesetzt werden (vgl. Steinmann / Löhr 1991: 13). Ziel des Dialoges ist jeweils ein argumentativer Konsens in Bezug auf zukünftiges unternehmerisches Handeln, das heißt, es liegt ein Prozess kommunikativen Handelns vor. Die Unternehmen diskutieren zusammen mit ihren Stakeholdern die Vor- und Nachteile potenzieller Handlungsstrategien und erarbeiten eine gemeinsame Bewertung.

Unternehmen profitieren hierbei erstens durch einen Informationsgewinn, weil Unternehmenspläne durch die Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen im Rahmen ihrer Kenntnis der Sachlage kritisch beleuchtet und im Idealfall für gut oder zumindest für akzeptabel gehalten oder verbessert beziehungsweise abgelehnt werden. Zweitens gewinnt die Unternehmensstrategie an Akzeptanz, da die negativen Auswirkungen gegen die positiven abgewogen und ebenfalls im freien Konsens nach einem Vergleich mit anderen Alternativen als akzeptabel bewertet werden. Im Idealfall ist das Ergebnis die aktive Unterstützung der gemeinsam entwickelten Strategie durch Stakeholder und Unternehmen. Drittens erwirbt sich ein so arbeitendes Unternehmen aufgrund seines gesellschaftlichen Engagements und seiner transparenten Planung einen guten Ruf, der sich auf seine Marktstellung positiv auswirken kann.

Als Nachteil des kommunikativ-dialogischen Stakeholderansatzes müssen hohe Kosten wegen des langen und aufwendigen Planungsprozesses genannt werden. Stakeholderdialoge sind aufwendig. Je vulnerabler und marginalisierter die jeweiligen Stakeholdergruppen sind, beispielsweise benachteiligte Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern oder geistig behinderte Personen, desto schwieriger ist es, die notwendigen Dialogvoraussetzungen zu schaffen. Gleichzeitig profitiert nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch die Gesellschaft von solchen Bemühungen. Artikulationsfähige Bevölkerungsgruppen und eine aktive Zivilgesellschaft sind in Demokratien Voraussetzung für die langfristige politische und soziale Stabilität der Gesellschaft. Beides wird durch kommunikativ-dialogisches Stakeholdermanagement unterstützt.

## 7. Zusammenfassung

Es wurde die These aufgestellt, dass abhängig vom Grad der tatsächlichen Kommunikation mit den Stakeholdern, der Zweck, den Stakeholdermanagement erfüllen kann, variiert. Unternehmen, die den eigenen Nutzen maximieren wollen, handeln demnach oftmals vorschnell rein strategisch und neigen zu asymmetrischer Kommunikation. Strategisches Stakehol-

dermanagement bezweckt Konfliktvermeidung durch Vermeidung von Konfrontationen oder Beeinflussung von Stakeholdermeinungen. Hierdurch können für die Gesellschaft positive Effekte entstehen, da Konflikte oft soziale Kosten verursachen. Der gesellschaftliche Nutzen ist jedoch beschränkt, da eine beidseitige Analyse der Konfliktursachen ausbleibt. Es kommt daher lediglich zu Vermeidung einer Konflikteskalation und nicht zu einer Konfliktregelung.

Eine ursachenbereinigende Konfliktregelung kann nur kommunikativ erreicht werden. Kommunikatives Stakeholdermanagement setzt voraus, dass Unternehmen sich mit den Interessen ihrer Stakeholder uneingeschränkt auseinandersetzen. In der Praxis ist ein Dialog mit allen Stakeholdern nicht möglich. Stellvertreterdialoge sind eine umsetzbare Alternative, die aber die gleiche Gefahr beinhaltet wie fiktive Dialoge: Wenn die Betroffenen nicht selbst zu Wort kommen, besteht die Möglichkeit, dass ihre Interessen unvollständig oder fehlerhaft präsentiert werden. Stellvertreterdialoge und fiktive Dialoge sind also nur so gut, wie die am Dialog beteiligten Akteure. Diese sollten sich immer wieder versichern, dass sie tatsächlich im Interesse der Betroffenen argumentieren und sich nicht darauf verlassen, dass sie wissen, was „das Beste“ für jene ist. Sobald Stellvertreter den Kontakt zu ihrer Gruppe verlieren, verlieren sie auch ihre Legitimation als Repräsentanten. Die Ergebnisse eines solchen nur scheinbar kommunikativen Stakeholdermanagements würden so zu einem Diktat, das zur Quelle für neue Konflikte wird. Dies zeigt auch der Fall Airbus, bei dem kleinere Stakeholdergruppen zugunsten des Stakeholders Hamburger Senat ignoriert wurden. Dadurch, dass der Senat die Argumente der anderen Stakeholdergruppen nur unzureichend repräsentierte, kam es zu einer für die Gesellschaft suboptimalen Lösung des Konflikts.

- 
- 1 Es gibt eindeutige Parallelen zwischen den Gruppen, die unter die Definition von Civil Society (vgl. Ibrahim 1995: 245; Norton 1995: 7) und denen, die unter die Definition von Stakeholdern (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 68f.) fallen. Stakeholdermanagement hat die Eigenschaft, zivilgesellschaftliche Gruppen zusätzlich zu Shareholdern, Mitarbeitenden, Partnern und Zulieferern im Rahmen der Unternehmensführung zu berücksichtigen.
  - 2 Hinweise auf inkonsistente Analysekriterien fand Greenwood in ihrer Studie zur Qualität von Manager-Stakeholder-Beziehungen (vgl. Greenwood 2001: 41).
  - 3 Ich verwende den Begriff „strategisch“ gemäß Habermas Definition. Hiervon ist der Begriff strategisches Management zu unterscheiden.
  - 4 Sowohl Savage et al. als auch Carroll und Buchholz weisen auf die Möglichkeit hin, dass sich der Status von Stakeholdern verändern kann (vgl. Carroll / Buchholz 2000: 85). Hier wurde zur Vereinfachung der Darstellung auf die Beachtung dieses dynamischen Aspekts verzichtet.

- 5 Vgl. hierzu die Unterscheidung von Lorenzen von Machtpolitik und ethisch-politischer Wissenschaft (Lorenzen 1991: 58).
- 6 Ich verwende den Begriff Dialog für reale Diskurse, da die idealtypischen Bedingungen von Diskursen, die Habermas nennt, real nicht bzw. nur selten vollständig erreicht werden können. Erstens sollen die Diskursteilnehmer unvoreingenommen, d. h. offen für (neue) Argumente sein. Zweitens darf die Kommunikation nicht persuasiv sein, d. h. auf Appelle ist zu verzichten. Drittens müssen Diskurse zwanglos sein, d. h. kein Teilnehmer darf Sanktionen befürchten müssen, weil er seine Zustimmung gegeben oder verweigert hat. Viertens sollen die Teilnehmer sachverständig sein, d. h. sie müssen in der Lage sein, formal und inhaltlich fundierte Argumente vorzutragen und zu verstehen (vgl. Steinmann / Löhr 1994: 78).
- 7 Die Idee einer wohlwollenden Unternehmung wird von De George beschrieben. Die Aufgabe von Unternehmensethik ist in diesem Kontext, Unternehmer und Manager darauf vorzubereiten, in Konfliktsituationen trotz widersprüchlicher Anforderungen integere Entscheidungen zu treffen (vgl. De George 1993: 22).
- 8 Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und Entwicklungshilfe gibt es eine Reihe von Veröffentlichungen, die sich mit der Problematik von Projektevaluationen und hierbei insbesondere mit der Feststellung ungeplanter Wirkungen beschäftigen (vgl. Dolzer et al. 1998; Stockmann 1997). Erkenntnisse in diesem Bereich sind weder einfach noch vollständig zu erhalten, da es ja in der Natur ungeplanter Wirkungen liegt, dass diese nicht antizipiert wurden und nicht alle ungeplanten, negativen Wirkungen einen solchen Leidensdruck erzeugen, dass die Betroffenen sich unüberschaubar Beachtung verschaffen.
- 9 Vgl. hierzu den Fall Nestlé in: De George 1999: 264ff.
- 10 Insbesondere betroffen sind Löffelenten, Krickenten und Zwergmöven sowie der Schierlings-Wasserfenchel (vgl. AirbusThinkTwice).
- 11 NABU ist die Abkürzung für Naturschutzbund Deutschland, BUND steht für Bund für Natur- und Umweltschutz Deutschland und IFAW ist der International Fund for Animal Welfare.

## Literaturverzeichnis

**Airbus (2001):** Airbus Statement on Extension of Hamburg, Germany Facility, 16. February 2001, in: [www.airbus.com](http://www.airbus.com). ► **AirbusThinkTwice (o. J.):** Airbus. Think Twice, in: [www.airbusthinktwice.com](http://www.airbusthinktwice.com). ► **Apel, Karl-Otto (1997):** Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, 3. Auflage, Frankfurt am Main. ► **Carroll, Archie B. / Buchholtz, Ann K. (2000):** Business & Society. Ethics and Stakeholder Management, 4. Auflage, Cincinnati. ► **De George, Richard T. (1993):** Competing with Integrity in International Business, New York / Oxford. ► **De George, Richard T. (1999):** Business Ethics, 5. Auflage, New Jersey. ► **De Paula, Gabriela O. / Calvalcanti, Rachel N. (2000):** Ethics: essence for sustainability, in: Journal of Cleaner Production, No. 8, 2000, S. 109-117. ► **Dolzer, Hermann et al. (1998):** Wirkungen und Nebenwirkungen. Ein Beitrag von Misereor zur Diskussion über Wirkungsverständnis und Wirkungserfassung in der Entwicklungszusammenarbeit, Aachen. ► **ELBE 1 (o. J.):** Erweiterung von DaimlerChrysler Aerospace Airbus

in das Mühlenberger Loch, in: [www.elbe1/elbvororte/airbus/uebersicht.htm](http://www.elbe1/elbvororte/airbus/uebersicht.htm).

► **Freeman, R. Edward (1999)**: Divergent Stakeholder Theory, in: *Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 2, S. 223-236. ► **Greenwood, Michelle (2001)**: The Importance of Stakeholders according to Business Leaders, in: *Business and Society Review*, Vol. 106, No. 1, S. 29-49. ► **Habermas, Jürgen (1999)**: *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, 8. Auflage, Frankfurt am Main. ► **Ibrahim, Saad Eddin (1995)**: Civil Society and Prospects of Democratization in the Arab World, in: Ibrahim, Saad Eddin 1996: *Egypt, Islam, and Democracy*. Twelve Critical Essays, Kairo, S. 245-266. ► **Kreibich, Rolf et al. (1996)**: Nachhaltige Entwicklung. Leitbild für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft, *ZukunftsStudien*, Band 17, Weinheim / Basel. ► **Lorenzen, Paul (1991)**: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst / Löhr, Albert (Hrsg.): *Unternehmensethik*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 35-67. ► **Naturschutzbund Deutschland (NABU) (o. J.)**: „Der Schutz des Mühlenberger Lochs ist gemeinnützig“. Zahlen – Daten – Fakten rund ums Mühlenberger Loch, in: [www.nabu-hamburg.de/html/nav/pre/fl\\_hin.html](http://www.nabu-hamburg.de/html/nav/pre/fl_hin.html). ► **Naturschutzbund Deutschland / Bund für Natur- und Umweltschutz Deutschland (NABU / BUND) (2001)**: NABU und BUND Pressemitteilung vom 16. Oktober 2001: Ausgleich in Haselhofer Marsch ist rechtswidrig! In: <http://www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/13085>. ► **Norton, Richard A. (1995)**: Introduction, in: Norton, Richard August (Hrsg.): *Civil Society in the Middle East*, Leiden, S. 1-25. ► **SPIEGEL ONLINE (2001)**: Völlig abgehoben, Artikel vom 06.08.2001, in: [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,148625,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,148625,00.html). ► **Steinmann, Horst / Löhr, Albert (1991)**: Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann, Horst / Löhr, Albert (Hrsg.): *Unternehmensethik*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 3-32. ► **Steinmann, Horst / Löhr, Albert (1994)**: *Grundlagen der Unternehmensethik*, 2. Auflage, Stuttgart. ► **Steinmann, Horst / Scherer, Andreas G. (1998)**: Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus. Kritische Anfragen der Betriebswirtschaftslehre an die Philosophie, in: Steinmann, Horst / Scherer, Andreas Georg (Hrsg.): *Zwischen Universalismus und Relativismus*. Philosophische Grundlagenprobleme des interkulturellen Managements, Frankfurt / Main. ► **Stockmann, Reinhard (1997)**: *The Sustainability of Development Cooperation*, Baden-Baden. ► **Ulrich, Peter (1993)**: *Transformation der ökonomischen Vernunft*. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien. ► **Ulrich, Peter (1998)**: *Integrative Wirtschaftsethik*. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 2. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien. ► **United Nations (1992)**: Annex I: Rio Declaration on Environment and Development, in: Report of the United Nations conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3-14 June 1992, [94](http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

1annex1.htm. ► **Vossenkuhl, Wilhelm (1997):** Diskursethik, in: Höffe, Otfried (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage, München. S. 46-47.

## Zur Autorin

Julia Roloff  
Internationales  
Hochschulinstitut Zittau  
Markt 23  
D-02763 Zittau  
  
Tel: +49-(0)3583-771582  
Fax: +49-(0) 3583-771585  
Email: rolloff@ihi-zittau.de

Julia Roloff, geboren 1972 in Hamburg, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sozialwissenschaften des IHI Zittau. Sie hat Diplom-Soziologie mit den Nebenfächern Psychologie, Politikwissenschaften und Völkerkunde in Marburg, Kairo (Ägypten) und Hamburg studiert.

Forschungsinteressen: Prozesse sozialen Wandels, Entwicklungszusammenarbeit sowie Wirtschafts- und Unternehmensethik.