

# Inklusion als Stakeholdermanagement?

ANDREAS GEORG SCHERER\*

*Korreferat zum Beitrag von Johannes Eurich und Alexander Brink*

(1) Johannes Eurich und Alexander Brink (2004) greifen mit der Inklusionsproblematik ein wichtiges Thema auf, das nicht nur die sozialpolitische Diskussion, sondern auch die Sozialtheorie beschäftigt. Genau besehen ist es eines *der zentralen Themen* der Sozialtheorie, weil sich ohne eine Antwort auf die Frage nach den Bedingungen der Teilhabe des Individuums an der sozialen Gemeinschaft deren Bestand gar nicht verstehen lässt. Es geht dabei aber nicht nur um eine theoretische Herausforderung, sondern zugleich auch um die Klärung eines ganz praktischen Problems. Jede Gemeinschaft steht irgendwann einmal vor der Frage, wer eigentlich dazu gehört und wer nicht, was also die Mitgliedschaft begründet und welche Rechte bzw. welche Pflichten sich damit verbinden. Die beiden Autoren steuern auch gleich auf die wesentlichen Elemente zu, in denen sich Mitgliedschaftsrechte und -pflichten entäußern, *Eigenverantwortung* und *Solidarität*, oder anders ausgedrückt, *Freiheit* und *Brüderlichkeit*.

*Eigenverantwortung* kann nur ausüben, wer frei ist, wer über Spielräume verfügt, sein Handeln nach eigenen Zwecksetzungen zu orientieren. Der Freiraum zum Handeln wird dem Einzelnen durch die Gemeinschaft verliehen. In der Gemeinschaft mit anderen wird definiert, was erwünschtes und was unerwünschtes Handeln ist, wird ein Bereich individuellen Handelns abgesteckt. In ihrer Sozialisation werden die Mitglieder der Gemeinschaft in diese Regeln eingeübt. Sie erlernen gleichsam „vor Ort“ und Face-to-face, was sie zu tun (und zu unterlassen) haben. Die Regeln bedingen zugleich Sanktionsmechanismen, die dafür sorgen, dass die Mitglieder der Gemeinschaft sich im Großen und Ganzen an die Regeln halten. Dies reicht aber aus mehrerlei Gründen nicht aus, die Stabilität der Gemeinschaft zu sichern – und hilft im Übrigen nicht, die Entstehung sozialer Innovationen zu erklären. Die Integration der sozialen Gemeinschaft gründet neben dieser extrinsischen Wirkung von Sanktionen nämlich noch auf der Solidarität ihrer Mitglieder. *Solidarität* setzt die Bereitschaft voraus, für den anderen auch ohne direkte Gegenleistung einzustehen. Sie stellt den sozialen Zusammenhalt sicher, weil sie häufig auch dann einspringt, wenn es für den einzelnen rentabel wäre, nicht zu kooperieren, sich der sozialen Gemeinschaft zu entziehen (vgl. Fehr/Fischbacher 2002). Solidarität setzt Vertrauen voraus, das sich unter den Mitgliedern einer sozialen Gemeinschaft leichter ausbilden kann als gegenüber Fremden.

In traditionellen Gemeinschaften waren die Mitgliedschaftsrechte (und -pflichten) zwischen den Individuen ungleich verteilt. Was sich der einzelne herausnehmen kann-

---

\* Prof. Dr. Andreas Georg Scherer, Lehrstuhl für Grundlagen der BWL und Theorien der Unternehmung, IOU – Institut für Organisation und Unternehmenstheorien, Universität Zürich, Winterthurer Str. 92, CH-8006 Zürich, Phone: +41-1-635 3403, Email: andreas.scherer@iou.unizh.ch, Homepage: [www.unizh.ch/iou/bwl](http://www.unizh.ch/iou/bwl), Forschungsschwerpunkte: Internationales Management, Organisationstheorie, Unternehmensethik, Unternehmenstheorie, Wissenschaftstheorie.

te und welche Pflichten er gegenüber der Gemeinschaft zu tragen hatte, wurde durch seine Rolle, seinen Stand, seiner Kaste etc. bestimmt. Erst mit der französischen Revolution konnte sich die Idee der *Gleichheit* durchsetzen, der zufolge jedem Mitglied der Gemeinschaft prinzipiell die gleichen Rechte und Pflichten zukommen. Aus Sklaven, Bauern, Handwerkern, Arbeitern und Adligen wurden *Bürger*.

(2) In der *Moderne* treten Staat und Gesellschaft an die Stelle der sozialen Gemeinschaft. Der Staat sorgt durch Gesetze, Rechtsprechung und Exekutive dafür, dass die Mitglieder der Gemeinschaft sich an soziale Regeln halten. Er garantiert damit zugleich die Privatautonomie. Er schafft den Freiraum, in dem die Mitglieder der Gemeinschaft untereinander bindende Verträge unter gleichen eingehen und im Rahmen der Gesetze ihre Beziehungen frei und ohne Einfluss von außen regeln können. Der Staat schafft damit die Voraussetzung für die Ausdifferenzierung der *Gesellschaft*, verstanden als die Summe der an das formale Recht gebundenen Beziehungen der Bürger untereinander. Der Staat garantiert Freiheit *und* Gleichheit (vor dem Gesetz und in der Politik). Durch Sozialpolitik soll er ungleiche wirtschaftliche Ausgangschancen kompensieren und denen helfen, die ihre missliche wirtschaftliche Lage nicht mehr aus eigener Kraft verbessern können (soziale Fürsorge). Eine Gleichheit im wirtschaftlichen Ergebnis wird damit nicht angestrebt. Der demokratische Verfassungsstaat garantiert vielmehr *gleiche Beteiligungsrechte* in der *Politik* (vgl. Habermas 1996 u. 1998) (zumindest für Staatsbürger, nicht aber für Ausländer). Gleiche Beteiligungsrechte in der *Wirtschaft* kann er in einer freien Wettbewerbswirtschaft, die auf Privatautonomie gründet, nicht garantieren, weil die tatsächliche Beteiligung hier von der Einwilligung der privaten Vertragspartner abhängt. Der Staat kann lediglich dafür sorgen, den Zugang zu den Arbeits-, Güter- und Kapitalmärkten offen zu halten. Er ist „Enabler“ (Eurich/Brink 2004), er kann die Privatbürger aber grundsätzlich nicht unter Kontrahierungszwang stellen. Dort, wo nun aber das Prinzip von Leistung und Gegenleistung nicht ausreicht, die Beteiligung (und damit Anerkennung) aller Bürger am Wirtschaftsgeschehen sicher zu stellen, ist die Solidarität der Privatbürger wieder stärker gefordert. Das „Bündnis für Arbeit“ ist plakativer Ausdruck dieser Forderung. Doch hat die Solidarität in der Moderne noch eine Chance?

Die Moderne hat offenbar Konsequenzen für die Entwicklung von *Solidarität* (vgl. Habermas 1998). Während sich die traditionale Gemeinschaft über implizite Regeln und soziale Praktiken integriert, in die die Mitglieder in langwierigen und lokalen Sozialisierungsprozessen eingeübt werden, ist das Individuum in der Moderne mehr und mehr herausgelöst aus seinen „Stammeskulturen“. Dort, wo es die Stammes- oder Dorfgemeinschaft nicht mehr gibt, wo soziale Bindungen durch die Mobilität der Individuen immer wieder zerbrechen, kann sich nur schwer eine tiefgründige Solidarität ausbilden, die prinzipiell auf eine lang andauernde, intensive Face-to-Face-Interaktion angewiesen ist (vgl. Sennett 1998). In diese Lücke stößt, zumindest was die Fürsorge für den Einzelnen betrifft, der Sozialstaat. Er *zwingt* die Mitglieder der Gesellschaft dazu, untereinander in einer völlig neuen, *anonymen Weise* „Solidarität“ zu üben. Wenn die Akteure allerdings erst dazu gezwungen werden müssen, kann es mit der Solidarität im ursprünglichen Sinne, verstanden als der intrinsischen Motivation, für den anderen auch ohne direkte Gegenleistung einzustehen, in der Moderne nicht mehr weit her sein. Dies bedeutet nun aber nicht, dass Solidarität in der Moderne

keine Rolle mehr spielt. Vielmehr zeigt die aktuelle Diskussion über die Bedeutung *impliziter Verträge* und die Rolle des *Vertrauens* in der Wirtschaft, dass es zur Koordination sozialer Handlungen nicht ausreicht, allein über formale Regeln, explizite Vereinbarungen und ihre sanktionierte Durchsetzung zu steuern. Arbeitgeber und Arbeitnehmer leisten in der Regel eben mehr, als sie nach dem Wortlaut des Gesetzes oder der Verträge einander schulden.

(3) Angesichts der *Probleme des Sozialstaates* scheint der Liberalismus mit dem Konservatismus eine bemerkenswerte Allianz einzugehen, die sich bereits in den achtziger Jahren in den USA andeutete und nun auch in Europa en vogue zu sein scheint. Der Lösungsvorschlag heißt nicht „mehr Staat“, heißt nicht mehr Druck auszuüben, auf die, die etwas (zuviel?) haben, um es dann denen zu geben, die es brauchen. Die Lösung heißt stattdessen „weniger Staat und mehr *privates Engagement*“: Steuersenkungen, Eigenvorsorge, Eigenverantwortung des Einzelnen, private Risikoabsicherung einerseits und Solidarität mit den Schwachen und Bedürftigen, freiwillige Selbstverpflichtung andererseits.

Die *Globalisierung* trägt ein Übriges dazu bei, die Rolle des Staates zu überdenken. Sie sorgt dafür, dass die Gestaltungsspielräume nationalstaatlicher Politik beschnitten und die Privaten in die Lage versetzt werden, das Primat der Politik auszuhebeln (vgl. Beck 1997 u. Scherer 2003a). In der globalisierten Welt ist es nicht mehr der Staat, der die Rahmenbedingungen definiert, an die sich die Privaten (bedingungslos) zu halten haben, vielmehr suchen sich die privaten Unternehmungen ihre Standorte nach einem ökonomischen Kalkül aus. Arbeitsintensive Prozesse werden dorthin ausgelagert, wo die Arbeitskosten niedriger sind – womöglich Arbeits- und soziale Rechte missachtet werden, Umwelt verzehrende Technologien dorthin, wo der Umweltverbrauch nicht internalisiert wird. Globale Finanzmärkte, Steuerparadiese und wachsende Offshore-Zentren (vgl. Palan 2003) sorgen dafür, dass dem Staat die Steuerbasis und der finanzpolitische Spielraum als Voraussetzung der Sozialpolitik entwindet. Unter solchen Bedingungen ist der Staat kaum mehr in der Lage, die Privaten zur Solidarität zu zwingen.

Vor diesem Hintergrund ist der Ruf nach *freiwilliger Übung von Solidarität* nur allzu verständlich. Aber hat er eine Chance vor dem Hintergrund der zunehmenden Entsolidarisierung der Manager (vgl. Sennett 1999) und der Dominanz des Shareholder-Value? – Verschiedene Anspruchsgruppen bilden hierzu immerhin eine Gegenmacht. Sie formulieren lautstark Forderungen, nehmen die Unternehmen in die Pflicht, weisen ihnen Aufgaben zu, die vordem noch vollständig vom Staat übernommen wurden (vgl. Sennett 1999): Schutz der Umwelt, Schutz von Menschenrechten, Arbeits- und sozialen Rechten, Fürsorge, Arbeitsplatzsicherheit ... und jetzt auch die Garantie von Beteiligungsrechten für die aus Gesellschaft oder Unternehmen exkludierten Individuen?

(4) Jedes Unternehmen wird mit gesellschaftlichen Ansprüchen konfrontiert und dies in zunehmendem Maße. Da ist es aus der Perspektive eines Unternehmens natürlich klug, sich einen Überblick zu verschaffen, sich genau zu überlegen, welche Ansprüche bevorzugt bedient, welche zurück gestellt und welche vernachlässigt werden sollen. Genau dies war der Kerngedanke des *Stakeholder-Managements*, mit dem Edward Freeman vor zwanzig Jahren eine neue Schule begründete (vgl. Freeman 1984). Nun war

aber die Konzeption von Freeman ganz klar *strategisch* angelegt, u.a. als eine Antwort auf die (Gegen-)Macht der verschiedenen Stakeholder. Es ging ihm darum, wie der Umgang mit den gesellschaftlichen Bezugsgruppen gepflegt werden soll, um den *langfristigen Erfolg* der Unternehmung zu sichern.<sup>1</sup> Von Ethik war da keine Spur, von Solidarität keine Rede. Inklusion soll also nur solange betrieben werden, wie es dem Unternehmen nutzt. Inzwischen wurde der Stakeholderansatz ausgiebig analysiert und die Unternehmensethiker in den USA und Europa lassen nicht nach, die ethische Reformulierung dieses Ansatzes einzufordern (vgl. Donaldson 2003 u. Trevino/Weaver 1999). Dies hält aber bis heute kaum einen Anhänger des Stakeholderansatzes davon ab, den Beitrag des Stakeholdermanagements zum Unternehmenserfolg empirisch zu untersuchen, um damit den Ansatz zu legitimieren.<sup>2</sup> Die Ergebnisse sind widersprüchlich; doch ganz gleich wie diese Untersuchungen ausgehen, dies kann die Inklusionsfrage nicht lösen.

Zwar ist inzwischen in der Literatur von einer deskriptiven, instrumentellen und einer normativen Stakeholdertheorie die Rede (vgl. Donaldson/Preston 1995 u. Jones/Wicks 1999), dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die vorgelegten Integrationsversuche gescheitert sind.<sup>3</sup> Den Protagonisten der Stakeholdertheorie ist es nicht gelungen, die Erfolgsorientierung und die normativ-ethische Handlungsorientierung systematisch zu integrieren.<sup>4</sup> Dies liegt zum einen natürlich an der *unzureichenden Methode*, das deduktiv-nomologische Erklärungsmodell, das in den USA immer noch die empirische Forschung über weite Strecken dominiert, ist nicht dazu geeignet, normative Problemstellungen zu lösen<sup>5</sup>. Zum anderen versäumen es die Anhänger des Stakeholderansatzes, ausreichend zu begründen, *welche Anspruchsgruppen* zu berücksichtigen und *welche Maßstäbe* dabei anzulegen sind.<sup>6</sup> Zwar werden inzwischen drei Faktoren diskutiert, Legitimität, Macht und Dringlichkeit der Stakeholderansprüche, die das Stakeholdermanagement erklären (vgl. Agle et al. 1999 u. Mitchell et al. 1997). Wenn es aber zum Konflikt zwischen den Ansprüchen kommt und eine Entscheidung getroffen werden muss, geht die ethische Orientierung offenbar wieder verloren. Am Ende muss der mächtigste Stakeholder bedient werden, der also das wirtschaftliche Ergebnis der Unternehmung am stärksten beeinflussen kann:

„The appropriateness of a stakeholder's claim may not matter nearly as much as the ability of the stakeholder to affect the direction of the firm. As Freeman (1984) notes, strategies for dealing even with groups well beyond the fringe will be put in place if those groups pose a threat to the firm“ (Frooman 1999: 193)<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> So explizit Freeman/McVea (2001: 192).

<sup>2</sup> Vgl. hierzu im kritischen Überblick Margolis/Walsh (2001).

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Jones (1995), Jones/Wicks (1999), die Kritik von Donaldson (1999), Gioia (1999), Trevino/Weaver (1999), Whetton et al. (2002) bzw. Phillips (2003) sowie die Kritik von Scherer/Kustermann (2004).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu kritisch Scherer/Kustermann 2004.

<sup>5</sup> Zum kritischen Überblick über Erklärungsansätze vgl. Scherer (2003b). Dies wird im Übrigen von den Protagonisten des Stakeholderansatzes zugestanden, vgl. Wicks/Freeman (1998).

<sup>6</sup> Vgl. hierzu zuletzt Phillips (2003), zur Kritik Scherer/Kustermann (2004).

<sup>7</sup> Vgl. auch Phillips (2003: 128).

Frooman weist der Legitimität der Stakeholderansprüche damit eine nachrangige Rolle zu: "Now, in those cases where interests diverge ... power will decide the outcome" (Frooman 1999: 195). Macht geht also vor Legitimität, so der ethische Offenbarungseid des Stakeholderansatzes.

Der Stakeholderansatz kann auf dieser Basis der Inklusionsaufgabe offensichtlich nicht gerecht werden, weil die Ansprüche der Stakeholder nur insoweit berücksichtigt werden, wie diese in der Lage sind, Macht zu mobilisieren. Gerade aber die sozial Schwachen, die aus Gesellschaft und Unternehmen ausgeschlossenen Individuen, werden hierzu nicht in der Lage sein.

Das von Eurich und Brink (2004) vorgeschlagene *Vitalitätskriterium* kann hier möglicherweise in die normativ-ethische Lücke einspringen, die der Stakeholderansatz hinterlässt. Hier trifft es sich gut, dass Phillips, ein Schüler von Freeman, bei aller Machtzentriertheit immerhin beiläufig auf eine mögliche Anschlussstelle der Stakeholdertheorie zur Diskurstheorie von Habermas verweist (vgl. Phillips 2003: 110 ff.). Die Legitimität von Ansprüchen könnte in Stakeholderdialogen geprüft werden. Die Konsequenzen dabei sind klar. Die Manager müssten ihre monologische Haltung und Orientierung auf die Machtpotentiale der Stakeholder zugunsten einer dialogischen Perspektive aufgeben: „While difficult in practice, the implication is that managing for stakeholders would entail duplicating as far as possible the conditions of the ideal speech situation“ (Phillips 2003: 112).

Fraglich ist dabei allerdings, wie und unter welchen Bedingungen die Unternehmen in einer Wettbewerbswirtschaft sich auf so verstandene Stakeholderdialoge einlassen können, ohne dabei ihre ökonomische Verantwortung, die effiziente Erstellung von Gütern, aus dem Auge zu verlieren. Soweit ich sehe beantwortet das Vitalitätskriterium noch nicht so recht, mit welchen Anspruchsgruppen ein Unternehmen in den Dialog *eintreten* soll, wann also von erfolgsorientiertem auf verständigungsorientiertem Handeln umgeschaltet werden soll. Die Legitimität kann nämlich erst *in* einem solchen Dialog geprüft werden. Sie ist Ergebnis des Prozesses und kann daher nicht als dessen Voraussetzung dienen.

## Literatur

- Agle, B. R./Mitchell, R. K./Sonnenfeld, J. A. (1999): Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, in: Academy of Management Journal, Vol. 42: 507-525.
- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt a.M.
- Donaldson, T. (1999): Making Stakeholder Theory Whole, in: Academy of Management Review, Vol. 24: 237-241.
- Donaldson, T. (2003): Editor's Comments: Taking Ethics Seriously – A Mission Now More Possible, in: Academy of Management Review, Vol. 28: 363-366.
- Donaldson, T./Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation, in: Academy of Management Review, Vol. 20: 65-91.
- Febr, E./Fischbacher, U. (2002): Why Social Preferences Matter – The Impact of Non-selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives, in: The Economic Journal 112 (March), C1-C33.

- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Mass.: Pitman.
- Freeman, R. E./McVea, J. (2001): *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, in: Hitt, M. A./Freeman, R. E./Harrison, J. S. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: 189-207.
- Frooman, J. (1999): *Stakeholder Influence Strategies*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24: 191-205.
- Gioia, D. A. (1999): *Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24: 228-232.
- Habermas, J. (1996): *Die Einbeziehung des Anderen*, Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1998): *Die postnationale Konstellation*, Frankfurt a.M.
- Harman, W./Porter, M. (Eds.) (1997): *The New Business of Business*, San Francisco.
- Jones, T. M. (1995): *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20: 404-437.
- Jones, T. M./Wicks, A. C. (1999): *Convergent Stakeholder Theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24: 206-221.
- Margolis, J./Walsh, J. P. (2001): *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah, N.J.
- Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22: 853-886.
- Palan, R. (2003): *The Offshore World*, London.
- Phillips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch*, Berlin.
- Scherer, A. G. (2003a): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung*, Heidelberg.
- Scherer, A. G. (2003b): *Modes of Explanation in Organization Theory*, in: Tsoukas, H./Knudsen, C. (Eds.): *Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: 310-344.
- Scherer, A. G./Kustermann, B. (2004): *Business & Society-Forschung versus Kritische Strategieforschung. Kritik zweier Ansätze zur Integration von sozialer Verantwortung und strategischer Unternehmensführung*, mimeo.
- Trevino, L. K./Weaver, G. R. (1999): *The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Converging Theory*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24: 222-227.
- Ulrich, P. (1997): *Integrative Wirtschaftsethik*, Bern.
- Wicks, A. C./Freeman, R. E. (1998): *Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics*, in: *Organization Science*, Vol. 9: 123-140.
- Whetten, D. A./Rands, G./Godfrey, P. O. (2002): *What are the Responsibilities of Business to Society?* In: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Eds.): *Handbook of Strategy and Management*, London: 373-408.