



Reinhard Pfriem

# Zwischen Reputation und Legitimation

Alle reden vom Stakeholdermanagement ...

**KIEM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Hochschule Konstanz  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstrasse 55  
D-78462 Konstanz  
Telefon : +49-(0)7531-206 404  
Fax: +49-(0)7531-206 187  
E-Mail: [kiem@htwg-konstanz.de](mailto:kiem@htwg-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 27/2007

Working Paper Nr. 27/2007

# **Zwischen Reputation und Legitimation**

## **Alle reden vom Stakeholdermanagement ...**

Reinhard Pfriem

„Ethik kommt als Krisenerfahrung daher.“

(Manfred Riedel)

### *1 Mehr als eine Managementmode*

U. a. Alfred Kieser hat in der jüngeren Vergangenheit immer wieder darauf hingewiesen, dass die – insbesondere durch Berater repräsentierten – Schnittstellen zwischen praktischer Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre bzw. Organisationstheorie von Moden und Mythen geprägt sind, die sich häufig nur recht kurzer Lebensdauer erfreuen.<sup>1</sup> R. E. Freeman kann mit seinem Stakeholder Approach von vor inzwischen mehr als zwei Jahrzehnten<sup>2</sup> unbedingt in Anspruch nehmen, dass ihm dieses Schicksal nicht widerfahren ist. Im deutschen Sprachraum blieb die Rezeption jenseits der Hochschule, später Universität St. Gallen<sup>3</sup> zwar lange Zeit auf wenige Quellen beschränkt<sup>4</sup>, inzwischen muss man in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre fast suchen nach jemandem, der sich nicht auf diese Begrifflichkeit bezieht.

In den mittlerweile geradezu inflationären Verwendungskontexten ist des Öfteren statt von Ansatz bzw. Approach von Stakeholdertheorie die Rede. Diese Begriffsbildung sollte freilich getrost als Zeichen dafür betrachtet werden, wie wenig reflektiert der Umgang mit dem Ansatz häufig stattfindet (was bei Inflation eines bestimmten Begriffes natürlich eine fast regelmäßige Erscheinung darstellt). Für das Verständnis der folgenden Überlegungen ist es von großer Bedeutung zu sehen, dass der Stakeholder Approach als solcher noch keineswegs eine Theorie darstellt, sondern allenfalls (aber auch möglicherweise) den Zugang zu einer solchen. Gegenüber der Tradition der ökonomischen Theorie und speziell auch der Betriebswirtschaftslehre, das Ökonomische über die Kombination (und Allokation) von Produktionsfaktoren und die Maxime des möglichst effizienten Einsatzes dieser Faktoren für vermeintlich gegebene Zwecke erklären zu wollen, sorgt der Stakeholder Approach zumindest für die Öffnung hin zu einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenstheorie und -politik. Mit ihrer Orientierung darauf, eine Analyse nicht nur des eigenen Unternehmens, sondern ebenso der dieses umgebenden Umwelten vornehmen zu müssen, waren schon die frühesten und planungsorientiertesten Schulen des Strategischen Managements über den produktionstheoretischen Fokus der volks- wie betriebswirtschaftlichen Ökonomik des 20. Jahrhunderts hinaus

<sup>1</sup> Vgl. Kieser 1996.

<sup>2</sup> Freeman 1984.

<sup>3</sup> Als Pioniere seien hier Ulrich & Fluri 1992 genannt.

<sup>4</sup> Vgl. auch Pfriem 1995.

und auf ein Instrumentarium angewiesen, wie denn die Unternehmensumwelten systematisch in die Analyse einbezogen werden könnten. Dafür eignet sich zwangsläufig ein Ansatz, der der Frage nachgeht, wie Unternehmen im Rahmen des Strategischen Managements mit ihren verschiedenen *Anspruchsgruppen* (so die übliche deutsche Übersetzung für stakeholders) umgehen sollen, und dem es normativ darum geht, das Gespür der Unternehmen für die Bedeutung dieser Aufgabe zu schärfen. Ausgangspunkt der Konzeption Freemans war eine ebenso einfache wie fundamentale Einsicht: Die institutionell verstandenen Unternehmensumwelten sind in ihrer Form als Akteure relevant für den langfristigen Unternehmenserfolg. Stakeholders sind also alle jene, die durch ihr Tun und Lassen direkt oder indirekt auf den Unternehmenserfolg einwirken können (positiv oder negativ) und auf die hin Unternehmen deshalb im Rahmen ihres Strategischen Managements eine aktive Politik entfalten sollen (s. Abb. 1).



Abb. 1: Ein Stakeholdermodell (Quelle: Pfriem 2006, 301)

Der Begriff „Stakeholders“ soll zum Ausdruck bringen, dass es eben nicht nur die „Shareholders“ (Anteilseigner) sind, die durch ihre Ansprüche und Aktivitäten den Unternehmenserfolg beeinflussen. Zur Systematisierung dieser Stakeholders existieren verschiedene Kategorien. Insbesondere in der deutschsprachigen Diskussion hat sich zunächst die Unterscheidung zwischen *internen* und *externen* Anspruchsgruppen verbreitet. Die internen Anspruchsgruppen

sind eher fix und tauchen in den verschiedenen Darstellungen immer wieder auf: Eigentümer, Arbeitnehmer, Manager. Die externen Anspruchsgruppen können demgegenüber unendlich ausgefächert und differenziert werden, und es finden sich auch viele verschiedene Darstellungen.

Ferner gibt es die Unterscheidung in *marktliche* und *nichtmarktliche* Unternehmensumwelten bzw. Anspruchsgruppen. Zu den wichtigen erkenntnishaltigen Elementen von Freemans Konzept gehört die Anerkennung der Tatsache, dass eben nicht nur die über ökonomische Transaktionen mit der Unternehmung verbundenen Marktpartner in diesem Zusammenhang Bedeutung haben, sondern auch nichtmarktliche Akteure durch ihr Tun oder Lassen den Unternehmenserfolg beeinflussen.

Die Öffnung des Blicks auf die Akteurskonstellation, mit der es eine Unternehmung strategisch tatsächlich zu tun hat (die wir dem Stakeholder Approach verdanken), hatte übrigens einen hilfreichen theoretischen Nebeneffekt, der in aller Regel übersehen wird. Die vorher betriebene Konzentration auf die Innenperspektive der Unternehmung, die selbst im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts etwa durch Heinen und Schanz noch aufrechterhalten wurde<sup>5</sup>, bedeutete dem Inhalt nach eine Fokussierung auf die Widersprüche zwischen Kapital und Arbeit, den Eigentümern und Managern als Betriebs- und Geschäftsleitung auf der einen, den Arbeitnehmern und ihren Gewerkschaften auf der anderen Seite. Der Stakeholder Approach brachte dieses dualistische Bild von der unternehmenspolitischen Akteurskonstellation nachdrücklich zur Auflösung.

Freeman selbst legt im Rückblick zwei Jahrzehnte danach<sup>6</sup> großen Wert auf die seinerzeit eindeutig erfolgsstrategischen Quellen und Motive des Stakeholder Approach. Es ging ihm eindeutig nicht um die moralische Legitimation von Ansprüchen an das Unternehmen unabhängig von der Frage, ob die hinter diesen Ansprüchen stehenden Akteure den Unternehmenserfolg (positiv oder negativ) beeinflussen können. Umgekehrt: die Möglichkeit dieser Akteure, Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu nehmen, konstituiert sie als Stakeholder. Damit wird allerdings auch rasch deutlich, dass wir es auf beiden Seiten mit einer Frage der Wahrnehmung zu tun haben:

- Sehen die Akteure mit Ansprüchen an das Unternehmen Möglichkeiten, Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen, können sie das und wollen sie das dann auch?

<sup>5</sup> Vgl. Pfriem 2006a, 127ff. Im Unterschied zu den Ansätzen von Heinen und Schanz betrieb Hans Ulrich an der Hochschule St. Gallen gleichzeitig die Öffnung der Unternehmenstheorie zur Gesellschaft.

<sup>6</sup> Freeman 2004.

- Sind die Unternehmen in der Lage, die Ansprüche solcher Akteure ernst zu nehmen, die zumindest potentiell Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen können, also wenigstens latente Stakeholder sind?

Dass Ansprüche dem Inhalt nach bestimmte Unternehmen betreffen, ist eben noch keine hinreichende Bedingung. Von der können wir erst sprechen, wenn Unternehmen von diesen Ansprüchen auch unfreiwillig betroffen sein können. Daraus ergibt sich natürlich für ein Strategisches Management, das sich nicht darauf beschränken darf, die Verhältnisse als statisch zu behandeln, sondern der Dynamik der unternehmenspolitischen Akteurskonstellation Rechnung zu tragen hat, als logische Konsequenz, die Frage nach möglichen Einflüssen auf den Unternehmenserfolg in die Zukunft gerichtet zu denken und anzuerkennen, dass Akteure, die heute zur Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg noch nicht in der Lage sind, in dieser Hinsicht in der Zukunft vielleicht ganz anders dastehen können.

## *2 Ein modernisierter Kontingenzansatz?*

Mehr als anderen gebührt zweifellos Vertretern der Hochschule (heute Universität) St. Gallen das Verdienst, den Stakeholder Approach und insgesamt den Gesellschaftsbezug von Unternehmenstheorie und –politik im deutschen Sprachraum popularisiert zu haben.<sup>7</sup> Allerdings erwecken hier viele Formulierungen den Eindruck, als könne eine Unternehmensführung, wenn sie sich nur genügend Mühe gäbe, es allen recht machen. Mindestens indirekt, durch Verzicht auf die Erörterung der Fragen, denen ich mich jetzt zuwenden werde, gerät damit der Stakeholder Approach zu einer modernisierten Fassung des Kontingenzansatzes, der die Unternehmen in Abhängigkeit von ihren Umwelten sieht. Das, was das Zeug hat, zur gedanklichen Hilfestellung für eigenständiges Strategisches Management zu werden, landet dann wieder beim doch vermeintlich gerade überwundenen Anpassermodell der vorgängigen ökonomischen Theoriekonzeptionen.<sup>8</sup>

Die theoretische Betrachtung gesellschaftlicher Ansprüche an die Unternehmen macht in heutigen Gesellschaften allerdings nur Sinn, wenn die inhaltliche Vielfalt dieser Widersprüche angemessen zur Kenntnis genommen wird. Die – um eine frühe wichtige Formulierung von Peter Ulrich zu gebrauchen – unbegrenzte kritische Öffentlichkeit besteht aus sehr vielen verschiedenen kritischen Öffentlichkeiten. Die Ansprüche der Stakeholder sind erst recht in den Gesellschaften des 21. Jahrhunderts prinzipiell heterogen, vielleicht sogar antagonistisch: eben dies soll in unserer Abb. 1 dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass Pfeile mit Spitzen in beiden Richtungen (Verweis auf die zumindest potentielle Konflikthaftigkeit) nicht

<sup>7</sup> Neben Hans und Peter Ulrich (Ulrich & Fluri 1992; Ulrich & Probst 1988) vgl. auch Dyllick 1989.

<sup>8</sup> Zur Kritik daran vgl. Hejl 2006.

nur zwischen dem Unternehmen und einzelnen Stakeholdern verlaufen, sondern auch zwischen diesen.

Dass in der Abbildung die Pfeile sich nicht nur von den Stakeholdern auf das Unternehmen richten, sondern auch umgekehrt, soll übrigens die prinzipielle Rekursivität der Beziehungen zwischen den beiden Seiten zum Ausdruck bringen: kluges und zukunftsfähiges Strategisches Management wirkt selbst aktiv auf die Formierung von Stakeholder-Ansprüchen ein. Nicht unbedingt klug wären allerdings solche Einwirkungen, die nur dazu dienen, Stakeholder-Ansprüche abzubremsen und zu behindern: die betreffen dann mit möglicherweise noch größerer Macht später vielleicht den Unternehmenserfolg sehr negativ.

Es braucht also eine zwangsläufig selektierende Selbstverortung des Strategischen Managements im Sinne von Mintzbergs „position“.<sup>9</sup> Das Unternehmen selbst ist der Ort, wo mit Blick auf die eigenen Interessen wie Entwicklungsmöglichkeiten diese Verortung vorgenommen werden muss, und zwar nicht zuletzt unter dem Kriterium der Anschlussfähigkeit an die Ziele und Interessen der Stakeholder. Harmonievorstellungen sind dabei eher hinderlich, eher sollte von Empathie die Rede sein als der (vielleicht erlernbaren) Kunst, die Ziele und Interessen anderer vielleicht gerade auch dann verstehen zu können, wenn sie mit den eigenen nicht übereinstimmen.

### *3 Reputation ... und ihre Grenzen*

An Markenkrisen kann gelernt werden, wie fragil es heutzutage um unternehmenspolitische Reputation bestellt ist.<sup>10</sup> Die Überlegungen des letzten Abschnitts führen zu der Einsicht, dass Reputation von ihren Trägern her immer nur selektiv sein kann, nicht etwa total. Im Zweifel geht es sehr situativ um kulturelle Passungen auf der Reputationsebene: der kürzliche Rückzug von Wal-Mart war der mangelnden Bereitschaft dieses Konzerns geschuldet, zu akzeptieren, dass der in den USA reputierlichere aggressive Verkaufsstil bei der deutschen Kundschaft nicht goutiert wird. Weiter reichende Probleme wie die mit solchen Riesemärkten verbundene Zerstörung kleiner Fachgeschäfte und die Zerstörung der Urbanität spielten in diesem Fall keine Rolle.

Nicht nur auf der Markenebene kann sich die Reputation eines Unternehmens durch Veränderungen der gesellschaftlichen Agenda rasch verschieben. Unter den heutigen medialisierten Bedingungen von Kommunikation sind solche Prozesse für Unternehmen nur sehr begrenzt beeinfluss- oder gar steuerbar. Trotzdem erscheint ein unternehmerisches Issue

<sup>9</sup> Zu Mintzbergs Five P's der Beschreibung von Strategie vgl. Pfriem 2006, 34ff.

<sup>10</sup> Vgl. Tiemann 2006.

Management sinnvoll, das sich sowohl auf solche Themen richten kann, wo relevante Stakeholder gegenüber den Unternehmensaktivitäten in kritische Stellung gehen könnten, als auch auf Felder, von denen das Unternehmen im besonderen Maße profitieren kann, wenn diese zu Gegenständen intensiver öffentlicher Debatten werden.

Mit dem Issue Management führen Unternehmen Kämpfe um kulturelle Aufmerksamkeit, Anerkennung oder sogar Hegemonie. Einerseits stellt das Bemühen um die öffentliche Wirkung einzelner ‚issues‘ zweifellos eine Präzisierung und Verbesserung des allgemeinen Managements für ein gutes Unternehmensimage dar. Auf der anderen Seite vermag die Arbeit an einzelnen ‚issues‘ dabei den Imagezusammenhang des Unternehmens nicht aufzulösen: mit der Veröffentlichung, dass im Zuständigkeitsbereich des Arbeitsdirektors Peter Hartz Betriebsratsbestechungen mit Luxusreisen und Prostitution stattgefunden hatten, war der Reputation der unter Leitung von Hartz ausgearbeiteten Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle bei der Volkswagen AG natürlich überhaupt nicht gedient, und die Weiterführung seines Namens in den Arbeitsmarktformen der Bundesregierung hat eher den Anstrich von Karikatur. Positive *Bedeutungszuweisung* kann sehr schnell in negative umschlagen, wie sich beim System Volkswagen gezeigt hat, umgekehrt natürlich auch negative in positive, wenn etwa die ablehnende Formel „Ist ja öko“ der konkreten Erkenntnis weicht, wie allergieförderlich manche hoch industrialisierten Lebensmittel sind.

Mehrheit ist nicht Wahrheit. Im Sinne dieses Satzes ist Reputation immer mit der Seite der Mehrheit verbunden. Reputation markiert einen empirischen Befund. Legitimation verkörpert eine andere Kategorie.

#### 4 *Das Legitimationsproblem unter heutigen Bedingungen*

Bis hierhin haben wir von Moral und Ethik überhaupt noch nicht gesprochen. Mit dem Legitimationsproblem gelangen wir zwangsläufig dorthin, denn:

„Legitimation verweist wie in ihrer Abgrenzung gegenüber Legalität als Momentaufnahme verrechtlichter Verhältnisse darauf, dass von inhaltlich begründeten Standpunkten her eine andere Position eingenommen werden kann und darf als die, die augenblicklich der Mehrheitsmeinung entspricht.“<sup>11</sup>

Wodurch kann sich diese andere Position rechtfertigen? Es gibt – heute erst recht – keine allgemeine Instanz mehr, von der unhinterfragt legitimiert werden könnte. Mit Zygmunt Bauman stellen wir gerade um der Möglichkeiten moralischer Urteilskraft willen fest:

<sup>11</sup> Pfried 2006, 311.

„Moralität ist nicht universalisierbar. Diese Feststellung impliziert nicht notwendigerweise moralischen Relativismus [...] Die Nicht-Universalisierbarkeit von Moral [...] enthält eine andere Bedeutung: sie opponiert gegen eine konkrete Version des moralischen Universalismus, die in der Moderne als kaum verschleierte Absichtserklärung diente, sich auf Gleichschaltung zu verlegen, auf eine zähe Kampagne, Unterschiede zu glätten und vor allem die ‚wilden‘ – autonomen, widerspenstigen, unkontrollierten – Ursprünge der moralischen Urteilskraft zu eliminieren.“<sup>12</sup>

Damit wird ein deutlicher Hinweis gegeben auf die Authentizität dessen, was wirkliche moralische Verantwortung ausmacht. Sie ist eben nicht der gehorsame Nachvollzug dessen, was von woanders und von anderen herkommt. Authentische moralische Verantwortung ist ein Gegenpol zur Pflichtenethik. Röttgers weist darauf hin, dass der Pflichtenbegriff lange Zeit die Stelle des Verantwortungsbegriffs innehatte und konstatiert als Ergebnis des moralischen Schindluders, der im 20. Jahrhundert mit dem Pflichtenbegriff getrieben wurde: „Daher ist die Unnachgiebigkeit des Pflichtgebots der Flexibilität der Verantwortungsübernahme gewichen.“<sup>13</sup>

Im Sinne der Erläuterung Baumans meint Flexibilität keineswegs moralische Beliebigkeit, vielmehr den Charakter des Nicht-Vorgegebenen, des in jeder historisch-konkreten Situation neu zu Definierenden. Das kann durchaus als Renaissance der Tugendethik gelesen werden<sup>14</sup> und zielt vor allem darauf, die Legitimation inhaltlicher kultureller Orientierungen stark zu machen und zu rechtfertigen, statt aus den Verhältnissen moderner Gesellschaften den Schluss zu ziehen, theoretisch und praktisch sei nur noch Verfahrenslegitimation akzeptabel.<sup>15</sup>

Wenn für das 21. Jahrhundert einer Renaissance der Tugendethik das Wort geredet wird, dann dürfen die Tugenden natürlich wiederum nicht im Sinne von Universalien missverstanden werden, sondern gewinnen ihre Geltung als regulative Ideen. Eine kulturalistische Unternehmensethik<sup>16</sup> betreibt das ethische Reflektieren von Alltagsmoralen unterhalb der Kardinaltugenden: im konkreten lebenspraktischen Verhalten.

Diese Notwendigkeit, sich nicht auf Vorgegebenes stützen und sich damit begnügen zu können, wird gegenwärtig sehr deutlich an den Grenzen, auf die in den letzten Jahren in Unternehmen eingeführte Compliance-Systeme offenkundig zu stoßen scheinen. In einem aktuellen Kommentar zu den Vorgängen bei Siemens heißt es:

<sup>12</sup> Bauman 1995, 25f.

<sup>13</sup> Röttgers 2007, 21.

<sup>14</sup> Vgl. Lautermann & Pfriem 2006.

<sup>15</sup> Zur Kritik an der Diskursethik in diesem Sinne Pfriem 2007a.

<sup>16</sup> Vgl. dazu ausführlich Pfriem 2007.

„Auch bei Siemens gab es vor der Berufung Noas (der Stuttgarter Oberstaatsanwalt Daniel Noa wurde Anfang 2007 bei Siemens zum obersten Ermittler gemacht, d. Verf.) schon Verantwortliche für Korruptionsbekämpfung. Es gab auch interne Revision, Wirtschaftsprüfer und einen Prüfungsausschuss im Aufsichtsrat. Aber sie alle hatten nicht mitbekommen, dass im Unternehmen Hunderte Millionen in schwarzen Kassen verschwanden.“<sup>17</sup>

Und der Autor schlussfolgert: „Ethisch sauberes Verhalten ist nicht allein Sache von hoch bezahlten Ermittlern und Kontrolleuren. Es ist vor allem Ausdruck einer Unternehmenskultur.“ Diese Formulierung trifft präzise, worum es uns geht. Natürlich ist die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, sich an fremd oder selbst vorgegebene Regeln zu halten, als notwendige Voraussetzung angemessenen unternehmenspolitischen Handelns auf keinen Fall zu unterschätzen. Die Energie, die das Unternehmen dafür aufzubringen hat, kommt aber nicht von alleine, sondern speist sich aus der kulturellen Performance, moralische Verantwortung auch unabhängig von definierten Regeln zu übernehmen.

Die engen Grenzen einer bloßen Compliance-Ethik lassen sich an den Herausforderungen des Stakeholdermanagements sehr gut beschreiben. Erfolgsstrategisch wie legitimationsbezogen gilt ex negativo (das hatten wir weiter oben schon festgestellt): die Heterogenität der Stakeholder-Ansprüche zwingt das Unternehmen zur Selektion. Der Dritte, demgegenüber Verantwortung übernommen werden soll, ist, mit den Worten von Röttgers<sup>18</sup>, frei wählbar. Die Wahl als solche hingegen ist nicht frei: es muss gewählt werden. Das Unternehmen baut über die strategische Konstruktion von Mikrowelten Mikroidentitäten auf, nach denen es diese Selektionen vornimmt.

Solche Mikrowelten und Mikroidentitäten sind immer Partialwelten und -identitäten.<sup>19</sup> Selbst oder vielleicht gerade globale Probleme wie der Klimawandel machen deutlich, dass Problemwahrnehmungen und -betroffenheiten stets sehr unterschiedlich verteilt sind. Empirisch ist die Beobachtung unterschiedlicher Wahrnehmungen derselben Probleme bei scheinbar doch ähnlicher Situiertheit außerordentlich interessant.<sup>20</sup> Unternehmenskultur kann deshalb auch als die besondere Art und Weise verstanden werden, wie sich ein Unternehmen selbst beobachtet und beschreibt, als Grundlage für die Bildung von Mikrowelten und Mikroidentitäten.

<sup>17</sup> Büschemann 2007.

<sup>18</sup> Röttgers 2007, 19.

<sup>19</sup> Die Begriffe Mikrowelten und Mikroidentitäten von Varela (1994) passen mir gerade wegen der auf Vielfalt zielenden Beschreibungsform sehr gut.

<sup>20</sup> Vgl. die demnächst als Buch erscheinende Dissertationsschrift von Hergert.

5 *Verantwortung als kulturelle Tatsache*

Mit einem Begriff von Konersmann<sup>21</sup> wollen wir Verantwortung als kulturelle Tatsache beschreiben. Natürlich kann Verantwortung ausdrücklich mit moralischen Absichten verbunden werden, und selbstverständlich kommt dies auch häufig vor. Wichtig ist uns allerdings mit unserer Beschreibung, dass die mit dem Stakeholdermanagement zwangsläufig verbundenen Selektionen auch dort Verantwortung generieren, wo ausdrücklich moralische Absichten fehlen, also: Verantwortung im außermoralischen Sinn.<sup>22</sup>

Die Übernahme von Verantwortung zeitigt dort, wo sie mit ausdrücklichen moralischen Absichten verbunden ist, mitnichten unbedingt bessere Ergebnisse als dort, wo solche fehlen. Die Moralität oder Unmoralität von Handlungen ist eine Bedeutungszuweisung, die von den Handelnden selbst oder auch anderen vorgenommen wird, und bis hin zum Gegensatz können sich die dabei zugewiesenen Bedeutungen inhaltlich stark unterscheiden. Grundlegend haben wir es allemal mit jenen kulturellen Differenzen zu tun, aus denen moderne Gesellschaften bestehen.

Luhmann hat versucht, seinen Begriff von Modernität an der Überwindung stratifikatorischer als vormoderner Verhältnisse zu gewinnen. Dieser Ausgangspunkt war wohl richtig, aber die daraus abgeleitete Schlussfolgerung der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme, die recht abgeschottet nach ihren eigenen Codes operieren, scheint inzwischen weniger überzeugend zu sein. Es gäbe bzw. in unserem kulturalistischen Bezugsrahmen gibt es durchaus einen alternativen theoretischen Pfad, dem Ende stratifikatorischer Verhältnisse und dem Umstand der Nicht-mehr-Steuerbarkeit moderner Gesellschaften gerecht zu werden: wir haben es in heutigen Gesellschaften mit einer heterogenen, teils direkt konträren Konstellation kultureller Orientierungen zu tun, die (wiederum absichtsvoll oder nicht) um Aufmerksamkeit, Anerkennung und Hegemonie ringen.<sup>23</sup>

Das Bemühen um Aufmerksamkeit mag in jenen Teilen der Kulturindustrie im engeren Wortsinn besonders augenfällig sein, wo der eigene berufliche Erfolg besonders stark davon abhängt, beachtet und nicht etwa übersehen zu werden. Bei manchen Menschen gibt es auch unabhängig vom beruflichen Erfolg offenkundige Neigungen, im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu stehen. Die mediale Verfasstheit von Öffentlichkeit sorgt hier für die entsprechenden Angebote. Und wenn sogar im Raum steht, dass ein Fernsehsender bereit wäre, viele Mio. € dafür auszugeben, den Umzug des Ehepaars Beckham von Spanien in die USA als „Reality

<sup>21</sup> Konersmann 2006.

<sup>22</sup> Vgl. dazu Pfriem 2007b.

<sup>23</sup> Ich bin mir bewusst, mit dieser Trias drei sehr unterschiedliche Quellen zusammenzuführen, nämlich Franck 1998, Honneth 1992 und Gramsci 1967.

Show“ aufzunehmen, gibt es anscheinend auch genügend Nachfrage dafür, sich so etwas ansehen zu wollen.

Uns geht es bei der Aufmerksamkeit hier allerdings nicht um den begrenzten Kreis derer, die Öffentlichkeit um jeden Preis aus beruflichen oder Persönlichkeitsgründen nötig haben, vielmehr um den Performanzcharakter aller unserer kulturellen Artikulationen. Unternehmen, Konsumenten, individuelle wie kollektive Akteure erzeugen permanent Mikrowelten, die auf sich aufmerksam machen. Auch das Bemühen um Anerkennung wollen wir nicht so verstehen, dass es hier um die Probleme geltungssüchtiger Menschen geht. Individuelle wie kollektive Akteure verbinden mit ihren Handlungen die Hoffnung oder sogar Erwartung, dass diese mindestens respektiert werden mögen, besserenfalls sich daraus bei den anderen erwünschte Anschlusshandlungen ergeben, die sich als Anerkennung der eigenen verstehen lassen, sei es die angebotene Ware oder das Liebeswerben.

Wenn wir die Gesellschaft in dieser Weise als Plattform betrachten, auf der unterschiedliche kulturelle Orientierungen mehr oder weniger Aufmerksamkeit und Anerkennung erreichen (s. Abb. 2), dann untersuchen wir Verhältnisse, in denen unweigerlich das wirksam wird, was bereits seit langem mit Begriffen wie „Mainstream“ oder „Subkultur“ belegt wird. Manche solcher kulturellen Orientierungen ergreifen als wesentliche Teile der Gesellschaft, andere nicht und vielleicht auch niemals.

- Es gibt kein Ökonomisches jenseits kultureller und symbolischer Interaktionen.
- Als kulturelle Angebote an die Gesellschaft prägen Unternehmensstrategien heute die Entwicklung der Zukunft.

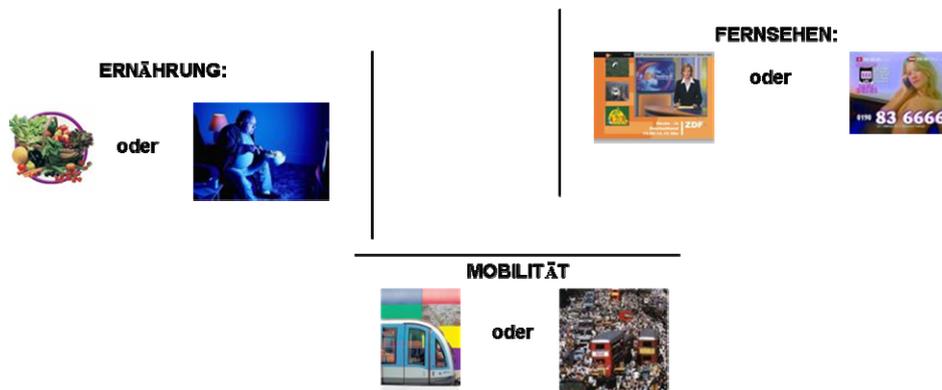


Abb. 2: Zur Entmystifizierung des Ökonomischen

Verschiebungen der Kräfteverhältnisse dieser kulturellen Orientierungen sind nichts anderes als die Triebfeder gesellschaftlicher Veränderungen, die treibenden Faktoren für kulturellen Wandel, wenn nämlich die Veränderungen eine bestimmte Breite und Tiefe erreicht haben.

Innovationen können in diesem Bezugsrahmen markiert werden als sachlich neue Impulse möglicherweise auch neuer Akteure, an der kulturellen Konstellation der Gesellschaft etwas zu ändern. Innovationen, die diesen Namen verdienen, haben es deshalb keineswegs so leicht, wie man denken könnte, wenn man überall das Loblied auf Innovationen hört. Im Gegenteil bestraft die Geschichte auch heute und weiterhin nicht zuletzt diejenigen, die zu früh kommen. Innovationen brauchen also auch, mindestens im Nachhinein, ein genügendes Maß an Aufmerksamkeit und Anerkennung, um als solche gewürdigt werden zu können.

Das Problem der Vielfalt beschränkt sich keineswegs auf die Existenz unterschiedlicher kultureller Orientierungen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen wie Ernährung, Mobilität u. ä. In der Folge nicht zuletzt für die Ausarbeitung von Unternehmensstrategien verkompliziert sich die Lage auch dadurch, dass in der komplexen Welt von heute und unter Bedingungen, für die man den Begriff Überforderungsgesellschaft verwenden könnte, die Idee eines einigermaßen konsistenten Lebens schwerer denn je zu realisieren ist.

Mit anderen Worten: die Verantwortung sich selbst und anderen gegenüber ist auch bei dem einzelnen (individuellen oder kollektiven) Akteur kaum mehr im Singular zu fassen.

Durch alle gesellschaftlichen Schichten hindurch lässt sich das deutlich beobachten bei den Alltagsschizophrenien, denen der tägliche Konsum heute unter Kriterien wie Umwelt und Gesundheit unterliegt. Viele derjenigen, die das Rauchen aus Gesundheitsgründen kritisieren, trinken zu viel Alkohol. Wer zuhause großen Wert auf das Energiesparen legt, mag trotzdem ein fleißiger Nutzer von Billigflügen sein. Usw.

Es ist kein Zufall, dass sich soziologische Bemühungen um die Generalisierung von Typen oder Milieus in der jüngeren Vergangenheit immer schwerer tun. Die Übernahme von Verantwortung wird dadurch nicht nur schillernd, sondern auch schwierig.

### *6 Governance als Versuch, Probleme zu regulieren*

Der gesellschaftliche Problemzusammenhang zerfällt also in viele verschiedenartige Bereiche, und innerhalb derer sind die Problembetroffenheiten und -wahrnehmungen auch noch einmal sehr unterschiedlich. Die Sache wird im zweiten Punkt nicht einfacher dadurch, dass entgegen früheren erkenntnistheoretischen Ideen im Sinne einer Abbildtheorie der Wirklichkeit zwischen Betroffenheiten und Wahrnehmungen keine zwingenden kausalen Verbindungen bestehen.

Das Governanceproblem können wir zunächst allgemein definieren als das Problem der Steuerung komplexer Gesellschaften, wobei gegenüber früheren soziologischen Herangehensweisen auch hier ein weiterer Umstand hinzukommt, der die Sache nicht leichter macht, dass nämlich gesellschaftliche Governance nicht länger auf den separierbaren Nationalstaat bezogen werden kann: „Der an nationalstaatlichen Kategorien ausgerichtete Gesellschaftsbegriff der Soziologie hat seinen Dienst getan und könnte sich nun verabschieden.“<sup>24</sup>

Neben dem relativen Bedeutungsverlust von Nationalstaaten konstatieren wir heute die gewichtige Rolle multinationaler Unternehmen und das Erstarken so bezeichneter NGOs (Non Governmental Organizations) als wesentliche Elemente des Akteursystems gesellschaftlicher Governance. Zwischen diesem Akteursnetz und den Tatbeständen der Regulierung, also der Aufgabe, dass die eben angesprochenen Bereiche trotz ihrer Heterogenität reguliert und zusammen gebracht werden müssen, ist deutlich zu unterscheiden. Dass Tatbestände und Akteure einen Unterschied machen, klingt trivial. In vielen Auslassungen zu Governance wird allerdings einseitig großes Gewicht auf die Veränderungen der Akteursstruktur gelegt, so dass die genauere Betrachtung der Gegenstände der Regulierung eher in den Hintergrund gerät.

Unter Kriterien der Zukunftsfähigkeit, also positiver Lösungen in die Zukunft hinein, wollen wir den Begriff gesellschaftlicher Probleme hier möglichst streng fassen. Die Fähigkeiten,

<sup>24</sup> Willke 2006, 130.

zukunftsbezogen zu gestalten, also wirklich Neues in die Welt zu setzen, scheinen unter den gegenwärtigen Bedingungen nämlich systemisch zu schwinden. Wir können es gleichsam als kritische Nebenbedingung für die Schwierigkeiten zukunfts-fähigen Handelns thematisieren, dass nicht nur individuelle, sondern gerade auch kollektive, organisationale Akteure ständig mehr Aufwand treiben (müssen?), sich mit den negativen externen Folgen ihres Handelns sowie ihren Befindlichkeiten bzw. ihrer Reputation zu beschäftigen. Expansive Entwicklungen bei Beratung und Therapie sind deutliche Zeichen der gewichtiger gewordenen Rolle von dem, was man das Management der Bearbeitung negativer Folgen nennen könnte.

Im Zentrum einer zukunfts-fähigen Governance-Konzeption stehen unserer Ansicht nach also nicht so sehr die Akteure, sondern die zu lösenden Probleme. Ein vor allem akteurs-basiertes Verständnis von Governanceethik würde nicht hinreichend darüber aufklären, was in den Gesellschaften des 21. Jahrhunderts eigentlich zu regulieren ist.

Es kann nicht darum gehen, weitere Akteure an der Regulierung des überkommenen Fortschritts- und Expansionsmodells zu beteiligen, sondern darum, ein inhaltlich neues Verständnis von Regulierung zu entwickeln und anzuwenden: ein Verständnis der praktischen Verständigung unterschiedlicher kultureller Orientierungen. Die Akteure kommen darüber wieder ins sinnvolle Spiel: welche Leistungs- und Kooperationsbeiträge können sie im Rahmen eines solchen Verständnisses von Governance erbringen?

Von einer fortgeschrittenen Warte strategischen Managements aus haben Unternehmen in diesem Spiel einen sehr aktiven Part: „Vor allem muss die black box Zukunft aufgeheilt werden, das heißt: die Unternehmen müssen Stellung beziehen, welche künftigen Entwicklungen sie erwarten und welche sie selbst befördern wollen.“<sup>25</sup> Als wesentliche gesellschaftliche Akteure innerhalb dessen, was wir pauschalisierend als Marktwirtschaften bezeichnen, haben Unternehmen in dem oben beschriebenen nicht nur moralischen, sondern auch außermoralischen Sinn viel Verantwortung für weitere gesellschaftliche Entwicklungen. Sie können nicht anders, als sich dazu zu definieren, eine eigene Linie zu finden.

Die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Stakeholdern generiert einen interaktions-ökonomischen Zusammenhang: in dem Maße, in dem Stakeholder nicht nur einseitig Ansprüche artikulieren, sondern sich selber kooperativ und problemlösend verhalten, können Unternehmen Stellung beziehen inklusive der Kommunikation eigener Defizite, Probleme und Schwächen. Die Flexibilität der Verantwortung, von der oben mit Röttgers gesprochen wurde, könnte dann eine höhere Qualität von Verantwortung möglich machen.

Die Unternehmensgrenzen sind heute bekanntlich fließender den je. Was bedeutet dies für Strukturen und Kulturen von Governance? Was könnte Netzwerk-Governance heißen?

Steuerung verweist über Beratung hinaus auf Entscheidung. Ein Risiko bei kollektiven Akteuren liegt in dem, was als Repräsentationsdilemma bezeichnet werden könnte: die Regulie-

<sup>25</sup> Pfriem 2006, 269.

nung von Tatbeständen, hinter denen nicht nur Probleme stehen, sondern auch konkrete Interessen, wird an Funktionäre delegiert. Korporatistische Organisationsformen restringieren in je aufzuklärender Weise jene Offenheit von Interaktionsbeziehungen, die erfolgreiche Governance eigentlich braucht. Je bestimmter also die Form vorgegeben wird, desto schwieriger wird echtes Stakeholdermanagement, wo Verantwortung noch authentisch formuliert werden kann.

### *Literatur*

- Bauman, Z. (1995): Postmoderne Ethik. Hamburg: Hamburger Edition.
- Büschemann, K.-H. (2007): Überschätzte Compliance. In: Süddeutsche Zeitung vom 2.6.07, 25.
- Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden: Gabler.
- Franck, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. München: Hanser.
- Freeman, R.E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 3, Mering: Hampp, 228-241.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Gramsci, A. (1967): Philosophie der Praxis. Frankfurt/ M.: Fischer.
- Hejl, P.M. (2006): Das adaptionistische Missverständnis. In: Rusch, G. (Hg.): Konstruktivistische Ökonomik. Marburg: metropolis, 123-157.
- Hergert, R. (2007): Strategische Früherkennung. Wahrnehmung relevanter Umweltreize oder: wie ticken Unternehmen? (Noch unveröff. Dissertationsschrift, Oldenburg).
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M.
- Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 1 (56), 21-39.
- Konersmann, R. (2006): Kulturelle Tatsachen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lautermann, Ch. & Pfriem, R. (2006): Es darf gewollt werden. Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik. In Wieland, J. (Hg.): Die Tugend der Governance. Marburg: metropolis, 109-135.
- Pfriem, R. (2007): Unsere mögliche Moral heißt kulturelle Bildung. Unternehmensethik für das 21. Jahrhundert, Marburg: metropolis
- Pfriem, R. (2007a): Steuerung und Demokratie. Governanceethik und Diskursethik. In: Wieland, J. (Hg.): Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs, Studien zur Governanceethik, Bd. 5. Marburg: metropolis, 79-100.
- Pfriem, R. (2007b): Unternehmenspolitische Verantwortung im außermoralischen und im moralischen Sinn. In: Beschorner, T., Linnebach, P., Pfriem, R. & Ulrich, G. (Hg.): Unternehmensverantwortung aus kulturalistischer Sicht. Marburg: metropolis, 163-184.
- Pfriem, R. (2006): Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management. Marburg: metropolis.

## Reinhard Pfriem: Zwischen Reputation und Legitimation

- Pfriem, R. (2006a): Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre. Zweite erweiterte Auflage. Marburg: metropolis.
- Pfriem, R. (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. Marburg: metropolis.
- Röttgers, K. (2007): Verantwortung nach der Moderne in sozialphilosophischer Perspektive. In: Beschorner, T., Linnebach, P., Pfriem, R. & Ulrich, G. (Hg.): Unternehmensverantwortung aus kulturalistischer Sicht. Marburg: metropolis, 17-31.
- Tiemann, F. (2006): Ereignisinduzierte Markenkrisen – Phänomen und Krisenmanagement in der Markenführung. Oldenburg (noch unveröffentlichte Dissertation).
- Ulrich, H. & Probst, G.J.B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. Bern/Stuttgart: Paul Haupt Verlag.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1992): Management. Bern/Stuttgart (6. Auflage): Haupt.
- Varela, F.J. (1994): Ethik des Könnens. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Willke, H. (2006): Global Governance. Bielefeld: transcript.