

ZIRN
Interdisziplinärer
Forschungsschwerpunkt
Risiko und nachhaltige
Technikentwicklung

Universität Stuttgart
Institut für
Sozialwissenschaften
Abt. für Technik- und
Umweltsoziologie

DIALOGIK
gemeinnützige
Gesellschaft für
Kommunikations- und
Kooperationsforschung

Stuttgarter Beiträge zur Risiko- und Nachhaltigkeitsforschung

Akzeptanz durch Dialog? Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung deutscher und amerikanischer Chemiedialoge

Katharina Zöller

Nr. 4 / Dezember 2005

Institut für Sozialwissenschaften
Abt. für Technik- und Umweltsoziologie
Prof. Dr. O. Renn
Universität Stuttgart

***Akzeptanz durch Dialog?
Eine wirtschaftsgeographische
Untersuchung deutscher und
amerikanischer Chemiedialoge***

Katharina Zöller

Nr. 4 / Dezember 2005

Arbeitsbericht

ISSN 1614-3035
ISBN 3-938245-03-4

Institut für Sozialwissenschaften
Abt. für Technik und Umweltsoziologie
Universität Stuttgart
Seidenstr. 36, 70174 Stuttgart
Tel: 0711/121-3971, Fax: 0711/121-2487
Email: ortwin.renn@soz.uni-stuttgart.de
Internet: <http://www.uni-stuttgart.de/soz/tu>

DIALOGIK gGmbH
Seidenstr. 36, 70174 Stuttgart
Tel: 0711/121-3971, Fax: 0711/121-2487
Email: info@dialogik-expert.de
Internet: www.dialogik-expert.de/

ZIRN
Zentrum für Kultur- und Technikforschung
der Universität Stuttgart
Interdisziplinärer Forschungsschwerpunkt
für Risiko und Nachhaltige Technikentwicklung
Tel: 0711/121-3971, Fax: 0711/121-2487
Email: ortwin.renn@soz.uni-stuttgart.de
Internet: <http://www.zirn-info.de>

Ansprechpartnerin: Dr. Katharina Zöller
DialogZ - Moderation, Beratung, Training
Zöpfstr. 25, D-82362 Weilheim
Tel.: +49 (0)881 9256245
Fax: +49 (0)881 9256280
Email: DialogZ@t-online.de

Diese Arbeit wurde vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Programm Chemie und Geisteswissenschaften, gefördert.

Hinweis: Diese Publikation ist eine Kurzfassung der Dissertation
„Stakeholder-Dialoge zur Sicherung des neuen Standortfaktors „Akzeptanz“ bei deutschen und amerikanischen Chemieunternehmen -
Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung.
Die Langfassung findet sich im Internet unter
<http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2004/1292>

Vorwort

Sicherheit, Gesundheit und Umweltqualität stellen öffentliche Güter dar, die von allen angestrebt werden. Die Frage aber, wie viel Risiko noch akzeptabel ist, um einen bestimmte Nutzen zu erfahren, ist innerhalb der Gesellschaft höchst umstritten. Dies gilt sowohl für die Ebene der staatlichen Regulierungspolitik wie auch der unternehmerischen Entscheidungen, sofern sie Auswirkungen auf die Risiko-Nutzen-Bilanz von Dritten haben. Da gesundheits- und umweltrelevante Entscheidungen vielfach durch große Unsicherheiten geprägt sind, spielen bei der Einigung auf bestimmte Handlungsoptionen unterschiedliche Werthaltungen und ethische Anschauungen eine tragende Rolle. Dies verkompliziert den kritischen Abwägungsprozess, den Politik und Unternehmen zu bewältigen haben. Insofern sind Konflikte vorprogrammiert. Dass das Klima heute von einer zunehmenden Entfremdung zwischen Entscheidungsträgern und den von kollektiv wirksamen Entscheidungen Betroffenen geprägt ist, lässt sich an spontan geäußerten Protesten, gegenseitigen Schuldzuweisungen, Glaubwürdigkeitsverlusten von Politik und Unternehmen und zunehmendem Unmut auf Seiten der Bürger und Bürgerinnen ablesen. Im Zuge der Vergrößerung der Kluft zwischen Entscheidern und Betroffenen bleiben sach- und wertbezogene Auseinandersetzungen allzu oft auf der Strecke; wer strategisch taktiert und argumentiert, gewinnt mehr und mehr die Oberhand.

Vor diesem Hintergrund hat die chemische Industrie in den USA und Europa neue Wege gesucht, um mittels kooperativer Verfahren zu sachlich kompetenten, fairen und sozial ausgeglichenen Entscheidungen zu kommen. So gibt es inzwischen zahlreiche Versuche, den kritischen Abwägungsprozess im Vorfeld unternehmerischer Entscheidungen zu reformieren und zu öffnen. Diese Bestrebungen beginnen mit der verständigungsorientierten Weiterentwicklung der traditionellen Entscheidungsverfahren im Unternehmen selbst und schließen die Entwicklung und Erprobung innovativer Verfahren zur Einbindung externer Personen ein. Die chemische Industrie hat in jüngerer Zeit verstärkt Dialoge initiiert und die von den geplanten

Maßnahmen Betroffenen in die Entscheidungsvorbereitung integriert. „Diskurs“, „Runde Tische“ und „Bürgerbeteiligung“ sind zu Schlüsselwörtern in der Debatte um die Einbindung der betroffenen Menschen und Gruppen in die Entscheidungsfindung geworden. Dabei werden diese Ansätze nicht als Ersatz für unternehmerisches Handeln, sondern vielmehr als Bereicherung für den Prozess der Abwägung von Handlungsoptionen und der Legitimation von Entscheidungen verstanden. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Initiative der chemischen Industrie, Bürgerinnen und Bürgern in der Nachbarschaft von chemischen Anlagen in Bürgerkomitees zu berufen. Diese und andere umwelt- und sicherheitsrelevante Aktivitäten sind unter dem Titel „Responsible Care“ bekannt geworden.

Inwiefern dieses Programm der chemischen Industrie eine vorausschauende und partizipative Einbindung von betroffenen Bürgerinnen und Bürger ermöglicht und welche Chancen und Risiken diese Einbindung beinhaltet, ist Gegenstand der vorliegenden Publikation.

Voraussetzung für den Erfolg einer solchen dialogorientierten Öffnung ist laut der Autorin Dr. Katharina Zöller eine Unternehmensphilosophie, die der Verantwortung des Unternehmens im Hinblick auf eine Partnerschaft mit Standortbevölkerung und anderen zivilgesellschaftlichen Stakeholdern, aber auch im Hinblick auf die eigenen Entwicklungsziele - wie etwa Nachhaltigkeit - großen Stellenwert einräumt. Zwar zeigt sich in der Analyse, dass Planung und Durchführung von unternehmerischen Maßnahmen durch die Integration geeigneter Konfliktbearbeitungsmechanismen bereichert werden. Allerdings ist dieser Effekt nur dann zu beobachten, wenn im Dialog Optionen nicht vorgegeben, sondern im Rahmen der vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten gemeinsam entwickelt werden und das Forum nicht als nachträgliches Legitimationsinstrument für bereits beschlossene Maßnahmen benutzt wird.

Dass der Dialog über die Gestaltung der Unternehmenspolitik zu einer innovativen und konstruktiven Streit- und Entscheidungskultur beitragen kann, wird im empirischen Material der Autorin deutlich. Die Weiterentwicklung verständigungsorientierter Verfahren hat sich ihres Erachtens als hilfreich für die Urteilsfindung über die Wünsch-

und Zumutbarkeit unterschiedlicher Handlungsalternativen für Menschen außerhalb der jeweiligen Unternehmen herausgestellt. Die Untersuchung ergab keinerlei Hinweise für die häufig geäußerten Zweifel, dass Laien nicht die Kompetenz und Urteilskraft mitbringen, um effektiv unternehmensberatend zu wirken. Die anfängliche Skepsis der Verantwortlichen in den Unternehmen gegenüber der Urteilsfähigkeit und Fairness der externen Dialogpartner wich im Verlauf des Dialogs einer zunehmend vertrauensbasierten Beziehung zwischen beiden Seiten. Dass Bemühungen um die Schließung der Kluft zwischen Entscheidern und Betroffenen eine Win-Win Situation darstellen, wenn alle Betroffenen dies auch aktiv anstreben und geeignete Methoden gewählt werden, ist die zentrale Aussage des vorliegenden Bandes.

Frau Zöller ist es hervorragend gelungen, die theoretischen Anforderungen, die sie mit Hilfe des Arena-Modells der Partizipation entwickelt hat, an der empirischen Praxis zu testen und auf dieser Basis zu einer differenzierten und konstruktiven Analyse zu kommen. Es zeigt sich, dass Partizipation zwar nicht alle Erwartungen erfüllen kann, dass sie aber dennoch nicht wirkungslos bleibt. Die Strukturierung des Prozesses, die professionelle Betreuung sowie die Bereitschaft, zugunsten solcher interaktiver Prozesse eigene Machtpositionen – etwa durch verstärkte Transparenz oder die Zulassung externer Expertise - zur Disposition zu stellen, sind wesentliche Voraussetzungen für einen hochwertigen und gelingenden Diskurs. Gerade in diesen praktischen Empfehlungen liegt das besondere Verdienst dieser Arbeit.

Stuttgart, den 20.11.2005

Ortwin Renn

Dank

Meine Forschung benötigte Unterstützung in Form von Informationen, Feedback und Empathie. Von allem habe ich von verschiedenen Personen reichlich erhalten. Ich möchte mich daher ganz herzlich bei denjenigen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Allen voran gebührt der Dank Dietrich Soyez, der bereit war, diese Forschungsarbeit als Dissertation anzunehmen. Er gab mir Ideen und Anregungen ebenso wie genügend Freiraum jeweils dort, wo ich es brauchte. Herzlichen Dank auch an den Zweitgutachter, Josef Nipper, der mir wertvolle Hinweise gab.

Besonderer Dank geht an Ortwin Renn von der Universität Stuttgart, der diese Arbeit angeregt und immer tatkräftig unterstützt hat. Sehr viel von dem, was ich heute über Partizipation weiß, habe ich von ihm gelernt. Ortwin Renn hat auch die Förderung vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in die Wege geleitet. Der Stifterverband hat dieses Projekt über zwei Jahre gefördert, ihm gilt daher ebenfalls Dank, insbesondere Ekkehard Winter und den Mitgliedern des Programmbeirates.

Den beiden Unternehmen, die es mir ermöglicht haben, ihre Dialoge als Fallsbeispiele zu untersuchen, schulde ich besonderen Dank: Die BASF AG in Ludwigshafen und The Dow Chemical Company in Midland, Michigan/USA. Beide Unternehmen öffneten sich für eine externe Evaluation, was nicht selbstverständlich ist. Die BASF, allen voran Jörg Hartmann, ermöglichte die Teilnahme an der Studieninitiative BASF 1998, Dow die Untersuchung des Community Advisory Panels in Midland, Michigan, USA sowie in Rheinmünster, Deutschland. Beiden Unternehmen sei für den freundlichen Empfang und ihre Offenheit gedankt. Einige Dow-Vertreterinnen erfüllten mir fast alle meiner zahlreichen Informationswünsche.

Eine empirische Arbeit ist ohne Interviewpartner und „Fragebogen-ausfüller“ nicht möglich. Ihnen gebührt ebenso Dank wie allen, die mir in vielfältiger Form Auskunft gegeben und Daten zur Verfügung gestellt haben. Mein Aufenthalt in den USA und die Offenheit und

Freundlichkeit der dortigen Kolleginnen und Kollegen haben mich sehr beeindruckt. Hervorheben möchte ich hier die Möglichkeit, eine Woche am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge bei David Laws zu arbeiten. Jason Switzer, ein hilfsbereiter Student, stellte mir dort spontan seinen Internet-Account zur Verfügung. Besonders inspirierend waren die Diskussionen mit Caron Chess von der Rutgers University in New Jersey, Frances Lynn von der Universität North Carolina in Chapel Hill, mit Nevin Cohen von *Inform* in New York und Elaine Giessel vom Public Advisory Panel der CMA.

Hans-Peter Meister möchte ich danken für seine Unterstützung in der Vorphase und das Öffnen von Türen in der chemischen Industrie. Philipp Schwertmann und Andy Schütz haben mir wertvolle Hilfe bei zahlreichen Recherchen geleistet. Beate Haller und Elias Klemm haben die fertige Arbeit mit kritischem Blick gelesen und mir wertvolle Anregungen gegeben. Renate von Bülow und Georg Hörning haben die Arbeit auf stilistische und Rechtschreibfehler hin überprüft.

Alle weiteren Kontaktpersonen sind im folgenden in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet: Rick Abraham, Fay Beard, Chuck Bond, Halina Brown, Maureen Donker, Frauke Druckrey, Helmut Elbert, Rainer Grieshammer, Ina Grothoff, Ruth Hammerbacher, Diane Hebert, Angelika Horster, Roger Kasperson, Doug Koop, Portia Krebs, Thomas Lenius, Ursula Leonhard, Sanford Lewis, Bonnie McManus, Fred Millar, Terry Miller, Evelyn Moore, Ralf Müller, Jim Murphy, Jennifer Nash, Cindy Newman, Pam Nixon, Paul Nuchims, Paul Orum, Paul Pieri, Jim Poff, Elmar von Rhein, Matthias Rissmann, Jerry Ring, Marc Scott, Margaret Shannon, Diane Sheridan, Mary Sinclair, Andy Smith, Miguel Tuffet, Camilla Walz, Diane Wilson. Auch ihnen herzlichen Dank für die Unterstützung.

Vielen Dank auch an Pat und Peter Jeziorski sowie an Katherin Topar, die mich in den USA zeitweise beherbergt und mir dadurch ein Stück Heimat ermöglicht haben. Den Schwestern der Klöster in Muothatal/Schweiz, Schlehdorf und Bernried/Deutschland möchte ich für ihre Gastfreundschaft danken; sie haben mir in der Endphase die

notwendige Ruhe und Inspiration für das Verfassen einer solchen Arbeit geboten.

Meine kleine Tochter Paula hat an vielen Abenden und Wochenenden auf mich verzichten müssen, ohne mir deshalb ihre Liebe und Fröhlichkeit vorzuenthalten. Last but not least möchte ich meinem Mann Georg Hörning für alles danken, was er in den letzten Jahren für mich getan hat. Ohne ihn wäre diese Arbeit nicht in dieser Form entstanden und zu Ende gebracht worden.

Akzeptanz durch Dialog? Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung deutscher und amerikanischer Chemiedialoge

Kurzzusammenfassung

Unternehmen der chemischen Industrie, deren Produktion mit Risiken behaftet ist, sehen sich seit den 1980er Jahren verstärkt öffentlicher Kritik ausgesetzt. Ursachen sind zum einen eine Reihe von Chemieunfällen (Bhopal, Seveso, Schweizerhalle etc.), die zum Teil weltweit Aufsehen erregten, zum anderen der gesellschaftliche Wertewandel, der mit sich bringt, dass Menschen ihr Umfeld mehr beeinflussen wollen. Zivilgesellschaftliche unternehmerische „Stakeholder“ wie Umweltverbände und Nachbarn sind weniger bereit, die Risiken der Produktion als Nebenwirkung der positiven Effekte (wie etwa Arbeitsplätze und Produkte, die einen hohen Lebensstandard ermöglichen) zu akzeptieren, sondern fordern verstärkt Informationen über die und Mitsprache an der Unternehmenspolitik. „Akzeptanz“ ist zu einem neuen Standortfaktor geworden, der den Unternehmen ein positives Image bei Investoren und Kunden und eine höhere Motivation der Mitarbeiter bringen und zudem das Risiko verschärfter Regulierung durch den Staat mindern kann.

Eine Möglichkeit, den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen, ist für Unternehmen die Schaffung eines neuen „Interaktionsraumes“, in dem Dialoge mit den zivilgesellschaftlichen Stakeholdern geführt werden können. Unternehmensdialoge sind Verfahren, die von Unternehmen initiiert werden, um mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen oder nicht-organisierten Bürgerinnen und Bürgern Probleme im thematischen oder räumlichen Umfeld des Unternehmens verständigungsorientiert zu diskutieren und Handlungen oder Handlungsoptionen zu bewerten (vgl. Hansen et al. 1996). Bei den Dialogen kommt es, so sie bestimmten Qualitätsprin-

zipien wie Fairness, Effizienz oder Kompetenz genügen, zu einem Machtressourcentausch der beteiligten Akteure: Die Unternehmen gewähren den Dialogpartnern Einfluss, die Stakeholder übertragen einen Teil ihrer Glaubwürdigkeit auf das Unternehmen. Dadurch kann der Standortfaktor Akzeptanz zum einen bei den Dialogpartnern, zum anderen auch bei den nicht beteiligten Stakeholdern¹ aus dem wirtschaftlichen, politischen und zivilgesellschaftlichen Umfeld gesteigert werden.

In dieser Dissertation wird an Hand von Fallbeispielen deutscher und amerikanischer Chemieunternehmen untersucht, inwieweit Dialoge in der Lage sind, den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen, und welchen aus den Qualitätsprinzipien abgeleiteten Kriterien sie dazu genügen müssen. Konzeptionell ist die Arbeit zum einen in der Wirtschaftsgeographie mit den Unternehmen-Umfeld-Modellen sowie der Standortwirkungsanalyse verankert, zum anderen nimmt sie Anleihen bei sozialwissenschaftlichen Ansätzen wie der Regulations- und der Arenatheorie.

¹ Unter Stakeholdern wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Freeman (1983) jede Gruppe im Umfeld des Unternehmens verstanden, die das Unternehmen (potenziell) beeinflussen oder von ihm beeinflusst wird.

Acceptance through Dialogue? A Geographic Study of German and American Chemical Dialogues

Management Summary

Since the 1980s, the manufacturing of chemical products has been increasingly criticized by the public. The various chemical accidents that have occurred since then (such as Bhopal, Seveso, Schweizerhalle etc.) are one cause for the negative publicity worldwide; another reason is the change in values of Western societies, which has brought about people's desire to have a stronger influence on their environment. Company stakeholders as environmental activists or neighbors alike are less prepared to accept the risks of chemical production for the sake of their positive effects (incl. job creation; products enabling a high standard of living etc.). Instead, they increasingly ask for more information about and more say in company policies. „Acceptance“ has become a new location factor for companies that strive for a potentially better image with investors and customers, better motivated employees as well as a lower risk of governmental regulation. One possibility for companies to positively influence the new location factor „acceptance“ is to create a new „interaction space“ within which the company can initiate a dialogue with its stakeholders from civil society. If this dialogue can satisfy certain principles such as fairness, efficiency or competence, the dialogue partners are able to exchange so-called „power resources“: a company grants influence on company policy to the stakeholders who in turn transfer part of their credibility to the company. As a consequence, the location factor „acceptance“ is improving with respect to the company's task and societal environment.

Through case studies of German and American chemical companies, this dissertation examines if dialogues are able to positively influence the new location factor acceptance and which criteria these dialogues have to comply with in order to be successful. Research conducted in

this dissertation is based on economic geography which emphasizes company-environment-models as well as company influence on its environment. Additionally, the conceptual framework has been enriched with social science concepts such as regulation and arena theories.

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	1
Verzeichnis der Tabellen.....	2
Abkürzungsverzeichnis.....	2
1 Einführung.....	5
Teil A: Konzeptioneller Teil	11
2 Konzeptionelle Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive	11
2.1 Regulationstheoretische Ansätze	11
2.2 Ökologische Modernisierung	13
2.3 Arenatheorie	14
2.4 Hauptkenntnisse aus den konzeptionellen Ansätzen mit gesellschaftlicher Perspektive.....	16
3 Konzeptionelle Ansätze mit wirtschaftsgeographischer Perspektive	17
3.1 Gesellschaftliches Raumkonzept	17
3.2 Wegweisende industrie- bzw. unternehmensgeographische Arbeiten und ihr Bezug zum Thema.....	22
3.2.1 Das Umfeld von Unternehmen.....	23
3.2.2 Das Modell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen von Braun	24
3.2.3 Der Stakeholder-Ansatz.....	26
3.2.4 Definition von Standortwirkungsanalyse	36
3.3 Konflikte im Umfeld von Unternehmen.....	37
3.3.1 Geographische Arbeiten zum Thema „Konflikt“	38
3.3.2 Konfliktursachen	39
3.3.3 Umgang mit Konflikten.....	39

3.4	Akzeptanz als neuer Standortfaktor für Unternehmen	41
3.4.1	Die Veränderung der Bedeutung von Standortfaktoren in der Wirtschaftsgeographie	41
3.4.2	Erwartungen von Nachbarn an Großunternehmen	43
3.4.3	Kritik von NGOs	44
3.4.4	Mögliche Folgen mangelnder gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen	46
4	Dialogische Kommunikation zur Beeinflussung des neuen Standortfaktors Akzeptanz im unternehmerischen Umfeld	49
4.1	Risikokommunikation	49
4.1.1	Komponenten der Glaubwürdigkeit	50
4.1.2	Die drei Ebenen der Risikokommunikation	52
4.2	Unternehmensdialoge	56
4.2.1	Abgrenzung von Information und Dialog	59
4.2.2	Dialogtypen	63
4.2.3	Wirkungen sowie Vor- und Nachteile von Unternehmensdialogen	64
4.2.4	Die Bedeutung von Macht in Unternehmensdialogen	67
4.3	Dialog-Evaluation: Qualitätskriterien für Dialoge	73
5	Arbeitsmodell: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld-Modell	79
5.1	Der Beziehungsraum des Unternehmens	80
5.1.1	Die analytisch-räumliche Dimension des Beziehungsraumes	80
5.1.2	Die funktionale Dimension des Beziehungsraumes	83
5.2	Machtressourcentausch im Interaktionsraum / Dialog	85
5.3	Forschungsfragen	90

6	Die chemische Industrie in Deutschland und in den USA	93
6.1	Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen	93
6.2	Wirtschaftsdaten zur chemischen Industrie	96
6.2.1	Die deutsche Chemieindustrie.....	96
6.2.2	Die US-amerikanische Chemieindustrie	98
6.3	Umweltdaten zur Chemie.....	99
6.3.1	Daten für Deutschland.....	99
6.3.2	US-amerikanische Daten	101
6.4	Chemikalien- und Informationsgesetze.....	102
7	Kommunikation der chemischen Industrie mit dem Umfeld	103
7.1	Chemieskandale im 20. Jahrhundert	103
7.1.1	Entwicklung in Deutschland und Europa	103
7.1.2	Internationale Chemieskandale im 20. Jahrhundert.....	105
7.2	Die Weiterentwicklung der Kommunikationspolitik der Chemieindustrie	108
7.3	Akzeptanz der Chemieindustrie in der Öffentlichkeit	112
7.4	Das Responsible Care-Programm der chemischen Industrie	115
	Teil B: Empirischer Teil	119
8	Fallbeispiel Midland / Dow CAP von The Dow Chemical Company, Midland, Michigan	119
8.1	Das Unternehmen Dow Chemical und sein Umfeld ...	119
8.1.1	Das Unternehmen und seine Produkte	119
8.1.2	Standortwirkungen von Dow Chemical in der Stadt Midland.....	120

8.2	Midland / Dow Community Advisory Panel.....	124
8.2.1	Organisatorisches.....	124
8.2.2	Ziele des Dialogs	126
8.2.3	Im CAP behandelte Themen.....	129
8.2.4	Ergebnisse der Arbeit des CAP	133
8.2.5	Bewertung der Arbeit im CAP	136
8.3	Analyse und Schlussfolgerungen.....	138
8.3.1	Analyse des Midland / Dow Community Advisory Panel an Hand der Qualitätsprinzipien.....	138
8.3.2	Gesamtbewertung Midland / Dow-CAP	152
8.3.3	Schlussfolgerungen aus dem Midland / Dow-CAP	156
9	Weitere Beispiele für Chemiedialoge in den USA und Deutschland	159
9.1	Chemiedialoge in den USA.....	159
9.1.1	Michigan Source Reduction Initiative (MSRI).....	160
9.1.2	Das CAP von Lyondell und Equistar (CAPLE), Channelview, Texas.....	164
9.2	Chemiedialoge in Deutschland	168
9.2.1	Runder Tisch Novartis – Öko-Institute	170
9.2.2	Gesprächskreis Hoechstler Nachbarn	174
	Teil C: Synthese	177
10	Akzeptanz durch Dialog?	177
10.1	Rückschlüsse aus dem empirischen Teil auf die Theorie	177
10.2	Der neue Standortfaktor Akzeptanz.....	182
10.3	Zur Plausibilität des Arbeitsmodells	184
10.4	Zu den Forschungsfragen	186
10.5	Fazit	192

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abbildung 1: Grundmodell der Unternehmen-Umfeld- Beziehungen	25
Abbildung 2: Klassifizierung der Anspruchsgruppen nach Beeinflussungspotenzial und Kooperationsbereitschaft	30
Abbildung 3: Die drei Konfliktebenen in Risikodebatten	54
Abbildung 4: Kontinuum zwischen Information und Koope- ration im Unternehmensumfeld	61
Abbildung 5: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld- Modell	
Teil 1: Beziehungsraum des Unternehmens	81
Teil 2: Machtressourcentausch im Interaktions- raum / Dialog	86

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Soziale Systeme, Kommunikationsmedien und kommunizierbare Raumabstraktionen	20
Tabelle 2: Erwartungen von Nachbarn an große Industrieunternehmen	43
Tabelle 3: Mögliche Folgen mangelnder Akzeptanz für Unternehmen	48
Tabelle 4: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge	75
Tabelle 5: Ökonomische, soziale und Umweltwirkungen von Chemieunternehmen	94
Tabelle 6: Abschneiden des Midland / Dow-CAP im Bezug auf die Qualitätskriterien	153

Abkürzungsverzeichnis

ACC:	American Chemical Council (vormals CMA)
BI:	Bürgerinitiative
BimSchG:	Bundes-Immissionschutz-Gesetz
BUND:	Bund für Umwelt- und Naturschutz in Deutschland
CEFIC:	European Chemical Industry Council
CMA:	Chemical Manufacturer's Association (heute ACC)

ENGO:	Environmental Non-Governmental Organization (Umweltorganisation)
EPA:	Environmental Protection Agency (amerikanische Umweltbehörde)
EPCRA:	Emergency Planning and Community Right to Know Act
EPER:	European Pollutant Emission Register
GNA:	Good Neighbor Agreements
GNP:	Good Neighbor Project
ISO:	International Standard Organization
IVU:	Integrierte Vermeidung und Verminderung der Umwelt- verschmutzung
KIZ:	Katharina I. Zöller
LfU:	Landesanstalt für Umweltschutz
MSRI:	Michigan Source Reduction Initiative
MSV:	Management Systems Verification (im Rahmen von Responsible Care)
NGO:	Non-Governmental Organization
NSB:	Neue Soziale Bewegung
PAP:	Public Advisory Panel der CMA
PI:	Problemzentriertes Interview
PRTR:	Pollutant Release and Transfer Register
RC:	Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie
TRI:	Toxic Release Inventory
UBA:	Umweltbundesamt
UIG:	Umwelt-Informations-Gesetz
VCI:	Verband der Chemischen Industrie
ZEMA:	Zentrale Melde- und Auswertestelle für Störfälle und Störungen in verfahrenstechnischen Anlagen

1 Einführung

Dialog, Verständigung, Diskurs – diese Begriffe sind seit einigen Jahren sehr populär. Ausgangspunkt für neuartige Dialogverfahren in der Zivilgesellschaft war der Versuch der Politik, die Bürgerinnen und Bürger stärker an Gemeinschaftsaufgaben zu binden und Systemvertrauen in die politische Kultur zu erhalten oder wieder zu gewinnen.

Seit den 1990er Jahren erproben nun auch verstärkt Unternehmen den Dialog mit ihren zivilgesellschaftlichen Stakeholdern². Insbesondere die chemische Industrie kann hier inzwischen auf einige Erfahrungen zurückgreifen. Nachdem sie in den 1980er Jahren – ausgelöst durch eine Vielzahl von Stör- und Unfällen – hohe Glaubwürdigkeitsverluste erfuhr³, reagierte sie mit stärkerer Öffnung. Akzeptanz war zu einem neuen Standortfaktor geworden, vor allem im regionalen, aber auch im nationalen und internationalen Umfeld⁴.

² Der engl. Begriff „Stakeholder“ wird im Deutschen oft mit „Anspruchsgruppen“ übersetzt, aus meiner Sicht eine wenig glückliche Wahl, weshalb ich den englischen Begriff in dieser Arbeit beibehalte. Gemeint sind solche Gruppen im Umfeld des Unternehmens, die das Handeln des Unternehmens (potenziell) beeinflussen können oder von ihm beeinflusst werden (Def. in Anlehnung an Freeman 1983). Diese reichen von Banken und Versicherungen über Zulieferer und Kunden bis zu zivilgesellschaftlichen Gruppen wie Umweltverbänden oder Nachbarn. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen werden zu den Stakeholdern gezählt.

³ Ein Beispiel für Akzeptanzverluste im internationalen Umfeld ist Shell mit Unternehmenssitz in Großbritannien, das vor allem durch deutsche Tankstellen-Boykotts zum Verzicht auf die Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ gezwungen wurde (vgl. Löfstedt/Renn 1997).

⁴ Standortfaktoren werden zwar primär am Standort selbst wirksam (etwa bei der Verfügbarkeit von Flächen und Arbeitskräften), wirken aber auch auf

Wie kann Akzeptanz erreicht werden? Zunächst ist es von Unternehmensseite her notwendig, den Erwartungen der Gesellschaft weitgehend zu entsprechen und über die eigenen Aktivitäten offen und transparent zu informieren. Dies reicht jedoch nicht aus, um Akzeptanz zu gewinnen und zu erhalten. Viele zivilgesellschaftliche Stakeholder und insbesondere Kritikerinnen und Kritiker der Unternehmen wollen nicht nur informiert werden, sondern sie möchten auch Einfluss auf Unternehmensentscheidungen ausüben. Dennoch sind kommunikative Einbahnstraßen noch immer auch bei „Dialog“ genannten Veranstaltungen in der Überzahl. Und selbst wenn es zum Austausch kommt, fällt es den Vertreterinnen und Vertretern der chemischen Industrie – in der Mehrzahl Naturwissenschaftler – schwer anzuerkennen, dass die Dialogpartner auf einer anderen Ebene als sie selbst argumentieren und der „Wissensrationalität“ der Chemie eine „Werterationalität“ entgegenstellen.

Viele Unternehmen sehen der Öffnung, die mit Dialogen einhergeht, skeptisch entgegen: Sie befürchten den Missbrauch von Informationen durch die kritische Öffentlichkeit sowie eine mit dem Dialog verbundene Einengung des eigenen Gestaltungsspielraums. Ein Unternehmensvertreter sagte während eines Interviews, die Offenheit des Unternehmens werde von Kritikern nur ausgenützt. Er bringt dafür den drastischen Vergleich mit einem Mörder, der trotz eines Geständnisses Mörder bleibe. Diese Assoziation zeugt davon, wie unsicher sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der chemischen Industrie häufig gegenüber der Öffentlichkeit fühlen. Auch Heine und Mautz stießen bei ihrer Befragung von Chemiemanagern auf dieses Phänomen: Die Manager machten „die Erfahrung misslingender Kommunikation mit der Außenkritik, bei der sich ... Offenheit nicht

überlokalen Ebenen, wie etwa der Begriff „Standort Deutschland“ nahe legt (hier geht es um die Arbeitskosten). Wichtige, auf nationaler Ebene wirksame Standortfaktoren sind aber auch das Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte oder die Zuverlässigkeit der Infrastruktur (Energieversorgung, Telefonleitungen, Transportinfrastruktur etc.).

auszahlt. ... Der Chemieindustrie werde ... alles negativ ausgelegt“ (Heine/Mautz 1995, S. 243).

Diese Arbeit kann vielleicht dazu beitragen, solche Bedenken abzubauen. Denn zum einen befürchten auch die Kritiker der chemischen Industrie eine Vereinnahmung sowie eine Verschwendung ihrer knappen Ressourcen, ohne inhaltliche Verbesserungen zu erreichen. Zum anderen beurteilen die Unternehmen, die erste Erfahrungen mit Dialogen gemacht haben, diese fast ausnahmslos positiv, denn Dialoge befördern in der Regel ein besseres gegenseitiges Verständnis.

Ziel dieser Arbeit ist es, aus einer wirtschaftsgeographischen Perspektive zu beleuchten, wie Unternehmen der chemischen Industrie in den USA und Deutschland in Kontakt mit ihren zivilgesellschaftlichen Stakeholdern treten, um dadurch eine höhere Akzeptanz für ihre Unternehmenspolitik zu erreichen. Denn Chemieunternehmen haben gelernt, dass Akzeptanz ein wichtiger Standortfaktor geworden ist, den sie – etwa mit Hilfe von Dialogen – positiv beeinflussen können. An Hand von zwei Fallbeispielen wird untersucht, inwieweit es Unternehmen gelingt, mit interessierten Stakeholdern aus ihrem Unternehmensumfeld Kontakt aufzunehmen, Konflikte dabei präventiv zu vermeiden oder zu bearbeiten und damit die Akzeptanz des zivilgesellschaftlichen Umfeldes⁵ zu erhöhen.

⁵ „Zivilgesellschaft“ möchte ich mit Kocka wie folgt definieren: „Ein sozialer Raum zwischen Staat, Wirtschaft und Privatsphäre, ... der sich durch Kompromissorientierung bei Konflikten, individuelle Selbstständigkeit und gesellschaftliche Selbstorganisation, Anerkennung von Pluralität, Gewaltfreiheit und Zivilität, diskursive Kommunikation sowie ein Interesse an der res publica aus[zeichnet]“ (vgl. o.V. 2003, S. 41f.). Zivilgesellschaftliche Akteure sind demnach Interessengruppen in der Gesellschaft, die nicht dem wirtschaftlichen oder politischen Umfeld im engeren Sinne zugeordnet werden können, also Verbände, Vereine, Kirchen, NGOs, Bürgerinitiativen etc. (zum Konzept „Zivilgesellschaft“ vgl. auch Gosewinkel 2003).

Die **Leitfrage**, um die es dabei geht, lautet:

Können Unternehmen durch Dialoge, die bestimmten Qualitätsstandards genügen, ihr gesellschaftliches Umfeld und damit den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflussen?

Die chemische Industrie eignet sich als Untersuchungsgegenstand besonders, weil sie auf Grund vieler für Umwelt und Gesundheit problematischer Produkte und Prozesse unter besonderer Beobachtung der Öffentlichkeit steht und häufig kritisiert wird. Die USA und Deutschland wurden gewählt, weil die Chemieindustrie in diesen Ländern eine bedeutende Rolle spielt und weil insbesondere die Unternehmen in den USA bereits viel Erfahrung etwa mit Nachbarschaftsdialogen gesammelt haben.

Die Themen, um die es in den Stakeholder-Dialogen geht, sind vielfältig. Zwar ist das Umweltthema häufig dominant⁶, insbesondere Nachbarn haben aber auch andere Anliegen wie sichere Arbeitsplätze und soziales Engagement des Unternehmens in der Kommune. Soziale Themen gewinnen seit einigen Jahren an Bedeutung, was sich auch in der verstärkten wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema „Corporate Citizenship“ ausdrückt⁷.

Die **Blickrichtung**, aus der das Thema bearbeitet wird, ist zum einen diejenige des **Unternehmens**, das als Dialogziel die Erhaltung bzw. Verbesserung der gesellschaftlichen Akzeptanz hat. Dieses Ziel kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn auch unternehmensexterne Interessen berücksichtigt werden. Damit kommt zum anderen der **gesellschaftliche Blickwinkel** ins Spiel: Ein Dialog ist dann umso erfolgreicher, je mehr insbesondere die Dialogpartnerinnen und -partner, aber auch andere einflussreiche Stakeholder mit dem Dialog

⁶ Nachdem der Umweltschutz Mitte der 1990er Jahre in den Prioritäten der Deutschen etwas nachgegeben hat, hat das Thema inzwischen wieder mehr Bedeutung erlangt (vgl. Braun 2003, S. 92, siehe auch Rucht/Roose 2001a/b).

⁷ vgl. etwa die Arbeiten von Backhaus-Maul/Brühl (2003), Behrent (2003), Maaß (2002) und Wieland (2002).

und seinen Ergebnissen zufrieden sind. Manipulative Kommunikation zur einseitigen Beeinflussung der Dialogpartnerinnen und -partner ist daher nicht Gegenstand dieser Arbeit. Es geht vielmehr um Dialoge, die bestimmten Prinzipien wie Fairness oder Effizienz genügen und damit die Bezeichnung „Dialog“ auch inhaltlich verdienen.

Methodisches Vorgehen

Für die Untersuchung des Themas dieser Arbeit habe ich mich für die **qualitative Einzelfallanalyse** entschieden, die aber **auch quantitative Elemente enthält**, da die untersuchten Themenbereiche die Erhebung von quantitativen wie qualitativen Daten erforderlich machen. Folgenden Methoden der empirischen Sozialforschung habe ich in dieser Arbeit angewendet: Literaturanalyse, Expertengespräche, teilnehmende Beobachtung, Interviews mit Dialog-Teilnehmenden und standardisierte Fragebögen. Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens findet sich in der Langfassung in Kapitel 1.3 (Bezug siehe Seite IV).

Untersuchungszeitraum

Nach einer umfangreichen Recherche zu den Themen unternehmerisches Umfeld, dialogische Kommunikation, Mediation und Bürgerbeteiligung, nach Vorgesprächen mit Personen, die Erfahrungen mit Dialogen im Umfeld der chemischen Industrie haben, und einer ersten Konzeption der Arbeit im Jahr 1997 folgte die empirische Forschung in den Jahren 1998 und 1999. Die Datenerhebung erfolgte weitgehend in diesen Jahren und wurde in den Jahren 2000 bis 2003 nur noch ergänzt.

Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in drei Hauptteile: Den auf diese Einführung folgenden konzeptionellen Teil A, den empirischen Teil B sowie die Synthese (Teil C).

Im konzeptionellen Teil A näherte ich mich dem Untersuchungsgegenstand zunächst von der gesellschaftlichen Ebene (Makroebene). Anschließend betrachte ich die Mesoebene (Industrie bzw. Branchen)

und schließlich die Mikroebene (Unternehmen und Umfeld). Weitere Themen in diesem Teil sind Konflikte im Unternehmensumfeld sowie Akzeptanz als neuer Standortfaktor. Als Lösungsansatz zur Sicherung und Steigerung der Akzeptanz wird der Dialog zwischen dem Unternehmen und seinen zivilgesellschaftlichen Stakeholdern vorgeschlagen. Schließlich wird ein Arbeitsmodell skizziert und die forschungsleitenden Fragen werden vorgestellt. Anschließend wird kurz auf die chemische Industrie als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit eingegangen. Aspekte der Kommunikation von Chemieunternehmen mit ihrem Umfeld sind das letzte Thema des konzeptionellen Teils A der Arbeit.

Im empirischen Teil B wird eines der beiden Dialogfallbeispiele, das „Nachbarschaftsforum Dow Chemical“ vorgestellt und analysiert; anschließend werden je zwei weitere Chemiedialoge in den beiden untersuchten Ländern vorgestellt. Das Fallbeispiel „Studieninitiative BASF“ und weitere Dialoge finden sich in den Kapiteln 9 und 10 der Langfassung (Bezug siehe S. IV).

Im Teil C dieser Arbeit (Synthese) werde ich Rückschlüsse aus den untersuchten Fallbeispielen auf den theoretischen Teil A ziehen und auf das Arbeitsmodell sowie die Forschungsfragen eingehen. Eine Zusammenfassung mit weiterem Forschungsbedarf sowie ein Literaturverzeichnis schließen die Arbeit ab.

Teil A: Konzeptioneller Teil

2 Konzeptionelle Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive

In diesem Kapitel werden kurz drei gesellschaftswissenschaftliche Ansätze angerissen, die in das dieser Arbeit zu Grunde gelegte Arbeitsmodell (vgl. Kap. 5) eingeflossen sind.

2.1 Regulationstheoretische Ansätze

Regulationstheoretische Ansätze suchen eine Erklärung für die Strukturkrise der Industriestaaten, die u.a. durch stagnierendes Wirtschaftswachstum, Massenarbeitslosigkeit, De-Industrialisierung, Umweltbeeinträchtigungen und soziale Konflikte geprägt ist. Die Regulationstheorie bezieht den wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Handlungsrahmen mit ein (vgl. Bathelt 1994 S. 64 f.). Die Regulationstheorie definiert die „langfristige wirtschaftlich-gesellschaftliche Entwicklung als eine nicht-deterministische Abfolge von stabilen Entwicklungsphasen (Formationen) und Entwicklungskrisen (Formationskrisen oder Krisen der Akkumulation)“ (ebd.).

Das Modell der Regulationstheorie besteht aus der sog. Wachstumsstruktur, auch Akkumulationsregime genannt, und dem Koordinationsmechanismus, der sog. Regulationsweise, die der Theorie ihren Namen gab. Zentrale Akteure der Wachstumsstruktur sind die Wirt-

schaftsunternehmen („Produktionsstruktur“) sowie die Konsumenten („Konsummuster“), die durch Austauschprozesse diese Wachstumsstruktur bestimmen. Akteure des Koordinationsmechanismus sind zum einen Politik und Verwaltung, aber auch Verbände, Kirchen und andere Interessengruppen, also gesellschaftliche Stakeholder für die Unternehmen. Mit Hilfe von Normen, Gesetzen, im Rahmen von Machtverhältnissen, aber auch durch gesellschaftliche Bedürfnisse und kulturelle Gewohnheiten werden die Rahmenbedingungen der Regulationsweise von den Akteuren ausgehandelt, festgelegt oder durchgesetzt. „Klassische Command-and-control-Funktionen ... [werden] zwar nicht überflüssig, aber doch zunehmend ersetzt durch den Einfluss kritischer Konsumenten und zivilgesellschaftlicher Akteure“ (Schulz/Soyez 2003, S. 18)⁸.

Der Nutzen der regulationstheoretischen Ansätze für diese Arbeit wird in zwei Aspekten deutlich: zum einen ist ein Erklärungsansatz vorhanden, der unterstreicht, warum der Standortfaktor Akzeptanz für Unternehmen mit der Fordismuskrise so bedeutsam geworden ist: Durch die Krise erhalten Faktoren wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit von Akteuren eine höhere Bedeutung. Zum zweiten wird sowohl innerhalb des Koordinationsmechanismus wie auch bei den Wechselwirkungen zwischen diesem und der Wachstumsstruktur die Bedeutung von Aushandlungsprozessen als möglicher Weg aus der Krise thematisiert. Damit wird auf die Wichtigkeit von empirischer Forschung zu neu geschaffenen „Interaktionsräumen“ wie Dialogen hingewiesen, wie sie mit dieser Arbeit geleistet wird.

⁸ In der Langfassung wird ausführlicher auf die regulationstheoretischen Ansätze eingegangen.

2.2 Ökologische Modernisierung

Der Ansatz der ökologischen Modernisierung beschäftigt sich damit, wie die Ausbeutung („burdening“) der menschlichen Lebensgrundlagen durch eine institutionelle Restrukturierung der modernen Gesellschaft überwunden bzw. gemildert werden kann und setzt dabei auf die Kontrolle von Umweltproblemen: „Pollution, acidification and waste [shall be controlled] by means of modern technology and modern environmental management strategies“ (Mol 1995, S. 51). Diese Strategie wird auch Umwelteffizienz genannt (vgl. Knaus/Renn 1998, S. 96).

Der niederländische Soziologe Arthur **Mol** hat die Perspektive ökologischer Modernisierung in den 1990er Jahren weiterentwickelt und in seiner Dissertation an Hand von Fallbeispielen aus der Chemieindustrie deren Wert für die gesellschaftliche Entwicklung in eine ökologische Richtung belegt.

Besonders nützlich für diese Arbeit sind Mols Ausführungen nicht nur wegen seines Fallbeispiels „Chemische Industrie“, sondern auch, weil sie implizit die in der Regulationstheorie thematisierte neue Regulationsweise näher beleuchten. Nach Mol zieht sich etwa der Staat im ökologischen Bereich auf Grund der mangelnden Effektivität immer mehr aus der klassischen Regulierung per Gesetzen und Verordnungen zurück, um zu einem „steuernden Staat“ zu werden. Dabei wird deutlich, dass die neue Regulationsweise, wie schon in den regulationstheoretischen Ansätzen angedeutet, vermehrt auf Verhandlung und Dialog zwischen gesellschaftlichen Akteuren setzt. In diesem Zusammenhang spielen Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) eine besondere Rolle, wie Mol darlegt: „... environmental NGOs change their ideology, and expand their traditional strategy of keeping the environment on the public and political agendas toward

participation in direct negotiations with economic agents⁹ ... and the development of concrete proposals for environmental reform“ (ebd., S. 58).

Die wichtigsten für diese Arbeit nutzbaren Erkenntnisse der Theorie ökologischer Modernisierung liegen in der Betonung einer neuen Regulationsweise zwischen den gesellschaftlichen Akteuren, die auf Verhandlung und Dialog basiert, sowie auf der neuen Rolle der NGOs und deren verändertem Verhältnis zur Wirtschaft.

2.3 Arenatheorie

Die aus der Soziologie stammende Arenatheorie (nach **Renn/Webler** 1994 und **Renn** 1998) basiert auf der Ressourcentheorie, nach der Akteure ihre Ziele in der Gesellschaft nur dann durchsetzen können, wenn sie über genügend soziale Ressourcen verfügen, um im Konflikt mit anderen Gruppen Punkte zu sammeln. Diejenige Gruppe hat im Konfliktfall mehr Aussicht auf Erfolg, die mehr soziale Ressourcen mobilisieren kann als andere Gruppen. Die sozialen Ressourcen sind: Geld, Macht, Sozialprestige, Wertverpflichtung und Evidenz.

Wollen Akteure ihre Ziele durchsetzen, brauchen sie in demokratischen Gesellschaften mehr als einen Ressourcentyp (vgl. ebd., S. 26). Ist eine Ressource nicht oder in zu geringem Umfang verfügbar, wird der Tausch notwendig: Akteure tauschen eine Ressource, über die sie in ausreichendem Maß verfügen, gegen eine Ressource, die ihnen

⁹ Wie noch zu erläutern sein wird, beinhalten diese Kooperationen für die NGOs aber auch die Gefahr des Verlustes ihrer Hauptressource, der Glaubwürdigkeit, da die Öffentlichkeit vor allem von ihnen erwartet, zu protestieren und nicht zu kooperieren. Zudem bringt Kooperation im Gegensatz zu Protest kaum Schlagzeilen.

fehlt. Dieser Tauschprozess findet in einer Arena statt. Die Akteure in der Arena können den gesellschaftlichen Sektoren Ökonomie, Politik, Sozialsystem, Kultur und Wissenschaft zugeordnet werden. „Jeder Akteur ... kann im Konfliktfall nur dann Punkte gewinnen, wenn er soziale Ressourcen mobilisieren und in der Arena einsetzen kann. ... Je erfolgreicher ein Akteur durch Kommunikation soziale Ressourcen erwerben kann, desto mehr Gewicht hat er in der Arena“ (ebd., S. 27 f.). So können etwa die ökonomischen Akteure wirtschaftliche Anreize bieten, um Solidarität mit ihren Forderungen zu erreichen, die politischen Akteure bieten durch Partizipation Teilhabe an der Macht, um Sozialprestige zu erhalten etc.. Die Arena hat eine Außenwelt, die u.a. von den Medien, nicht direkt am Konflikt beteiligten sozialen Institutionen und der allgemeinen Öffentlichkeit repräsentiert wird; diese „Außenakteure“ können die Ressourcenlage der Akteure in der Arena beeinflussen.

Wertvoll für diese Arbeit sind insbesondere zwei Aspekte der Arenatheorie: die Arena-Metapher und der Aspekt des Ressourcentausches. Die Arena ist eine ideale Metapher für die Dialogsituation und verkörpert gleichzeitig den räumlichen Aspekt von Konflikten, die im Dialog verhandelt werden („Interaktionsraum“ nach Klüter 1986). Der Begriff „Arena“ ruft Bilder etwa von antiken Arenen wie der Arena di Verona oder des Kolosseums in Rom oder von einer Sportarena hervor. In der Arena spielt sich das Geschehen ab, auf den Rängen sitzen die Zuschauerinnen und Zuschauer und beeinflussen das Geschehen durch verbale Zustimmung oder Ablehnung. Ähnlich verhält es sich bei Konflikten: Die Kontrahenten setzen sich auseinander und werden dabei von den „Zuschauenden“ beobachtet und beeinflusst. Das Wort „austragen“ wird sowohl im Zusammenhang mit Wettkämpfen als auch mit Konflikten verwendet, ein weiterer Hinweis auf die Eignung der Arena-Metapher für diesen Zusammenhang.

Zum zweiten liefert die Arenatheorie eine Erklärung für die Motivation von Akteuren, an Dialogen teilzunehmen. Wie im Kapitel 4.2

„Unternehmensdialoge“ noch erläutert wird, lassen sich Akteure dann auf Dialoge ein, wenn sie entweder nicht über genügend soziale Ressourcen verfügen, um ihr Ziel zu erreichen, oder wenn sie sich durch die Verbesserung ihrer Ressourcenlage ein besseres Ergebnis versprechen, als sie es mit ihrer aktuellen Ressourcenausstattung erreichen könnten. Meist fehlt Akteuren wie Unternehmen oder dem Staat Glaubwürdigkeit, den zivilgesellschaftlichen Akteuren Einfluss und / oder Geld.

2.4 Haupterkenntnisse aus den konzeptionellen Ansätzen mit gesellschaftlicher Perspektive

Alle drei vorgenannten konzeptionellen Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive beschäftigen sich u.a. mit dem Hauptthema dieser Arbeit: den Dialogen zwischen gesellschaftlichen Akteuren zur Sicherung gesellschaftlicher Akzeptanz. Die Regulationstheorie liefert eine Erklärung für die gewachsene Bedeutung des Standortfaktors Akzeptanz in der Fordismuskrisis, die durch eine hohe Verunsicherung auf allen gesellschaftlichen Ebenen und die wachsende Bedeutung von Vertrauen schaffenden Maßnahmen zwischen den einzelnen Bereichen der Gesellschaft, etwa zwischen Unternehmen und ihren zivilgesellschaftlichen Stakeholdern, gekennzeichnet ist. Eine mögliche Vertrauen schaffende Maßnahme ist der Dialog, der sowohl in den regulationstheoretischen Ansätzen als auch im Ansatz der „ökologischen Modernisierung“ thematisiert wird. Letzterer geht auch auf die besondere neue Rolle der NGOs ein, die gesellschaftlichen Wandel vorantreiben und zunehmend auf Kooperation mit Vertretern der Wirtschaft setzen. Die Arenatheorie beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie die neuen „Interaktionsräume“ funktionieren und liefert

eine modellhafte Vorstellung davon, wie die Dialogpartner, die sich diese Interaktionsräume schaffen, durch Tausch von Machtressourcen gemeinsam ihre Ziele erreichen. Auf der Basis der Annahmen der Arenatheorie ist davon auszugehen, dass Unternehmen durch Dialoge den neuen Standortfaktor Akzeptanz verbessern können, was in den Fallbeispielen in den Kapiteln 8 und 9 untersucht werden wird.

3 Konzeptionelle Ansätze mit wirtschaftsgeographischer Perspektive

3.1 Gesellschaftliches Raumkonzept

Grundlage dieser Arbeit ist ein gesellschaftliches Raumkonzept, das den „nichtmateriellen politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Bedeutungsgehalten“ (Blotevogel 1996, S. 55) Beachtung schenkt und dabei Kommunikation, Interaktion und Beziehungen der handelnden Akteure thematisiert. Denn die „räumliche Form ... ist das Produkt sozialer Prozesse, für deren Erklärung die alleinige Verwendung räumlicher Kategorien unzureichend, wenn nicht sogar ideologisierend und verschleiern ist“ (Oßenbrügge 1983, S. 150). Oßenbrügge spricht in diesem Zusammenhang von „Raumfetischismus“ (ebd.).

Ein gesellschaftszentriertes Raumkonzept sieht den Raum nicht als Behältnis für Handlungen, sondern als den symbolischen Ort des Wechselspiels menschlicher Aktivitäten. Demnach ist Raum „nicht eine apriorische Naturgegebenheit ..., sondern das Resultat von menschlich intellektuellen Syntheseleistungen“ (Läpple 1992, S. 30, vgl. auch Blotevogel 1996). „Der geographische Raum ist immer auch

ein sozial strukturierter Raum“ (Ahrens 2001, S. 13), der von sozialen Wechselbeziehungen erfüllt ist. Insofern kann der Raum auch als „**Beziehungsraum**“ bezeichnet werden. Die Bedeutung von Kooperation, Vernetzung und persönlichem Austausch zwischen sozialen Akteuren im Beziehungsraum nimmt ständig zu; für den Austausch wichtiger Informationen wird wenn immer möglich das persönliche Gespräch gesucht (vgl. Stokar 1995, S. 87 f.), da face-to-face erworbene Informationen auch für verlässlicher gehalten werden als medial vermittelte (vgl. Werlen 1997, S. 393).

Der Beziehungsraum des Unternehmens kann auf zwei Ebenen betrachtet werden¹⁰: einer analytischen sowie einer funktionalen Ebene. Die analytische Ebene unterteilt sich in Mikro-, Meso- und Makroebene. Die Mikroebene ist die vom jeweiligen Forschungsobjekt (etwa eine soziale Gruppe oder ein Unternehmen) aus gesehen lokale Ebene, auf der die Subjekte ihre „elementaren Raumerfahrungen“ (Läpple 1992, S. 46) machen. In der Mesoebene (regionale, nationale Ebene) herrschen bereits komplexere Verflechtungsstrukturen, die Raumerfahrungen sind eher indirekt. Die Makroebene (international) ist geprägt durch ein hochkomplexes Raumraster, in das die nationalen, regionalen und lokalen Räume eingebunden sind (vgl. ebd., S. 46).

Die funktionale Ebene dagegen besteht aus ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen „Funktionsräumen“ (ebd.). Diese haben unterschiedliche Wirkungsfelder und differenzieren sich durch verschiedene raumprägende Tendenzen. „Der gesamtgesellschaftliche Raum ergibt sich somit als eine komplexe und widerspruchsvolle Konfiguration ökonomischer, sozialer, kultureller und politischer Funktionsräume, die ... in einem gegenseitigen Beziehungs- und Spannungsverhältnis stehen“ (ebd., S. 47 f.).

¹⁰ vgl. zum Folgenden auch das Arbeitsmodell in Kapitel 5.

Raum als Element sozialer Kommunikation

Der Geograph **Klüter** nähert sich aus einer systemtheoretischen Perspektive dem Problem „Raum“ und sieht ihn als „Element sozialer Kommunikation“ im Sinne eines gedanklichen Konstrukts (Klüter 1986, S. 168 f.). In Anlehnung an Niklas Luhmanns allgemeine Gesellschaftstheorie entwirft Klüter Typen von „Raumabstraktionen“¹¹: **Interaktionsräume** (Kulissen), die direkt an eine Handlung geknüpft, aber nur als Kontext relevant sind, **Programmräume**, die von allen Beteiligten in gleicher Eindeutigkeit verstanden werden müssen und die zur Regelung von Programmabläufen notwendig sind, sowie **Sprachräume**, für die objektive Zeichensysteme (etwa Währungen, die Gradeinteilungen der Erdoberfläche, Preiswerbungen von Einzelhändlern etc.) gültig sind (ebd., S. 54 ff.). Aus Luhmanns Kommunikationstheorie heraus entwickelt Klüter sog. „kommunizierbare Raumabstraktionen“, die an die vorherrschenden Kommunikationsmedien (etwa Geld, Macht, Wahrheit, „Liebe“ etc.¹²) in den einzelnen sozialen Systemen (z.B. Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Zivilgesellschaft) geknüpft sind¹³. In der Tabelle 1 sind die Kommunikationsmedien den jeweiligen sozialen Systemen und den passenden Raumabstraktionen zugeordnet.

¹¹ Klüter selbst definiert den Begriff „Raumabstraktion“ nicht. Hard, der sich auf Klüter bezieht, versteht darunter „eine räumliche ... Abbildung räumlicher ... oder nicht-räumlicher ... Phänomene, die in standardisierter oder standardisierbarer Form vorliegt und ... Bestandteil sozialer Kommunikation wird“ (Hard 1987, S. 432).

¹² vgl. auch die sozialen Ressourcen in der Arenatheorie in Kap. 2.3.

¹³ Weitere Raumabstraktionen sind nach Klüter „Landschaft“ (Medium Kunst, u.a. der Architektur zugeordnet) und „Vaterland“ (Medium Glaube, u.a. dem „Volk“ zugeordnet). Auf diese Raumabstraktionen wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.

Tabelle 1: Soziale Systeme, Kommunikationsmedien und kommunizierbare Raumabstraktionen

Soziales System	Vorherrschendes Kommunikationsmedium	kommunizierbare Raumabstraktion	Beispiel
Wirtschaft	Geld / Eigentum	Programmraum: - Ergänzungsraum - Adressenraum	Vertriebsnetze, Infonetze Marktpunkte
Staat	Macht / Recht	Administrativraum	Gebietsgrenzen, Rechtsvorschriften
Zivilgesellschaft	Vertrauen / Akzeptanz („Liebe“)	„Heimat“, Werteraum	Emotionale Raumbezüge, Lebensqualität
Wissenschaft	Wahrheit	„Räumliche Transformationskonstrukte“	Modelle zur Rationalisierung und Problemlösung

verändert nach Klüter 1986, S. 92

Im sozialen System „Wirtschaft“ sind die vorherrschenden Kommunikationsmedien „Geld“ und „Eigentum“. Die Raumabstraktion, die Klüter diesem sozialen System zuordnet, ist der Programmraum, zum einen bestehend aus dem „Ergänzungsraum“ in Form von „Netzstrukturen, ... in denen ... Waren, Dienstleistungen, Kapital und Information ausgetauscht werden“ (Klüter 1987a, S. 93), zum anderen bestehend aus dem „Adressenraum“, der den Markt der wirtschaftlichen Organisationen darstellt. Unter „Administrativraum“, dem so-

zialen System „Staat“¹⁴ mit den Kommunikationsmedien Macht und Recht zugeordnet, versteht Klüter die staatlich abgegrenzten Bereiche (Länder, Bundesländer, Kreise etc.) mit der kleinsten Einheit Grundstück sowie den dort geltenden Rechtsvorschriften.

Die bei Klüter aufgeführten sozialen Systeme „Familie, Verein, Bürgerinitiative“ habe ich unter „Zivilgesellschaft“ subsumiert. Die zugehörige Raumabstraktion ist „Heimat“; in dem von mir thematisierten Kontext bevorzuge ich den Begriff „Werteraum“. Das hier vorherrschende Kommunikationsmedium ist bei Klüter „Liebe“. Ich bevorzuge die Begriffe „Vertrauen“ und „Akzeptanz“. Wichtig ist, dass es in diesem Bereich vornehmlich um emotionale Werte wie etwa Lebensqualität geht. Dem sozialen System Wissenschaft ist das Medium „Wahrheit“ zugeordnet, als Raumabstraktion verwendet Klüter den Begriff „Räumliche Transformationskonstrukte“ (ebd.). Aufgabe des sozialen Systems Wissenschaft, etwa der Raumwissenschaft, ist es, mit Hilfe solcher „Transformationskonstrukte“ „Raumabstraktionen [der anderen sozialen Systeme] zu verbessern ..., zu spezifizieren, zu rationalisieren“ (ebd., S. 95), also etwa den Ergänzungsraum von Unternehmen zu optimieren oder den Werteraum von Akteuren der Zivilgesellschaft wissenschaftlich zu analysieren und zu erläutern.

Bei einem Konflikt zwischen einem Unternehmen und einem seiner zivilgesellschaftlichen Stakeholder sind die zugehörigen Raumabstraktionen zunächst inkompatibel: Programm- bzw. Ergänzungsraum und Werteraum. Die betroffenen Stakeholder sind mit einigen der sich im Ergänzungsraum des Unternehmens manifestierenden Standortwirkungen nicht einverstanden, der Standortfaktor Akzeptanz ist in Gefahr. Will ein Unternehmen diesen Standortfaktor Akzeptanz nicht gefährden, so muss es versuchen, die Werte und Erwartungen der Stakeholder in seinem Ergänzungsraum zu berücksichtigen. Um zu erfahren, um welche Werte es sich handelt und auf

¹⁴ Klüter verwendet statt dem Begriff „Staat“ „Gebietskörperschaften, (halb-)staatliche Organisationen“ (ebd., S. 92).

welche Weise die Stakeholder erwarten, dass das Unternehmen sie berücksichtigt, bieten sich Unternehmensdialoge an. Mit dem Dialog wird ein Interaktionsraum geschaffen, nach Klüter eine „Kulisse“, der sich nur auf die jeweilige Kommunikationssituation bezieht und als Kontext relevant ist. Im Arbeitsmodell in Kapitel 5 wird auf die eben dargelegten Ausführungen nochmals eingegangen.

3.2 Wegweisende industrie- bzw. unternehmensgeographische Arbeiten und ihr Bezug zum Thema

Zentrale Anknüpfungspunkte dieser Arbeit an die industriegeographische Forschung sind Themenfelder wie Wechselwirkungen und -beziehungen, Wirkungsanalyse oder Nutzungskonflikte, die von zahlreichen Autoren thematisiert werden¹⁵. Auch die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld wird vereinzelt in der Industriegeographie thematisiert, wobei in einigen Arbeiten Konflikte beschrieben werden, jedoch keine Wege zum Umgang mit Konflikten aufgezeigt werden. Erst die neuere Literatur (etwa Schamp 2000) greift Dialoge und Verhandlungen von Unternehmen mit Stakeholdern als Forschungsthema auf. Diese Arbeit lässt sich insofern der Industriegeographie zuordnen, als sie die Bedeutung des neuen Standortfaktors Akzeptanz untersucht und die Wechselbeziehungen zwischen den untersuchten Unternehmen und interessierten gesellschaftlichen Stakeholdern thematisiert. Letztere erörtern in einem Dialog quasi stellvertretend für die Allgemeinheit die Auswir-

¹⁵ etwa Otremba 1953, Wirth 1969, Polivka 1974, Hottes 1976, Sedlacek 1976, Quasten/Soyez 1976, Mikus 1978, Maier/Weber 1979, Brücher 1982, Gaebe 1988b, Schamp 1988 und 2000 sowie Maier/Beck 2000.

kungen der Unternehmen auf das Umfeld und vice versa. Im Folgenden soll daher der Blick verstärkt auf das unternehmerische Umfeld gelenkt werden.

3.2.1 Das Umfeld von Unternehmen

Dörrenbächer stellt 1992 fest, dass in der Wirtschaftsgeographie „strategische Unternehmensentscheidungen [vermehrt] vor dem Hintergrund gegebener Beziehungen und Spannungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt¹⁶ untersucht“ werden (Dörrenbächer 1992, S. 34). Auch **Schamp** weist darauf hin, dass „die neuere Geographie des Unternehmens ... dieses ... stärker in seinem Kontext, d.h. in seinen Beziehungen zu anderen Akteuren aus Wirtschaft und Politik“ versteht (Schamp 2000, S. 40).

Das gestiegene Interesse an den Unternehmen-Umfeld-Beziehungen hat nach **Smidt/ Wever** mit der wachsenden Turbulenz in diesem Umfeld zu tun (Smidt/Wever 1990, S. 15). Auf diesen Aspekt weist auch **Schamp** hin: „Unternehmen erleben ihr Umfeld in ihren Interaktionen als komplex, unsicher und Risiko behaftet“ (Schamp 2000, S. 60). In diesen Turbulenzen sieht er einen Zusammenhang zur Regulationstheorie (vgl. Kap. 2.1), indem die Turbulenzen Ausdruck der Krise des Fordismus seien. „Unternehmen sind keineswegs immer oder immer weniger Meister ihres Umfeldes“ (ebd.). Ihr Umfeld wird zunehmend von gesellschaftlichen Akteuren beeinflusst, die Ansprüche an das Unternehmen stellen (vgl. Kap. 3.4.2). Eine Möglichkeit für Unternehmen, Ansprüche des Umfeldes in ihre Unternehmenspolitik zu integrieren, ist der Dialog, auf den im Kapitel 4.2 näher eingegangen wird.

¹⁶ Gemeint ist hier nicht die natürliche Umwelt, sondern das Umfeld von Unternehmen.

Als Beispiel für ein geographisches Unternehmen-Umfeld-Modell soll hier kurz auf das Modell von Braun eingegangen werden.

3.2.2 Das Modell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen von Braun

Braun hat 2002 ein „Grundmodell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen“ vorgestellt, in dem er das Umfeld in Anlehnung an Dyllick (1984) in die sog. Lenkungssysteme Politik, Markt und Öffentlichkeit unterteilt und diesen die einzelnen Stakeholder-Gruppen zuordnet, die er „normativ-legitimierende Gruppen“, „Markt-Gruppen“ und „soziale Gruppen“ nennt (vgl. Abb. 1).

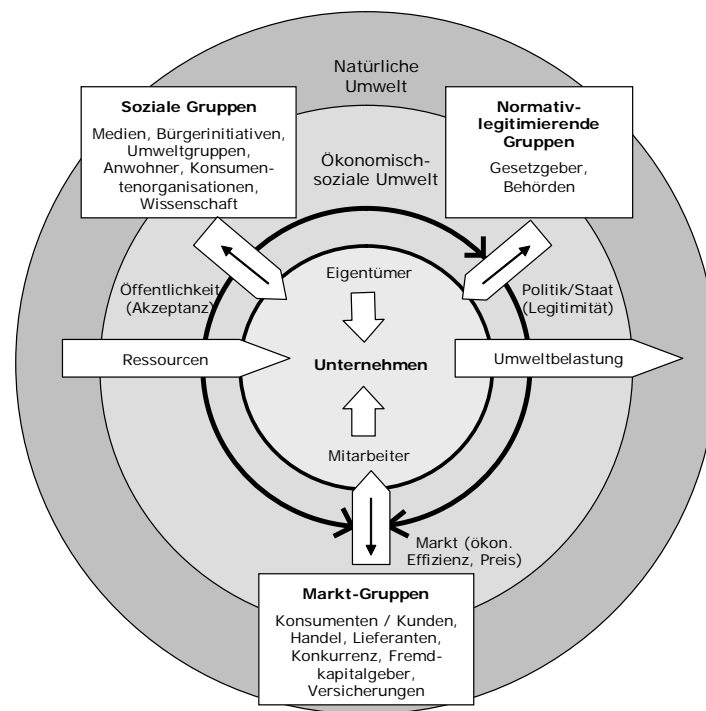


Abb. 1: Grundmodell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen

Quelle: Braun 2002, S. 23

Braun sieht sein Modell als „konzeptionellen Rahmen für eine akteurszentrierte, mikroanalytisch orientierte wirtschaftsgeographische Umweltforschung“ (Braun 2002, S. 23), da sein Forschungsschwerpunkt beim industriellen Umweltmanagement liegt. Die Akteure der verschiedenen „Lenkungssysteme“ haben dabei die Aufgabe, eine Art „Übersetzung“ ökologischer Probleme in eine für das Unterneh-

men verständliche „Sprache“ zu leisten (also etwa der Staat über Gesetze oder Umweltgruppen über Protest) (ebd., S. 20 ff.). Die Pfeile in der Abbildung stellen die Einflüsse dar, die zwischen den Akteuren bestehen. Die konzentrischen Kreise um das Unternehmen bilden innen die ökonomisch-soziale Umwelt und außen die natürliche Umwelt ab.

Der Autor ist einer der ersten Wirtschaftsgeographen, der ein komplexes Unternehmen-Umfeld-Modell entworfen hat, das sich zum einen nicht nur überwiegend auf das „*task environment*“ beschränkt, zum anderen explizit die einzelnen „Stakeholder“ (vgl. nächstes Kapitel) thematisiert und sie den „Lenkungssystemen“ zuordnet. Dennoch bildet er nach eigener Aussage die „aus wirtschaftsgeographischer Sicht besonders interessante räumliche Dimension der Unternehmensumwelt“ (ebd., S. 23) nicht adäquat ab. Dieses Defizit versucht das Arbeitsmodell in Kapitel 5.1 zu bearbeiten, indem es die räumliche Dimension als konzentrische Kreise um das Unternehmen herum anordnet und die Stakeholder darin verortet.

3.2.3 Der Stakeholder-Ansatz

Der sog. Stakeholder-Ansatz¹⁷ wurde 1984 von **Freeman** auf der Basis von Arbeiten aus den 1960er Jahren am Stanford Research Institute weiterentwickelt, indem er sein seither viel beachtetes Buch „Strategic Management – a Stakeholder Approach“ publizierte (Freeman

¹⁷ Zum Stakeholder-Ansatz existiert umfangreiche Literatur, u.a. Braun 2002/2003, Donaldson/Preston 1995, Dyllick 1984, Elsner 1998, Essing 1991, Freeman 1983/1984, Freeman/Reed 1983, Gröner/Zapf 1998, Hansen et al. 1997, Janisch 1993, Nork 1992, Schmid 1996 und Zapf 1996.

1984)¹⁸. Der Ansatz geht davon aus, dass Aktionäre (shareholder) nicht die einzige Gruppe sind, die das Management eines Unternehmens beachten muss, sondern dass es weitere Gruppen oder Individuen gibt, die die Organisation beeinflussen und von ihr beeinflusst werden. Freeman nennt diese Gruppen oder Personen „Stakeholder“. „[In] strategic management we must seek to manage turbulence and strategic surprise ... [through] developing and implementing strategies for those groups who can affect and are affected by a firm's objective, i.e. its stakeholders“ (ebd., S. 38). Freeman nimmt an, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht mehr allein aus dem Erfolg auf dem Markt, sondern auch von anderen, nicht-marktlichen Faktoren abhängig ist.

Dyllick spricht in ähnlicher Weise von „Anspruchsgruppen“, ein Begriff, der im deutschen Sprachraum als Übersetzung für „Stakeholder“ häufig gebraucht wird. Dyllick ist der Ansicht, dass Unternehmen für ihre Leistungserstellung darauf angewiesen sind, „Material, Rohstoffe, Arbeitsleistung, Kapital, aber auch so allgemeine Güter wie ... politische Stabilität, ein verbindliches Rechtssystem, ... und Legitimität in den Augen der Öffentlichkeit“ zu erhalten (Dyllick 1984, S. 74). Er verwendet für diese „Ansprüche“ auch den Begriff „Ressourcen“ (vgl. auch Arenatheorie in Kap. 2.3): „Über die Ressourcen verfügen bestimmte gesellschaftliche Gruppen oder Institutionen, mit denen die Unternehmung in Beziehung treten muss, wenn sie deren Beiträge benötigt. ... Es ist eine Situation wechselseitigen Gebens und Nehmens“ (a.a.O.). Dyllick teilt die Anspruchsgrup-

¹⁸ Als eine Art Vorläufer des Stakeholder-Ansatzes kann die Koalitionstheorie gesehen werden, die bereits 1938 von Chester Barnard begründet wurde. Eine Koalition umfasst sämtliche Personen und Gruppen, die aus ihrer Teilnahme an der Organisation einen Nutzen ziehen und dafür einen Beitrag leisten (vgl. Cyert/March 1963). Zu den externen Koalitionsmitgliedern werden Eigentümer/Kapitalgeber, Wirtschaftspartner, Gewerkschaften, die Öffentlichkeit und der Aufsichtsrat gezählt (vgl. Mintzberg 1983, S. 27 ff.). Auch Bürgerinitiativen, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen gehören dazu (vgl. Nork 1992, S. 96).

pen in interne (Eigentümer, Management, Beschäftigte) und externe (Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden sowie Staat und Gesellschaft/Allgemeinheit), ein, wobei die Ressource Legitimität von letzteren zu erhalten ist. Als Gegenleistung für die Ressource erwartet die Allgemeinheit u.a. Steuern, Sicherung von Arbeitsplätzen, die Teilnahme an der politischen Willensbildung sowie die Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen (ebd., S. 75) (vgl. Arbeitsmodell in Kap. 5).

Die vorgenannten Ansätze deuten an, dass Unternehmen nur mit Hilfe ihrer Stakeholder ihre Ziele erreichen können: Freeman betont die Wichtigkeit von nicht direkt dem Marktumfeld des Unternehmens zugeordneten Stakeholdern für ein erfolgreiches Wirtschaften; Dyllick hebt hervor, dass das Unternehmen für seine Interessendurchsetzung ein gewisses Einverständnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern braucht.

Die Stakeholder-Orientierung kann auch in Verbindung gebracht werden mit dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens, wie Miles nachweist. Die von ihm untersuchten erfolgreichen Unternehmen sind „institution-oriented“, was bedeutet, dass sie gesellschaftlichen Forderungen und Kritik Legitimität zugestehen, dass eingeräumt wird, dass die strategischen Unternehmensentscheidungen die Stakeholder beeinflussen, dass auch soziale Ziele verfolgt und gesellschaftliche Belange berücksichtigt werden (Miles 1987, S. 5 ff., Nork 1992, S. 144 f., dort weitere Beispiele).

In seiner Habilitationsschrift (Braun 2003)¹⁹ bezeichnet Braun insbesondere die zivilgesellschaftlichen Stakeholder als „Agenten des ökonomisch-ökologischen Wandels“ (Braun 2002, S. 21) und betont die Wichtigkeit von Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen oder Medien für die Unternehmen: „Zwar besitzen diese Gruppen nicht dieselbe direkte Verhandlungsmacht wie Eigentümer, Großkunden und der Staat, aber auf Grund ihres schwer einzuschätzenden Mobi-

¹⁹ vgl. auch Braun et al. 2003.

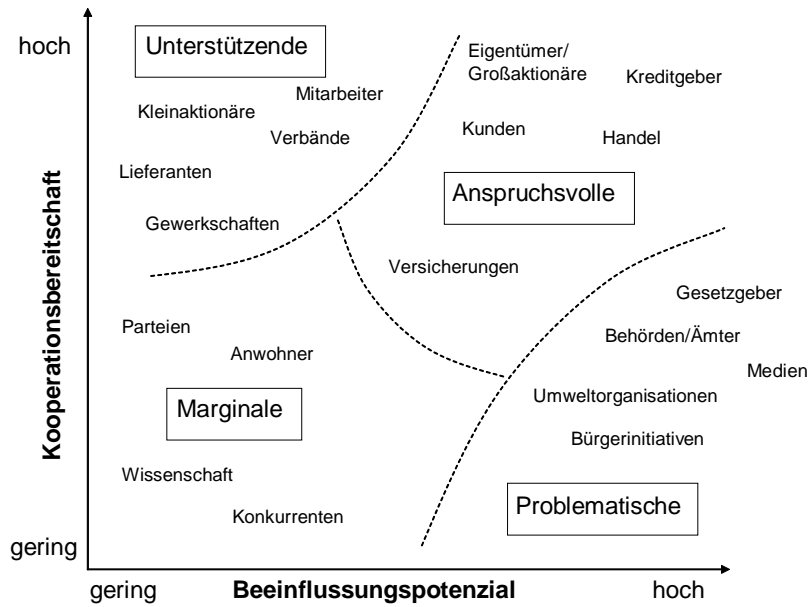
lisierungspotenzials können diese Anspruchsgruppen Unternehmen dennoch wirkungsvoll unter Legitimationsdruck setzen²⁰ (ebd., S. 22). Denn Unternehmen können sich „nicht ausschließlich an Marktkräften und Preissignalen orientieren, ... [da] politisch-juristische Legitimität und öffentliche Akzeptanz ebenso wichtige Erfolgskriterien sind“ (ebd., S. 23), ein wichtiger Hinweis auf die Bedeutung des neuen Standortfaktors Akzeptanz.

In Anlehnung an Gröner/Zapf (1998) teilt Braun die Stakeholder in unterstützende, marginale, anspruchsvolle und problematische ein, wie aus der Abbildung 2 ersichtlich ist.

Diejenigen Stakeholder, bei denen eine geringe Kooperationsbereitschaft zu erwarten ist, sind für die Unternehmen besonders beachtenswert. Während aber die „marginalen“ Stakeholder nur über ein geringes Beeinflussungspotenzial verfügen, sind die „problematischen“ in der Lage, die Leistungserstellung des Unternehmens negativ zu beeinflussen; daher kommt dem „kommunikativen Umgang mit einigen diffusen Anspruchsgruppen wie Umweltorganisationen, Bürgerinitiativen oder Massenmedien ... eine erhebliche Bedeutung zu“ (Braun 2003, S. 105). Eine entscheidende Rolle spielt nach Braun „die Fähigkeit dieser Gruppen, neben ihrem primären Lenkungssystem (Öffentlichkeit) auch andere Lenkungssysteme (Politik, Markt) zu beeinflussen“ (ebd., S. 106). Hier sind bereits die sozialen Ressourcen „Macht der öffentlichen Meinung“ bzw. „Macht der Glaubwürdigkeit“ angesprochen, welche die Verhandlungsmacht dieser zivilgesellschaftlichen Akteure im Interaktionsraum ausmachen (vgl. Arbeitsmodell in Kap. 5).

²⁰ vgl. auch Kap. 4.2.4 „Die Bedeutung von Macht in Dialogen“.

Abb. 2: Klassifizierung der Anspruchsgruppen nach Beeinflussungspotenzial und Kooperationsbereitschaft



Quelle: Braun 2002, S. 22

Für Chemieunternehmen sind zwei der zivilgesellschaftlichen Stakeholder besonders wichtig: Nachbarn, weil sie direkt von den Standortwirkungen des Unternehmens betroffen sind²¹, und Mitglieder von Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), da diese in der Lage sind, Druck auf das Unternehmen auszuüben und es zu Anpassungs-

²¹ vgl. auch Kap. 3.4.2 zu Erwartungen von Nachbarn an Chemieunternehmen.

reaktionen zu zwingen (vgl. etwa Mol 1995). Letztere können als eine „Speerspitze der Gesellschaft“ bezeichnet werden, da es ihren Mitgliedern möglich ist, sozialen Wandel zu initiieren und zu beschleunigen, auch in Unternehmen. Im folgenden Abschnitt soll daher auf die NGOs näher eingegangen werden.

Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) als unternehmerische Stakeholder

In der Literatur gibt es zahlreiche Begriffe für Nicht-Regierungs-Organisationen, engl. Non-Governmental-Organizations (NGOs). In der Soziologie werden sie meist als neue soziale Bewegungen (NSB) bezeichnet. Ich möchte im Folgenden den Begriff NGO verwenden bzw., wenn es sich um eine Umweltorganisation handelt, den Begriff Environmental NGO oder ENGO.

Roth bezeichnet neue soziale Bewegungen als „soziales Kräftefeld, das in einigen Bereichen politische Themen vorgibt [und] soziale und kulturelle Muster ausprägt, die gesellschaftliche Resonanz erzielen“ (Roth 1989, S. 29). Rucht definiert eine NSB als „ein auf gewisse Dauer gestelltes und durch kollektive Identität abgestütztes Handlungssystem mobilisierter Netzwerke von Gruppen und Organisationen, welche sozialen Wandel mit Mitteln des Protests – notfalls bis hin zur Gewaltanwendung – herbeiführen, verhindern oder rückgängig machen wollen“ (Rucht 1994, S. 76 f.).

NGOs sind im Gegensatz zu Verbänden, die „auf die Maximierung der spezifischen Interessen ihrer Mitgliedschaft angelegt sind“ (Roth 2001, S. 238), eher am Gemeinwohl orientiert: „Sie handeln nicht Profit orientiert, streben keine Regierungsämter an und unterscheiden sich durch ihre nicht-eigennützige, intermediäre Tätigkeit zwischen Betroffenen und politisch-administrativen Instanzen auch von Selbsthilfeorganisationen“ (Lexikon der Politik, zit. in Zimmer 2001, S. 332). Des Weiteren sind sie geprägt von hoher Durchlässigkeit für ihre Umwelt, nehmen rasch neue Themen auf und verfügen über ein breites Aktionsrepertoire.

Inwieweit heutige Bürgerinitiativen (BI), die gemeinhin zu den NGOs gezählt werden²², diesen Kriterien entsprechen, ist allerdings diskussionswürdig. Als Bürgerinitiativen werden unabhängige, selbst organisierte Gruppen bezeichnet, die sich zusammenschließen, um ihre Interessen, die keine Berücksichtigung in den Entscheidungen von Politik und Verwaltung finden, besser durchsetzen zu können. Es handelt sich um lockere, zeitlich und örtlich begrenzte Zusammenschlüsse von Bürgerinnen und Bürgern (vgl. Nork 1992, S. 78, siehe auch Meyer-Tasch 1985 oder Zilleßen 1974). Zilleßen schließt explizit solche Gruppen aus, die ausschließlich „private Interessen“ verfolgen (ebd., S. B12). Gab es in den 1970er und 1980er Jahren noch zahlreiche BI, die sich um die Verbesserung der Lebensverhältnisse im eigenen Umfeld bemühten (etwa im Bereich von Mülltrennung und -wiederverwertung oder bei der Stadtgestaltung), so ist heute bei vielen das Eigeninteresse vorherrschend; sie haben kein „breites Aktionsrepertoire“ und sind meist auch nicht dem Gemeinwohl verpflichtet. Es geht ihnen „nicht um eine bessere Welt, sondern im Wortsinn um ihren eigenen Vorgarten“ (Kläsger 2004). Häufig praktizieren sie das sog. NIMBY-Prinzip (**not in my backyard**): „Hauptsache, das Kraftwerk, die Autobahn oder die Mülldeponie wird einem nicht direkt vor die Nase gesetzt. Wenn es beim Nachbarn passiert, ist einem das egal“ (ebd.). Wenn sich jedoch eine BI für eine geringere Umweltbelastung im Umfeld eines Chemieunternehmens engagiert, wie etwa bei den Mütterinitiativen oder den „Höchster Schnüfflern und Maaguckern“ der Fall (vgl. Kap. 9.2.2 zum Gesprächskreis Höchster Nachbarn), so ist die Bezeichnung „NGO“ eher zutreffend. Zudem kann bei allen NGOs – einschließlich neuer Bürgerinitiativen – davon ausgegangen werden, dass ihr Protest „zumindest indirekt Maßstäbe von Gerechtigkeit, Fairness, Zumutbarkeit oder Würde zur

²² Neuere Forschungen zur Ökologiebewegung gehen davon aus, dass „die Umweltbewegung ... in ihrer Frühphase noch weitgehend mit dem Formprinzip der Bürgerinitiative assoziiert [war], ... um schließlich zunehmend als eigenständige Bewegung – Umwelt- bzw. Ökologiebewegung – anerkannt zu werden“ (Rucht/Roose 2001b, S. 181).

Geltung [bringt]. Er ist somit nie blanke Abwehr, sondern verweist zumindest implizit auf die Möglichkeit und Wünschbarkeit anderer und besserer Zustände“ (Rucht 2001, S. 9). Protest wird daher „von Gruppen eingesetzt ..., die sich mit ihren Anliegen im politischen Betrieb nicht angemessen repräsentiert und von <den Herrschenden> nicht hinreichend berücksichtigt fühlen“ (Neidhardt/Rucht 2001, S. 29).

Im Gegensatz zu einigen anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren sind NGOs relativ ohnmächtig: „Mächtig sind solche Verbände, die nicht öffentlich protestieren müssen, während der Rückgriff auf öffentlichen Protest meist reaktives Handeln gegenüber einem für sicher gehaltenen Besitzstand ... darstellt“ (Schiller 1985, S. 54). Dennoch macht es „der hohe Nachrichtenwert von Protestereignissen ... schwerer, Bewegungsthemen von der politischen Agenda zu verdrängen und verschafft ihnen einen besseren Resonanzboden“ (ebd., S. 243). Dieser Einfluss, den ich die „Macht der öffentlichen Meinung“ nennen möchte, und die Glaubwürdigkeit der NGOs stellen deren wichtigste Machtressourcen dar (vgl. Arbeitsmodell in Kap. 5)²³.

Bei Meinungsumfragen erhalten Umwelt- und Verbraucherverbände sowie Kirchen in der Regel die höchsten Glaubwürdigkeitswerte (vgl. Zwick/Renn 1998, S. 47 und Haase 1995, S. 140). Im Bezug auf die chemische Industrie ist bedeutsam, dass Umweltverbände und kritische Bürgerinitiativen gerade bei Störfallinformationen die höchste

²³ Bei einer Untersuchung über die Rezeption der Öffentlichkeitsarbeit von Greenpeace wurde deutlich, dass „Greenpeace ... über seine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der Lage [ist], die Themenstruktur der Berichterstattung über sich bzw. über ausgewählte Umweltprobleme in den Printmedien und damit in der öffentlichen Diskussion zu bestimmen“ (Rossmann 1993, S. 93).

Glaubwürdigkeit besitzen (Jungermann²⁴ zit. in Brüggemann 1998, S. 108).

Da ENGOs als Stakeholder für Unternehmen der Chemischen Industrie eine besondere Rolle spielen, soll auf sie näher eingegangen werden. Als „Ökologiebewegung ... wird das mobilisierte Netzwerk nichtstaatlicher Gruppen und Organisationen des Naturschutzes, des Umweltschutzes und der politischen Ökologie [bezeichnet], die durch offensive Kritik und gegebenenfalls durch Proteste ihre Anliegen vortragen und dabei zum Teil auch gesellschaftliche und politische Umgestaltungen einfordern“ (Rucht/Roose 2001b, S. 182). Für Deutschland wird von mindestens 9.200 lokalen ENGOs ausgegangen (Rucht/Roose 2000²⁵, zit. in Rucht/Roose 2001a, S. 271). 38 Prozent existierten bereits vor 1970, nur jede Fünfte von den Autoren in einer umfangreichen Deutschland-Studie befragten ENGO wurde erst in den 1990er Jahren gegründet. Sieben nationale Organisationen haben mehr als 10.000 Mitglieder, Tendenz kontinuierlich steigend. Beispiele sind der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), der seine Mitgliederzahl von 122.000 (1985) auf 238.000 (1997) fast verdoppelte, sowie der Naturschutzbund Deutschland (NABU) (121.500 Mitglieder 1985, 210.000 1997). Auch die finanziellen Ressourcen aller untersuchten ENGOs stiegen von durchschnittlich 5,2 Mio. Mark (1988) auf 8,2 Mio. Mark (1997), etwa beim BUND von 3,2 Mio. Mark (1985) auf 16 Mio. DM (1997) (vgl. ebd., S. 279). Ein weiteres Indiz für Wachstum, aber auch Professionalisierung der großen ENGOs ist die steigende Zahl von Angestellten: Hatte der BUND

²⁴ Bei der Originalliteratur handelt es sich um einen unveröffentlichten Bericht des Instituts für Psychologie der TU Berlin: Jungermann, H. (1993): The credibility of various sources of information to the public on major industrial hazards. The German Report.

²⁵ Bei dieser Literatur handelt es sich um ein unveröffentlichtes Tagungspapier: Rucht, D./Roose, J.: Neither Decline nor Sclerosis. The Organizational Structure of the German Environmental Movement. Paper presented at the ECPR Joint Workshop in Copenhagen, 14.-19.4.2000.

1991 31 bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stieg diese Zahl bis 1997 auf 43, beim NABU im gleichen Zeitraum von 5 auf 53 (ebd.).

Auch die Protesthäufigkeit hat sich nach einem Rückgang zu Beginn der 1990er Jahre wieder stabilisiert: Gab es nach hohen Werten für 1988 (373 Proteste) und 1990 (549) 1991 nur noch 112 Proteste, stieg diese Zahl bis 1997 wieder auf 246 (vgl. Rucht/Roose 2001a, S. 281²⁶). Rucht und Roose konnten daher keine Anzeichen für einen Niedergang der Ökologiebewegung finden, wie er von Autoren wie Opp (1996, S. 371) attestiert worden ist, und ziehen folgenden Schluss: „Mit der Umweltbewegung wird auch in Zukunft zu rechnen sein“ (Rucht/Roose 2001a, S. 287).

Für gesellschaftlich umstrittene Branchen wie die Chemieindustrie sind NGOs besonders interessante Dialogpartner, da sie über die für Unternehmen wertvollen, aber schwer zugänglichen Ressourcen „Macht der öffentlichen Meinung“ bzw. „Macht der Glaubwürdigkeit“ verfügen (vgl. Kap. 3.2.3 und Arbeitsmodell in Kap. 5). Wie in den Dialogfallbeispielen (Kap. 8/9) deutlich werden wird, spielen NGO-Mitglieder in vielen Dialogen eine wichtige Rolle²⁷.

Auslöser für Akzeptanzkrisen von Chemieunternehmen sind in der Regel negative vom Unternehmen ausgehende Wirkungen. Diese Wirkungen können vom Unternehmen in Dialogen thematisiert werden, was dazu beitragen kann, dass der neue Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflusst wird. Im folgenden Kapitel soll es daher um die Standortwirkungen von Unternehmen gehen.

²⁶ Die Zahlen basieren auf einer Vollerhebung der „tageszeitung“ im Zeitraum von 1988 bis 1997.

²⁷ So war etwa eine der wichtigsten Umweltaktivistinnen in Midland lange Jahre Mitglied im dortigen CAP von Dow Chemical; sie hinterließ bei ihrem Ausscheiden eine Lücke, die nicht wieder gefüllt werden konnte (vgl. Kap. 8.2).

3.2.4 Definition von Standortwirkungsanalyse

Viele Geographen nennen zwar Elemente von Standortwirkungen, keiner definiert jedoch den Begriff. In dieser Arbeit sollen Standortwirkungen verstanden werden als

Veränderungen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Art im Beziehungsraum des Unternehmens, die entweder vom Unternehmen ausgehen oder Einfluss auf das Unternehmen ausüben, und die von einem oder mehreren Stakeholdern des Unternehmens wahrgenommen und thematisiert werden.

Wichtig bei dieser Definition ist der Aspekt der Wahrnehmung durch die Stakeholder, da erstens nur auf Veränderungen, die wahrgenommen werden, auch reagiert werden kann und Kommunikation zustande kommt. Zweitens impliziert der Begriff „Wahrnehmung“ die subjektive Bedeutung, die Phänomenen von verschiedenen Akteuren beigemessen wird. Damit sind solche Fälle eingeschlossen, in denen sich etwa Anwohner oder Umweltaktivisten von einem Sachverhalt bedroht fühlen, der für die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter nicht bedrohlich erscheint, aber dennoch zu einem Risiko für das Unternehmen werden kann. Hier ergeben sich Parallelen zu Werlens Konzept der „Regionalisierung“, womit eine „soziale Praxis gemeint [ist], anhand derer die Subjekte die Welt auf sich beziehen (Werlen 1997, S. 16). Es wird deutlich, dass im o.g. Fall Unternehmensvertreter und Bürger die Welt unterschiedlich auf sich beziehen.

Der Begriff „Standortwirkung“ ist nicht unproblematisch, da das Wort „Wirkung“ Einseitigkeit impliziert. Es handelt sich jedoch nicht um eindimensionale, nur in eine Richtung (nämlich vom Unternehmen zum Umfeld) zielende Wirkungen, sondern eher um ein mehrdimensionales „Feld“ (nach Krumme 1972). Die Dimensionen eines solchen Feldes sind zum einen räumlicher (WO?), zum zweiten sachlicher Art (WAS?); zum dritten handelt es sich um soziale Beziehungen (WER?), die durch Kommunikation ausgedrückt werden und die bei verschiedenen Ansprüchen an die gleiche „Sache“ Konflikte her-

vorrufen (WIE?)²⁸. Eine weitere Dimension ist die zeitliche (WANN?), innerhalb derer sich wiederum die anderen Dimensionen verändern. Diese zeitliche Dimension wird hier jedoch nicht weiter thematisiert.

Werden Standortwirkungen im Unternehmen anders beurteilt als im Umfeld, ergeben sich Konflikte, worum es im nächsten Kapitel geht.

3.3 Konflikte im Umfeld von Unternehmen

Mit Verknappung und Konflikten zusammenhängende Prozess- und Wirkungsgefüge sind ... wichtige Objekte nicht zuletzt auch der angewandt-geographischen Forschung²⁹.

Konflikte sind in den Sozialwissenschaften ein häufig behandeltes Thema. Die meisten Arbeiten gehen auf den Soziologen Coser zurück, der 1965 seine „Theorie sozialer Konflikte“ schrieb (vgl. Coser 1972). Coser spricht von „kulturellen Konflikten“, wenn nicht Güter als solche, sondern ihre Bewertung oder Inwertsetzung umstritten sind. Boulding definiert Konflikt wie folgt: „A situation of competition in which parties are aware of the incompatibility of potential future positions and in which each party wishes to occupy a *position* that is incompatible with the wishes of the other“ (Boulding, zit. in Soyez 1985, S. 45). Soyez stellt bei dieser Definition den Bezug zur Geographie her, indem er feststellt, „position“ könne auch als „Standort im Raum“ verstanden werden (vgl. ebd.).

²⁸ Diese Dimensionen werden im Arbeitsmodell in Kap. 5 wieder aufgegriffen.

²⁹ Soyez 1980, S. 223.

3.3.1 Geographische Arbeiten zum Thema „Konflikt“

Wie definieren Geographen Konflikt? Für **Oßenbrügge** ist ein Konflikt die „Auseinandersetzung um die Verbesserung absoluter und relativer Lagebezüge in einem komplexen, standörtlich fixierten System“ (Oßenbrügge 1983, S. 36). **Reuber** definiert einen räumlichen Konflikt wie folgt: „Verschiedene Akteure verfolgen, von unterschiedlichen Zielen geleitet, verschiedene Verwertungsinteressen an derselben Stelle“ (Reuber 1999, S. 7). Ursachen für räumliche Konflikte sieht **Oßenbrügge** in der zunehmenden Interessendiversifizierung in der Gesellschaft mit unterschiedlichen Ansprüchen der Akteure an die Ressource Raum³⁰.

Wie **Reuber** (1999) feststellte, lässt sich ein Akteur in einem raumbestimmten Konflikt nur dann auf eine Handlung ein, die seinen kurzfristigen Interessen zuwiderläuft, wenn er sich dadurch langfristig einen Vorteil erhofft, der den kurzfristigen Nachteil kompensiert. Dies trifft häufig auf Unternehmen zu, die einen Dialog dann beginnen, wenn noch kein Konflikt vorhanden ist, also als eine Art Vorsorge (vgl. die „Sensibilisierungsdialoge“ in Kap. 4.2.2). Kurzfristig werden dadurch vielleicht Ressourcen gebunden, die auch für die Leistungserstellung des Unternehmens gut eingesetzt werden könnten; kommt es aber zu einer Krise, kann das Unternehmen auf eingespielte Kommunikationskanäle zurückgreifen und den Konflikt möglicherweise entschärfen (mehr dazu im Kap. 3.4 „Akzeptanz als neuer Standortfaktor“).

³⁰ Auf diese und andere geographische Arbeiten zum Thema Konflikt wird in der Langfassung in Kap. 3.4.1 näher eingegangen (Bezug s. S. IV).

3.3.2 Konfliktursachen

Räumliche Konflikte entstehen zum einen dadurch, dass Raum als wertvolle Ressource in den hoch industrialisierten Ländern der westlichen Welt, insbesondere in Westeuropa, in immer geringerem Maße verfügbar ist. Dabei wird sich zukünftig „das Konfliktpotenzial noch steigern, da sich unterschiedliche Interessen wegen der Verknappung der Ressource Raum auf die weniger verfügbaren Flächen konzentrieren“ (Oßenbrügge 1983, S. 35). Gründe sind die zunehmende Interessendiversifizierung an der an sich ubiquitären Ressource Raum sowie konkurrierende Nutzungsinteressen und Flächenansprüche (ebd.). Zum Zweiten erleiden an Flächen gebundene Ressourcen durch nutzungsspezifische Auswirkungen eine Qualitätsminderung (Soyez 1985, S. 19). Konflikte entstehen aber erst, wenn durch Verknappungssituationen die legitimen oder für legitim gehaltenen Ansprüche wichtiger Nutzergruppen geschädigt werden (ebd., S. 24). Dabei geht es nicht nur um ökologische Konflikte wie die Belastung der Umwelt durch die Industrie, sondern auch um soziale: Menschen stellen immer höhere Ansprüche an ihre Umwelt und die politischen und wirtschaftlichen Machtstrukturen und Einflussmöglichkeiten lassen einen angemessenen Interessenausgleich nicht zu oder erschweren ihn (ebd., S. 25).

3.3.3 Umgang mit Konflikten

Wie gehen Organisationen wie Unternehmen mit Konflikten um? Nach Erkenntnissen der Organisationssoziologie muss eine Organisation „in der Lage sein, ein bestimmtes Ausmaß an Konflikten zu tolerieren bzw. über integrative Konfliktlösungsmechanismen verfügen“ (Wöhler 1978, S. 182). Bei Konfrontation statt Kooperation ist ein „Ausgang mit angemessenen Optimierungslösungen der umstrittenen Sachverhalte kaum die Regel. ... Es liegt somit im Interesse aller,

die Zahl der Konflikte gering zu halten oder zumindest Ablauf und Wirkungen besser beherrschen zu lernen“ (Soyez 1985, S. 23). Dies ist z.B. mit Dialogen möglich, durch die Konflikten bereits vorgebeugt werden kann (Sensibilisierungsdialoge, vgl. Kap. 4.2.2) oder mit deren Hilfe Konflikte bearbeitet werden können (Regulierungsdialoge).

Im Unternehmensumfeld kommen neben den klassischen, oben erwähnten Flächennutzungskonkurrenzen, also Konflikten um die Nutzung von Flächen (etwa die Neuausweisung von Gewerbeflächen oder die Erweiterung von Anlagen), auch Umwelt- und soziale Konflikte zum Tragen. Es geht im Umweltbereich um Emissionen oder umwelt- bzw. gesundheitsschädliche Produkte oder Produktbestandteile³¹, im sozialen Bereich um den Abbau von Arbeitsplätzen oder das soziale Engagement des Unternehmens in der Kommune (vgl. auch Kap. 6.1). Werden diese Konflikte nicht proaktiv vermieden oder zur weitgehenden Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst, kann das Unternehmen in eine Akzeptanzkrise geraten, wie im folgenden Kapitel zu sehen sein wird.

³¹ Beispiele sind PVC in Spielzeugen, Aromastoffe in Nahrungsmitteln oder toxische Stoffe in Reinigungsmitteln.

3.4 Akzeptanz als neuer Standortfaktor für Unternehmen

In Zeiten ... wachsender öffentlicher Kritik an Unternehmensentscheidungen wird ... die Legitimation unternehmerischen Handelns nach außen auch für deutsche Firmen immer wichtiger³²

3.4.1 Die Veränderung der Bedeutung von Standortfaktoren in der Wirtschaftsgeographie

Der Begriff Standortfaktor wurde von A. Weber 1914 geprägt und wurde von ihm definiert als „Kostenvorteil, der für eine Wirtschaftsaktivität dann eintritt, wenn sie an einem bestimmten Ort vollzogen wird“ (Weber 1914, zit. in Krätke 1995, S. 23). Kostenelemente nach Weber sind die Materialpreise, Arbeitskosten und Transportkosten. Mit der Weiterentwicklung der (Wirtschafts-) Geographie wurde der Begriff des Standortfaktors über den rein ökonomischen Bereich hinaus erweitert. Mikus definiert Standortfaktoren als „variable standortspezifische Bedingungen, Einflüsse, Kräfte etc., die sich positiv oder negativ auf die Anlage und Entwicklung einer Produktionsstätte auswirken“ (Mikus 1978, S. 20)³³.

³² Palazzo 2000, S. 4.

³³ Eine mangelnde Akzeptanz könnte also in Weiterentwicklung der Gedanken von Mikus ein Standortfaktor sein, da er sich negativ auf das Unternehmen auswirken kann.

Waren früher vor allem „harte“ Standortfaktoren wie Infrastruktur, finanzielle Anreize und Verfügbarkeit von Arbeitskräften wichtig, so sind heute zusätzlich „weiche“, nicht-ökonomische und stark durch subjektive Einschätzung geprägte Standortqualitäten ausschlaggebend. Bathelt weist darauf hin, dass traditionelle Standortfaktoren bei der Überwindung der Fordismuskrisis eine immer geringere Rolle spielen. Die traditionellen Faktoren werden durch „unternehmensübergreifende Kommunikationsbeziehungen“ anerkannter lokaler Institutionen ersetzt, die „Vertrauensbeziehungen innerhalb spezifischer gesellschaftlicher Strukturen schaffen“ (Bathelt 1997, S. 85). Auch Röglin stellt die Frage, ob nicht öffentliche Zustimmung auch Produktionsfaktor sei (Röglin 1988, S. 33), ebenso wie Haedrich, der vom „Streben nach sozialer Akzeptanz“ der Unternehmen spricht (vgl. Haedrich 1982, S. 67)³⁴. Chan-Fishel spricht gar von einer „social licence to operate“ für Unternehmen (Chan-Fishel³⁵, zit. in Soyez 2002a, S. 8, vgl. auch Zerfaß 1996b, S. 34), ein Terminus, den auch ein Dow-Manager aus Midland im Zusammenhang mit der Akzeptanz der lokalen Bevölkerung gebrauchte (vgl. Ring 1999, bzw. Fallbeispiel Dow-CAP in Kap. 8.2). Akzeptanz ist also zu einem neuen, „weichen“ Standortfaktor geworden, auf den Unternehmen kaum mehr verzichten können³⁶ (vgl. auch Wiegand 2004).

³⁴ Das Streben nach Akzeptanz wird auch im Engagement einiger Pharmakonzerne wie Novartis, GlaxoSmithKline oder MSD deutlich, die neuerdings nach Arzneimitteln gegen Tbc, Malaria oder das Dengue-Fieber forschen und diese dann ohne Gewinn an arme Länder weitergeben wollen (vgl. Berndt 2004b).

³⁵ Bei dieser Quelle handelt es sich um US-amerikanische graue Literatur.

³⁶ vgl. auch die Beispiele in Kap. 7.3 „Akzeptanz der Chemieindustrie in der Öffentlichkeit“.

3.4.2 Erwartungen von Nachbarn an Großunternehmen

Im Zusammenhang mit der Akzeptanz als neuem Standortfaktor stellt sich die Frage, was Stakeholder wie Nachbarn von einem Großunternehmen erwarten. Das Institut für Demoskopie hat dies 1996 in einer Umfrage erhoben; die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle 2 zu sehen.

Tabelle 2: Erwartungen von Nachbarn an große Industrieunternehmen

Information bei Unfällen	84
Arbeitsplätze schaffen	83
Werkseigenes Frühwarnsystem	80
Umweltschutz in Werk und Region	72
Bürgerberatung, Tage der offenen Tür	69
Eigene Kindergärten	49
Werkswohnungsbau	47
Jugendhäuser und Sportstätten für alle	37
Hilfe für Bedürftige	31
Lokale Sportförderung	31
Hilfe für Vereine	26
Förderung von Kunst und Kultur	20

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Piel 1996

Gleichermaßen wichtig sind den Bürgerinnen und Bürgern aktive Information über Unfälle und Vorsorge vor Störfällen sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen. Aber auch Informationen über das Unternehmen wird in Form von „Bürgerberatung“ und „Tagen der offenen Tür“ noch häufig gewünscht. Weiterhin wichtig ist den Nachbarn jedoch auch das soziale Engagement des Unternehmens im lokalen Umfeld wie etwa Sportförderung oder Hilfen für Bedürftige und Vereine (vgl. Piel 1996).

Werden die genannten Bereiche vom Unternehmen ausreichend berücksichtigt, kann es mit Akzeptanz der Öffentlichkeit rechnen. Bestehen hinsichtlich der Erfüllung jedoch Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Unternehmen und seinen zivilgesellschaftlichen Stakeholdern, empfiehlt sich der Dialog als Konfliktvermeidung oder -regelung (vgl. Kap. 4.2). Damit steigt für Unternehmen die Chance, die Akzeptanz zivilgesellschaftlicher Stakeholder positiv zu beeinflussen.

3.4.3 Kritik von NGOs

Mit wie viel Kritik multinationale Unternehmen zum Teil konfrontiert sind, zeigen die zahlreichen NGO-Initiativen, die sich gegen die „Macht der Konzerne“ richten. Ein Journalist der Wochenzeitung DIE ZEIT hat in seinem Artikel „Die Macht der Multis provoziert Widerstand. Besuche bei Konzerngegnern“ die Informationen recherchiert, die über das Internet zur Verfügung stehen. Der NGO McSpotlight (www.mcspotlight.org) beschäftigt sich etwa ausschließlich mit McDonald's; andere Aktivistinnen und Aktivisten haben Monsanto, Coca-Cola oder Nike im Visier und stellen umstrittene Unternehmenspraktiken an den Pranger (vgl. Fischermann 2000). Der deutsche Chemiekonzern Bayer etwa wird seit Jahren von der Gruppe „Coor-

dination gegen Bayer-Gefahren (CBG)“ (www.cbgnetwork.de) scharf angegriffen. CBG zählt etwa 1.000 Mitglieder und 41 Koordinationspartner an Bayer-Standorten weltweit. „Zwischen Bayer und der CBG herrscht eisiges Schweigen“ (Fischermann 2000), es hat seit 15 Jahren keine Gespräche gegeben, was den Geschäftsführer von CGB aber „klammheimlich freut, ... [da] diese <Steinzeitpolitik> des Konzerns dem Profil seiner Organisation durchaus nützt“ (ebd.). In diesem Fall sind die Fronten verhärtet, ein Dialog unmöglich. Beide Seiten scheinen sich mit dieser Situation aber zu arrangieren: Das Unternehmen scheint sich nicht ernsthaft durch die Aktivisten gestört zu fühlen, die Aktivisten profitieren sogar von der Gesprächsverweigerung des Unternehmens in Form von Medienecho und Mitgliederzuwachs und fühlen sich in ihrer Kritik bestätigt. Dieser Fall ist ein Beleg dafür, dass Dialog nicht immer der Königsweg ist, um mit Konflikten umzugehen. So lange den Konfliktpartnern genügend Machtressourcen (vgl. Kap. 4.2.4 und 5) zur Verfügung stehen, also etwa Glaubwürdigkeit, bzw. so lange sie keine finanziellen Einbußen erleiden, können sie ihre Interessen auch ohne Dialog durchsetzen. Erst wenn der Widerstand der „Gegner“ so groß wird, dass etwa der Shareholder-Value des Unternehmens beeinträchtigt ist, steigen die Chancen für einen Dialog. Dass Bayer sich nicht auf einen Dialog einlässt, kann als Indiz dafür gelten, dass den Aktivisten zu geringe Machtressourcen zur Verfügung stehen, um als Gesprächspartner anerkannt zu werden.

3.4.4 Mögliche Folgen mangelnder gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen

*The public can and does influence the industry's success through channels both inside and outside the marketplace*³⁷.

Wie wichtig Akzeptanz als neuer Standortfaktor für Unternehmen geworden ist, zeigen für die Chemieindustrie u.a. die Beispiele Shell und Hoechst. Shell war 1995 in eine große Akzeptanzkrise geraten, weil die Öffentlichkeit die Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ im Meer nicht akzeptierte und das Unternehmen daraufhin einem Boykott ausgesetzt war, der sich nicht nur in einem negativen Image, sondern auch in beträchtlichen finanziellen Einbußen niederschlug³⁸. Hoechst war 1993 und in den folgenden Jahren harter Kritik ausgesetzt, weil das Unternehmen die Öffentlichkeit nach einer Reihe von Störfällen widersprüchlich informiert hatte. Noch Jahre später war das Image des Unternehmens bei Umfragen deutlich schlechter als das anderer Chemiefirmen³⁹.

Auch Chemiemanager selbst befürchten die Folgen eines schlechten Images: „... Das Unternehmen hätte wirtschaftlich sehr große Nachteile, wenn in größerem Umfang Umweltprobleme auftreten würden. Die öffentliche Sensibilität gegenüber diesen Fragen ist außerordentlich gestiegen“, so zitieren Heine/Mautz einen Ingenieur in der Anwendungstechnik in ihrer Untersuchung zur Haltung von Chemiemanager bzgl. ökologischer Kritik (Heine/Mautz 1995, S. 53, vgl. auch Kap. 7.3). Ein Betriebsingenieur stellt fest: „Als großer Laden kann ich mir gar nicht erlauben, dauernd in den Schlagzeilen zu stehen, das ist dann ja auch ein Marketingproblem...“ (ebd., S. 83).

³⁷ Ehrenfeld/Nash 1998, S. 1, vgl. auch Kap. 7.3.

³⁸ vgl. etwa Löfstedt/Renn 1997 sowie Kapitel 4.1 zur Risikokommunikation.

³⁹ vgl. etwa Kepplinger/Hartung 1995, Piel 1996 sowie Kap. 9.2.2 zum Gesprächskreis Hoechster Nachbarn. Zum Image der Chemieindustrie siehe Kap. 7.3.

Die Autoren folgern daraus, dass „mehr noch als der entdeckte Verstoß gegen eine behördliche Auflage ... der öffentliche Skandal das Menetekel [ist], unter dem die Forschung, die Produktpolitik und der Produktionsalltag steht“ (ebd., S. 130), wiederum ein Hinweis auf die Machtressource Glaubwürdigkeit und die Bedeutung des neuen Standortfaktors Akzeptanz.

Der Standortfaktor Akzeptanz beeinflusst auch die klassischen Faktoren wie Rekrutierung von Arbeitskräften, die Stimmung im Unternehmen – wer möchte schon für ein Unternehmen arbeiten, das öffentlich angegriffen wird? – oder den Absatz der Produkte, da auch Geschäftspartner es nicht gerne sehen, wenn ein Unternehmen einen schlechten Ruf hat. Im Extremfall hat die fehlende Akzeptanz sogar Einfluss auf den *shareholder value*, wie z.B. die Analysten-Empfehlung der Deutschen Bank zum Verkauf von Biotechnologie-Aktien oder die Akzeptanz-Probleme von Monsanto nach der „quasi-heimlichen“ Einführung von Biotechnologie-Produkten in England zeigen (vgl. Fischermann 2000 bzw. Richter 2000, S. 197 f.). In der Tabelle 3 finden sich die möglichen Folgen mangelnder Akzeptanz.

Tabelle 3: Mögliche Folgen mangelnder Akzeptanz für Unternehmen

Umfeld	Mögliche Folgen
Wirtschaftliches Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketingprobleme / Absatzrückgänge ➤ Schlechte Motivation bei Beschäftigten / Rückgang der Arbeitsproduktivität ➤ Sinkender Shareholder-Value
Politisches Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stärkere Regulierung ➤ Geringere finanzielle Förderungen
Zivilgesellschaftliches Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abschreckung potenzieller Beschäftigter ➤ Boykotts durch Endverbraucher ➤ Widerstand bei Genehmigungsverfahren

eigener Entwurf

Unternehmen sind jedoch in der Lage, insbesondere weiche Standortfaktoren auch zu beeinflussen: „Unternehmen können Strategien entwickeln, durch die die Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeiten stabilisiert werden“ (Dörrenbächer 1992, S. 52). Dies gilt insbesondere für den neuen Standortfaktor Akzeptanz. Wie dies geschehen könnte, davon ist im nächsten Kapitel 4 die Rede.

4 Dialogische Kommunikation zur Beeinflussung des neuen Standortfaktors Akzeptanz im unternehmerischen Umfeld

In diesem Kapitel geht es um mögliche Lösungsansätze zur Erreichung und Sicherung des neuen Standortfaktors Akzeptanz. Zunächst geht es um einige Erkenntnisse aus der Risikokommunikations-Forschung. Experten der Risikokommunikation empfehlen den Dialog als einen viel versprechenden Weg zur Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz; darum geht es im zweiten Teil dieses Kapitels. Damit Dialoge in der Lage sind, den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen, müssen sie einigen Qualitätsprinzipien und -kriterien genügen, was im letzten Teil dieses Kapitels erfolgt. Diese Qualitätskriterien sind Grundlage für die Bewertung der Fallbeispiele im empirischen Teil B dieser Arbeit.

4.1 Risikokommunikation

Eine proaktive, vorsorgeorientierte und partizipative Kommunikationspolitik ist die notwendige Voraussetzung für den Erhalt der Glaubwürdigkeit⁴⁰.

Risikokommunikation sollte zum Ziel haben, die Teilnehmenden der Kommunikation in die Lage zu versetzen, auf der Basis von Sachin-

⁴⁰ Renn/Kastenholz 1997, S. 280.

formationen und auf der Grundlage der eigenen Werte und Einstellungen ein rational begründbares Urteil über die Akzeptabilität von und den erforderlichen Umgang mit Risiken zu treffen (vgl. Renn 1992).

In der Literatur zur Risikokommunikation ist die Definition von Covello et al. (1986) verbreitet, wonach Risikokommunikation einen zielgerichteten Informationsaustausch bezüglich Risiken zwischen Individuen, politischen Institutionen, Unternehmen, Verbänden, Bürgerinitiativen, Wissenschaftlern, Experten oder Medien umfasst. Der Informationsaustausch bezieht sich dabei auf das Schadenspotenzial des Risikos, die Bedeutung des Risikos und auf politische oder gesellschaftliche Entscheidungen, Handlungen oder Maßnahmen, die darauf abzielen, die Risiken zu bewältigen oder zu regulieren.

Es gibt zwei Strategien der Risikokommunikation: „Top-down“ („Belehrung“) oder „Dialog“. „Top-down, the PR strategy is to send out persuasive messages to assure the general public to feel secure“ (Löfstedt 1999, S. 13). Bei der zweiten Strategie, der sog. Dialogkommunikation, wird dagegen die Öffentlichkeit aktiv beteiligt. Die top-down-Strategie ist noch immer weit verbreitet, obwohl sie in der Regel fehlschlägt, da kein Vertrauen zwischen dem Risikoverursacher und der Öffentlichkeit aufgebaut werden kann, was aber zur Erreichung von Akzeptanz unerlässlich ist (ebd.).

4.1.1 Komponenten der Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit ist ein Schlüsselbegriff in der Risikokommunikation. Nur wer glaubwürdig ist, dem kann auch vertraut werden. Der Begriff der Glaubwürdigkeit umfasst fünf unterschiedliche Komponenten (vgl. Renn/Levine 1991):

-
- Wahrgenommene **Kompetenz**: Wie wird die Sachautorität des jeweiligen Informanten eingeschätzt?
 - Wahrgenommene **Objektivität**: Wird die Information als sachlich gerechtfertigt und nicht durch persönliche Einstellungen gefärbt wahrgenommen?
 - Wahrgenommene **Fairness**: Sind mögliche Gegenmeinungen zur Kenntnis genommen und in das eigene Urteil in abgewogenem Maße aufgenommen worden?
 - **Konsistenz**: Sind die Informationen im Zeitablauf in sich schlüssig und nachvollziehbar?
 - **Intention**: Erkennt man beim Informanten den guten Willen, wahrheitsgemäß und im Interesse der Rezipienten zu informieren?

Diese fünf Komponenten sind Bestandteile des Konstruktes Glaubwürdigkeit. Es müssen nicht alle diese fünf Komponenten in gleichem Maße vorliegen, um das Gesamturteil „glaubwürdig“ beim Rezipienten auszulösen. Beispielsweise kann ein offenkundig interessegebundener Informant als glaubwürdig eingestuft werden, wenn er zwar nicht als objektiv, aber zumindest als fair in seinen Botschaften angesehen wird. Ebenfalls kann jemand, der den besten Willen zeigt, wahrheitsgemäß zu informieren, auch als wenig kompetent angesehen werden.

Aus den oben genannten Komponenten lässt sich ableiten, dass Kompetenz alleine nicht ausreicht, um als glaubwürdig eingestuft zu werden. Ohne Nachweis, dass die Botschaften auch objektiv und fair sind, und ohne die Erfahrung einer konsistenten und in guter Absicht konzipierten Botschaft wird sich der Eindruck der Glaubwürdigkeit beim Rezipienten nicht einstellen. Kommunikation, die nur auf der sachbezogenen Ebene (vgl. Kap. 4.1.2) von Risikodebatten abläuft, ist daher selten ausreichend, um den Sender als glaubwürdig wahrzunehmen. Kommunikation, die nur auf **Kompetenz** aufbaut, wird

nicht nur als technokratisch, sondern häufig auch als manipulativ empfunden.

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel hierfür ist der Konflikt um die Versenkung der Brent Spar (vgl. Löfstedt/Renn 1997). Offenkundig hatte Shell ein kompetentes und sachlich korrektes Gutachten über die verschiedenen Entsorgungsmöglichkeiten eingeholt. Die Tatsache, dass es sich dabei um ein kommerzielles, also von Shell bezahltes Institut handelte, das die technische Bewertung durchführte, und dass die Ergebnisse nicht einem offenen Prozess der Diskussion mit anderen Fachkräften ausgesetzt wurde, hat maßgeblich zum Verlust der Glaubwürdigkeit von Shell beigetragen. Allein auf Kompetenz zu setzen reicht nicht aus. Hier wäre es sinnvoll gewesen, wenn Shell mehr Gewicht auf die anderen Komponenten der Glaubwürdigkeit gelegt hätte (vgl. ebd.).

4.1.2 Die drei Ebenen der Risikokommunikation

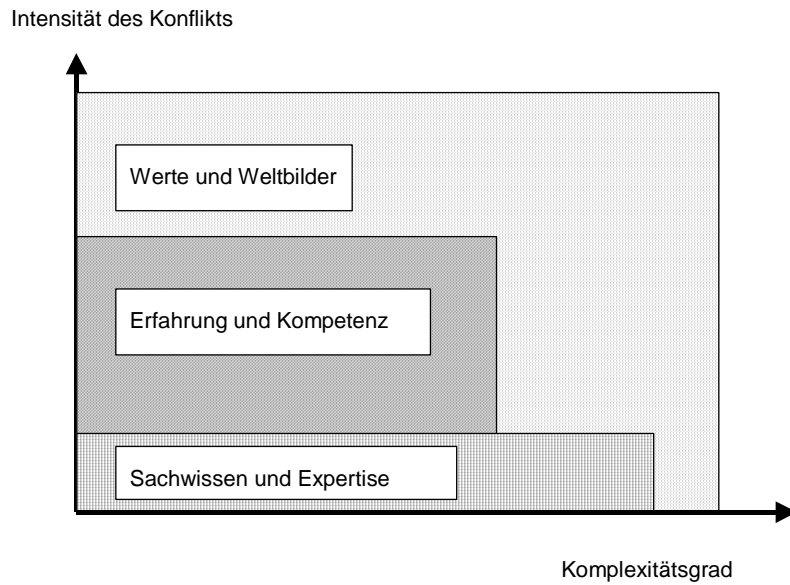
Über die Gewinnung von Glaubwürdigkeit hinaus ist die Debatte um chemische Risiken von gegensätzlichen Standpunkten bestimmt. Diese Gegensätze beruhen zum Teil auf mangelndem oder unvollständigem Wissen, auf unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen von Ereignissen oder auf Wertdifferenzen. Damit Kommunikation, also ein sinnhafter Austausch von Informationen, zustande kommen kann, bedarf es deshalb einer gegenseitigen Ausrichtung der Kommunikationspartner: Die Informationsbedürfnisse des einen müssen mit Hilfe der Informationsangebote des anderen befriedigt werden können. In dieser Hinsicht ist Kommunikation mit dem Marktgeschehen verwandt. Die „blinde“ Verteilung von technischen Botschaften führt fast nie zu einer gegenseitigen Verständigung, dennoch ist sie im Bereich der Kommunikation über Risiken eher die Regel als die Ausnahme (vgl. Otway/Wynne 1989). Wenn

eine Gruppe mit einer anderen ins Gespräch kommen will, dann muss sie sich, um verstanden zu werden, auf die Anliegen und Bedürfnisse derjenigen einstellen, die sie mit den Informationen erreichen will und auf derjenigen Ebene antworten, auf der sie angesprochen wurde.

Bei Risikodebatten geht es meist um drei Ebenen der Argumentation (vgl. Renn/Hampel 1998b) (siehe Abb. 3):

- Die erste Ebene betrifft das Sachwissen und die Expertise
- die zweite die Erfahrung und Kompetenz derjenigen, die Risiken eingehen, anderen Risiken aufbürden oder sie regulieren und
- die dritte Ebene umfasst die Frage von Lebensstil und erwünschter Zukunft, in dem die entsprechende Risikoquelle ihren Platz hat oder haben soll.

Debatten in der ersten Kategorie sind häufig komplex, weil enormes Sachwissen erforderlich ist. Die Intensität des Konfliktes ist im Vergleich zur zweiten und dritten Ebene geringer, weil über Sachfragen nach methodischen Regeln entschieden werden kann oder zumindest falsche Behauptungen ausgeschlossen werden können (vgl. ebd.).

Abbildung 3: Die drei Konfliktebenen in Risikodebatten

Quelle: Renn/Hampel 1998b

Die zweite Ebene ist durch einen geringeren Komplexitätsgrad gekennzeichnet, die Konfliktstärke nimmt jedoch gegenüber der ersten Ebene zu. Hierbei geht es vor allem um nachgewiesene Kompetenz und Glaubwürdigkeit: Wie glaubwürdig hat die jeweilige Institution in der Vergangenheit ihre Kontrollfunktion ausgeübt? Wie glaubwürdig sind die Veröffentlichungen in der Vergangenheit gewesen? Musste die Institution unter Druck etwas zurücknehmen? Hat sie einmal die Unwahrheit gesagt? Hat sich das Management in schwierigen Situationen oder in einer Krisenzeit als kompetent erwiesen? Zufriedenstellende Antworten auf diese Fragen sind für die Akzeptanzanforderungen der Risikoerzeuger entscheidend, denn es geht ja

nicht nur um die mögliche Größenordnung von Risiken, sondern auch um die bisherigen Erfahrungen und die Bilanz der betroffenen Institution im Umgang mit Risiken.

Debatten auf der dritten Ebene fragen nach dem tieferen Grund für die Entscheidung, ein bestimmtes Risiko einzugehen. Brauchen wir das Produkt oder die Technologie, von der ein Risiko ausgeht – etwa eine neue Chemikalie – zur Befriedigung unserer Bedürfnisse? Wie sieht unsere Vision für die Zukunft aus? Die Gesellschaft erwartet von denjenigen, die Risiken erzeugen und damit auch anderen zumuten, dass sie sich in der Auseinandersetzung um die Gestaltung gesellschaftlicher Leitbilder aktiv beteiligen.

Kommunikationsfachleute (nicht nur) der chemischen Industrie ziehen sich in öffentlichen Diskussionen bevorzugt auf den ersten Bereich zurück (vgl. Kline et al. 1991, S. 47), denn beim Sachwissen fühlen sie sich sicher. Dies ist zwar subjektiv verständlich; problematisch dabei ist, dass die gesellschaftliche Debatte vorrangig auf den beiden anderen Ebenen stattfindet. Deshalb kommt keine Verständigung zustande. Extreme Beispiele für die schwierige Kommunikation zwischen Laien und Experten sind Anhörungen und Erörterungstermine (vgl. Checkoway 1981 und Renn 1992). Auf dem Podium legen die Experten unter dem Protest der Bürgerinnen und Bürger komplizierte technische Details dar, während die Zuhörenden erwarten, dass auf ihre Ängste eingegangen wird. Frustrationen sind die Folge. Der Experte fühlt sich in seiner Ehre angegriffen und zum Sündenbock degradiert – er will ja mit seinem Fachwissen zur Lösung der Probleme beitragen. Die Zuhörenden fühlen sich in ihren Anliegen und Bedenken unverstanden und nicht ernst genommen. „Ein Erörterungstermin [kann] schon mal im Tumult enden, weil BürgerInnen eine Gesprächsrunde zur Diskussion ihrer Sorgen statt einer Veranstaltung zur Präsentation und Rechtfertigung der fertigen Planung erwartet haben“ (Fischer et al. 2003, S. 26).

Verständigung bedeutet daher, ein auf alle drei Ebenen bezogenes Gespräch zu führen: Wissen, Erfahrung und Werte müssen gleichermaßen zur Sprache kommen. Dies bedeutet Lernen: die Industriever-

treter auf der Werteebene und die Öffentlichkeit auf der Ebene von Sachwissen und Expertise. Dialoge eignen sich für diese Art der Kommunikation besonders; sie sind in der Lage, die Akzeptanz des Unternehmens in der Zivilgesellschaft zu erhalten oder zurückzugewinnen. Um Dialoge geht es daher im folgenden Kapitel.

4.2 Unternehmensdialoge

Öffentlichkeitsarbeit soll sich bemühen, Betroffene in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen⁴¹.

Dialog ist seit den 1980er Jahren zu einem beliebten Schlagwort geworden. Gäbe es ein „PR-Wort des Jahrzehntes“, so fände sich der Begriff „Dialog“ sicherlich auf den vordersten Plätzen. In der PR-Branche gehört es zum guten Ton, bei allen möglichen Anlässen von Dialog zu sprechen (vgl. Szyszka 1996). Dabei wird Dialog in der unternehmerischen Praxis sehr unterschiedlich definiert. In vielen Fällen wird Dialog bereits als die Angabe einer Telefonnummer in einer Zeitungsannonce⁴², das Beiheften einer Antwortkarte in einer Unternehmensbroschüre oder Tage der offenen Tür definiert: „Unter Dialog verstehen viele Unternehmen die Information der Öffentlichkeit und die Bereitschaft, Rückfragen zu beantworten“ (Vollmer 1999, S. 116). Diese auf die breite Bevölkerung abzielenden Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit erzielen ihre Wirkung bei denjenigen Zielgruppen, die der Industrie gegenüber wohl gesonnen oder neutral eingestellt sind. Kritische Stakeholder, die nicht direkt von den Leis-

⁴¹ Röglin 1994, S. 61.

⁴² In der Umwelterklärung meinten „die meisten Unternehmensvertreter..., mit der Angabe von Telefonnummern schon einen ausreichenden Beitrag zum Dialog mit der Öffentlichkeit zu leisten“ (Vollmer 1999, S. 112).

tungen der Unternehmen profitieren, etwa kritische Nachbarinnen und Nachbarn an Unternehmensstandorten, oder ENGO-Mitglieder, die die Umweltauswirkungen der Industrie kritisieren, können jedoch besser mit auf Austausch und gegenseitige Verständigung ausgerichteten Kommunikationsformen erreicht werden⁴³. „Alles, was unmittelbar ist, offen und zugänglich, bewirkt das größte Vertrauen: Papier ... hat den Anschein der Beschönigung, des Weglassens, des Retuschierens. Glaubwürdigkeit wird damit kaum erreicht“ (Röglin 1994, S. 40).

Ursachen der verstärkten Dialogorientierung

Warum bemühen sich Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend um Dialogorientierung? Hauptursache ist der in den 1970er Jahren erfolgte gesellschaftliche Wertewandel, der einen rapiden Anstieg von Interessenskonflikten im Unternehmensumfeld induzierte und zur Bildung von Kritikergruppen wie Umwelt- und Verbraucherverbänden, Bürgerinitiativen, kritischen Wissenschaftlergruppen etc. führte. Unternehmen stehen nun häufiger am „Pranger der öffentlichen Meinung“ (Hansen et al. 1996, S. 307), müssen Skandale und damit „einerseits den ökonomischen Niedergang, andererseits den (schleichenden) Entzug der <licence to operate> durch gesetzliche Auflagen, öffentliche Kritik und nachhaltigen Glaubwürdigkeitsverlust“ (Zerfaß 1996b, S. 34) befürchten. Wenn also Unternehmen mit Widerstand aus dem zivilgesellschaftlichen Umfeld rechnen müssen, ist es unvermeidbar, die Betroffenen aktiv mit einzubeziehen. Denn „kritische Fragen nach der Sozialverträglichkeit von Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Arbeitsprozessen können nur in argumentativen Auseinandersetzungen mit betroffenen Anspruchsgruppen beantwortet werden“ (ebd., S. 25)⁴⁴.

⁴³ vgl. auch vorangegangenes Kapitel 4.1 zur Risikokommunikation.

⁴⁴ Ulrich formuliert dies so: „Die alte Gemeinsamkeit selbstverständlicher, fraglos akzeptierter Hintergrundüberzeugungen muss zunehmend durch

Voraussetzungen für Dialoge

Um von einem qualitativ hochwertigen Dialog zu sprechen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. Hansen et al. 1996, S. 316 ff. sowie Zöller 1997, S. 172 f.):

1. Unternehmensintern ist es wichtig, dass insbesondere die Unternehmensführung, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, im Dialog zu lernen. Die Strukturen im Unternehmen sollten so flexibel sein, dass Vorschläge, die bei den Dialogen entstehen, auch umgesetzt werden können. Die Geschäftsleitung muss bereit sein, die Konsequenzen des Dialogs zu tragen.
2. Ein erfolgreicher Dialog braucht Handlungsspielräume und er muss frühzeitig erfolgen. Ist etwa eine Kläranlage bereits im Endstadium der Planung, kann „Dialog“ nur noch Akzeptanzbeschaffung sein und wird nicht funktionieren. In einem frühen Planungsstadium bestehen dagegen Spielräume hinsichtlich bestimmter Klärstufen, der Lage und Größe, der Bauweise etc.
3. Für einen erfolgreichen Dialog müssen finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, etwa für die Moderation oder für die Einholung unabhängiger Expertise, denn die Dialogpartner des Unternehmens sollen „in die Lage versetzt werden, die Wahrheit einer Behauptung oder die Berechtigung einer Forderung zu prüfen“ (Zerfaß 1996a, S. 29).

kommunikativ geschaffene und gepflegte *Sinngemeinschaft* (Konsens) substituiert werden“ (Ulrich 1993, S. 436, Hervorh. im Original).

4.2.1 Abgrenzung von Information und Dialog

Wie bereits festgestellt, lässt sich der Standortfaktor Akzeptanz mittels rein informatorischer Maßnahmen kaum beeinflussen. Daher ist es zunächst hilfreich, Information und Dialog voneinander abzugrenzen (vgl. Abbildung 4). Für einen Dialog ist direkte Interaktion nötig. Maßnahmen klassischer Öffentlichkeitsarbeit wie etwa Imagebroschüren oder Anzeigen in Tageszeitungen⁴⁵ enthalten keine dialogischen Elemente und zielen auf reine Information der Zielgruppen ab, sie sind also „persuasiv“. Tage der offenen Tür oder Betriebsbesichtigungen enthalten bereits dialogische Elemente. Die Besucherinnen und Besucher („Laien“) stellen aber bestenfalls Fragen und die „Experten“ antworten, ein gleichberechtigter Austausch kann kaum stattfinden: „Soziale Lernprozesse entstehen selten in Situationen, in denen es nur Informanten und Zuhörer gibt. Selbst die Möglichkeit zur Diskussion reicht allein nicht aus, um beim Teilnehmer wirklich Lernprozesse auszulösen. In der Regel werden nur Argumente aufgegriffen, die die eigene Einstellung unterstützen“ (Renn/Kastenholz 1997, S. 277). Ein stärkerer Austausch findet bei Nachbarschaftsforen (wie zum Beispiel in den CAPs) statt, wobei in der Regel auch hier der Schwerpunkt auf Information und seltener auf Mitwirkung liegt⁴⁶. Die Kommunikationsrichtung ist zwar bereits zweiseitig, geht aber schwerpunktmäßig vom Unternehmen in Richtung Teilnehmer. Zweiseitige Kommunikation und ein argumentativer Kommunikationsstil sind bei Runden Tischen oder anderen Kooperationen zwischen Unternehmen und Stakeholdern möglich. Die Interessengrup-

⁴⁵ Ein viel zitiertes und kritisiertes Beispiel für die unangemessene Verwendung des Dialogbegriffs ist die Anzeigenkampagne „Chemie im Dialog“ des VCI aus dem Jahr 1990, bei der die Wochenzeitung DIE ZEIT titelte: „Chemie im Monolog“ (zit. in Szyszka 1996, S. 98).

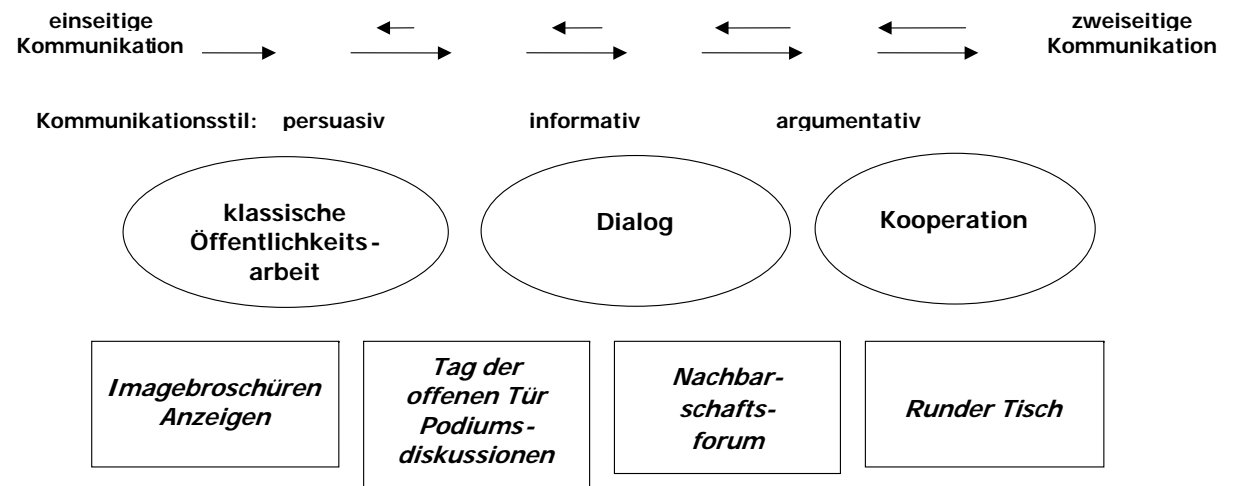
⁴⁶ Ausnahmen und Beispiele für den Einfluss von CAPs auf Unternehmensentscheidungen werden in den Kapiteln 10.1.4 bis 10.1.6 der Langfassung vorgestellt.

pen werden an der Entscheidungsfindung beteiligt. Damit werden Lernprozesse und Einstellungsänderungen auf beiden Seiten möglich.

Bei den im empirischen Teil untersuchten Fallbeispielen handelt es sich also um Dialoge und nicht um Kooperationen. Allerdings werden in den weiteren Dialogbeispielen auch einige Kooperationen vorgestellt, etwa die Michigan Source Reduction Initiative oder der Runde Tisch Novartis – Öko-Institute.

Abb. 4:

Kontinuum zwischen Information und Kooperation im Unternehmensumfeld



Idee und Entwurf: K. Zöller

Definitionen von Dialog

Unternehmensdialoge sind Verfahren, die von Unternehmen initiiert werden, um mit relevanten gesellschaftlichen Gruppen oder nicht-organisierten Bürgerinnen und Bürgern Probleme im thematischen und räumlichen Umfeld des Unternehmens verständigungsorientiert zu diskutieren und Handlungen oder Handlungsoptionen zu bewerten (vgl. Hansen et al. 1996, S. 311). Eine andere Definition versteht Unternehmensdialoge als „...Mittler gestützte Dialogprozesse, die das Ziel verfolgen, gesellschaftspolitische Problemfelder der Unternehmensstrategie im Sinne einer proaktiven Konfliktvermeidung, reaktiven Konfliktbewältigung oder kooperativen Problemlösung gemeinsam mit allen relevanten Bezugsgruppen zu thematisieren, um auf diesem Wege argumentativ begründete Situationsdeutungen, Handlungsoptionen und Interessenstandpunkte zu erarbeiten“ (Zerfaß 1996a, S. 367).

In jedem Fall sollte im Dialog die Möglichkeit gegeben sein, dass „Zwecke und Handlungen hinsichtlich ihrer Moralität kritisiert, gerechtfertigt und beurteilt werden können“ (Lueken 1996, S. 77). Mit Hilfe von Dialogen können Sinnzusammenhänge hervorgebracht werden, die „gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt rechtfertigen können, weshalb die ... unerwünschten externen Effekte des unternehmerischen Handelns legitim ... seien“ (Ulrich 1993, S. 436). Im Idealfall unterbleibt im Dialog zweckrationales, strategisches Handeln, das auf die Herstellung eines vorab bestimmten Zustandes gerichtet ist. Beim zweckrationalen Handeln ist der Gesprächspartner „Objekt“, im Dialog wird er „Mit-Subjekt“ (Lueken 1996, S. 72 f.). Dennoch ist es illusorisch zu glauben, dass sich Unternehmen „vom Pol der Zweckrationalität weiter weg bewegen, als es zur (un)mittelbaren Realisierung des Organisationszwecks unbedingt erforderlich ist“ (Szyszka 1996, S. 95).

In einigen Fällen werden Unternehmensdialoge mit Mediationsverfahren im öffentlichen Raum verglichen (etwa Hansen et al. 1996, S. 311). Eine Mediation ist ein Verfahren zur Konfliktbearbeitung, bei

dem die Konfliktparteien mit Hilfe eines von allen anerkannten Mediatorenteams Wege zur Lösung ihres Konfliktes suchen. Der Hauptunterschied liegt jedoch darin, dass Unternehmensdialoge meist vom Unternehmen ausgehende Risiken zum Thema haben, für die das Unternehmen verantwortlich ist. Unternehmensdialoge werden vom Unternehmen initiiert und in den meisten Fällen auch organisiert, gesteuert und finanziert. Dagegen drehen sich Mediationsverfahren im öffentlichen Raum in der Regel um eine räumliche Planung⁴⁷, die gesellschaftlichen Nutzen bringen soll, etwa um die Sanierung einer Altlast (Hammerbacher 1999), städtische Verkehrskonzepte (Sellnow 1998), um ein Abfallkonzept (Renn et al. 1999) oder um den Ausbau eines Flughafens (Zilleßen 1997).

4.2.2 Dialogtypen

Je nach Thema und Konflikttintensität des Dialoggegenstands können drei Formen von Unternehmensdialogen unterschieden werden: Sensibilisierungsdialoge, Risikodialoge und Regulierungsdialoge (Niedergesäß/Rettberg 1998, S. 15 ff.):

- **Sensibilisierungsdialoge** haben zum Ziel, „Geschehen und/oder Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens frühzeitig zu erkennen und/oder zu ergründen und zu reflektieren“ (ebd., S. 15). Sie werden also frühzeitig begonnen, bevor ein Konflikt manifest wird, und stellen eine proaktive und vorsorgende Strategie des Unternehmens dar.
- **Risikodialoge** haben vom Unternehmen verursachte soziale und ökologische Risiken zum Anlass. Diese Risiken sollen der

⁴⁷ Einen Überblick über Mediationsverfahren in Deutschland bieten Gans 1994 und Claus/Wiedemann 1994.

„Kenntnis und der Bewertung durch die Gesellschaft zugänglich“ gemacht werden (ebd.). Ziel ist die Erreichung einer hinreichenden Akzeptanz der zur Risikobewältigung ergriffenen oder geplanten Maßnahmen sowie des dann noch verbleibenden Restrisikos.

- **Regulierungsdialoge** haben soziale und ökologische Beeinträchtigungen durch die Unternehmenstätigkeit zum Anlass. In einer aktuellen Problemsituation ist das Ziel dieses Dialogtyps die Verständigung im Konflikt mit betroffenen Interessengruppen und Einzelpersonen. Hierbei handelt es sich oft bereits um eine Kooperation, die die Mitwirkung der betroffenen Stakeholder an der Unternehmenspolitik ermöglicht (vgl. Abb. 5).

Die meisten der in dieser Arbeit betrachteten Dialoge sind als Risikodialoge mit einer Tendenz zum Sensibilisierungsdialog einzuordnen, etwa die CAPs bzw. Nachbarschaftskreise. Als Sensibilisierungsdialoge können die Studieninitiative BASF⁴⁸ und die „Bausteine für eine zukunftsfähiges Deutschland“⁴⁹ gelten. Regulierungsdialoge sind etwa die „Michigan Source Reduction Initiative“ (vgl. Kap. 9.1.1) oder der Runde Tisch Novartis-Ökoinstitute (vgl. Kap. 9.2.1). Auf die Merkmale dieser Klassifizierung wird bei den einzelnen Fallbeispielen in Kapitel 9 näher eingegangen.

4.2.3 Wirkungen sowie Vor- und Nachteile von Unternehmensdialogen

Dialoge bringen in den meisten Fällen ein organisationales bzw. soziales Lernen mit sich. Im Idealfall haben die Beteiligten anschließend

⁴⁸ vgl. in der Langfassung Kap. 9.

⁴⁹ vgl. in der Langfassung Kap. 10.2.7.

Sachfragen geklärt (Sachebene), sie wissen, wie sie die anderen Dialogbeteiligten einschätzen sollen (Beziehungsebene), und sie akzeptieren die Begründungen, mit denen die Dialogpartnerinnen und -partner ihre Ziele rechtfertigen (Werteebene) (vgl. Burkart 1996, S. 263 sowie Kapitel 4.1 zur Risikokommunikation). Dies bedeutet jedoch noch nicht zwangsläufig Einverständnis mit den Handlungsabsichten der anderen. In den meisten Dialogen werden keine vollständigen Konsense erzielt, sondern bestenfalls Teilkonsense und sog. „Konsens über den Dissens“, der konstruktive Verhandlungen, zukünftige Teilkonsense und Kompromisse erst ermöglicht.

Durch Dialoge gewinnen alle Dialogpartner an Informationen, Handlungen werden transparenter. Sachfragen können in einem angemessenen Rahmen bearbeitet werden. Meist entsteht größeres Verständnis für die Argumente und Beweggründe der anderen, auch verbessern sich in der Regel die Beziehungen der beteiligten Akteure (vgl. Hansen et al. 1996, S. 323). „Die Beteiligung der Betroffenen ... wirkt sich um so günstiger aus, je geringer die Konsensbildungskosten im Verhältnis zu den dadurch vermeidbaren Folgekosten im Falle des Dissens oder gar des manifesten Widerstands der Betroffenen ins Gewicht fallen“ (Ulrich 1993, S. 438):

Aus Unternehmenssicht können Dialoge folgende Vorteile haben (vgl. Zöller 1997)⁵⁰:

- Dialogpartner bringen unvoreingenommene Außensicht ein und geben Feedback.
- Dialogpartner helfen bei Issuefindung⁵¹ und erleichtern eine ausgewogene Bewertung der Issues.

⁵⁰ Zu den Vorteilen dialogisch orientierter Unternehmensführung siehe auch Braun 2003, S. 109, basierend auf Ulrich 1993.

⁵¹ Der Begriff „Issue“ ist auch in der deutschen Literatur gängig und bedeutet „Thema öffentlichen Interesses mit hohem Konfliktpotenzial“ (Schaufler/Signitzer 1990, S. 32).

- Beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärken ihre Sozialkompetenz, unethisches Verhalten wird unwahrscheinlicher (vgl. Palazzo 2000).
- Nicht am Dialog beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich möglicherweise stärker mit dem Unternehmen.
- Ein Dialog ermöglicht institutionellen Wandel. Das Unternehmen kann zu einem offenen, transparenten, flexiblen und selbstbewussten „corporate citizen“ werden.
- Das Unternehmen verbessert sein Image. Es wird als offen und modern wahrgenommen, wenn es eine gute Dialogpolitik betreibt, was auch bei der Personalrekrutierung eine Rolle spielt.
- Die Anliegen des Unternehmens werden besser vom Umfeld verstanden.
- Dialoge können eine Vorsorge für Krisen sein: Durch Dialoge wird das Unternehmen eher als glaubwürdig wahrgenommen. Kritische Stakeholder sind dem Unternehmen nach einem Dialog bekannt und hören auch bei emotional hochschlagenden Wellen eher zu. Die Presse findet eventuell weniger Kritiker, die bereit sind, sich sehr negativ über das Unternehmen zu äußern.

Insbesondere die letzten drei Punkte befördern den neuen Standortfaktor Akzeptanz.

Den Vorteilen stehen aus Unternehmenssicht allerdings auch zwei Nachteile gegenüber: Es kann nur eine geringe Zahl von Personen erreicht werden und es werden nur solche Akteure erreicht, die sich bereits öffentlich geäußert haben, und nicht solche, die zwar kritisch interessiert, jedoch noch nicht mit Kritik an die Öffentlichkeit getreten sind⁵² (vgl. Döring 1997, S. 88).

⁵² Dieser Nachteil kann jedoch durch die Auswahl einer geeigneten Methode (etwa Planungszelle mit Zufallsauswahl der Teilnehmenden) abgemildert werden.

NGO-Aktivist:innen sehen die Gefahr, dass Dialoge „sich vorzüglich dazu eignen, relativ unauffällig das gute Image der teilnehmenden Kritiker, Kirchen oder UN-Organisationen per Image-Transfer auf die den Dialog organisierenden Firmen zu übertragen“ (Richter 2000, S. 194, vgl. auch Richter 1999)⁵³. Außerdem seien Unternehmensdialoge „ein ausgezeichnetes Mittel, um nebenbei Informationen über geplante Aktionen von Kampagnen-Gruppen und deren finanzielle und sonstige Ressourcen zu sammeln“ (ebd., S. 193).

NGO-Vertreter:innen und -Vertreter sollten daher bei der Auswahl von Dialogen, an denen sie teilnehmen, darauf achten, dass es sich nicht um einen „Fassadentyp“ des Dialogs handelt, der ausschließlich der Informationsvermittlung bei der Durchsetzung von Persuasionszielen bzw. zur Blendung und Ablenkung dient (Szyszka 1996, S. 103, vgl. auch Fischer et al. 2003), sondern dass der Dialog den im Kapitel 4.3 vorgestellten Qualitätskriterien entspricht.

4.2.4 Die Bedeutung von Macht in Unternehmensdialogen

Eine wichtige Schlüsselvariable in Dialogen ist die Machtfrage. Sie ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam: erstens ist ein gewisses Machtpotenzial notwendig, um überhaupt gesellschaftliche Bedeutung zu erlangen, Einfluss auf Entscheidungen ausüben zu können und damit auch als potenzieller Dialogpartner zu gelten. Während eines Dialogs ist das Machtpotenzial der Dialogpartner zweitens wichtig für deren

⁵³ Dies ist jedoch gerade die Idee der Arbeitsmodells: eine NGO wie etwa ein Umweltverband überträgt einen Teil seiner Glaubwürdigkeit auf das Unternehmen. Wichtig ist dabei jedoch, dass dies nicht ohne Gegenleistung erfolgt, dass also der Umweltverband Umweltverbesserungen erreichen kann.

Einfluss auf die Entscheidung. Die „Existenz von Macht wird dort sichtbar, wo sich definierte Interessen in Entscheidungsprozessen durchsetzen oder wo bestimmte Entscheidungen verhindert werden“ (Oßenbrügge 1983, S. 48). Wesentlicher Indikator für die Machtverteilung in einer Gesellschaft ist, „über welche Einwirkungsmöglichkeiten und Rechtsmittel diejenigen verfügen, deren Lebensqualität beeinträchtigt wird“ (Soyez 1988a, S. 89). Die Klärung der Machtfrage ist damit eines der wichtigsten methodischen Probleme bei Verhandlungen zwischen gesellschaftlichen Akteuren, so auch im Unternehmensumfeld. Denn die Fähigkeit von Unternehmen, externe Ressourcen zu kontrollieren, beruht auf Machtbeziehungen (vgl. Schamp 2000, S. 60)⁵⁴. Empirische Arbeiten zur Interessendurchsetzung in der Gesellschaft bestätigen, dass Machtpotenziale bei der Entscheidungsfindung äußerst bedeutsam sind⁵⁵.

Welche Machtressourcen gibt es überhaupt in der Gesellschaft und welchen Akteuren können sie überwiegend zugeordnet werden? Ich möchte im Folgenden in Anlehnung an Renn/Webler (1994) vier Arten von Macht unterscheiden:

1. Die Macht der Ordnungspolitik, die den staatlichen Akteuren vorbehalten ist⁵⁶

⁵⁴ Allerdings habe sich die Industriegeographie bisher den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld unter dem Aspekt ungleicher Machtverteilung kaum zugewendet, so moniert Schamp (ebd.). Mit dieser Arbeit wird dazu ein Beitrag geleistet.

⁵⁵ So kam etwa Höhmann am Beispiel von Flächenrecycling in Köln zu dem Schluss, dass Investoren vor allem wirtschaftliche Macht, die Stadtpolitik die rechtliche Kompetenz und die Bürgerinnen und Bürger über das Machtpotenzial des Protestes verfügen (vgl. Höhmann 1999, S. 108 f.).

⁵⁶ Auch der Staat teilt jedoch in gewissem Maß ordnungspolitische Macht etwa mit Wissenschaftlern und zivilgesellschaftlichen Meinungsführern, wenn er sich von Kommissionen beraten lässt. In seltenen Fällen fordert er

2. Die Macht des Geldes, die vor allem den wirtschaftlichen Akteuren zu eigen ist
3. Die Macht des Wissens, die der Wissenschaft zugeordnet werden kann
4. Die Macht der Glaubwürdigkeit bzw. der öffentlichen Meinung⁵⁷, über die in erster Linie zivilgesellschaftliche Akteure wie Verbraucher- und Umweltgruppen oder Kirchen verfügen⁵⁸.

Nach Erkenntnissen der amerikanischen Community Power Research spiegelt die Glaubwürdigkeit („reputation“) potenzieller Machttäger die Machtstruktur in der Gesellschaft wider (vgl. Oßenbrügge 1983, S. 54), so dass nach dieser These die Machtressource Glaubwürdigkeit eine besondere Bedeutung hat. Zudem räumen „Massenmedien ... umweltpolitischen Gegenartikulationen der Bürgerinteressen viel Platz ein ..., was zumindest teilweise die Organisations- und Sach-

auch Laienberatung an wie im Fall der Konsensuskonferenz zu Stammzellen im Jahr 2001 oder im lokalen Bereich von sog. Planungszellen oder Bürgerforen (vgl. etwa Zöller/Renn 1996, Reinert 1998 oder Riesen et al. 1999). Ein weiteres Beispiel für die Übertragung von Macht auf die Bürgerinnen und Bürger sind Bürgerentscheide.

⁵⁷ vgl. auch Hansen et al. 1996, die darauf hin weisen, dass „Unternehmen die Macht der öffentlichen Meinung häufig unterschätzen und nicht in der Lage sind, angemessen auf öffentliche Meinungsbildungsprozesse zu reagieren, geschweige denn, aktiv daran mitzuwirken“ (S. 308).

⁵⁸ Bei Meinungsumfragen erhalten etwa NGOs oder Kirchen in der Regel die höchsten Glaubwürdigkeitswerte (vgl. Zwick/Renn 1998, S. 47 und Haase 1995, S. 140). Für den Kontext der Chemieindustrie weist Jungermann nach, dass Umweltverbände und kritische Bürgerinitiativen bei Störfallinformationen die höchste Glaubwürdigkeit besitzen (zit. in Brüggemann 1999, S. 108). Die „Macht der öffentlichen Meinung“ wird ihnen zugeordnet, weil sie am erfolgreichsten am massenmedialen agenda setting beteiligt sind (s.a. Kapitel 3.2.3).

verstandsvorteile der industriellen Interessen auszugleichen vermag“ (Soyez 1985, S. 28).

In einem Dialog hängt die Verhandlungsmacht der Dialogparteien vor allem davon ab, welchen Bedarf jeder Akteur an den Machtressourcen der anderen Beteiligten hat und welchen Zwängen die Akteure ausgesetzt sind (vgl. Dicken 1990, S. 242). So haben etwa ENGOs Interesse, Einfluss auf die Unternehmen auszuüben, damit diese die Ressource Geld im Sinne der ENGOs einsetzen (z.B. ihre Produktpolitik auf umweltfreundliche Produkte umstellen). Unternehmen wiederum mangelt es an der Macht der Glaubwürdigkeit; sie wollen daher durch Dialog mit einem glaubwürdigeren Partner (in diesem Fall der ENGO) dessen gutes Image auf ihr Unternehmen übertragen, indem sie durch den Dialog ihre Offenheit gegenüber umweltpolitischen Forderungen von Kritikern demonstrieren.

Dabei werden sich die Akteure nur dann auf einen Dialog einlassen, wenn sie sich durch Dialog ein besseres Ergebnis versprechen als ohne Dialog: „Wer an einem Diskurs⁵⁹ teilnimmt, ... gibt häufig Machtpositionen auf, die außerhalb des Diskurses Gültigkeit behalten. Eine solche Aufgabe von Ressourcen wird nur dann von einem Akteur gewählt werden, wenn er im Austausch für die aufgegebenen Ressourcen andere Ressourcen erhält, die er zur Durchsetzung seiner Interessen benötigt. ... Sieht ein Akteur aufgrund seiner vorhandenen Ressourcenlage die Möglichkeit, seine Ziele ... kompromisslos durchzusetzen, dann fehlt ihm jeder Anreiz, sich den Regeln des Diskurses zu unterwerfen“ (Renn/Webler 1994, S. 29)⁶⁰. So versuchen vor allem die mächtigeren gesellschaftlichen Gruppen „ihre Vorstellungen durchzusetzen, ohne sich auf das Abenteuer des Diskurses einzulassen. Je mehr aber diese Gruppen am Widerstand anderer Gruppen

⁵⁹ Der Begriff „Diskurs“ wird von mir synonym für „Dialog“ verwendet.

⁶⁰ Diese Erfahrung machten etwa die Vertreterinnen und Vertreter eines Umweltverbandes im Dialog mit Industrievertretern, bei dem aus o.g. Gründen der Dialog abgebrochen wurde (vgl. Kap. 10.2.1 i.d. Langfassung).

scheitern und sich die Konflikte verschärfen, ohne dass eine Lösung oder ein Kompromiss in Sicht ist, um so mehr wächst die Bereitschaft, sich einem formalen Verfahren der Konfliktaustragung [etwa einem Dialog] anzuvertrauen“ (ebd., S. 30).

Macht im Dialog verleihen den Akteuren auch die meist unausgesprochenen, aber vorhandenen Sanktionspotenziale. Unternehmen verfügen dabei über die Macht, durch intensives Lobbying in Richtung Politik ihre Strategien auch ohne Mitwirkung der NGOs durchzusetzen (vgl. Crenson 1971) oder bei zu starkem Druck der Umweltverbände mit Arbeitsplatzabbau zu drohen⁶¹. NGOs können ihre Glaubwürdigkeit bzw. die „Macht der öffentlichen Meinung“ dazu nutzen, Kampagnen oder Boykotts gegen Unternehmen anzudrohen⁶². Dabei müssen die NGOs immer zweigleisig fahren: Sie müssen einerseits protestieren, um ihre Sichtbarkeit sowie damit ihre Bedeutung und ihre Glaubwürdigkeit zu erhalten: „Radikale und klare Forderungen mobilisieren einfach besser als differenzierte Ergebnisse von langwierigen Verhandlungen“ (Fischer et al. 2003, S. 53). Andererseits können die Aktivisten in Verhandlungen und im Dialog ihre Ziele unter Umständen besser erreichen. Daher sehen NGO-Vertreterinnen es als wichtig an, „Protestformen als Flankierung von Beteiligungsprozessen zu verstehen, um in der Lage zu sein, politischen Druck zu erzeugen und somit seine Stimme im Beteiligungsverfahren zu stärken“ (ebd., S. 45). Neue Forschungsergebnisse bestätigen diese zweigleisige Strategie: „Die Ökologiebewegung ... bleibt

⁶¹ Insbesondere die Chemische Industrie bringt das Argument der drohenden mangelnden Wettbewerbsfähigkeit und in Folge dessen des Stellenabbaus bei anstehenden gesetzlichen Regulierungen (z.B. Ökosteuer, EU-Weißbuch Chemikalienpolitik) immer wieder ins Spiel (vgl. etwa Jopp 2003).

⁶² Hoff/Strümpel kommen bzgl. der Macht der NGOs zu folgendem Schluss: „Auch wenn es übertrieben sein mag, diesen Kräften eine ausreichende Macht zuzuschreiben, um eine Gegenmacht zur Neutralisierung der Unternehmensmacht darzustellen, so haben diese Bewegungen doch dazu beigetragen, bis dahin unvertretene Interessen in den Entscheidungsprozess der Unternehmungen einzubringen“ (Hoff/Strümpel 1982, S. 38).

offensiv in ihren Protesten. ... Zwar gibt es durchaus eine verstärkte Präsenz an den Verhandlungstischen, aber dies geht nicht notwendig zu Lasten der Protestaktivitäten (Rucht/Roose 2001b, S. 204).

Die Doppelstrategie, gleichzeitig auf der „Bühne“ der Gesellschaft zu protestieren und im „Hinterzimmer“ den Dialog zu führen, ergibt einen schwierigen Grundkonflikt zwischen Unternehmen und NGOs. Denn für Unternehmen kann der Protest eine Bedrohung darstellen, die es schwierig macht, unternehmensintern Unterstützung für den Dialoggedanken zu finden⁶³. Andererseits erkennen viele Unternehmensvertreterinnen und -vertreter auch an, dass NGOs protestieren müssen, um die Glaubwürdigkeit bei ihren Anhängerinnen und Anhängern zu wahren (vgl. Heine/Mautz 1995). Und nur glaubwürdige NGOs sind wiederum adäquate Gesprächspartner in der Arena, weil Glaubwürdigkeit ihre Hauptressource ist.

Viele ENGO-Vertreterinnen und -Vertreter befürchten, dass in einem Dialog die Gefahr besteht, dass „Machtinhaber ... machtlose Partizipation gewähren und über Belanglosigkeiten entscheiden lassen“ (Oßenbrügge 1983, S. 58, vgl. auch Fischer et al. 2003). Insbesondere einige Nachbarschaftsforen sind im Sinne dieses Arguments gefährdet, wenn sie nur über Gebäudefarben oder den Standort eines Unternehmensbiotops Empfehlungen abgeben dürfen. Daher ist es wichtig, Qualitätskriterien für Dialoge aufzustellen, nach denen diese beurteilt werden können. Welchen dieser Kriterien Dialoge genügen sollen, um für Unternehmen *und* ihre Stakeholder nützlich zu sein, darum geht es im folgenden Kapitel.

⁶³ vgl. auch die Dialoge zwischen Unternehmen und ENGOs in den Kapiteln 10.1.3 sowie 10.2.1 bis 10.2.3 in der Langfassung.

4.3 Dialog-Evaluation: Qualitätskriterien für Dialoge

More emphasis must be placed on deriving norms against which actual patterns can be compared⁶⁴.

Wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt, sind Dialoge mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern seit einigen Jahren beliebte Instrumente der Unternehmenskommunikation. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit es sich etwa bei Dialogangeboten von Wirtschaftsorganisationen „lediglich um verfeinerte Konfliktvermeidungsstrategien ...“, oder um darüber hinaus weisende Momente einer Veränderung organisatorischer Praxis handelt, die Konflikte zwischen verschiedenen Mitgliedergruppen anerkennt und deren Teilhabe an den Entscheidungsprozessen ermöglicht...“ (Pfeiffer 1978, S. 18). Notwendig ist daher ein Bewertungsraster, das ermöglicht, Unternehmensdialoge fair und effizient zu gestalten.

Eine gute Aufarbeitung bisheriger Evaluationskonzepte findet sich in Renn et al. (1995a) und Webler (1995). Die Autoren stellen einige Grundprinzipien auf, nach denen Beteiligungsverfahren bewertet werden können. Sie legen mit den von ihnen formulierten Evaluationskriterien ein detailliertes Bewertungsraster für Beteiligungsverfahren im politischen Raum vor. Die hier vorliegende Arbeit wendet die Kriterien nun erstmals auf den Unternehmenskontext an, für den sie entsprechend abgewandelt und erweitert wurden.

Renn et al. (1999) schlagen vor, für die Evaluierung von dialogischen Verfahren vier Prinzipien anzuwenden: Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation. Demnach soll ein Dialog fair gestaltet sein, qualitativ hochwertige Ergebnisse hervorbringen, effizient sein und

⁶⁴ Hayter/Watts 1983, S. 174.

nicht nur um des Redens willen durchgeführt werden, sondern durch die Einbindung in Entscheidungsprozesse Legitimität erhalten. Diese Prinzipien sind sehr allgemein gehalten. Für eine Bewertung von Dialogprozessen ist es daher notwendig, sie durch detailliertere Kriterien näher zu beschreiben und „messbar“ bzw. einschätzbar zu machen. In der Tabelle 4 sind daher die Prinzipien durch Kriterien näher spezifiziert und deren idealtypische Ausprägung im Bezug auf Unternehmensdialoge formuliert⁶⁵.

⁶⁵ Die Kriterien und deren Zuordnung zu den Prinzipien wurde weitgehend von Renn et al. (1999) übernommen und für die vorliegende Arbeit angepasst. Einige Kriterien könnten auch einem anderen Prinzip zugeordnet werden. Des Weiteren sind Redundanzen nicht ausgeschlossen. Es ging in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht darum, ein endgültiges theoretisches Konzept zur Bewertung von Unternehmensdialogen vorzulegen, sondern die empirisch erhobenen Fallbeispiele mit Hilfe der Kriterien zu bewerten.

Tabelle 4: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Fairness	Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmenden, etwa durch externe, heterogene Kommission, deren Mitglieder in keinem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen stehen, oder durch Zufallsauswahl
	Zusammensetzung der Gruppe	Heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, Einbeziehung möglichst aller „Betroffener“, keine Überrepräsentierung vom Unternehmen abhängiger Teilnehmender
	Regeln des Dialogs	Vorhandensein von Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und ein Zeitrahmen als „Dialogordnung“
	Themenfindung	Möglichkeit der Einflussnahme der Teilnehmenden auf die im Dialog behandelten Themen
	Machtverhältnisse	Die Struktur des Dialogs ist so angelegt, dass Machtverhältnisse angeglichen sind ⁶⁶ ; Moderation

⁶⁶ Z. B. bei Nachbarschaftsdialogen durch Teilnehmer aus einer Nachbarkommune – es wird hier unterstellt, dass diese weniger vom Unternehmen abhängig sind – oder durch das Hinzuziehen externer Experten.

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Forts. Fairness		versucht Machtausgleich zwischen den Dialogpartnern ⁶⁷
	Moderation	unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen
Kompetenz	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmerinnen beteiligen können; Möglichkeit, Kritik zu üben, ist vorhanden ⁶⁸
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden	Teilnehmende können dem Thema folgen, äußern sich sachkundig und beraten das Unternehmen kompetent
	Unabhängiger Experteninput	Zugang der Teilnehmenden zu unabhängigem Beraterwissen, Sicherstellung der Finanzierung des Zugangs zu diesem Wissen
	Qualität der Ergebnisse	Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung ⁶⁹

⁶⁷ Die Moderation kann etwa darauf achten, dass nicht hauptsächlich Unternehmensvertreter das Wort haben, sondern dass Redezeiten ausgeglichen sind, oder dass Sitzungen ohne Unternehmensvertreter stattfinden.

⁶⁸ Etwa durch geeignete Moderationstechnik oder durch Sitzungen ohne Unternehmensvertreter.

⁶⁹ Renn et al. fordern, „Kompetenz an der Leistung des Verfahrens zu messen, die im Dialog gemachten Aussagen ... intersubjektiv nachvollziehbar beurteilen zu können“ (Renn et al. 1999, S. 242).

Forts. **Tabelle 4: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge**

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Effizienz	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	Hohe Teilnahmequote ⁷⁰ sowie angemessene Fluktuation ⁷¹
	Außenwirkung des Dialogs	Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind
Legitimation	Mandat	Ziel wird von Teilnehmern und Externen hohe Qualität zugemessen; Klarheit über angestrebte Ergebnisse
	Einbindung in Entscheidungsfindung	Klarheit über Verwendung der Ergebnisse im Unternehmen
	Transparenz	Transparenz über Vorgehen, Ziele und angestrebte Ergebnisse innerhalb des Dialogs, im Unternehmen sowie bei der allgemeinen Öffentlichkeit

⁷⁰ Eine Regelmäßigkeit der Teilnahme weist auf die Effizienz des Dialoges hin; umgekehrt deutet eine schlechte Teilnahmequote auf ein geringes Interesse der Teilnehmer und damit auf die geringe Bedeutung hin, die die Teilnehmerinnen dem Dialog zubilligen.

⁷¹ Eine hohe Fluktuation kann ein Indikator für die mangelnde Qualität des Dialogs sein; eine zu geringe Fluktuation bringt die Gefahr mit sich, dass die Teilnehmenden ihre kritische Distanz verlieren.

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Forts. Legitimation	Interne/externe Evaluation	Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmende sowie externe Evaluatorinnen und Evaluatoren

Anhand dieser Prinzipien und Kriterien werden im empirischen Teil die Fallbeispiele „Midland-Dow-CAP“ sowie die „Studieninitiative BASF“ bewertet.

5 Arbeitsmodell: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld-Modell

Im Folgenden werde ich mit Hilfe der bisherigen Theoriebausteine ein Arbeitsmodell vorstellen, das als Grundlage für die untersuchten Dialog-Fallbeispiele dient. Dabei werden unterschiedliche Themenbereiche der Wirtschaftsgeographie zusammengeführt, die bisher weitgehend isoliert voneinander betrachtet wurden. Das Modell (vgl. Abb. 5) besteht aus zwei Teilen: Dem Beziehungsraum des Unternehmens mit seinen Akteuren und wechselseitigen Einflüssen (Teil 1, Kap. 5.1) und dem Machtressourcentausch im „Interaktionsraum“, dem Dialog (Teil 2, Kap. 5.2).

Im **Teil 1** des Modells ist der „Beziehungsraum“ des Unternehmens dargestellt, der auf einem gesellschaftsorientierten Raumkonzept basiert. In diesem Beziehungsraum werden ausgehend vom Unternehmensumfeld zum einen die unternehmerischen Stakeholder, zum anderen auch Einflüsse vom Unternehmen auf seine Stakeholder und umgekehrt identifiziert. Sind diese Einflüsse im Konfliktfall gestört, können die Beteiligten die Konflikte im „Interaktionsraum“, dem Dialog (vgl. **Teil 2** des Modells), bearbeiten. In diesem Teil des Modells werden Elemente aus Klüters Konzept vom „Raum als Element sozialer Kommunikation“ verwendet (vgl. Klüter 1986). Bei der Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien wie Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation (vgl. vorangegangenes Kapitel) wird angenommen, dass das Unternehmen durch den Dialog den neuen Standortfaktor Akzeptanz verbessern kann.

5.1 Der Beziehungsraum des Unternehmens

Der Beziehungsraum des Unternehmens (Teil 1 des Arbeitsmodells auf der nächsten Seite) hat eine analytisch-räumliche und eine funktionale Dimension. Die analytisch-räumliche Dimension besteht aus einer Mikro-, Meso- und Makroebene (WO?). Die funktionale Dimension wird gebildet aus den Sektoren (wirtschaftliches, politisches und zivilgesellschaftliches Umfeld)⁷², den Akteuren / Stakeholdern in den Sektoren (WER?) und den Einflüssen, die vom Unternehmen auf das Umfeld und umgekehrt wirksam werden (WAS?).

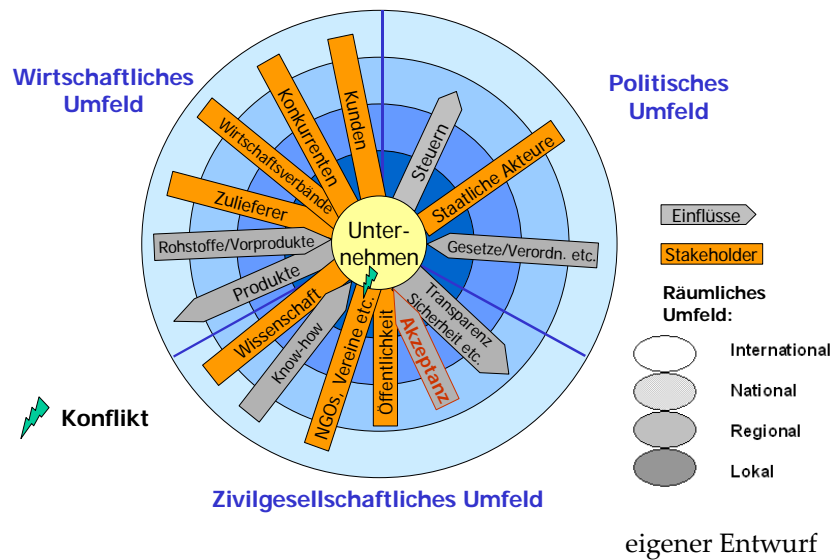
5.1.1 Die analytisch-räumliche Dimension des Beziehungsraumes

Die analytisch-räumliche Dimension des Beziehungsraumes (WO?) ist unterteilt in ein lokales / regionales Umfeld (Mikroebene), welches das Unternehmen unmittelbar umgibt, in ein nationales (Mesoebene) sowie ein internationales Umfeld (Makroebene) (vgl. folgende Abbildung 5, Teil 1).

⁷² Hier wird auf die in Kap. 2 (gesellschaftliche Perspektive) und Kap. 3 (wirtschaftsgeographische Perspektive) der Langfassung ausführlich dargelegten Konzeptionen Bezug genommen.

Abbildung 5: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld-Modell

Teil 1: Beziehungsraum des Unternehmens



Im Bezug auf die untersuchten Unternehmensdialoge wird das lokale / regionale Umfeld durch die politischen Grenzen der Kommunen bzw. Kreise / „Counties“⁷³ abgebildet, das nationale durch die Lan-

⁷³ Es stellt sich dabei die Frage, ob politische Grenzen geeignet sind, um das Umfeld eines Unternehmens zu beschreiben. Die Beziehungen, die ein Unternehmen hat, lassen sich ebensowenig wie die Umweltauswirkungen des Unternehmens in politische Grenzen zwingen. Dies wird etwa bei den US-amerikanischen „Worst Case Scenarios“ (WCS) deutlich – das WCS von Dow Chemical in Midland etwa reicht 25 Meilen bis in die Nachbar-Counties. Damit ist bei potenziellen Stör- oder Unfällen nicht nur das unmittelbare Umfeld betroffen. Aus Gründen der Praktikabilität verwende ich dennoch

desgrenzen (Deutschland / USA), das internationale Umfeld durch die restliche Welt. Für Deutschland existiert durch die Europäische Union noch eine Zwischenebene, die sich insbesondere auf die Ordnungspolitik auswirkt. Die Länge der Pfeile bzw. Balken hängt davon ab, wie weit die Einflüsse bezogen auf die Chemische Industrie räumlich reichen. So reichen die Beziehungen im wirtschaftlichen Umfeld bis ins internationale Umfeld: Rohstoffe (wie der Hauptrohstoff Erdöl) kommen meist aus dem internationalen Umfeld, ebenso wird ein Teil der Produkte⁷⁴ international abgesetzt. Obwohl zivilgesellschaftliche Stakeholder für Unternehmen vor allem im regionalen und nationalen Umfeld bedeutsam sind, können jedoch auch räumlich weit entfernte Stakeholder aus dem zivilgesellschaftlichen Umfeld wie ENGOs (Umweltorganisationen, vgl. Kap. 3.2.3), die vielfach ebenso wie multinationale Unternehmen international organisiert sind, Einfluss auf Unternehmen ausüben, wie Soyez (2000) oder Mol (1995) nachgewiesen haben⁷⁵. Dies war jedoch für die chemische Industrie bisher nur selten der Fall⁷⁶.

Auch im nationalen Umfeld der chemischen Industrie kommt vor allem das „task environment“ zum Tragen: hier spielen sich ebenso wie im internationalen Umfeld viele Geschäftsbeziehungen ab, hier

die politischen Grenzen als Grundlage für die analytisch-räumliche Dimension des Modells.

⁷⁴ Hier unterscheidet sich die US-amerikanische von der deutschen Chemieindustrie: aus Deutschland werden zwei Drittel der Erzeugnisse exportiert, aus den USA nur ein Fünftel (vgl. Kap. 6.2.2).

⁷⁵ Soyez führt als Beispiele etwa den Einfluss deutscher Umweltverbände auf den Holzabsatz kanadischer Firmen in Westeuropa an oder die Verhinderung kanadischer Wasserstoffproduktion für die deutschen Automobilindustrie auf dem Gebiet indigener Völker. Ein weiteres Beispiel für die Zellstoff- und Papierindustrie findet sich bei Collins (1998).

⁷⁶ Etwa im Fall der Versenkung der Ölplattform Brent Spar von Shell, wo vor allem der deutsche Protest Shell Großbritannien zum Einlenken zwang (vgl. Löfstedt/Renn 1997).

befinden sich wichtige Lieferanten und Kunden. Vor allem im nationalen Umfeld bestimmt der Staat den ordnungspolitischen Handlungsrahmen des Unternehmens und hier kommt das Unternehmensimage besonders zum Tragen (vgl. Piel 1996).

Das lokale und regionale Umfeld ist für Unternehmen im Hinblick auf zivilgesellschaftliche Stakeholder besonders bedeutsam, da aus diesem Umfeld einerseits die Arbeitskräfte stammen, das unmittelbare Umfeld andererseits aber auch von den Emissionen und potenziellen Störfällen am stärksten betroffen ist, was wiederum eine Quelle für Konflikte darstellt. Des Weiteren ist die Region trotz der zunehmenden Internationalisierung der Beziehungen infolge der Globalisierung noch immer Quelle vieler Führungsvorteile für Unternehmen, etwa durch Banken oder Interessenverbände (IHK, Branchenverbände). Zudem weist Bathelt nach, dass sich ein großer Teil der Zulieferer und Abnehmer von deutschen Chemieunternehmen im regionalen Umfeld bis 200 Kilometer befindet (Bathelt 1995).

5.1.2 Die funktionale Dimension des Beziehungsraumes

Im Zentrum des Modells befindet sich das Unternehmen, in dessen wirtschaftlichem Umfeld Stakeholder wie Zulieferer, Kundinnen und Kunden, Konkurrenten sowie Angehörige von Wirtschaftsverbänden agieren; im politischen Umfeld befinden sich staatliche Akteure wie Politikerinnen und Politiker sowie Verwaltungsangestellte, und im zivilgesellschaftlichen Umfeld⁷⁷ Mitglieder von NGOs, engagierte

⁷⁷ Unter Zivilgesellschaft verstehe ich diejenigen Interessengruppen in der Gesellschaft, die nicht dem wirtschaftlichen oder politischen Umfeld im engeren Sinne zugeordnet werden können, also Verbände, Vereine, Kirchen, NGOs, Bürgerinitiativen etc. (vgl. auch Fußnote 5, S. 7).

Bürgerinnen und Bürger sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler⁷⁸. Das Unternehmen interagiert mit allen Akteuren, es beeinflusst die Stakeholder ebenso wie es von den Stakeholdern beeinflusst wird.

Zwischen dem Unternehmen und den anderen Akteuren bestehen wechselseitige Einflüsse, die mit Pfeilen dargestellt sind⁷⁹. Die Pfeilrichtung zeigt, von wem die Hauptwirkung ausgeht. Mit den Zulieferern und Kunden interagiert das Unternehmen durch den Bezug von Rohstoffen und Vorprodukten bzw. die Lieferung von Produkten, mit den Konkurrenten und anderen Unternehmen in den Wirtschaftsverbänden. Staatliche Akteure erhalten vom Unternehmen Steuern und Abgaben und können das Unternehmen durch Gesetze und Verordnungen oder die Setzung anderer Rahmenbedingungen (z.B. Anreize, Subventionen) regulieren. Zu den Akteuren des zivilgesellschaftlichen Umfelds gehören neben der allgemeinen Öffentlichkeit auch NGOs und Wissenschaft. Letztere stellt den Unternehmen (aber natürlich auch den anderen Akteuren) ihr wissenschaftliches Know-how zur Verfügung. Halten die Unternehmen bestimmte Mindeststandards ein, legen eine gewisse Transparenz an den Tag oder gewähren Mitsprache, etwa indem sie spezifische gesellschaftliche Anliegen in ihrer Unternehmenspolitik berücksichtigen, sind diese zivilgesellschaftlichen Stakeholder vielfach bereit, den Unternehmen Akzeptanz entgegenzubringen. Sind sie jedoch nicht mit der Unternehmenspolitik einverstanden, entstehen Konflikte, die wiederum am besten in einem neu geschaffenen Interaktionsraum, dem Dialog, bearbeitet werden. Nur wenn die Konflikte für alle Beteiligten zufrieden stellend bearbeitet werden, kann das Unternehmen den Standortfaktor Akzeptanz auf einem hohen Niveau halten oder wieder gewinnen.

⁷⁸ Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es geht lediglich darum, exemplarisch Stakeholder aus dem Unternehmensumfeld zu benennen.

⁷⁹ vgl. auch Kap. 3.2.4 zur Standortwirkungsanalyse.

5.2 Machtressourcentausch im Interaktionsraum / Dialog

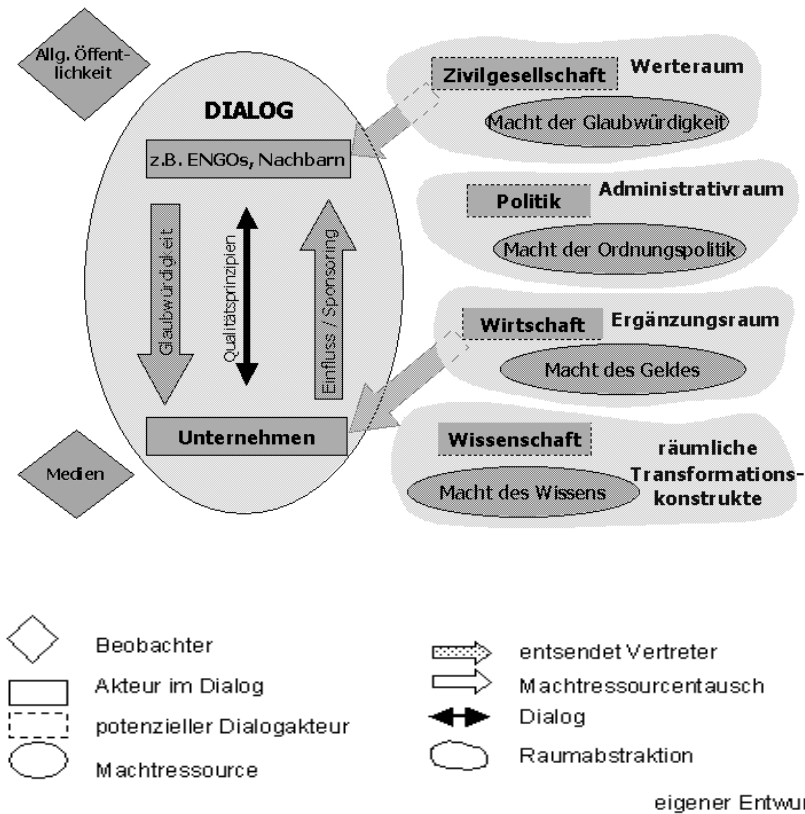
Durch die Einflüsse, die vom Unternehmen auf das Umfeld und umgekehrt wirken, entstehen Beziehungen und Verflechtungen zwischen den Akteuren. Verlaufen diese Beziehungen positiv, kann das Unternehmen ungestört seinen Aufgaben nachgehen. Entstehen dabei jedoch Konflikte, besteht für das Unternehmen Handlungsbedarf, da es, wie im Kapitel 3.4 „Akzeptanz als neuer Standortfaktor“ dargestellt wurde, in einem gewissen Maß auf das Wohlwollen der Stakeholder angewiesen ist, da es ansonsten die Beeinträchtigung seiner „licence to operate“ durch stärkere gesetzliche Regulierung oder durch ein schlechtes Image etwa bei Investoren und Kunden befürchten muss.

Eine Möglichkeit, diese Konflikte entweder präventiv zu verhindern oder proaktiv zu lösen, ist der Dialog. Damit komme ich zum zweiten Teil des Modells (vgl. Abb. 5 / Teil 2): Hier wird ein „Interaktionsraum“ (nach Klüter 1986) geschaffen, in dem ein Konflikt zwischen dem Unternehmen und einem seiner Stakeholder per Dialog bearbeitet wird⁸⁰. Dieser Teil des Modells besteht aus dem „Interaktionsraum“ selbst (Dialog, dargestellt im Oval), in dem beispielsweise ein Umweltkonflikt zwischen einem Unternehmen und einer Gruppe von Umweltaktivisten (ENGOS) verhandelt wird⁸¹, sowie einem Umfeld, das aus nicht direkt am Konflikt Beteiligten besteht.

⁸⁰ Hier werden Anleihen bei Klüters Vorstellungen von „Raum als Element sozialer Kommunikation“ (vgl. Kap. 3.1.2) sowie bei der Arenatheorie (vgl. Kap. 2.3) genommen, was die Kommunikationsmedien bzw. die Ressourcenausstattung und den Tausch von Machtressourcen angeht.

⁸¹ Es gibt auch „Dialoge“ von Unternehmen mit anderen Stakeholdern, etwa zwischen dem deutschen Kanzleramt und dem VCI, um eine gemeinsame Position zur europäischen Chemikalienpolitik zu finden, oder zwischen Unternehmen und Wissenschaftlern bzw. Kunden, etwa der WAGE-Dialog

Abbildung 5 / Teil 2: Machtressourcentausch im Interaktionsraum



(Waschen und Gewässerschutz) von Procter & Gamble (vgl. Weizsäcker 1988) oder der HAGE-Dialog (Haarpflege und Gewässerschutz) zwischen Procter & Gamble und Wissenschaftlern, Kunden, Verbraucherschützern und Regulierungsbehörden (vgl. Hansen/Schoenheit 1994).

In diesem Umfeld befinden sich die potenziellen Dialog-Akteure aus Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in ihren jeweiligen Raumabstraktionen „Werteraum“, „Administrativraum“, „Ergänzungsraum“ und „Räumliche Transformationskonstrukte“ (vgl. Klüter 1986 und Kap. 3.1). Jeder der potenziellen Akteure verfügt über eine gewisse Menge an allen „Kommunikationsmedien“ (nach Klüter 1986) bzw. sozialen Ressourcen (vgl. Renn/ Webler 1994), im Arbeitsmodell oval dargestellt, die sich unterscheiden lassen in

- Macht der Glaubwürdigkeit (in erster Linie den zivilgesellschaftlichen Akteuren zugeordnet)
- Macht der Ordnungspolitik (vorrangig der Politik zugeordnet)
- Macht des Geldes (vor allem der Wirtschaft zugeordnet)
- Macht des Wissens (in Form von wissenschaftlichem Wissen der Wissenschaft zugeordnet)⁸².

Die allgemeine Öffentlichkeit und die Medien sind im Modell aus dem Sektor „Zivilgesellschaft“ herausgenommen, da diese Stakeholder sich in der Regel nicht an Dialogen beteiligen⁸³. Sie erfüllen jedoch wichtige Sonderrollen: Die allgemeine Öffentlichkeit beobachtet und kommentiert den Dialog. Die Medien erfüllen die äußerst wichtige Funktion der medialen Kommunikation, über die sich die Akteure (neben der personalen Kommunikation) untereinander und mit der restlichen Außenwelt austauschen, jeder Akteur seine Anliegen öffentlich machen und dabei auch Kommunikationsmedien bzw. Machtressourcen bei der allgemeinen Öffentlichkeit erwerben oder verlieren kann. Die Wissenschaft ist zwar auch potenzieller Dialogakteur, hat aber – wie die Medien und die Öffentlichkeit – meist eine Sonderrolle: sie versorgt alle Akteure mit wissenschaftlichen Er-

⁸² Vgl. auch Kap. 4.2.4.

⁸³ Wollen sich Bürgerinnen und Bürger der allgemeinen Öffentlichkeit in der Arena engagieren, können sie sich einer zivilgesellschaftlichen Organisation wie etwa einer Umweltinitiative anschließen oder selbst eine Bürgerinitiative gründen.

kenntnissen und liefert sog. „Räumliche Transformationskonstrukte“. Mit Hilfe solcher „Transformationskonstrukte“ sollen die Raumabstraktionen der anderen sozialen Systeme verbessert, spezifiziert und rationalisiert (vgl. Klüter 1986, S. 95), also etwa der Ergänzungsraum von Unternehmen optimiert oder der Werteraum von Akteuren der Zivilgesellschaft wissenschaftlich analysiert und erläutert werden. Die Dialogakteure können also die Wissenschaft nutzen, um ihre eigenen sozialen Ressourcen durch die in Risikodialogen besonders bedeutsame soziale Ressource „Evidenz“ zu erweitern (vgl. auch Kap. 2.3).

Vor Beginn des Dialogs interagieren die Akteure noch nicht direkt miteinander, der „Interaktionsraum“ muss erst geschaffen werden. Die Interaktion erfolgt vor allem über ihnen nahe stehende Akteure aus der Öffentlichkeit oder über die Medien; durch dieses „Publikum“ können die Konfliktparteien insbesondere die Machtressource Glaubwürdigkeit verändern: Gelingt es etwa einem wegen eines Umweltskandals kritisierten Unternehmen, die Öffentlichkeit von seiner Unschuld zu überzeugen, erhöht sich seine Glaubwürdigkeit. Schafft es jedoch der Umweltverband, immer neue Belege für die Nachlässigkeit des Unternehmens zu liefern, können die Umweltaktivisten ihre Glaubwürdigkeit steigern.

Können dagegen beide Akteure die Öffentlichkeit nicht eindeutig für sich einnehmen bzw. den Konflikt nicht anderweitig für sich zufrieden stellend lösen, treten sie in einen Dialog und schaffen sich damit einen eigenen „Interaktionsraum“. Im Rahmen dieses Dialogprozesses kommt es, so der Prozess den Qualitätskriterien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation (vgl. Kap. 4.3) weitgehend genügt, zum Tausch von Machtressourcen der beteiligten Akteure. Jeder Akteur bietet die Machtressource an, von der er genügend besitzt und erwirbt von anderen Akteuren diejenige, die er braucht: Die Unternehmen gewähren den Dialogpartnern Einfluss und ggf. finanzielle Unterstützung ihrer Anliegen (etwa in Form von Sponsoring), die zivilgesellschaftlichen Stakeholder übertragen einen Teil ihrer Glaubwürdigkeit auf das Unternehmen. Im besten Fall stellt sich eine

win-win-Situation ein: die Akteure gewinnen nicht nur Machtressourcen dazu, von denen sie zu wenig haben, sondern auch bereits vorhandene Machtressourcen wachsen bei allen Dialogpartnern. Bei Unternehmen kann etwa durch höhere Glaubwürdigkeit auch der Unternehmenswert steigen; Umweltverbände können durch einen konstruktiven Beitrag zum Umweltschutz gemeinsam mit einem Unternehmen ihre Glaubwürdigkeit erhöhen oder durch ihren konstruktiven Kurs neue Mitglieder gewinnen⁸⁴. In fast jedem Fall wird durch einen Dialog ein Wissensgewinn auf allen Seiten erzielt.

Ein solcher Aushandlungsprozess im Dialog soll am fiktiven Beispiel eines Regulierungsdialogs (vgl. Kap. 4.2.2) erläutert werden. Ein Unternehmen will eine Produktionsanlage erweitern. Der lokale Umweltverband ist dagegen. Die Fronten sind verhärtet; das Unternehmen ist nicht sicher, ob es bei der starken Opposition des einflussreichen Umweltverbandes eine Genehmigung bekommt, der Umweltverband ist unsicher, ob er die Genehmigung verhindern kann. Man entschließt sich zum Dialog: nach langen Verhandlungen stimmt das Unternehmen verschärften Umweltauflagen zu und erklärt sich zusätzlich bereit, die lokale Umweltbildung an Schulen finanziell zu unterstützen. Der Umweltverband kann damit die Anlagenerweiterung akzeptieren. Die Wissenschaft nimmt zwar nicht am Dialog im Interaktionsraum teil, trägt aber durch Expertise zur Konfliktlösung bei.

Das Unternehmen gewährt also dem Umweltverband Einfluss (=Machtressource) bei der Anlagenerweiterung und fördert das Anliegen der ENGOs „Umweltbildung an Schulen“ finanziell; die Umweltverbände übertragen einen Teil ihrer Glaubwürdigkeit auf das Unternehmen, so dass die Anlagenerweiterung, die ja durch die Mitwirkung des Umweltverbandes umweltfreundlicher geworden

⁸⁴ Es besteht jedoch auch immer das Risiko, dass Umweltverbände ihre Glaubwürdigkeit gerade dadurch verlieren, dass sie in einen Dialog mit einer kritisierten Institution treten. Zumindest wird dies von vielen Umweltakteuren befürchtet (vgl. Kap. 3.4.3).

ist, von einer breiten Öffentlichkeit unterstützt und dem Vorhaben im Gemeinderat zugestimmt wird. Das Unternehmen konnte also durch den qualitativ hochwertigen Dialog sein Ziel, Akzeptanz zu steigern, erreichen.

Aus dem eben dargelegten Arbeitsmodell ergeben sich Forschungsfragen, die im folgenden Kapitel 5.3 aufgelistet sind.

5.3 Forschungsfragen

Aus den in den vorangegangenen Kapiteln dargelegten konzeptionellen Bausteinen sowie aus dem eben skizzierten Arbeitsmodell ergeben sich folgende **Forschungsfragen**, die forschungsleitend für den nun folgenden empirischen Teil B sind. Auf diese Forschungsfragen werde ich am Ende der Arbeit auf Grund der Erkenntnisse, die sich aus dem empirischen Teil der Arbeit ableiten lassen, eingehen (vgl. Kap. 10.4, Synthese).

1. Welche Bedeutung hat der neue Standortfaktor Akzeptanz im Unternehmensumfeld?
2. Sind neu geschaffene Interaktionsräume wie Dialoge zur Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz geeignet?
3. Wie müssen Dialoge gestaltet sein, damit sie der Konfliktprävention und -regelung im Beziehungsraum des Unternehmens dienen und damit den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen?
4. Welche Rolle spielen die Machtressourcen der einzelnen Akteure in Dialogen?

-
5. Inwieweit profitieren das Unternehmen und die zivilgesellschaftlichen Stakeholder von den Unternehmensdialogen?
 6. Welche (räumlichen) Veränderungen im Unternehmen und in seinem Beziehungsraum können den Dialogen zugeschrieben werden?

Mit der Skizzierung des Arbeitsmodells und den Forschungsfragen ist der konzeptionelle Teil der Arbeit abgeschlossen. Bevor ich zum empirischen Teil B komme, geht es in den Kapiteln 6 und 7 noch um die chemische Industrie und ihre Umfeldkommunikation. Im Teil B werden dann unter Bezugnahme auf den konzeptionellen Teil und das Arbeitsmodell ein Fallbeispiel, der Nachbarschaftsdialog von Dow Chemical in Midland, USA, sowie je zwei weitere Chemiedialoge aus den USA und Deutschland vorgestellt, analysiert und bewertet. Im Teil C (Synthese) werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

6 Die chemische Industrie in Deutschland und in den USA

6.1 Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen

*Chemieanlagen sind keine Schokoladenfabriken*⁸⁵

Standortwirkungen sind, wie im Kapitel 3.4.1 definiert, Veränderungen wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Art, die von einem oder mehreren Stakeholdern des Unternehmens wahrgenommen werden, die also im Beziehungsraum des Unternehmens wirksam werden. Die Tabelle 5 listet mögliche Standortwirkungen in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Ökologie auf. In eckigen Klammern findet sich der hauptsächliche räumliche Wirkungsbereich, falls die Wirkung nicht auf allen Ebenen zum Tragen kommt.

⁸⁵ Georg Peine, BASF zit. in Ueberhorst/de Man 1990, S. 101.

Tabelle 5: Ökonomische, soziale und Umweltwirkungen von Chemieunternehmen und ihre Wirkungsbereiche

Ökonomische Wirkungen	Soziale Wirkungen <lokal/regional>	Ökologische Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Dienstleistungen • Gewerbe- und Umsatzsteuern <lokal/national> • Geschäftskontakte mit Zulieferern, Abnehmern und Dienstleistern • Kaufkraft der Arbeitnehmer, die sie durch ihre Löhne und Gehälter erwerben <lokal/regional> 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze • soziale Sicherung der Arbeitnehmer (z.B. durch Betriebsrenten) • soziales, nicht-monetäres Engagement der Unternehmen (z.B. Know-how-Transfer, Volunteering) • Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärm <lokal> • Emissionen in Luft, Wasser, Boden • toxische oder anders gefährliche Produkte (z.B. brennbare) • Beeinträchtigungen des Landschaftsbildes <lokal> • Verkehr

Eigener Entwurf

In der Regel haben alle produzierenden Unternehmen ein ähnliches Einflussfeld; die chemische Industrie wirkt jedoch in einigen Bereichen stärker auf ihr Umfeld als andere Branchen:

- Bei den **ökonomischen Standortwirkungen** fällt auf, dass die Chemiebranche eine höhere Arbeitsproduktivität aufweist als andere Branchen des produzierenden Gewerbes; sie tätigt höhere Investitionen und ist F&E-intensiver. Alle diese Faktoren ziehen positive indirekte Effekte nach sich, etwa ein höherer Beitrag zum Steueraufkommen einer Kommune oder Arbeitsplätze in Zulie-

fer- und Dienstleistungsbranchen. Das überdurchschnittliche Lohnniveau in der Chemiebranche sorgt für eine hohe Kaufkraft im lokalen Umfeld.

- Bei den **sozialen Standortwirkungen** wird deutlich, dass Chemieunternehmen durch ihre Forschungsintensität oder die hohen Anforderungen an Sicherheit auf besonders qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen sind und sich daher eine Bevölkerungsschicht mit hohem Bildungsniveau im Unternehmensumfeld ansiedelt⁸⁶.
- Bei den **Standortwirkungen im Umweltbereich** werden viele Faktoren stärker als in anderen Branchen wirksam: Chemiefirmen arbeiten zum Teil mit toxischen oder explosiven Stoffen, von denen ein kleiner Teil bei der Produktion als Emissionen frei werden kann oder die bei einem Störfall auch in größeren Mengen in die Umgebung gelangen können⁸⁷; gesundheitsbedenkliche Stoffe können über Produkte in die Umwelt gelangen und dort direkt oder bei ihrer Entsorgung Probleme verursachen. Da die Branche zudem stark internationalisiert ist, sind Transporte z.T. über große Entfernungen notwendig⁸⁸.

Alle genannten Einflussfaktoren werden erst für Unternehmen und Gesellschaft wirksam, wenn sie auch wahrgenommen werden. Sie beeinflussen dann die sozialen Beziehungen des Unternehmens entweder positiv (z.B. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, Sponsoring) oder negativ (Wegfall von Steuern und Arbeitsplätzen durch Rationalisierung, Emissionen etc.). Soziale Beziehungen aber drücken sich in Kommunikation aus. Im Kapitel 7 geht es daher um

⁸⁶ vgl. etwa Midland, Michigan, dem Hauptsitz von Dow Chemical, wo 39 Prozent der in einer Stichprobe Befragten ein Universitätsdiplom haben (vgl. Kap. 8.1).

⁸⁷ Emissionen und Unfälle gingen jedoch in den letzten Jahren stark zurück (vgl. Kap. 6.3).

⁸⁸ Ein großer Teil der Rohstoffe wird jedoch über Pipelines oder per Schiff transportiert.

die Kommunikation der chemischen Industrie mit ihrem Umfeld. Zunächst werde ich jedoch auf Wirtschafts- und Umweltdaten zur Chemischen Industrie eingehen.

6.2 Wirtschaftsdaten zur chemischen Industrie

6.2.1 Die deutsche Chemieindustrie

Die deutsche chemische Industrie erzielte im Jahr 2004 mit 445.138 Mitarbeitern einen Umsatz von 114,9 Mrd. Euro. Etwa 240.000 weitere Arbeitsplätze werden von chemienahen Dienstleistern wie Unternehmens- und Umweltberatern sowie Unternehmen für Logistik, Werbung und Reinigung bereitgestellt⁸⁹. Räumliche Schwerpunkte der Chemieindustrie sind das Rhein-Main-Gebiet (Frankfurt/Wiesbaden sowie Ludwigshafen/Mannheim und Umland), das Rheinland rund um Köln und Düsseldorf, der Raum Hamburg, sowie weniger ausgeprägt Berlin, München und der Raum Altötting, Hannover und Stuttgart. Das beschäftigungsstärkste Bundesland ist mit Abstand Nordrhein-Westfalen mit mehr als einem Viertel der Beschäftigten, gefolgt von Hessen, Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz mit zwischen 12 und 14 Prozent (VCI 2005).

Die Chemieindustrie ist die fünftstärkste Industrie innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes. Die Beschäftigtenzahlen gingen seit Be-

⁸⁹ www.eVita.de/artikel/1,,30710,00.html.

ginn der 90er Jahre (1991: 716.734) um mehr als ein Drittel zurück⁹⁰; zu dieser Zeit gab es einen „groß angelegten Arbeitsplatzabbau durch Betriebsstillegungen, Rationalisierungen und Fusionen“ (Bathelt 1997, S. 161). Auch im Jahr 2004 nahm die Anzahl der Beschäftigten nach Jahren der Stagnation wieder um 4,1% ab (VCI 2005). 57 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in den 80 Großbetrieben mit mehr als Tausend Beschäftigten; nur etwa jeder Zehnte ist in einem Betrieb mit weniger als 100 Beschäftigten tätig. Bei den Investitionen lag die Branche mit 5,9 Mrd. Euro auf dem zweiten Platz im verarbeitenden Gewerbe. Die Industrie produziert hauptsächlich chemische Grundstoffe (46,1 Prozent vom Umsatz), pharmazeutische Erzeugnisse (19,4 Prozent), Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemittel (8,8 Prozent) sowie Anstriche, Druckfarben und Kitte (7,4 Prozent, VCI 2005). Die Hauptabnehmer sind die Chemische Industrie selbst mit gut einem Fünftel sowie Gesundheitswesen mit 13,8 Prozent, Fahrzeugbau mit 10,4 Prozent und privater Konsum mit 9,9 Prozent (ebd.).

Im internationalen Vergleich liegt die deutsche chemische Industrie nach den USA und Japan auf Rang drei. Innerhalb Europas ist sie mit gut einem Fünftel des Umsatzes die Nummer eins (ebd.). In den letzten Jahren beherrschten große Unternehmenszusammenschlüsse die Branche: Sandoz und Ciba fusionierten zu Novartis, Hoechst und Rhone-Poulenc zu Aventis, Bayer kaufte die Sparte Pflanzenschutz von Aventis, Dow Chemical kaufte Union Carbide auf. Es gibt heute eine klarere Aufgabenteilung in klassische Chemie und sog. „Life Sciences“ (vor allem Pflanzenschutz und Pharma).

⁹⁰ „Allein 1993 wurden die Beschäftigtenzahlen bei Hoechst und Bayer im knapp 3 Prozent, bei BASF um 9 Prozent reduziert“ (vgl. Wirtschaftswoche 29/1994, zit. in Heine/Mautz 1995, S. 280).

6.2.2 Die US-amerikanische Chemieindustrie

Die chemische Industrie in den USA ist gemessen an Umsatz (2004: 415,2 Mrd. Euro) und Mitarbeiterzahlen (2004: 887.000) die weltstärkste; sie hat einen Weltmarktanteil von 23,4 Prozent (VCI 2005). Es gibt in den USA ca. 13.500 Chemiestandorte, davon sind der überwiegende Teil Klein- und Mittelbetriebe: nur 102 Unternehmen haben mehr als 1.000 Beschäftigte. Die amerikanische Chemieindustrie ist im Bereich Sponsoring und Spenden sehr aktiv: Im Jahr 2000 gaben die Unternehmen ca. eine Mrd. US\$ an „charitable contributions“ (ACC 2001).

Die amerikanische chemische Industrie stellt über 70.000 Produkte her; davon sind 34,6 Prozent Grundchemikalien, 29,1 Prozent „*Life Sciences*“, 22,8 Prozent Spezialchemikalien, 11,3 Prozent „*Consumer Products*“ und 2,2 Prozent Düngemittel. Hauptabnehmer außerhalb der chemischen Industrie sind der Gesundheitsbereich⁹¹ (21 Prozent des Umsatzes), Endverbraucher (8,7 Prozent), Gummi- und Plastikproduzenten, Farbenhersteller sowie Papier- und Druckindustrie, Bauindustrie, Elektronikindustrie und Fahrzeugbau. Etwa vier Fünftel der Produktion bleibt im eigenen Markt, ein Fünftel wird exportiert. Damit unterscheidet sich die US-amerikanische chemische Industrie von der deutschen, die über zwei Drittel ihrer Produkte exportiert (ebd.).

⁹¹ In den USA zählt die Pharmaindustrie nicht zur chemischen Industrie wie in Deutschland.

6.3 Umweltdaten zur Chemie

Es gibt weltweit ca. 4-5 Mio. bekannte chemische Verbindungen. Davon werden „ca. 70.000 in der Bundesrepublik Deutschland in Gewerbe und Industrie verwendet. Von größerer industrieller Bedeutung sind etwa 10.000 Stoffe. Nach Schätzungen der OECD sind ca. 5-10 Prozent dieser Stoffe mit einem toxischen Gefahrenpotenzial für Mensch und Umwelt verbunden“ (Uth 1990, S. 154). Da es „nur für nur einen Bruchteil dieser Stoffe ausreichende Informationen zur Beurteilung ihrer Wirkungen auf den Menschen und insbesondere auf die Umwelt gibt“ (ebd.), ist die Angst der Bevölkerung vor Chemikalien verständlich. Dass diese Angst zudem nicht unbegründet ist, weist eine Studie des nordrhein-westphälischen Umweltministeriums nach. Eine Untersuchung von Müttern und ihren Kindern bei deren Einschulung, die im Umfeld von Kokereien und stahlverarbeitenden Betrieben wohnen, ergab, dass „je näher sie an den Industrieanlagen wohnten, desto mehr giftige Stoffe wurden in erhöhter Konzentration im Körper nachgewiesen und um so häufiger traten Allergien und Atemwegserkrankungen auf“ (Pötter 2004, vgl. auch www.munlv.nrw.de).

6.3.1 Daten für Deutschland

Nach Schätzungen gibt es etwa 25.000 Anlagen in Deutschland, die mit chemischen Stoffen in größerem Umfang umgehen. Die Menge der Chemikalien mit toxischem Potenzial wird mit rund 30.000 Tonnen angegeben. Die häufigsten Stoffe in störfallrelevanten Anlagen sind Chlor, Schwefelwasserstoff, Brom und Alkalizyanide, die zusammen etwa 40 Prozent ausmachen. In über 180 (west-) deutschen

Ortschaften stehen Anlagen nach der Störfallverordnung, vor allem in den klassischen Industriestandorten in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Hessen und Bayern (vgl. Uth 1990, S. 155)⁹².

Die zugleich für die chemische Industrie wichtigste, aber in der Öffentlichkeit umstrittenste Chemikalie, Chlor, ist „vor allem als reaktives Medium ein Schlüsselstoff in der chemischen Produktion sowie eine wichtige funktionelle Gruppe in Arznei- und Pflanzenschutzmitteln. Rund 60 Prozent des Umsatzes der deutschen chemischen Industrie hängen direkt oder indirekt vom Chlor ab“ (BMBF 1997, S. 38). Gut ein Viertel des 1995 in Deutschland produzierten Chlors gehen in die Herstellung chlorhaltiger Endprodukte, vor allem PVC (ca. 80 Prozent). Weitere Chlorprodukte sind chlorierte Lösemittel (12,5 Prozent) sowie Farbstoffe, Pharma- und Pestizidwirkstoffe (vgl. ebd., S. 39).

Die Chemieunternehmen in Deutschland haben ihre Emissionen in die Luft sowie ihre Abfälle in den 90er Jahren stark reduziert, wie aus den Responsible Care-Berichten des VCI ersichtlich ist, die seit 1996 veröffentlicht werden. So sank der spezifische Rohstoffverbrauch von 1995 bis 2000 um 12,5 Prozent, während der Produktionsindex um 31,2 Prozent stieg. Gleichzeitig stieg der Verbrauch fossiler Rohstoffe von 31,4 Millionen Tonnen Steinkohleeinheiten (SKE) in 1995 auf 36,1 Mio. t SKE in 2000 (vgl. VCI 2001). Auch die Emissionen von Schwefeldioxid, Stickstoffoxid, flüchtigen organischen Verbindungen, Kohlendioxid sowie die Abfallmengen sind in den letzten Jahren stark reduziert worden.

⁹² Die Daten von Uth wurden vor der Wiedervereinigung erhoben, daher sind die neuen Bundesländer nicht erwähnt. Da es aber in den östlichen Bundesländern vor allem im Raum Leuna zahlreiche Chemieanlagen gab, von denen einige modernisiert weiter betrieben werden, ist die Zahl der betroffenen Kommunen heute eher größer.

6.3.2 US-amerikanische Daten

Im Rahmen des „Rechts auf Information“ sind seit Ende der 80er Jahre Informationen über Chemikalien in den USA öffentlich zugänglich. Daten aus dem „Toxic Release Inventory“ (TRI) zu über 300 Stoffen sind im Internet erhältlich (www.epa.gov/tri). Sie können nach Region oder Kommune, nach dem Industriezweig, nach der gesuchten Chemikalie und nach dem Emissionsjahr sortiert werden. Sucht man beispielsweise nach Emittenten in seiner Heimatgemeinde, so werden alle dort ansässigen Unternehmen, die die gesuchte Chemikalie herstellen oder handhaben, mit den entsprechenden Mengen aufgelistet.

Zwischen 1988 und 1999 haben die CMA-Mitglieder ihre Emissionen um 65 Prozent verringert, während die Produktion um 33 Prozent gestiegen ist. Die Luftemissionen sanken von 1995 bis 2000 um ein knappes Drittel, die Emissionen in Oberflächengewässer um ein Fünftel (www.epa.gov/tri). Auch die festen Abfallstoffe aus der chemischen Industrie nahmen im gleichen Zeitraum um ein knappes Drittel ab.

Zwischen 1996 und 1998 ist die Zahl der Störfälle/Betriebsstörungen („incidents“⁹³) um 8 Prozent gesunken, die Störfälle mit Auswirkungen auf das Umfeld („off-site impact“) sanken um gut ein Fünftel. Insgesamt wurden 1998 512 Ereignisse mit 85 Schwerverletzten und vier Todesfällen gemeldet. Knapp jedes Zehnte hatte Auswirkungen auf das Umfeld, wo es jedoch keine Verletzten oder Toten gab (CMA 2000).

⁹³ Ein „incident“ ist ein Schadensereignis, bei dem entweder mehr als 25.000 US\$ materieller Schaden entsteht, mehr als 5.000 „pound“ einer toxischen Chemikalie freigesetzt werden oder es handelt sich um ein Feuer, eine Explosion oder eine Freisetzung von Chemikalien mit Verletzten oder Toten (CMA 2000, S. 13).

6.4 Chemikalien- und Informationsgesetze

Gesetze sind Bestandteile der Regulationsweise⁹⁴ und sind für Unternehmen bindend. Weitere neue Bestandteile der Regulationsweise sind Dialoge und Verhandlungen, bei denen sich Unternehmen mit ihren Stakeholdern zusätzlich zu den gesetzlichen Grundlagen auf gemeinsame Vorgehensweisen verständigen. Dialoge stellen eine Art Selbstverpflichtung dar; man kann auch von einer „neuen Regulationsweise“ sprechen (vgl. Mol 1995). So bauen Dialoge auf den durch gesetzliche Grundlagen erhältlichen Informationen auf, wenn etwa Bürgerinnen und Bürger in einem Nachbarschaftsdialog in den USA auf Daten des „Toxic Release Inventory“ zurückgreifen und diese kommentieren⁹⁵. Der „Emergency-Planning and Community-Right-to-Know-Act“ (EPCRA) in den USA hat für Unternehmen und viele Bürgerinnen und Bürgern einen besonderen Stellenwert, weil die Öffentlichkeit dadurch faktisch ein Recht auf Transparenz hat und diese keine freiwillige Leistung der Unternehmen ist, wie dies in Deutschland bisher der Fall war. Mit der neuen europäischen Richtlinie REACH sollen mehr Informationen über Chemikalien zur Verfügung stehen und zum Teil auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. REACH soll voraussichtlich 2006 in Kraft treten.

In dieser Kurzfassung kann auf die Gesetzeslage nicht weiter eingegangen werden. Vertiefte Informationen dazu finden sich in der Langfassung der Arbeit im Internet (Bezug siehe Seite IV).

⁹⁴ vgl. Kap. 2.1 Regulationstheorie.

⁹⁵ So geschehen beim Vulcan CAP in Wichita, Kansas (vgl. Kap. 10.1.5 in der Langfassung).

7 Kommunikation der chemischen Industrie mit dem Umfeld

7.1 Chemieskandale im 20. Jahrhundert

7.1.1 Entwicklung in Deutschland und Europa

Die Risiken der industriellen Großchemie in Deutschland wurden 1921 im Oppauer BASF-Werk erstmals deutlich. Damals explodierte ein Ammoniumsulfatsalpeter-Lager, 561 Menschen starben. Der damalige BASF-Chef Carl Bosch wies noch am Grab der Opfer (!) jede Verantwortung der BASF zurück: „Kein Kunstfehler und keine Unterlassungssünde hat die Katastrophe herbeigeführt. Neue, uns auch jetzt noch unerklärliche Eigenschaften der Natur haben all unseren Bemühungen gespottet“ (Holdermann 1995, 184, zit. In Radkau 1990, S. 92). Ein Vorstandsmitglied der chemisch-technischen Reichsanstalt merkte jedoch im Hinblick auf die Katastrophe an, dass Ammoniumsulfatsalpeter durchaus explosive Eigenschaften besitze und man sich eher darüber wundern muss, dass so lange nichts passiert sei (zit. ebd. S. 92).

In den 1960er und 1970er Jahren geriet die chemische Industrie zunehmend unter den Druck der Öffentlichkeit. Als erste chemiekritische Nachkriegspublikation gilt das Buch der Amerikanerin Rachel Carson „Silent Spring“ (1962), das auch in Deutschland große Beachtung fand und aufgrund dessen der Einsatz von Pestiziden intensiv diskutiert wurde. „Die erste Welle der Aufmerksamkeit hatte noch keine allgemeine Chemiediskussion zur Folge⁹⁶. Sie führte vielmehr zu produktklassenspezifischen Einzelgesetzen (Pflanzenschutzgesetz,

⁹⁶ Der Wertewandel hatte noch nicht auf breiter Basis eingesetzt.

Waschmittelgesetz)" (Held 1988, S. 5). In Europa stieg die Aufmerksamkeit für die Risiken der Chemieindustrie durch den Seveso-Unfall am 10. Juli 1976, der in eine Zeit fiel, als „der für Kriegs-, Zwischenkriegs- und Nachkriegszeiten typische Risiko- und Umweltfatalismus nicht mehr vorherrschte" (Radkau 1990, S. 93). Die Bürgerinnen und Bürger waren aufmerksamer geworden für Umwelt- und Gesundheitsrisiken – erste Anzeichen für den gesellschaftlichen Wertewandel und die beginnende neue Regulationsweise (vgl. Kap. 2.1). In Deutschland wurde die Aufmerksamkeit für Chemieprobleme durch das Buch von Koch/Vahrenholt „Seveso ist überall" (1978) noch gesteigert, auf das die chemische Industrie mit einer „defensiven, oft kleinlichen Argumentation"⁹⁷ (Henschler, zit. in Ueberhorst/de Man 1990, S. 101) reagierte. Dennoch mehrte sich auch in der chemischen Industrie selbst die Erkenntnis, dass eine erhöhte Vorsicht im Umgang mit Chemikalien geboten sei. Ein Toxikologe der BASF: „Laborprodukte sind stets als biologisch nicht indifferent zu betrachten, solange nicht durch Versuche das Gegenteil bewiesen ist" (zit. in Radkau 1990, S. 94). Auch der damalige Leiter des BASF-Bereichs Umweltschutz und Arbeitssicherheit sah ein Problem darin, dass „Stoffe zur Herstellung von Chemieprodukten umso besser geeignet seien, je reaktionsfreudiger und daher: je <gefährlicher> sie seien" (ebd., S. 94). Diese veränderte Sicht spiegelte sich auch in der Werbung wieder, indem Naturnähe vermehrt als Qualität chemischer Produkte dargestellt wurde.

In den 1980er Jahren ereigneten sich weitere schwere Chemieunfälle: in Bhopal (Indien) am 12. August 1985 und in Schweizerhalle bei Basel am 1. November 1986, die auch in Deutschland Ängste vor Chemieanlagen auslösten. Schon 1984 hatte der BUND ein Positionspapier „Chemiepolitik" vorgelegt, das die politische Debatte über dieses Thema einleitete und in dem gefordert wurde, nicht mehr nur Einzelstoffe wie im Chemikaliengesetz, sondern Stoffgruppen und Beziehungen der Stoffe untereinander zu betrachten sowie eine Ab-

⁹⁷ Unter anderem mit der Publikation: „Seveso ist nicht überall".

wägung von Nutzen und Risiken der Stoffe vorzunehmen (vgl. Held 1988, S. 8). Diese Forderung ist auch heute noch nicht verwirklicht: „Bei vielen neuen Entwicklungen im Bereich Gesundheit und Ernährung wird [in Zukunft] zur „klassischen“ Risikodiskussion voraussichtlich eine neuartige, stärker ethisch motivierte „Nutzendiskussion“ hinzukommen“ (Grießhammer 2000).

Jedes Jahr ereignen sich in Deutschland einige Dutzend Störfälle, die aber in den letzten Jahren keine Auswirkungen auf das Umfeld der Unternehmen hatten. Verletzte und Todesfälle bei Mitarbeitern der Unternehmen kommen jedoch immer wieder vor, wie die Jahresberichte der „Zentralen Melde- und Auswertestelle für Störfälle und Störungen in verfahrenstechnischen Anlagen“ (ZEMA) belegen. Die ZEMA wurde 1993 beim Umweltbundesamt in Berlin eingerichtet (www.umweltbundesamt.de/zema) und veröffentlicht Daten über Störfälle.

7.1.2 Internationale Chemieskandale im 20. Jahrhundert

In den USA ereigneten sich ebenfalls einige Chemiekatastrophen, die das Bild von Chemikalien und der chemischen Industrie in der Öffentlichkeit nachhaltig prägten. 1947 explodierte vor der Küste von Texas City am Golf von Mexiko ein Schiff, das Düngemittel mit Ammoniumnitrat⁹⁸ geladen hatte: „Einige Explosionstrümmer flogen 5.000 Meter weit durch die Luft und setzten zwei Flugzeuge in Brand, die gerade die Unglücksstelle überflogen. Der Knall der Explosion war noch 250 km weit zu hören. Öllagertanks, die in der Nähe lagen, gingen in Flammen auf, ebenso eine große chemische Fab-

⁹⁸ Eine Substanz, die auch zur Herstellung von TNT, einem Sprengstoff, verwendet wird.

rik. ... Ein Drittel der Stadt [stand] in Flammen oder war bereits bis auf die Grundmauern niedergebrannt“ (Perrow 1987, S. 147). 561 Menschen starben, über 3.000 wurden verletzt, der Sachschaden belief sich auf über 100 Mio. US\$. Als sich 1969, also 22 Jahre später, in einem anderen chemischen Werk in Texas City eine Explosion ereignete, brach eine Panik aus, da die Leute sich noch gut an die Katastrophe von 1947 erinnerten. Obwohl Wohnhäuser im Umfeld beschädigt wurden und große Trümmer bis zu zwei Kilometer weit flogen, gab es keine Verletzten, da sich nur wenige Leute in der Fabrik aufhielten und ein Arbeiter geistesgegenwärtig Sicherheitsmassnahmen eingeleitet hatte (ebd.).

Eine andere Bedrohung der Öffentlichkeit ergab sich durch Altlasten und den damit verbundenen Risiken für die Gesundheit der Anwohner. Bekanntestes Beispiel dafür ist der in den USA mit großer Publizität bedachte Konflikt um den „Love Canal“. In den 1940er Jahren wurde dieser alte Kanal in der Nähe der Niagara-Fälle mit Sonderabfall befüllt. Ab den 1950er Jahren wurden dort Wohnhäuser und Schulen gebaut. Im April 1978 sammelten sich die Sonderabfälle nach Schneeschmelze und starken Regenfällen in den Kellern und Gärten der Bewohnerinnen und Bewohner. Sie brachten eine Reihe von Gesundheitsschäden mit sich: verdreifachte Fehlgeburten-Rate, Leberschäden, Epilepsie, Selbstmorde, Hyperaktivität und andere Krankheiten. Eine Untersuchung bestätigte das Vorhandensein von über 100 Chemikalien, darunter Mutagene und Carcinogene. Die unmittelbaren Anwohnerinnen und Anwohner wurden evakuiert, angrenzende Bewohnerinnen und Bewohner kämpften zum Teil bis heute um Entschädigungen (vgl. Carroll 1989, S. 579). Für die Amerikaner war der Skandal um „Love Canal“ ein Schock. Die Aufdeckung der Risiken von „Love Canal“ gilt als Auslöser der „grass roots“-Umweltbewegung: „Perhaps the origin of the community based anti-toxics movement can be marked by the 1978 scandal of Love Canal. ... Nationwide networks of anti-toxics activists emerged and their attention turned to the sources of toxic pollutants and to the full range of environmental releases“ (Fung 1998, S. 16). Love Canal ist in den

USA bis heute ein Synonym für die Gefährlichkeit von Chemikalien und von deren Folgen.

Nach der Katastrophe bei Union Carbide in Bhopal 1986, bei der etwa 3.000 Menschen starben⁹⁹ und viele Tausend verletzt wurden¹⁰⁰, waren die Bürgerinnen und Bürger von Institute, West Virginia, besorgt, ob nicht am Standort der Union Carbide in ihrem Ort, der ebenfalls mit der „Bhopal-Substanz“ Methyl Isocyanat (MIC) arbeitete, etwas Ähnliches passieren könne. Das Unternehmen schloss dies damals aus: Ein vergleichbares Unglück könne sich in einer ähnlichen Produktionsanlage der Union Carbide in Institute, West Virginia, unmöglich ereignen. Trotzdem kam es bald danach zu einem Unfall, bei dem allerdings niemand schwer verletzt oder getötet wurde (vgl. Perrow 1987, S. 2, vgl. auch Elkington/Burke 1987, S. 103). Einige Bürgerinnen und Bürger von Institute gründeten daraufhin eine Initiative namens „People Concerned about MIC“, die bis heute aktiv ist und die Chemieunternehmen immer wieder bzgl. Umwelt- und Sicherheitsproblemen kritisiert. Das Kanawha Valley, in dem sich Institute befindet, war auch eines der ersten Standorte für eine informelle Nachbarschaftsgruppe („Community Safety Assessment Committee, CSA“), in der sich Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit Unternehmensmitgliedern mit den Bedenken der Bevölkerung beschäftigen. Auch diese Gruppe ist bis heute aktiv.

Ein Bußgeld von bis zu 250 Mio. US\$ drohte im Juli 2004 dem US-Chemiekonzern DuPont, „weil er Erkenntnisse über die gefährliche Chemikalie [Perfluoroktan, PFOA] jahrelang unter Verschluss hielt“

⁹⁹ Manche Schätzungen sprechen auch von bis zu 10.000 Toten, da Indien kein Meldewesen hat. Lagadeck vermutet, dass mindestens ein Drittel der Opfer von Bhopal auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind (zit. in Renn/Kastenholz 1997, S. 271).

¹⁰⁰ Erst im Juli 2004 wurde von Indiens Verfassungsgericht die Freigabe der restlichen 262 Mio. Euro Entschädigung (von insgesamt 378 Mio.) angeordnet, die der damals verantwortliche Konzern Union Carbide bereits 1989 nach einer außergerichtlichen Einigung bereit stellte (vgl. dpa 2004).

(Berndt 2004a) und damit gegen den Toxic Substances Control Act verstieß, der besagt, dass Informationen über „substantial risk of injury to human health or the environment from a chemical“ (EPA 2004) unmittelbar an die EPA weitergegeben werden müssen. DuPont verwendet PFOA für die Herstellung von Teflon. Nachbarinnen und Nachbarn des DuPont-Standortes in Washington, West Virginia hatten sich bei der obersten US-Umweltbehörde, der Environmental Protection Agency (EPA) beklagt, weil sie ihre Atemwegs- und Krebserkrankungen auf den Ausstoß von Perfluoroktan zurückführen. EPA fand heraus, dass bereits Mitte der 1980er Jahre die Wasserversorgung von 30.000 Anwohnerinnen und Anwohner durch die sehr persistente und nicht abbaubare Chemikalie aus der DuPont-Fabrik verseucht wurde. Zudem brachten zwei Arbeiterinnen Kinder mit Missbildungen zur Welt. Das mögliche hohe Bußgeld kommt zustande, weil das Verschweigen von Informationen täglich mit 25.000 bis 27.500 US\$ geahndet werden kann.

7.2 Die Weiterentwicklung der Kommunikationspolitik der Chemieindustrie

Betrachtet man die Entwicklung der Kommunikationspolitik der chemischen Industrie mit dem Umfeld in den letzten 50 Jahren, so lassen sich grob vier Phasen feststellen¹⁰¹:

- **Die Phase des „Nicht-Kommunizierens“ in den 1950er, 1960er bis in die 1970er-Jahre.** Die Gesellschaft, in der die für Nachkriegszeiten übliche Technikeuphorie herrschte (vgl. Radkau 1990), akzeptierte den Nutzen, den Unternehmen durch Arbeits-

¹⁰¹ Zu einer intensiven Rückschau auf die Entwicklung der Kommunikationspolitik der chemischen Industrie in Deutschland siehe Dreyer 1997.

plätze und Produkte stifteten, ohne den bereits latent auftretenden negativen Folgen große Beachtung zu schenken. Somit waren die Unternehmen von außen nicht gefordert, der Öffentlichkeit Einblick in ihr Wirken zu gewähren und taten dies in der Regel auch nicht.¹⁰² Außer der klassischen Öffentlichkeitsarbeit fand keine erweiterte Kommunikation, etwa in Form von Dialogen, statt.

- **Die Phase des Informierens in den 1970er und frühen 1980er Jahren.** In den 1970er Jahren nahmen die Medienberichterstattung und die öffentliche Diskussion über Umweltschutzthemen stark zu. Die Chemie geriet auf Grund des Unfalles in Seveso 1976 zunehmend ins Kreuzfeuer öffentlicher Kritik und wurde schließlich zu deren Hauptadressaten. Die Industrie reagierte mit breit angelegten Imagekampagnen, etwa im Juni 1979 mit „Chemie. Auf Ihrer Seite“¹⁰³ (vgl. Dreyer 1997, S. 247). Ziel der Anzeigen war „der Aufbau eines persönlichen und emotionalen Bezuges“, bei dem die „Leistungen und Produkte der chemischen Industrie [im Bezug zum] Leben und Wohlbefinden der Menschen“ aufgezeigt werden sollten (ebd., S. 248). Zielgruppe waren zunächst die „nicht ausreichend informierten Menschen, die dazu neigten, auf negative Nachrichten ... mit Misstrauen und Angst zu reagieren“ (ebd. S. 248), später auch die „Bessergebildeten, d.h. die breite Masse der Sponsoren des Umweltthemas“ (ebd., S.

¹⁰² Der Mangel an Öffentlichkeit sei aus historischer Sicht damit zu erklären, dass die Chemische Industrie im Gegensatz zur Energieversorgung, dem Verkehr oder der Kanalisation nicht mit öffentlichen Geldern finanziert wurde. Daher habe kein direkter Anlass zu einer politischen Diskussion bestanden, argumentiert Radkau (1990, S. 67).

¹⁰³ Weitere Kampagnen folgten: im Mai 1985 eine Kampagne mit sachlichen Argumenten zu Umweltthemen, Ende 1986 die „Liebe-Kampagne“ zur Bekanntmachung der neuen Umweltleitlinien, im April 1987 eine Anzeigenserie in der Folge des Brandes in Schweizerhalle, Mitte 1990 die Kampagne „Chemie im Dialog“ und ab 1995 die „Sustainable Development“-Anzeigenkampagne (vgl. Dreyer 1997, S. 247).

250). Am Ende dieser Phase taucht bereits der Dialogbegriff auf, gemeint ist jedoch – wie in der vorigen Phase – die Einweg-Kommunikation im Sinne der Kenntnisvermittlung¹⁰⁴, oder, wie Dreyer es formuliert, „geistiger Dialog“ (ebd., S. 252). Zur Anzeigenserie <Chemie im Dialog> bemerkt Brand: „<Chemie im Dialog> ist ein Versuch, die Illusion der Interaktion von Publikum und Industrie zu erzeugen. Die Kooperationssymbole sind unübersehbar: Verantwortung, die Betonung des <wir>, Begriffe wie Kreativität und Zeit, die Thematisierung des <Mitbürgers>, der Gebrauch von <gemeinsam> und entscheidend: die mit einem Ausrufezeichen versehene Frage nach <Ihrer> Meinung (<Ihre Meinung ist uns wichtig!>)“ (Brand et al. 1997).

- **Die Phase des Diskutierens seit den späten 1980er Jahren:** Nach dem Unfall in Schweizerhalle bei Basel 1986, bei dem große Mengen toxischer Chemikalien in den Rhein gelangten¹⁰⁵ und der „erdrutschartige Verluste an Image und Glaubwürdigkeit“ (Pagel 1991, S. 44) für die Branche nach sich zog, begann in der chemischen Industrie ein Umdenken in Richtung Zweiweg-Dialog. Der neue Leitsatz nach dem Motto „Wir stehen Rede und Antwort“ (ebd., S. 254) sollte zu Information und Transparenz führen; man wollte sich verstärkt der dialogischen Auseinandersetzung mit den Kritikern stellen, die bislang nur im Rahmen von konfrontativen, nicht verständigungsorientierten Podiumsdiskussionen und Anhörungen stattgefunden hatte. Auf zwei Tagungen der Evangelischen Akademie in Tutzing zum Thema Chemiepolitik

¹⁰⁴ „Die chemische Industrie sieht im sachlichen Dialog mit der Öffentlichkeit ein wichtiges Instrument, um die Kenntnisse über Umweltschutz und Produktsicherheit zu vermitteln und zu verbessern“ (VCI Jahresbericht 1991/92, zit. in Dreyer 1997, S. 251).

¹⁰⁵ Ironischerweise hatte der VCI zum Zeitpunkt des Unglücks gerade die „Liebe-Kampagne“ gestartet, in der Massenanzeigen wie „Lieber Rhein“ und „Lieber Fisch“ die Umweltschutzbemühungen der chemischen Industrie hervorhoben (vgl. Dreyer 1997, S. 252).

(vgl. Held 1988 und 1991) wurden Gespräche zwischen dem BUND und dem VCI eingeleitet¹⁰⁶. Seither fanden einige Dialoge der Chemischen Industrie mit Chemiekritikern statt (vgl. weitere Beispiele aus den USA und Deutschland in Kap. 9). Die Hauptadressaten der Kommunikation sind jedoch nach wie vor breite Bevölkerungsschichten sowie Lehrer und Schüler, Politiker, Behörden, Kirchen und Journalisten.¹⁰⁷

- **Seit Mitte der 1990er-Jahren** gibt es eine starke Bewegung in Richtung **sozialer Verantwortung von Unternehmen** (Corporate Social Responsibility, CSR). Hier sollen soziales und ökologisches Engagement, offene Kommunikation und Beteiligung von Interessengruppen sowie Bürgerinnen und Bürgern integriert werden¹⁰⁸ (vgl. auch Behrendt 2003, Maaß 2002, Wieland 2002 zu Corporate Citizenship).

Dreyer fasst die Entwicklung der Kommunikation der chemischen Industrie wie folgt zusammen: „Die klassische Öffentlichkeitsarbeit reichte angesichts einer kritischer und turbulenter werdenden Umwelt nicht mehr zur Sicherung eines positiven Selbst- und Fremdbildes als Voraussetzung einer relativen Autonomie der Branche und ihrer Firmen und der Attraktivität ihrer Produkte, Leistungen und Arbeitsangebote aus. ... Glaub- und Vertrauenswürdigkeit [konnten] nicht mehr einfach vorausgesetzt und durch reine Image-Werbung gepflegt werden. <Kritische Ereignisse> schufen eine Ausgangsposi-

¹⁰⁶ siehe Kap. 10.2.1 in der Langfassung.

¹⁰⁷ Dreyer kommt zu dem Schluß, daß „der <Unsicherheitsfaktor> Protestgruppen nicht allein im direkten Dialog, sondern komplementär über die Bildung bzw. Sicherung eines Image- und Vertrauenspolsters in einer ausgesuchten Öffentlichkeit gemanagt werden soll“ (Dreyer 1997, S. 260).

¹⁰⁸ So veröffentlicht etwa BASF als einer der größten Chemiekonzerne der Welt regelmäßig einen Bericht „Werte schaffen Wert - Gesellschaftliche Verantwortung“, in dem über Aktivitäten wie Engagement für Menschenrechte, Nachbarschaftskontakte oder Dialog mit Interessengruppen Stellung genommen wird.

tion des <Vorbestraftseins> [ein Bayer-Vertreter] mit einer äußerst geringen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensbasis“ (Dreyer 1997, S. 266).

7.3 Akzeptanz der Chemieindustrie in der Öffentlichkeit

*We need to hear the public's concern and respond to it before it turns into regulation*¹⁰⁹.

Die chemische Industrie ist in den 1980er Jahren weltweit unter Legitimationsdruck geraten. Zwar ist die Akzeptanz seit 1994 bei der Bevölkerung kontinuierlich gestiegen, 2001 haben jedoch bei einer VCI-Umfrage¹¹⁰ noch immer fast ein Viertel der Befragten die chemische Industrie überwiegend negativ oder negativ beurteilt (eine Verbesserung von 8 Prozent im Vergleich zu 1997). Die Öffentlichkeit anerkennt die chemische Industrie zwar einerseits als Wirtschaftsfaktor: etwa als zwei Drittel der Befragten meinen, die chemische Industrie leiste einen „wichtigen Beitrag zum Lebensstandard“ bzw. biete „zukunftssichere Arbeitsplätze“. Andererseits glauben nur noch 28 Prozent der Befragten, die Industrie „tut viel für den Umweltschutz“, was eine kontinuierliche Abnahme gegenüber den letzten Befragungen bedeutet: 1994 sprachen noch 42 Prozent, 1997 noch 36

¹⁰⁹ Manager von Vulcan Chemical, zit. in Cohen et al. 1995a, S. 19.

¹¹⁰ Der VCI-Baden-Württemberg führt im 3-Jahres-Turnus telefonische Meinungsumfragen durch, zuletzt im Herbst 2001 bei 100 Journalisten, 140 politischen Entscheidern und 140 Lehrern sowie bei der Bevölkerung. Die letzte Imageumfrage fand im Oktober 2005 statt; Ergebnisse lagen bei Redaktionsschluss leider noch nicht vor.

Prozent der Industrie „Umweltverantwortung“ zu (VCI Baden-Württemberg 2001, S. 7). Durch neue Image-Kampagnen wie „Chemie – Element unseres Lebens“ im Jahr 2005, bei denen der Nutzen chemischer Produkte hervorgehoben wird, soll die Glaubwürdigkeit der Branche gestärkt werden.

Sehr kritisch sind die Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Informationspolitik der Branche eingestellt: Nicht einmal jeder Vierte (23 Prozent der allgemeinen Bevölkerung, 24 Prozent der Lehrer) bestätigt der Industrie, sie informiere „offen und ehrlich“; bei den Journalisten glaubt dies sogar nur jeder Zehnte. Ein steigender Anteil der vom VCI befragten Zielgruppen fordert daher stärkere Kontrollen der Industrie mittels schärferer Gesetze: Wenn im Bekanntenkreis eine solche Forderung erhoben würde, würden sich 54 Prozent der politischen Entscheider sowie jeweils gut ein Drittel (67 Prozent) der Lehrer und Journalisten dem anschließen (ebd., S. 9). Zudem gibt es beträchtliche Widerstandspotenziale gegen neue Standorte oder Standorterweiterungen in der Wohngegend der Befragten (VCI Baden-Württemberg 1997, S. 17). Die Unternehmen, die lokal und regional regelmäßige Informations- und Gesprächskontakte haben, erreichen ein besseres Image, geringere Widerstandspotenziale und insgesamt eine bessere Gesamtbeurteilung (ebd.).

In den USA hat die chemische Industrie ein noch geringeres Vertrauenspolster bei der Bevölkerung als in Deutschland. Nur je ein Viertel der Standortbevölkerung und der Politiker steht der Industrie wohlwollend gegenüber, bei den Lehrern sind es 29 Prozent (CMA 1997). Dabei verhält sich die Situation ähnlich wie in Deutschland: „The chemical industry ... gets favorable remarks for innovation and development of useful products, ... [but] does poorly on issues of trust and honesty and on communication with key audiences“ (ebd., S. 11). Nur 19 Prozent der Standortbevölkerung glaubt, die Industrie sei „accessible and willing to talk to the public“ (ebd., S. 2). Bis zum Beginn der 90er Jahre war die Akzeptanz der Industrie stetig gesunken. Die Einführung des Responsible Care Programms (vgl. Kap. 7.5) stoppte laut CMA diesen Niedergang; Kommunikationsforscher be-

tonen jedoch, dass sich das schlechte Image der chemischen Industrie in Meinungsumfragen auch durch die Einführung von Responsible Care nicht wesentlich geändert hat (Ehrenfeld/Nash 1998, S. 2).

Laut einer Umfrage im Auftrag des World Wide Fund for Nature (WWF) im Frühjahr 2004 sind 82 Prozent der Deutschen über Chemikalien im Blut besorgt. Befragt wurden über 6.000 Personen in Deutschland, Großbritannien, Italien, Polen und Spanien. 39 Prozent äußerten sich „sehr besorgt“, 44 Prozent „etwas besorgt“ über die Anreicherung von Chemikalien im Blut (WWF 2004). Die Umfrage wurde zum Zeitpunkt des Gesetzgebungsprozesses zum neuen Chemikaliengesetz auf europäischer Ebene (REACH) in Auftrag gegeben, um die Position der Umweltverbände zu untermauern.

Auch Chemiemanager selbst leiden nach den Erkenntnissen eines Forschungsprojektes aus den früher 1990er Jahren unter dem schlechten Image der Chemieindustrie: „Man wird manchmal schon fast diskriminiert, weil man in der Chemie arbeitet“, so ein Textilingenieur im Vertrieb (zit. in Heine/Mautz 1995, S. 133). Die Ursachen für das schlechte Image werden zum einen im mangelhaften Wissen der Öffentlichkeit gesehen: „Die öffentliche Kritik an der Chemieindustrie ist zum großen Teil nur auf einen hohen Grad an Unkenntnis über die Chemieindustrie zurück zu führen“ (Agronom in der Pflanzenschutzentwicklung, zit. ebd., S. 139). Die Chemiemanager gestehen aber auch ein „dass die Chemieindustrie in ihrer früheren Öffentlichkeitsarbeit erhebliche Fehler begangen hat: Man hat viel öffentliches Vertrauen verspielt, weil man überhaupt zu wenig Informationen nach außen vergeben hat...“ (ebd., S. 233). Eine andere Führungskraft ist der Ansicht, dass auch die Risiken der Chemie offen gelegt werden müssten: „Diese Einseitigkeit [in der Öffentlichkeitsarbeit] sehe ich als generelles Problem. ... Dort fehlt oft eine wirkliche Auseinandersetzung mit den realen Gefahren und eine Auseinandersetzung mit den Argumenten der anderen Seite“, so wird ein Betriebsingenieur zitiert (ebd., S. 239).

Einige Manager plädieren daher für eine offensivere Öffentlichkeitsarbeit: „Die [bisherige] Form der Öffentlichkeitsarbeit ist für jemanden, der negativ eingestellt ist, nicht überzeugend. Deswegen kann man auf diesem Weg keinen Dialog führen, denn in der Öffentlichkeitsarbeit werden lediglich Standpunkte verteidigt ... Warum sollte man nicht auch über Probleme berichten? ... Dadurch könnte man die Glaubwürdigkeit der Industrie erhöhen“ (ein Betriebsleiter, zit. ebd., S. 244). Ein Kaufmann im Vertrieb ist der Ansicht, dass „die Chemieindustrie ... es versäumt [hat], in die Offensive zu gehen und zu sagen: Die und die Probleme gibt es. Sondern man hat vielmehr abgewiegelt, und zwar nach dem Motto: Schlafende Hunde soll man nicht wecken. Und *das* hat Angst gemacht“ (zit. ebd., S. 246)¹¹¹.

7.4 Das Responsible Care-Programm der chemischen Industrie

*Responsible Care is more than practicing good business; it's being a good neighbor as well*¹¹².

Zur Erhöhung der Akzeptanz und zur Imageverbesserung, aber auch, um „sein Engagement in Bezug auf die Verbesserung von Gesundheitsschutz, Sicherheitsstandards und Umweltschutz zu beweisen“ (Meister/Banthien 1997), entwickelte der Verband der Chemischen Industrie in Kanada 1985 das sog. Responsible Care (RC)-Programm. Dieses Programm wurde 1988 auch von der Chemical Manufacturers Association (CMA, seit Juni 2000 American Chemistry

¹¹¹ Ein ausführlicher Bericht über die Heine/Mautz-Studie findet sich in der Langfassung im Kap. 7.4.

¹¹² CMA 2000, S. 29.

Council, ACC) in den USA und 1995, aufbauend auf den Umweltleitlinien von 1986, vom deutschen Verband der Chemischen Industrie VCI („Verantwortliches Handeln“) aufgenommen und in Deutschland umgesetzt.

Das Programm besteht aus sog. „Guiding Principles“ und sechs „Codes of Management Practice“:

- Notfallplanung und Dialog mit Standortkommunen (Community Awareness and Emergency Response, CAER),
- Integrierter Umweltschutz (Pollution Prevention),
- Sicherheit bei der Produktion (Process Safety),
- Distribution: Verteilung, Lagerung, Handling und Verpacken von Chemikalien,
- Sicherheit und Gesundheit von Angestellten und
- Produktverantwortung (Product Stewardship).

Das deutsche Responsible Care Programm enthält ähnliche Leitlinien wie das US-amerikanische, ist für die deutschen Unternehmen jedoch freiwillig. Eine besondere Rolle bei Responsible Care nimmt der Dialog ein. Da als Haupt-Stakeholder die Standortbevölkerung gesehen wird, empfiehlt die CMA seit Beginn des Programms 1988 die Einrichtung von Community Advisory Panels (CAP). Dazu hat sie umfangreiche Handbücher herausgegeben.¹¹³ Heute gibt es über 300 solcher Panels in den USA, gut die Hälfte davon wird extern moderiert. Durchschnittlich hat ein CAP 15 Mitglieder, die die Bevölkerung der Kommune weitgehend repräsentieren sollen. Die Treffen

¹¹³ Etwa die Broschüre „Community Outreach“ von 1990, das „Community Advisory Panel Handbook“ von 1994, das Manual „Communicating with Confidence - Preparing for Successful Community Dialogue on RMP“ (1998) und den „Guide to Community Advisory Panels“ mit Fallbeispielen (2001).

finden meist monatlich statt¹¹⁴ (CMA 1996a). In Deutschland gibt es erst sechs solcher Nachbarschaftsdialoge bei Chemieunternehmen¹¹⁵.

Der VCI veröffentlicht seit 1996 einen Responsible Care-Bericht mit Daten zu Emissions- und Abfallminderung, Gewässerbelastung, Ressourceneinsatz, Umweltschutzkosten, Arbeitssicherheit und Unfallhäufigkeit, Anzahl der schweren Schadensereignisse¹¹⁶, Logistik und Dialog (vgl. Kap. 6.1). Zu letzterem wird über die bundesweiten Tage der offenen Tür und über die veröffentlichten Umweltberichte und -erklärungen berichtet.

¹¹⁴ Mehr zu CAPs im Kap. 10.1.2 in der Langfassung.

¹¹⁵ Dow Deutschland hat an drei Standorten ein CAP; im Industriepark Frankfurt Hoechst gibt es einen Nachbarschaftsdialog; Riedel de Haen hat in Seelze ein Nachbarschaftsforum, BASF in Ludwigshafen.

¹¹⁶ Überschreitung der Schadensgrenze von 500.000 Euro intern bzw. 100.000 Euro extern.

Teil B: Empirischer Teil

In diesem empirischen Teil B werde ich eines der beiden untersuchten Dialog-Fallbeispiele, das Nachbarschaftsforum von Dow Chemical in Midland, USA, sowie je zwei weitere Dialoge zwischen Chemieunternehmen und ihren Stakeholdern aus den USA und Deutschland vorstellen und analysieren.

8 Fallbeispiel Midland / Dow CAP von The Dow Chemical Company, Midland, Michigan

8.1 Das Unternehmen Dow Chemical und sein Umfeld

8.1.1 Das Unternehmen und seine Produkte

Dow Chemical ist seit der Fusion mit Union Carbide im Februar 2001 nach DuPont der zweitgrößte Chemiekonzern der Welt mit weltweit über 50.000 Mitarbeitern in mehr als 170 Ländern und einem Jahresumsatz von ca. 30 Mrd. US\$ (o.V. 1999). Das Unternehmen wurde 1897 in Midland, Michigan gegründet, wo sich bis heute der Firmensitz mit mehr als 2.800 Mitarbeitern, ein wichtiger Produktionsstandort mit mehr als 3.000 Beschäftigten sowie Forschung und Entwicklung mit fast 1.500 Beschäftigten befinden. In Midland werden

vor allem Spezialchemikalien, Kunststoffe und landwirtschaftliche Produkte hergestellt. Weltweit ist Dow in folgenden Märkten tätig: Nahrungsmittel (Verpackung, Pestizide und Biotechnologie), Bauwirtschaft (Isolierungen), Verkehr (Kunststoffe für Karosserien, Frostschutz- und Schmiermittel), Möbel (Schaumstoffe und Adhäsive), Papierindustrie (Produkte für die Altersbeständigkeit von Papier und Druckfarben) und Abwasserreinigung. Des Weiteren stellt Dow u.a. Isolierungen für Kühlgeräte, Lacke, Plastiktüten und Haushaltsfolien, Reinigungsmittel, Plastik für Spielsachen und medizinische Produkte wie Zahnarzthandschuhe her (www.Dow.com).

8.1.2 Standortwirkungen von Dow Chemical in der Stadt Midland

*When Dow sneezes, the community reacts*¹¹⁷.

Dow ist der größte Arbeitgeber in Midland und der zweitgrößte Steuerzahler¹¹⁸. Das Unternehmen hat dort seit über 100 Jahren seinen Hauptsitz: „The community was growing around Dow for 100 years“, so ein Bürger. Die Organisatorin des CAP berichtet von der großen Identifikation der Bürgerinnen und Bürger in Midland mit dem Unternehmen und von der starken Bindung an Dow: „...families, generations, children [have been] working for the company“. Daraus resultiert ein großes Interesse der Bevölkerung am Unternehmen. Die Moderatorin des CAP erläutert: „Dow has an incredible impact on the community ... – it’s a one horse town“. Die Dominanz von Dow führt zu Abhängigkeit der Kommune von Dow:

¹¹⁷ Ein CAP-Teilnehmer.

¹¹⁸ Der größte Steuerzahler ist der lokale Energieversorger, dessen größter Abnehmer wiederum Dow ist.

„The tolerance here is much higher because they're so much depending on the company" (Donker 1999).

Beim Thema lokale Zulieferer etwa, welches das CAP mehrfach beschäftigte, wird die Abhängigkeit deutlich: „Dow stopped using local suppliers, so here in Midland, as Dow Chemical and Dow Corning are THE employers, it has an incredible impact on the community". Bei einzelnen Teilnehmenden führe die Abhängigkeit zu einer sehr unkritischen Einstellung: „We have some people on the CAP who think Dow can not do anything wrong. ... They're able to have a business because Dow is here" (Donker 1999). Ein Teilnehmer bestätigt dies: „My business depends on how well Dow Chemical does in Midland". Die Moderatorin ist aber gleichzeitig der Überzeugung, dass sich die Bürgerinnen und Bürger nicht als „Cheerleader" für das Unternehmen fühlten. Denn die Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter säßen ja im gleichen Boot wie die Bürgerinnen und Bürger: „If you're poisoning everybody, you're poisoning yourself. You live in the community. [If not], what message are you sending out?¹¹⁹" (Donker 1999).

Die Abhängigkeit von Dow wird auch an folgenden Aussagen der CAP-Teilnehmenden deutlich: „Our arts program, our music – the things we have in a town this size we would never have without Dow Chemical". – „[Many non profit organizations] can survive because of the things that Dow does with financial support and volunteers, ... we're pretty lucky here". – „Half of my board [of a conservation organization] is former Dow employees".

Aufgrund der vielschichtigen Verflechtungen sehen auch die CAP-Teilnehmenden in Dow einen Vorteil für die Region: „Midland would have died out a long time ago if it was not for Dow!" Als Gründe für das Wohlwollen wird in erster Linie Dow als Arbeitgeber

¹¹⁹ Es sei für die meisten Dow-Mitarbeiter sowie für die Führungskräfte selbstverständlich, in Midland zu wohnen und nicht weiter entfernt in einer Gegend mit höherem Freizeitwert (etwa am Huronsee), wie dies bei den meisten deutschen Chemiekonzernen der Fall ist.

genannt oder allgemein der „ökonomische Vorteil“ durch Dow. Auch Dows Engagement in der Kommune wird von einigen CAP-Mitgliedern positiv hervorgehoben. Ein CAP-Mitglied und Naturschützer schildert die Finanzhilfen von Dow, die ihm helfen, seine Ziele zu verfolgen: „In the conservancy we’ve always talked about tainted money ... do you accept money from tobacco groups, do you accept money from chemical groups...? - If I can protect 100 acres of habitat, sure! Call it blood money, call it what you will, my goal is to protect the land and I am using what tools are available to do this“.

Insgesamt zufrieden sind die Bürgerinnen und Bürger auch mit Dows Umgang mit Störfällen: „A chlorine spill seemed to have been contained fairly well, ... dealt with quickly.“ Ein anderes CAP-Mitglied meint nach einem Störfall: „I think they responded well. They got something in the paper about how it happened and the level of toxicity, ... they come out with all the information you could possibly want“. Und bezüglich Sicherheit: „I had no idea of how really careful they are. I think the Dow people are trying to be responsible ... they really don’t want to jeopardize their communities“.

Es gibt jedoch auch kritische Aussagen bezüglich des Verhaltens von Dow in Midland: „I am not certain, the company has a definite economic benefit, but may have a risk detriment of unknown dangers (safety, environmental)“. Eine Teilnehmerin meint, es sei eine zweiseitige Sache: „Economically, Dow is a benefit. Environmentally and historically¹²⁰, Dow was a detriment“. Ein weiteres CAP-Mitglied betont, wie wichtig es einerseits sei, einen großen Arbeitgeber zu haben, der Geld in die Kommune bringt. „But it’s also nice having a large employer that has as top priority risk management and safety issues, because their [Dow’s] main negative impact on the community is one of toxicity and chemical influence of health“. Zum Tod eines Arbeiters erläutert eine Bürgerin: „I’m impressed with their safety measures, but somehow the culture [of Dow] allowed this

¹²⁰ Hervorhebung durch CAP-Teilnehmerin.

young man to make so many mistakes". Und ein anderer Bürger meint, dass man sich immer wieder fragen müsse: „Am I selling out some of my beliefs in order to keep the support of the big industry in town and all the people that make their money from it?“

Die Bürgerinnen und Bürger sind also mit Dow als Wirtschaftsfaktor in Midland sehr zufrieden, sehen aber auch die Risiken, die von einem Chemieunternehmen ausgehen. Der Standortfaktor Akzeptanz profitiert also einerseits von den wirtschaftlichen Vorteilen (Arbeitsplätze, Steuern, Sponsoring etc.), die Dow dem Umfeld bringt, andererseits ist die Akzeptanz ständig bedroht durch die Risiken der chemischen Produktion mit ihren möglichen Auswirkungen auf Umwelt und menschliche Gesundheit. Um die bislang hohe Akzeptanz in der Kommune aufrecht zu erhalten, hat Dow u.a. ein CAP gegründet, um das es im folgenden Kapitel als Fallbeispiel für den Versuch der positiven Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz geht.

8.2 Midland / Dow Community Advisory Panel¹²¹

8.2.1 Organisatorisches

8.2.1.1 Gründung und Arbeitsweise

Das Midland/Dow Community Advisory Panel (CAP) wurde 1990 ins Leben gerufen. Anlass war das Responsible Care-Programm der Chemical Manufacturer's Association (CMA) (siehe Kap. 7.4), in dem die CMA-Mitglieder aufgefordert sind, den Dialog mit der Standortkommune aufzunehmen bzw. zu verstärken. Hierzu wird die Einrichtung von CAPs empfohlen. Das CAP hat 20 Mitglieder, die in etwa die Zusammensetzung der Bürgerinnen und Bürgern in Midland und Umgebung repräsentieren sollen. „The goal of the CAP is to discuss the operations of The Dow Chemical Company and its impacts on the adjacent communities affected by Dow“ (Midland/Dow CAP Operating Guidelines). Die Gruppe trifft sich ein Mal monatlich für zwei Stunden. Die Teilnehmenden werden für Ihre Mitarbeit nicht bezahlt, können jedoch bei Ausscheiden 500 US\$ als Spende an eine von Ihnen gewählte Organisation veranlassen („Recognition“).

¹²¹ In Midland, Michigan führte ich im Februar 1999 Interviews mit der Organisatorin des CAP von Dow Chemical, mit dem Konzernverantwortlichen von Dow für „Community Outreach“, mit zwei Teilnehmenden, mit der Moderatorin des CAP sowie mit lokalen Umweltschützerinnen. Zudem erhielten die CAP-Mitglieder einen Fragebogen (siehe Anlage 1 in der Langfassung), den 8 der 19 Bürgerinnen und Bürgern ausfüllten. Alle Zitate in diesem Kapitel entstammen, soweit nicht gesondert gekennzeichnet, aus den Interviews bzw. Fragebögen.

Die Treffen sind nicht öffentlich, Gäste werden aber auf Anfrage zugelassen. Öffentlich sind jedoch die Protokolle, die in der lokalen Bibliothek ausliegen und im Internet auf der Seite des CAP (www.dowmidland.com) zu sehen sind. Einige wenige Treffen mit externen Gästen fanden ohne Dow-Management statt, um eine offener Diskussion zu ermöglichen (etwa zu Umweltthemen oder zum Tarifvertrag).

8.2.1.2 Teilnehmende, Dow-Mitglieder und Moderation

Das CAP von Dow Midland wurde 1990 gegründet, hat ca. 20 Mitglieder, die die Bevölkerung in Midland weitgehend repräsentieren. Die Teilnehmenden sind zwischen 17 und 89 Jahre alt. Es sind eine Studentin, zwei Rentner, ein Publizist, eine Tierärztin, ein Polizist, eine Pfarrerin, eine Sozialarbeiterin, ein Mitarbeiter im lokalen Gesundheitszentrum, lokale Kleingewerbetreibende, ein Lehrer, ein Gewerkschaftsfunktionär, eine Dow-Mitarbeiterin im Ruhestand sowie zwei Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung. Derzeit gibt es drei Naturschützer im CAP, jedoch keine Umweltaktivisten (Stand 1999). Die meisten Bürgerinnen und Bürger arbeiten bereits seit mehreren Jahren im CAP mit, einige von Beginn an. Eine zeitliche Begrenzung der Teilnahme gibt es nicht. Die jährliche Fluktuation schwankt zwischen einem und fünf Mitgliedern; die Mitgliedschaft ist so attraktiv, dass es eine Warteliste gibt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Dow sind nicht zugelassen. Nachdem es jedoch eine große Zahl von Dow-Ruheständlern in Midland gibt, beschloss das CAP, eine ehemalige Mitarbeiterin aufzunehmen. Verwandte von Dow-Beschäftigten sind ebenfalls nicht zugelassen.

Die Gründungsmitglieder wurden von Dow mit Hilfe eines Beraters¹²² auf Grund größtmöglicher Repräsentativität zusammengestellt. Neue Mitglieder werden entweder auf Vorschlag der Teilnehmenden ausgewählt oder bewerben sich von selbst, insbesondere nach den jährlichen öffentlichen Veranstaltungen¹²³.

Von Dow-Seite sind die Organisatorin des CAP, die für die lokale Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist, der Werksleiter sowie der Manager für „Global Community Relations“ ständige Teilnehmer. Häufiger Gast ist der Umweltmanager. Je nach Thema nehmen weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, meist aus dem oberen Management, an den Sitzungen teil. Die Sitzungen werden von einer professionellen Moderatorin, die von Dow bezahlt wird, geleitet. Sie sind nicht öffentlich, jedoch werden die Protokolle u.a. im Internet veröffentlicht. Ziel des CAP ist es, die Auswirkungen der Dow-Produktion auf das Umfeld zu diskutieren (vgl. Kap. 3.2.4 zur Wirkungsanalyse).

8.2.2 Ziele des Dialogs

Den CAP-Mitgliedern geht es um den Austausch von Ideen, Gedanken, Sichtweisen und Meinungen. Die Bürgerinnen und Bürger betonen die Zweiwegkommunikation im Sinne von Geben und Nehmen, Reden und Zuhören auf beiden Seiten. Sie wollen nicht nur Informationen empfangen, sondern auch angehört und Ernst genommen werden und sie wollen Gegenpart sein. Die Bürgerinnen und Bürger

¹²² Der Berater moderierte auch das Public Advisory Panel des nationalen Chemieverbandes.

¹²³ Dow behält sich jedoch ein Vetorecht vor, da das Unternehmen keine Berufsgruppe überrepräsentiert sehen möchte. Es wurde jedoch noch nie ein vorgeschlagenes Mitglied von Dow abgelehnt.

möchten im CAP etwas über Dow erfahren, aber dem Unternehmen auch andere Perspektiven nahebringen: „I can give them a different perspective, a different way of thinking. It's not as profit driven, it's a little more feelings and societal looks“.

Die Ziele der Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind einerseits die Weitergabe von Informationen an die Bürgerinnen und Bürger. „On the other hand, we're very much interested what's on their minds“. Dow möchte die Bedürfnisse in Midland identifizieren und sich den Bedenken der Bürgerinnen und Bürger widmen. Weiterhin möchte Dow das CAP als einen Resonanzboden der Kommune nutzen und bei der Weitergabe von vertraulichen Informationen wissen: „What are their initial reactions and instincts?“ (Newman 1999).

Das CAP ist also ein wichtiges Forum für das Unternehmen, um die Akzeptanz seiner Handlungen im lokalen Umfeld zu testen und bei aufkommender Kritik rechtzeitig entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können, um das hohe Akzeptanzniveau zu halten.

Vorteile des CAP für die Bürgerinnen und Bürger und für Dow

Ein Bürger weist auf die Attraktivität der Teilnahme am CAP hin: „What an opportunity! Environmentalist coming in and telling one of the biggest chemical manufacturers in the world what I think!“ Eine andere Bürgerin drückt es so aus: „We are watching, listening, and have a direct link to express our concerns“.

Welche Vorteile sieht Dow durch das CAP? Zunächst habe das CAP nicht die Anonymität anderer PR-Maßnahmen: „You look people in the eyes and hear them speak from the heart“. Durch das CAP könne Dow eine dauerhafte Beziehung zu den Bürgerinnen und Bürgern etablieren. Man habe den Finger am Puls der Kommune und könne dadurch gegenwärtige und aufkommende Issues¹²⁴ identifizieren.

¹²⁴ Ein „Issue“ ist ein Thema öffentlichen Interesses mit hohem Konfliktpotenzial.

Grenzen des CAP

Die CAP-Teilnehmenden sehen auch Grenzen ihres Einflusses auf Dow: „That one voice to a multi billion dollar company, whatever impact can I have?“. Ein anderes Mitglied drückt es so aus: „We’re not going to outvote the stockholders!“.

Obwohl das CAP Dow beraten soll, betont die Expertin für Öffentlichkeitsarbeit, dass das Gremium kein Aufsichtsrat sei und dass die Bürgerinnen und Bürger keine Ja-/Nein-Voten zu Unternehmensentscheidungen abgeben könnten. In der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit sei das auch gar nicht möglich. Die Bürgerinnen und Bürger würden das aber verstehen und anerkennen.

Zusammenfassung: Ziele des Dialogs

Ziele der Bürgerinnen und Bürger sind ein gegenseitiger Austausch, „Geben und Nehmen“, aber sie wollen auch Konterpart sein. Im CAP umstritten ist die Rolle der Teilnehmenden: sind sie Interessenvertreter der Bürgerschaft, „Botschafter“ des Unternehmens nach außen oder haben sie eine Vermittlerrolle? Ziele des Unternehmens sind Rückmeldung von den CAP-Mitgliedern, Bedenken aus der Kommune hören und wie bei einem „Pretest“ Reaktionen auf Unternehmenspläne erfahren. Die Bürger haben im CAP den Vorteil, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, indem sie mit Top-Entscheidern an einem Tisch sitzen, auch wenn dieser Einfluss oft subtil und schwer messbar ist. Ein Vorteil für Dow ist die Zweiseitigkeit der Kommunikation im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Als weiterer Vorteil wird die Nähe der CAP-Mitglieder zu den Ängsten anderer Bürgerinnen und Bürgern sowie ihre relative Unvoreingenommenheit gegenüber der Unternehmenspolitik gesehen, die für Dow eine wertvolle Entscheidungshilfe darstellt.

8.2.3 Im CAP behandelte Themen

Das Dow-CAP in Midland behandelt fast ausschließlich Themen, die die Kommune betreffen, „not only relative to chemicals, but relative to how they [Dow representatives] do their business“ (Donker 1999). Aus den Fragebögen geht hervor, dass aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger das wichtigste Thema im CAP das Umweltthema war (sechs von acht Antwortenden nennen dies, davon drei „Dioxin“). Für je drei Teilnehmende waren Sicherheitsfragen und die Entlassungen von Mitarbeitern sehr wichtig. Weitere Nennungen sind die Beziehungen zu Zulieferern und Gewerkschaften, die umstrittene angestrebte Grundsteuerreduzierung, Dows Einfluss auf die Kommune sowie allgemein die ökonomische Stabilität des Unternehmens. Auch die Effektivität der Arbeit im CAP wird hier genannt.

Konsense und Dissense zwischen Dow und den CAP-Mitgliedern

Gefragt, bei welchen Punkten Übereinstimmung zwischen Dow und den CAP-Mitgliedern herrscht, führen die Teilnehmenden an, dass Dow ein Vorteil für die Kommune sei und dass sich in den letzten 10 Jahren die Umweltauswirkungen verringert hätten. Auch der offene Umgang mit den Medien wird als Konsens genannt. Ein Teilnehmer schildert an Hand eines Störfalls seine Zufriedenheit mit der Reaktion von Dow: „There was a spill a year ago ... east of town and they didn't have a very good warning system, so those people where the wind was drifting didn't get good knowledge. ... But then because of that, they were going door to door telling people to stay in their homes. ... And by now, they installed more sirens“.

Meinungsverschiedenheiten gibt es vor allem bezüglich Umweltproblemen (Bewertung der Umweltschäden, Bewertung der Produktion von toxischen Stoffen), deren Einschätzung durch die Bürgerinnen und Bürger („Feers of cancer causing chemicals being manufactured in such close proximity“) und über die Art des Stellenabbaus. Eine Teilnehmerin sieht Dissense bei der Freiwilligenarbeit der Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter: „Management says we support it, but then supervisors say we've had so many lay-offs that we have people working 18 hour days and ... [they] want to go home and see their families at night... – this is a lot of lip service“.

Die Unternehmensvertreterin nennt bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Dow und dem CAP die Bemühungen von Dow, eine Grundsteuerreduzierung zu erhalten: „Dow thinks we're having to pay too much tax on our property. But if we reduced the amount of tax we pay, that's less money in the city budget“. Sie weist aber darauf hin, dass das CAP selbst in dieser Frage gespalten gewesen sei: Die einen, die vom Budget der Stadt profitieren, wie städtische und *county*-Angestellte oder Lehrer, argumentieren: „Big company? Pay it! What's your problem?“ Andere, etwa Kleingewerbetreibende, die selbst von der Grundsteuer betroffen sind, identifizierten sich mehr mit Dow: „I wouldn't want to pay more than I think my property is worth“ (Newman 1999).

Bedenken und Ängste der Bürgerinnen und Bürger

Dow ermittelt die Einstellungen von Midlands Bürgerinnen und Bürger zum Unternehmen und damit auch deren Bedenken und Ängste auf zwei Arten: Durch die Arbeit im CAP und durch eine vom CAP initiierte, alle zwei Jahre stattfindende Umfrage, bei der etwa 300 zufällig ausgewählte Midlander telefonisch befragt werden. Als Hauptprobleme werden Luft- und Wasserverschmutzung, Störfälle, Entlassungen und die Unterstützung der Kommune durch Dow gesehen. Ein CAP-Mitglied berichtet von kritischen Bekannten, die sich fragten: „Can we trust what they say?“

Kompetenz der Teilnehmenden

Die CAP-Organisatorin ist überzeugt, dass die Teilnehmenden zu den meisten Themen kompetent Stellung nehmen können: „The folks that we have are very bright“. Der Hauptinformationsinput in das CAP kommt von Dow-Expertinnen und Experten, in der Regel mit

naturwissenschaftlichem Hintergrund. Daher ist es wichtig, dass diese Expertinnen und Experten technische Themen in verständlicher Art und Weise kommunizieren können. Auf die Frage, ob die CAP-Mitglieder denn angemessene Fragen stellen könnten, antwortet die Dow-Vertreterin: „I would not underestimate the ability of the CAP to understand our issues“ (Newman 1999).

Im Gegensatz dazu sieht ein Teilnehmer gewisse Kompetenzgrenzen: „I’ve heard that dioxins are bad [- that’s all I know], ... but then I am relying on the state and federal standards; what else can I do?“. Die Ohnmacht der Teilnehmer in Bezug auf technische Informationen wird bei der Aussage deutlich, man müsse Vertrauen in die Regulierungsbehörden haben: „... you’re trusting somebody to make them [Dow] do what they’re supposed to do“. Auch die Moderatorin spricht dieses Problem an: Manche Bürgerinnen und Bürger sind aus ihrer Sicht auch zu wenig kritisch, wenn sie ohne weitere Nachfrage Informationen des Unternehmens etwa zur Toxizität einer Chemikalie zur Kenntnis nähmen.

Informationsinput

Der Informationsinput in das CAP kommt in den meisten Fällen aus dem Unternehmen. „The most ... frequent speaker ... is our environmental, health and safety manager“. Je nach Thema informieren auch andere Dow-Expertinnen und Experten das CAP, etwa der Verantwortliche für den County-Notfalldienst oder der Präsident der lokalen Gewerkschaft¹²⁵ (ein Treffen ohne Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Zum Thema Wasserqualität des lokalen Flusses brachte die lokale Umweltaktivistin der Gruppe, Mary Sinclair¹²⁶ einen Mitarbeiter der staatlichen Wasserbehörde in das CAP. Gemeinsame

¹²⁵ Die Hälfte der Dow-Mitarbeiter ist in der Gewerkschaft „Steelworkers of America“ organisiert.

¹²⁶ Sie war bis 1998 Mitglied.

Diskussionen von Unternehmensmitarbeitern mit ENGO-Mitgliedern fanden jedoch im CAP nicht statt.

Auf die Frage, ob der Zugang zu unabhängiger technischer Expertise gewünscht sei, antworteten vier Bürgerinnen und Bürger mit ja, einer mit nein. Ein Kommentar dazu: „Definitely! We are missing this component on the CAP. On technical topics, we are <lay people>“. Eine Teilnehmerin stellt aber fest: „If we wanted to call in somebody from some anti-chemical group and hear what they had to say on an issue, we could do that. We’re free to request to hear from others, just haven’t had that biting issue yet where we’ve had to get other information“.

Zusammenfassung: Themen im CAP

Die Themenvielfalt und zum Teil auch -tiefe ist sehr groß: Umwelt und Sicherheit, Mitarbeiterbeziehungen, wirtschaftliche Entwicklung von Dow, Kommunikation und die Beziehungen zu Midland. Die CAP-Mitglieder diskutieren die Standortwirkungen des Unternehmens mit den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern und haben die Möglichkeit, diese Wirkungen in ihrem Sinn zu beeinflussen. Konsense zwischen den Dialogpartnern sind die Einschätzung der kontinuierlichen Verbesserung der Umweltauswirkungen sowie der Umgang mit Störfällen. Dissense bestehen bei der Bewertung von Umwelt- und Gesundheitsproblemen, in der Einschätzung der Bedeutung des Rückgangs der Freiwilligenarbeit von Dow-Angestellten in Midland und bezüglich der von Dow angestrebten Grundsteuerreduzierung. Als Wunsch äußern einige Bürgerinnen und Bürger den Zugang zu unabhängiger Expertise, um die Aussagen der Unternehmensvertreter überprüfen zu können.

8.2.4 Ergebnisse der Arbeit des CAP

Die wichtigsten Erfolge („achievements“) aus Sicht der Teilnehmenden sind das Feedback, das Dow von den Bürgern bekommt, dass das CAP den Austausch zwischen Bürgern und Unternehmen ermöglicht und dass die CAP-Mitglieder Dow beraten. Eine Teilnehmerin nennt hier auch das CAP als Resonanzboden („sounding board“) gegenüber der Kommune, ein anderer sieht als Erfolg, dass das CAP Dows Image verbessert habe. Kritisch äußert sich eine Antwortende: „Sorry for the pessimism, but I’m not sure there have been achievements from the community’s perspective. I don’t think the CAP has altered decisions by Dow“. Und ein weiterer Kommentar: „I think there are subtle changes - not totally measurable“.

Nachfolgend sind beispielhaft einige Ergebnisse der Arbeit im CAP aufgelistet.

- Anfang der neunziger Jahre hatte Dow Überkapazitäten in der Sondermüll-Verbrennungsanlage. Kunden fragten an, ob Dow nicht ihren Abfall mit entsorgen könne. Nicht nur Kostengründe sprachen dafür, auch die Marketing-Abteilung befürwortete dies sehr stark, da durch die Verbrennung von Kundenabfall eine bessere Kundenbindung erreicht würde: „You can cement the relationship to sell to them if you also incinerate their waste“. Für Dow schien diese Lösung also nur Vorteile zu haben. Das Thema wurde im CAP angesprochen, und die Dow Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren sehr überrascht von der Reaktion der Bürgerinnen und Bürger: „They did not want a *commercial* incineration in their backyard, that was not what they thought would be accepted by the Midland community“¹²⁷. Daraufhin verzichtete

¹²⁷ Dies bestätigt die Erkenntnisse der Risikokommunikationsforschung, wonach Laien Risiken nur dann akzeptieren, wenn mit dem Risiko auch ein unmittelbarer Vorteil verbunden ist. In diesem Fall wird die Verbrennung Dow-eigener Sonderabfälle als notwendiges Übel akzeptiert, weil sie eng mit der lokalen Chemieproduktion zusammen hängt, die wiederum wirtschaftli-

Dow auf die Verbrennung von Kundenabfall und konnte damit einen großen Konflikt in der Kommune vermeiden.

- Als Reaktion auf den Rückgang der Freiwilligenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommune veranstaltete Dow auf Empfehlung des CAP einen Workshop mit Mitgliedern aus kirchlichen und Nicht-Regierungs-Organisationen. Hier wurde der Bedarf der Organisationen diskutiert sowie Wege, um Freiwilligenarbeit anzuregen. Dow formulierte daraufhin eine Verlautbarung zur Unterstützung von Freiwilligenarbeit. Der Kommentar eines CAP-Mitglieds: „This was a lot of lip service because what they said could not be translated down into actual work hours for people, and so their policy didn't mean anything to me“. Durch die Intervention der Gruppe erlaubt Dow nun in bestimmten Fällen auch Freiwilligenarbeit während der Arbeitszeit.
- Eine Arbeitsgruppe des CAP beschäftigte sich mit den Informationsmaterialien zum „Risk Management Program“. Innerhalb dieses Programms müssen von den Unternehmen sog. „Worst Case Scenarios“ erstellt werden. Die Arbeitsgruppe überarbeitete die Informationsmaterialien des Unternehmens und identifizierte Schlüsseladressaten wie medizinische Versorgungseinrichtungen und Bildungsinstitutionen sowie dortige Ansprechpartner.
- Dow fragte das CAP um Rat bezüglich Untersuchungen des „Michigan Department of Environmental Quality“ (DEQ) wegen Verstößen eines innerhalb des Dow-Geländes tätigen Subunternehmers gegen ein Umweltgesetz. Das CAP empfahl größtmögliche Transparenz und proaktiven Gang an die Presse. Dow befolgte den Rat, es erschien ein gemäßigter Artikel in der Lokalzeitung. Ein Skandal wurde verhindert. Dows Vorgehen wurde

che Vorteile für Midland bringt. Die kommerzielle Verbrennung von Sonderabfällen bringt dagegen keinen Vorteil für die Kommune und wird daher abgelehnt.

auch von den Teilnehmern honoriert: „We said: go out and tell ... [the press] what you know and be frank about it. And they did it“.

- Zuliefererbeziehungen sind ein wichtiges und kontinuierliches Thema im CAP. Die Mitglieder veranlassten Dow im November 1995 zu einem Workshop mit lokalen Zulieferern. „The goal was to strengthen the capability of Dow and current local suppliers to work together“ (Newman 1999). Der Workshop wird nun jährlich abgehalten.
- Auf Anregung der CAP-Teilnehmenden stellt Dow, eine Liste der Spenden des Unternehmens zusammen, die der Region Midland zu Gute kommen (1995 spendete Dow 1,3 Mio. US\$).

Zusammenfassung: Ergebnisse der Arbeit des CAP

Die Arbeit des CAP zeitigt zwei Arten von Ergebnissen: solche, die eine Veränderung in der Unternehmenskommunikation nach sich ziehen, und Ergebnisse, die zu einem veränderten Verhalten des Unternehmens führen¹²⁸. Fast alle Fälle, wo CAP-Mitglieder in Aktion getreten sind, beziehen sich auf die Unternehmenskommunikation, etwa der Input zum jährlich stattfindenden Community Outreach Meeting, zu den Broschüren, die Dow zu den „Worst Case Scenarios“ verteilte oder zum Umgang mit der Presse nach einer Untersuchung der staatlichen Umweltschutzbehörde. Auch vom CAP initiierte Workshops mit Zulieferern oder Sozialexperten zählen hierzu. Eine Verhaltensänderung von Dow gab es zu Beginn der 90er Jahre durch die Intervention des CAP, als Dow Pläne aufgab, Kundenabfall in der eigenen Sondermüllverbrennungsanlage zu entsorgen. Weitere Verhaltensänderungen sind beim Thema Freiwilligenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzeichnen. Hier hat Dow nach Intervention einiger CAP-Mitglieder seine Unternehmensphilosophie überarbeitet, was wieder zu mehr Freiwilligenarbeit führte.

¹²⁸ Insbesondere Verhaltensänderungen sind sehr schwer messbar.

8.2.5 Bewertung der Arbeit im CAP

Die allgemeine Bewertung der Arbeit im CAP durch die Teilnehmenden ist sehr positiv: „It’s a valuable use of my time“, „I am finding it enjoyable“. Ein weiteres CAP-Mitglied drückt es so aus: „It has been a wonderful learning experience over the years“. Wichtig ist den Bürgerinnen und Bürgern auch, dass das Top-Management die Arbeit des CAP berücksichtigt: „It’s a great step forward in having a place [the CAP] to present information and know it’s being considered by top Dow representatives“. Und für einen Teilnehmer hat das CAP eine besonders große Bedeutung: „It’s the best thing that ever happened to me!“.

Mit Dissensen wird offen umgegangen: „We say things frankly and it is accepted“. Eine Teilnehmerin sagt dazu: „I appreciate the respect that Dow demonstrates toward people with different views“. Ein anderer Bürger meint: „Dow may not always be in agreement with our suggestions, but they are willing to listen“. Das Thema Vertrauen wird von einigen Bürgern angesprochen: „I like the fact that Dow trusts us with confidential information“.

Der Informationsinput wird meist positiv beurteilt: „You heard a lot of distrust during downsizing, because we felt we were not getting the right information. But overall ... we feel pretty informed“. „We had a good variety of topics, had the right resource people here 95 percent of the time and got concise presentations“. Eine Teilnehmerin bemerkt, dass sie zu Beginn einige Vorurteile gegen Dow gehabt hätte und dass die Arbeit im CAP diese relativiere: „It has erased many of my ignorant biases“. Auch ein anderes Mitglied war zu Beginn skeptisch: „I came into the CAP with skepticism about Dow. It’s still there but to a lesser extent“.

Kritisch hinterfragt wird der Einfluss, den die CAP-Mitglieder auf Dow ausüben: „We don’t get to outvote the stockholders!“. Ein anderer Bürger fragt sich: „I wonder how the CAP input is really used“. Bezweifelt wird auch, ob den Dow-Vertretern immer zu trauen sei:

„Can we trust what they say?“. Beklagt wird von einem Mitglied die fehlende neutrale Information: „Panel members need to have independent experts to help them evaluate information and to make better judgments“. Ein anderer Teilnehmer bestätigt dies: „We are missing [independent technical advice] on the CAP. On technical topics, we are definitely lay people“. Einige Bürgerinnen und Bürger wünschen sich mehr Feedback über die Auswirkungen der Arbeit des CAP: „Maybe the company should document a little more carefully: we took information [from the CAP] and these are the changes“. Ein weiterer Bürger zweifelt grundsätzlich an, ob die Arbeit des CAP irgendeinen Einfluss auf Dow habe: „I’m not sure there have been achievements from the community’s perspective. I don’t think the CAP has altered decisions by Dow“.

Bewertung durch Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die CAP-Organisatorin bewertet das CAP sehr positiv: „The CAP has been extremely effective ... and incredibly helpful ... for us“. „Top-Management appreciates the CAP as evidence by our site leaders presence at every meeting“. Durch das CAP könne Dow eine dauerhafte Beziehung zu den Bürgerinnen und Bürger etablieren. Man habe den Finger am Puls der Kommune und könne dadurch gegenwärtige und aufkommende Issues, also Themen mit hohem Konfliktpotenzial, identifizieren. Das CAP habe nicht die Anonymität anderer PR-Maßnahmen. Andererseits sei das CAP aber auch nur eine Dialog-Maßnahme unter vielen (Newman 1999).

Aus den CAP-Jahresberichten geht hervor, dass auch der Werksleiter von Dow Midland das CAP sehr positiv sieht: „The CAP has evolved to be a very valuable group of advisors to Dow management in Midland. ... They critique our action plans and have provided valuable input“. Er freue sich auf jedes Treffen: „[It is good] to gain insights and perspectives from an important stakeholder group - our community members“. Es sei für Dow wichtig, ein willkommener Nachbar in Midland zu sein. Bei lokalen Fragen habe die Gruppe Einfluss: „Panel members ... are our <eyes and ears> in the community. ... They

can definitely have influence on how we make decisions which impact this community”.

Zusammenfassung: Bewertung der Arbeit des CAP

Die Teilnehmenden bewerten ihre Arbeit im CAP als „gute Investition“. Durch die Offenheit von Dow und durch die Möglichkeit zum Dissens wurde Vertrauen geschaffen. Die Arbeit im CAP hat Vorurteile entkräftet und Skepsis gegenüber dem Unternehmen abgebaut, Dow ist für einige CAP-Mitglieder glaubwürdiger geworden. Dennoch bleibt bei einigen Teilnehmenden auch Skepsis, etwa bezüglich unabhängiger Information.

Die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sind sehr zufrieden mit dem CAP: es sei sehr effektiv und hilfreich, man könne möglicherweise konfliktgeladene Themen (Issues) frühzeitig erkennen und ohne Schaden für das Unternehmen gegensteuern.

8.3 Analyse und Schlussfolgerungen

8.3.1 Analyse des Midland / Dow Community Advisory Panel an Hand der Qualitätsprinzipien

Bei der Bewertung der Fallbeispiele wird auf die in Kapitel 4.4 entwickelten Kriterien und deren idealtypische Ausprägung zurückgegriffen. An Hand der Qualitätsprinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation wird im Folgenden das untersuchte Fallbeispiel Midland / Dow CAP bewertet. Die Ausführungen sind in Tabellen-

form gehalten: Links findet sich das Kriterium in seiner idealtypischen Ausprägung, rechts das Abschneiden des Dialogs im Hinblick auf das Kriterium.

8.3.1.1 Prinzip Fairness

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
<p>Auswahl der Teilnehmenden: Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmenden, etwa durch externe, heterogene Kommission, deren Mitglieder in keinem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen stehen, oder durch Zufallsauswahl</p>	<p>Bei der CAP-Gründung wurden die Teilnehmenden von Dow mit Hilfe eines Beraters nach demographischen Kriterien ausgewählt. Eine vom Unternehmen unabhängige Auswahl war dadurch nicht gegeben. Neue Mitglieder werden vom CAP selbst bestimmt, wobei Dow ein Vetorecht hat. Dies wird damit begründet, dass eine bestimmte Gruppe, wie etwa Rentnerinnen und Rentner oder lokale Gewerbetreibende, nicht überrepräsentiert sein sollten. Einerseits ist dies zwar nachvollziehbar, andererseits behält sich das Unternehmen durch das Vetorecht die Kontrolle über die Zusammensetzung der Teilnehmenden vor.</p>

<p>Zusammensetzung der Gruppe: Heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, Einbeziehung möglichst aller „Betroffener“, keine Überrepräsentierung vom Unternehmen abhängiger Teilnehmender</p>	<p>Die heutige Zusammensetzung der Mitglieder spiegelt weitgehend die gesellschaftlichen Gruppen in Midland wieder, wobei die Gruppe der Geschäftsleute überrepräsentiert ist. Einige moderate Naturschützer nehmen im CAP teil. Besonders kritische Umweltschützer arbeiten jedoch nicht im CAP mit. Bei den moderaten Umweltschützern fällt auf, dass zwei von ihnen in Organisationen arbeiten, die auch finanzielle Mittel von Dow bzw. einer von Dow finanzierten Stiftung oder organisatorische Unterstützung von (ehemaligen) Dow-Mitarbeitern erhalten. Auch weitere Teilnehmende arbeiten in Organisationen, die Gelder von Dow erhalten.</p>
--	--

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
Regeln des Dialogs: Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und ein Zeitrahmen als „Dialogordnung“	Das CAP hat sog. „Operating Guidelines“, in denen Zweck, Mitgliedschaft, Zeiten, Moderation sowie der Umgang mit Vertraulichkeit geregelt sind. Explizite Kommunikationsregeln gibt es nicht, die Moderatorin achtet jedoch auf eine angemessene Beteiligung aller.
Themenfindung: Möglichkeit der Einflussnahme der Teilnehmenden auf die im Dialog behandelten Themen	Die im CAP behandelten Themen werden weitgehend von den Teilnehmenden bestimmt. Dow bringt ebenfalls Themenvorschläge ein und erarbeitet mit der Moderatorin die Tagesordnung. Die Mitglieder erstellen jährlich eine Prioritätenliste, deren Themen in der Folge bearbeitet werden.
Machtverhältnisse: Machtausgleich durch strukturelle Elemente ¹²⁹ oder durch die Moderation ¹³⁰	Das Dow-Midland CAP leidet unter einem typischen CAP-Phänomen: Bürgerinnen und Bürger sitzen Unternehmensmanagern gegenüber, die die Gesetze von einigen Tausend Mitarbeitern und im Falle Midland - durch die große Dominanz von Dow in der Kommune - von einem großen Teil

¹²⁹ Zum Beispiel bei Nachbarschaftsdialogen durch Teilnehmer aus einer Nachbarkommune – es wird hier unterstellt, dass diese weniger vom Unternehmen abhängig sind – oder durch das Hinzuziehen externer Experten.

¹³⁰ Die Moderation kann etwa darauf achten, dass nicht hauptsächlich Unternehmensvertreter das Wort haben, sondern dass Redezeiten ausgeglichen sind, oder dass Teile von Sitzungen ohne Unternehmensvertreter stattfinden.

	<p>der Bevölkerung bestimmen. Daher besteht ein gewisses Machtungleichgewicht. Die CAP-Mitglieder kommen nur aus Midland und nicht aus Nachbarkommunen. Zu einigen wenigen Sitzungen waren externe Experten anwesend, einmal fand ein Treffen ohne Dow-Management statt.</p>
<p>Moderation: unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen</p>	<p>Das CAP wird von einer externen Fachfrau moderiert, die von Dow bezahlt wird. Sie achtet auf einen geordneten Ablauf und darauf, dass alle zu Wort kommen. Sie gibt Dow Feedback über die Arbeit im CAP, etwa über die Eignung vortragender Expertinnen und Experten. Die Teilnehmenden beurteilen ihre Arbeit weitgehend positiv, nur ein Teilnehmer regt an, mehr aktivierende Formen der Moderation einzusetzen.</p>

8.3.1.2 Prinzip Kompetenz

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
<p>Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden: Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmenden beteiligen können; Möglichkeit, Kritik zu üben, ist vorhanden¹³¹</p>	<p>Es gibt in jedem Dialog aktivere und weniger aktive Teilnehmende. Die Moderatorin ist sich dessen bewusst und sieht es als ihre Aufgabe, auf eine angemessene Beteiligung aller zu achten. Das CAP diskutiert nicht nur im Plenum, sondern macht auch Kleingruppenarbeit, was eine Beteiligung aller erleichtert. In den Jahresberichten und zum Teil in den Protokollen werden regelmäßig verschiedene CAP-Mitglieder zitiert. Für einen Film über das CAP stellten sich etwa die älteste und die jüngste Teilnehmerin zur Verfügung.</p> <p>Allerdings kritisiert ein Teilnehmer, dass Diskussionen manchmal abflauen, was nicht immer auf eine aktive Beteiligung aller deutet. Es besteht die Möglichkeit, dass das CAP ohne Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagt. Davon wurde einige wenige Male Gebrauch gemacht, etwa bei der Diskussion mit Gewerkschaften.</p>

¹³¹ Etwa durch Moderationstechnik oder durch Diskussion ohne Unternehmensvertreter.

<p>Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden: Teilnehmende können dem Thema folgen, äußern sich sachkundig und beraten das Unternehmen kompetent</p>	<p>Die CAP-Mitglieder sind in der Mehrheit einer gebildeten Schicht zuzurechnen. Ihre Berufe lassen auf ihre Kompetenzen schließen: Publizist, Geograph, Tierärztin, Biologielehrer, Sozialarbeiterin etc. Sie bringen auf ihren Gebieten hohe Kompetenz mit. Man kann davon ausgehen, dass die Bürgerinnen und Bürger die meisten Themen, die im CAP besprochen werden, zumindest verstehen können. Kompetenzgrenzen gibt es im Verstehen von toxikologischer Information, wie ein Teilnehmer berichtet, zudem fehle eine medizinische Fachperson, welche die gesundheitlichen Auswirkungen von Chemikalien einschätzen könne.</p>
<p>Unabhängiger Experteninput: Zugang der Teilnehmenden zu unabhängigem Beraterwissen, Sicherstellung der Finanzierung des Zugangs zu diesem Wissen</p>	<p>Der Informationsinput im CAP kommt hauptsächlich aus dem Unternehmen. Externe Expertinnen und Experten sind selten und sprechen vor allem zu wenig kontroversen Themen, etwa der Chef der Feuerwehr oder der Leiter des regionalen Notfalldienstes zu Störfallübungen. In einigen wenigen Fällen wurden zu kontroversen Themen wie den Tarifverhandlungen der lokale Gewerkschaftsvorstand oder zur Wasserqualität ein Vertreter der staatlichen Umweltbehörde gehört.</p>

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
<p>Qualität der Ergebnisse: Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung</p>	<p>Misst man die Ergebnisse am Ziel „to discuss the operations of The Dow Chemical Company and its impact on the adjacent communities“, ist die Qualität der Ergebnisse eher hoch, da das Haupt-„Ergebnis“ der Informationsaustausch ist.¹³² Das CAP dient als Resonanzboden für Themen und Bedenken der Midlander Bevölkerung. Das Ziel, den Einfluss von Dows Produktion auf das Umfeld zu diskutieren, wird jedoch nur zum Teil erreicht, da eine kompetente Diskussion nur mit neutraler Information von unterschiedlichen Informationsquellen stattfinden kann. Der Informationsinput im CAP kommt jedoch vor allem von Dow selbst.</p> <p>Eine lokale Umweltaktivistin wirft dem CAP vor, ein „dog and pony shop“ zu sein, in dem nett geplaudert werde, aber keine handfesten Ergebnisse, etwa zur Verbesserung der lokalen Umweltsituation, zu vermelden seien. Dies ist jedoch auch nicht explizit Dialogziel.</p>

¹³² Zur Qualität des Ziels siehe Kriterium „Mandat“ im Kap. 8.3.1.

	Die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung ist beim Dow-Midland-CAP kaum gegeben. Wie die Entscheidungen zustande kommen, ist unklar. So bemängelt ein Teilnehmer in einer Evaluationsrunde, dass Einzelmeinungen zum Teil als Gruppenmeinung interpretiert würden ¹³³ .
--	---

8.3.1.3 Prinzip Effizienz

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis: Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis	Die Kosten für das CAP sind gering, lediglich Getränke und ein kleiner Imbiss für die CAP-Teilnehmenden schlagen hier zu Buche. Getagt wird auf dem Dow-Gelände, hierfür fallen keine Kosten an. Ein bedeutenderer Aufwand ist der Zeitaufwand der Manager: für eine Führungskraft wie den Werksleiter sind 2 Stunden pro Monat bereits ein beachtlicher Aufwand. Auch der Umweltmanager ist in vielen Sitzungen anwesend. Da die Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber die Arbeit des CAP sehr schätzen, scheint der Aufwand gerechtfertigt und für Dow in einem guten Verhältnis zum Ergebnis zu stehen.

¹³³ „[It is important] to ensure there’s a process to achieve group understanding of issues instead of taking one person’s statement or opinion as being the group’s opinion“.

Kriterium / Idealtypische Auspräg.	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
Forts. Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	Auch für die befragten Bürgerinnen und Bürger ist das Verhältnis angemessen: „I don't think anybody here thinks of their time being wasted“. Alle befragten Teilnehmenden bewerten die Arbeit des CAP als nützlich, auch wenn der Einfluss zum Teil als gering eingeschätzt wird. Mehr Effektivität könnte laut einer Teilnehmerin mit einer anderen Methode der Moderatorin erreicht werden.
Regelmäßigkeit der Teilnahme: Hohe Teilnahmequote ¹³⁴ sowie angemessene Fluktuation ¹³⁵	Die Teilnehmenden kommen sehr regelmäßig zu den Sitzungen. Eine Teilnahmequote von 75 bis 80 Prozent wird erreicht, für CAPs eine sehr gute Quote. Dies spricht für ein beständiges Interesse der Bürgerinnen und Bürger. Die jährliche Fluktuation schwankt zwischen 2 und 6 Mitgliedern, die meisten Bürgerinnen und Bürger arbeiten mehrere Jahre im CAP mit.

¹³⁴ Eine Regelmäßigkeit der Teilnahme weist auf die Effizienz des Dialoges hin; umgekehrt deutet eine schlechte Teilnahmequote auf ein geringes Interesse der Teilnehmenden und damit auf die geringe Bedeutung hin, die die Teilnehmenden dem Dialog zubilligen.

¹³⁵ Eine hohe Fluktuation kann ein Indikator für die mangelnde Qualität des Dialogs sein; eine zu geringe Fluktuation bringt die Gefahr mit sich, dass die Teilnehmenden ihre kritische Distanz verlieren.

Außenwirkung des Dialogs: Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind	Das CAP ist in der Kommune kaum bekannt, obwohl das CAP Initiator und Mitveranstalter der jährlich stattfindenden Community Outreach Meetings ist und der Jahresbericht der lokalen Tageszeitung beigelegt wird. Auf Wunsch können auch Gäste am CAP teilnehmen, was jedoch sehr selten erfolgt. Die mangelnde Außenwirkung wird zum Teil auch von den CAP-Mitgliedern beklagt, ist jedoch nicht auf fehlende Öffentlichkeitsarbeit zurückzuführen, sondern auf geringes Interesse der Öffentlichkeit.
---	--

8.3.1.4 Prinzip Legitimation

Kriterium / Idealtypische Ausprägung	Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium
<p>Mandat/Ziel: Ziel wird von Teilnehmenden und Externen hohe Qualität zugemessen; es herrscht Klarheit über angestrebte Ergebnisse</p>	<p>Das Hauptziel des CAP ist in den Operating Guidelines festgelegt: Den Betrieb von Dow und seine Auswirkungen auf umliegende Kommunen mit den Bürgern zu diskutieren. Damit bleibt der Anspruch des CAP (und damit die Qualität des Ziels) gering. Das CAP ist ausdrücklich <u>nicht</u> gefragt, Entscheidungen des Unternehmens förmlich zuzustimmen oder sie abzulehnen. Das Unternehmen bemüht sich jedoch, auf Bedenken und Fragen der Bürgerinnen und Bürger einzugehen und dem CAP Feedback zu geben, welchen Einfluss die Gruppe auf Entscheidungen bei Dow hat. Damit besteht deutliche Klarheit über die angestrebten Ergebnisse.</p> <p>Die Qualität des Ziels lässt sich auch an den im CAP behandelten Themen ablesen. In der Arbeit des CAP gibt es zwei Arten von Themen: Diejenigen, bei denen die Bürgerinnen und Bürger nur informiert werden, die Zweiwegkommunikation sich also weitgehend auf Fragen und Antworten beschränkt.</p> <p>Zum Anderen gibt es Themen, bei denen das CAP aktiv wird oder eine Empfehlung ausspricht. Letztere lassen sich wiederum in zwei Kategorien einteilen: Ergebnisse, die</p>

	<p>eine Veränderung in der Unternehmenskommunikation nach sich ziehen, und Ergebnisse, die zu einem veränderten Verhalten des Unternehmens führen¹³⁶.</p> <p>Fast alle Fälle, wo CAP-Mitglieder in Aktion getreten sind, beziehen sich auf die Unternehmenskommunikation, etwa der Input zum jährlich stattfindenden Community Outreach Meeting, zu den Broschüren, die Dow zu den Worst Case Scenarios verteilte oder zum Umgang mit der Presse nach einer Untersuchung der staatlichen Umweltschutzbehörde. Auch vom CAP initiierte Workshops mit Zulieferern oder Sozialexperten zählen hierzu. Eine Verhaltensänderung von Dow gab es zu Beginn der 90er Jahre durch die Intervention des CAP, als Dow Pläne fallen ließ, Kundenabfall in der eigenen Sondermüllverbrennungsanlage zu entsorgen. Weitere Verhaltensänderungen sind beim Thema Freiwilligenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verzeichnen. Ein Teilnehmer ist der Ansicht, dass es vor allem subtile Verhaltensänderungen bei Dow gebe. Ein weiteres Mitglied ist jedoch der Ansicht, dass „the CAP has not altered decisions by Dow“.</p>
--	--

¹³⁶ Insbesondere Verhaltensänderungen sind sehr schwer messbar.

<p>Einbindung in Entscheidungsfindung: Klarheit über Verwendung der Ergebnisse im Unternehmen</p>	<p>Durch die Teilnahme des Werksleiters sowie bei den meisten Sitzungen auch des Umweltmanagers und weiterer Fachleute aus dem Unternehmen kommen die im CAP behandelten Themen an den richtigen Stellen an. Der Werksleiter bestätigt auch, dass das CAP definitiv Einfluss auf Entscheidungen habe, die die Kommune betreffen. Davon sind auch die Bürgerinnen und Bürger überzeugt: „I think we do make some impact on their decisions“. Ungewiss bleibt, wie die Manager das Gehörte umsetzen: „I wonder how the CAP input is really used“.</p>
<p>Transparenz: Transparenz über Vorgehen, Ziele und angestrebte Ergebnisse innerhalb des Dialogs, im Unternehmen sowie bei der allgemeinen Öffentlichkeit</p>	<p>Innerhalb des CAP sind Vorgehen und Ziele bekannt. Die Transparenz innerhalb des Unternehmens ist zum Teil gegeben, vor allem bei den Abteilungen, deren Führungskräfte häufig im CAP zu Gast sind (z.B. Umweltschutz, Gesundheit und Arbeitssicherheit). Die Sitzungen sind nicht öffentlich¹³⁷, Gäste werden aber auf Wunsch zugelassen. Es werden Protokolle erstellt, die öffentlich zugänglich sind, die aber für Nicht-Teilnehmende schwer verständlich sind. Der Jahresbericht des CAP wird der Lokalzeitung beigelegt. Eine gewisse Transparenz ist dadurch gegeben.</p>

¹³⁷ Dies hat den Nachteil, dass darunter die Transparenz leidet und dass dem CAP Geheimniskrämerei vorgeworfen werden könnte, was wiederum zu Glaubwürdigkeitsverlusten führt. Der Vorteil geschlossener Sitzungen liegt jedoch in der größeren Offenheit der Unternehmensvertreter.

<p>Interne/externe Evaluation: Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmende sowie externe Evaluatoren</p>	<p>Im Jahr 1998 gab es ein sog. CAP-Audit, bei dem die CAP-Mitglieder ihre Arbeit mit Hilfe eines von Dow entwickelten Evaluationsinstruments beurteilten. Die Ergebnisse sind jedoch nicht öffentlich zugänglich. Mitte der 1990er Jahre nahmen die Teilnehmenden an einer US-weiten, quantitativen CAP-Umfrage teil, die publiziert wurde. Eine qualitative externe Evaluation wurde vom Unternehmen mit dieser Forschungsarbeit möglich gemacht.</p>
--	---

8.3.2 Gesamtbewertung Midland / Dow-CAP

Bei der Gesamtbewertung des CAP schneidet ein gutes Viertel der Kriterien sehr gut (+++) und knapp die Hälfte zufriedenstellend (++) ab, d.h., hier gibt es bezüglich einiger Punkte Verbesserungsmöglichkeiten. Bei einem knappen Viertel der Kriterien treten größere Mängel auf (+).

Tabelle 6: Abschneiden des Midland / Dow-CAP im Bezug auf die Qualitätskriterien

Prinzip	Kriterium¹³⁸	Bewertung
Fairness	Auswahl der Teilnehmenden	+
	Zusammensetzung der Gruppe	++
	Regeln des Dialog	+++
	Themenfindung	+++
	Machtverhältnisse	+
	Moderation	+++
Kompetenz	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	++
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden	++
	Unabhängiger Experteninput	+
	Qualität der Ergebnisse	++
Effizienz	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	+++
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	+++
	Außenwirkung des Dialogs	++
Legitimation	Mandat	+
	Einbindung in Entscheidungsfindung	++
	Transparenz	++
	Interne/externe Evaluation	++

+++ sehr gut

++ zufriedenstellend mit kleineren Mängeln

+ verbesserungsfähig mit größeren Mängeln

¹³⁸ Zur genaueren Beschreibung der Kriterien siehe die vorangegangenen Kapitel.

Kriterien, bei denen der Dialog sehr gut abschneidet:

Die Kriterien „Regeln des Dialogs“, „Themenfindung“, „Moderation“, „Regelmäßigkeit der Teilnahme“ und „Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis“ schneiden sehr gut ab:

- Es gibt schriftlich festgelegte Regeln des Dialogs, die auch nach einigen Jahren aktualisiert wurden.
- Die Themen im CAP werden von den Bürgern weitgehend selbst bestimmt.
- Der Aufwand für das CAP steht in einem guten Verhältnis zum Ergebnis.
- Die Teilnehmenden kommen regelmäßig zu den Sitzungen, viele sind bereits seit einigen Jahren dabei. Die Fluktuation ist gering.
- Das CAP wird von einer externen Fachfrau moderiert.

Kriterien, bei denen der Dialog zufriedenstellend abschneidet:

Der Großteil der Kriterien schneidet bis auf kleinere Mängel zufriedenstellend ab:

- Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ist zwar heterogen, es überwiegen aber Geschäftsleute. Neben der Beteiligung von Naturschützerinnen und Naturschützern fehlen kritische Aktivistinnen und Aktivisten aus der Umweltszene.
- Die meisten Teilnehmenden beteiligen sich aktiv an den Diskussionen; ein Teilnehmer wünscht sich jedoch in einigen Fällen eine stärker aktivierende Moderation.
- Die fachliche Kompetenz der Bürgerinnen und Bürger scheint in der Regel ausreichend, dem Unternehmen Feedback zu geben. Ergänzendes toxikologisches oder medizinisches Wissen (durch Teilnehmende oder externen Sachverstand) wäre jedoch in einigen Fällen nützlich.

-
- Die Qualität der Ergebnisse leidet darunter, dass eine kompetente Diskussion der Auswirkungen von Dow auf das Umfeld durch fehlenden neutralen Input nur schwer möglich und das Zustandekommen der Ergebnisse kaum nachvollziehbar ist. Andererseits hat das CAP eine Reihe von Entscheidungen bei Dow beeinflusst, die die Kommune betreffen, etwa das Verhältnis zu lokalen Zulieferern oder die Freiwilligenarbeit der Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
 - Obwohl das Unternehmen Öffentlichkeitsarbeit betreibt, ist die Außenwirkung des Dialogs nur mittelmäßig.
 - Durch die Teilnahme des Werksleiters und anderer Führungskräfte ist die Einbindung in die Entscheidungsfindung im Unternehmen zufriedenstellend. Verbessert werden könnte das Feedback vom Unternehmen zum CAP, inwieweit die Arbeit des CAP Veränderungen bei Dow ausgelöst hat.
 - Die Transparenz innerhalb des Dialogs ist gegeben, innerhalb des Unternehmens weitgehend ebenso. Eine gewisse externe Transparenz ist durch die Veröffentlichung der Protokolle und der Jahresberichte gegeben. Jedoch sind die Protokolle für Nicht-Teilnehmende schwer verständlich.
 - Evaluation: Die Bürgerinnen und Bürger bewerten ihre Arbeit regelmäßig selbst, einmal fand ein strukturiertes Audit statt, dessen Ergebnisse aber nicht der Öffentlichkeit zugänglich sind, daher schneidet dieses Kriterium nicht „sehr gut“ ab. Diese Arbeit zeigt, dass Dow für eine externe Evaluation offen ist.

Kriterien, bei denen der Dialog verbesserungsfähig ist:

- Die ursprüngliche Auswahl der Mitglieder erfolgte durch Dow mit Hilfe eines Beraters. Dadurch konnte das Unternehmen die Zusammensetzung in seinem Sinne beeinflussen. Zudem behält sich Dow ein Vetorecht bei der Auswahl neuer Mitglieder vor.
- Die Machtverhältnisse sind wie bei jedem Unternehmensdialog ungleich, im Fall Dow Midland jedoch wegen der Abhängigkeit

der Kommune von Dow besonders ausgeprägt. Eine Stärkung der Stellung der Bürgerinnen und Bürger etwa durch Unterstützung von externen Experten oder Umweltaktivisten findet nicht statt.

- Zum Mandat: Ziel des CAP ist die Diskussion der Auswirkungen des Unternehmens auf die umliegenden Kommunen. Damit bleibt der Anspruch des CAP gering. Formaler Input der Bürgerinnen und Bürger wird nicht angestrebt. Die Arbeit des CAP leidet darunter, dass in den meisten Fällen fast ausschließlich Kommunikationsberatung vom CAP geleistet wird. Daher kommt es nur zu wenigen Verhaltensänderungen bei Dow.
- Eine neutrale Information der Bürgerinnen und Bürger bei kritischen Punkten ist nicht gegeben. Unabhängiger Experteninput ist zwar möglich, wie von Unternehmensvertretern und auch von einem Bürger betont wird, dieser muss aber von den Bürgerinnen und Bürgern erbeten werden, was eine Hemmschwelle für die Teilnehmenden darstellt: Die CAP-Mitglieder würden damit zum Ausdruck bringen, dass sie sich vom Unternehmen allein nicht gut genug informiert fühlen. In einem qualitativ hochwertigen Dialog ist unabhängiger Experteninput daher eine Bringschuld des Unternehmens und keine Holschuld der Dialog-Teilnehmenden.

8.3.3 Schlussfolgerungen aus dem Midland / Dow-CAP

Das Midland / Dow CAP ist gut gelungen im Hinblick auf alle Effizienz-Kriterien und die meisten Fairness-Kriterien: Besonders hervorzuheben sind hier die externe Moderation und die Themenautonomie der Bürgerinnen und Bürger. Auch hat das CAP nachweislich

Einfluss auf Themen, die die Kommune betreffen (etwa das Verhältnis zu Zulieferern oder das lokale Sponsoring), weil hier insbesondere das lokale Erfahrungswissen der Bürgerinnen und Bürger zum Tragen kommt.

Hauptschwächen des CAP sind die geringe Qualität des Ziels („discuss impact of Dow operations“) sowie der fehlende unabhängige Informationsinput. Ohne diesen ist eine kompetente Diskussion in einigen Fällen, vor allem bei technischen Themen wie Umweltthemen, nur schwer möglich. Eine weitere Schwäche liegt in der Überrepräsentierung von Geschäftsleuten und im Fehlen von kritischen Umweltaktivisten. Es drängt sich der Eindruck auf, dass die Abhängigkeit der Kommune von Dow dazu beiträgt, dass insbesondere Umweltthemen nicht sehr kontrovers diskutiert werden, was auch der ehemalige „Watchdog“ der Gruppe bestätigt. Für die Abhängigkeit und die Angst, Kritik zu äußern, spricht zudem, dass ein Teilnehmer mit kritischen Anmerkungen nicht zitiert werden möchte. Bei einer Fahrt zu einem anderen Dow-CAP in Sarnia, Kanada, stellten die Teilnehmenden fest, dass die dortigen Mitglieder kritischer Dow gegenüber seien als sie selbst. Auch fragt sich ein Teilnehmer: „Am I selling out my believes in order to keep the big industry in town?“

Aus Sicht der Risikoforschung ist es jedoch verständlich, dass die CAP-Mitglieder die Risiken bzgl. Umwelt, die von Dow ausgehen, im Verhältnis zur US-amerikanischen Allgemeinbevölkerung und zu Umweltaktivisten geringer einschätzen, da sie viele Vorteile vom Unternehmen haben: Arbeitsplätze und das finanzielle Engagement (über Steuergelder und Sponsoring) von Dow in der Kommune haben Midland zu einer blühenden Stadt gemacht, wie es ohne ein Großunternehmen kaum möglich wäre.

Des Weiteren relativiert sich der mangelnde Einfluss des CAP auf das Umweltverhalten von Dow durch einen zweiten Dialog, den Dow mit lokalen, regionalen und nationalen Umweltaktivisten durchgeführt hat (vgl. Michigan Source Reduction Initiative, Kap. 9.1.1). Es ist eine akzeptable Lösung, für die positive Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz die unterschiedlichen Ziele von verschiedenen

Stakeholdern in verschiedenen Dialogen, die auf diese Ziele zugeschnitten sind, zu bearbeiten. Das CAP wäre mit dieser Tiefe an technischer Information überfordert¹³⁹. Es ist daher besonders hervorzuheben, dass Dow seine Dialogaktivitäten auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten hat, damit sehr erfolgreich ist und den Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflussen kann.

¹³⁹ Eine mögliche Lösung wäre die Gründung einer Arbeitsgruppe, die Dow - evtl. gemeinsam mit Umweltaktivisten - bezüglich des Umgangs mit Umweltproblemen beraten könnte, wie dies etwa beim CAP von Lyondell und Equistar in Channelview, Texas (vgl. Kap. 10.1.4 in der Langfassung) der Fall ist.

9 Weitere Beispiele für Chemiedialoge in den USA und Deutschland

9.1 Chemiedialoge in den USA

Der amerikanische Chemieverband ACC (ehemals CMA) führte bereits 1988 das Responsible Care-Programm (vgl. Kap. 7.4) ein, bei dem Stakeholder-Dialoge eine wichtige Rolle spielen. Mit der gleichzeitigen Gründung des Public Advisory Panel, einem Beratungsgremium aus national bekannten Umweltengagierten, stieg die US-Chemieindustrie gleich auf hohem Niveau in den Dialog mit kritischen Umweltstakeholdern ein. In den folgenden Jahren wurden auch an vielen Chemiestandorten die ersten CAPs gegründet: 1992 gab es bereits 128, heute sind es über 300. Ein Beispiel für ein gelungenes CAP¹⁴⁰ wird im Folgenden vorgestellt¹⁴¹. Ein Beispiel für einen Dialog mit ENGOs ist die Michigan Source Reduction Initiative (Kap. 9.1.1).

¹⁴⁰ Die Beispiele für gelungene CAPs wurden gewählt, weil es dazu bereits vorhandene Literatur gibt. Welche Schwächen bei CAPs auftreten können, wurde in der Untersuchung von Lynn et al. 2000 herausgearbeitet (vgl. Kap. 10.1.2 i.d. Langfassung).

¹⁴¹ Eine landesweite Untersuchung von CAPs in den USA, zwei weitere CAPs sowie Kooperationen zwischen Chemieunternehmen und Nachbarn finden sich in der Langfassung dieser Arbeit im Internet (Bezug s. S. IV).

9.1.1 Michigan Source Reduction Initiative (MSRI)

Die „Michigan Source Reduction Initiative“ (MSRI) war eine Kooperation von Dow Chemical, Midland, mit Aktivisten aus lokalen, regionalen und nationalen Umweltorganisationen, die in den Jahren 1998 und 1999 stattfand und neutral moderiert wurde. Von Dow-Seite nahmen regelmäßig der Umweltmanager und der Werksleiter sowie je nach Thema Führungskräfte der betroffenen Abteilungen teil. Es gab ein „hartes“ und ein „weiches“ Ziel: zum einen sollten diejenigen Abfälle und Emissionen bei Dow, die bei Prozessen entstehen, die eine oder mehrere der von den MSRI-Teilnehmenden priorisierten 26 Chemikalien¹⁴² enthalten, innerhalb von zwei Jahren um 35 Prozent reduziert werden. Zum anderen wurde ein institutioneller Wandel bei Dow angestrebt: „[This change] further shifts the corporation's thinking from compliance [to regulation] to pollution prevention and further integrates health and environmental concerns into core business planning and decision making“ (Feerer 1999). Der Prozess begann mit der Festlegung der zu minimierenden Chemikalien durch die Teilnehmenden und der anschließenden Identifizierung von potenziellen Projekten durch Dow und einen unabhängigen, von allen Parteien anerkannten Fachberater; die Arbeitsgruppe prüfte die vorgeschlagenen Projekte und wählte geeignete aus. Während der Verhandlungen wurden die betroffenen Dow-Geschäftseinheiten in die Konsultationen einbezogen, weil diese die

¹⁴² Es werden die englischen Bezeichnungen verwendet: Acrylonitrile; Aliphatic Process Tar, BCI-1; Butadiene, Chlorine; Chloroethane; Chloromethane; Cyclic Process Tar, BCI-2; Dichlorophenol (2,4); Ethylbenzene; Finished Product BCI-1; Finished Product BCI-4; HCl-priority; Intermediate BCI-4; 24D; Dichloroethane (1,2); Chromium; Formaldehyde; Methylene Chloride; Phosgene; Styrene; Tetrachloroethylene; Tetrachloroethane (1,1,1,2); Toluene; Trichlorophenol (2,4,6); Vinyl Chloride; Vinylidene Chloride (vgl. NRDC et al. 1999).

Ergebnisse schließlich umsetzen mussten. Abschließend gab es eine Erfolgskontrolle.

Ergebnisse des Dialogs

„Hartes“ Ergebnis des Dialogs sind die Vermeidung von ca. 7 Mio. englischen Pfund Abfall und Emissionen pro Jahr, hauptsächlich durch verbesserte Produktionsprozesse, Recycling oder Wiederverwendung (Formaldehyd etwa wurde fast vollständig eliminiert). Damit wurde das 35 Prozent-Reduktions-Ziel um 8 Prozent überschritten. Der Prozess zahlt sich auch finanziell aus: Das Unternehmen spart jährlich 5 Millionen US\$ durch geringeren Rohstoffeinsatz, niedrigere Abfallbehandlungskosten und zum Teil auch durch höhere Auslastung der Anlagen. Auch der institutionelle Wandel („weiches Ziel“) ist durch das Projekt verstärkt worden: Alle betroffenen Geschäftseinheiten nahmen am Prozess teil. Der integrierte Umweltschutz wird auch nach dem Projekt weitergeführt. Unter anderem werden umweltfreundliche Lösungsmittel eingesetzt und die Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheits-Methodik für neue Prozesse und Produkte wurde überarbeitet und erweitert.

Die MSRI-Teilnehmenden nennen die folgenden Erfolgsfaktoren für eine solche Kooperation (vgl. NRDC et al. 1999):

- Genaue Ziele und Zeitlimits für das Projekt
- Verfügbarkeit von Information, besonders zur Zuordnung von Emissionen zu Produktionsprozessen.
- Ein aktiver, frühzeitiger und vollständiger Partizipationsprozess mit Hilfe eines Moderators
- Direkte Interaktion von gut informierten Umweltaktivisten mit Managern und Ingenieuren aus der Produktion
- Zugang zu Expertenwissen bzgl. integriertem Umweltschutz
- Aktive Teilnahme des Werksleiters und von Managern verschiedener Geschäftseinheiten
- Nachvollziehbarkeit der Projektergebnisse für die Öffentlichkeit.

Vier Schlussfolgerungen für weitere Projekte werden von den Teilnehmenden gezogen:

1. Es existieren beträchtliche Möglichkeiten zur Reduktion von Abfällen und Emissionen, die gleichzeitig dem Unternehmen Einsparungen bringen.
2. Zahlreiche unternehmensinterne Barrieren behindern die Umsetzung dieser Möglichkeiten: es handelt sich oft um zu kleine Projekte, um die Aufmerksamkeit der Geschäftseinheiten zu erregen; es gibt keine Anreize für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich mit integriertem Umweltschutz zu beschäftigen; größere Projekte konkurrieren mit anderen Investitionsprojekten, die oft noch einen höheren „*return on investment*“ bringen; und es gibt keine expliziten Zuständigkeiten für integrierten Umweltschutz, da die Umweltmanager vor allem für die Einhaltung der gesetzlichen Standards sorgen müssen und die Produktmanager sich nur mit Marketing und Vertrieb beschäftigen.
3. Der wichtigste Erfolgsfaktor war die Tatsache, dass es eine direkte Verbindung zwischen den informierten Aktivisten und den produzierenden Managern und Ingenieuren gab, was das gegenseitige Verständnis erst möglich machte. Weiterhin wichtig war die Zusammenarbeit mit einem Experten, der sich ausschließlich mit integriertem Umweltschutz beschäftigt hat.
4. Institutioneller Wandel auf Seiten von Dow war weit schwieriger zu erreichen und zu messen als Emissionsreduktionen.

Der Dow-Projektleiter beurteilt die Zusammenarbeit mit Umweltschützern als schwierig, aber dennoch als konstruktiv: „Many of the environmentalists were (and still are) angry at Dow for manufacturing certain products, and this anger sometimes spilled over into the meetings. For example, most of them are opposed to manufacture of 2,4,-D, a herbicide, and it was uncomfortable for them to talk about projects that would make the 2,4,-D plant more efficient. ... The fact that all of the business units with MSRI chemicals and with assets in Midland participated fully in the MSRI project is a testimonial to the

fact that this company is changing its culture to more fully extend consideration of alternate points of view“ (Feerer 1999).

Die Projektleiterin und Initiatorin der Kooperation beim „National Resources Defense Council“ (NRDC), einer dem deutschen Öko-Institut vergleichbaren Organisation, beurteilt die Zusammenarbeit wie folgt: „Dow had no legal obligation to do this, and it really wasn't just about the public-relations value of this for them. ... [Working with Dow] was a window on a world! I learned a lot about the internal dynamics of Dow and came to understand their thought processes more clearly. ... The process had its ups and downs - there were plenty of moments when I wanted to jump across the table at someone. ... The trick was to stay focused on our common interest here and put blinders on to the many areas where we disagreed“ (Greer 1999).

Gesamtbewertung des Dialogs

Dieser Dialog ist als Regulierungsdialoq zu bezeichnen, da er die ökologischen Beeinträchtigungen durch die Unternehmenstätigkeit zum Anlass hatte (vgl. Kap. 4.2.2). Das Ziel, zu einer Verständigung zwischen dem Unternehmen und betroffenen Interessengruppen zu kommen, wurde erreicht. Insbesondere mit den lokalen Umweltaktivisten gab es eine lange Konfliktgeschichte. Durch den Dialog arbeiteten zum ersten Mal Unternehmensvertreter und Umweltaktivisten, die sich sonst in der Regel nur im öffentlichen Interaktionsraum auseinandersetzen, an einem Runden Tisch konstruktiv zusammen und kamen zu einvernehmlichen Lösungen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass damit alle Konflikte ausgeräumt wurden. Viele Meinungsverschiedenheiten bestehen weiterhin; dennoch wurde Vertrauen zwischen dem Unternehmen und einigen seiner größten Kritikerinnen und Kritiker geschaffen, was den Standortfaktor Akzeptanz gestärkt hat.

9.1.2 Das CAP von Lyondell und Equistar (CAPLE), Channelview, Texas

In Texas am „Houston Ship Channel“ befindet sich die größte Konzentration von Chemieunternehmen in den USA. Dieses Gebiet liegt südöstlich von Houston und reicht bis an den Golf von Mexiko. Erdöl- und Erdgasvorkommen sowie die günstige Verkehrslage am Golf von Mexiko sind dabei wichtige Standortfaktoren. Allein im „East Harris County“ gibt es 110 Chemieunternehmen und Raffinerien, in einer einzelnen Kommune (La Porte) 31. Durch die hohe Unternehmensdichte sind die CAPs meist sog. „multi-company-CAPs“, da die Einwohner immer von mehreren Unternehmen betroffen sind und bei Störfällen, Geruchs- oder Lärmbelastigungen oft das verursachende Unternehmen schwierig auszumachen ist. So hat jede Kommune mindestens ein CAP, an dem Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Unternehmen teilnehmen. Damit die Anzahl der Unternehmensvertreter nicht die Zahl der Bürgerinnen und Bürger übersteigt, wechseln sich die Unternehmen in ihrer Teilnahme ab.

Die Kommune Channelview bei Houston hat die höchsten Emissionen von Butadien in den USA und befindet sich an zweiter Stelle bzgl. in die Luft emittierter Karzinogene in Texas (vgl. CAPLE 2000, S. 7). Die Unternehmen Lyondell und Equistar gehören zu den größten Chemieunternehmen in Channelview und stellen hauptsächlich Propylen, Propylenoxid, Ethylen, Benzol, Butadien und Styrol her. Da in Channelview vermehrt Fälle von Lungenkrebs auftreten¹⁴³, vermuten viele lokale Stakeholder einen Zusammenhang mit der chemischen Industrie. Aufgrund dieser und anderer Akzeptanzprobleme gründete das Unternehmen 1990 ein CAP.

¹⁴³ Bei Frauen tritt Lungenkrebs 1,9 Mal, bei Männern 1,6 Mal häufiger auf als im Landesdurchschnitt (CAPLE 2000, S. 7).

Das „Source Reduction“-Projekt

Einige Mitglieder des CAP von Lyondell und Equistar haben gemeinsam mit Vertretern der beiden Unternehmen und zwei lokalen Umweltaktivisten eine Arbeitsgruppe gegründet und von 1997 bis 2000 ein Projekt zum integrierten Umweltschutz („Source Reduction“) durchgeführt.

Den Bürgerinnen und Bürgern der Arbeitsgruppe war es vor allem wichtig, toxische Emissionen, und hier insbesondere krebserregende Stoffe, durch integrierten Umweltschutz zu vermeiden. In der Arbeitsgruppe erhielten die Teilnehmenden zunächst mit Hilfe von Daten, Präsentationen oder Werksführungen und durch Gespräche mit den betroffenen Arbeitern einen Überblick über die Produktion in den beiden Werken. Ein unabhängiger Experte lieferte toxikologische Informationen, ein technischer Berater begleitete die Gruppe. Es wurde eine Matrix entwickelt, um die wichtigsten Chemikalien für das Projekt auszuwählen.

Schließlich formulierten die Teilnehmenden sechs Forderungen an die Unternehmen, unter anderem die Einführung eines Überwachungsprogramms für aggressive, leicht flüchtige Emissionen, reduzierte Benzol-, Styrol- und Butadien-Emissionen sowie ein aufwändiges technisches Anlagenwartungsprogramm. Abschließend bewerteten die Bürgerinnen und Bürger die Angemessenheit der Maßnahmen (vgl. ebd., S. 24 f.).

Die Bürgerinnen und Bürger trafen sich innerhalb von drei Jahren 29 Mal, die Sitzungen dauerten zwischen 2 und 12 Stunden. „It takes time to learn about emissions, their risk, their sources; where the releases might come from; the technical and economic feasibility of reductions; [and] the importance to the community of one chemical compared to another“ (ebd., S. 31).

Im Folgenden sind einige Erfolge aus Sicht der Teilnehmenden aufgelistet.

- Die beiden Unternehmen reduzierten ihre TRI¹⁴⁴-Luftemissionen im Jahr 1998 um 14 bzw. 17 Prozent. Beträchtliche Einsparungen sind weiterhin bei Benzol, flüchtigen organischen Verbindungen (VOC), Stickoxiden (NO_x), Kohlenmonoxid und Butadien zu verzeichnen.
- Die Erfüllung der meisten Bürgerforderungen ist aus deren Sicht bereits vollzogen oder in Bearbeitung. Eine Ausnahme ist die Forderung nach der Reduktion von Styrolemissionen, bei der die technisch mögliche Maßnahme von allen Beteiligten als zu teuer empfunden wurde. Es wird jedoch nach anderen, kostengünstigeren Maßnahmen gesucht, die Emissionen zu reduzieren.
- Der Prozess hat Vorbildfunktion: Die Vorgehensweise und die entwickelte Matrix können bei ähnlichen Projekten wieder angewendet werden.
- Ein Toxikologe informierte die Teilnehmenden über gesundheitliche Auswirkungen von Chemikalien, und ein technischer Experte vom „Sierra Club“¹⁴⁵ begleitete das Projekt in der zweiten Phase. Dies wurde von den Teilnehmenden nicht nur wegen der Expertise, sondern auch wegen erhöhter Glaubwürdigkeit als besonders wichtig erachtet.

Folgende Vorteile für Kommune und Unternehmen werden von der Gruppe genannt: Die Kommune profitiert von geringeren Emissionen, es konnte ein Potenzial für weitere Reduktionen aufgezeigt werden. Es wurde eine Technik entwickelt, wie wichtige Chemikalien identifiziert und deren Reduktionspotenzial ausgeschöpft werden kann. Die Kommune weiß mehr über die Unternehmen und hat eine Möglichkeit entwickelt, die lokale Unternehmenskultur zu beeinflussen. Die Unternehmen lernten mehr über die einzelnen Emissions-

¹⁴⁴ TRI steht für Toxic Release Inventory, die US-Datenbank für toxische Emissionen.

¹⁴⁵ Der Sierra Club ist eine der größten ENGOs in den USA.

prozesse und können ihre Rohstoffe effektiver einsetzen, zum Teil ergaben sich auch finanzielle Einsparungen. Sie haben einen Überblick über die Bedenken in der Kommune erhalten, das Verständnis der Bürgerinnen und Bürger für Schwierigkeiten beim integrierten Umweltschutz ist größer geworden. Die Arbeit mit einer technischen Matrix dient als Argumentationshilfe für die Produktionsstandorte gegenüber der Unternehmensleitung, um die Anliegen der CAP-Teilnehmenden zu erklären. Zudem half das Projekt den Unternehmen, ihre Verpflichtungen im Rahmen von „Responsible Care“ (etwa Emissionsreduktionen und Information der Öffentlichkeit) besser zu erfüllen.

Bewertung durch die Beteiligten

Eine Umweltaktivistin lobt die direkte Zusammenarbeit mit Unternehmensvertretern bzgl. der von den Unternehmen ausgehenden Umweltbelastungen und den damit zusammenhängenden Gesundheitsrisiken: „Paradigms have changed with the citizens but also equally, if not more, with the corporations. Although we maintain extremely polarized positions much of the time, we have attempted to work out our differences in a respectable way. I know anger and hostility are no longer productive“. Ein Unternehmensvertreter ist überzeugt, dass durch das Projekt ein besseres gegenseitiges Verständnis sowie mehr Respekt und Glaubwürdigkeit auf beiden Seiten entstanden sind. „The willingness of the community participants to devote many hours to learning and understanding plant operations and the commitment of the plant people to respond with sincere, specific answers and actions were key to development of the process“. Und die Moderatorin beurteilt den Prozess wie folgt: „...all this took commitment, candor, time, persistence, and a whole lot of give and take. It has not always been easy, but it has definitely been worthwhile“ (zit. ebd., S. 35 ff.).

Gesamtbewertung

Die CAP-Arbeitsgruppe „Source Reduction“ dieses CAP ist, ähnlich wie der im vorangegangenen Kapitel Dialog „MSRI“, ein Regulierungsdialog mit qualitativ hochwertigen Zielen und Ergebnissen. Durch das gemeinsame Projekt von Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmensvertretern konnten beträchtliche Emissionen vermieden werden. Besonders positiv hervorzuheben sind die neutrale Moderation, der Zugang zu unabhängiger Expertise sowie die Einbeziehung lokaler Umweltaktivisten; insbesondere die letzten beiden Aspekte sind bei den meisten anderen CAPs nicht erfüllt. Sinnvoll bei diesem Dialog ist des Weiteren, dass das CAP eine Arbeitsgruppe gegründet hat, die sich ausschließlich mit dem Thema „integrierter Umweltschutz“ beschäftigt hat, da nicht alle CAP-Mitglieder daran interessiert sind, sich derart vertieft in das Thema einzuarbeiten. So können im CAP selbst (mit breiter Beteiligung) alle das lokale Umfeld betreffenden Themen bearbeitet werden; die Arbeitsgruppe beschäftigt sich vertieft mit Umweltthemen. Ein Dialog in dieser Form trägt in jedem Fall zur Steigerung der Akzeptanz des Unternehmens insbesondere bei Kritikerinnen und Kritikern bei.

9.2 Chemiedialoge in Deutschland

In Deutschland fand eine erste Annäherung der bis dahin in Konfrontation stehenden Akteure Chemieindustrie und Umweltverbände 1987 und 1990 auf den Tagungen der Evangelischen Akademie Tutzing zum Thema „Chemiepolitik“ statt. Dort trafen sich auf Einladung eines Studienleiters der Akademie Vertreterinnen und Vertreter der chemischen Industrie, der Umweltverbände und der Wissenschaft zu einem Austausch über das umstrittene Thema Chemiepolitik (vgl. Held 1988 und 1991). Auf dieser Tagung wurde ein erster

Dialog zwischen dem Verband der chemischen Industrie (VCI) und dem Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland (BUND) vereinbart (vgl. Claus 1988). Das Verhältnis der Akteure war zu dieser Zeit noch sehr gespannt, was auch im Dialog „Chemiepolitische Verständigungsprozesse“ beim Frankfurter Umweltforum 1991 (vgl. Ueberhorst/de Man 1992), zum Ausdruck kam.

1996 initiierte der VCI zusammen mit der IG Chemie, Bergbau und Keramik die „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“ (vgl. IFOK 1997), der als Sensibilisierungsdialo g gelten kann, weil dort zwar umstrittene Standpunkte diskutiert, jedoch keine Konflikte bearbeitet wurden. Als besonders vorbildlich in Sachen Dialog gilt beim VCI in Frankfurt der Landesverband der chemischen Industrie in Baden-Württemberg (vgl. vgl. VCI Baden-Württemberg 1997), der die Mitgliedsfirmen mit zahlreichen Materialien unterstützt und auch Nachbarschaftsforen empfiehlt.

Auf der Unternehmensebene war Dow Deutschland in Europa Vorreiter: Bereits 1991 richtete das Unternehmen am Standort Rheinmünster in Baden-Württemberg ein Nachbarschaftsforum nach dem Vorbild der amerikanischen CAPs ein (vgl. Dow Deutschland 1998). Dow Deutschland unterhält CAPs an zwei weiteren Standorten (Stade bei Hamburg, Schkopau bei Leuna). 1993 gründete die Frankfurter Hoechst AG nach einer Reihe von Störfällen den Hoechster Gesprächskreis Nachbarn (heute Gesprächskreis Nachbarn des Industrieparks Hoechst) (vgl. Kap. 9.2.2). Ein weiteres Chemieunternehmen, die Firma Riedel-de-Haen in Seelze bei Hannover, hat seit 1995 einen Nachbarschaftskreis¹⁴⁶. Auch die BASF in Ludwigshafen führt seit 2000 einen Nachbarschaftsdialo g durch.

¹⁴⁶ Riedel-de Haen, eine ehemalige Hoechst-Tochter hat ca. 1.300 Beschäftigte und produziert chemische Vor- und Zwischenprodukte. Das Unternehmen hat im April 1995 den neutral moderierten Nachbarschaftskreis gegründet mit dem Ziel der Verständigung mit den Anwohnern, Vereinen, Kirchen und den umliegenden Kommunen. Beim Nachbarschaftskreis sind jeweils der Vorstandsvorsitzende, der Umweltschutzbeauftragte, der zuständige Inge-

Ein Sonderfall ist der Dialog zwischen Novartis in Basel und den Öko-Instituten, weil es sich hierbei um einen grenzüberschreitenden Dialog zwischen einem deutschen und einem österreichischen umweltwissenschaftlichen Institut und einem Schweizer Unternehmen handelt (vgl. Kap. 9.2.1).

Alle genannten Dialoge werden in der Langfassung beschrieben und analysiert; zwei dieser Dialoge sind im Folgenden dargestellt.

9.2.1 Runder Tisch Novartis – Öko-Institute¹⁴⁷

Von Herbst 1997 bis Frühjahr 1999 fand zwischen der Novartis AG in Basel, dem Freiburger Öko-Institut und dem Österreichischen Ökologie-Institut in Wien ein Runder Tisch zum Thema „Nachhaltigkeit im Bereich Landwirtschaft und Ernährung“ statt. Prozessbegleiterin war die Stiftung Risiko-Dialog in Sankt Gallen. Am Beispiel von Bt-Mais wurden Ziele und Kriterien entwickelt, um den gentechnisch veränderten Mais im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu bewerten. Der Bt-Mais sollte mit konventionellem und biologisch angebautem Mais vergli-

nieur für Planungsfragen, der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Betriebsratsvorsitzende anwesend. Bisher wurden u.a. die Themen Bromrecycling- und Giftmüllverbrennungsanlage, Flechtenuntersuchungen im Umfeld des Unternehmens, Fragen zu Bebauungsplänen oder zu organisatorischen und personellen Veränderungen in der Firmenleitung behandelt. Die Teilnehmenden versprechen sich vom Nachbarschaftskreis, der drei- bis viermal im Jahr tagt, mehr Informations- und Einflussmöglichkeiten, das Unternehmen eine Versachlichung der Diskussion und eine Verbesserung der Kommunikation insgesamt (vgl. Hammerbacher 1995, Jung 1997 und Zöller 1997).

¹⁴⁷ Alle Angaben in diesem Kapitel stammen aus Stiftung Risiko-Dialog 2000.

chen werden. Ergebnis waren 13 gemeinsam getragene Ziele und 82 Messindikatoren, mit deren Hilfe ein Nachhaltigkeitsprofil erstellt werden kann. Dies war für eine mögliche zweite Phase des Projekts vorgesehen.

Novartis erzielte 1999 einen Umsatz von 32,5 Mrd. Schweizer Franken und beschäftigt rund 850.000 Menschen in über 140 Ländern. Im Nachgang zur Katastrophe in Schweizerhalle 1986 fanden regelmäßig Gespräche zwischen der damaligen Ciba-Geigy und dem Freiburger Öko-Institut statt, die auch nach der Fusion von Ciba mit Sandoz zu Novartis fortgeführt wurden. Der Runde Tisch zu Bt-Mais wurde von einer 20-köpfigen Gruppe geführt, die zu Beginn und am Ende des Projektes zusammentraf. Die Details bearbeitete eine kleinere Gruppe, die zwischen 6 und 15 Personen umfasste. Als Methode wurde die vom Freiburger Öko-Institut für die Hoechst AG in Frankfurt erarbeitete sog. PROSA-Methode¹⁴⁸ eingesetzt. Die Anwendung erfolgt in fünf Schritten: Systemanalyse, Nachhaltigkeitsziele und -indikatoren, Bewertung des Produktes im Vergleich mit Alternativen, gesellschaftliche Entwicklung in Bezug auf das Produkt und auf das zu Grunde gelegte Bedürfnisfeld. In der ersten Phase des Dialog-Projektes wurden die ersten beiden Schritte durchgeführt (vgl. Stiftung Risiko-Dialog 2000).

Zu Beginn des Runden Tisches erarbeiteten die teilnehmenden Organisationen Arbeitspapiere zum Thema „Wem gehört das Saatgut?“ Die Nachhaltigkeitsziele wurden aus einer Liste mit 47 Zielen ausgewählt, welche die Organisatoren aus Studien zum Thema „nachhaltige Landwirtschaft und Ernährung“ herausgearbeitet hatten.

Die Organisatoren betonen, dass der Runde Tisch günstige Ausgangsbedingungen hatte, „weil die Akteure teilweise bereits auf gute, gemeinsame Dialogerfahrungen zurückblicken konnten. Das gegenseitige Vertrauen zwischen den einzelnen Akteuren war hoch ...“ (ebd., S. 29). Es gab jedoch auch kritische Situationen, in denen damit

¹⁴⁸ PROSA steht für PROduct Sustainability Assessment.

gedroht wurde, die Gespräche abubrechen. Da Konflikte jedoch offen angesprochen wurden, konnte dies verhindert werden (vgl. ebd.). Differenzen wurden etwa in den unterschiedlichen Zeithorizonten deutlich, mit denen die Akteure planen: Novartis plant für etwa 5-10 Jahre, die ökologischen Institute für Generationen. Beide Seiten befürchteten auch, dass „der Dialog für die Eigeninteressen der Gegenseite vereinnahmt werden könnte“ (ebd., S. 32). Als problematisch wurde des Weiteren die Finanzierung des Projektes durch Novartis eingeschätzt.

Bewertung und Schlussfolgerungen durch die Dialog-Beteiligten

- „Die Beteiligten lernten im Dialog, mit Interessengegensätzen in konstruktiver Weise umzugehen und die Perspektiven der Gegenseite nachzuvollziehen“ (Organisator der Stiftung Risiko-Dialog, zit. ebd., S. 5).
- „Der Dialog [bot] eine Möglichkeit, in einem geschützten Raum in eine Auseinandersetzung treten zu können“ (Willi Sieber, Österreichisches Ökologie-Institut, zit. ebd., S. 6).
- „Eine Schwierigkeit im Dialog war, dass die Öko-Institute und Novartis in der Gentech-Debatte öffentlich profiliert waren. Das ergab die nicht ganz einfache Situation, dass man im Dialog zwar immer konstruktiv zusammen arbeitete, gleichzeitig auf einer anderen Bühne aber eine harte Auseinandersetzung zu führen hatte“ (Kaspar Eigenmann, Novartis, zit. ebd., S. 30).
- „Zentrale Erkenntnis aus dem Nachhaltigkeitsdialog: Werten und Weltbildern muss in der Risiko-Debatte höhere Beachtung geschenkt werden. ... vordergründig wird über wissenschaftliche Details gestritten, ... dabei liegt der Konflikt letztlich auf der Werteebene“ (Die Organisatoren, zit. ebd., S. 40 f.).
- „An die Stelle der Einweg-Kommunikation oder PR aus erhöhter Position der Unternehmen oder Umweltorganisationen muss ein Risiko-Dialog treten, in dem sich Gegner und Befürworter der

Gentechnik gleichberechtigt begegnen können“ (Die Organisatoren, zit. ebd., S. 42).

Gesamtbewertung des Dialogs

Dieser Runde Tisch zum Thema Gentechnik ist ein Sonderfall, da hier nicht ein Konflikt bzgl. der Produktionsprozesse im lokalen Unternehmensumfeld, sondern ein grundlegender Wertekonflikt am Beispiel eines Produktes der Chemieindustrie bearbeitet wurde. Damit wurde der anspruchsvolle Versuch unternommen, moralische Bedenken gegenüber einer Technik (in diesem Fall der Gentechnik), also die Ebene der „Wertrationalität“, mit der Wissensrationalität („Was sind die konkreten, feststellbaren Auswirkungen?“) zu verknüpfen und an Hand von Indikatoren zu einer Gesamtbewertung des Produkts zu gelangen.

Positiv an diesem Projekt hervorzuheben ist die konstruktive Zusammenarbeit von Befürwortern und Kritikern der „grünen“ Gentechnik im landwirtschaftlichen Bereich, die sich am Runden Tisch auf gemeinsame Ziele und Indikatoren einigen konnten. Voraussetzungen dafür waren zum einen das Vorhandensein einer geeigneten Bewertungsmethode (PROSA), zum anderen das durch vorausgegangene Kontakte bereits bestehende Vertrauensverhältnis zwischen den Kontrahenten.

Des Weiteren hat der Runde Tisch die Annahme bestätigt, dass die Beteiligten sich hart in der öffentlichen Arena auseinandersetzen können, ohne ihre Dialogbereitschaft am Runden Tisch aufzugeben.

9.2.2 Gesprächskreis Hoechst Nachbarn¹⁴⁹

Es ist für einige in dieser großen Organisation noch ungewohnt, dass das, was im Werk passiert, an die Öffentlichkeit gehört, auch wenn es unangenehm ist¹⁵⁰.

Die ehemalige Hoechst-AG (heute „Aventis“) ist ein Verbund von Unternehmen, das mit 160.000 Mitarbeitern in 120 Ländern Europas, Amerikas und Asiens Produkte in den Bereichen Pharma, Landwirtschaft und industrieller Chemie produziert. Der Standort Frankfurt-Höchst war der größte Standort des Konzerns und beherbergte bis zur Fusion mit Rhone-Poulenc auch die Konzernzentrale, die sich nun in Strassburg befindet.

Im Februar 1993 geriet die Herstellung von oNitroanisol, einem Farbvorprodukt, außer Kontrolle. Etwa 10 Tonnen eines Reaktionsgemisches aus Nitrochlorbenzol, Methanol und Natronlauge, das im Verdacht steht, krebserregend zu sein, entwichen über ein Sicherheitsventil und schlugen sich über dem angrenzenden Stadtteil Schwanheim nieder. Betroffen waren etwa 2800 Einwohnerinnen und Einwohner sowie eine Kleingartenkolonie. Der Verdacht, dass das Gemisch krebserregend sein könnte, war der Unternehmensleitung zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt, so dass die Parole „mindergiftig“ ausgegeben wurde, was sich kurze Zeit später als widerlegt herausstellte (vgl. Kepplinger/Hartung 1995, S. 11). Daraufhin war das Unternehmen starker Kritik ausgesetzt: „Wir hatten damals allein in den elektronischen Medien 36 Stunden Sendezeit mit über 1000 kritischen bis hochdramatischen Berichten“ (Holoubek 1994, S. 69).

¹⁴⁹ Der Gesprächskreis Hoechst Nachbarn wurde von Kesselring (1997) und von Rettberg/Niedergesäß (1998) ausführlich beforscht.

¹⁵⁰ F. Dormann, nach den Störfällen von 1993 neu eingesetzter Vorstandssprecher von Hoechst, zit. in Kesselring 1996, S. 82.

Die Störfälle waren Anlass für die Gründung des „Gesprächskreises Hoehster Nachbarn“ (GHN), der in Form eines Runden Tisches als Forum für interessierte Bürgerinnen und Bürger und Unternehmensvertreter dient. Teilnehmende sind Vertreterinnen und -vertreter von Vereinen, Mütter- und Bürgerinitiativen, Kirchen, dem BUND, von Kinder- und Jugendforen sowie von der kommunalen Ausländervertretung. Verschiedene Behördenmitglieder haben Beratungsfunktion. Der Kreis, der seit 1997 „Gesprächskreis der Nachbarn des Industrieparks Hoechst“ heißt und nun von Infraser v. Höchst koordiniert wird, wird von einer lokal angesehenen Persönlichkeit moderiert und soll „alle aus der Nachbarschaft mit dem Werk resultierenden Fragen“ (Schönefeld 1996, S. 380) thematisieren. Beispiele hierfür sind: Emissionswerte und Luftbelastung, Gefahrguttransporte, Energieversorgung, Audit-Programm. Nach Betriebsstörungen oder Störfällen werden auch Sondersitzungen abgehalten. Empfehlungen des GHN an Hoechst haben teilweise verpflichtenden Charakter (Kesselring 1997, S. 280).

Ziele der Unternehmen – inzwischen sind u.a. Aventis Pharma, Clariant, LII Europe und Grillo beteiligt – sind die Erhöhung von Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Bürgern, die Imageverbesserung sowie die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren durch Einbindung der Anwohnerinnen und Anwohner. Die Bürgerinnen und Bürger wollen die Umwelt- und Gesundheitsbelastung thematisieren und minimieren, an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, Transparenz von Abläufen hinter den Werksmauern erreichen sowie eigene Anliegen öffentlich bekannt machen (vgl. Henschel 1997b). Für die beteiligten Umweltaktivistinnen und -aktivisten ist der GHN ein Instrument zur Artikulation ihrer politischen Forderungen, das über bisherige Interaktionsformen hinausgeht; Hoechst erhält mit dem GHN bisher verborgen gebliebene Informationen („Issues“) aus dem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Kesselring 1997, S. 305).

Nach Wahrnehmung eines Unternehmensvertreters der ehemaligen Hoechst finden durch den Gesprächskreis Unternehmensentschei-

dungen eine höhere Akzeptanz. Dadurch, dass der Dialog ein Forum für unterschiedliche Perspektiven schaffe, könnten Themen differenzierter dargestellt werden. Die Öffentlichkeit, die Politik und die Medien akzeptierten den Kreis als kritischen Beobachter und delegierten auch Themen an den Gesprächskreis. So habe der Störfall vom Januar 1996 auf Grund der guten Vorarbeit im GHN besser kommuniziert werden können (ebd.).

Alle Beteiligten bezeugen eine Verbesserung der Kommunikationssituation; zudem konnten einige teilweise Jahrzehnte dauernde Konflikte konsensual gelöst werden, wie etwa die Forderung der Umweltinitiativen nach einer epidemiologischen Folgeuntersuchung nach den Störfällen. „Mit dem GHN entstand eine neue lokale und für Deutschland bisher einmalige Gesprächs- und Konfliktkultur“ (Kesselring 1996, S. 84).

Gesamtbewertung des Dialogs

Der Gesprächskreis Hoechst Nachbarn wurde als Regulierungsdialog in einem akuten Konflikt zwischen dem Unternehmen und der lokalen Öffentlichkeit gegründet. Nach einer Phase der Konfliktbearbeitung in der ersten Zeit werden seither verstärkt ökologische und soziale Themen und Risiken behandelt; der Kreis ist daher heute ein Risikodialog.

Mit der Gründung des GHN vollzog sich bei Hoechst ein Paradigmenwechsel in der Kommunikationspolitik: Eine Phase restriktiver Informationspolitik wurde von der dialogischen Phase abgelöst (vgl. auch Kap. 7.2). Das Unternehmen war durch eine Reihe von Störfällen in eine beispiellose Akzeptanzkrise geraten. Die Einrichtung des GHN war der Versuch, diese Krise zu bearbeiten. Zumindest im lokalen Umfeld konnte damit die Akzeptanz des Unternehmens wieder erhöht werden, wozu vor allem die neutrale Moderation, die offene Informationspolitik des Unternehmens im GHN, der Einschluss der stärksten Kritikerinnen und Kritiker sowie die Umsetzung von z.T. langjährigen Forderungen von Umweltaktivisten beitrugen.

Teil C: Synthese

Zum Abschluss möchte ich einen Bezug zwischen den im Teil A dieser Arbeit dargelegten konzeptionellen Bausteinen, dem Arbeitsmodell und den Ergebnissen der empirischen Forschung herstellen. Anschließend werde ich auf das Arbeitsmodell Bezug nehmen, auf die im Kapitel 5.3 aufgeworfenen Forschungsfragen eingehen sowie mit einer Zusammenfassung und weiterem Forschungsbedarf enden.

10 Akzeptanz durch Dialog?

10.1 Rückschlüsse aus dem empirischen Teil auf die Theorie

Grundlage für diese Arbeit ist ein gesellschaftsorientiertes Raumkonzept, das den Raum in erster Linie als „Beziehungsraum“ sieht, in dem die Akteure sich sog. „Interaktionsräume“ (nach Klüter 1986) schaffen, um ihre Handlungen mit anderen Akteuren abzustimmen. Im gesellschaftsräumlichen Unternehmens-Umfeld-Modell, das dieser Arbeit zu Grunde liegt (vgl. Kap. 5), ist zum einen der Beziehungsraum von Chemieunternehmen, zum anderen der Machtressourcentausch im Interaktionsraum dargestellt.

Dialoge zwischen Unternehmen und ihren zivilgesellschaftlichen Stakeholdern sind ein neueres Phänomen; die ersten Gespräche zwischen Chemieunternehmen und einem Umweltverband fanden in Deutschland erst 1988 statt. Daher ist als Grundlage für diese Arbeit ein konzeptionelles Gerüst nützlich, das dem Wandel der gesell-

schaftlichen Kommunikations-, Beziehungs- und Regulierungsstrukturen Rechnung trägt. Dies ist bei der Regulationstheorie (Kap. 2.1) sowie beim Ansatz zur ökologischen Modernisierung (Kap. 2.2) der Fall. Dass Unternehmen seit Ende der 1980er Jahre Kontakt mit kritischen Stakeholdern suchen, kann als Beleg für eine neue gesellschaftliche Regulationsweise interpretiert werden, wie in den beiden genannten Theorien dargelegt ist. Die Regulationsweise ist durch Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen gekennzeichnet. Auch Unternehmen sind seit Beginn der Fordismuskrise verstärkt auf solche Aushandlungsprozesse angewiesen, da die Bevölkerung sich in Folge eines gesellschaftlichen Wertewandels nicht mehr mit der Rolle als Beobachter und stiller Nutznießer der angebotenen Waren und Dienstleistungen zufrieden gibt, sondern verstärkt Information und Mitsprache fordert.

An den Beispielen Dow-Midland-CAP (Kap. 8.2) und Vulcan-Nachbarschaftsforum (Kap. 10.1.5 in der Langfassung) wird deutlich, dass die Unternehmen die Öffentlichkeit neben dem Staat als zusätzlich operierenden Regulator anerkennen: das zivilgesellschaftliche Umfeld erteile die „social licence to operate“, so ein Dow Manager¹⁵¹; und ein Vulcan-Manager stellt fest, dass „die Öffentlichkeit letztendlich der Regulierer ist“ (zit. in Cohen et al. 1995b). Beim Dow-CAP nehmen neben den Bürgerinnen und Bürgern auch lokale Verwaltungsmitarbeiter teil, so dass von einem Dialog zwischen allen drei funktionalen Sektoren im Beziehungsraum des Unternehmens (Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft) gesprochen werden kann. Aushandlungsprozesse als Regulierung ausschließlich zwischen Unternehmen und Politik betrachten die Bürger mit Skepsis, da sie als intransparent und häufig ineffizient angesehen werden. Die Ineffizienz behördlicher Regulierung wird auch von Unternehmen oft beklagt, so von einem Dow-Manager in Midland (Ring 1999) oder einem ehemaligen Hoechst-Manager (Hilger, zit. in Ueberhorst/de

¹⁵¹ Ähnlich äußerte sich eine VCI-Vertreterin (vgl. Kap. 7.6 in der Langfassung).

Man 1992). Auch beim Vulcan-Nachbarschaftsforum wird deutlich, dass die Bürgerschaft Wert auf Transparenz bezüglich der Verhandlungen zwischen Unternehmen und Verwaltung legt. Die Bürgerinnen und Bürger wünschten eine Veröffentlichung der Termine des Unternehmens mit der Verwaltung, um an geeigneter Stelle ihre Vorstellungen einbringen zu können. Das Public Advisory Panel des amerikanischen Chemieverbandes ACC (vgl. Kap. 10.1.1 in der Langfassung) als wichtige Stakeholder-Gruppe forderte immer wieder „verantwortungsvolles Lobbying“, welches als „frühzeitige Information wichtiger zivilgesellschaftlicher Stakeholder“ definiert wird.

Die Vorstellungen der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure, also etwa der Unternehmen und ihrer Nachbarn, sind nicht immer deckungsgleich. Daher ergeben sich bei deren Interaktionen zwangsläufig Konflikte, z.B. über die Art der Nutzung des Raumes. Wie solche Konflikte bearbeitet werden können, darauf geht die aus der Soziologie stammende Arenatheorie (vgl. Kap. 2.3) ein. Diese Theorie geht davon aus, dass jeder gesellschaftliche Akteur eine bestimmte Menge an Machtressourcen – oder nach Klüter (1986) „Kommunikationsmedien“ - benötigt, um handlungsfähig zu sein. Den Akteuren ist jeweils eine Haupt-Ressource zugeordnet, über die sie in besonderem Maße verfügen, etwa den Unternehmen das Geld und gesellschaftlichen Akteuren wie NGOs eine hohe Glaubwürdigkeit. Verfügt nun ein Akteur nicht über genügend Machtressourcen, so kann er seine Interessen nur unzureichend durchsetzen. Unternehmen mangelt es in diesem Zusammenhang in erster Linie an Glaubwürdigkeit¹⁵², NGOs an finanziellen Mitteln und Einfluss. In Dialogen und Verhandlungen können nun die Akteure ihre Machtressourcen tauschen, um wieder handlungsfähiger zu werden.

¹⁵² Dieser Mangel an Glaubwürdigkeit wird durch Skandale wie Chemiestörfälle (vgl. Kap. 7.1) oder die Betrugsskandale um Bilanzfälschungen in Milliardenhöhe (Enron, Worldcom) weiter gesteigert. Auch Bestseller wie „Nieten in Nadelstreifen“ sprechen für diesen Befund.

In der Wirtschaftsgeographie bieten Arbeiten zur Industrie- und Unternehmensgeographie weitere wichtige Anknüpfungspunkte für die vorliegende Untersuchung. Viele Autorinnen und Autoren insbesondere der „Geography of Enterprise“ betonen die Notwendigkeit, sowohl das Unternehmen selbst als auch seine Beziehungen zum Umfeld zu untersuchen und entwerfen, wie etwa Schamp (1984), der Modelle zur Interaktion zwischen dem Wirtschafts-, dem politisch-administrativen und dem gesellschaftlichen System entworfen hat. Andere Autoren wie Oinas und Taylor sehen das Unternehmen „eingebettet“ in einen gesellschaftlichen Kontext, während wiederum andere das Umfeld in ein „task“ und ein „societal environment“ unterteilen (vgl. McDermott/Taylor 1982). In diesem Umfeld agieren unterschiedliche Personen und Gruppen, die wiederum in dem aus den Wirtschaftswissenschaften stammenden Stakeholder-Ansatz identifiziert werden (vgl. Freeman 1983/1984). In der Regel hat ein Unternehmen kaum Kontakt zu zivilgesellschaftlichen Stakeholdern, außer bei Veranstaltungen wie Podiumsdiskussionen oder Anhörungen bei Genehmigungsverfahren, bei denen in der Regel keine dialogische Kommunikation möglich ist und Akzeptanz bestenfalls marginal verbessert werden kann. Viele Unternehmensvertreterinnen und -vertreter fühlen sich in solchen Konfrontationssituationen überfordert, wie die Untersuchung über die Einstellungen von Chemie-Managern von Heine und Mautz zeigt (vgl. Kap. 7.4 in der Langfassung). Nur in einem Dialog können Unternehmen daher die oft verhärteten, von Vorurteilen geprägten Fronten aufbrechen, ein gegenseitiges Verständnis herbeiführen und damit den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflussen.

Alle Stakeholder sind potenzielle Dialogpartner des Unternehmens; besonders wichtig für Chemieunternehmen sind jedoch Nachbarn und NGOs. Nachbarn sind als Dialogpartner bedeutsam, weil das Unternehmen mit ihnen allein durch die räumliche Nähe eine enge Beziehung unterhält. Nachbarn profitieren einerseits vom Unternehmen, etwa durch Arbeitsplätze, Gewerbesteuern oder sein finanzielles und personelles Engagement in der Kommune. Andererseits sind

sie von negativen Umwelteinflüssen wie Produktions- oder Verkehrsemissionen besonders betroffen und sind bei Unzufriedenheit mit der Unternehmenspolitik in der Lage, den Standortfaktor Akzeptanz negativ zu beeinflussen¹⁵³. Auch NGOs spielen für die Akzeptanz von Chemieunternehmen eine besondere Rolle, da sie in der Lage sind, das Image von Unternehmen und damit ihre Akzeptanz in der Öffentlichkeit durch entsprechendes „agenda-setting“ negativ zu beeinflussen. Interessant ist dabei die Doppelrolle, die vor allem ENGOs gegenüber Unternehmen häufig spielen. Ihre Legitimität erhielten ENGOs bisher vor allem durch Protest. In einigen Fällen hat sich aber gezeigt, dass durch Dialoge qualitativ hochwertigere Lösungen möglich sind, so dass die ENGOs häufig zwei Strategien gleichzeitig nutzen: Protest in der Öffentlichkeit gegen umstrittene Unternehmenspraktiken und Dialog am Runden Tisch (vgl. z.B. der Dialog Novartis – Öko-Institute, Kap. 9.2.1). Die Notwendigkeit der Doppelstrategie wird auch von einem Mitglied des Dow-Midland-CAP gesehen, der Geschäftsführer einer lokalen Naturschutzorganisation ist. Er selbst sieht sich nicht in der Lage, beide Rollen gleichzeitig zu übernehmen und setzt daher auf Konsensstrategie am Runden Tisch, um für seine Anliegen finanzielle Unterstützung zu erhalten (Machtressource Geld). Er sieht aber durchaus die Wichtigkeit externen Drucks auf die Unternehmen, die u.a. von ENGOs geleistet werden müsse.

¹⁵³ vgl. etwa das Beispiel Hoechst in Frankfurt (heute Aventis), das nach einer Reihe von Störfällen im Jahr 1993 mit starken Akzeptanzproblemen im lokalen Umfeld konfrontiert war, die sich innerhalb kurzer Zeit ins nationale Umfeld übertrugen (vgl. Kepplinger/Hartung 1995).

10.2 Der neue Standortfaktor Akzeptanz

Aus der Analyse der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld wird deutlich, dass Unternehmen auf ein Mindestmaß an Akzeptanz aus ihrem Umfeld angewiesen sind, um handlungsfähig zu bleiben. Akzeptanz ist daher zu einem neuen Standortfaktor geworden. Ein Mangel an Akzeptanz führt zu Konflikten und kann sich in stärkerer gesetzlicher Regulierung, einem negativen Einfluss auf Geschäftsbeziehungen und den Absatz von Produkten oder sogar auf den Aktienkurs des Unternehmens niederschlagen – Beispiele sind etwa Monsanto oder Bayer (vgl. Fischermann 2000).

Als eine wichtige Möglichkeit zur Lösung von Akzeptanzkrisen wird von Risikokommunikationsforschern die Erhöhung der Glaubwürdigkeit gesehen¹⁵⁴, was am besten im direkten Kontakt möglich ist. Hier ist es wichtig, die drei Kommunikationsebenen zu beachten, nämlich die fachliche (Sachwissen), die Erfahrungs- und die Werteebene (vgl. Kap. 4.1.2). In der Kommunikation wird oft die fachliche Ebene überbetont, während die Werteebene meist ausgeblendet wird. „Dabei liegt der Konflikt letztlich auf der Werteebene“ (Stiftung Risikodialog 2000, S. 40), so schlussfolgern die Organisatoren des Runden Tisches mit Novartis und den Öko-Instituten. Auch die Bürgerinnen und Bürger in den CAPs von Dow Chemical führen die Werteebene, auf der die CAP-Teilnehmenden häufig argumentieren, als Vorteil des Dialogs an: „I can give them a different perspective, ... not as profit driven, ... feelings and societal looks“, so formuliert es ein CAP-Teilnehmer. Ein Mitglied der Kontaktgruppe Bürger-Dow in Rhein-

¹⁵⁴ Nach den Erfahrungen von Hoechst hat sich die Glaubwürdigkeit des Unternehmens durch den Hoechster Gesprächskreis Nachbarn verbessert und sogar zu einer Beschleunigung von Genehmigungsverfahren geführt (vgl. Kap. 9.2.2 und Henschel 1997b).

münster glaubt, das Unternehmen wolle durch den Dialog gerade die rationale fachliche Perspektive durch die emotionale Sicht der Laien ergänzen. Ein Unternehmen kann seine Glaubwürdigkeit und damit den Standortfaktor Akzeptanz daher nur dann erhöhen, wenn es auch die Werteebene anspricht, was - insbesondere bei kritischen Stakeholdern - nicht mit Hochglanzbroschüren und gefühlsbetonter Werbung möglich ist, sondern am ehesten in guten Dialogen (vgl. die Qualitätskriterien in Kap. 4.3).

Neben der Imageverbesserung und der Erhöhung der Glaubwürdigkeit können Dialoge weitere Vorteile haben: Das Unternehmen erhält unvoreingenommenes Feedback, es erkennt frühzeitig konfliktäre Themen („Issues“), die möglicherweise seine „licence to operate“ gefährden. Das Ansehen bei (potenziellen) Beschäftigten erhöht sich und es werden Kommunikationskanäle etabliert, die im Krisenfall genutzt werden können; kurz: Der Standortfaktor Akzeptanz wird positiv beeinflusst. Dies geschieht jedoch nur, wenn es sich um einen qualitativ hochwertigen Dialog handelt und nicht um eine als Dialog getarnte einseitige PR-Maßnahme¹⁵⁵. Ein echter Dialog muss bestimmten Prinzipien wie Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation genügen und kann mit Hilfe einiger aus den eben genannten Prinzipien abgeleiteter Qualitätskriterien (vgl. Kap. 4.3) überprüft werden. Die meisten der in dieser Arbeit vorgestellten Dialoge erfüllen viele dieser Qualitätskriterien, einige können sogar als „best practice“ bezeichnet werden (etwa die Michigan Source Reduction Initiative, vgl. Kap. 9.1.1, oder das Vulcan-CAP – Kap. 10.1.5 in der Langfassung).

¹⁵⁵ Zur Abgrenzung von Information, Dialog und Kooperation vgl. Abbildung 5 in Kapitel 4.2.1.

10.3 Zur Plausibilität des Arbeitsmodells

In der Empirie finden sich wichtige Belege für die Plausibilität der Annahmen des Arbeitsmodells (vgl. Kap. 5), in dem die vorgenannten Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld schematisch dargestellt sind. Das gesellschaftsräumlich Unternehmens-Umfeld-Modell besteht im *ersten Teil* aus dem Beziehungsraum des Unternehmens, in dem sich die unternehmerischen Stakeholder ebenso wie die wechselseitigen Einflüsse zwischen Unternehmen und Stakeholdern wieder finden. Bei den Interaktionen kann es zu Konflikten kommen, wenn etwa ein Stakeholder nicht mit einer Handlung des Unternehmens einverstanden ist – der Standortfaktor Akzeptanz ist gefährdet. Eine mögliche Strategie zur Steigerung der Akzeptanz findet sich im *zweiten Teil* des Arbeitsmodells, bei dem im „Interaktionsraum“ ein Konflikt im Dialog bearbeitet wird. Die in dieser Arbeit untersuchten Fallbeispiele stammen aus dem zivilgesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens¹⁵⁶.

Im „Interaktionsraum“ versuchen die Dialogpartner, einen potenziellen Konflikt vorausschauend zu vermeiden („Sensibilisierungsdialog“) bzw. sie verhandeln ein vom Unternehmen ausgehendes Risiko („Risikodialog“) oder einen vorhandenen Konflikt („Regulierungsdialog“, vgl. Kap. 4.3.2). Dabei findet ein Tausch von Machtressourcen / Kommunikationsmedien statt: Idealtypischer Weise gewährt das Unternehmen Einfluss und engagiert sich finanziell für eine Lösung, während der zivilgesellschaftliche Dialogpartner durch den

¹⁵⁶ Zwar treten auch zwischen dem Unternehmen und seinen wirtschaftlichen und politischen Stakeholdern Konflikte auf, diese werden jedoch in der Regel nicht öffentlich verhandelt (vgl. auch Mol 1995 zu den „policy communities“, Verhandlungen zwischen Staat und Wirtschaft).

Dialog Glaubwürdigkeit auf das Unternehmen überträgt, was dessen Akzeptanz durch die Gesellschaft erhöht.

Die Ergebnisse der Forschung bestätigen den Machtressourcentausch im „Interaktionsraum Dialog“: Beim Nachbarschaftsforum von Dow Chemical in Midland, Michigan etwa kann das Unternehmen mit Hilfe des Dialogs Vertrauen zu den beteiligten Bürgerinnen und Bürgern aufbauen sowie seine Glaubwürdigkeit in der Kommune und damit den Standortfaktor Akzeptanz aufwerten. Die Bürgerinnen und Bürger werden zu „Bekanntem“, die einerseits Einblicke in und Einfluss auf Unternehmensabläufe erhalten, andererseits aber auch das finanzielle Engagement des Unternehmens in der Kommune, etwa Spenden an gemeinnützige Organisationen, beeinflussen können.

Auch in den weiteren Dialogen wird deutlich, dass die Unternehmen durch die Dialoge ihr Verhältnis zum Umfeld verbessern können. Die Nachbarschaftsdialoge tragen zur Steigerung der Akzeptanz der Unternehmen im lokalen Umfeld bei. Kooperationen wie die „Michigan Source Reduction Initiative“ (vgl. Kap. 9.1.1) oder der Runde Tisch Novartis-Ökoinstitute (vgl. Kap. 9.2.1) verbessern den neuen Standortfaktor Akzeptanz insbesondere bei kritisch eingestellten Stakeholdern. So beurteilt etwa der langjährige „Watchdog“ des Dow-Midland-CAP, der die Effektivität des CAP im Hinblick auf Verhaltensänderungen bei Dow anzweifelt, die „Michigan Source Reduction Initiative“ von Dow sehr positiv.

10.4 Zu den Forschungsfragen

Im Kapitel 5.3 wurden einige Forschungsfragen aufgeworfen, die forschungsleitend für den empirischen Teil waren und auf die hier näher eingegangen werden soll.

Frage 1: Welche Bedeutung hat der neue Standortfaktor Akzeptanz im Unternehmensumfeld?

Seit der Fordismuskrise befinden sich Unternehmen in einem turbulenteren Umfeld: Nicht nur das Marktumfeld verändert sich schnell, auch die Rahmenbedingungen ihres Handelns sind einem beschleunigten Wandel ausgesetzt. Neue zivilgesellschaftliche Akteure verändern die Regulationsweise, indem sie mehr Information und Mitsprache fordern. Damit hat der Standortfaktor Akzeptanz eine neue, besondere Bedeutung für Unternehmen erhalten. Obwohl es Unternehmen immer noch möglich ist, sich ausschließlich um ihr Geschäftsumfeld zu kümmern, laufen insbesondere Unternehmen der chemischen Industrie, deren Produkte und Produktion zum Teil gesellschaftlich umstritten sind, Gefahr, durch die Beschränkung auf geschäftliche Kontakte und die Vernachlässigung gesellschaftlicher Ansprüche ihren unternehmerischen Erfolg zu gefährden. Ein Beleg für die Bedeutung von Akzeptanz ist einerseits die veränderte Rhetorik von Unternehmensvertretern, wie sie etwa in Umweltberichten Standard ist (Tenor: „Wir übernehmen Verantwortung“), oder auch die teuren großformatigen Anzeigenkampagnen, welche die Öffentlichkeit vom Nutzen unternehmerischer Produkte überzeugen wollen¹⁵⁷. Beispiele für das Unterschätzen von mangelnder Akzeptanz und daraus resultierenden negativen Folgen in den 1990er Jahren

¹⁵⁷ vgl. z.B. die Anzeigen der BASF im Frühjahr 2002 in großen deutschen Tageszeitungen, die den hohen Nutzen ihrer Produkte für Umwelt und Gesundheit hervorheben.

sind etwa die Unternehmen Hoechst (Störfälle), Shell (Ölplattform Brent Spar), Monsanto (Gentechnik) und Bayer (Arzneimittel) (vgl. auch Kap. 3.4.4).

Ein Unternehmen mit geringer Akzeptanz muss mit schärferer gesetzlicher Regulierung, schlechter Presse, einem schlechten Image bei Geschäftspartnern, Kunden und der allgemeinen Öffentlichkeit und als Folge davon mit sinkenden Marktchancen, Problemen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern sowie ggf. sogar mit einem sinkendem Aktienkurs rechnen. Einige dieser Faktoren konnten in den untersuchten Fallbeispielen belegt werden. Die Interviewpartner von Dow Chemical sprechen von einer „licence to operate“, die sie durch angemessenes Verhalten von ihrem gesellschaftlichen (insbesondere lokalen) Umfeld erhalten. Mit dieser „Lizenz“ erwerben sie das „Recht“ auf eine hohe Eigenverantwortlichkeit und weniger staatliche Regulierung, wie ein Interviewpartner ausführte. Ein Beleg für die Bedeutung eines positiven Images ist der Dialog der BASF mit zukünftigen Meinungsführern in der „Studieninitiative BASF“, bei dem es dem Unternehmen darum geht, Einblicke ins Unternehmen zu gewähren und dadurch in einem positiven Licht zu erscheinen (dieser Dialog ist in der Langfassung ausführlich behandelt; Bezug s. S. IV).

Frage 2: Sind neu geschaffene Interaktionsräume wie Dialoge zur Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz geeignet?

Ein Unternehmen muss zunächst einmal ein „korrektes“ Verhalten an den Tag legen, um Akzeptanz zu erhalten. Da jedoch über „korrektes“ Verhalten unterschiedliche Auffassungen in der Gesellschaft bestehen, ist es für Unternehmen, die (potenziell) öffentlicher Kritik ausgesetzt sind, empfehlenswert, mit Kritikern in Dialog zu treten, ihre Anliegen ernst zu nehmen und ihnen sowohl Einblick in als auch Einfluss auf kritisierte Bereiche der Unternehmenspolitik zu gewähren. Klassische Öffentlichkeitsarbeit ist bestenfalls zur Aufrechterhaltung von bereits bestehender Akzeptanz, jedoch nicht zur Erhöhung von Akzeptanz geeignet. Im Gegenteil, sie wirkt dabei sogar kontra-

produktiv, wie selbst Chemiemanager monieren¹⁵⁸. Dialoge hingegen erhöhen bei Einhaltung gewisser Qualitätsstandards (vgl. Kap. 4.3) die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit die Akzeptanz in der Öffentlichkeit, wie die meisten untersuchten Fallbeispiele gezeigt haben.

Frage 3: Wie müssen Dialoge gestaltet sein, damit sie der Konfliktprävention und -regelung im Beziehungsraum des Unternehmens dienen und damit den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen?

Unternehmen können durch Offenheit, eine transparente Informationspolitik und faire, effiziente und kompetent durchgeführte Dialoge ihren Beziehungsraum aktiv mitgestalten und Vorsorge für den Konfliktfall treffen. Eine Schlüsselvariable ist dabei die Glaubwürdigkeit. Es hat sich in den untersuchten Dialogen bestätigt, dass Unternehmen durch Dialoge mehr Glaubwürdigkeit erreichen können, wenn die Dialoge bestimmten Qualitätskriterien genügen (vgl. Kap. 4.3). Als wichtigste Kriterien haben sich dabei eine heterogene Zusammensetzung der Gruppe, die auch Kritiker einschließt, ein hochwertiges Dialogziel (etwa nicht nur Kommunikationsberatung, sondern auch Einfluss auf die Unternehmenspolitik), eine „neutrale“ Moderation sowie unabhängiger Experteninput erwiesen. Dialoge, die diese Kriterien einhalten, wie etwa die Michigan Source Reduction Initiative (vgl. Kap. 9.1.1) oder das CAP von Lyondell und Equistar (vgl. Kap. 9.1.2) sind besonders geeignet, den Standortfaktor Akzeptanz zu steigern. Bei den in dieser Arbeit untersuchten Dialogfallstudien (vgl. Kap. 8 und 9 in der Langfassung) ist etwa das wichtige Kriterium des vom Unternehmen unabhängigen Experteninputs nicht erfüllt; dennoch geben die Teilnehmenden der beiden Fallstudien den Unternehmen gute Noten bzgl. Glaubwürdigkeit, denn die

¹⁵⁸ „Die Hochglanzbroschüren der Öffentlichkeitsarbeit bringen nichts, sie sind reine Selbstdarstellungen und Selbstbeweihräucherungen des Unternehmens, für die ich mich wirklich schäme“ (Betriebsleiter eines großen deutschen Chemieunternehmens, zit. in Heine/Mautz 1995, S. 235).

meisten anderen Qualitätskriterien sind von den Unternehmen eingehalten worden. Ohne Zugriff auf unabhängiges Expertenwissen bleibt jedoch der Beigeschmack der Kooptation; der Standortfaktor Akzeptanz wird zwar durch die Öffnung des Unternehmens zum Dialog bei den Teilnehmenden gesteigert, Kritiker können dadurch jedoch nur eingeschränkt überzeugt werden.

Wichtig ist bei Dialogen auch, dass neben der rationalen Ebene der Fakten auch die oft emotionale Werteebene zur Sprache kommt, damit Konflikte im Vorfeld verhindert oder entschärft werden können. Beim Midland / Dow CAP können die Teilnehmenden ihre Präferenzen und Wertvorstellungen sowie ihr lokales Wissen einbringen, da das Unternehmen mit dem Dialog bezweckt, die Alltags-Sichtweise der Bürgerinnen und Bürger einzubeziehen. Die Studieninitiative BASF hingegen ist als Expertendialog angelegt und hat die Teilnehmenden in dieser Hinsicht überfordert, so dass sowohl die Teilnehmenden als auch das Unternehmen mit den „harten“ Resultaten nur eingeschränkt zufrieden waren. Ein auf Faktenwissen angelegter Dialog tendiert in Richtung Einwegkommunikation, da das Unternehmen den Teilnehmern überlegen und Hauptinformationsquelle ist. Das „Werte-Wissen“ der Studierenden kam bei der Studieninitiative zu kurz (vgl. Langfassung Kap. 9, Bezug s. S. IV).

Frage 4: Welche Rolle spielen die Machtressourcen der einzelnen Akteure in Dialogen?

Die Machtfrage ist entscheidend in Dialogen. Zum einen brauchen Akteure einen gewissen Machtstatus, um überhaupt ein attraktiver Dialogpartner zu sein. Zum anderen müssen Akteure ihrem Gegenüber im Dialog auch etwas anbieten können: Unternehmen können Einfluss auf die Unternehmenspolitik und finanzielle Unterstützung bieten, zivilgesellschaftliche Akteure wie NGOs die „Macht der Glaubwürdigkeit“, die ihnen erlaubt, gesellschaftliche Themen zu besetzen und voranzutreiben. Problematisch in Dialogen bleibt die von den Dialogpartnern oft als übermächtig empfundene Macht der Unternehmen, die sich in ihrer finanziellen Kraft sowie in dem damit

zusammenhängenden Einfluss auf die Politik äußert. Sind die Dialogpartnerinnen und -partner nicht in der Lage, genug Druck auf das Unternehmen auszuüben, werden sich Unternehmen nur selten auf Dialoge einlassen. Öffentlicher Protest von Seiten der NGOs ist daher als Wegbereiter für Dialoge unerlässlich.

Frage 5: Inwieweit profitieren das Unternehmen und die zivilgesellschaftlichen Stakeholder von den Unternehmensdialogen?

Die am Dialog beteiligten Parteien, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Stakeholder, profitieren in jedem Fall von einem Dialog, zunächst einmal in Form von Informationsgewinn. Durch den Dialog werden Unternehmensentscheidungen transparenter – ein Vorteil für die Öffentlichkeit, die dem Unternehmen dafür eine höhere Glaubwürdigkeit bescheinigt, was wiederum zu mehr Akzeptanz führt und dem Unternehmen dient. Je nach Thema und Intensität des Dialogs können gemeinsam auch bessere Lösungen erreicht werden. Dies wird insbesondere bei Kooperationen wie der „Michigan Source Reduction Initiative“ zwischen Dow Chemical und Umweltaktivisten in Midland, Michigan deutlich, bei der beachtliche Umweltverbesserungen sowie finanzielle Einsparungen erreicht wurden (vgl. Kap. 9.1.1). Auch bei den untersuchten Dialog-Fallbeispielen sind verbesserte Lösungen zu verzeichnen. Beim Midland-Dow-CAP etwa initiierten die Teilnehmenden einige Arbeitsgruppen zwischen lokalen NGOs und Dow zu Themen wie den Entlassungen zu Beginn der 1990er Jahre oder der unternehmerischen Freiwilligenarbeit. Bei der Studieninitiative BASF „Sustainable Development“ konnten die Studierenden dem Unternehmen ebenfalls in Einzelfällen (etwa bei den Nachhaltigkeits-Indikatoren oder beim Thema Bodenschutz) Anregungen geben.

Frage 6: Welche (räumlichen) Veränderungen im Unternehmen und in seinem Beziehungsraum können den Dialogen zugeschrieben werden?

Bei den Veränderungen muss zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren unterschieden werden: „Harte“ Faktoren sind nachweisbare Ergebnisse, bei „weichen“ handelt es sich um weniger deutliche bzw. schwer nachweisbare Veränderungen, etwa Veränderung von Einstellungen. Im Unternehmen zählen zu Letzteren ein größeres Verständnis für die zivilgesellschaftlichen Stakeholder sowie „Übung“ im Umgang mit Laien und Kritikern. So kann etwa das Management von Dow Midland die Bedürfnisse der Kommune besser berücksichtigen, was am Beispiel „lokale Zulieferer“ deutlich wird: Nach einer internen Umstrukturierung waren die Geschäftsbeziehungen zu einigen lokalen Zulieferern gefährdet. Daraufhin regte das CAP Workshops für lokale Zulieferer und Dow-Manager an, um die Zulieferer über die Anforderungen von Dow zu informieren. Des Weiteren wurde Dow die Wichtigkeit der Freiwilligenarbeit von Unternehmensmitarbeitern für das Funktionieren der Kommune klarer und es wurden ebenfalls Workshops mit sozialen NGOs zum Thema Freiwilligenarbeit organisiert, um Lösungen für das Problem des rückläufigen Mitarbeiterengagements zu finden.

Bei den gesellschaftlichen Dialogpartnerinnen und -partnern finden sich bzgl. der weichen Faktoren ein besseres Verständnis für die Motive von (unliebsamen) Unternehmensentscheidungen (z.B. Entlassungen bei Dow-Midland, bei denen versucht wurde, sie sozial abzufedern) sowie der Zugang zu sonst öffentlich schwer zugänglichen Informationen aus dem Unternehmen.

Zu den „harten“ Faktoren gehören bei Dow in Midland der Verzicht auf die kommerzielle Verbrennung von Sonderabfall nach Intervention der CAP-Mitglieder, die Initiierung von lokalen Bevölkerungsumfragen sowie die Verbesserung der lokalen Öffentlichkeitsarbeit durch CAP-Mitglieder (etwa eine Veranstaltung für lokale Meinungsführer oder die Unterstützung bei der Erarbeitung von Störfallbroschüren).

10.5 Fazit

Dialoge müssen auf die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Interessen und Werte zugeschnitten sein. In einem Dialog muss eine gewisse Kompatibilität der Ziele vorhanden sein, sonst ist keine Verständigung möglich. Das Unternehmen möchte seine Glaubwürdigkeit erhöhen und den Standortfaktor Akzeptanz verbessern, die Nachbarinnen und Nachbarn sind an Arbeitsplätzen, Sicherheit und Umweltschutz, Informationen und dem sozialen und kulturellen Engagement des Unternehmens interessiert (vgl. Piel 1996, S. 22) und die Umweltaktivisten an Umwelt- und Gesundheitsschutz. Es empfiehlt sich daher, mit unterschiedlichen Zielgruppen jeweils eigene, auf diese zugeschnittene Dialoge zu führen, wie dies etwa Dow Chemical in Midland mit seinem CAP (Zielgruppe: Nachbarn) und der Michigan Source Reduction Initiative (Zielgruppe: Umweltaktivisten) praktiziert. Eine Möglichkeit ist auch die vom CAP von Lyondell und Equistar (vgl. Kap. 9.1.2) angewandte Methode, aus dem CAP heraus eine Umwelt-Arbeitsgruppe zu gründen, die detailliert auf die Umweltproblematik, etwa auf integrierten Umweltschutz („source reduction“) eingehen kann. Denn nicht alle CAP-Mitglieder sind an diesem Thema interessiert.

Dialoge beinhalten ein nicht unerhebliches Manipulationspotenzial auf Seiten des Unternehmens. Ob dies zum Tragen kommt, hängt von drei Faktoren ab: Von der Einstellung der Unternehmensmitarbeiter, von der Wachsamkeit der Bürgerinnen und Bürger und von der Einhaltung von Qualitätskriterien (vgl. Kap. 4.3). Aber selbst wenn nicht alle Qualitätskriterien zufriedenstellend bewertet werden, bewirkt ein Dialog in der Regel eine höhere Glaubwürdigkeit und mehr Akzeptanz im Beziehungsraum des Unternehmens. Denn ein Dialog schafft persönliche Beziehungen, die Dialogpartner werden zu „Bekanntem“ und die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger heben sich aus der „grauen Masse“ der Öffentlichkeit hervor. Das persönliche Gespräch, der Austausch, bewirken Veränderungen im Umgang mit-

einander und damit auch im Denken. Es ist viel schwieriger, sich bei einem Störfall vor „Bekanntem“, zu rechtfertigen, als vor der „Öffentlichkeit“, die in der Regel anonym ist und nur durch die Presse repräsentiert wird.

Je mehr Akteure dem Unternehmen Glaubwürdigkeit zugestehen, desto geringer ist im Krisenfall das Risiko, seine grundsätzliche Akzeptanz zu verlieren, denn je glaubwürdiger ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es für die Medien, in der Krise Ankläger des Unternehmens zu finden¹⁵⁹. Am Beispiel einer Versicherung soll dies erläutert werden: Je höher die Prämie, desto höher die Deckung im Schadensfall. Das heißt, je weiter sich ein Unternehmen öffnet und seinen zivilgesellschaftlichen Stakeholdern Einblick in Unternehmensabläufe bzw. Mitsprache gewährt, desto geringer wird das Risiko, im Krisenfall angeklagt zu werden und den Standortfaktor Akzeptanz zu gefährden. In jedem Fall vermindert sich das Risiko, überhaupt in eine Kommunikationskrise zu geraten, da die Unternehmensmitarbeiter durch Dialoge „Übung“ im Umgang und in der Auseinandersetzung mit (kritischen) Bürgerinnen und Bürgern haben.

Nach diesen Schlussfolgerungen kann die Leitfrage aus dem ersten Kapitel positiv beantwortet werden: Unternehmen können durch Dialoge, die bestimmten Qualitätskriterien genügen, ihr gesellschaftliches Umfeld und damit den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflussen.

¹⁵⁹ Wie dies bei Hoechst 1993 der Fall war (vgl. Kepplinger/Hartung 1995).

Literatur

- ACC (American Chemistry Council) (2001): The Economic Contributions of the Business of Chemistry. Arlington, USA (über www.americanchemistry.com)
- Ahrens, Daniela (2001): Grenzen der Enträumlichung. Weltstädte, Cyberspace und transnationale Räume in der globalisierten Moderne. Opladen, Leske + Budrich
- Backhaus-Mail, Holger; Brühl, Hasso (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin
- Bathelt, Harald (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. In: Geographische Zeitschrift 82/2, S. 63-90
- Bathelt, Harald (1995): Der Einfluss von Flexibilisierungsprozessen auf industrielle Produktionsstrukturen am Beispiel der chemischen Industrie. In: Erdkunde 49, S. 176-196
- Bathelt, Harald (1997): Chemiestandort Deutschland. Technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der Chemischen Industrie. Berlin, Edition Sigma
- Behrent, Michael (2003): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München, Hampp
- Berndt, Christina (2004a): Dreck in der Blutbahn. US-Chemiekonzern wegen verheimlichter Giftstoffdaten angeklagt. In: Süddeutsche Zeitung, 22.7.2004
- Berndt, Christina (2004b): Die große Pharma-Liebe. Fast selbstlos entwickeln einige Konzerne Medikamente gegen lange vernachlässigte Krankheiten. In: Süddeutsche Zeitung, 13.8.2004
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (1997): Chemiestandort Deutschland. Stärkung von Bildung und Forschung zur Zukunftssicherung. Bonn

-
- Brand, Karl-Werner et al. (Hrsg.) (1997): Ökologische Kommunikation in Deutschland. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Braun, Boris (2002): Die Umweltproblematik in der Wirtschafts- und Industriegeographie. Bestandsaufnahme und Vorschläge für eine akteurszentrierte mikroanalytische Konzeption. In: Soyez, Dietrich; Schulz, Christian: Wirtschaftsgeographie und Umweltproblematik. Kölner Geographische Arbeiten 76, Geographisches Institut der Universität Köln, S. 13-28
- Braun, Boris (2003): Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen. Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht. LIT-Verlag, Münster et al.
- Braun, Boris; Schulz, Christian; Soyez, Dietrich (2003): Konzepte und Leitthemen einer ökologischen Modernisierung der Wirtschaftsgeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 47, S. 231-248
- Brüggemann, Anne (1998): Information als Pflicht und als Chance: Die Störfall-Verordnung. In: Renn, Ortwin, Hampel, Jürgen: Kommunikation und Konflikt. Königshausen & Neumann, Würzburg
- Brücher, Wolfgang (1982): Industriegeographie. Braunschweig, Westermann
- Burkart, Roland (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: Bentele, Günter et al. (1996b): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas, S. 245-270
- Carroll, Archie B. (1989): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. Cincinnati et al., South Western Publishing Co.
- Carson, Rachel (1962): Silent Spring. London, Hamish/Hamilton
- Checkoway, B. (1981): The Politics of Public Hearings. In: Journal of Applied Behavioral Science, Heft 17, S. 566-582

- Claus, Frank (1988): Wissen ist Macht - die chemiepolitische Bedeutung von Information. In: Held, Martin (Hrsg.): Chemiepolitik. Gespräche über eine neue Kontroverse. Weinheim et al., VCH, S. 257-254
- Claus, Frank; Wiedemann, Peter (1994) (Hrsg.): Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung. Taunusstein, Eberhard Blottner
- Claus, Frank et al. (1999): Handlungsempfehlungen zur Information der Öffentlichkeit (nach §11a Störfallverordnung). Umweltbundesamt, Berlin
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (1992): A Nationwide Survey of Community Advisory Panel Members. Washington D.C.
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (1996): Responsible Care News, November 1996. Washington D.C.
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (2000): Responsible Care Report. Washington D.C. (über www.cmahq.com)
- Cohen, Nevin et al. (1995a): Improving Dialogue: A Case Study of the Community Advisory Panel of Shell Oil Company's Martinez Manufacturing Complex. Center for Environmental Communication at Rutgers University, New Brunswick, New Jersey
- Cohen, Nevin et al. (1995b): Fostering Environmental Progress: A Case Study of Vulcan Chemical's Community Involvement Group. In: Center for Environmental Communication at Rutgers University. New Brunswick, New Jersey
- Collins, Lyndhurst (1998): Environmentalism and Restructuring of the Global Pulp and Paper Industry. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 99/4, S. 401-415
- Coser, Lewis (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied/Berlin, Luchterhand

-
- Cyert, Richard Michael; March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs /N.J. Prentice Hall
- Döring, Daniela (1997): Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog: Öffentlichkeitsarbeit dargestellt am Beispiel der Chemiebranche. Diplomarbeit, Universität Bamberg, Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaft. Unveröffentlicht
- Donker, Maureen (1999): Interview, Februar 1999, Midland, Michigan
- Dörrenbacher, Peter (1992): Unternehmerische Anpassungsprozesse – Ein industriegeographisches Anpassungsmodell dargestellt am Beispiel der Saarbergwerke AG. Arbeiten aus dem Geographischen Institut der Universität des Saarlandes, Bd. 38
- Donaldson, Thomas; Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: Academy of Management Review 20/1, S. 65-91
- dpa (2004): Indien: Späte Entschädigung für die Opfer von Bhopal. In: Frankfurter Rundschau 20.7.2004)
- Dreyer, Marion (1997): Die Kommunikationspolitik der Chemischen Industrie im Wandel. In: Brand, Karl-Werner et al. (Hrsg.): Ökologische Kommunikation in Deutschland. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 240-267
- Dyllick, Thomas (1984): Das Anspruchsgruppenkonzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung. In: io_Management-Zeitschrift, 53. Jg., Nr. 2, S. 74-78
- Ehrenfeld, John; Nash, Jennifer (1998): Building Trust and Legitimacy: An Assessment of Changes Brought about by Responsible Care. In: Massachusetts Institute of Technology (MIT): MIT Forum on Chemicals and Society. A New Look at Persistent Concerns, 11./12. June 1998
- Elkington, John; Burke, Tom (1987): Umweltkrise als Chance. Ökologische Herausforderungen für die Industrie. Zürich/Wiesbaden, Orell/Füssli

- Elsner, Wolfram (1998): Kooperative Strukturentwicklung als Stakeholder-Modell. Universität Bremen Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Bremer Diskussionspapiere zur Institutionellen Ökonomie und Sozialökonomie Nr. 28. Bremen
- EPA (2004): EPA Takes Enforcement Action against DuPont for Toxic Substances Reporting Violations. Pressemitteilung vom 8.7.2004
- Essing, Norbert (1991): Nachbarschafts-PR als Teilbereich industrieller Öffentlichkeitsarbeit. In: PR-Magazin Nr. 2, S. 30-34
- Feerer, Jeff (1999): Michigan Source Reduction Initiative. Unveröffentlichte Vortragsfolien, Midland, Michigan
- Fischer, Corinna et al. (2003): Die Kunst, sich nicht über den Runden Tisch ziehen zu lassen. Ein Leitfaden für BürgerInneninitiativen in Beteiligungsverfahren. Stiftung Mitarbeit, Bonn
- Fischermann, Thomas (2000): Die Macht der Multis provoziert Widerstand. Besuche bei Konzerngegnern. In: Die Zeit 37/2000
- Freeman, Edward (1983): Strategic Management: A Stakeholder Approach. In: Lamb, Robert: Advances in Strategic Management. Greenwich, CO, JAI Press
- Freeman, Edward; Reed, D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. In: California Management Review 25, No. 3, p. 88-106
- Fung, Archon et al. (1998): After Backyard Environmentalism: Towards a New Model of Information-based Environmental Regulation. Konferenz: Information-based Environmental Regulation: The Beginning of a New Regulatory Regime? Columbia Law School, Oktober 1998, Cambridge
- Gaebe, Wolf (1988): Industrie als Gegenstand der Geographie. In: Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis, S. 1-3
- Gans, Brigitte (1994): Mediation – ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? Diplomarbeit am Geographi-

schen Institut der Technischen Universität München, unveröffentlicht

- Gosewinkel, Dieter (2003): Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her. Discussion Paper SP IV 2003-505 des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Greer, Linda (1999): Environmentalists and Dow: Chemical Reduction. Interview, Washington, D.C. (über: www.nrdc.org)
- Grießhammer, Rainer (2000): Statement zu „Zwischen Petrochemie und Gentechnik – Perspektiven der Chemie für das nächste Jahrtausend“. Forum Zukunft des VCI, 20.3.2000, Hannover (über: www.vci.de)
- Gröner, Susanne; Zapf, Michael (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz. Einfluss, Strategien und Gründe für eine umweltorientierte strategische Betrachtung von Stakeholdern aus Unternehmenssicht. In: UWF 5, S. 52-57
- Haase, Henning (1995): Zur Glaubwürdigkeit ökologischer Argumente: Das Beispiel Waschmittel. In: Haan, Gerhard de (Hrsg.): Umweltbewusstsein und Massenmedien. Berlin, Akademie-Verlag, S. 133-148
- Haedrich, Günther (1982): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: ders. et al.: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin et al., de Gruyter, S. 67-75
- Hammerbacher, Ruth (1995): Der Nachbarschaftskreis des Unternehmens Riedel-de Haen. In: „Der Mitarbeiter“ - Werkzeitschrift der Riedel-de Haen AG, Juli. Seelze, S. 3-4
- Hammerbacher, Ruth (1999): Abschlussbericht über das Vermittlungsverfahren „Münchehagen-Ausschuss“ zur Altlast SAD Münchehagen. In: Anhelm, Fritz; Hammerbacher, Ruth: Das Vermittlungsverfahren „Münchehagen-Ausschuss“ zur Altlast SAD Münchehagen. Abschlussbericht und Dokumentation der Stellungnahmen der Beteiligten. Loccumer Protokolle 32/99, Evangelische Akademie Loccum

- Hansen, Ursula/Schoenheit, Ingo (Hrsg.) (1994): HAGE. Haarpflege und Gesundheit – ein haariges Thema? Grundlagen und Ergebnisse eines Dialogprogramms. Hannover, Fackelträger Verlag
- Hansen, Ursula et al. (1996): Dialogische Kommunikationsverfahren zur Vorbeugung und Bewältigung von Umweltskandalen: Das Beispiel des Unternehmensdialogs. In: Bentele, Günter et al. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas, S. 307-332
- Hard, Günter (1987): Das Regionalbewußtsein im Spiegel der regionalistischen Utopie. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 7/8, S. 419-440
- Hayter, Roger; Watts, H.D. (1983): The Geography of Enterprise: a Reappraisal. In: Progress in Human Geography, Vol. 7, S. 157-181
- Heine, Hartwig; Mautz, Rüdiger (1995): Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik. Berlin, edition sigma
- Held, Martin (Hrsg.) (1988): Chemiepolitik. Gespräche über eine neue Kontroverse. Weinheim et al., VCH
- Held, Martin (Hrsg.) (1991): Leitbilder der Chemiepolitik. Frankfurt/Main, Campus Verlag
- Henschel, Carsten (1997): Bürgerbeteiligung in der Chemieindustrie. Hoechst AG. Unveröffentlichte Vortragsfolien
- Höhmann, Marc (1999): Flächenrecycling als raumwirksame Interaktion. Eine politisch-geographische Untersuchung über Entscheidungsstrukturen und Konfliktpotenziale räumlicher Veränderungen am Beispiel von Köln. Kölner Geographische Arbeiten Heft 71, Köln
- Hoff, A.; Strümpel, B. (1982): Unternehmen und Gesellschaft. In: Haedrich, Günther et al.: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Berlin et al., de Gruyter, S. 35-51

-
- Holoubek, Karl (1994): Unternehmenspolitik und ihre Kommunizierbarkeit: Der Störfall als Prüfstein. In: Gerling, Rolf; Obermeier, Otto-Peter: Risiko – Störfall – Kommunikation. München, Gerling Akademie Verlag, S. 69-94
- Hottes, Karlheinz (Hrsg.) (1976): Industriegeographie. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt
- IFOK (Institut für Organisationskommunikation) (1997): Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland. Diskursprojekt im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik. Wiesbaden, Gabler
- Janisch, Monika (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Von Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern, Paul Haupt
- Jopp, Klaus (2003): EU gefährdet chemische Forschung. In: Die Welt, 8.1.2003
- Jung, H. (1997): Telefongespräch mit dem Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit bei Riedel de Haen, Seelze
- Kepplinger, Hans Mathias; Hartung, Uwe (1995): Störfall-Fieber. Freiburg/Breisgau, Alber
- Kesselring, Sven (1996): Die Pflicht zur Öffentlichkeit. In: Politische Ökologie, Heft 47, 7-8/96, ökom-Verlag, S. 82-85
- Kesselring, Sven (1997): Die Störfälle bei Hoechst im Frühjahr 1993 – eine diskursanalytische Fallstudie. In: Brand, Karl-Werner et al. (Hrsg.): Ökologische Kommunikation in Deutschland. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 268-306
- Klüter, Helmut (1986): Raum als Element sozialer Kommunikation. Giessener Geographische Arbeiten, Universität Giessen
- Klüter, Helmut (1987): Räumliche Orientierung als sozialgeographischer Grundbegriff. In: Geographische Zeitschrift 75/2, S. 86-97
- Knaus, Anja; Renn, Ortwin (1998): Den Gipfel vor Augen. Unterwegs in eine nachhaltige Zukunft. Marburg, Metropolis

- Koch, Egmont; Vahrenholt, Fritz (1978): Seveso ist überall. Köln, Kiepenheuer & Witsch
- Krätke, Stefan (1995): Stadt, Raum, Ökonomie. Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie. Basel et al., Birkhäuser
- Krumme, Günter (1972): Anmerkungen zur Relevanz unternehmerischer Verhaltensweisen in der Industriegeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, S. 101-107
- Läpple, Dieter (1992): Thesen zu einem Konzept gesellschaftlicher Räume. In: Meyer, Jörg: Die aufgeräumte Welt – Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft. Loccumer Protokolle 74/92, Evangelische Akademie Loccum
- Löfstedt, Ragnar E.; Renn, Ortwin (1997): The Brent Spar Controversy: An Example of Risk Communication Gone Wrong. In: Risk Analysis – An International Journal. New York/London, Plenum Press, S. 131-136
- Löfstedt, Ragner E. (1999): The Role of Trust in the North Blackforest: An Evaluation of a Citizen Panel Project. In: Risk: Health, Safety and Environment, S. 7-30
- Löfstedt, Ragner E. (2002): Good and Bad Examples of Siting and Building BioSafety Level 4 Laboratories: a Study of Winnipeg, Galveston and Etobicoke. In: Journal of Hazardous Materials 93, S. 47-66
- Lueken, Geert-Lueke (1996): Philosophische Überlegungen zu Dialog, Diskurs und strategischem Handeln. In: Bentele, Günter et al.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas, S. 59-80
- Lynn, Frances et al. (2000): Chemical Industry's Community Advisory Panels: What Has Been Their Impact? In: Environmental Science and Technology, Vol. 34 No. 10, S. 1881-1886
- Maaß, Frank (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als „guter Bürger“. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

-
- Maier, Jörg; Beck, Rainer (2000): Allgemeine Industriegeographie. Gotha/Stuttgart, Klett-Perthes
- Maier, Jörg; Weber, Jürgen (1979): Räumliche Aktivitäten von Unternehmen im ländlichen Raum. In: Geographische Rundschau 31/3, S. 90-101
- McDermott, Philip; Taylor, Michael (1982): Industrial Organization and Location. Cambridge, University Press
- Midland / Dow CAP (o.J.): Operating Guidelines. Midland, MI USA
- Mikus, Werner (1978): Industriegeographie. Themen der allgemeinen Industrieraumlehre. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Miles, R.H. (1987): Managing the Corporate Social Environment. Englewood Cliffs/N.J., Prentice Hall
- Mintzberg, Henry (1983): Power in and around Organizations. Englewood Cliffs / USA, Prentice Hall
- Mol, Arthur (1995): The Refinement of Production. Ecological Modernization Theory and the Chemical Industry. Utrecht, Van Erkel
- Neidhardt, Friedhelm; Rucht, Dieter (2001): Protestgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1950-1994: Ereignisse, Themen, Akteure. In: Rucht, Dieter (Hrsg.): Protest in der Bundesrepublik. Strukturen und Entwicklungen. Frankfurt/New York, Campus, S. 27-70
- Newman, Cindy (1999): Interview, Februar 1999, Midland, Michigan
- Niedergesäss, Ulrike; Rettberg, Bernd (1998): Unternehmensdialoge in der Einschätzung von Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und NGOs. Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Hannover
- Nork, Manuela (1992): Umweltschutz in unternehmerischen Entscheidungen. Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag

- NRDC et al. (1999): Preventing Industrial Pollution at its Source. A Final Report of the Michigan Source Reduction Initiative. Washington D.C.
- o.V. (1999): Dow Chemical schluckt Union Carbide. In: Süddeutsche Zeitung 5.8.99
- o.V. (2003): Workshop „Zivilgesellschaft“. In: WZB-Mitteilungen März, S. 41-42
- Opp, Karl-Dieter (1996): Aufstieg und Niedergang der Ökologiebewegung in der Bundesrepublik. In: Diekmann, Andreas Jaeger Carlo (Hrsg.): Umweltsoziologie (Sonderheft 36 der KZfSS), Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 350-379
- Oßenbrügge, Jürgen (1983): Politische Geographie als räumliche Konfliktforschung. Hamburger Geographische Studien, Universität Hamburg
- Otremba, Erich (1953): Allgemeine Agrar- und Wirtschaftsgeographie. Stuttgart, Franck
- Otway, H.; Wynne, Barbara (1992): Risk Communication: Paradigm and Paradox. In: Risk Analysis, S. 85-95
- Pagel, Gert (1991): Mit Fingerspitzen gegen Vorurteile. In: Chemische Industrie 1, S. 42-44
- Palazzo, Bettina (2000): Interkulturelle Unternehmensethik: deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich. Wiesbaden, Gabler
- Perrow, Charles (1987): Normale Katastrophen: die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. Frankfurt/New York, Campus
- Pfeiffer, D. (1978): Organisation als System. In: Wöhler, Karlheinz: Organisationsanalyse. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, S. 3-19
- Piel, Edgar (1996): Wie Deutsche und Amerikaner über Chemie denken. In: Change. Standorte: Chemie zwischen Nachbarn. Magazin der Hoechst AG
- Pötter, Bernhard (2004): Wohnen unterm Schornstein macht krank. In: die tageszeitung, 28.8.2004

-
- Polivka, Heinz (1974): Die chemische Industrie im Raume von Basel. Basler Beiträge zur Geographie 16. Basel, Helbling & Lichtenhahn
- Quasten, Heinz; Soyez, Dietrich (1976): Völklingen-Fenne: Probleme industrieller Expansion in Wohnsiedlungsnähe. In: Berichte zur deutschen Landeskunde 50, S. 245-284
- Radkau, J. (1990): Historische Vorstudie. In: Ueberhorst, Reinhard; de Man, Reinier (1990): Erste Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse: Planungsstudie und diskursanalytische Vorstudien, Stadt Frankfurt am Main, Umweltdezernat, Umwelt Forum Frankfurt/Main, S. 63-99
- Reinert, Adrian (1998): Mobilisierung der Kompetenz von Laien – Die Methode Planungszelle/Bürgergutachten. In: Apel, Heino et al.: Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Bonn, Stiftung Mitarbeit
- Renn, Ortwin (1992): Die Bedeutung der Kommunikation und Mediation bei der Entscheidung über Risiken. In: Umweltrecht in der Praxis, Heft 6, Nr. 4/1, S. 275-308
- Renn, Ortwin; Hampel, Jürgen (Hrsg.) (1998a): Kommunikation und Konflikt - Fallbeispiele aus der Chemie. Würzburg, Königshausen & Neumann
- Renn, Ortwin; Hampel, Jürgen (1998b): Konflikte in der Chemie: Chancen für eine neue Kultur der Verständigung. In: Dies. (Hrsg.): Kommunikation und Konflikt - Fallbeispiele aus der Chemie. Würzburg, Königshausen & Neumann, S. 201-216
- Renn, Ortwin; Kastenholz, Hans G. (1997): Die Glaubwürdigkeit von Experten und Institutionen bei einer Notfallsituation. In: Bayer, Anton (Hrsg.): Information von Behörden, Medien und Bevölkerung im Ereignisfall. Köln, TÜV Rheinland, S. 271-281
- Renn, Ortwin; Levine, Debra (1991): Credibility and Trust in Risk Communication. In: Kasperson Roger E.; Stallen, Pieter J.M.

(Hrsg.): *Communicating Risks to the Public* Dordrecht, Kluwer, S. 175-218

- Renn, Ortwin; Webler, Thomas (1994): *Konfliktbewältigung durch Kooperation in der Umweltpolitik. Theoretische Grundlagen und Handlungsvorschläge*. In: *oikos, Umweltökonomische Studenteninitiative an der HSG: Kooperationen für die Umwelt*. Im *Dialog zum Handeln*. Zürich, Verlag Rüegger, S. 11-52
- Renn, Ortwin et al. (Hrsg.) (1995): *Fairness and Competence in Citizen Participation*. Dordrecht NL, Kluwer
- Renn, Ortwin et al. (1999): *Abfallwirtschaft 2005. Bürger planen ein regionales Abfallkonzept*. Baden-Baden, Nomos Verlag
- Rettberg, Bernd; Niedergesäss, Ulrike (1998): *Der Gesprächskreis Hoehster Nachbarn - Ergebnisse und Beurteilungen einer Fallstudie*. Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Hannover
- Reuber, Paul (1999): *Raumbezogene politische Konflikte. Geographische Konfliktforschung am Beispiel von Gemeindegebietsreformen*. Stuttgart, Franz Steiner
- Richter, Judith (1999): *Dialog oder Konsensfabrikation? Chancen und Risiken von Gesprächen mit der Industrie. Ein Leitfaden für kritische Gruppen*. BUKO-Pharma-Kampagne, Bielefeld, Eigenverlag
- Richter, Judith (2000): *Unternehmensdialoge – Offene Gespräche oder Konsensfabrikation?* In: Schell, von, Thomas; Seltz, Rüdiger (Hrsg.): *Inszenierungen zur Gentechnik. Konflikte, Kommunikation und Kommerz*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 186-200
- Riesen, Alexander et al. (1999): *Bürgergutachten als Instrument partizipativer Stadtplanung*. In: *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie* Nr. 2, S. 16-31
- Ring, Jerold (1999): *Interview Februar 1999, Midland, Michigan*

-
- Röglin, Hans-Christian (1988): Pharma-Industrie und Öffentlichkeit. Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept. Basel, Buchverlag Basler Zeitung
- Röglin, Hans-Christian (1994): Technikängste und wie man damit umgeht. Düsseldorf, VDI Verlag GmbH
- Rossmann, Torsten (1993): Öffentlichkeitsarbeit und ihr Einfluss auf die Medien. Das Beispiel Greenpeace. In: Media-Perspektiven Nr. 2, S. 85-93
- Rucht, Dieter; Rose, Jochen (2001a): Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik. In: Zimmer, Annette; Weßels, Bernhard (Hrsg.): Verbände und Demokratie in Deutschland. Opladen, Leske + Budrich, S. 261-290
- Rucht, Dieter; Rose, Jochen (2001b): Von der Platzbesetzung zum Verhandlungstisch? Zum Wandel von Aktionen und Struktur der Umweltbewegung. In: Rucht, Dieter (Hrsg.): Protest in der Bundesrepublik. Strukturen und Entwicklungen. Frankfurt/New York, Campus, S. 173-209
- Schamp, Eike W. (1984): Plädoyer für eine politisch-ökonomische Wirtschaftsgeographie. In: Wirtschaftsgeographie und Wirtschaftswissenschaften. 5. Frankfurter Wirtschaftsgeographisches Symposium (28.10.1983). Frankfurt/Main, Selbstverlag des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Universität Frankfurt, S. 69-88
- Schamp, Eike W. (1988): Forschungsansätze der Industriegeographie. In: Gaebe, Wolf (Hrsg.): Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis, S. 3-15
- Schamp, Eike W. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt

- Schaufler, Günter; Signitzer, Benno (1990): Issues Management: Modewort oder neuer Weg in der PR? Ein Begriff macht die Runde. In: PR-Magazin, S. 31-34
- Schiller, Theo (1985): Verbändepluralismus und die Entstehungsbedingungen politischer Bewegungen. In: Roth, Roland (Hrsg.): Soziale Bewegungen und politisches System. Freie Universität Berlin, FUB-ZI 6, S. 42-68
- Schmid, Stefan (1996): Nicht Shareholder-Orientierung, sondern Stakeholder-Orientierung. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Diskussionsbeiträge
- Schönefeld, Ludwig (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation im lokalen Umfeld: Das Beispiel Hoechst. In: Bentele, Günter et al.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin Vistas, S. 369-392
- Schulz, Christian; Soye, Dietrich (2003): Agenten des Wandels: Wissensintensive Dienstleister und betrieblicher Umweltschutz. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 47/1, S. 15-28
- Sedlacek, Peter (1976): Industrieansiedlung und Umweltschutz. Das Ansiedlungsvorhaben der VEBA-Chemie bei Rheinberg. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 20, S. 173-179
- Sellnow, Reinhard (1998): Das Bürgerbeteiligungsmodell „Verkehrsforum“ – Erfahrungen aus Heidelberg, Tübingen und Salzburg. In: Apel, Heino et al. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfe 19 der Stiftung Mitarbeit, Bonn
- Smidt, de Marc; Wever, Egbert (1990): The Corporate Firm in a Changing World Economy. London/New York, Routledge
- Soyez, Dietrich (1980): Rohstoffverknappung in der Holzindustrie Schwedens – Konflikte und räumliche Auswirkungen. In: Gaebe, Wolf; Hottes, Karlheinz (Hrsg.) (1980): Methoden und Feldfor-

-
- schung in der Industriegeographie. Mannheimer Geographische Arbeiten 7, Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Mannheim, S. 195-231
- Soyez, Dietrich (1985): Ressourcenverknappung und Konflikt. Entstehung und Raumwirksamkeit mit Beispielen aus dem mittelschwedischen Industriegebiet. Saarbrücken, Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität des Saarlandes
- Soyez, Dietrich (1988): Industriell bedingte Umweltbelastung und Nutzungskonflikte. In: Gaebe, Wolf (Hrsg.): Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis, S. 85-92
- Soyez, Dietrich (2002): Environmental Knowledge, the Power of Framing, and Industrial Change. In: Hayter, Roger; Le Heron, R. (Hrsg.): Knowledge, Industry, and Environment: Institutions and Innovation in Territorial Perspective. London, Ashgate, S. 187-208
- Stiftung Risiko Dialog (2000): Nachhaltigkeit in Ernährung und Landwirtschaft. Differenzierte Standpunkte zum Bt-Mais von Novartis. Stiftung Risiko Dialog, St. Gallen
- Szyszka, Peter (1996): Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele, Günter et al.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas, S. 81-106
- Ueberhorst, Reinhard; de Man, Reinier (1990): Erste Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse: Planungsstudie und diskursanalytische Vorstudien, Stadt Frankfurt am Main, Umweltdezernat, Umwelt Forum Frankfurt/Main
- Ueberhorst, Reinhard; de Man, Reinier (1992): Zweite Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständnisprozesse, Stadt Frankfurt am Main, Umweltdezernat, Umwelt Forum Frankfurt/Main

- Ulrich, Peter (1993): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. Bern et al., Haupt
- Uth, Hans-Joachim (1990): Risiko-Kommunikation: Chemie. In: Jungermann, Helmut et al.: Risiko-Konzepte, Risiko-Konflikte, Risiko-Kommunikation. Monographien des Forschungszentrums Jülich Band 3, S.149-207
- VCI (Verband der chemischen Industrie) (2001): Responsible Care Bericht 2001, Frankfurt
- VCI (Verband der chemischen Industrie) (2002): Chemiewirtschaft in Zahlen. Frankfurt
- VCI (Verband der chemischen Industrie) Baden-Württemberg (1997): Image, Akzeptanz und Informationsarbeit der Chemischen Industrie Baden-Württemberg, Baden-Baden
- VCI (Verband der chemischen Industrie) Baden-Württemberg (2001): Das Image der Chemischen Industrie. Baden-Baden
- Venzky, Gabriele (1994): Leid ohne Ende. Zehn Jahre nach Bhopal: Die meisten Opfer der Chemiekatastrophe in Indien warten noch heute auf ihre Entschädigung. In: Die Zeit, 2.12.1994
- Vollmer, Simone (1999): EG-Öko-Audit-Verordnung und betriebliche Umweltkommunikation aus geographischer Sicht. Auf Microfiche veröffentlichte Dissertation am geographischen Institut der Universität Köln
- Webler, Thomas (1995): Right Discourse in Citizen Participation: An Evaluative Yardstick. In: Renn, Ortwin et al. (Hrsg.): Fairness and Competence in Citizen Participation. Dordrecht, Kluwer, S. 35-86
- Weizsäcker, Ernst U. (Hrsg.) (1988): Waschen und Gewässerschutz. Ein Konflikt kommt zur Sprache. Karlsruhe

-
- Werlen, Benno (1997): Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen. Band 2: Globalisierung, Region und Regionalisierung. Erdkundliches Wissen, Band 119, Stuttgart, Franz Steiner Verlag
- Wiegand, Wolf A. (2004): Wie bereitet man Firmen auf Katastrophen vor? In: Süddeutsche Zeitung, 28./29.8.2004
- Wieland, Josef (2002): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement, unternehmerischer Nutzen. Marburg, Metropolis
- Wirth, Eugen (1969): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt, Wissenschaftlichen Buchgesellschaft
- Wöhler, Karlheinz (1978): Organisationsanalyse. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag
- WWF (2004): 82 % der Deutschen sind besorgt über Chemikalien im Blut. WWF-Umfrage zeigt Verbraucherinteresse an starker EU-Chemikalienreform. Presseinformation, 23.6.2004
- Zapf, Michael (1996): Stakeholderinteressen und Umweltschutz – eine empirische Analyse am Beispiel des Umweltberichtes der Wacker-Chemie GmbH. Universität Augsburg, Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Controlling. Augsburg, Diplomarbeit
- Zerfaß, Ansgar (1996a): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Zerfaß, Ansgar (1996b): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In: Bentele, Günter et al.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Berlin, Vistas, S. 24-58
- Zilleßen, Horst (1997): Der Bürgerdialog Flughafen Berlin Brandenburg International. In: Kerth, M. (Hrsg.): Experten im Spannungsfeld im Umweltbereich. Berlin, Ernst
- Zöller, Katharina (1997): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. In: Unternehmens-Grün (Hrsg.): Von der Vision zur Praxis: Nachhaltiges Wirtschaften als Perspektive für Unternehmen. München, ökom-Verlag, S. 171-180

- Zöller, Katharina (1999): Growing Credibility through Dialogue Communication. Experiences in Germany and the USA. In: Charter, Martin; Polonsky, Michael Jay (Hrsg.): Greener Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, S. 196-206
- Zöller, Katharina; Renn, Ortwin (Hrsg.) (1996): Bürgergutachten Standortauswahl Teil III, Band 1. Bürgerbeteiligung an der Abfallplanung für die Region Nordschwarzwald. Stuttgart, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Zwick, Michael; Renn, Ortwin (1998): Wahrnehmung und Bewertung von Technik in Baden-Württemberg. Stuttgart, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg