

# Anerkennung als Voraussetzung gesellschaftlicher und unternehmerischer Teilhabe\*

JOHANNES EURICH UND ALEXANDER BRINK\*\*

## *Recognition as a Presupposition of Social and Business Participation*

*Social justice is – due to new phenomena of social exclusion – no longer to be realised only by the distribution of goods but also by acknowledging the dimension of participation. Recognition is a basic presupposition of participation. This article applies the dimension of recognition to business ethics. A normative stakeholder management as a voluntary commitment is suggested on the level of management leadership which also meets strategic demands of management. The vitality criterion is proposed as a heuristic instrument, stating that any operation should be avoided by which legitimate interests of stakeholders are violated. For this reason the recognition of mutually binding stakeholder claims is seen as the central management idea. The results will be reflected against the background of the current discussion in German business ethics.*

*Keywords: social exclusion/inclusion, recognition, social justice, ethical leadership, business ethics, stakeholder management, vitality criterion*

## 1. Einleitung

In der politischen Diskussion wurde in der vergangenen Zeit – angestoßen durch diverse sozialstaatliche Reformprojekte – die mediale Aufmerksamkeit erneut auf die *soziale Gerechtigkeit* gelenkt. Vor allem das Ausmaß der durch Umverteilung hergestellten Solidarität steht im Mittelpunkt der Diskussion. *Teilhabe* als ein wesentliches Kriterium für *soziale Gerechtigkeit* spielt hingegen eine untergeordnete Rolle und wird oftmals unterschätzt. Hinsichtlich eines solchen Teilhabe-Kriteriums lassen sich zwei große Argumentationsstränge festhalten: Zum einen wird vermehrt die *Eigerverantwortung des*

---

\* Beitrag eingereicht am 15.09.2003; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 22.12.2003.

\*\* Dr. Johannes Eurich ist Assistent am Lehrstuhl für Systematische Theologie/Ethik an der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum. Kontakt: Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstr. 150, D-44801 Bochum, Tel.: 0234/3224799, Email: johannes.eurich@ruhr-uni-bochum.de, Homepage: www.ruhr-uni-bochum.de/e-th-eth, Forschungsschwerpunkte: Gerechtigkeit, Diakonie, theologische Wirtschaftsethik, Politische Ethik, Pflegeethik.

Dr. Dr. Alexander Brink ist Inhaber einer Juniorprofessur für Angewandte Ethik am Institut für Philosophie der Universität Bayreuth im Studiengang „Philosophy & Economics“. Kontakt: Universität Bayreuth, Universitätsstr. 30, D-95440 Bayreuth, Tel.: 0921/554122, Fax: 0921/554160, Email: alexander.brink@uni-bayreuth.de, Homepage: www.pe.uni-bayreuth.de, Forschungsschwerpunkte: Managementethik, Unternehmensführung, Gerechtigkeit, Shareholder-Value-Management, Sozialphilosophie, Medizinethik, Pflegeethik.

*Einzelnen* betont, der in Eigenvorsorge durch private Risikoabsicherung den Sozialstaat entlasten soll,<sup>1</sup> zum anderen wird gerade wegen des Reformdrucks, der aufgrund der staatlichen Finanzkrise auf den sozialen Sicherungssystemen lastet, die *Solidarität mit den Schwächsten der Gesellschaft* bei Vorschlägen zur Leistungskürzung nachdrücklich eingefordert. Beide Phänomene tangieren sowohl politische und ökonomische als auch soziale und philosophische Themen: Verantwortung und Solidarität stehen in einer engen Verknüpfung mit einem interdisziplinären Verständnis von Gerechtigkeit.

In der wissenschaftlichen Gerechtigkeitsdiskussion gibt es neben der Auseinandersetzung zwischen Liberalismus und Kommunitarismus auch einen Seitenstrang, der sich mit Fragen der *Anerkennung* und *Würde* des Einzelnen beschäftigt.<sup>2</sup> Als Autoren sind hier auf sozialphilosophischer Seite u.a. Nancy Fraser, Axel Honneth, Avishai Margalit und Charles Taylor hervorgetreten, auf die wir uns im Folgenden beziehen werden. Einer solchen Betrachtungsweise kommt in Zeiten abnehmender politischer Durchsetzungskraft und zunehmender Politikverdrossenheit auf der einen und wachsender politischer (Mit-)Verantwortung der Unternehmen (im Rahmen der Business-Ethics-Bewegung) auf der anderen Seite große Relevanz zu und zwar im Blick auf die gesellschaftliche Teilhabe exkludierter BürgerInnen bzw. exkludierter Bevölkerungsgruppen.

Um dies zu zeigen, werden wir in unserem Beitrag wie folgt argumentieren: Als erstes werden einige grundlegende Überlegungen zum Verständnis von Anerkennung in der Arbeitsgesellschaft vorgestellt: einerseits unter Rekurs auf die Auseinandersetzung um Anerkennung in der Sozialphilosophie (Kapitel 2.1) und andererseits im Verhältnis von Anerkennung und Arbeit (Kapitel 2.2). Da Fragen der Anerkennung immer auch mit Aspekten der Teilhabe und der Exklusion zusammenhängen, widmen wir das dritte Kapitel dem Themenbereich Exklusion, wobei Exklusionsrisiken (Kapitel 3.1) und Exklusionsarten (Kapitel 3.2) dargestellt werden. Die Ergebnisse werden anschließend auf die Mesoebene des Unternehmens gespiegelt und in die Diskussion um das Stakeholdermanagement eingebracht. Dabei wird zunächst das normative vom strategischen Stakeholdermanagement unterschieden (Kapitel 4.1), um dann – ausgehend von einem Anerkennungsgleichgewicht – in einem weiteren Schritt das Vitalitätskriterium als eine Heuristik zur Bestimmung von Teilhabe, Exklusion und Anerkennung im Rahmen eines normativen Stakeholdermanagements zu diskutieren (Kapitel 4.2). Das Vitalitätskriterium – so unsere Argumentation – sollte vom Management in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung anerkannt und befolgt werden, da eine solche Orientierung langfristig Handlungsoptionen für das Management sichern kann. Strategisches und normatives Management werden damit letztlich zusammengeführt und die Anerkennung von Stakeholdern in einem ethisch-existenziellen Sinn gewährleistet. Anschließend werden praktische Implikationen hinsichtlich gesellschaftlicher und unternehmerischer Teilhabe gezogen (Kapitel 5). Im Ergebnis plädieren wir für eine normative Stakeholderkonzeption als freiwillige Selbstverpflichtung, welche sich um die *Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche* bemüht. Diesen Ertrag

---

<sup>1</sup> Siehe hier zum Beispiel die aktuellen Entwicklungen in der Gesetzlichen Krankenversicherung sowie bei der Arbeitslosen- und Sozialhilfe.

<sup>2</sup> Dabei ist der „Begriff ‚Anerkennung‘ weder alltagssprachlich noch philosophisch in irgendeiner Weise festgelegt“ (Honneth 1996a: 175).

binden wir im Ausblick in die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion ein (Kapitel 6).

## 2. Anerkennung in der Arbeitsgesellschaft

### 2.1 Die sozialphilosophische Auseinandersetzung um Anerkennung

Philosophen wie Jürgen Habermas oder Rainer Forst propagieren nach wie vor den Vorrang des Gerechten vor dem Guten (vgl. Forst 1994; Habermas 1996). Ihnen stehen Anerkennungstheoretiker wie Charles Taylor oder Axel Honneth gegenüber, die betonen, dass Anerkennung mehr beinhalten muss, als Menschen rechtlich gesicherte Selbstbestimmung und Wohltätigkeit zu ermöglichen (vgl. Honneth 1992; Taylor 1993). Die Frage, wie man unterhalb der normativ kodifizierten Gerechtigkeit ethische Ansprüche auf Anerkennung schützen kann, ist dabei ein wesentlicher Aspekt. Denn eine am Recht orientierte Anerkennungspolitik lässt nach Michel Foucault (1977: 286) andere Ungerechtigkeiten wie z. B. Missachtung, Ausgrenzung, Demütigung unberücksichtigt. Es geht um die Gestalt einer Gerechtigkeit, die BürgerInnen nicht nur verallgemeinert mit Ansprüchen auf gleiche Rechte ausstattet, sondern den konkreten Anderen mit dessen Anspruch auf Wohltätigkeit und Verantwortung wahrnimmt, denn Nichtanerkennung kann Leiden auslösen und eine Form von Demütigung und Unterdrückung sein (vgl. Taylor 1993: 14f.).

Mit diesen einleitenden Sätzen ist bereits angedeutet, in welchem Sinn Anerkennung hier verstanden werden soll: Anerkennung steht in engem Zusammenhang zur Solidarität, die nach Honneth (1996b: 337)

„an die Voraussetzung von sozialen Verhältnissen der symmetrischen Wertschätzung zwischen individualisierten (und autonomen) Subjekten gebunden“

ist. *Anerkennung kommt in diesem Horizont die Bedeutung der Wertschätzung der Fähigkeiten und Eigenschaften des jeweils Anderen für die gemeinsame Praxis zu.*<sup>3</sup> Dabei spielt der respektvolle Umgang mit dem Anderen und seiner Differenz eine zentrale Rolle (vgl. Taylor 1993). Soziale Wertschätzung findet auf der Ebene von Anerkennungspraktiken ihren Ausdruck.

Die philosophische Auseinandersetzung um den Stellenwert von Anerkennung wurde Ende der 90er Jahre durch Ergebnisse aus der soziologischen Ungleichheitsforschung ergänzt, die der Anerkennungsthematik eine erhöhte Relevanz zusprechen. *Denn durch die Emergenz von Exklusionsphänomenen auf der basalen Ebene von Anerkennungspraktiken wird die distributive Ausrichtung von sozialer Gerechtigkeit in Frage gestellt* [vgl. Eurich 2004]. Sie kann sogar zu neuen gravierenden Ungleichheiten auf anderen Feldern führen. Eine an Umverteilung orientierte Politik der sozialen Gerechtigkeit kann die Ungerechtigkeiten, die grundlegend in Form der Nichtanerkennung durch Exklusion bestehen, nicht lösen. Zudem ist die Politik nicht nur gegenwärtig, sondern in struktureller Hinsicht massiv überfordert, da ihr die Nähe zu den Problemträgern fehlt. Die asymmet-

---

<sup>3</sup> Vgl. für eine Differenzierung der unterschiedlichen Bedeutungsgehalte von Anerkennung: Honneth 1996a: 174-176.

rische Informationsverteilung – diese wird durch die politische, ökonomische und kulturelle Globalisierung zwar in einigen Feldern reduziert, in den meisten jedoch weiter verstärkt – führt zu starken Ineffizienzen bei der Umsetzung des politischen Gerechtigkeitsauftrages. Deutlich sichtbar wird dies an der Problematik der Massenarbeitslosigkeit. Nach Angelika Krebs (2002) ist in Arbeitsgesellschaften jedem Menschen zur Wahrung seiner Würde das Recht auf Arbeit zuzugestehen. Denn soziale Anerkennung erfolgt in einer Arbeitsgesellschaft vor allem über den Arbeitsplatz.<sup>4</sup> Der Staat scheint heute nicht mehr die Voraussetzungen zum Eintritt jeder BürgerIn in dieses Anerkennungssystem gewährleisten zu können: Es käme hier darauf an, verstärkt Institutionen der Mesoebene wie soziale Organisationen und Unternehmen durch geeignete Rahmenbedingungen die Möglichkeiten einzuräumen, innovative Formen von Arbeitsverhältnissen auszuprobieren und neue Definitionen von gesellschaftlicher Arbeit einzubringen.<sup>5</sup>

## 2.2 Anerkennung und Arbeit

Wir folgen der Auffassung von Angelika Krebs, möchten zugleich aber kritisch darauf verweisen, dass die Politik bei der Stabilisierung von Anerkennungsverhältnissen von BürgerInnen oder Bevölkerungsgruppen nur marginal und subsidiär eingreifen sollte. Hingegen – und damit kommen wir zum Kerngedanken dieses Beitrags – fällt eine größere Verantwortung an nichtstaatliche Akteure, besonders an Unternehmen, zurück. Von der Politik sollte die Gestaltung positiver Anreizbedingungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze geleistet und soziale Absicherung bei Arbeitsplatzverlust garantiert werden. Ihre Funktion ist jedoch in erster Linie die eines *enablers*, damit Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden können und Handlungsoptionen gesichert werden.

Im Folgenden geht es damit um die Frage, inwieweit unternehmensethische Aspekte dazu beitragen können, die Anerkennung des Einzelnen in und über Arbeitsverhältnisse zu ermöglichen. Denn in der ausdifferenzierten Gesellschaft entscheidet nicht mehr die Mitgliedschaft in bestimmten Standesgruppen, wie viel Wertschätzung der Einzelne innerhalb der Gesellschaft legitimerweise verdient, „sondern die persönlich erbrachte Leistung im Gefüge der industriell organisierten Arbeitsteilung“ (Honneth 2003: 166). Jedes Mitglied der Gesellschaft soll als „Arbeitsbürger“ (ebd.) gemäß seiner Leistung soziale Anerkennung erhalten – wird man jedoch vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen, wird damit zugleich Anerkennung entzogen.

In der Gerechtigkeitsdiskussion geht es daher nicht mehr allein um das Verhältnis von (Verteilungs-)Gerechtigkeit und Anerkennung. Vielmehr muss diese wichtige Dimension um die Schwierigkeiten der *Teilhabe* und *Nicht-Teilhabe* von Gesellschaftsmitgliedern, also der *Inklusion* und der *Exklusion*, ergänzt werden. Beim dauerhaften Aus-

---

<sup>4</sup> Krebs fragt deshalb im Blick auf häusliche Arbeit rhetorisch: „Muss nicht zumindest die Nichtanerkennung von Arbeit – im Unterschied zu ihrer zu geringen Anerkennung, zum Problem des gerechten Lohnes also – in Arbeitsgesellschaften auch als sozialer Ausschluss, als Verletzung des Rechts auf volle Bürgerschaft angesehen werden?“ (Krebs 2002: 158).

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die ehrenamtliche Arbeit bzw. Hausarbeit gesellschaftlich neu zu bewerten.

schluss von BürgerInnen aus gesellschaftlichen Anerkennungssystemen reicht distributive Gerechtigkeit für die Sicherung des guten Lebens nicht länger aus; soziale Gerechtigkeit erfordert vielmehr neben der distributiven Orientierung die Berücksichtigung der Anerkennungsdimension, wobei Teilhabe als übergreifender Maßstab beider Gerechtigkeitsdimensionen fungiert (vgl. Fraser 2002: 2, 5).

Wir greifen diese Position auf und ergänzen sie um die Unterscheidung zwischen *juridisch-politisch* gefassten Distributionsregeln einerseits und der *ethisch-existenziellen* Sphäre individuellen Lebens andererseits, um so im Anschluss an Rösner (2002: 38) zwischen dem Menschen als *Subjekt von Rechten* und als *ethischem Subjekt* differenzieren zu können:

„Als Rechtssubjekt findet er Anerkennung auf der Grundlage eines allgemeinen Rechts und steht als Staatsbürger in potentieller Autorschaft zu diesem Recht. Als ethisches Subjekt ist er Mitglied einer partikularen Gemeinschaft, mit der die eigene Lebensgeschichte untrennbar verwoben ist“ (ebd.).

Mit einer solchen Differenzierung kann die Inklusion des einzelnen Menschen in der Gesellschaft in unterschiedlichen Bereichen erfasst werden. Zugleich sollen diese Bereiche von den drei Anerkennungssphären der Liebe, des Rechts und der Leistung bei Honneth (2003: 162ff.) unterschieden werden. Wir schlagen im Unterschied zu Honneth vor, die Sphäre der Leistung nicht von der Sphäre der ethisch-existenziellen Anerkennung (in Honneths Terminologie der Sphäre der Liebe) zu trennen, da in der Arbeitsgesellschaft mit dem Verlust des Arbeitsplatzes die Gefahr sozialer Marginalisierung verbunden ist, die in der Konsequenz auch den Verlust ethisch-existenzieller Wertschätzung bedeutet.

Beide Sphären, die politisch-juridische und die ethisch-existenzielle, stellen sich gegenseitig bedingende, aber nicht aufeinander reduzierbare Kontexte der Akzeptanz des Anderen dar. Aus dem Bisherigen leiten wir folgendes Zwischenergebnis ab:

1. Gerechtigkeit kann nicht mehr hinreichend auf *distributive Weise* durch Umverteilung gesellschaftlicher Ressourcen auf makro(-politischer/-ökonomischer/-ethischer) Ebene erreicht werden, sondern muss zugleich *partizipativ in der Beteiligung exkludierter Menschen in gesellschaftlichen Anerkennungssystemen* verwirklicht werden.
2. Eine rein *juridisch-politische Anerkennung* exkludierter BürgerInnen kann ohne die Grundlage einer *ethisch-existenziellen Wertschätzung* Demütigungen und andere Formen sozialer Ausgrenzung nicht verhindern und erfüllt demnach nicht das politische Ziel der Herstellung von sozialer Gerechtigkeit.

Beide Bedingungen bzw. beide Ebenen der Anerkennung greifen nun ineinander: Auf der *Makroebene* ist das Problem der aus dem Arbeitsmarkt ausgeschlossenen und damit aus den gesellschaftlichen Anerkennungssystemen herausgefallenen Menschen virulent. Sie werden zwar juridisch-politisch über den Anspruch auf Arbeitslosengeld geschützt, jedoch bestehen große Defizite auf der Ebene der sozialen Wertschätzung. Auf der *Mesoebene* ist die juridisch-politische Anerkennung des Mitarbeiters in bestehenden Arbeitsverhältnissen über Arbeits- und Tarifverträge explizit gesichert. Davon wird jedoch die Anerkennung als Mensch im ethisch-existenziellen Sinn nicht abgedeckt. Hier muss vielmehr berücksichtigt werden, dass erst durch die Beachtung impliziter Verträge auch innerhalb rechtlich kodifizierter Arbeitsverhältnisse die ethisch-

existenzielle Anerkennung des Mitarbeiters gewährleistet werden kann. Auf der *Mikroebene*, also auf der Ebene kleiner Gruppen oder bei Face-To-Face-Beziehungen erfolgt Anerkennung über das Mitteilen von Wertschätzung und Liebe. Darüber hinaus ist das Individuum in seinem Status als Träger von Rechten in der juristisch-politischen Sphäre anerkannt.<sup>6</sup> Bezogen auf Arbeitsverhältnisse werden – spieltheoretisch gesprochen – Defektierer in der Kleingruppe frühzeitig enttarnt und sozial diffamiert.<sup>7</sup> Die folgende Abbildung zeigt Anerkennungsverhältnisse in der Arbeitswelt auf unterschiedlichen Ebenen.

Ebene	Handlungssubjekt	Ethisch-existenzielle Anerkennung	Juristisch-politische Anerkennung
Mikroebene	BürgerIn bzw. kleine Gruppe mit Face-to-Face-Beziehung	Wertschätzung und Liebe in zwischenmenschlichen Beziehungen	allgemeine Schutzrechte des Menschen, z. B. GG
Mesoebene	Unternehmen als moralischer Akteur	Implizite Verträge: z. B. Versprechen	Explizite Verträge: z. B. Arbeitsverträge
Makroebene	Gesellschaft	Implizite Verträge: z. B. politische Versprechen	Explizite Verträge: z. B. Arbeitslosengeld

Abbildung 1: *Anerkennung in Arbeitsverhältnissen auf unterschiedlichen Ebenen (eigene Quelle)*

Auf der Makroebene sind in einer Großgruppengesellschaft, die durch Globalisierung, Anonymisierung, Individualisierung, Enttraditionalisierung usw. gekennzeichnet ist, juristisch-politische Anerkennungsstrukturen unbedingt notwendig (z. B. zur Absicherung gegen Arbeitslosigkeit, Krankheit etc.). Allerdings reichen diese alleine nicht aus, sondern müssen durch ethisch-existenzielle Anerkennungskomponenten ergänzt werden. Diese werden in der politischen Diskussion – die ja auf der Makroebene agiert und Rahmenbedingungen für die Mesoebene setzt – stark vernachlässigt. Wir sehen in der Dimension der Anerkennung ein unternehmensethisches Desiderat, das über ein Stakeholdermanagement, bei welchem die Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche (explizite Berücksichtigung impliziter Ansprüche) im Zentrum steht, eingelöst werden kann; denn als Handlungsakteur übernimmt das Unternehmen bzw. stellvertretend die Unternehmensführung eine Verantwortung für die Stabilisierung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche. Das Unternehmen orientiert sich damit nicht mehr allein am Shareholder-Value bzw. am Gewinn, sondern ist auch *enabler* für die ethisch-existenzielle Anerkennung seiner Mitarbeiter. Die Makroebene

<sup>6</sup> Die historisch gewachsenen allgemeinen Menschenrechte und politischen Grundrechte gewähren dem Einzelnen die rechtlich verbrieftene Anerkennung seiner Würde als Mensch. Durch diese Rechte wurden Standards gesetzt, die bis tief hinein in den Nahbereich normierend gewirkt haben und heute als allgemeine Moral in zwischenmenschlichen Beziehungen Beachtung finden.

<sup>7</sup> Das Monitoring, also die Überwachung (ein Terminus, der aus der Neuen Institutionenökonomik bekannt ist), kann hier erfolgreich angewendet werden; vgl. zur Neuen Institutionenökonomik im betriebswirtschaftlichen Kontext u.a. Göbel 2002.

setzt Rahmenbedingungen, die Mikroebene befasst sich mit der Ethik des Einzelnen und die Mesoebene vermittelt nunmehr im Wirtschaftskontext zwischen diesen beiden Ebenen und zwar insbesondere über Verträge.

### **3. Anerkennung, Gerechtigkeit und das Phänomen der Exklusion**

Anerkennung in Arbeitsverhältnissen wird oftmals lediglich als Frage des gerechten Lohnes gesehen, die größtenteils tariflich geregelt ist. Der Fokus dieses Artikels liegt jedoch auf Anerkennung durch Arbeitsverhältnisse in einem weiteren Sinn. Neben den in Tarifverträgen vereinbarten Arbeitsbedingungen sind hier vor allem die Eintrittsschwellen zu Arbeitsverhältnissen zu thematisieren. Bildungs- und sozialpolitische Maßnahmen sollen die Chancen des Einzelnen auf einen Arbeitsplatz erhöhen. Denn im Arbeitsdiskurs lautet eine gängige Vorstellung, dass ein gelungenes Leben mit der Praxis der (Lohn-)Arbeit zusammenhängt, da diese eine besonders geeignete Quelle sozialer Wertschätzung und damit auch der Ausbildung von Selbstachtung sei (vgl. Berger/Berger/Kellner 1987: 75).

So ist ein Hauptgrund für mangelnde soziale Anerkennung im Ausschluss vom Arbeitsmarkt zu sehen. Wenn man Menschen, die aus Arbeitsprozessen ausgeschlossen sind, eine Grundversorgung mit materiellen Gütern garantiert, so könnte man annehmen, dass mit einer rechtlich garantierten Absicherung alle Forderungen sozialer Gerechtigkeit ihnen gegenüber erfüllt sind. Dies ist jedoch nicht der Fall. Denn der eminente Wert, den eine Arbeitsstelle mit der Möglichkeit, sich mit eigenen Beiträgen produktiv an der gesellschaftlichen Güterproduktion zu beteiligen, für die meisten Menschen hat, spricht dagegen. Neben dem Aspekt des regelmäßigen Einkommens aus einem Arbeitsverhältnis stellt die Beteiligung an der gesellschaftlichen Güterproduktion einen Wert in sich dar.

„Das Gefühl, dabeizusein und gebraucht zu werden, in der Lage zu sein, sich selbst zu erhalten und die Möglichkeit, verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen zu können, spielen für den einzelnen und seine Selbstachtung eine bedeutende Rolle“ (Hinsch 1998: 69).

Deshalb muss man Arbeit als mehr ansehen, als nur als Mittel zur Einkommenserzielung. Lange Phasen der Arbeitslosigkeit sind für die betroffenen Menschen ein Marginalisierungsfaktor, der ihre Selbstachtung untergräbt und eine defizitäre Wertschätzung beinhaltet. Die soziale Ächtung von Arbeitslosigkeit verstärkt diesen Effekt.

#### **3.1 Exklusionsrisiken**

Für soziale Gerechtigkeit ist daher entscheidend, BürgerInnen als gesellschaftliche Agenten im folgenden Sinne aufzufassen: Er/sie muss auf der existenziellen Ebene die Möglichkeit haben, nicht nur zu wählen, sondern auch gewählt werden zu können, eine Person zu sein, auf die man zählen kann und mit der man etwas unternehmen oder verwirklichen kann. Kurz gesagt:

„Das Selbstseinkönnen des einzelnen ist die Voraussetzung seiner lebendigen, auf Reziprozität angelegten gesellschaftlichen Teilhabe“ (Bude 2001: 29).

Dieses Selbstseinkönnen ist grundlegend auf Anerkennung im ethisch-existenziellen Sinn angewiesen. Wo diese Anerkennung gesellschaftlich ausbleibt, schwindet auch eine der Voraussetzungen für die Herstellung sozialer Gerechtigkeit durch juristisch-politisch gefasste Distributionsregeln.

„Exklusion ist der Titel für die Wahrnehmung neuer Problemlagen und für die Suche nach anderen Angriffspunkten einer Politik der sozialen Gerechtigkeit“ (Bude 2001: 31).

Nach Leisering 2000 vermag der Exklusionsbegriff eine Verbindung zwischen Rand und Kern der Gesellschaft herzustellen. Während es in der Ungleichheitsforschung trotz vorübergehender Armutserfahrungen und „Warteschleifen“ doch um sozial abgedeckte „Reichtumsungleichheiten“ ging, wendet der Exklusionsbegriff den Blick von regelbaren Unregelmäßigkeiten zu existenziellen Gefährdungen gesellschaftlicher Teilhabe (Berger/Hradil 1990: 16).

„Der Kontingenzspielraum im Lebenslauf wird nicht mehr allein als Bedingung der Steigerung von Inklusionschancen, sondern zugleich als eine der Mehrung von Exklusionsrisiken gesehen“ (Bude 2001: 31).

Die Probleme der Ausgrenzung und des Ausschlusses betreffen nicht mehr nur Randgruppen der Gesellschaft, sondern erfassen nun auch den Kern der Gesellschaft bzw. der Unternehmen. Mit dem Verblässen der Vorstellung stetigen Fortkommens richtet sich der Blick nicht nur auf die Gewinner-, sondern auch auf die Verlierergeneration auf den Arbeitsmärkten und im Sozialstaat. Addieren sich Ausschlüsse aus bestimmten gesellschaftlichen Teilsystemen, kann es zu Verfestigungen im Sinne von ‚Exklusionskarrieren‘ kommen (vgl. ebd.: 32). Das Problematische an dieser Entwicklung ist, dass Exklusionsprozesse sozial entgrenzt verlaufen und nicht mehr eindeutig verortet werden können. Exklusion kann sich prinzipiell auf jeder Stufe der sozialen Leiter vollziehen. Sie findet ihren Niederschlag in einer neuen „transversale[n] Klasse der Überflüssigen“ (Bude 1998), die quer zum wohlfahrtsstaatlichen Sicherungssystem verläuft.

„Nicht ungleiche Verteilung von Vermögen, Einkommen und Versorgungsleistungen ist hier das Problem, sondern die schleichende Abkoppelung von den gesellschaftlichen Anerkennungssystemen“ (Bude 2001: 32).

Damit diese neue transversale Klasse der Überflüssigen nicht öffentlich unbemerkt aus den sozialen Anerkennungssystemen herausfällt, muss Gerechtigkeit neben distributiven Aspekten die Dimension der Anerkennung enthalten und am Maßstab der Teilhabe orientiert werden.

Die Voraussetzungen zur Teilhabe lassen sich insbesondere über Arbeitsverhältnisse und damit auf der Mesoebene schaffen. Hier fällt die Verantwortung unseres Erachtens zurück an die Unternehmen, die entweder aufgrund *eigener Motivation* (moral pioneer, intrinsische Motivation) oder aber aufgrund von *ökonomischen Anreizsetzungen* (gesetzt z. B. durch die Politik als Enabler, extrinsische Motivation) dazu gebracht werden, Anerkennung durch Arbeit zu ermöglichen. Damit rücken Exklusionen in Bezug auf Unternehmen in den Blick.

### 3.2 Exklusionsarten

Nehmen wir nunmehr die Unternehmensebene hinzu, so können wir folgende Unterscheidung in gesellschaftliche und unternehmerische Exklusion vornehmen:

1. *Gesellschaftliche Exklusionsprozesse* werden hier vorrangig im Blick auf Arbeitsverhältnisse verstanden:<sup>8</sup> Wer einen Arbeitsplatz hat, ist inkludiert, wer keinen hat, ist exkludiert (unfreiwillig arbeitslos). Die Politik versucht über die juristisch-politische Ebene, Anerkennungsprozesse marginal zu stabilisieren. Das Unternehmen übernimmt hier Verantwortung, langfristig dafür zu sorgen, dass Arbeitsplätze geschaffen werden und inkludierte BürgerInnen (Mitarbeiter) nicht exkludiert werden, also in die Arbeitslosigkeit kommen.
2. Neben diesen gesellschaftlichen Exklusionsprozessen gibt es in der Gruppe der gesellschaftlich-inkludierten BürgerInnen *unternehmerische Exklusionsprozesse* (Mobbing, Whistleblowing, Innere Kündigung, Burn-Out etc.), die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Hier hat die Politik keinen Einfluss; die Verantwortung liegt einzig und allein bei der Unternehmensführung. Nur über stabilisierende Anerkennungsprozesse können unternehmerische Exklusionen verhindert werden. Unternehmen, die sich lediglich an der Erfüllung von expliziten Arbeitsverträgen orientieren (Arbeitszeit, Stellenbeschreibung, Kündigungsfristen etc.) und implizite Elemente (Halten von Versprechen, Vertrauen, Commitment etc.), also Komponenten ethisch-existenzieller Anerkennung, vernachlässigen, beschleunigen unternehmerische Exklusionen ihrer Mitarbeiter und schädigen damit auch übrige Stakeholdergruppen sowie den unternehmerischen Erfolg.

Bezogen auf die unternehmerische Exklusion hat das Management einen zweifachen Auftrag: Zunächst muss es verhindern, dass inkludierte Stakeholder (d.h. sie haben einen Arbeitsvertrag) nicht *gesellschaftlich* exkludiert werden. Dies erfolgt in der Regel über strategische Frühwarnsysteme (vgl. z. B. Freeman 1984: 22ff. und Göbel 1995: 62ff.). Ferner sollte das Management verhindern, dass es zu einer *unternehmerischen* Exklusion kommt. Die folgende Abbildung zeigt noch einige Exklusionsfelder und Exklusionsbeispiele, bei denen es zu einer unternehmerischen Exklusion kommt:

Exklusionsfelder	Exklusionsbeispiele
Kulturexklusion	(Sub)Kulturen, Clash of Cultures
Kommunikationsexklusion	Mobbing, Whistleblowing, Diskriminierung, Stigmatisierung,
Entscheidungsexklusion	Fehlende Einbindung in Managementprozesse
Erfolgsexklusion	Keine Beteiligung an Wertzuwachsen, keine variable Entlohnung
Chancenexklusion	Keine Karriereplanung, Personalentwicklung

Abbildung 2: Exklusionsfelder und Exklusionsbeispiele (eigene Quelle)

<sup>8</sup> Dass es daneben weitere Formen gesellschaftlichen Ausschlusses gibt, auf die neuere Emanzipationsbewegungen wie z.B. ethnische Minderheiten, homosexuelle Subkulturen reagieren, ist offensichtlich. Diese neueren Bewegungen zielen in ihrem Kampf um Anerkennung nicht mehr auf ökonomische Gleichstellung oder materielle Umverteilung, sondern kämpfen „für die Respektierung derjenigen Eigenschaften, durch die sie sich kulturell verbunden sehen“ (Honneth: 2003: 132).

Verträge sind systematisch unvollständig: Man kann nicht alle Eventualitäten in einem Vertrag explizit berücksichtigen. Spieltheoretisch betrachtet können sich einzelne Vertragspartner individuelle Vorteile verschaffen. Über solche impliziten Vertragsbestandteile wird nicht gesprochen, sie werden ja gerade nicht expliziert, sondern vorausgesetzt: Von daher gelten sie als eine Art Versprechen. Kommt es zu möglichen kulturellen Konflikten, werden implizite Verträge nicht selten gebrochen.<sup>9</sup>

Die Einhaltung von expliziten Verträgen ist eine Frage des Rechts: Explizite Verträge sind justiziabel. Dies entspricht dem juristisch-politischen Verständnis im Sinne von Rösner. Hingegen sind die impliziten Verträge Gegenstand von Unsicherheiten und Diskursen. Die Einhaltung von impliziten Verträgen entspricht dem ethisch-existenziellen Verständnis auf der Mesoebene. Menschen werden nicht nur durch die Nichteinhaltung expliziter, sondern auch durch die Nichteinhaltung impliziter Verträge exkludiert. Daher wird der Gedanke auf der unternehmensethischen Ebene relevant. Intelligentes Management muss sich um die Einhaltung von impliziten Verträgen bemühen. Hinzu kommen veränderte Arbeitsverhältnisse mit einer Zunahme impliziter Vertragsmomente sowie neue Unternehmensformen wie virtuelle Unternehmen, virtuelle Verkaufsplattformen etc., die sehr stark auf der Basis von Vertrauen arbeiten. Schließlich haben sich die Anerkennungskriterien verlagert: Wurde früher auf Status, Geld, Einkommen etc. Wert gelegt, so sind heute Selbstbestimmung, Freiheit, Verantwortungsübernahme zentral. Diese Anerkennungskriterien sind weniger quantifizierbar und daher auch schwerer in explizite Verträge zu fassen. Werden implizite Verträge nicht eingehalten, werden Mitarbeiter bzw. andere Stakeholder exkludiert und ihr Anerkennungsset verletzt.

Um diesen Phänomenen entgegenzusteuern, werden – aufbauend auf der Theorie der impliziten Verträge – in der Organisationspsychologie neuerdings sog. *psychological contracts* diskutiert (vgl. Rousseau 1995, 2001a/b).<sup>10</sup> Ein *psychological contract*

„refers to individual beliefs regarding the exchange relationship between [...] [each worker] and the organization“ (Rousseau 2001a: 261).

Diese Kontrakte verweisen auf ein ähnliches Phänomen wie die impliziten Verträge, allerdings mit kognitionspsychologischem Fokus auf mentalen Modellen (vgl. Rousseau 1995 und 2001b).

---

<sup>9</sup> Betrachten wir beispielsweise die *Kulturexklusion*: Wenn ein Mitarbeiter einer anderen Nationalität einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, so gibt es eine Reihe von expliziten Vertragsmerkmalen wie z. B. Höhe des Gehaltes, Arbeits- und Urlaubszeiten. Dass dieser Mitarbeiter aber anerkannt wird als Person, dass er gleich(wertig) behandelt wird, das sind Bestandteile eines impliziten Vertrages. Auch bei der *Kommunikationsexklusion* werden Mitarbeiter über den expliziten Vertragsbestand hinaus durch eine Verletzung von impliziten Verträgen vital in ihren Interessen geschädigt. Mobbing, Whistleblowing (vgl. Leisinger 2003), Diskriminierung oder Stigmatisierung – die Reihe der Beispiele ist lang. Solche Phänomene sind nicht nur moralisch kritisierbar, sondern sie wirken sich auch ökonomisch negativ auf den Unternehmenserfolg aus: Burn Out, innere Kündigung, Antriebsschwäche oder fehlende Identität mit dem Unternehmen sind die Folge

<sup>10</sup> Ähnlich bei Homanns „unvollständigen Verträge“ vgl. Homann 1995: 17-25.

## 4. Stakeholdermanagement und Anerkennung

### 4.1 Normatives und strategisches Stakeholdermanagement

Wie können ethisch-existenzielle Anerkennungsprozesse in die Unternehmensführung eingebunden werden?

Das dem strategischen Management entlehnte Stakeholderkonzept umschreibt das Verhältnis des Unternehmens zu seiner engeren und weiteren Umwelt, wobei das Unternehmen im Sinne von Berle/Means als „quasi-public corporation“ (Berle/Means 1932: 333 und 347) verstanden wird (vgl. z. B. Freeman 1984 und 1994; Alkhafaji 1989; Evan/Freeman 1993; Schaltegger 1999 und Donaldson/Preston 1995).<sup>11</sup> Die Grundlagen des Stakeholderkonzepts stammen aus der *Anreiz-Beitrags-Theorie* sowie aus der *Koalitionstheorie* bzw. *Anspruchstheorie*, nach der das Unternehmen als Zusammenschluss bzw. als Anspruchscoalition verschiedener Teilnehmer mit unterschiedlichen Interessen zu begreifen ist (vgl. Berle/Means 1932; Barnard 1938; March/Simon 1958; Cyert/March 1963 sowie Ulrich 1977). Die bekannteste Stakeholder-Definition findet sich bei Freeman aus dem Jahre 1984: danach versteht man unter einem Stakeholder

„any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“ (Freeman 1984: 46 und 52).

Betroffen im Sinne von *affected* ist ein Stakeholder immer dann,

„wenn er sich in der Erreichung seiner (persönlichen) Ziele von der Unternehmenstätigkeit beeinflusst fühlt“ (Göbel 1992: 142).

Es scheint sich also nicht nur um das tatsächliche Betroffensein im objektiven Sinne zu handeln, sondern auch schon um das bloße subjektive Gefühl eines Betroffenseins. Diskursethisch gesprochen ist der Stakeholder der Betroffene, sozialphilosophisch und allgemeiner gesprochen ist er der anerkannte Andere, stakeholderspezifisch betrachtet ist es jeder Betroffene (Stakeholder).<sup>12</sup>

Beim normativen Stakeholdermanagement erfolgt die Anerkennung des Betroffenen, da Stakeholder mit legitimen Interessen an und für sich einen Wert haben und nicht nur instrumental bzw. strategisch der Unternehmenssicherung dienen. Fasst man diese beiden Betrachtungen zusammen könnte man mit Apel von einer „tiefe(n) moralisch-strategische(n) Zweideutigkeit“ (Apel 1997: 351) sprechen.

Wir möchten mit dem vorliegenden Beitrag sozialphilosophische Elemente im Stakeholdermanagement einbringen, und zwar sowohl aus normativer als auch aus strategischer Motivation: Die *Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche* ist nämlich sowohl normativ wünschenswert bzw. geboten als auch ökonomisch sinnvoll (führt also in der Regel zu einer Steigerung des Shareholder-Values bzw. des Gewinns).

<sup>11</sup> Die Übersetzung von engl. „stake“ lautet Einsatz, Risiko, Wagnis bzw. Interesse (vgl. Freeman 1984: 31f.).

<sup>12</sup> Im klassischen Stakeholdermodell werden vier verschiedene Anspruchsgruppen nach „sozialen Einheiten“ (Göbel 1992: 137) unterschieden: *Kunde*, *Aktionär*, *Mitarbeiter* und *Umwelt*. Dieser stark vereinfachten Einteilung liegen methodische und systematische Motive zugrunde.

Schließlich werden Stakeholder im normativen Verständnis als BürgerInnen mit spezifisch legitimierten Interessen verstanden, die einen intrinsischen Wert haben. Daraus ergibt sich eine Soll-Vorschrift für die Unternehmensführung beim Umgang mit ihren Stakeholdern (vgl. Donaldson/Preston 1995: 66ff. sowie Jones 1995).

Die Übernahme gesellschaftspolitischer Verantwortung ist nicht nur als Reaktion auf Umwelteinflüsse oder auf Stakeholderinteressen, sondern oftmals auch als antizipatorische und präventive Aktion zu verstehen. Das Stakeholderkonzept liefert dabei ein Frühwarnsystem, das schwache Signale aus der Unternehmensumwelt identifiziert und damit Chancen und Risiken evaluiert.<sup>13</sup> Das spezifische Informationssystem signalisiert der Unternehmensführung frühzeitig – d. h. vor dem eigentlichen Eintritt – Gefährdungspotentiale aus der latenten Unternehmensumwelt. Hier können rechtzeitig Stakeholderdialoge mit den Anspruchsgruppen durchgeführt werden. Um das Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Umwelt proaktiv aufzulösen, benötigt das Unternehmen Informationen aus der Unternehmensumwelt im Allgemeinen und über die Stakeholder im Besonderen. Gerade hier ist Anerkennung wichtig: Nur wenn Stakeholder ernst genommen werden, wenn man versucht, ihre Interessen und Wünsche zu erschließen, wenn man sie bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt, nur dann fühlen sie sich anerkannt. Außerdem schützen erfolgreiche Frühwarnsysteme davor, dass gesellschaftliche Exklusionsprozesse sich verstärken, indem nämlich Mitarbeiter aufgrund von ökonomischen Rahmenbedingungen entlassen werden müssen und das Management diese Veränderungen nicht rechtzeitig erkennt.

Methodisch wird die reaktive und antizipative Dimension gesellschaftspolitischer Verantwortung über die klassische Stakeholderanalyse in Anlehnung an Freeman betrachtet, die folgende vier Phasen umfasst (vgl. Freeman 1984): Stakeholderscanning (Stakeholderwahrnehmung), Stakeholdermonitoring (Stakeholderdurchleuchtung), Stakeholderforecasting (Stakeholderanliegen) und Stakeholderassessment (Stakeholderbewertung) (vgl. Fahey/Narayanan 1986: 46ff.; Göbel 1992: 146). Anerkennungskomponenten können in eine Stakeholderanalyse eingebaut werden (Scanning: Wer könnte implizite Ansprüche haben?, Monitoring: Wie überwache ich den Agenten, ohne ihn zu stark zu kontrollieren, ohne ihn in seinen Freiheitsrechten einzuschränken, ohne ihn zu demotivieren?, Forecasting: Wie werden implizite Ansprüche möglicherweise durch bestimmte Transaktionen beeinflusst oder gar vital verletzt?, Assessment: Wie wird eine solche Wirkung auch unter Berücksichtigung von Knappheitsregeln bewertet und gewichtet?).

Jedoch sind nicht jegliche Stakeholderansprüche grundsätzlich legitim bzw. wenn sie legitim sind, müssen sie noch nicht unbedingt von der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Die Prüfung der Legitimität solcher Forderungen an das Unternehmen stellt eine der großen Herausforderungen des strategischen Managements dar. Die Kernfrage lautet, welche Stakeholder im Rahmen der Unternehmensführung in welchem Maße berücksichtigt werden. Das Management sollte die prinzipiell unendlichen Ansprüche der Stakeholder auf ihre Legitimität hin überprüfen und nach bestimmten Kriterien befriedigen (vgl. Schaltegger 1999: 5).

---

<sup>13</sup> Vgl. zum Frühwarnsystem und den weak signals u. a. Ansoff 1976 und 1979 sowie Göbel 1992 und 1995.

## 4.2 Anerkennungsgleichgewicht und Vitalitätskriterium

Je nachdem von welchem Verständnis von Stakeholdermanagement man ausgeht, ändert sich auch die Legitimität von Stakeholderansprüchen. Mit Hilfe des *Vitalitätskriteriums* wird im Folgenden eine Heuristik vorgestellt, mit Hilfe derer man Legitimitätsansprüche hinsichtlich ihrer Relevanz für das Stakeholdermanagement überprüfen kann. Die Argumentation erfolgt über Anerkennungsprozesse, die sich in Arbeitsverhältnissen niederschlagen, die wiederum vertraglich fixiert sind. Aber es gibt auch eine Fülle von – und diese sind weitaus wichtiger – impliziten Verträgen.

Überlegungen von Brink/Karitzki (2001) zur Fusionsethik gehen dazu über, Stakeholder nach dem sog. *Vitalitätskonzept* einzuordnen und zu gewichten, nach dem eine unternehmerische Transaktion dann aus ethischer Sicht zu unterlassen ist, wenn *legitime Stakeholderinteressen in vitaler Weise verletzt* sind. Stakeholderinteressen legitimieren sich über einen Legitimitätsdiskurs. Eine vitale Verletzung liegt dann vor, wenn die Stakeholder in lebenswichtiger Weise negativ betroffen werden, für die Verletzung nicht verantwortlich sind bzw. für die Verletzung vom Unternehmen nicht adäquat kompensiert werden.

„Mit dem Begriff „impliziter Vertrag“ sind hier alle Bestandteile in oder neben einem expliziten Vertrag gemeint, die nicht präzise ausgehandelt und kodifiziert worden sind, deren ausdrückliche Änderung oder Herausnahme aber mindestens eine der Parteien den Vertrag nicht hätte schliessen lassen.“  
(Brink/Karitzki 2001: 137).

Brink/Karitzki führen das *Vitalitätskriterium* als Hilfestellung zum Aufspüren und zur Explizierung impliziter Verträge ein (vgl. Abbildung 3).

Unterlasse Handlungen,

bei denen **legitime** Interessen in **vitaler** Weise verletzt werden.

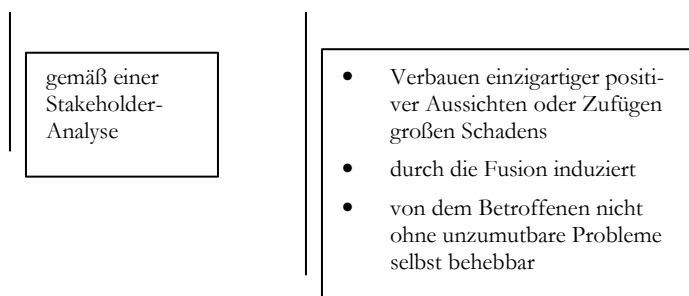


Abbildung 3: Das Vitalitätskriterium (Brink/Karitzki 2003, 138)

Wir möchten im Weiteren als Gedankenexperiment von einem Zustand ausgehen, in dem keine vitale Verletzung von legitimen Ansprüchen vorliegt. In einem solchen *Anerkennungsgleichgewicht* ist die *Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche* vollkommen gewährleistet. Keiner der Stakeholder ist also positiv oder negativ mit Anerkennung ‚vorbelastet‘.<sup>14</sup> Anerkennung fordert dann nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine Orientierung am Vitalitätskriterium. Legitimität und Vitalität sind im Folgenden zu untersuchen.

Zunächst gilt es also, die *Legitimität* zu bestimmen. Dazu bedient man sich der Stakeholderanalyse nach Freeman. Diese kann ergänzt werden durch einen Stakeholderdialog nach Ulrich im Sinne eines unternehmensethischen Legitimationsdiskurses (vgl. Ulrich 2001: 440). Hier müssen Stakeholder gute Gründe dafür anbringen, warum sie einen legitimen Anspruch haben. Dieser Begründungsdiskurs erfolgt im streng diskursethischen Sinne: Eine Norm ist nämlich dann und genau immer dann gültig,

„wenn alle von ihr möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses Einverständnis darüber erzielen, dass diese Norm gilt“ (Habermas 1999: 76).

Nach dem Prinzip der Zweistufigkeit der Diskursethik wird zunächst auf einer prozeduralen Ebene argumentiert und danach der Einzelfall im Stakeholderdialog innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen überprüft. Damit wird eine handlungsleitende und regulative Wertorientierung im doppelten Sinne geschaffen: Die prozedurale Anlage der ersten Ebene liefert zum einen die Bedingung der Möglichkeit einer Wertorientierung im verantwortungsethischen Sinne, zum anderen wird der Einzelfall dann inhaltlich entschieden. Das Vitalitätskriterium kann in diesem Zusammenhang eine Hilfe darstellen, da es ein prozedurales Prinzip darstellt. Da die Öffentlichkeit des Diskurses bei strategischen Entscheidungen nicht immer gewährleistet werden kann, bieten sich Stellvertreterdiskurse an. Es geht – wie bei allen regulativen Ideen – um die approximative Annäherung an den Idealzustand:

„Regulative Ideen‘ der praktischen Vernunft sind normative Prinzipien, die für das Handeln im Sinne einer Verpflichtung und Anleitung zur langfristigen, approximativen Realisierung eines Ideals verbindlich sind, die aber zugleich die Einsicht zum Ausdruck bringen, daß nichts in der Zeit Erfahrbares jemals dem Ideal völlig entsprechen kann“ (Apel 1997: 204).

Als Nächstes ist die *Vitalität* zu prüfen. Eine unternehmerische Transaktion ist nämlich immer dann zu unterlassen, wenn legitime Stakeholderinteressen in vitaler, also lebenswichtiger Weise verletzt werden.

„Darunter kann man das Verbauen einzigartiger positiver Aussichten oder das Zufügen großen Schadens verstehen, was jeweils durch die Fusion verursacht worden ist und von dem Betroffenen nicht ohne unzumutbare Probleme selbst behoben werden kann“ (Brink/Karitzki 2001: 139).

---

<sup>14</sup> Obwohl Honneth Missachtungsstrukturen schon ‚vor‘ deren Explizierung einfordert, um einen nachträglichen Kampf um Anerkennung zu verhindern, bleibt die Anerkennungsheuristik aufrecht erhalten. Sie kann nämlich im Sinne eines Anerkennungs-Frühwarnsystems – zum Beispiel in Form eines Stellvertreterdiskurses – auch vor der unternehmerischen Transaktion durchgeführt werden.

Die kritischen Einwände sind i. d. R. Abgrenzungsfragen: Wo liegt die Grenze zwischen großen und kleinen Schäden, zwischen Selbst- und Fremdverschulden oder zwischen mit zumutbarem Aufwand behebbaren Problemen und echten Schicksalsschlägen. Aber gerade diese Unsicherheiten sind sehr stark subjektiv und bedürfen der ausführlichen Erörterung im Diskurs.

„Dies kann zum Beispiel im Sinne eines Stellvertreterdiskurses durch eine Ethikkommission geschehen oder aber auch durch direkte Einbeziehung der Betroffenen“ (ebd.).

Das Vitalitätskriterium untermauert die von uns gemachten Forderungen nach *Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche*. Stakeholder müssen argumentieren, sie müssen gute Gründe vorbringen, um ihre Ansprüche formulieren zu können. Oftmals wird es schwer sein für das Management zu erkennen, was letztendlich die legitimen Ansprüche sein sollen. Implizite Ansprüche müssen *verständlich* expliziert werden – eventuell über Stellvertreterdiskurse. Unternehmen können also – wenn sie sich für ein Stakeholdermanagement entscheiden – dies aus strategischer oder normativer Perspektive tun. Was die Handlungsoptionen anbelangt werden sich kaum Unterschiede ergeben.<sup>15</sup> Die freiwillige Selbstverpflichtung ein normatives Stakeholdermanagement zu betreiben, sich am Vitalitätskriterium zu orientieren und damit Stakeholderansprüche wechselseitig anzuerkennen, führt zu einer Reduktion der Transaktionskosten und hat damit einen ökonomischen Impuls.

## 5. Praktische Implikationen hinsichtlich gesellschaftlicher und unternehmerischer Teilhabe

Im vorigen Kapitel wurde deutlich gemacht, dass – ausgehend von einem Anerkennungsgleichgewicht, also einer Situation, in der jeder Stakeholder sämtliche Anerkennungsansprüche als befriedigt ansieht – weitere Anerkennungsansprüche über das Vitalitätskriterium evaluiert werden müssen. Die Anerkennung des Anderen kann über ein normatives Stakeholdermanagement im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung auf der Mesoebene, das z. B. die o. g. Maßnahmen umfasst, erreicht werden. Dabei ist auf die Bedeutung von impliziten und psychologischen Verträgen hinzuweisen.

Maßnahmen wären z. B. die *Erstellung von Ethik-Kodizes*, die Mitarbeitern eine Orientierung in schwierigen Entscheidungssituationen liefern. Mit Rekurs auf solche Ethik-Kodizes können Explizierungen von impliziten Ansprüchen vereinfacht werden. Gerade Anerkennungsfragen können hier eingebaut werden, ohne gleich den politisch-juridischen Dingen zugeordnet werden zu müssen. Ergänzt werden sollten solche Leitbilder durch geeignete *Controlling-Mechanismen*. Wie kann die Realisierung von Anerkennungsmechanismen positiv bzw. negativ sanktioniert werden bzw. wie schafft man eine Art intrinsische Motivation? Wie können weiche Faktoren wie Anerkennung oder Teilhabe messbar gemacht werden? Zu denken wäre hier zum Beispiel an eine

---

<sup>15</sup> Allerdings ist die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens weitaus höher, wenn es normatives Stakeholdermanagement betreibt und auch entsprechend kommunikativ begleitet. Hier könnte man von einer freiwilligen Selbstverpflichtung sprechen. Eine Convergent-Stakeholder-Theory wird zum Beispiel von Jones/Wicks 1999 vorgeschlagen.

variable Entlohnung, die gekoppelt ist an geringe Fluktuationsraten, da mit einer hohen Fluktuationsrate in der Regel Exklusionskarrieren begünstigt werden. Es kann aber auch daran gedacht werden, in puncto Öffentlichkeitsarbeit und Stakeholderdialog einen Bericht – etwa in Form eines Corporate-Citizen-Berichtes – zu verfassen, der explizit Anerkennungsfragen aufnimmt. *Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche* sind ferner sehr wichtig, eventuell unterstützt durch einen Moderator, der bei Verständigungsproblemen weiterhilft. Darüber hinaus sollten gerade für das Management so genannte *Reflexionsarenen* geschaffen werden, in denen Managern ermöglicht wird, Denken und Handeln zu reflektieren, und zwar frei von ökonomischen Sachzwängen, rationale Begründungen suchen zu müssen, um so für die Wahrnehmung von impliziten Verträgen zu sensibilisieren. Daraus können sich neue Optionen für intelligentes Management ergeben.

## 6. Ausblick: Sozialphilosophische Gerechtigkeitsperspektiven in der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Im Ergebnis favorisieren wir eine Stakeholderkonzeption als strategisches Führungskonzept, welches sich um die *Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche* bemüht. Das Vitalitätskriterium ist ein Kriterium für Teilhabe bzw. zur Verringerung von Exklusion. Durch die Einbindung der vom Unternehmen betroffenen Anspruchsgruppen werden – normativ gesprochen – Menschen auf der ethisch-existenziellen Ebene anerkannt und ernst genommen, aber – ökonomisch gesprochen – zugleich Transaktionskosten reduziert und dadurch der Unternehmenserfolg langfristig und nachhaltig gesichert. Dadurch wird – dem Subsidiaritätsprinzip folgend – eine Stärkung der Mesoebene bei gleichzeitiger Reduzierung der Einflussstärke von Politik und damit der Makroebene eingefordert. Eigenverantwortung auf Managementebene heißt die vorgeschlagene Lösungsoption zur Steigerung des ethischen Gehaltes und der ökonomischen Effizienz. Durch Anerkennung, Teilhabe, Würde und Identifikation werden strategisches und normatives Stakeholder-Management wieder näher zusammengeführt und von dem Instrumentalisierungsvorwurf befreit.

Aus *ökonomischer* Perspektive bleibt offen, inwieweit eine solche Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholderansprüche auch einer Primärorientierung am Shareholder-Value eines Unternehmens dienlich ist.<sup>16</sup> Über die vertragstheoretische Explikation – so wie die Autoren dies in dem vorliegenden Artikel zu zeigen versuchten – werden über die Transaktionskostenreduktion und stärker motivierte, da anerkannte, Stakeholder auch deren Beiträge zum Unternehmenserfolg deutlich: Mitarbeiter wirken positiv über eine bessere Arbeitskraft, Kunden wirken positiv über einen höheren Umsatz, Aktionäre wirken positiv über die Bereitstellung von Kapital.<sup>17</sup>

Es bleibt zu fragen, inwieweit eine sozialphilosophisch orientierte Betrachtungsweise von Management in der gängigen wirtschafts- und unternehmensethischen Theorie-Kontroverse z. B. zwischen Homann und Ulrich mögliches Konfliktlösungspotential

---

<sup>16</sup> Vgl. zu ersten Ansätzen Brink 2000 und 2002 sowie Brink/Karitzki 2001.

<sup>17</sup> Damit sind klassische Werttreiber aus dem Rappaport'schen Shareholder-Value-Netzwerk betroffen wie z. B. Umsatzsteigerungen und Kapitalkostenreduktionen. Vgl. Rappaport 1995: 79.

liefert. Wenn man die Wirtschafts- und Unternehmensethik aus dem Schulendenken löst, scheint durch die Nähe sowohl zum Homann'schen Ansatz (Anreizsetzung durch die Politik, Marktorientierung) als auch zum Ulrich'schen Ansatz (politischer Republikanismus, Diskurs, Bürgerengagement) eine erste Annäherung auf der Anwendungsebene erzielbar. So bekommt die Politik weiterhin die Funktion zugesprochen, sich um die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zu kümmern, verliert aber zu Gunsten der Unternehmen etwas an Bedeutung: Sie bleibt lediglich *enabler* zur Vermeidung von gesellschaftlicher Exklusion, während den Unternehmen die Aufgabe der Vermeidung gesellschaftlicher und insbesondere unternehmerischer Exklusion zukommt. Der ökonomische und moralische Konfliktfall (Homann) wird durch das Vitalitätskriterium (Kompensation oder Transformation von Legitimität in Nicht-Legitimität bei vitaler Verletzung legitimer Interessen) in den überwiegenden Fällen aufgelöst, da Unternehmen und Unternehmer sich an ihre Versprechen binden. Es wird nicht mehr eingefordert, als dass sich die Akteure an ihre, den Stakeholdern gegebenen Versprechen halten. Sowohl auf der Ebene der Rahmenordnung als auch innerhalb der Unternehmensführung finden sich zahlreiche diskursive Entscheidungsprozesse und Stakeholderdialoge (gerade zur Vermeidung von Kommunikations- sowie von Erfolgsexklusion). Auch Wielands Ansatz würde sich hierunter partiell rekonstruieren lassen: Sowohl die formal-juridische als auch die ethisch-existenzielle Form der Anerkennung lassen sich in Economic Terms transformieren. Durch die Reduktion von Transaktionskosten dürfte sich das Image bzw. das Reputationskapital des Unternehmens steigern lassen. Unsicherheiten und Ängste werden weitestgehend reduziert, die Arbeitszufriedenheit gesteigert. Wirtschafts- und Unternehmensethik könnte sich u. E. von der reinen *Schulensbetrachtung* (die durchaus ihren Sinn bei der Etablierung und Ausdifferenzierung von wissenschaftlichen Disziplinen hat) lösen. Die Entwicklung würde sich damit verlagern (1) zu einer *Issue-Betrachtung* (vgl. USA: hier werden gesellschaftliche Themen kritisch betrachtet mit pragmatisch ausgerichteter Reflexion) und (2) begleitend anhand einer *wissenschaftstheoretischen Begriffsarbeit* (Gerechtigkeit, Freiheit, Würde, Anerkennung etc.). Diese wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion möchten wir mit dem vorliegenden Beitrag anregen.

## Literatur

- Alkhabajji, A. F.* (1989): A stakeholder approach to corporate governance: managing in a dynamic environment, New York: Quorum Books.
- Ansoff, H. I.* (1976): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 28, Heft 3, 129-152.
- Ansoff, H. I.* (1979): Strategic management, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Apel, K.-O.* (1997): Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Barnard, Ch. I.* (1938): The functions of the executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Berger, P./Berger, B./Kellner, H.* (1987): Das Unbehagen in der Modernität, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Berger, P. A./Hradil, St. (1990): Die Modernisierung sozialer Ungleichheit – und die neuen Konturen ihrer Erforschung, in: Dies. (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt, Sonderband 7, Göttingen: Schwartz, 3-25.
- Berle, A.A./Means, G.C. (1932): The Modern Corporation and Private Property, New York, NY: Macmillan.
- Brink, A. (2000): Holistisches Shareholder-Value-Management. Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung, München et al.: Hampp.
- Brink, A. (2002): VBR – Value-Based-Responsibility. Teil 1: Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung, München und Mering: Hampp.
- Brink, A./Karitzke, O. (2003): Fusions-Management – Wie man bei Unternehmenszusammenschlüssen ethisch handeln kann“, in: Die Unternehmung, Jg. 57, Heft 2, 135-152.
- Bude, H. (1998): Die Überflüssigen als transversale Kategorie, in: Berger, P. A./Vester, M. (Hg.): Alte Ungleichheiten – neue Spaltungen, Opladen: Leske + Budrich, 363-382.
- Bude, H. (2001): Gerechtigkeit als Respekt. Sozialmoralische Folgen von Ungerechtigkeit durch Exklusion, in: Berliner Debatte Initial Jg. 12, Heft 3, 28-37.
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, Th./Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 65-91.
- Eurich, J. [2004]: Gerechtigkeit, Ungleichheit und die Wahrnehmung individueller Rechte, in: Grözinger, G. /van Aken, A. (Hg.): Ungleichheit und Umverteilung, Marburg: Metropolis (im Erscheinen).
- Evan, W. M./Freeman, R. E. (1993): A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism, in: Beauchamp, T. L./Bowie, N. E. (eds.): Ethical theory and business, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 97-106.
- Fabey, L. /Narayanan, V. K. (1986): Macroenvironmental analysis for strategic management, St. Paul, Minn.: West Pub. Co.
- Forst, R. (1994): Kontexte der Gerechtigkeit. Politische Philosophie jenseits von Liberalismus und Kommunitarismus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1987): Zur Genealogie der Ethik, in: Dreyfus, H.L./Rabinow, P. (Hg.): Michel Foucault: Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Mit einem Nachwort von und einem Interview mit Michel Foucault. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 265-292.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: a stakeholder approach, Boston, Mass.: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994): The politics of stakeholder theory: some future directions, in: Business Ethics Quarterly, Jg. 4, Heft 4, 409-421.
- Galston, W. (1991): Liberal Purposes. Goods, Virtues, and Diversity in the Liberal State, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Göbel, E. (1992): Das Management der sozialen Verantwortung, Berlin: Duncker & Humblot.
- Göbel, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, Jg. 6, Heft 1, 55-67.
- Goodpaster, K. E. (1991): Business ethics and stakeholder analysis, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 1, No. 1, 53-73.

- Habermas, J.* (1996): Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, J.* (1999): Theorie kommunikativen Handelns, Band 1, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hinsch, W.* (1998): Rawls' Differenzprinzip und seine sozialpolitischen Implikationen, in: Bläschke, S./Döring, D. (Hg.): Sozialpolitik und Gerechtigkeit. Frankfurt a. M.: Campus, 17-74.
- Homann, K.* (1995): Gewinnmaximierung und Kooperation – Eine ordnungsethische Reflexion, in: Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (Hg.): Kieler Arbeitspapiere, Nr. 691, Kiel.
- Honneth, A.* (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Honneth, A.* (1996a): Zwischen Aristoteles und Kant. Skizze einer Moral der Anerkennung, in: Ders. (Hg.): Das Andere der Gerechtigkeit. Aufsätze zur praktischen Philosophie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 171-192.
- Honneth, A.* (1996b): Posttraditionale Gemeinschaften. Ein konzeptueller Vorschlag, in: Ders.: Das Andere der Gerechtigkeit. Aufsätze zur praktischen Philosophie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 328-338.
- Honneth, A.* (2003): Umverteilung als Anerkennung. Eine Erwiderung auf Nancy Fraser, in: Fraser, N./Honneth, A.: Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 129-224.
- Jones, Th. M./Wicks, A. C.* (1999): Convergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 206-221.
- Krebs, A.* (2002): Arbeit und Liebe. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Leisering, L.* (2000): „Exklusion“ – Elemente einer soziologischen Rekonstruktion, in: Büchel, F. u.a. (Hg.): Zwischen drinnen und draußen. Arbeitsmarktchancen und soziale Ausgrenzungen in Deutschland, Opladen: Leske + Budrich, 11-22.
- Leisering, K. M.* (2003): Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München und Mering: Hampp.
- March, J. G./Simon, H. A.* (1958): Organizations, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Margalit, A.* (1997): Politik der Würde. Über Achtung und Verachtung. Berlin: Fischer.
- Rappaport, A.* (1995): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rösner, H.-U.* (2002): Jenseits normalisierender Anerkennung. Reflexionen zum Verhältnis von Macht und Behindertsein, Frankfurt a. M.: Campus.
- Rousseau, D. M.* (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, New York: Sage.
- Rousseau, D. M.* (2001a): The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness?, in: Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, 260-273.
- Rousseau, D. M.* (2001b): Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, 511-541.
- Schaltegger, St.* (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive, in: Die Unternehmung, Jg. 53, Heft 1, 3-20.
- Taylor, Ch.* (1993): Die Politik der Anerkennung, in: Ders.: Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung. Mit Kommentaren von A. Gutmann (Hg.), S.C. Rockefeller, M. Walzer, S. Wolf. Mit einem Beitrag von J. Habermas. Frankfurt a. M.: Fischer, 13-78.

*Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart: Poeschel.*

*Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik, Bern et al.: Haupt.*