

Die Welt der Stakeholder und ihre Governance

Vorwort

Josef Wieland

Wenn wir auch nur einen oberflächlichen Blick auf den aktuellen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Diskurs moralökonomischer Probleme werfen, dann stellt sich schnell der Eindruck ein, dass die Welt, in der wir leben, eine Welt der Stakeholder ist. Dieser Begriff ist praktisch auf der Agenda jeder ernstzunehmenden Diskussion, vor allen Dingen in den westlichen Ländern. Der Stakeholder ist eine nicht mehr wegzudenkende Kategorie sozialer Akteure, der, so scheint es jedenfalls, gegenwärtig eine größere Bedeutung zukommt als der des Bürgers. Weniger klar ist demgegenüber, was denn überhaupt ein Stakeholder ist und in welcher Weise Stakeholder ihre Interessen in einem gegebenen organisationalen Kontext wahrnehmen. Die Vielfalt der Definitionen und Ansätze, die sich hier um Klarheit bemühen, ist kaum noch zu überschauen, und die in diesem Band versammelten Beiträge reflektieren diese theoretische Lage. Dennoch besteht der gemeinsame Ausgangspunkt aller in diesem Band versammelten Aufsätze darin, den gegenwärtigen Stand der Stakeholdertheorien zur Kenntnis zu nehmen und vor dem Hintergrund eines governanceökonomischen und governanceethischen Theoriedesigns auf ihr Erklärungspotenzial hin zu reflektieren.

Mein eigener Beitrag „Governanceökonomik – die Firma als Nexus von Stakeholdern. Eine Diskussionsanregung“ verfolgt das Ziel, ein strikt ökonomisches Konzept des Stakeholdermanagements zu entwickeln. Die theoretische Disposition für dieses Unterfangen ist die Governanceökonomik, die definiert wird als die Lehre von der Führung, dem Management und der Kontrolle von Kooperationsbeziehungen durch adaptiv

effiziente Governancestrukturen. In dieser Perspektive sind Unternehmen nicht nur eine Form der Governance von Stakeholderbeziehungen – sie sind vielmehr in einem konstitutiven Sinne zu verstehen als ein Nexus von Stakeholderbeziehungen. Die Governance dieses Netzwerks wird definiert als ein zweistufiger Prozess der Identifizierung und Priorisierung der relevanten Stakeholder eines Teams, die ihrerseits wiederum definiert sind als Ressourcenbesitzer, die gemeinsam ein Unternehmen konstituieren und operativ reproduzieren. Die governanceökonomische Betrachtung der Firma definiert deren Wesen daher als einen vertraglichen Nexus von Stakeholderressourcen und Stakeholderinteressen, dessen Funktion in der Governance, eben in der Führung, dem Management und der Kontrolle der Ressourcenbesitzer mit dem Ziel der wirtschaftlichen Wertschöpfung und der Ausschüttung einer Kooperationsrente liegt. Mit dieser theoretischen Linse werden dann die herkömmlichen Theorien des Stakeholdermanagements kritisch diskutiert. Dabei richtet sich der Blick primär auf die allgemein anerkannten Schwächen der Stakeholdertheorie, nicht nur darauf, dass sie über keine allgemein anerkannte Definition dessen verfügt, was ein Stakeholder ist, sondern auch und vor allem, dass sie in der Frage der Identifizierung und der Priorisierung der Stakeholder erhebliche theoretische Desiderate hat. Der Klärung dieser offenen Fragen widmet sich mein Beitrag und macht einen Vorschlag zur Sache.

Der Beitrag von Michael Schramm „Transaktionsrhizome – Ontologie und Ethik eines mikroanalytischen Stakeholdermanagements“ ist ein innovativer Beitrag zur Governanceethik. Ausgehend von den Überlegungen zum Stakeholdermanagement, die er vornehmlich an der Theorie von R. Edward Freeman¹, aber auch von Ann Svendsen² und Peter Ulrich³ diskutiert, untersucht er, welchen zusätzlichen Erkenntnissertrag die Festlegung der Governanceethik auf abgrenzbare spezifische Transaktionen und deren Eigenschaften, temporalisierte und fragmentierte Ereignisse zu sein, bringt. Im Anschluss daran versucht er, erste Ideen einer ontologischen Begründung der Governanceethik zu entwickeln, und zwar in Anlehnung an Wittgenstein, Luhmann, Whitehead und in einem letzten Kapitel an Deleuze und Guattari. Transaktionen und Organisationen,

¹ Freeman 1984.

² Svendsen 1998.

³ Ulrich 1997.

so Schramm, sind Ereignisse, die miteinander verknüpft werden und die darüber ihre Form als Netzwerk selbst hervorbringen. Im Ergebnis findet sich, dass Organisationen Netzwerke von Stakeholdern sind, die genau in diesem Sinne „rhizomatisch“, also als gedrehte Fäden, strukturiert sind und in diesem Zustand als potenzielle Generatoren der moralischen Dimension von Transaktionen angesehen werden können.

Der Aufsatz von Guido Palazzo „Vom Stakeholdermanagement zur globalen Governance“ wechselt erneut die Perspektive. War in meinem Beitrag noch die Theorie der Firma der Horizont der Erörterung und in Schramms Beitrag eine ontologische Begründung von Governanceformen, so ist es bei Guido Palazzo die Perspektive des demokratischen Diskurses der Gesellschaft. Aus dieser heraus formuliert er seine Kritik an den etablierten Stakeholdertheorien, denen er im Wesentlichen mangelnde Reichweite, eine mechanistische Weltwahrnehmung und ein reaktives sowie nicht selbstreferenzielles Handlungsmodell vorwirft. Daraus folgt, so Palazzo, für die globalen Verhältnisse der heutigen Wirtschaft eine zu enge Vorstellung von Unternehmensverantwortung, die den radikal veränderten Konstellationen von Themen, Akteuren und Methoden nicht Rechnung trägt. Ein wirklich erfolgreiches Stakeholdermanagement, so Palazzo weiter, muss zur Kenntnis nehmen, dass es in einer postnationalen Konstellation Verantwortungsübernahme nur noch in der Übernahme politischer Verantwortung durch Unternehmen geben kann, deren Legitimität durch den deliberativen Diskurs der Öffentlichkeit hergestellt werden muss. Kritisch im Hinblick auf die Governanceethik führt er aus, dass deren Entwicklung zu einer politischen Unternehmensethik nach wie vor nicht zu Ende gedacht ist. Zwar seien mit dem Begriff der Lokalität und dem Begriff der Kooperation sowohl das Problem als auch dessen Lösung benannt, nämlich dass in der postnationalen Konstellation nicht mehr von Lokalität sinnvoll die Rede sein könne, sondern nur noch von einer weltweiten Kooperation; aber immerhin traut er dem Begriff der Governance und vor allem auch dem der Corporate Governance zu, nämlich dann, wenn er zur politischen Governance entwickelt wird, eine Antwort auf die Fragen des globalen Wandels zu geben. Der Hinweis auf eine noch nicht zu Ende gedachte politische Governanceethik ist sicherlich zutreffend. Dennoch glaube ich, dass alles ethische Handeln, und das zeigt ja auch der Artikel von Schramm, am Ende des Tages lokal ist. T_m ist ein Ereignis, das auftaucht, Gestalt annimmt und dann wieder vergeht, und moralische Entscheidungen be-

ziehen sich auf solche Ereignisse – zumindest ist das die Idee der Governanceethik. Diese Lokalität aufzugeben für eine mehr oder weniger unklare „Lösung globaler Gerechtigkeitsprobleme“ hat zwar den Charme einer scheinbar adäquaten Problemanzeige unserer heutigen Gesellschaft, verkennt aber aus meiner Sicht die gerade bei Luhmann, Whitehead und in der Transaktionskostentheorie verankerte Auffassung, dass es Ereignisse sind, die moralische Fragen hervorbringen und im Hinblick auf diese auch entschieden werden müssen.

Der Artikel von Reinhard Pfriem „Zwischen Reputation und Legitimation – alle reden von Stakeholdermanagement...“ ist eine sehr lehrreiche Diskussion der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Ansätze zum Stakeholdermanagement, denen er durchweg attestiert, dass es sich bei ihnen noch keineswegs um eine Theorie handelte, sondern allenfalls um den Zugang zum Aufbau einer solchen Theorie. Sein eigenes Stakeholdermodell hebt vor allen Dingen darauf ab, dass die mögliche wechselseitige Beeinflussung von Stakeholdern die Grunderkenntnis jedes strategisches Managements sein muss. Nur dann, so Pfriem, wenn ein Unternehmen realisiert, dass sowohl seine eigene Erscheinungsweise als auch die dieser angemessenen Strategie nicht nur von ihm selbst, sondern eben auch von seinen Stakeholdern mitdefiniert wird, kann es das dualistische Bild seiner selbst überwinden, wo auf der einen Seite die Arbeitnehmer und auf der anderen Seite die Geschäftsleitung stehen. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass Reputation und Legitimation der Führung eines solchen Unternehmens in einer neuen Dimension gesehen werden müssen, die – in der Konnotation Reinhard Pfriems – der kulturalistische Bezugsrahmen des Unternehmens ist. Nichtmehrsteuerbarkeit und das Ende stratifikatorischer Verhältnisse lassen sich dann eben deuten – und dies ist der kulturalistische Aspekt – als der Versuch von Gesellschaften und Unternehmen, kulturelle Orientierungen zu bieten, um damit Aufmerksamkeit, Anerkennung und auch Hegemonie zu erlangen. Diese interessante These fügt der Stakeholderdiskussion einen neuen Aspekt hinzu, dies umso mehr, als er in Übereinstimmung mit der Governanceethik darauf hinweist, dass es nicht die Stakeholderkonzeption ist, die die Probleme löst, sondern die angemessene Form einer Governance der Stakeholder für die zu lösenden Probleme.

Barbara Drexler und Birger P. Priddat zeigen in ihrem aufschlussreichen Aufsatz das Stakeholdermanagement von Zentralbanken auf. Eine ihrer überraschendsten und plausibelsten Thesen ist, dass die Haupt-

arbeit der Zentralbanken Erwartungsmanagement und damit Kommunikation ist. Diese Kommunikation kann kein cheap talk sein, sondern sie muss den Stakeholdern der Zentralbanken – und das sind bekanntlich nicht nur die anderen Banken und die Kunden dieser Banken, sondern eben das Ganze der Gesellschaft – diejenige Kommunikation anbieten, die ihr eigenes Governanceinstrumentarium als effektiv und glaubwürdig darstellt. Die Form, in der diese Kommunikation geschieht – und das wird dann in der Folge untersucht –, hängt an nationalen kulturellen Institutionen, was deutlich gemacht wird am Vergleich der Kommunikationsstrategien der deutschen, der französischen und der Europäischen Zentralbank (EZB). Im Ergebnis findet sich, dass diese Institutionen nicht nur unterschiedliche Stakeholder haben, sondern auch einen gemeinsamen kleinsten Nenner. Die kommunikative Strategie der institutionalisierten Kommunikation der Zentralbanken kann keineswegs darin bestehen – und dies aus ökonomischen Gründen –, vollständige Transparenz herzustellen, sondern muss, wie die beiden Autoren es nennen, eine gewisse „opake“ Qualität haben. Zentralbank-Kommunikation sollte die Eigenschaft der scheinbaren Transparenz und Klarheit verbinden mit der Eigenschaft einer scheinbaren Mehrdeutigkeit und Unklarheit. Nur so kann die Transparenzregel der Banken, die Handlung ermöglichen müssen, am besten erfüllt werden. Die Paradoxie dieser Kommunikation, welche eben nicht durch forcierte Transparenz entwickelt werden kann, sondern nur durch eine diesem opaken Kommunikationsstil angemessene Governancestruktur, versetzt die Zentralbanken in die Lage, kooperationsfähig zu sein mit multiplen und sehr differnten Akteuren.

Den Band beschließt der Artikel „Governance through Metaphors in der Polizei – Gibt es das? Braucht man das?“, eine governanceethische Betrachtung der metaphorischen Konstruktion von Stakeholderbeziehungen in der Polizeiorganisation von Werner Schiewek. Ihm geht es um den Versuch, unter Rekurs auf die Stakeholdertheorie und die Governanceethik, die metaphorische Konstruktion von Stakeholderbeziehungen und die dazu nötige moralisch-ethische Infrastruktur am Beispiel der Polizei als Verwalterin des staatlichen Gewaltmonopols zu entwickeln. Im Durchgang durch das Stakeholdermodell von Mitchell et al. (1997) analysiert er zunächst die Stakeholder der Polizei unter den verschiedensten Gesichtspunkten, vor allem aber unter dem Gesichtspunkt der Macht, der Legitimität und der Dringlichkeit. Diese Stakeholder strukturieren

ihre Beziehung zur Polizei, wie auch umgekehrt die Polizei zu ihren Stakeholdern, über Metaphern, die den einzelnen Argumenten der Governancefunktion der Governanceethik zugerechnet werden können. Was in Schieweks Text folgt, ist eine sehr kreative Untersuchung des Verhältnisses von moralischen Erstkodierungen der Gesellschaft zu den moralischen Zweitkodierungen einer Polizeikultur, die mit dem Problem konfrontiert ist, ihre Stakeholder einerseits moralisch korrekt zu identifizieren und gleichzeitig aber metaphorische Konstruktionen zu schaffen, die die Anschlussfähigkeit an reale Ereignisse ermöglichen. Das Verhältnis von „Polizist“ und „Bulle“ kann in dieser Weise gedeutet werden. Die Governance staatlicher Kommunikationsangebote „through Metaphors“ in Werner Schwieweks Beitrag zeigt, dass – und dies ist die verallgemeinerte Version – die Generierung und Organisation von Moral mittels Metaphern durch die Zuschreibung von Metaphern auf Stakeholder geschieht. Die dabei generierte Differenzierung in Erst- und Zweitkodierungen macht es möglich, sehr komplexe Stakeholderbeziehungen in einer Organisation kommunikationsfähig zu halten. Daraus resultiert, dass die moralische Infrastruktur von Organisationskulturen wesentlich geprägt wird durch die zu ihr gehörenden spezifischen metaphorischen Konzeptionalisierungen.

Alle in diesem Band versammelten Beiträge demonstrieren erneut die theoretische Anschluss- und Verallgemeinerungsfähigkeit und die Innovationskraft, die in der Governanceethik und der ihr zugrunde liegenden Begrifflichkeit liegt. Wie immer sind die Beiträge das Ergebnis einer Diskussionsrunde, die regelmäßig in Konstanz stattfindet, und die für mich selbst im Laufe der Jahre zu einer der wesentlichen Quellen theoretischer Auseinandersetzung und Bereicherung geworden ist. Ich danke deshalb allen Autoren nicht nur für den Beitrag zu diesem Band, sondern vor allen Dingen für ihre Großzügigkeit, sich auf das Konzept der Governanceethik einzulassen und in einer innovativen Art und Weise weiterzudenken. Danken möchte ich auch Géraldine Kortmann-Sene für ihre umsichtige und engagierte Art, dieses Buch zu produzieren.