

Stakeholder-Dialoge zur Sicherung des neuen  
Standortfaktors „Akzeptanz“ bei deutschen  
und amerikanischen Chemieunternehmen.  
Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung.

I n a u g u r a l - D i s s e r t a t i o n  
zur  
Erlangung des Doktorgrades  
der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät  
Universität zu Köln

vorgelegt von

Katharina Karin Zöller  
aus Starnberg

2004

Berichterstatter: Prof. Dr. Dietrich Soyez  
Prof. Dr. Josef Nipper

Tag der letzten mündlichen Prüfung: 6. Februar 2004

## Dank

Meine Forschung benötigte Unterstützung in Form von Informationen, Feedback, Ermunterung 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 Prof. 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, Prof. Nipper, der mir wertvolle Hinweise gab.

Besonderer Dank geht an Prof. 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 „Fragebogenausfüller“ 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 Leon-

#### IV

hard, 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.

## **Stakeholder-Dialoge zur Sicherung des neuen Standortfaktors „Akzeptanz“ bei deutschen und amerikanischen Chemieunternehmen. Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung.**

### **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. Bei den Dialogen kommt es, so sie bestimmten Qualitätsprinzipien 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 Stakeholdern 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.

**Summary: Stakeholder dialogues to influence the new location factor „acceptance“ – Examples from German and American chemical companies**

Since the 1980s, the manufacturing of chemical products is 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 get into 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 in 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 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

<b>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN .....</b>	<b>XIV</b>
<b>VERZEICHNIS DER TABELLEN.....</b>	<b>XV</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1 EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Geographische Einordnung des Untersuchungsthemas .....	3
1.3 Methodisches Vorgehen .....	5
1.3.1 Quantitatives oder qualitatives Forschungsparadigma?.....	5
1.3.2 Eigenes konzeptionelles Vorgehen .....	6
1.3.3 Literatur- und Dokumentenrecherche und –analyse .....	8
1.3.4 Expertengespräche .....	8
1.3.5 Teilnehmende Beobachtung .....	10
1.3.6 Interviews mit Teilnehmenden .....	11
1.3.7 Standardisierte Fragebögen.....	11
1.4 Aufbau der Arbeit .....	12
<b>TEIL A: KONZEPTIONELLER TEIL.....</b>	<b>13</b>
<b>2 KONZEPTIONELLE ANSÄTZE MIT GESELLSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Regulationstheoretische Ansätze.....	15
Exkurs: Wertewandel.....	18
2.2 Ökologische Modernisierung .....	19
2.3 Arenatheorie.....	21
2.4 Haupterkenntnisse aus den konzeptionellen Ansätzen mit gesellschaftlicher Perspektive.....	24
<b>3 KONZEPTIONELLE ANSÄTZE MIT WIRTSCHAFTSGEOGRAPHISCHER PERSPEKTIVE.....</b>	<b>27</b>
3.1 Raumkonzept dieser Arbeit.....	27
3.1.1 Gesellschaftszentriertes Raumkonzept: Beziehungsraum .....	28
3.1.2 Raum als Element sozialer Kommunikation.....	30
3.2 Wegweisende industrie- bzw. unternehmensgeographische Arbeiten und ihr Bezug zum Thema .....	32

## VIII

3.2.1	Industriegeographische Perspektiven: Wirkung der Industrie im Raum .....	32
3.2.2	Unternehmensgeographie: Vom Unternehmen ausgehende räumliche Wirkungen.....	35
3.3	Das Umfeld von Unternehmen.....	37
3.3.1	Modelle zum Unternehmensumfeld.....	38
3.3.1.1	Die Modelle von Schamp .....	38
3.3.1.2	Embeddedness .....	40
3.3.1.3	„Task“ und „Societal Environment“ .....	42
3.3.1.4	Das Modell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen von Braun .....	43
3.3.1.5	Zusammenfassung: Modelle zum Unternehmensumfeld.....	44
3.3.2	Der <i>Stakeholder</i> -Ansatz .....	45
3.3.2.1	Unternehmerische <i>Stakeholder</i> in der Geographie .....	47
3.3.2.2	Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) als unternehmerische Stakeholder .....	49
3.3.3	Standortwirkungsanalyse / Unternehmerisches Einflussfeld.....	52
3.3.3.1	Entwicklung des Begriffes „Wirkungsanalyse“.....	52
3.3.3.2	Empirische geographische Arbeiten zur Wirkungsanalyse.....	53
3.3.3.3	Definition von Standortwirkungsanalyse .....	57
3.4	Konflikte im Umfeld von Unternehmen.....	58
3.4.1	Geographische Arbeiten zum Thema „Konflikt“.....	58
3.4.2	Konfliktursachen .....	60
3.4.3	Umgang mit Konflikten .....	60
3.5	Akzeptanz als neuer Standortfaktor für Unternehmen .....	61
3.5.1	Die Veränderung der Bedeutung von Standortfaktoren in der Wirtschaftsgeographie.....	61
3.5.2	Erwartungen von Nachbarn an Großunternehmen .....	62
3.5.3	Kritik von NGOs .....	63
3.5.4	Mögliche Folgen mangelnder gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen ..	64
<b>4</b>	<b>LÖSUNGSANSATZ: DIALOGISCHE KOMMUNIKATION ZUR BEEINFLUSSUNG DES NEUEN STANDORTFAKTORS AKZEPTANZ IM UNTERNEHMERISCHEN UMFELD .....</b>	<b>67</b>
4.1	Dialog und Verhandlung als Thema der Geographie.....	67
4.2	Risikokommunikation .....	70
4.2.1	Komponenten der Glaubwürdigkeit.....	70



4.2.2	Rückschlüsse aus den Glaubwürdigkeitskomponenten für die Risikokommunikation .....	71
4.2.3	Die drei Ebenen der Risikokommunikation.....	73
4.3	Unternehmensdialoge .....	75
4.3.1	Abgrenzung von Information und Dialog .....	77
4.3.2	Dialogtypen.....	79
4.3.3	Wirkungen sowie Vor- und Nachteile von Unternehmensdialogen .....	80
4.3.4	Die Bedeutung von Macht in Unternehmensdialogen.....	82
4.4	Dialogevaluation: Qualitätskriterien für Dialoge.....	84
<b>5</b>	<b>ARBEITSMODELL: GESELLSCHAFTSRÄUMLICHES UNTERNEHMEN-UMFELD-MODELL ....</b>	<b>89</b>
5.1	Der Beziehungsraum des Unternehmens .....	89
5.1.1	Die analytisch-räumliche Dimension des Beziehungsraumes .....	89
5.1.2	Die funktionale Dimension des Beziehungsraumes.....	91
5.2	Machtressourcentausch im Interaktionsraum / Dialog.....	92
5.3	Forschungsfragen .....	95
<b>6</b>	<b>DIE CHEMISCHE INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND UND IN DEN USA .....</b>	<b>97</b>
6.1	Wirtschaftsgeographische Merkmale der Chemischen Industrie.....	97
6.2	Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen.....	100
6.3	Wirtschaftsdaten zur chemischen Industrie.....	101
6.3.1	Die deutsche Chemieindustrie .....	101
6.3.2	Die US-amerikanische Chemieindustrie .....	103
6.4	Umweltdaten zur Chemie .....	104
6.4.1	Daten für Deutschland .....	104
6.4.2	US-amerikanische Daten .....	105
6.4.3	Die Umwelt-Performance von Chemieunternehmen .....	106
6.5	Chemikalien- und Informationsgesetze.....	109
6.5.1	Gesetze in den USA .....	110
6.5.1.1	SARA / Right-to-Know.....	110
6.5.1.2	Toxic Release Inventory.....	110
6.5.1.3	Pollution Prevention Act .....	111
6.5.1.4	Risk Management Program .....	111
6.5.2	Gesetze in Deutschland.....	112

6.5.2.1	Chemikalien-Gesetz / EU-Weißbuch.....	112
6.5.2.2	Bundes-Immissionsschutz-Gesetz.....	113
6.5.2.3	Seveso-Direktive / Störfall-Verordnung .....	113
6.5.2.4	IVU-Richtlinie.....	115
6.5.2.5	Umweltinformationsgesetz.....	115
6.5.2.6	Aarhus-Konvention.....	116
<b>7</b>	<b>KOMMUNIKATION DER CHEMISCHEN INDUSTRIE MIT DEM UMFELD .....</b>	<b>117</b>
7.1	Historische Kritik des Umfeldes an der chemischen Industrie.....	117
7.1.1	Entwicklung der chemischen Industrie und ihrer Umweltprobleme .....	117
7.1.2	Entwicklung in Deutschland und Europa nach 1914.....	118
7.1.3	Internationale Chemieskandale im 20. Jahrhundert .....	119
7.2	Die Weiterentwicklung der Kommunikationspolitik der Chemieindustrie.....	121
7.3	Akzeptanz der Chemieindustrie in der Öffentlichkeit.....	123
7.4	Wahrnehmung der Öffentlichkeit aus Sicht von Chemiemanagern.....	125
7.5	Das <i>Responsible Care</i> -Programm der chemischen Industrie.....	127
7.6	Einstellungen im Verband der Chemischen Industrie (VCI) zu „Dialog“.....	129
7.6.1	Information oder Dialog? .....	129
7.6.2	Dialogpartner.....	130
7.6.3	Gestaltung von Dialogen.....	131
	<b>TEIL B: EMPIRISCHER TEIL.....</b>	<b>135</b>
<b>8</b>	<b>FALLBEISPIEL MIDLAND / DOW CAP VON THE DOW CHEMICAL COMPANY, MIDLAND, MICHIGAN.....</b>	<b>135</b>
8.1	Das Unternehmen Dow und sein Umfeld .....	135
8.1.1	Das Unternehmen und seine Produkte.....	135
8.1.2	Geschichte von Dow .....	136
8.1.3	Kontakte zum Umfeld .....	138
8.1.3.1	The Saginaw Bay Watershed Initiative Network (WIN) .....	138
8.1.3.2	Community Outreach Meeting.....	139
8.1.3.3	Bevölkerungsumfragen im Umfeld des Unternehmens in Midland .....	140
8.1.4	Standortwirkungen von Dow in der Stadt Midland .....	141

8.2	Midland / Dow Community Advisory Panel .....	143
8.2.1	Organisatorisches .....	143
8.2.1.1	Gründung und Arbeitsweise .....	143
8.2.1.2	Teilnehmende, Dow-Mitglieder und Moderation .....	144
8.2.1.3	Aktive, kritische Umweltschützer im <i>CAP</i> ? .....	145
8.2.1.4	Zusammenfassung: Organisatorisches .....	146
8.2.2	Einstellungen der Teilnehmenden zu Unternehmensdialogen.....	146
8.2.3	Ziele des Dialogs .....	146
8.2.3.1	Vorteile des <i>CAP</i> für die Bürgerinnen und Bürger und für Dow.....	147
8.2.3.2	Rolle der Dialogakteure.....	148
8.2.3.3	Grenzen des <i>CAP</i> .....	149
8.2.3.4	Zusammenfassung: Ziele des Dialogs .....	149
8.2.4	Im <i>CAP</i> behandelte Themen.....	150
8.2.4.1	Konsense und Dissense zwischen Dow und den <i>CAP</i> -Mitgliedern .....	152
8.2.4.2	Bedenken und Ängste der Bürgerinnen und Bürger.....	152
8.2.4.3	Kompetenz der Teilnehmenden .....	153
8.2.4.4	Informationsinput.....	153
8.2.4.5	Zusammenfassung: Themen im <i>CAP</i> .....	154
8.2.5	Ergebnisse der Arbeit des <i>CAP</i> .....	154
8.2.6	Bewertung der Arbeit im <i>CAP</i> durch die Teilnehmenden.....	157
8.2.6.1	Positive Anmerkungen der Bürgerinnen und Bürger .....	157
8.2.6.2	Kritische Anmerkungen der Bürgerinnen und Bürger.....	158
8.2.6.3	Bewertung durch Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	159
8.3	Analyse und Schlussfolgerungen .....	160
8.3.1	Analyse des Midland / Dow Community Advisory Panel an Hand der Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation.....	160
8.3.1.1	Prinzip Fairness .....	160
8.3.1.2	Prinzip Kompetenz.....	162
8.3.1.3	Prinzip Effizienz .....	164
8.3.1.4	Prinzip Legitimation .....	165
8.3.2	Gesamtbewertung Midland / Dow-CAP .....	167
8.3.3	Schlussfolgerungen aus dem Midland / Dow-CAP.....	169

<b>9</b>	<b>FALLBEISPIEL STUDIENINITIATIVE BASF „SUSTAINABLE DEVELOPMENT“, LUDWIGSHAFEN, DEUTSCHLAND .....</b>	<b>171</b>
9.1	Das Unternehmen BASF .....	171
9.1.1	Das Unternehmen BASF und seine Produkte .....	171
9.1.2	Geschichte der BASF .....	171
9.1.3	Kontakte zum Umfeld .....	172
9.2	Die Studieninitiative BASF .....	173
9.2.1	Organisatorisches.....	173
9.2.2	Einstellungen der Teilnehmenden zu Unternehmensdialogen und zur Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie.....	174
9.2.3	Ziele der beteiligten Akteure .....	176
9.2.3.1	Definition von Dialog .....	176
9.2.3.2	Ziele der BASF .....	177
9.2.3.3	Ziele und Erwartungen der Studierenden.....	177
9.2.3.4	Vorteile und Grenzen des Dialogs.....	178
9.2.3.5	Zusammenfassung: Ziele der Dialogpartner .....	179
9.2.4	Ergebnisse der Studieninitiative aus Sicht der beteiligten Akteure.....	180
9.2.5	Bewertung der Studieninitiative durch die Akteure .....	181
9.3	Analyse und Schlussfolgerungen.....	183
9.3.1	Prinzip Fairness.....	185
9.3.2	Prinzip Kompetenz .....	187
9.3.3	Prinzip Effizienz.....	189
9.3.4	Prinzip Legitimation .....	190
9.3.5	Gesamtbewertung Studieninitiative BASF „Sustainable Development“ .....	191
9.3.6	Schlussfolgerungen aus der Studieninitiative BASF .....	194
<b>10</b>	<b>WEITERE BEISPIELE FÜR CHEMIEDIALOGE IN DEN USA UND DEUTSCHLAND .....</b>	<b>197</b>
10.1	Chemiedialoge in den USA .....	197
10.1.1	Das Public Advisory Panel (PAP) der Chemical Manufacturer’s Association (CMA) .....	197
10.1.2	Umfrageergebnisse zu Community Advisory Panels in den USA.....	199
10.1.3	Michigan Source Reduction Initiative (MSRI).....	200
10.1.4	Das CAP von Lyondell und Equistar (CAPLE), Channelview, Texas .....	203
10.1.5	Community Involvement Group (CIG) / Vulcan Chemicals, Wichita, Kansas..	206

10.1.6	Community Advisory Panel von Shell Oil, Martinez, Kalifornien .....	208
10.1.7	Good Neighbor Agreements .....	212
10.2	Chemiedialoge in Deutschland .....	214
10.2.1	Schwermetall-Dialog zwischen dem Bund für Umwelt- und Naturschutz in Deutschland (BUND) und dem Verband der chemischen Industrie (VCI) .....	215
10.2.2	Chemiepolitische Verständigungsprozesse beim Umwelt Forum Frankfurt.....	216
10.2.3	Runder Tisch Novartis – Öko-Institute .....	218
10.2.4	Gesprächskreis Hoechstler Nachbarn .....	220
10.2.5	Kontaktgruppe Bürger - Dow / Dow Deutschland, Werk Rheinmünster.....	221
10.2.6	Dialoge von Chemieunternehmen in Baden-Württemberg .....	224
10.2.7	Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland vom VCI und IG Chemie, Papier, Keramik.....	226
10.3	Schlussfolgerungen aus den Dialogbeispielen .....	227
<b>11</b>	<b>TEIL C: SYNTHESE.....</b>	<b>229</b>
11.1	Rückschlüsse aus dem empirischen Teil auf die Theorie .....	229
11.2	Zur Plausibilität des Arbeitsmodells .....	233
11.3	Zu den Forschungsfragen .....	234
11.4	Fazit und weiterer Forschungsbedarf.....	238
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>XVII</b>
	<b>VERZEICHNIS DER ANLAGEN .....</b>	<b>XXXIX</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

	<b>Seite</b>
Abbildung 1: Regulationstheoretische Grundstruktur der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Beziehungen in einer Volkswirtschaft	16
Abbildung 2: Entscheidungsmechanismen im gesamtgesellschaftlichen System	39
Abbildung 3: <i>Task und Societal Environment</i>	42
Abbildung 4: Grundmodell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen	43
Abbildung 5: Klassifizierung der Anspruchsgruppen nach Beeinflussungspotenzial und Kooperationsbereitschaft	48
Abbildung 6: Die drei Konfliktebenen in Risikodebatten	74
Abbildung 7: Kontinuum zwischen Information und Kooperation im Unternehmensumfeld	78
Abbildung 8: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld-Modell	
Teil 1: Beziehungsraum des Unternehmens	90
Teil 2: Machtressourcentausch im Interaktionsraum / Dialog	93
Abbildung 9: Räumliche Verteilung der Beschäftigten der Chemischen Industrie in Deutschland nach Stadt- und Landkreisen 1994	102

## Verzeichnis der Tabellen

	<b>Seite</b>
Tabelle 1: Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit	13
Tabelle 2: Verteilung materialistischer und postmaterialistischer Werte in den USA und Deutschland	18
Tabelle 3: Soziale Ressourcen und ihre Wirkungen in der Gesellschaft	22
Tabelle 4: Soziale Systeme, Kommunikationsmedien und kommunizierbare Raumabstraktionen	31
Tabelle 5: Strategien im Umgang mit unternehmerischen <i>Stakeholdern</i>	46
Tabelle 6: Erwartungen von Nachbarn an große Industrieunternehmen	63
Tabelle 7: Mögliche Folgen mangelnder Akzeptanz für Unternehmen	65
Tabelle 8: Chancen und Risiken einer Veröffentlichung von Umwelt- erklärungen aus der Sicht von Unternehmen	69
Tabelle 9: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge	86
Tabelle 10: Ökonomische, soziale und Umweltwirkungen von Chemieunter- nehmen	100
Tabelle 11: Emissions- und Abfallminderung in der deutschen chemischen Industrie 1995-2000	105
Tabelle 12: Kriterien zur Bewertung des Umweltengagements von Chemieun- ternehmen	107
Tabelle 13: Beurteilung der chemischen Industrie durch allgemeine Öffentlich- keit und Multiplikatoren	124
Tabelle 14: Stationen von Dow Chemical im 20. Jahrhundert	136
Tabelle 15: Themen im Midland / Dow-CAP	150
Tabelle 16: Abschneiden des Midland / Dow-CAP im Bezug auf die Qualitäts- kriterien	167
Tabelle 17: Glaubwürdigkeit und Kompetenz der BASF aus Sicht der Studie- renden	175
Tabelle 18: Sensibilität und Offenheit der BASF aus Sicht der Teilnehmenden	176
Tabelle 19: Abschneiden der Evaluationskriterien bei der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“	192

**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 Umweltverschmutzung
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

## 1.1 Ziel der Arbeit

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 *Stakeholdern*<sup>1</sup>. 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 erfuhr<sup>2</sup>, reagierte sie mit stärkerer Öffnung. Akzeptanz war zu einem neuen Standortfaktor geworden vor allem im regionalen, aber auch im nationalen und internationalen Umfeld<sup>3</sup>.

Wie kann Akzeptanz erreicht werden? Zunächst ist es von Unternehmensseite her notwendig, den Erwartungen der Gesellschaft weitgehend zu entsprechen und über ihre 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 (mehr dazu u.a. im Kap. 2.3).

Viele Unternehmen sehen der Öffnung, die mit Dialogen einhergeht, mit Skepsis 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

---

<sup>1</sup> 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 (vgl. Kap. 3.3.2).

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> Standortfaktoren werden zwar primär am Standort selbst wirksam (etwa bei der Verfügbarkeit von Flächen und Arbeitskräften), wirken aber auch auf überlokalen Ebenen, wie etwa der Begriff „Standort Deutschland“ nahelegt (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.).

sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der chemischen Industrie gegenüber der Öffentlichkeit fühlen. Auch Heine und Mautz stoßen bei ihrer Befragung von Chemiemanagern auf dieses Phänomen: Die Manager machten „die Erfahrung misslingender Kommunikation mit der Außenkritik, bei der sich ... Offenheit nicht 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 ein besseres gegenseitiges Verständnis und – bei Einhaltung gewisser Qualitätsstandards (vgl. Kap. 4.4) – die Akzeptanz des Unternehmens.

**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 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 und mit kritischen *Stakeholdern* aus ihrem Unternehmensumfeld Kontakt aufzunehmen, Konflikte dabei präventiv zu vermeiden oder zu bearbeiten und damit die Akzeptanz des zivilgesellschaftlichen Umfeldes<sup>4</sup> zu erhöhen.

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 dominant<sup>5</sup>, insbesondere Nachbarn haben aber auch andere Anliegen wie

---

<sup>4</sup> „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).

<sup>5</sup> Nachdem der Umweltschutz Mitte der 1990er Jahre in den Prioritäten der Deutschen etwas abgenommen hatte, hat das Thema inzwischen wieder mehr Bedeutung erlangt (vgl. Braun 2003, S. 92, siehe auch Rucht/Roose 2001a/b).

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*“ ausdrückt<sup>6</sup>.

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 und seinen Ergebnissen zufrieden sind. Manipulative Kommunikation ist bei Dialogen, die bestimmten Kriterien wie Fairneß oder Effizienz<sup>7</sup> genügen und damit das Label „Dialog“ verdienen, sehr schwierig.

## 1.2 Geographische Einordnung des Untersuchungsthemas

Standortfaktoren sind ein zentrales wirtschaftsgeographisches Thema, das die Disziplin seit ihrer Entstehung beschäftigt. Neu ist jedoch der Standortfaktor Akzeptanz, der in dieser Arbeit als ein Schlüsselfaktor identifiziert wird, auf den Unternehmen nicht mehr verzichten können. Die meisten anderen Themenfelder dieser Arbeit sind jedoch bereits von Geographinnen und Geographen aufgegriffen worden: Chemische Industrie, Unternehmensumfeld, Konflikte sowie Kommunikation und Dialog.

Viele Geographen wie Brücher (1982) oder Gaebe (1988b) erwähnen implizit oder explizit die chemische Industrie als Forschungsgegenstand der Geographie (hauptsächlich im Zusammenhang mit Umweltbelastungen); im Gegensatz etwa zur Automobil- oder Elektronikindustrie<sup>8</sup> gibt es jedoch nur sehr wenig geographische Arbeiten zu diesem Industriezweig. Frühe Ausnahmen sind die Arbeiten von Polivka (1974) und Sedlacek (1976)<sup>9</sup>. Polivka untersuchte die Auswirkungen der Basler Chemieindustrie auf ihr Umfeld und Sedlacek beschreibt ein gescheitertes Ansiedlungsvorhaben eines Chemieunternehmens am Rhein (vgl. Kap. 3.3.3.2.2). Eine detaillierte wirtschaftsgeographische Betrachtung der Chemischen Industrie liefert Bathelt, der seine Habilitationsschrift zu Beginn der 1990er Jahre über den „Chemiestandort Deutschland“ (Bathelt 1997) verfasste, in der er 155 Unternehmen quantitativ und von diesen wiederum 18 qualitativ als Fallstudien untersuchte. Nach Bathelt eignet sich die chemische Industrie gut als geographisches Untersuchungsobjekt etwa im Rahmen der Regulationstheorie, da sie im Fordismus eine tragende Rolle gespielt habe und auch zukünftig zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen gehören werde. Auf die Arbeit von Bathelt wird im Kapitel 6.1 zur Chemischen Industrie näher eingegangen.

<sup>6</sup> vgl. etwa die Arbeiten von Backhaus-Maul/Brühl (2003), Behrent (2003), Maaß (2002) und Wieland (2002).

<sup>7</sup> vgl. dazu Kap. 4.4.

<sup>8</sup> Eine Übersicht zu Fallstudien von Multinationalen Unternehmen in der Industriegeographie findet sich bei Schamp 2000, S. 63.

<sup>9</sup> Auch Oßenbrügge beschäftigt sich in einer politisch-geographischen Arbeit mit der Ansiedlung verschiedener Industrieunternehmen im Untereiseraum, u.a. einem Chemiewerk (Dow Chemical), allerdings aus dem Blickwinkel von Politikverflechtungen der Kommunal- und Landespolitik und nicht aus wirtschaftsgeographischer Sicht. Dow ist dabei nicht explizit Untersuchungsgegenstand (vgl. Oßenbrügge 1982, S. 57).

Das unternehmerische Umfeld ist von den in dieser Arbeit angeschnittenen das Thema, das in der Wirtschaftsgeographie am meisten Beachtung fand. Bis in die 1980er Jahre verweilten die meisten Autoren mit Ausnahme von Krumme (1969) jedoch allein bei der Beschreibung und Analyse des wirtschaftlichen Umfeldes; das zivilgesellschaftliche Umfeld blieb weitgehend ausgespart. Erst Schamp veröffentlichte 1981 ein Schema unternehmerischer Anpassungshandlungen an Stressfaktoren sowie 1984 ein gesellschaftliches Modell, das neben dem Wirtschaftssystem auch ein politisch-administratives System und ein soziales System beinhaltet (vgl. Kap. 3.3.1.1). Viel Beachtung in der Wirtschaftsgeographie finden auch die soziologischen Ansätze der „*Embeddedness*“ und des „*Task and Societal Environment*“, auf die in den Kapiteln 3.3.1.2 und 3.3.1.3 eingegangen wird. Alle drei Modelle bilden die Grundlage für das dieser Arbeit zugrunde gelegte „Gesellschaftsräumliche Unternehmen-Umfeld-Modell“ (vgl. Kap. 5).

Wie bereits Vollmer feststellte, „liegt bei den meisten wirtschaftsgeographischen Untersuchungen zur Information und Kommunikation das Forschungsinteresse auf Fragen der räumlichen Verteilung der Informations- und Kommunikationsströme und deren Raumwirksamkeit“ (Vollmer 1999, S. 49). Einige Arbeiten beschäftigen sich auch mit den Einflüssen der Telekommunikation auf den Raum (etwa Gräf 1988, von Stokar 1995) oder mit dem Zusammenhang zwischen der Kontrolle über Information und räumlichen Disparitäten (etwa Ellger 1996). Sehr wenige Forschungsarbeiten haben die Kommunikation von Unternehmen mit ihrem Umfeld zum Thema, etwa Glasze und Vollmer zur Umweltkommunikation im Rahmen des Öko-Audit (vgl. Kap. 4.1).

Mangelnde Akzeptanz geht auf unbearbeitete Konflikte zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zurück. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auf das Thema „Konflikte“ näher eingegangen, zu dem es einige geographische Arbeiten gibt. Auch hier sind jedoch Forschungen zu Konflikten im Unternehmensumfeld selten. Am häufigsten werden raumwirksame politische Konflikte (etwa Oßenbrügge 1983, Hempel 1985, Höhmann 1999 oder Reuber 1999) oder Flächennutzungskonflikte (so z.B. Quasten/Soyez 1976, Soyez 1985) als Thema gewählt (auf die eben genannten Arbeiten wird im Kapitel 3.4 Bezug genommen).

Empirische wirtschaftsgeographische Arbeiten zum Unternehmensumfeld, zum wechselseitigen Einfluss zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Umfeld, zur Kontaktaufnahme zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen *Stakeholdern*, mit denen Konflikte möglich oder vorhanden sind, und zur Konfliktprävention / -bearbeitung und damit Sicherung des neuen Standortfaktors Akzeptanz werden zwar vielfach gefordert, sind aber kaum vorhanden. Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

Wie die Beeinflussung des neuen Standortfaktors Akzeptanz in dieser Arbeit empirisch untersucht wurde, darüber soll das folgende Kapitel zum methodischen Vorgehen Aufschluss geben.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

### 1.3.1 Quantitatives oder qualitatives Forschungsparadigma?

Zu Beginn jeder sozialwissenschaftlichen Forschung muss sich der oder die Forschende für das qualitative oder quantitative Forschungsparadigma entscheiden. Hauptprämisse des **quantitativen** Paradigmas ist, dass für die gesamte reale Welt eine prinzipielle Ordnung und Regelhaftigkeit unterstellt wird, so dass für den Forschungsgegenstand empirische Gesetzmäßigkeiten aufgedeckt werden können, die auch für ähnliche Forschungsgegenstände mit vergleichbaren Rahmenbedingungen gültig sind. Der **qualitativ** Forschende hingegen negiert gleichbleibende Regelhaftigkeiten in der sozialen Welt; Menschen schaffen nach diesem Paradigma gesellschaftliche Strukturen durch ihr Handeln selbst und verändern sie ständig (vgl. Niedzwetzki 1984 und Kromrey 1994).

Beim **qualitativen** Vorgehen, das induktiv erfolgt, werden – nach dem Gewinnen möglichst authentischer Erfahrungen im Untersuchungsfeld Begriffe – ggf. Hypothesen und Theorien aus den Daten abgeleitet. Entscheidet sich der Forschende für das **quantitative** Vorgehen (auch „traditionelle Sozialwissenschaft“), geht er deduktiv vor, indem er zunächst Hypothesen generiert und diese anschließend überprüft. Beide Forschungsparadigmen haben Vor- und Nachteile, die im Folgenden kurz angerissen werden (ebd.).

**Vorteil** des **quantitativen Vorgehens** ist die große Fallzahl, die erfasst und bearbeitet werden kann. In der Regel wird mit standardisierten Fragebögen gearbeitet, so dass jedem Befragten die gleichen Fragen gestellt werden; Verzerrungen sind hier nur durch die unterschiedliche Interpretation der Fragen durch die Befragten möglich, nicht jedoch durch den Interviewer. Für den Leser quantitativer Forschungsergebnisse ist eine gewisse Kontrolle der Interpretationen möglich, da der Fragebogen in der Regel mit veröffentlicht wird.

**Nachteil** dieses Vorgehens ist, dass die besondere Eigenart des Forschungsgegenstand „Soziales“ nur unzureichend berücksichtigt wird, da soziale Situationen immer eine subjektive Komponente haben, die „durch den Prozess der <Entsubjektivierung> der auf <Objektivität> gerichteten Forschung“ (Kromrey 1994, S. 433) verloren geht. Sinngehalte und subjektive Interpretationen durch die Handelnden sind mit standardisierten Erhebungsinstrumenten kaum zu erfassen. So werden etwa halboffene Fragen, die diese Sinngehalte offenbaren könnten, in standardisierten, schriftlichen Befragungen nur selten von den Antwortenden genutzt.

Das **qualitative Vorgehen** hat den **Vorteil**, dass der Kontext von Situationen und die Dynamik gesellschaftlicher Vorgänge erfasst werden kann. Zudem ist ein den Befragten und der jeweiligen Situation angepasster Einsatz der Methode möglich. Beim vorherrschenden Erhebungsinstrument, dem offenen oder leitfadenzentrierten Interview, werden die Informationen im Gesprächskontext gewonnen und können durch Rückfragen kontrolliert werden. **Nachteile** der qualitativen Forschung sind die hohen Anforderungen an Forschende, die eloquent und artikulationsfreudig sein und zudem „Ruhe und Wärme“ ausstrahlen sollten (Friedrichs 1973, zit. ebd., S. 67). Des Weiteren ist die qualitative Forschung sehr (zeit)aufwändig; repräsentative Ergebnisse sind damit nicht zu erzielen. Allenfalls lassen sich von einzelnen Fallstudien Rückschlüsse auf ähnlich gelagerte Fälle ziehen. Zusätzlich besteht die Gefahr der Hervorhebung besonders prägnanter und spektakulärer

Daten – etwa ausdrucksstarke Zitate –, während die Masse „normaler“ Daten vernachlässigt wird.

### 1.3.2 Eigenes konzeptionelles Vorgehen

Für die Untersuchung des Themas dieser Arbeit habe ich mich für die **qualitative Einzelfallanalyse** entschieden, die aber **auch quantitative Elemente enthält**, da mit Hilfe von Fragebögen die Einschätzungen eines größeren Teils der Dialogteilnehmenden erhoben werden kann als allein mit Interviews. Bei der qualitativen Forschung ist im Idealfall der Forschende ein „naiv Lernender“, der zunächst eine Idee vom Forschungsgegenstand hat – in diesem Fall „partizipative Dialogansätze im wirtschaftlichen Umfeld“ – und neugierig auf das Thema ist (vgl. Kromrey 1994, S. 439), so auch in meinem Fall. Anschließend habe ich, wie beim qualitativen Vorgehen üblich, den Untersuchungsgegenstand durch vorläufige Hypothesen vorstrukturiert, war jedoch offen für unerwartete Beobachtungen. Ziel war es, „in direktem Kontakt mit den Handelnden [im Forschungsfeld] ein Verständnis ihrer Wirklichkeit [zu] entwickeln“ (Meinefeld 1976, zit. ebd., S. 438).

Das methodische Vorgehen enthielt auch Elemente der Aktionsforschung, da die bei der traditionellen Sozialforschung übliche Trennung der Produktion von Wissen (Aufgabe der Wissenschaft) und Veränderung der Realität (Aufgabe der Politik) (vgl. ebd., S. 435) zumindest dahin gehend aufgehoben wurde, als mit den Ergebnissen der Arbeit bei den Verantwortlichen der chemischen Industrie für Dialoge geworben werden soll. Erkenntnisziel qualitativer Sozialforschung soll zudem sein, ein neues Bewusstsein über die Konstitution der Lebenswelt, über die Möglichkeiten und Chancen ihrer Gestaltung, mögliche Lösungen und Strategien der Bewältigung von Lebenssituationen zu schaffen (vgl. Sedlacek 1989, S. 13), ebenfalls Elemente der Aktionsforschung. In dieser Arbeit wird untersucht, inwiefern Dialoge geeignet sind, den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen. Damit kann sich der Dialog als „Strategie zur Bewältigung von Lebenssituationen“ für Unternehmen im Sinne Sedlaceks erweisen.

Bestandteile qualitativer Forschung sind u.a. die Einzelfallanalyse, die Dokumentenanalyse und die deskriptive Feldforschung (vgl. Mayring 1993). Alle genannten Elemente wurden im vorliegenden Fall angewendet. Bei der **Einzelfallanalyse** beschränkt sich der Forscher auf einen oder wenige Fälle. „Diese Beschränkung wird um des Ziels wegen in Kauf genommen, den ausgewählten Fall umfassend analysieren zu können und möglichst viele Zusammenhänge zu entdecken“ (Schrimpf 1996, S. 65). Quantitative Methoden wie Erhebungen mittels standardisierter Fragebögen erweiterten die Datenlage im Rahmen der qualitativen Einzelfallanalyse (vgl. Kap. 1.3.7). In dieser Dissertation werden zwei Dialoge umfassend analysiert: das Nachbarschaftsforum (*Community Advisory Panel, CAP*) von Dow Chemical am Hauptsitz des Unternehmens in Midland, Michigan, sowie die Studieninitiative BASF zum Thema „*Sustainable Development*“<sup>10</sup> in Ludwigshafen und Antwerpen. Dow Chemical

<sup>10</sup> Der Begriff „Studieninitiative BASF“ umfasst alle drei Dialogthemen: Globalisierung, Gentechnik, *Sustainable Development*, zu denen jeweils getrennte Dialoge mit Studierenden stattfanden. Da ich nur den Dialog zum Thema *Sustainable Development* untersucht habe, steht im Folgenden der Begriff „Studieninitiative“ nur für den Teil *Sustainable Development* der Studieninitiative BASF.

und BASF gehören zu den größten Chemiefirmen weltweit, was mit zu den Auswahlkriterien gehörte, da große Unternehmen zum einen besonders den kritischen Blicken der Öffentlichkeit ausgesetzt sind und zum anderen über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für Dialoge verfügen. Das Dow-CAP wurde ausgewählt, weil es sich hierbei um einen für die Industrie in den USA typischen Nachbarschaftsdialog handelt. Als einzig analoges Untersuchungsobjekt in Deutschland hätte sich zum Untersuchungsbeginn 1997 der damalige Gesprächskreis Hoechster Nachbarn (vgl. Kap. 10.2.4) angeboten<sup>11</sup>. Bei der Untersuchung dieses Dialogs wären aber zwei Nachteile aufgetreten: Erstens wurde er bereits von einigen Sozialwissenschaftlern eingehend beforscht (vgl. Rettberg/Niedergesäss 1998, Kesselring 1997), und zweitens sollte nicht nochmals ein Nachbarschaftsdialog (und damit ausschließlich das lokale Umfeld) untersucht werden. Aus diesem Grund bot sich als zweites Fallbeispiel die Studieninitiative BASF zum Thema „*Sustainable Development*“ an, die zwar eine besondere Art des Dialogs, nämlich mit künftigen Meinungsführern, darstellt, aber dennoch einen interessanten Einblick in die Frage gibt, wie ein großes Chemieunternehmen via Dialog Kontakt zu gesellschaftlichen Akteuren aufnimmt und versucht, den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen.

Die **Dokumentenanalyse** bietet als weiteres Element qualitativer Forschung den Vorteil, dass Informationen erschlossen werden können, die nicht erst durch eine Datenerhebung gesammelt werden müssen. Im vorliegenden Fall wurden Dokumente sowohl als Einstieg in das Thema wie auch zur Verfeinerung empirisch gewonnener Daten analysiert. Die **deskriptive Feldforschung** (teilnehmende Beobachtung), die dem Feldkontakt eine hohe Bedeutung beimisst, diente der Einordnung der Fälle in den Gesamtkontext der Kommunikation zwischen Chemieunternehmen und zweier Gruppen von *Stakeholdern* (Nachbarinnen und Nachbarn bzw. Meinungsführende).

### **Kombination von wirtschaftsgeographischen und anderen sozialwissenschaftlichen Konzeptionen**

Die Geographie befindet sich bzgl. Konzept und Theoriebildung in einer „Nehmerposition“ (Dürr 1992b, S. 23), Ökonomie und Soziologie in einer „Geber-Position“ (Krätke 1995, S. 4). [In economic geography], „ideas come from ... a number of related fields – economics, sociology, psychology and management science. Occasionally, the boundaries between geography and these other fields are blurred“ (Watts 1987, S. 16). So auch in dieser Arbeit, die etwa in Kapitel 2.2 (Konzept ökologischer Modernisierung) und 2.3 (Arenatheorie) oder in Kapitel 4.4 bei den Qualitätskriterien für Dialoge, welche die positive Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz in Dialogen sicherstellen sollen, Anleihen bei der Soziologie nimmt<sup>12</sup>. Aus den Wirtschaftswissenschaften stammt z.B. der *Stakeholder*-Ansatz in Kapitel 3.3.2, aber auch der konzeptionelle Ansatz der Regulationstheorie in Kapitel 2.1 wurde ursprünglich von Wirtschaftswissenschaftlern geschaffen. Klassische wirtschaftsgeographische Themen sind zum einen die Standortfaktoren, die für Unternehmen ihre Existenzgrundlage darstellen, wobei in dieser Arbeit erstmal der neue Standortfaktor Akzeptanz

<sup>11</sup> Inzwischen hat auch die BASF am Standort Ludwigshafen einen Nachbarschaftsdialog.

<sup>12</sup> Schamp spricht im Rückblick auf die Entwicklung des Faches in den letzten 50 Jahren von einem „*sociological turn*“ der Wirtschaftsgeographie (Schamp 2003, S. 145).

identifiziert wird (vgl. Kap. 3.5), zum anderen das unternehmerische Umfeld mit den wechselseitigen Einflüssen vom Unternehmen auf das Umfeld und umgekehrt (vgl. Kap. 3.3). Andere Geographen widmeten sich dem vormals weitgehend von Soziologen bearbeiteten Themenfeld „Konflikt“ als Forschungsgegenstand; so etwa Reuber, der in seiner Arbeit zur Gemeindegebietsreform „geographische Konfliktforschung“ betreibt (vgl. Reuber 1999). Im Arbeitsmodell in Kapitel 5 werden die wirtschaftsgeographischen und die anderen sozialwissenschaftlichen Konzepte kombiniert und im „Unternehmen-Umfeld-Modell“ anschaulich dargestellt.

### **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.

Im Folgenden möchte ich kurz auf die einzelnen von mir angewandten Methoden der empirischen Sozialforschung eingehen.

#### **1.3.3 Literatur- und Dokumentenrecherche und –analyse**

Die Literaturrecherche erfolgte zunächst nach dem Schneeballprinzip zu den Hauptschlagworten dieser Arbeit: Industrie- und Unternehmensgeographie, Raumkonzepte, Diskurs, Dialog, Kommunikation, Akzeptanz, Konflikt, PR, Chemieindustrie, *Stakeholder* etc.. Zwischen 1997 und 2003 wurden die meisten der in diesen Feldern relevanten Publikationen gesichtet und exzerpiert. Die Dokumentenanalyse war stärker auf die beiden Fallbeispiele sowie auf die chemische Industrie im Allgemeinen konzentriert. Gesichtet und ausgewertet wurde hier insbesondere graue Literatur zu Dialogen, Unternehmenspublikationen wie Broschüren, Umwelt- und Sozialberichte oder Webseiten. Beim Nachbarschaftsforum Dow Chemical konnten die Sitzungsprotokolle der Jahre 1995-1999 Jahre sowie die Jahresberichte des *CAP* analysiert werden; aus diesen Dokumenten wurden auch einige Teilnehmenden-Zitate für diese Arbeit verwendet. Die Beschreibung und Analyse der weiteren, im Kapitel 10 vorgestellten Dialoge erfolgte weitgehend auf Basis von vorangegangenen Forschungen amerikanischer und deutscher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie „grauer“ Dokumente.

#### **1.3.4 Expertengespräche**

Bei Experteninterviews sind die Befragten als Repräsentanten und Funktionsträger von Institutionen Teil des Handlungsfeldes, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Sie können selbst Zielgruppe der Untersuchung sein und geben dabei Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld, da sie über ein bestimmtes „Betriebswissen“ verfügen. Gehören sie nicht zur Zielgruppe, informieren sie über die Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe



(vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 445). Im vorliegenden Fall wurden sowohl Experten der Zielgruppe selbst (etwa Unternehmensmitarbeiter und Moderatoren der untersuchten Fallbeispiele) als auch nicht zur Zielgruppe gehörige Expertinnen und Experten (etwa Dialogforscher, Unternehmensmitarbeiterinnen anderer Chemieunternehmen, Moderatorinnen und Moderatoren sowie Teilnehmende anderer Dialoge) befragt.

Bei den Expertengesprächen wurde die Methode des problemzentrierten Interviews (PI) nach Witzel (1982) angewendet, bei dem sich der Befragte mit seiner Sicht eines begrenzten Problemfeldes auseinandersetzt. Das PI folgt folgenden Prinzipien: Erstens wird durch eine *ganzheitliche Ausrichtung* verhindert, dass sich das Gespräch auf einzelne oder unzusammenhängende Variablen reduziert. Zweitens wird durch die *Gegenstandsorientierung*, ausgehend vom Untersuchungsproblem, eine angemessene Methodik erst konstruiert. Drittens ermöglicht die *Prozessorientierung* eine schrittweise Gewinnung der Daten, indem die Vorinterpretationen laufend überprüft werden können.

Die Interviewleitfäden wurden als halb strukturierte Fragebögen konzipiert, bei denen die offen gehaltenen Fragen hauptsächlich als Merkposten für die Interviewerin dienten. Auf eine strenge Einhaltung der Abfolge wurde zu Gunsten eines möglichst natürlichen Gesprächsverlaufs verzichtet. Die Interviewleitfäden wurden dem jeweiligen Fallkontext angepasst. Ein Beispiel findet sich in der Anlage 1. Die Interviews wurden auf Kassette aufgezeichnet und anschließend transkribiert; dadurch konnte ich mich besser auf das Gespräch selbst konzentrieren.

Im einzelnen führte ich folgende Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe: In Midland, Michigan sprach ich mit der Organisatorin des *CAP* von Dow Chemical, mit dem Konzernverantwortlichen von Dow für „*Community Outreach*“, mit der Moderatorin des *CAP* und mit lokalen Umweltschützerinnen und Umweltschützern. Bei der Studieninitiative BASF *Sustainable Development* führte ich im Juni 1998 Vorgespräche mit Mitarbeitern der Öffentlichkeitsarbeit; im Juli 1999 sprach ich mit dem Organisator der Studieninitiative bei der BASF.

Die folgenden Gesprächspartner gehören nicht direkt zur Zielgruppe der untersuchten Dialog-Fallbeispiele, konnten jedoch über andere Dialoge informieren oder lieferten interessante Kontextinformationen:

- Unternehmensvertreterinnen und -vertreter von Chemiefirmen, eine Moderatorin und zwei *CAP*-Teilnehmende gaben Auskunft über CAPs in der Region Houston/Texas;
- Aktivisten von US-amerikanischen Umweltverbänden in Washington D.C. erläuterten ihre Sichtweise auf Stakeholder-Dialoge der Chemieindustrie;
- Forscherinnen und Forscher in North Carolina, New Jersey, Kalifornien, New York und Massachusetts, die sich mit dem Thema Unternehmensdialoge beschäftigten, informierten mich über ihre Arbeit;
- Der Werksleiter, die Zuständige für Öffentlichkeitsarbeit und die Organisatorin des *CAP* bei Dow Deutschland, Werk Rheinmünster, informierten mich über das CAP und über Dows Dialogpolitik;

- Beim (Bundes-)Verband der chemischen Industrie (VCI) in Frankfurt führte ich ein Interview mit der zuständigen Fachfrau für Dialoge im Rahmen von *Responsible Care*;
- Der Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit beim VCI-Landesverband in Baden-Württemberg informierte mich über die dortigen Dialogaktivitäten und ließ mich Einsicht in Umfrageergebnisse nehmen; zusätzlich führte ich zwei Telefongespräche mit Mitarbeitern von Chemieunternehmen in Baden-Württemberg, die Dialoge durchführen.
- Des Weiteren führte ich in Deutschland Interviews mit der Moderatorin eines Nachbarschaftsforums, mit einem Vertreter des Öko-Instituts in Freiburg sowie Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Umweltverbänden.

Eine Liste aller Interviewpartnerinnen und –partner sowie deren Funktion findet sich in der Anlage 1.

### 1.3.5 Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung diente in erster Linie dem Feldkontakt und sollte mein Gespür für die Dialogsituation schärfen helfen. Die Anwesenheit eines Forschers im Untersuchungsfeld ist eine heikle Angelegenheit, da die Gefahr besteht, dass sich die Situation durch die Gegenwart einer „fremden“ Person, die den Forschungsgegenstand beobachtet und analysiert, verändert. Für mich als Forscherin hatte das „Miterleben“ der Dialoge jedoch den Vorteil, in der beforschten Situation direkten Kontakt zu den Akteuren zu erhalten und schwer erfragbare Elemente wie Atmosphäre und Stimmung in der Gruppe selbst zu erfahren. Eine detaillierte Analyse der Interaktion zwischen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern und Teilnehmenden fand hierbei jedoch nicht statt, da dies den Rahmen der ohnehin umfangreichen Feldforschung gesprengt hätte. Durch die anderen Methoden der qualitativen Forschung lagen ohnehin ausreichend Daten zur Auswertung vor.

Bei der Studieninitiative BASF wurde es mir von Seiten des Unternehmens ermöglicht, am ersten Teil des Dialogs in Ludwigshafen an vier von sechs Tagen teilzunehmen. Meine Anwesenheit bei der Studieninitiative BASF fiel dabei nicht besonders auf, da dieser Dialog eher als (unternehmensintern) offene Veranstaltung konzipiert war, bei der immer wieder BASF-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einzelnen Bausteinen zuhörten. Beim Nachbarschaftsforum Dow Chemical in Midland war eine teilnehmende Beobachtung zwar vorgesehen, konnte jedoch wegen einer kurzfristigen Verlegung des Termins zu Gunsten zweier öffentlicher Veranstaltungen<sup>13</sup> nicht durchgeführt werden. Ich konnte jedoch stattdessen an den erwähnten Veranstaltungen teilnehmen, bei der die meisten CAP-Mitglieder auch anwesend waren und z.T. auch öffentlich sprachen.

Zusätzlich nahm ich an einer Veranstaltung zur Präsentation von „*Risk Management Plans*“ (vgl. Kap. 8.1.3.2) verschiedener Chemieunternehmen im *Houston Ship Channel* in Texas teil, der größten Ansammlung von Chemieunternehmen in den USA.

---

<sup>13</sup> Es handelt sich dabei um die Präsentation von Dows sog. „*Risk Management Program*“ vor lokalen Meinungsführern (am Vormittag) sowie der allgemeinen Öffentlichkeit (am Abend).

### 1.3.6 Interviews mit Teilnehmenden

Bei den Interviews mit Teilnehmenden wurde wie bei den Expertengesprächen nach der Methode des problemzentrierten Interviews (s.o.) verfahren. Beim Fallbeispiel Nachbarschaftsforum Dow Chemical wurden dabei nach den Kriterien Geschlecht, Alter und beruflicher Hintergrund<sup>14</sup> zwei Teilnehmende ausgewählt; die Interviews erfolgten persönlich auf dem Werksgelände von Dow Chemical in Midland. Beim Fallbeispiel Studieninitiative BASF „*Sustainable Development*“ wurden vier Teilnehmende wiederum nach Geschlecht (zwei Männer, zwei Frauen) sowie politischer Ausrichtung des Förderwerks ausgewählt und telefonisch interviewt. Auch diese Gespräche wurden auf Band aufgezeichnet und transkribiert.

### 1.3.7 Standardisierte Fragebögen

Um auch etwas über die Einstellungen von nicht-interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der beiden untersuchten Dialoge zu erfahren, wurden an diese Fragebögen verteilt. Die Fragen wurden so gewählt, dass sie die Beantwortung der in Kapitel 5.3 aufgeworfenen Forschungsfragen unterstützen.

Die Bürgerinnen und Bürger des Midland / Dow-CAP bekamen während einer Sitzung im Frühjahr 1999 von der Moderatorin den Fragebogen ausgehändigt (siehe Anlage 2), den sie anonym ausfüllen sollten. 8 der 19 Teilnehmenden gaben den Fragebogen ausgefüllt zurück. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studieninitiative BASF erhielten sowohl vor Beginn des ersten Teils in Ludwigshafen im September 1998 als auch nach Ende des zweiten Teils (siehe Anlage 3) in Antwerpen / Belgien im April 1999 einen Fragebogen mit z.T. identischen Fragen: Damit konnte Einblick in den Einstellungswandel der Studierenden gewonnen werden. Der erste Fragebogen wurde von 15 der 19 Teilnehmenden ausgefüllt, der zweite von 9 Studierenden, davon haben sieben Personen beide Fragebögen ausgefüllt.

Die Fragebögen enthalten zu etwa gleichen Teilen offene – z.B. „Warum nehmen Sie am Dialog teil?“ – wie geschlossene Fragen – etwa „Das Unternehmen ist bereit, sich Kritik anzuhören“<sup>15</sup>. Offene Fragen haben den Vorteil, dass die Befragten frei und mit ihren eigenen Worten antworten können, ohne durch vorgegebene Antworten bereits in eine Richtung gelenkt zu werden. Ein Nachteil offener Fragen ist jedoch die unterschiedliche Artikulationsfähigkeit der Antwortenden, so dass „Antwortunterschiede ... mitunter nicht auf Einstellungsunterschiede zurück zu führen [sind], sondern sich ... aus den unterschiedlichen Möglichkeiten der Befragten ergeben, ihre Einstellungen in Worte zu fassen“ (Schnell 1995, S. 310). Im vorliegenden Fall handelt es sich jedoch um Personen, bei denen allein durch ihre Funktion als Dialogteilnehmende bereits eine gewisse Artikulationsfähigkeit vorausgesetzt werden kann. Daher erscheint die Verwendung offener Fragen gerechtfertigt. Zudem lassen die kompetenten Antworten darauf schließen, dass die Teilnehmenden mit den offenen Fragen nicht überfordert waren.

<sup>14</sup> Eine Interviewpartnerin arbeitet für eine soziale Organisation, ein Interviewpartner für eine Naturschutzorganisation.

<sup>15</sup> Hier gab es sechs Antwortmöglichkeiten von „stimme voll zu“ bis „lehne voll ab“ sowie „kann ich nicht beurteilen“.

Durch die geringen Fallzahlen handelt es sich in der Regel um Einzeläußerungen. Wenn sich mehrere Teilnehmende ähnlich geäußert haben, ist dies im Text kenntlich gemacht („drei Teilnehmende meinten, dass...“).

#### **1.4 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 nähere ich mich dem Untersuchungsgegenstand zunächst von der gesellschaftlichen Ebene (Makroebene). Anschließend betrachte ich die Mesoebene (Industrie bzw. Branchen) und die Mikroebene (Unternehmen und Umfeld). Auf der Makroebene werde ich zunächst auf drei Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive eingehen. Es handelt sich zum einen um die aus den Wirtschaftswissenschaften stammende, in der Wirtschaftsgeographie viel beachtete Regulationstheorie (Kap. 2.1), zum zweiten um die soziologische Perspektive der ökologischen Modernisierung (Kap. 2.2) sowie drittens um die aus der Soziologie stammende Arenatheorie (Kap. 2.3). Im Kapitel 3 des Teils A werde ich meinem Forschungsgegenstand aus einer wirtschaftsgeographischen Perspektive annähern. Im Kapitel 3.1 werde ich zunächst auf das dieser Arbeit zugrundegelegte Raumkonzept eingehen. Kapitel 3.2 beschäftigt sich auf einer Mesoebene mit industriegeographischen Ansätzen sowie auf einer Mikroebene (Unternehmensperspektive) mit Überlegungen zur Unternehmensgeographie. Kapitel 3.3 hat das Unternehmensumfeld zum Thema; Kapitel 3.4 ist Konflikten im unternehmerischen Umfeld gewidmet, die zu einer Akzeptanzkrise führen können. Kapitel 3.5 schließlich geht auf den neuen, für Unternehmen der Chemischen Industrie besonders bedeutsamen Standortfaktor Akzeptanz ein. Im Kapitel 4 wird der Dialog als Lösungsansatz aufgezeigt, der sich zur Konfliktprävention und Konfliktregulierung im Unternehmensumfeld eignet, bis im Kapitel 5 ein Arbeitsmodell skizziert wird und die forschungsleitenden Fragen vorgestellt werden. Kapitel 6 geht auf die chemische Industrie als Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ein. Aspekte der Kommunikation von Chemieunternehmen mit ihrem Umfeld sind Thema des Kapitels 7. Damit ist der konzeptionelle Teil A der Arbeit abgeschlossen

Im Teil empirischen Teil B werden die beiden Dialogfallbeispiele „Nachbarschaftsforum Dow Chemical“ und „Studieninitiative BASF“ in den Kapiteln 8 und 9 vorgestellt und analysiert; in Kapitel 10 werden weitere Chemiedialoge in den beiden untersuchten Ländern vorgestellt.

Im Teil C dieser Arbeit (Synthese, Kap. 11) 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 umfangreiches Literaturverzeichnis schließen die Arbeit ab.

## Teil A: Konzeptioneller Teil

Der konzeptionelle Teil A ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird im Kapitel 2 auf Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive (Makroebene) Bezug genommen, im Kapitel 3 schließlich die wirtschaftsgeographische Perspektive (Meso- bzw. Mikroebene) der Arbeit beleuchtet. Tabelle 1 verdeutlicht die Untersuchungsebenen und -gegenstände sowie deren Hauptthemen, die in den folgenden Kapiteln 2 und 3 behandelt werden.

**Tabelle 1: Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit**

<b>Ebene</b>	<b>Gegenstand</b>	<b>Hauptthemen</b>
Makro	Gesellschaft	Gesellschaftlicher Wandel (Kap. 2.1) Ökologische Modernisierung (Kap. 2.2) Aushandlungsprozesse zwischen gesellschaftlichen Akteuren (Kap. 2.3)
Meso	Industrie bzw. Branchen	Raumkonzepte (Kap. 3.1) Wirkungen industrieller Aktivitäten (Kap. 3.2.1)
Mikro	Unternehmen	Vom Unternehmen ausgehende räumliche Wirkungen (Kap. 3.2.2) Unternehmen und Umfeld (Kap. 3.3) <i>Stakeholder</i> im Umfeld (Kap. 3.3.2) Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Umfeld (Kap. 3.3.3) Konflikte mit den Akteuren im Umfeld (Kap. 3.4) Neuer Standortfaktor Akzeptanz (Kap. 3.5)

Kapitel 4 widmet sich dem handlungsorientierten Lösungsansatz der dialogischen Kommunikation zur Bearbeitung der in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeiteten Themenfelder. Im Kapitel 5 werden die drei Ebenen (Makro, Meso und Mikro) wieder aufgegriffen und ein Arbeitsmodell entwickelt, das als Grundlage für die untersuchten Fallbeispiele im empirischen Teil B der Arbeit dient. In den letzten beiden Kapiteln des Teils A werde ich auf den Kontext der Chemieindustrie in Deutschland und den USA eingehen (Kap. 6) und die Kommunikation der Industrie mit ihrem Umfeld beleuchten (Kap. 7). Verbindende Elemente aller konzeptionellen Ansätze sind die Themen Verhandlung und Dialog zur Beeinflussung des neuen Standortfaktors Akzeptanz, die sich wie ein roter Faden durch alle konzeptionellen Bausteine ziehen.



## 2 Konzeptionelle Ansätze mit gesellschaftlicher Perspektive

In diesem Kapitel geht es darum, an Hand einiger sozialwissenschaftlicher Ansätze aufzuzeigen, welche Rolle neue Aushandlungsprozesse in der Gesellschaft bei der Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz spielen. Hier sind zunächst einmal die regulationstheoretischen Ansätze zu nennen, die gesellschaftliche Entwicklung zu erklären versuchen, wobei Kommunikationsprozesse und Verhandlungen eine bedeutende Rolle spielen. Die Theorie ökologischer Modernisierung betrachtet aus einem wirtschaftsökologischen Blickwinkel die sog. *Economic, Policy and Societal Networks*, in denen Akteure zunehmend durch Verhandlung und Kooperation wirtschaftliche Entwicklung vorantreiben. Die Arenatheorie wiederum hat gesellschaftliche Konflikte und Aushandlungsprozesse zwischen den Sektoren Ökonomie, Politik, Sozialsystem, Wissenschaft und Kultur zum Thema.

### 2.1 Regulationstheoretische Ansätze

Um empirische Forschung über die Beeinflussung des neuen Standortfaktors Akzeptanz durch Dialoge im Standortumfeld von Unternehmen der chemischen Industrie in ein metatheoretisches Konzept einzuordnen, bieten sich die seit Mitte der 1980er Jahre in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie seit den 1990er Jahren auch in der Wirtschaftsgeographie – u.a. bei **Bathelt** 1994 – breit diskutierten regulationstheoretischen Ansätze an. Diese Ansätze suchen eine Erklärung für die Strukturkrise der Industriestaaten, die u.a. durch stagnierendes Wirtschaftswachstum, Massenarbeitslosigkeit, De-Industrialisierung, Umweltbeeinträchtigungen und soziale Konflikte geprägt ist. Im Vergleich zu früheren Erklärungsansätzen wie etwa Schumpeters Theorie der langen Wellen von 1911, deren Hauptdefizite ein ungerechtfertigter Technikdeterminismus sowie die Vernachlässigung des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Handlungsrahmens sind, bezieht die Regulationstheorie eben diesen Handlungsrahmen mit ein und stellt der Wachstumsstruktur (Akkumulationsregime) einen Koordinationsmechanismus (Regulationsweise) gegenüber (vgl. Bathelt 1994 S. 64 f.).

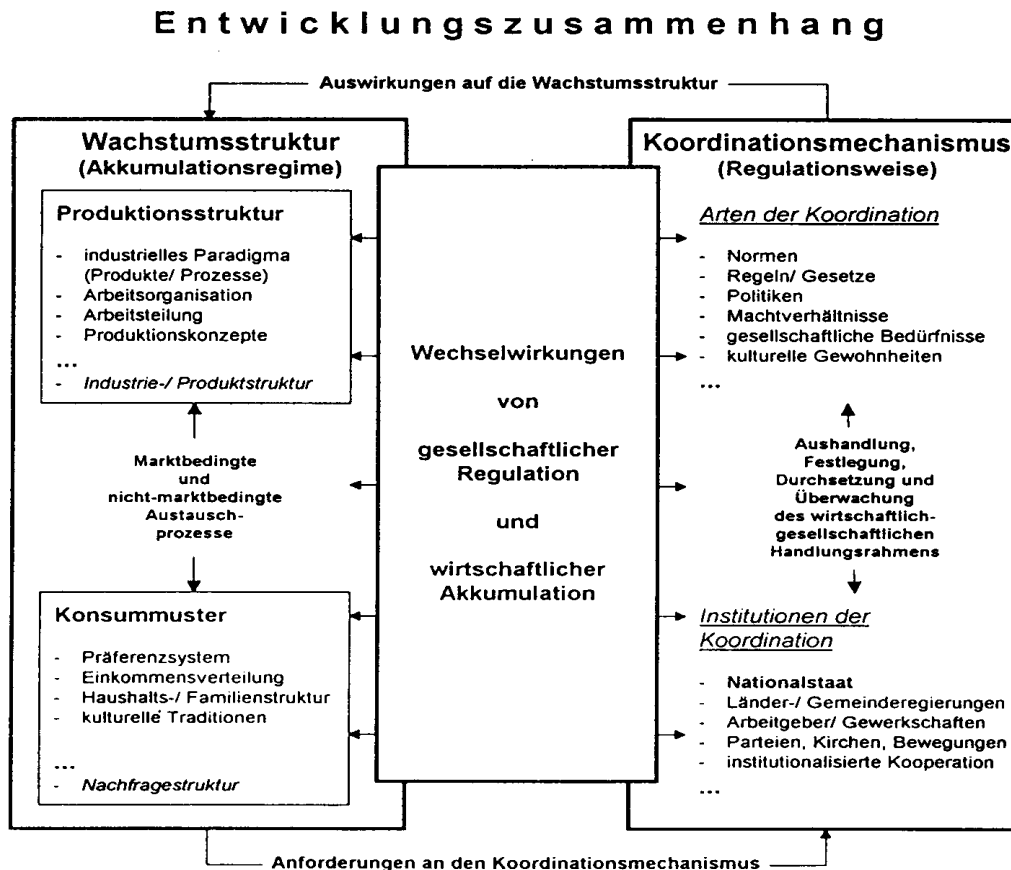
Die Regulationstheorie definiert die „langfristige wirtschaftlich-gesellschaftliche Entwicklung als eine nicht-deterministische Abfolge von stabilen Entwicklungsphasen (Formationen) und Entwicklungskrisen (Formationskrisen oder Krisen der Akkumulation)“ (ebd.). Empirische Evidenz erhält die Regulationstheorie, indem sie die wirtschaftlich-gesellschaftliche Entwicklung in den Industrieländern im 20. Jahrhundert aufgreift. Demnach sind die 1920er bis frühen 1970er Jahre als stabile Entwicklungsphase (Fordismus<sup>16</sup>) gekennzeichnet. Anschließend setzte eine Entwicklungskrise (Fordismuskrisis) ein, an die sich möglicherweise eine neue stabile Entwicklungsphase (Post-Fordismus) anschließt. Die Krise ist „durch eine Fülle von widersprüchlichen, heterogenen Experimenten und Initiativen auf allen gesellschaftlichen Ebenen“ (Roth 1989, S. 24) gekennzeichnet. Aktuelle Tendenzen könnten sich als vorüber gehende Krisenerscheinungen entpuppen, heute noch mächtige Akteure mor-

<sup>16</sup> Auf den Fordismus bzw. Postfordismus kann hier nicht näher eingegangen werden. Es sei auf die umfangreiche Literatur verwiesen, etwa Amin 1994, Bathelt 1994, Frieling 1996, Gibbs 1996, Lipietz 1994, etc..

gen an Einfluss verlieren (ebd.). Ob wir uns gegenwärtig noch in der Krise oder bereits wieder in einer stabileren Entwicklungsphase befinden, ist umstritten.

In Abbildung 1 ist der regulationstheoretische Ansatz graphisch dargestellt.

**Abbildung 1: Regulationstheoretische Grundstruktur der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Beziehungen in einer Volkswirtschaft**



Quelle: Bathelt 1994, S. 66

Zentrale Akteure der Wachstumsstruktur sind die Wirtschaftsunternehmen („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* der 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).

Damit sind in der Regulationstheorie insbesondere innerhalb des Koordinationsmechanismus die Hauptthemen dieser Arbeit angesprochen: Gesellschaftliche *Stakeholder* („Institutionen der Koordination“) verhandeln unter anderem in „Interaktionsräumen“ (Klüter



1986) wie Dialogen die „Arten der Koordination“ wie Normen, Regeln und „Politiken“ (vgl. Abb. 1).

Auch bei den von Bathelt nicht näher ausgeführten Wechselwirkungen zwischen Wachstumsstruktur und Koordinationsmechanismus ist davon auszugehen, dass diese sich auf die gleiche Weise manifestieren wie innerhalb des Koordinationsmechanismus, nämlich u.a. durch Dialog und Verhandlung. Bathelt weist insbesondere darauf hin, dass die zukünftige Entwicklung und damit die Überwindung der Krise durch „Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Interessengruppen ... entscheidende Impulse ...“ erhält (Bathelt 1994, S. 71). Des Weiteren „gewinnen Vertrauensbeziehungen und gleichberechtigte Partnerschaften eine zentrale Bedeutung“ (ebd., S. 84). Darauf geht auch Lipietz ein: „Face-to-face-contact and negotiation at the base [become more and more important]. ... This implies people sitting around a table on which sometimes divergent interests are put“ (Lipietz 1994, S. 353), ebenso wie Reuber: „Für den Großteil der Mitglieder einer Gesellschaft ist es sinnvoll, ein Regulationssystem auszuarbeiten und zu tradieren, mit dessen Hilfe sich die Individuen nicht gegenseitig übervorteilen, sondern so miteinander kooperieren, dass der Nutzen für den Einzelnen auf lange Sicht gesehen auch der Nutzen für andere, damit letztendlich für die ganze Gesellschaft ist“ (Reuber 1999, S. 20). Dies gilt auch für Unternehmen-Umfeld-Beziehungen und ist nur durch dialogorientierte Kommunikationsprozesse zu erreichen.

Bathelt stellt in seinem Aufsatz zur Regulationstheorie abschließend die Frage, durch welche Maßnahmen die Konsolidierung bzw. Stabilisierung von Wachstumsstruktur und Koordinationsmechanismus beschleunigt werden kann (vgl. Bathelt 1994, S. 87). Eine Möglichkeit könnten Dialoge der von Krisen bedrohten Unternehmen wie der Chemieindustrie mit neuen gesellschaftlichen Akteuren sein, die vermehrt Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen haben. Im Kapitel 4.2 werde ich auf diese Dialoge und ihre Chancen und Grenzen näher eingehen.

## **Fazit**

Der Nutzen der regulationstheoretischen Ansätze 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 (vgl. auch Exkurs Wertewandel nach diesem Kapitel). 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.

Die Fordismuskrise wird des Öfteren mit einem Wertewandel der Bevölkerung in Zusammenhang gebracht. Da insbesondere der Koordinationsmechanismus von den gesellschaftlichen Akteuren – u.a. also engagierten Bürgern, die sich in Verbänden, Vereinen und Nicht-Regierungs-Organisationen engagieren – mitbestimmt wird, hat der Wertewandel

Einfluss auf die Veränderung der Regulationsweise<sup>17</sup>. Daher soll im folgenden Exkurs auf den ab den 1970er Jahren einsetzenden Wertewandel eingegangen werden, wo der Beginn der Fordismuskrise angesetzt wird.

### Exkurs: Wertewandel

Inglehart und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellen seit den 1970er Jahren den sog. World Values Survey, bei dem jährlich ca. ein- bis zwei Tausend repräsentativ ausgewählte Bürgerinnen und Bürger nach ihren Werten befragt werden. Besonders aufschlussreich ist dabei der sog. Inglehart-Index, bei dem die Werte der Befragten in sog. materialistische und postmaterialistische eingeteilt werden. Als materialistische Werte gelten etwa eine „starke Wirtschaft“ bzw. „stetes Wirtschaftswachstum“, „Verbrechensbekämpfung“ oder ein „hohes Gewicht der Verteidigungspolitik“. Postmaterialistische Werte sind Werte wie „mehr Einfluss im Job und in der Politik“, „Redefreiheit“ oder „dass Ideen mehr zählen als Geld“ (vgl. Abramson/Inglehart 1995).

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung materialistischer und postmaterialistischer Einstellungen sowie des sog. „Mischtyps“ von 1970 bis 1997 in den USA und in Deutschland.

**Tabelle 2: Verteilung materialistischer und postmaterialistischer Werte in den USA und Deutschland**

USA/D	1970/72*	1980	1987	1992	1997
<b>Materialistisch</b>	35/45	34/43	--/18	16/29	--/16
<b>Postmaterial.</b>	9/10	10/10	--/25	18/14	--/21
<b>Mischtyp</b>	56/45	56/47	--/57	76/57	--/63

Angaben in Prozent

Quellen: Abramson/Inglehart (1995), Klein/Pötschke (2000)

\* Daten für Deutschland von 1970/71, Daten für die USA von 1972

-- keine Daten vorhanden

Die Daten in der Tabelle zeigen, dass bis in die 1980er Jahre in beiden Ländern mehr Menschen materialistische Werte für wichtig hielten als postmaterialistische. Mitte der 1980er Jahre verschob sich das Verhältnis zu Gunsten der postmaterialistischen Werte und bleibt seither in etwa gleich<sup>18</sup>, nur die Gruppe des „Mischtyps“ wächst. Dies erklärt sich dadurch, dass „Menschen sich in zunehmendem Maße sowohl an materialistischen als auch an postmaterialistischen Werten orientieren“ (Klein/Pötschke 2000, S. 202) und dass „materielle Güter positiv instrumentell für die Befriedigung <höherrangiger> psychologischer Bedürfnisse sind“ (ebd., S. 203). Klages/Gensicke sprechen in diesem Zusammenhang von Mentalitätsänderungen in Richtung eines verstärkten Bedürfnisses nach Autonomie und eigenem Handlungsspielraum, dem Bedürfnis, Dinge, die einem selbst betreffen, auch mitent-

<sup>17</sup> Der Wertewandel wirkt nicht nur über die staatliche Regulierung, sondern auch direkt auf die Unternehmen ein: „Der gesellschaftliche Wertewandel ... wirkt vor allem von außen über die Veränderung der Nachfrage und der externen Ansprüche an das Management in die Unternehmen hinein“ (Braun 2003, S. 95).

<sup>18</sup> Der höhere Wert bei den „Materialisten“ für 1992 wird auf den Einfluss der Wiedervereinigung zurückgeführt.

scheiden zu können sowie einer verringerten Bereitschaft zur Akzeptanz formaler Autoritätsansprüche (Klages/Gensicke 1999, S. 5).

Ursachen des Wertewandels sind nach Röglin die Abflachung des Wirtschaftswachstums, die Grenzen des Wohlfahrtsstaates, die rasante Entwicklung von Großtechnologien mit einem hohen Abstraktionsgrad sowie eine Überinformation der Bürgerinnen und Bürger, die zu kognitivem Stress führt. Daraus resultieren Zweifel am technischen Fortschritt, eine wachsende Kritik an Experten und Forderungen nach offenerer Kommunikation in der Gesellschaft (vgl. Röglin 1988, S. 31 f.).

Das stärker gewordene Gewicht postmaterialistischer Werte wie „mehr Mitsprache in Job und Politik“ sowie vor allem die geringere Bedeutung von Werten wie „Gehorsamkeit und Unterordnung“ werden als Kern des Wertewandels angesehen. Dieser Wertewandel könnte Ursache für die Krise stark hierarchischer und wenig Mitsprache ermöglichender fordristischer Regulationsweise sein: „Politische und wirtschaftliche Machtstrukturen und Einflussmöglichkeiten ließen einen angemessenen Interessenausgleich [innerhalb der Gesellschaft] nicht zu oder erschwerten ihn“ (Soyez 1985, S. 25), weshalb es in der Gesellschaft, etwa zwischen Politik bzw. Wirtschaft und aktiven Bürgerinnen und Bürgern, vermehrt zu Konflikten kam (vgl. auch das Kapitel 3.3.2.2 zu Nicht-Regierungs-Organisationen). Dies erfordert eine neue Regulation zwischen den gesellschaftlichen Akteuren, wie sie beispielsweise in Dialogen (vgl. die Fallbeispiele in den Kapiteln 8-10) möglich ist.

## 2.2 Ökologische Modernisierung

Die Grundlegung des Ansatzes der ökologischen Modernisierung wurde in den 1980er Jahren vom deutschen Soziologen J. **Huber** begonnen und von ihm in den 1990er Jahren weiterentwickelt. Dieser Ansatz 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)<sup>19</sup>.

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. Zentrale Aussagen der Konzeption sind nach Mol:

- Der Produktions- und Konsumprozess basiert zunehmend auf ökologischen Kriterien;

<sup>19</sup> Die Umwelteffizienz ist dabei nur eine von drei Strategien zur Erreichung von Nachhaltigkeit. Die anderen beiden sind „Konsistenz“ bzw. „Umweltkompatibilität“ („Schließung von Stoffkreisläufen und die Verbesserung der Verträglichkeit der Stoff- und Energieströme mit dem Naturhaushalt zum Aufbau eines ganzheitlichen Produktmanagements“), und „Suffizienz“ (bewusster Verzicht der Verbraucherinnen und Verbraucher auf material- und naturintensive Produkte) (ebd.).

- Wissenschaft und Technologie spielen eine zentrale Rolle bei den ökologischen Veränderungen;
- Private ökonomische Akteure und Marktmechanismen haben große Bedeutung, während die Rolle des Staates sich vom *top-down*-Dirigismus hin zur Schaffung von Rahmenbedingungen verändert;
- Umweltaktivisten (*ENGOs*, vgl. Kap. 3.3.2.2) wenden neben der klassischen Proteststrategie zunehmend die Strategie der Kooperation an;
- Dieser Prozess ist nicht auf die Nationalstaaten beschränkt, sondern spiegelt die zunehmende Internationalisierung wider;
- Alternative De-Industrialisierungs-Strategien<sup>20</sup> spielen wegen fehlender ökonomischer Machbarkeit und mangelnder politischer Unterstützung eine immer geringere Rolle (Mol 1995, S. 58).

Nach Mol beeinflusst eine eigene ökologische Rationalität zunehmend die ökonomische Rationalität, wie dies bereits die soziale Rationalität getan hat (z.B. bei den Arbeitsbedingungen und den Löhnen) (ebd., S. 31). Obwohl die ökonomische Rationalität in westlichen Gesellschaften dominant ist, haben nach Mol andere Rationalitäten Druck auf die ökonomische Rationalität ausgeübt, etwa mit Hilfe sozialer Auseinandersetzungen, womit wir beim Thema dieser Arbeit angelangt sind.

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 gibt es zwei Optionen, um den traditionellen bürokratischen Staat im Hinblick auf seine überkommene Umweltpolitik zu überwinden:

1. Policy "Transformation... from curative and reactive to preventive, from exclusive to *participatory* ..., from centralized to decentralized ..., and from a domineering, over-regulated environmental policy to a policy which creates favorable conditions and contexts for environmentally sound practices and behavior on the part of producers and consumers. The state will have to ... focus more on steering via economic mechanisms and change its management strategy by introducing collective self-obligations for economic sectors via *discursive interest mediation*;
2. Transfer of responsibilities, incentives and tasks from the state to the market. ... The state provides the conditions and stimulates social „self-regulation“, either via economic mechanisms and dynamics or via the public sphere of *citizen groups, environmental NGOs and consumer organizations*“ (ebd., S. 46 f., Hervorh. KIZ).

---

<sup>20</sup> Gemeint sind die Forderungen der „industrialismuskritischen Alternativbewegung“, deren Anliegen „die Wachstumskritik,...die Konsumbeschränkung und die Besinnung auf die echten Lebenswerte einer nicht-industrialisierten Lebensform“ sind (Ulrich 1993, S. 120).

Hierbei wird deutlich, dass die neue Regulationsweise, wie schon in den regulationstheoretischen Ansätzen angedeutet, vermehrt auf Verhandlung und Dialog zwischen gesellschaftlichen Akteuren setzt. Dabei 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 agents<sup>21</sup> ... and the development of concrete proposals for environmental reform“ (ebd., S. 58).

Die Verhandlungen zwischen den Akteuren, die der Steuerung der Gesellschaft dienen, finden in sog. Netzwerken statt: dem politischen, dem ökonomischen und dem gesellschaftlichen Netzwerk, deren Akteure wiederum sowohl innerhalb des Netzwerks als auch zu Akteuren der anderen Netzwerke Beziehungen haben. Die Akteure nutzen nach Mol für ihre Verhandlungen vor allem drei soziale Ressourcen, um ihre Ziele zu erreichen: Macht, Geld und Wissen (ebd., S. 71 f.)<sup>22</sup>. Mol untersucht alle drei Netzwerke mit Bezug auf die chemische Industrie. Dabei wird deutlich, dass es erstens kaum Untersuchungen des sozialen Netzwerks gibt und dass zweitens die Interaktionen zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren sehr begrenzt sind.

### Fazit

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 (vgl. auch Kap. 3.3.2.2 zu „*NGOs*“).

## 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. Der Ursprung der Ressourcentheorie liegt in der Konflikttheorie **Cosers**, der Konflikte als Folge des Konkurrierens um knappe Ressourcen definiert. Es gibt bei Coser drei originäre soziale Ressourcen: Macht, Reichtum [Geld] und Prestige (Coser, zit. nach Renn/Webler 1994, S. 24).

Renn/Webler erweitern Cosers' Ressourcen um „Wertverpflichtung“ und „Evidenz“. In der folgenden Auflistung sowie in Tabelle 3 sind die fünf Ressourcen näher erläutert:

<sup>21</sup> 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 (vgl. auch Kap. 3.3.2.2 zu *NGOs*).

<sup>22</sup> vgl. auch Arenatheorie im folgenden Kapitel, Klüters „Kommunikationsmedien“ (Kap. 3.1.2) und das Arbeitsmodell im Kapitel 5.

- „Geld: Damit kann man für sich oder die Mitglieder der Gruppe, die man repräsentiert, einen Anteil an der gesellschaftlich erwirtschafteten Produktion sichern.
- Macht: Im Sinne von Max Weber bedeutet Macht die Möglichkeit, andere zu Handlungen notfalls gegen deren Willen anzuhalten. Je mehr Macht man hat, desto eher kann man seine Ziele durchsetzen.
- Sozialprestige: Anerkennung durch die Gesellschaft ist ein wesentlicher Motivator für soziales Handeln. ... Gesellschaftliche Reputation verleiht Einfluß und zwingt oft die formal Mächtigen, in Einzelfragen nachzugeben.
- Kulturelle Wertverpflichtung: Positionen in politischen und sozialen Streitfragen sind häufig durch kulturelle Werte und Weltbilder vorbestimmt. Wertverpflichtung beruht auf Sympathie mit den Zielen und Werten der jeweiligen Gruppe und führt zu sinngebender Solidarität.
- Evidenz: Das Wissen einer Gruppe, durch evidente Beweisführung auf die Folgen der eigenen oder der Handlungen konkurrierender Gruppen hinzuweisen, spielt in modernen Gesellschaften eine besondere Rolle in der Entscheidung sozialer Konflikte“ (ebd., S. 24 f.).

**Tabelle 3: Soziale Ressourcen und ihre Wirkungen in der Gesellschaft**

<b>Soziale Ressource</b>	<b>Dominanter Sektor</b>	<b>Medium</b>	<b>Motivator</b>
Geld	Ökonomie	Kapitaltransfer	Ökonomische Anreize
Macht	Politik	Gewalt / Autorität	Angst vor Strafe
Sozialprestige	Sozialsystem	Reputation / Auszeichnung	Solidarität / Unterstützung
Wertverpflichtung	Kultur	Überzeugung / Sinn	Vertrauen / Geborgenheit
Evidenz	Wissenschaft	Beweis / Wahrheit	Einsicht in erwartbare Konsequenzen

Quelle: Renn/Webler 1994, S. 25

Wollen Akteure ihre Ziele durchsetzen, brauchen sie in demokratischen Gesellschaften mehr als eine Ressource (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 fehlt. Dieser Tauschprozess findet in einer Arena statt. Die Akteure in der Arena können den „dominanten Sektoren“ (siehe Tab. 3) 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. (vgl. ebd., S. 27). 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.

### Elemente der Arenatheorie in der geographischen Literatur

Der Arenabegriff wird auch in der Geographie verwendet. So stellt etwa **Conti** auf die Wirtschaftsgeographie bezogen fest: „Attention is shifted from the corporation system to the relations of power between actors present in the economic *arena*“ (Conti 1995, S. 63). **Soyez** etwa verwendet den Begriff „politische Arena“ (Soyez 1997a, S. 226) oder stellt fest, dass NGOs heute über „eine Vielzahl nicht-offizieller Arenen“ (Soyez 97b, S. 3) Einfluss nehmen. **Reuber** nutzt den Begriff im übertragenen Sinne, wenn er von der Austragung raumbezogener Konflikte spricht; diese würden „auch von Akteuren außerhalb der klassischen Trilogie der Gewaltenteilung ausgetragen: [Von] Industriellen und Gewerbetreibenden, Lobby-Organisationen, IHK, Vereinen und Vereinigungen des öffentlichen kommunalen Lebens“ (Reuber 1999, S. 302). **Taylor** beschreibt gesellschaftliche Aushandlungsprozesse, indem er feststellt: „Individual agencies and collective agencies can be visualized as competing and jockeying for favor and support in order to gather around them allies and associates who are committed to their own, favored modes of action and activity“ (Taylor 1995a, S. 8).

Auch der Begriff der (sozialen) Ressourcen wird von Geographen wie **Wirth** verwendet. Er spricht bereits 1979 von sozialen Ressourcen, die er „soziale Determinanten räumlichen Verhaltens“ nennt. Diese sind nach Wirth Gewohnheit, Sozialprestige und Machtverhalten<sup>23</sup> (Wirth 1979). **Klüter** nennt in Anlehnung an Luhmanns Kommunikationstheorie die hier als „soziale Ressourcen“ bezeichneten Machtmittel „Kommunikationsmedien“ (Klüter 1986) und stellt sie in Zusammenhang mit sozialen Systemen und ihnen zugehörigen „Raumabstraktionen“ (vgl. Kap. 3.1). Auch **Glückler/Bathelt** unterscheiden zwischen „materiellen Ressourcen“ und sozialen Ressourcen wie „Wissen, Macht oder sozialem Kapital“, wobei sie in ihrem „relationalen Verständnis der Wirtschaftsgeographie ... Macht als soziale Praxis der Zuschreibung und Einbindung vielfältiger Akteure in gemeinsame Projekte“ verstehen (Glückler/Bathelt 2003, S. 262).

Einige Geographen nutzen also Elemente der Arenatheorie wie die Arenametapher zur Austragung von Konflikten bzw. erwähnen die Ressourcen, die bei der Konfliktaustragung hilfreich sind, ohne sich explizit auf die Arenatheorie zu beziehen.

<sup>23</sup> Damit sind zwei der Ressourcen der Arenatheorie genannt, vgl. auch Kap. 5 (Arbeitsmodell).

## Fazit

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, vgl. Kap. 3.1). 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 4.3 „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 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, 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“ (vgl. Kap. 2.2) 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 bis 10 untersucht werden wird.



Das nun folgende Kapitel 3 widmet sich konzeptionellen Ansätzen mit wirtschaftsgeographischer Perspektive, die gemeinsam mit den hier behandelten sozialwissenschaftlichen Ansätzen und dem im Kapitel 4 vorgestellten Lösungsansatz „dialogische Kommunikation“ die Grundlage für das Arbeitsmodell (Kap. 5) darstellen.



### 3 Konzeptionelle Ansätze mit wirtschaftsgeographischer Perspektive

In diesem Kapitel wird ein Perspektivenwechsel vorgenommen: wir verlassen die gesellschaftliche Perspektive, in der die gesellschaftlichen Sektoren<sup>24</sup> aus einer Makroperspektive betrachtet werden, und nehmen den Blickwinkel der Wirtschaft bzw. der Unternehmen ein. Dazu wird zunächst das Raumkonzept erläutert, das als Grundlage dieser Arbeit dient (Kap. 3.1); anschließend wird die Mesoebene betrachtet – die Ebene der Wirtschaft mit ihren Branchen. Schließlich folgt die Erörterung des Untersuchungsgegenstandes aus einer industrie- (Kap. 3.2.1) bzw. unternehmensgeographischen Perspektive (Kap. 3.2.2). Letztere gehört zur Mikroebene, auf der ich mich dem Unternehmensumfeld (Kap. 3.3) mit seinen Akteuren (*Stakeholdern*) – Frage nach dem WER<sup>25</sup> (Kap. 3.3.2) – und dem Einfluss des Unternehmens auf das Umfeld bzw. dem Einfluss des Umfeldes auf das Unternehmen – Frage nach dem WAS (Kap. 3.3.3) – widme. Sind die Akteure aus dem Unternehmensumfeld mit den Handlungen des Unternehmens nicht einverstanden, entstehen Konflikte (Kap. 3.4). Um diese Konflikte proaktiv zu vermeiden oder zu entschärfen, ist Akzeptanz notwendig. Akzeptanz kann daher als neuer, wichtiger Standortfaktor im Unternehmensumfeld bezeichnet werden. Darum geht es im letzten Teil dieses Kapitel (Kap. 3.5).

#### 3.1 Raumkonzept dieser Arbeit

Obwohl sich Geographie als Raumwissenschaft definiert, haben sich insbesondere deutsche Geographen bis in die 1980er Jahre nur wenig mit Raumkonzeptionen beschäftigt bzw. nur selten hinterfragt, welche Raumvorstellungen ihrer Arbeit zu Grunde liegen. In vielen Fällen wurden naturwissenschaftliche Konzepte verwendet wie der Behälter-Raum (basierend auf Newtons Theorie des absoluten Raumes), bei dem der Raum unabhängig von materiellen Körpern existiert, oder der „relationale Ordnungsraum“ (Läpple 1992, S. 33), bei dem der Raum die Ordnung der körperlichen Objekte repräsentiert. Die sich dabei stellende Frage, ob „die naturzentrierten Raumbegriffe der Naturwissenschaften eine adäquate theoretische Basis bieten für die Analyse sozialräumlicher Phänomene“ (ebd., S. 36), kann für diese Arbeit abschlägig beantwortet werden. Notwendig ist ein gesellschaftliches Raumkonzept<sup>26</sup>, das den „nichtmateriellen politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Bedeutungsgehalten“ (Blotevogel 1996, S. 55) Beachtung schenkt und die 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.).

<sup>24</sup> Die drei im vorangegangenen Kapitel 2 vorgestellten konzeptionellen Ansätze unterteilen die Gesellschaft in folgende Sektoren: Akkumulationsregime und Regulationsweise (Regulationstheorie), *Economic, Policy and Societal Networks* (Theorie ökologischer Modernisierung) bzw. in die Sektoren Ökonomie, Politik, Sozialsystem, Wissenschaft und Kultur (Arenatheorie).

<sup>25</sup> Welche Akteure haben Einfluss auf das Unternehmen bzw. werden vom Unternehmen beeinflusst?

<sup>26</sup> Eine Zusammenfassung der geographischen Diskussion um gesellschaftliche Raumkonzepte gibt Blotevogel (1995).

Auch Werlen sieht als „Hauptproblem aktueller Forschungsstrategien der Geographie die „Verräumlichung von immateriellen (sozial-kulturellen oder mentalen) Gegebenheiten“ (Werlen 1993, S. 247). Für ihn ist Raum kein Gegenstand, sondern ein sprachliches „Kürzel“ für Funktionalzusammenhänge, das sich „auf Situationen sozialer Kommunikation bezieht“ (ebd., S. 251) und plädiert für „menschliche Tätigkeiten unter bestimmten sozialen und räumlichen Bedingungen“ anstelle von „Raum“ als Gegenstand geographischer Forschung (ebd., S. 241). Er spricht in diesem Zusammenhang vom „Geographie-Machen“ jedes Einzelnen und nennt dies „Regionalisierung“ (ders. 1997, S. 16 f.). Damit ist eine „besondere soziale Praxis gemeint, anhand derer die Subjekte die Welt auf sich beziehen“ (ebd.). Für diese Arbeit bedeutsam ist insbesondere Werlens Hinweis, dass es in der Gesellschaft um die Ausgewogenheit zwischen verschiedenen Regionalisierungsformen geht. Dabei soll „eine optimale Kompatibilität der verschiedenen Lebens- und Handlungsbereiche derart erzielt werden, dass sie ein möglichst geringes Konfliktpotenzial aufweisen“ (ebd., S. 15). Denn Unternehmen beziehen die Welt anders auf sich als ihre gesellschaftlichen Stakeholder; dies kann zu Konflikten und Akzeptanzproblemen führen, wenn die Unternehmen dem nicht gegensteuern, etwa mit Hilfe von Dialogen.

### 3.1.1 Gesellschaftszentriertes Raumkonzept: Beziehungsraum

Ein gesellschaftszentriertes Raumkonzept sieht den Raum nicht als Behältnis für, sondern in einem Wechselspiel mit menschlichen 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, ein Begriff, der im ersten Teil des Arbeitsmodells in Kapitel 5 wieder aufgegriffen wird. 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.). *Face-to-face* erworbene Informationen werden auch für verlässlicher gehalten als medial vermittelte (vgl. Werlen 1997, S. 393).

Der Beziehungsraum des Unternehmens kann auf zwei Ebenen betrachtet werden<sup>27</sup>: 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. Wirth bezeichnet diese Ebene auch als „Kontaktfeld“ (Wirth 1979, S. 217 ff.). In der Mesoebene (regionale, nationale Ebene) herrschen bereits äußerst komplexe Verflechtungsstrukturen. Die Makroebene (international) ist geprägt durch ein hierarchisches Raumraster, in das die nationalen, regionalen und lokalen Räume eingebunden sind (vgl. Läpple 1992, S. 46).

<sup>27</sup> vgl. zum Folgenden auch das Arbeitsmodell in Kapitel 5.

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“ (Läpple 1992, S. 47 f.).

Die wesentlichen Charakteristika gesellschaftlicher Räume sind:

- Interaktions- und Handlungsstrukturen der sozialen Akteure, die durch Kommunikationsbeziehungen geprägt sind (nach Klüter (1986) der „Interaktionsraum“ bzw. die „Kulisse“, siehe Kap. 3.1.2);
- Ein räumliches Zeichen-, Symbol- und Repräsentationssystem, durch das die menschlichen Artefakte zu „Gebrauchsanweisungen“ für soziales Handeln werden, und das nach Klüter als „Sprachraum“ bezeichnet werden kann;
- Ein Regulationssystem, das u.a. aus Macht- und Kontrollbeziehungen, Gesetzen sowie sozialen und ethischen Normen besteht und das die Interaktionen der sozialen Akteure miteinander regelt (vgl. ebd., S. 44 f.). Klüter folgend, könnte dies als Bestandteil des „Programmraumes“ bezeichnet werden;
- Materiell-physische Elemente wie die kulturell überformte Natur, menschliche Artefakte sowie die Lebewesen einschließlich des Menschen selbst. Diese materiell-physischen Elemente werden durch die eben genannten Charakteristika stark beeinflusst.

Im gesellschaftlichen Raum von Chemieunternehmen lassen sich diese Charakteristika beispielhaft identifizieren<sup>28</sup>:

- Interaktions- und Handlungsstrukturen zeigen sich in den Kontakten der Unternehmen mit den Akteuren des wirtschaftlichen, politischen und zivilgesellschaftlichen Umfelds;
- Zum räumlichen Symbolsystem gehören alle Elemente der *Corporate Identity* der Unternehmen (etwa Logos, Unternehmensfarben etc.);
- Das Regulationssystem besteht aus Gesetzen, Verordnungen und Normen, aber auch Steuern, Subventionen, Anreizen, Marktbedingungen etc. bzw. allen chemiespezifischen staatlichen, zivilgesellschaftlichen und marktlichen Rahmenbedingungen, zu denen etwa auch der neue Standortfaktor Akzeptanz gehört;
- Materiell-physische Elemente sind etwa die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vom Unternehmen verarbeiteten Rohstoffe und Vorprodukte bzw. die Produkte, die Unternehmensgebäude oder der vom Unternehmen erzeugte Verkehr.

Auch in Dialogen lassen sich diese Charakteristika wieder erkennen: Gegenstand sind häufig materiell-physische Elemente, etwa wenn es um die Umweltauswirkungen der Produktion geht. Der Dialog selbst lässt sich als Interaktions- und Handlungsstruktur bezeichnen. Die von den Dialogpartnerinnen und -partnern erarbeiteten Ergebnisse von Dialogen wiederum sind in der Lage, das Regulationssystem zu ergänzen (etwa, wenn bei Genehmi-

---

<sup>28</sup> Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

gungsverfahren gesellschaftliche *Stakeholder* einbezogen werden oder wenn Dialogteilnehmende Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausüben).

Wesentliche Elemente dieses auf die Chemieindustrie bezogenen, gesellschaftszentrierten Raumkonzepts werden im dieser Arbeit zu Grunde liegenden Unternehmen-Umfeld-Modell (Kap. 5) wieder aufgegriffen.

### 3.1.2 Raum als Element sozialer Kommunikation

Die von Werlen thematisierte soziale Kommunikation, für die der Begriff „Raum“ ein Kürzel darstellt, wird auch von Klüter bearbeitet. Er nähert sich aus einer systemtheoretischen Perspektive dem Problem „Raum“ und sieht ihn als „Element sozialer Kommunikation“, als ein gedankliches Konstrukt (Klüter 1986, S. 168 f.). In Anlehnung an Niklas Luhmanns allgemeine Gesellschaftstheorie entwirft Klüter Typen von „Raumabstraktionen“<sup>29</sup>: **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.) in den einzelnen sozialen Systemen (z.B. Wirtschaft, Staat, Wissenschaft und Zivilgesellschaft) geknüpft sind<sup>30</sup> (vgl. auch die Arenatheorie in Kap. 2.3). In der Tabelle 4 auf der nächsten Seite sind die Kommunikationsmedien den jeweiligen sozialen Systemen und den passenden Raumabstraktionen zugeordnet.

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 sozialen System „Staat“<sup>31</sup> mit den Kommunikationsmedien Macht und Recht zugeordnet, versteht Klüter die staatlich abgegrenzten Bereiche (Länder, Bundesländer, Kreise etc.) mit der kleinsten Einheit Grundstück sowie die dort geltenden Rechtsvorschriften.

Die bei Klüter aufgeführten sozialen Systeme „Familie, Verein, Bürgerinitiative“ habe ich unter „Zivilgesellschaft“ subsumiert; Die zugehörige Raumabstraktion ist „Heimat“, ich möchte vom „Werteraum“ sprechen. Hier vorherrschendes Kommunikationsmedium ist bei

<sup>29</sup> 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).

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Klüter verwendet statt dem Begriff „Staat“ „Gebietskörperschaften, (halb-)staatliche Organisationen“ (ebd., S. 92).

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.

**Tabelle 4: Soziale Systeme, Kommunikationsmedien und kommunizierbare Raumabstraktionen**

<b>Soziales System</b>	<b>Vorherrschendes Kommunikationsmedium</b>	<b>kommunizierbare Raumabstraktion</b>	<b>Beispiel</b>
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

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 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

Im Folgenden soll der Untersuchungsgegenstand aus einer industriegeographischen Perspektive beleuchtet werden. Als wegweisend dafür haben sich dabei Arbeiten zur unternehmerischen Umfeldwirkung erwiesen. Wo nötig, wird daher auf die weiteren Kapitel zum Unternehmensumfeld, zu Konflikten in diesem Umfeld und zu Unternehmensdialogen verwiesen.

### 3.2.1 Industriegeographische Perspektiven: Wirkung der Industrie im Raum

Die ersten deutschsprachigen Autoren, die der Industriegeographie im heutigen Sinn<sup>32</sup> stärkere Beachtung schenkten, waren **Otremba** – sein Lehrbuch „Allgemeine Agrar- und Wirtschaftsgeographie“ erschien bereits 1953 und wurde danach mehrmals neu aufgelegt – und **Wirth** (1969) als Herausgeber der „Wirtschaftsgeographie“. Vor allem Otremba führte eine funktionale Betrachtung der Industrie mit deren Wirkungszusammenhängen ein (siehe auch Kapitel 3.3.3).

In den 70er Jahren erhielt die Industriegeographie erheblichen Aufschwung, u.a. mit dem Forschungsschwerpunkt „Industriegeographie“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Arbeitsgruppe „industrial geography“ der Internationalen Geographischen Union IGU (vgl. Hottes 1976, S. 2). Für **Polivka** (1974, S. 10) stellt die Industrie einen im Raum wirksamen Geofaktor dar. Ziele einer industriegeographischen Untersuchung müssen daher sein, die Stellung des Geofaktors Industrie im Raumgefüge, seine Bedeutung und seine Wechselbeziehungen bzw. Auswirkungen auf das Raumgefüge zu erfassen. Hier wird bereits der Bezug zum Thema dieser Arbeit deutlich: Als einer der ersten spricht Polivka bereits von den Wechselbeziehungen, die ein Unternehmen zwangsläufig mit seinem Umfeld hat<sup>33</sup>.

**Hottes** veröffentlichte 1976 eine Aufsatzsammlung „Industriegeographie“ und weist in seiner Einführung etwa auf die in den 60er Jahren aus den Wirtschaftswissenschaften übernommenen „Input-Output-Analysen“ hin, die zumindest im ökonomischen Bereich Möglichkeiten der Wirkungsanalyse aufzeigen. Für diese Arbeit von Interesse ist sein Hinweis auf geographische Beziehungsgefüge und auf „kulturräumliche Einheiten, die von der Industrie bestimmt oder mitbestimmt werden“ (Hottes 1976, S. 9), als Forschungsfelder der Industriegeographie. Auch er thematisiert also die Wechselbeziehungen des Unternehmens mit seinem Umfeld.

Bei seiner Untersuchung zu einem Ansiedlungsvorhaben der Veba-Chemie (vgl. Kapitel 3.5.2.2) stellt **Sedlacek** (1976, S. 173) fest, dass bis zum Ende der 60er Jahre die „industrielle Entwicklung in der BRD ... als unbestrittener Vorgang gelten [konnte]; die damit zusammenhängenden Nachteile wurden als notwendiges Übel in Kauf genommen“. Seitdem gibt es nach Sedlacek ein neues Bewusstsein, was bereits auf den neuen Standortfaktor „Akzeptanz“ hinweist: „Dem Lebensstil wird Lebensqualität, dem Wachstum Umwelt-

<sup>32</sup> Frühere Autoren betrieben vor allem Industrielandschaftsforschung (vgl. Dörrenbächer 1992, S. 30).

<sup>33</sup> Auf Polivkas Arbeit zur Chemischen Industrie im Raum Basel wird in Kap. 3.3.3.2 eingegangen.



schutz entgegengesetzt“ (ebd., S. 173). Er weist damit auf den Wertewandel in der Gesellschaft<sup>34</sup> hin, der wiederum Unternehmen in Zugzwang bringt, sich auch mit den steigenden Anforderungen an Lebensqualität auseinander zu setzen, wie dies in den untersuchten Fallbeispielen von Chemieunternehmen, die Dialoge mit *Stakeholdern* führen (vgl. Kap. 8-10), deutlich wird.

**Quasten und Soyez** kommen bei ihrer Untersuchung von Flächennutzungskonkurrenzen in Völklingen-Fenne 1976 zu dem Schluss, dass Nutzungsarten wie „Wohnen und das Betreiben von Industrie ... über ihre eigentlichen Nutzflächen hinausgehende Ansprüche an den umgebenden Raum [stellen], der seinerseits in der Regel schon durch andere Nutzungen in Anspruch genommen ist“ (Quasten/Soyez 1976, S. 245). Eine enge räumliche Verzahnung von derart verschiedenen Nutzungsarten – Wohnen und Betreiben von Industrie – ist auf Grund dieser jeweils spezifischen Ansprüche von vornherein Konflikt geladen, da höchste Wohnqualität u.a. Ruhe und saubere Luft voraus setzt, höchste Wirtschaftlichkeit von Industrie u.a. die Vermeidung von Aufwendungen zur Emissionsverminderung (vgl. ebd., S. 261). Die Autoren thematisieren also das Konfliktpotenzial, das von unternehmerischem Wirtschaften ausgeht, da unterschiedliche Nutzungsansprüche verschiedener Akteure an den Raum nicht immer miteinander kompatibel sind, wie auch bei den in dieser Arbeit untersuchten Fallbeispielen deutlich wird.

In seinem Lehrbuch „Industriegeographie“ weist **Mikus** auf einen von mehreren Forschungsansätzen zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Frankreich hin, der sich mit den „Einflüssen der Industrie auf die sozialräumlichen Strukturen“ (Mikus 1978, S. 15) befasst. Diese Einflüsse bilden einen Aspekt einer sozialen Wirkungsanalyse (siehe Kap. 3.3.3). Mikus widmet „industrieräumlichen Verflechtungen“ ein eigenes Kapitel (vgl. ebd., S. 102 ff.) und spricht von „vielschichtigen Beziehungen“ und „Kontakten“ des Unternehmens auch zu „nichtindustriellen Betrieben“ (etwa Banken), verbleibt aber – wie die meisten Geographen – im task environment<sup>35</sup>. Weiter interessant ist Mikus' Hinweis darauf, dass die „Erforschung von Industrieraumstrukturen und die Beeinflussung der industriellen Entwicklungsprozesse ... einen neuen Stellenwert in der Werteskala der Gesellschaft“ (ebd., S. 130) erhalten, weil die Notwendigkeit einer verstärkten Kontrolle der Industrie auf Grund der Ballungstendenzen wirtschaftlicher Macht<sup>36</sup> besteht. Auch dieser Aspekt kann als Hinweis gedeutet werden, dass Dialoge als neue gesellschaftliche Aushandlungsform sinnvoll sind. Schließlich fordert der Autor eine sowohl qualitative wie quantitative Analyse der gesellschaftlichen Beeinträchtigungen durch die Industrie (vgl. ebd., S. 135), die diese Arbeit aus der Sicht der an Dialogen beteiligten *Stakeholder* von Chemieunternehmen leistet (vgl. Kap. 6.2, Standortwirkungen von Chemieunternehmen).

**Maier und Weber** fordern in einem Aufsatz zu räumlichen Aktivitäten von Unternehmen im ländlichen Raum, „auch die weiteren, über die Standortfrage hinausreichenden und räumlich keineswegs weniger bedeutsamen Tätigkeitsfelder der Unternehmer darzustellen“ (Maier/Weber 1979, S. 91). Die Autoren plädieren etwa für die Erfassung der Kommunika-

<sup>34</sup> vgl. Exkurs zu diesem Thema nach Kap. 2.1.

<sup>35</sup> Als „*task environment*“ wird das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens bezeichnet, im Gegensatz zum „*societal environment*“, dem gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Kap. 3.3.1.3).

<sup>36</sup> ein Hinweis auf die soziale Ressource „Geld“.

tionswege zwischen dem Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Gruppen, über die der gesellschaftliche Einflussbereich des Unternehmers deutlich wird, den sie „Sozialraum“ nennen<sup>37</sup>. Die Autoren verbleiben aber lediglich beim Plädoyer für eine Bestandsaufnahme (der Kommunikationswege), zudem sprechen sie nur von Wirkungen des Unternehmens auf das Umfeld und nicht von Wechselwirkungen.

**Brücher** nennt in seinem 1982 erschienenen Lehrbuch zur Industriegeographie als Ziel, die Wechselwirkungen zwischen industriellen Prozessen und Organisationsformen, dem Menschen und dem Raum zu untersuchen (Brücher 1982, S. 6). Wie Hägerstrand (1995, S. 12) weist er darauf hin, dass die Industrie eine flächenhaft sehr begrenzte Erscheinung ist, aber umgekehrt eine extreme Raumausstrahlung hat. Er plädiert für eine Untersuchung der industriellen Raumwirksamkeit an Hand der indirekten Wirkungen über die Beschäftigten, die das Siedlungsbild, die Verteilung der Kaufkraft, das Verkehrsaufkommen, den infrastrukturellen und sozialstrukturellen Bedarf sowie das politische Leben bestimmen (vgl. Brücher 1982, S. 24). Wie die meisten Autoren bis in die späten 80er Jahre verbleibt Brücher jedoch auf der Ebene der Erfassung von räumlich feststellbaren Phänomenen und geht nicht auf die Wechselwirkungen und die daraus entstehenden Konflikte mit dem gesellschaftlichen Umfeld ein. Das Verdienst Brüchers ist es jedoch, dass er als einer der Ersten die durch die Industrie (mit-) verursachten Umweltbeeinträchtigungen aufzählt: „Zersiedlung und exzessive Ausbeutung von Ressourcen und damit Zerstörung des Landschaftsbildes, Reduzierung von Waldgebieten und landwirtschaftlichen Nutzflächen und damit auch Erholungszonen; Lärmbelästigung; Belastung des Menschen und des Naturhaushaltes durch flüssige, feste, gas- und staubförmige Emissionen...; Fremdstoffe in Nahrungsmitteln, Produktion von Herbiziden, Pestiziden und Düngemitteln für die Landwirtschaft“ (ebd., S. 171). Viele der von ihm aufgezählten Belastungen werden (auch) durch die chemische Industrie verursacht (siehe Kapitel 6.4 „Umweltdaten zur Chemie“).

In seinem Überblick über die aktuelle industriegeographische Forschung weist **Nuhn** darauf hin, dass die traditionellen Standortfaktoren von Faktoren wie „politische Verhältnisse ... [und] Umweltschutzauflagen ... an Bedeutung deutlich überragt“ werden (vgl. Nuhn 1985, S. 187) und plädiert dafür, dass neben der Standortdynamik die ökologische Problematik und arbeitsmarktpolitische Themen stärkere Berücksichtigung finden müssen. Dies ist bereits ein Hinweis auf den Wandel von Standortfaktoren, die nicht mehr allein wirtschaftlicher Natur sind, sondern eine gesellschaftspolitische Dimension besitzen<sup>38</sup>.

**Gaebe** weist in seinem Aufsatz zur „Industrie als Gegenstand der Geographie“ (1988b) darauf hin, dass Nutzen und Schaden der Industrie nahe beieinander liegen und der Industrie kaum noch zugetraut wird, Güter ohne Belastung der Umwelt zu produzieren bzw. eine humanere Gesellschaft zu fördern (Gaebe 1988b, S. 1). Er stellt fest, dass „selbst die Herstellung lebenserhaltender und -verbessernder Produkte der chemischen und pharmazeutischen Industrie ... meist mit starker Umweltbelastung“ verbunden ist (ebd.), dass also Chancen, die sich etwa durch chemische Produkte eröffnen, gleichzeitig mit Risiken ver-

<sup>37</sup> vgl. auch Kap. 3.3.3 „Standortwirkungsanalyse / Unternehmerisches Einflussfeld“.

<sup>38</sup> vgl. Kap. 3.5 „Akzeptanz als neuer Standortfaktor für Unternehmen“.

bunden sind. Dies kann zu Konflikten mit dem Umfeld führen, ein Thema, das diese Arbeit aufgreift.

**Schamp** nennt in seiner Übersicht über Forschungsansätze der Industriegeographie als neues Ziel des Unternehmers neben Wachstum und Profit explizit das Ansehen (Schamp 1988, S. 8). Er ist der Ansicht, dass das Umfeld des Unternehmens entweder unterschätzt oder als Störfaktor betrachtet wird. Dies bestätigt sich in der Kommunikationspolitik der Chemischen Industrie bis in die späten 1980er Jahre, bei der die Branche davon ausging, Informationen in Form von Hochglanzbroschüren und Zeitungsanzeigen würden das kritischer werdende Umfeld bereits vom Nutzen der Industrie überzeugen (vgl. Kap. 7.2).

**Maier und Beck** setzen sich dafür ein, Wirkungseffekte und Konflikte im Zusammenhang mit der Industrie im Rahmen geographischer Forschung aufzugreifen und Strategievorschläge zu deren Regelung zu machen (vgl. Maier/Beck 2000, S. 10), ein Vorschlag, den diese Arbeit berücksichtigt. Wie in der frühen Arbeit von Maier und Weber aus dem Jahr 1979 (siehe oben) wird die Bedeutung von Verflechtungen sowie Kommunikationsbeziehungen hervorgehoben, allerdings vor allem zwischen Unternehmen und weniger zwischen Unternehmen und Umfeld (vgl. ebd., S. 96).

Räumliche Prozesse der industriellen Produktion können nicht länger durch technikdeterministische Ansätze erklärt werden; notwendig ist der Rückgriff auf neuere sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Ansätze, fordert **Schamp** in seinem Lehrbuch zur Industriegeographie aus institutioneller Perspektive (Schamp 2000, S. 5). Er weist damit auf die Notwendigkeit interdisziplinärer sozialwissenschaftlicher Arbeit zur Problemlösung in der Industriegeographie hin, wie sie auch in dieser Arbeit geleistet wird<sup>39</sup>. Des Weiteren geht Schamp auf die „Gestaltung des Verhältnisses bestehender Betriebe ... zum lokalen oder regionalen Umfeld“ ein (ebd., S. 112). Hier „stehen oft Verhandlungsprozesse zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen <Anspruchsgruppen> [*Stakeholder*] im Vordergrund, so z.B. bei der Gestaltung des Umweltschutzes sowie der Arbeitsverhältnisse“ (ebd.). Der in dieser Arbeit verwendete Dialogbegriff<sup>40</sup> ist allerdings weiter gefasst als der Begriff „Verhandlungen“, bei denen es um die Erreichung eines klar definierten Verhandlungsziels geht, und nicht nur um einen Austausch der Kontrahenten, wie etwa bei Sensibilisierungsdialogen (vgl. Kap. 4.3.2). Allerdings finden in fast allen Dialogen auch Verhandlungen statt.

### 3.2.2 Unternehmensgeographie: Vom Unternehmen ausgehende räumliche Wirkungen

Als ein Zweig der Industriegeographie wechselt die Unternehmensgeographie in der Analyseebene von der Mesoebene, bei der die Industrie als Ganzes oder einzelne Branchen untersucht werden, auf die Mikroebene des einzelnen Unternehmens, die mit der Untersuchung der Dialogfallbeispiele auch in dieser Arbeit betrachtet wird.

<sup>39</sup> vgl. etwa die Verknüpfung wirtschaftsgeographischer, soziologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Konzeptionen im Arbeitsmodell in Kap. 5.

<sup>40</sup> vgl. dazu Kap. 4.3.1.

In den meisten Quellen wird Robert **McNee** als der „Schöpfer“ der Unternehmensgeographie angegeben; in Hottes' Sammelband zur Industriegeographie (1976) findet sich jedoch ein Aufsatz des Italieners Dino **Gribaudo** von 1952 zur „Geographie des Industriebetriebs“ (Gribaudo 1976, S. 292 ff.). Der Autor stellte schon damals fest, dass sich „unter den zahlreichen industriegeographischen Arbeiten ... keine Untersuchung auf einzelne Industriebetriebe“ (ebd., S. 292) bezog. Gribaudo spricht von der Vielfalt der unternehmerischen „Beziehungen in geographischer, ökonomischer, politischer, nationaler, internationaler usw. Hinsicht“ (ebd.).

**McNee's** Verdienst war es, die *Geography of Enterprise* in die allgemeine Geographie des Menschen einzubetten. In seinem 1960 erschienenen Aufsatz „Towards a more Humanistic Economic Geography“ stellt er fest: „The geography of the firm is an attempt to go beyond the analysis of mere things in economic geography to a consideration of man himself and his social organizations and institutions“ (McNee 1960, S. 201). Er spricht von der Analyse der „*corporate regional systems*“, bei der die Unternehmen selbst untersucht werden, (ebd., S. 202) und behandelt bereits mögliche Überlappungen mit anderen Systemen. Eventuell bereits damals vorhandene Konflikte mit *Stakeholdern* aus dem zivilgesellschaftlichen Unternehmensumfeld wurden bei McNee jedoch noch nicht thematisiert: „...the managers of a giant manufacturing company wishing to erect a plant in some obscure and underdeveloped [!] area need not wait for the general public's perspective to change; the managers can proceed forthwith“ (ebd., S. 203). Allerdings weist er auf Machtkämpfe mit anderen *Stakeholdern* wie anderen Unternehmen, den Gewerkschaften, oder der Regierung hin (ebd., S. 205).

Entscheidend weiter entwickelt wurde die Unternehmensgeographie durch Günter **Krumme**. In seinem Aufsatz „Towards a Geography of Enterprise“ geht er auf den sozialen Kontext des Unternehmens ein, wenn er schreibt: „The forces which are underlying these processes of change [in the economic system] are not only <economic> in nature; they may originate in any of society's cultural institutions and value systems“ (Krumme 1969, S. 30). In einem späteren Aufsatz befasst sich Krumme mehr mit unternehmerischen Verhaltensweisen und hebt als Hauptinteresse der Unternehmensgeographie hervor, zu untersuchen, „wie sich ein Unternehmen der Umwelt<sup>41</sup> anpasst bzw. nicht anpasst oder die Umwelt zu beeinflussen versucht“ (Krumme 1972, S. 102). Er spricht von unternehmerischen „Feldern“ (etwa dem „Einflussfeld“) und fordert, dass die Wechselwirkungen zwischen den Feldern untersucht werden müssen (ebd., S. 105). Krumme hat bereits sehr früh den Boden bereitet für Arbeiten wie diese, die sich dem gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen und der damit verbundenen Akzeptanzproblematik widmen.

Auf weitere unternehmensgeographische Arbeiten wie etwa die Arbeit von Soyez (1985) zur Raumwirksamkeit von Großindustrien in Schweden komme ich im Kapitel 3.3.3 (Standortwirkungsanalyse / Unternehmerisches Einflussfeld) zurück.

---

<sup>41</sup> Gemeint ist hier nicht die natürliche Umwelt, sondern das Umfeld des Unternehmens.

### **Schlussfolgerungen aus den industrie- bzw. unternehmensgeographischen Forschungen für diese Arbeit**

Zentrale Anknüpfungspunkte dieser Arbeit an die industriegeographische Forschung sind Themenfelder wie Wechselwirkungen und -beziehungen, Wirkungsanalyse oder Nutzungskonflikte. 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 Auswirkungen der Unternehmen auf das Umfeld und vice versa (vgl. auch Kap. 4.3 „Unternehmensdialoge“).

Im Folgenden soll daher der Blick verstärkt auf das unternehmerische Umfeld gelenkt werden.

### **3.3 Das Umfeld von Unternehmen**

In diesem Kapitel geht es zunächst um die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld, bevor anschließend Modelle zum Unternehmensumfeld vorgestellt werden, die in das im Kapitel 5 entworfene Arbeitsmodell einfließen.

**Conti et al.** (1995, S. 4) merken für die Humangeographie insgesamt an: „The critical importance of the wider society, culture, history and other non-quantifiable influences is now recognized“. Wie jedoch das vorangegangene Kapitel deutlich gemacht hat, richtet sich insbesondere in der Wirtschafts- und Unternehmensgeographie das Augenmerk erst vereinzelt auf das Verhältnis zwischen Unternehmen bzw. der Wirtschaft und der Gesellschaft, wie es in dieser Arbeit der Fall ist. „The enterprise cannot be divorced from its environment if its behavior is to be properly understood“ (Hayter/Watts 1983, S. 159). „[Therefore], studies adopting the enterprise approach must now pay closer attention than previously to the context in which firms operate“ (ebd., S. 161).

Im deutschsprachigen Raum stellt **Dörrenbächer** 1992 fest, dass in der Wirtschaftsgeographie „strategische Unternehmensentscheidungen [vermehrt] vor dem Hintergrund gegebener Beziehungen und Spannungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt<sup>42</sup> untersucht“ werden (Dörrenbächer 1992, S. 34), denn „die Struktur, das Verhalten und die Entwicklung eines Unternehmens können nur aus dem bestehenden sozialen und politischen Bedingungsrahmen heraus verstanden werden“ (ebd., S. 36). 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).

<sup>42</sup> Gemeint ist hier nicht die natürliche Umwelt, sondern das Umfeld von Unternehmen.

**Smidt** bringt den Einfluss ins Spiel, der aus dem Umfeld auf das Unternehmen ausgeübt werden kann: „[<Environment> includes] all conditions influencing the choice of a location and the functioning of a firm, that are external to that firm“ (Smidt<sup>43</sup> zit. in Smidt/Wever 1990, S. 15). Des Weiteren stehen „Industrieunternehmen in einem vielfältigen räumlichen Beziehungsgeflecht zu anderen Unternehmen und zu ihrer Umwelt durch materielle und immaterielle, direkte und indirekte, politische, ökonomische und soziale Beziehungen“ (**Gaebbe** 1984, S. 190). Der Autor unterteilt die Art der Beziehungen in Informationen/Kontakte, Dienstleistungen und Güterströme/Materialverflechtungen.

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. 3.3.2). Eine Möglichkeit für Unternehmen, Ansprüche des Umfeldes in ihre Unternehmenspolitik integrieren, ist der Dialog, auf den im Kapitel 4 näher eingegangen wird.

Zunächst werden jedoch einige Modelle zum Unternehmensumfeld vorgestellt, welche die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld theoretisch darstellen. Diese Modelle fließen in das Arbeitsmodell dieser Arbeit in Kapitel 5 ein.

### 3.3.1 Modelle zum Unternehmensumfeld<sup>44</sup>

#### 3.3.1.1 Die Modelle von Schamp

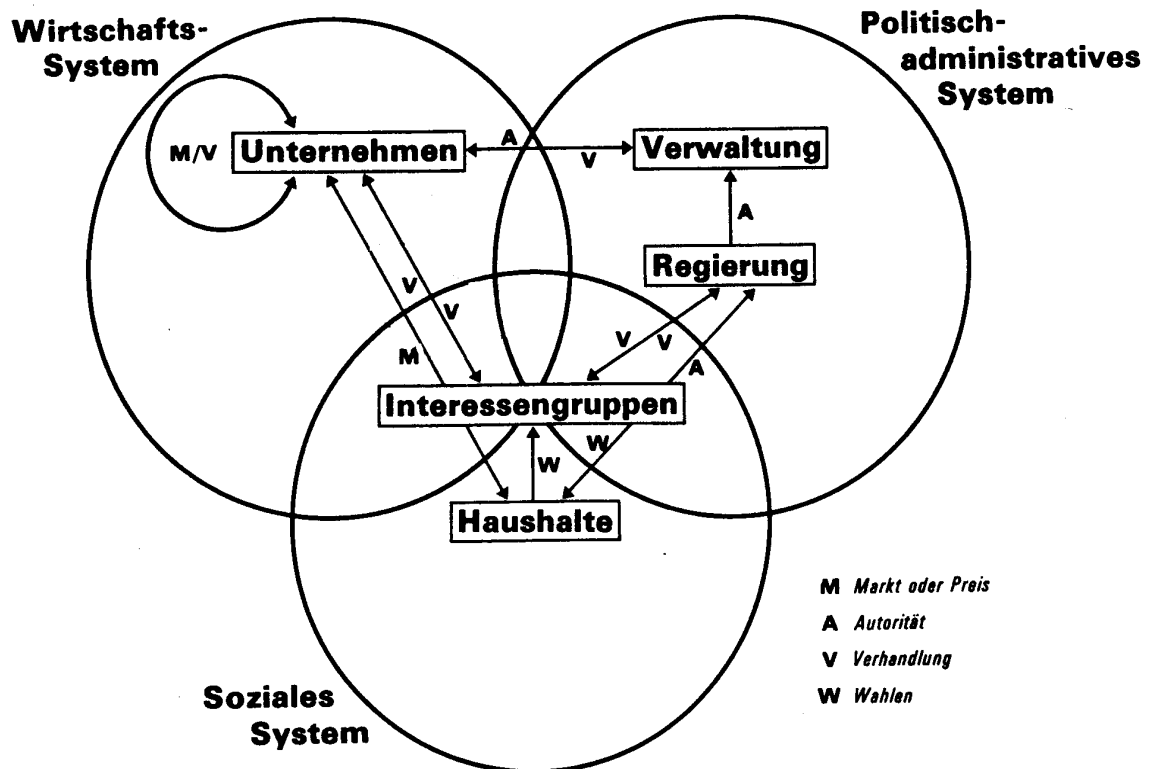
**Schamp** entwickelte 1981 ein „Schema der Anpassungshandlungen an Stressfaktoren“. Er nennt Stressfaktoren aus der lokalen Umwelt (Arbeitskräftemangel, Mangel an Flächen, gewachsene Gemengelage) sowie aus der nicht-lokalen Umwelt (u.a. Markt / neue Wettbewerber, Substitution, Umweltschutzgesetzgebung). Das Unternehmen hat nach Schamp zwei Reaktionsmöglichkeiten: Anpassung externer Beziehungen oder organisationsinterne Anpassung. Eine Möglichkeit der Anpassung externer Beziehungen ist der Dialog mit interessierten gesellschaftlichen *Stakeholdern*, bei dem die Unternehmen das Ziel verfolgen, den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen, indem sie verstärkt auf die Bedürfnisse ihrer gesellschaftlichen *Stakeholder* eingehen (vgl. die Beispiele in den Kapiteln 8 bis 10).

<sup>43</sup> Bei der Originalveröffentlichung handelt es sich um niederländische Literatur.

<sup>44</sup> Ein weiteres Modell von Schulz/Soyez schematisiert die „Agenten des Wandels“ im Umfeld von Unternehmen im Zusammenhang mit wissensintensiven Dienstleistern für den betrieblichen Umweltschutz. Das Umfeld des Unternehmen wird in Markt, Politik, Gesellschaft und Technologie unterteilt (Schulz/Soyez 2003, S. 16).

1984 veröffentlichte **Schamp** ein gesellschaftliches Modell, das aus dem Wirtschaftssystem mit der Gesamtheit aller Unternehmen und ihrer Verbände, aus dem politisch-administrativen System mit allen politischen Entscheidungsebenen sowie der Verwaltung und dem sozialen System mit Haushalten und deren Verbänden besteht (vgl. Abb. 2)<sup>45</sup>.

**Abbildung 2: Entscheidungsmechanismen im gesamtgesellschaftlichen System**



Quelle: Schamp 1984, S. 74

Die genannten „Subsysteme sind untereinander über Interaktionen, die auf unterschiedlichen Entscheidungsmechanismen beruhen, verbunden“ (Schamp 1984, S. 73). Zu den Entscheidungsmechanismen im System gehören das Preissystem, das Prinzip demokratischer Wahlen, das Autoritätsprinzip und das Prinzip des Verhandeln<sup>46</sup>. Schamp kommt bereits 1984 zu dem Schluss, dass es „vor allem die Verhandlungsprozesse [sind], denen sich eine politisch-ökonomische Wirtschaftsgeographie verstärkt widmen sollte“ (ebd., S. 75) und dass „eine Analyse des Verhandlungsprinzips ... für die Erklärung des Handelns/Nichthandelns von Individuen oder Organisationen im Wirtschaftssystem oder politisch-administrativen System oft leistungsfähiger“ ist als eine Analyse des Preissystems (ebd., S. 76). Schamps Plädoyer für eine stärkere Beschäftigung mit Verhandlungen und Dialogen im Unternehmensumfeld wird mit dieser Arbeit aufgegriffen.

<sup>45</sup> Die Einteilungen des Modells fließen in das Arbeitsmodell in Kapitel 5 ein.

<sup>46</sup> Bei den Entscheidungsmechanismen werden wieder die Analogien zur Arenatheorie deutlich, bei der von den sozialen Ressourcen Geld und Macht sowie von Verhandlungen über diese Ressourcen gesprochen wird.

In der Literatur der 1990er Jahre dominieren zwei Modelle, auf die im Folgenden Bezug genommen wird: das Embeddedness-Modell und das „Task/Societal Environment“.

### 3.3.1.2 Embeddedness

In der sozialwissenschaftlichen Literatur gibt es vor allen zwei Grundmodelle, welche die Beziehungen von Unternehmen zu ihrem Umfeld thematisieren: „[The] economic transaction cost model based on efficiency principles derived from neo-classical economics; [and the] sociological view of enterprise < *embeddedness* > which recognizes explicitly the role of social forces in shaping economic agency“ (Grabher 1993, S. 8). Der Autor weist darauf hin, dass das Modell der Transaktionskosten vor allem darin seine Grenzen hat, dass es das Unternehmen losgelöst von seinem sozialen Kontext betrachtet und dass es die Entwicklung von Vertrauen in den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern vernachlässigt, was der *embeddedness*-Ansatz zu vermeiden sucht (vgl. ebd.).

**Giddens** stellt fest, dass neben den von der Soziologie untersuchten sozialen „Entbettungsprozessen“, die durch Transport-, Informations- und Kommunikationstechniken ausgelöst werden, gleichzeitig Wiedereinbettungsprozesse stattfinden. Dies lässt sich an der Bedeutungszunahme von Kooperationen, Vernetzung und persönlichem Austausch zwischen sozialen Akteuren erkennen (vgl. Giddens zit. in Ahrens 2001). Auch der Dialog von (Chemie-) Unternehmen mit *Stakeholdern* kann als Hinweis auf eine Wiedereinbettung der Unternehmen ins gesellschaftliche Leben gelten<sup>47</sup>.

Embeddedness-Forscher gehen davon aus, dass durch moderne Technik eine neuartige Vermischung von Nähe und Distanz entsteht (vgl. Ahrens 2001, S. 7), weshalb die Geographie für die Untersuchung dieser Phänomene geeignet ist. Auch in vielen Aspekten dieser Arbeit vermischen sich Nähe und Distanz:

- Chemieunternehmen erzeugen Produktionsrisiken (Emissionen, Störfälle) lokal am Produktionsstandort und Produktrisiken (etwa gefährliche Produktbestandteile) überall dort, wo Produkte verwendet und/oder entsorgt werden.
- Unternehmen, deren Entscheidungen von globalen Marktprozessen abhängig sind, produzieren lokal an Standorten; ihre Wirkungen sind vor allem dort wahrnehmbar.
- Nachbarn dieser Unternehmen werden durch überregionale Medienberichte über Umweltrisiken informiert und damit sensibilisiert für produzierende Unternehmen in ihrer Nachbarschaft.
- Lokale ENGO<sup>48</sup>-Vertreterinnen und -Vertreter (z.B. BUND- oder Greenpeace-Ortsgruppen) sind meist in ein überregionales Informationsnetzwerk eingebunden, kümmern sich aber vorrangig um lokale Themen (sie protestieren z.B. gegen lokale Unternehmen, die die Umwelt beeinträchtigen).

<sup>47</sup> Bis in die 1970er Jahre produzierten die meisten Unternehmen als „black box“ an ihren Standorten, viele Nachbarn hatten kaum Vorstellungen davon, was hinter den Werkstoren passiert. Erst in den letzten 20 Jahren öffneten sich viele Unternehmen (vgl. für die Chemieindustrie Kap. 7.2).

<sup>48</sup> ENGO steht für Environmental Non-Governmental-Organization, deutsch Umweltorganisation.



- Überregionale ENGO-Vertreterinnen und -Vertreter versorgen lokale ENGOs mit (z.T. internationalen) Informationen; deren Proteste richten sich gegen Einzelstoffe oder Produkte bzw. gegen Unternehmen, die diese herstellen.

**Oinas** hat sich besonders verdient gemacht um die Aufarbeitung der sozialwissenschaftlichen Arbeiten zu Embeddedness. Nach Oinas prägte Karl Polanyi den Begriff bereits 1944, populär wurde er erst durch Mark Granovetter, der ihn 1985 wieder einführte. Obwohl nach Oinas' Ansicht der Embeddedness-Ansatz vage bleibt, sei es sein Ziel, jene Aspekte des ökonomischen Lebens zu erfassen, die nicht ausschließlich ökonomisch sind und die mit traditionellen Konzepten nicht erfasst werden können (vgl. Oinas 1997, S. 23). Der bisherige Forschungsschwerpunkt liegt auf den Beziehungen zwischen den Unternehmen. [Yet], „a wider perspective is needed ... to help us understand the varied ways in which firms are affected by their local and regional surroundings and vice versa“ (ebd., S. 24). Nach Oinas ist das Unternehmen in mehrere soziale Netze eingebettet, die sich räumlich und sozial unterscheiden und innerhalb derer sich eine Hierarchie entwickelt (ebd., S. 28).

**Granovetter** und **Harrison** gehen auf die Bedeutung von Vertrauen in den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld ein. „The role of concrete personal relations and structures (or <networks>) of such relations [is important] in generating trust and discouraging malfeasance“, so Granovetter (1985, S. 490), während Harrison auf die Bedeutung regionaler Kontakte hinweist: „Trust is nurtured through repeated contacts with third parties ... in social clubs, churches, the advisory boards of local co-operatives and regional government agencies“ (Harrison 1992, S. 478).

**Taylor** weist ebenfalls auf die Einbettung des Unternehmens in ein Netzwerk konkurrierender, kontrollierender und komplementärer Organisationen hin, innerhalb dessen das Unternehmen funktionieren müsse (1995a, S. 102). „[The individual enterprise is only] one point in a social economic constellation of points comprising other enterprises and agents (companies ... and individuals)“ (ebd.). Der Autor unterscheidet zwischen kognitiver, kultureller und politischer Einbettung: „Political embeddedness refers to the impact on business decisions of their struggle with non-market institutions, especially the state and social class“ (ebd., S. 110). Auch **Soyez** weist im Rahmen seiner Untersuchung von schwedischen Großindustrien (1985) bzw. von der Auseinandersetzungen eines kanadischen Energieunternehmens mit einem indigenen Volk (1995) auf die neue politische Dimension im Unternehmensumfeld hin, bei der es darum geht, im gesellschaftlichen Machtkampf Punkte zu machen<sup>49</sup>.

In allen genannten Veröffentlichungen zu „Embeddedness“ wird die Bedeutung des gesellschaftlichen Umfelds für die Unternehmen betont. Einbettung bedeutet in diesem Zusammenhang die Kontaktaufnahme des Unternehmens mit wichtigen Akteuren aus diesem Umfeld und der Aufbau von Vertrauensbeziehungen, wie dies in den untersuchten Unternehmensdialogen (Kap. 8 bis 10) geschieht.

---

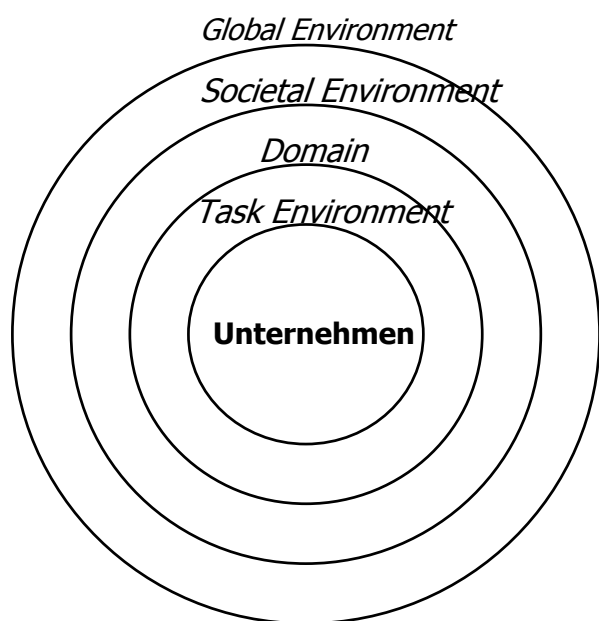
<sup>49</sup> vgl. auch Kapitel 2.3 zur Arenatheorie, Kapitel 4.3.4 zu Macht in Dialogen und das Arbeitsmodell in Kapitel 5.

### 3.3.1.3 „Task“ und „Societal Environment“

Der Begriff „*Task Environment*“ stammt aus der Organisationssoziologie und wurde von **Dill** (1958, zit. in Schmidt 1978, S. 180) geprägt. Er bezieht sich auf die „unmittelbar relevanten Umweltsegmente“ einer Organisation, die „in Bezug auf die Zielsetzung und –erreichung der Organisation unmittelbar von Bedeutung sind (also z.B. Klienten, Lieferanten, Konkurrenten, ... Gewerkschaften und andere Interessenvertretungen)“ (**Schmidt** 1978, S. 180). Dieser Teil der Umwelt wird durch alle Organisationen repräsentiert, die mit der „fokalen Organisation“ (ebd.) in Austauschbeziehungen stehen. Organisationen werden erst durch die Erwartungen der Umwelt konstituiert; sie versuchen, das Beziehungsmuster zu relevanten Umweltsektoren zu stabilisieren (Wöhler 1978, S. 56 ff.). „Neben den aufgabenbezogenen Umwelten existieren in einem größeren und allgemeineren Bezugsrahmen weitere Umweltsegmente, in denen Kräfte wirksam werden, welche die jeweiligen Ausprägungen der „*task environments*“ beeinflussen“ (Groß 1968, zit. ebd.). Damit wird bereits das gesellschaftliche Umfeld angesprochen.

Die Geographen **McDermott und Taylor** (vgl. Abb. 3). teilen die Umwelt in die Aufgaben-umwelt (*Task Environment*), den „Wirkungsbereich“ (*domain*), also „potenzielle Quellen

#### Abbildung 3: Task und Societal Environment



Quelle: McDermott/Taylor 1982, S. 78

von Interaktion und Einfluss“ (McDermott/Taylor 1982, S. 78 f.), sowie in die „Makroumwelt“, wiederum unterteilt in „globale“ und „gesellschaftliche“ Umwelt ein. Diese Makroumwelt ist die Quelle „allgemeiner soziokultureller Einflüsse wie Werte und Normen“ (ebd).

Auch **Fredriksson und Lindmark** sprechen in ähnlicher Weise von „*Task Environment*“ und „*Value Environment*“. Sie zählen allerdings Akteure, die nach McDermott und Taylor zum „*Societal Environment*“ gehören, also etwa politische Gruppen und Handelsverbände,

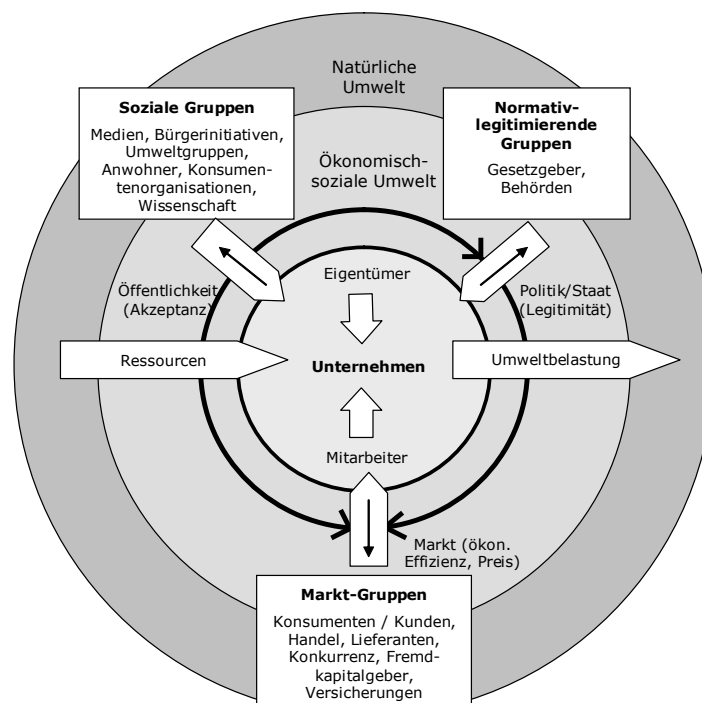
zum *Task Environment*. „[On the other hand], the value environment consists of the superstructure in which the firm is supposed to operate: it may also include *potential* customers and suppliers, who may *indirectly* affect the firm's chance of continued existence...“ (vgl. Frederiksson/Lindmark 1979, S. 158, Hervorh. KIZ). Diese Kategorisierung entspricht eher McDermott und Taylors „*domain*“.

**Conti** (1995, S. 72) betont die Zentralität der neuen nicht-kompetitiven Beziehungen. Das Umfeld ist durch die Etablierung von Beziehungen zu verschiedenen Akteuren ein Produkt strategischen Unternehmenshandelns. Auch er teilt das Umfeld in das Wettbewerbs- und das soziokulturelle Umfeld ein, wobei er das soziokulturelle Umfeld für eine zentrale Kategorie hält (ebd., S. 83).

### 3.3.1.4 Das Modell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen von Braun

Braun hat in einer 2002 erschienenen Publikation, die in seine Habilitationsschrift eingeflossen ist (vgl. Braun 2003), ein „Grundmodell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen“ vorgestellt. Er unterteilt darin das Umfeld in Anlehnung an Dyllick (1989) in die sog. Lenkungssysteme Politik, Markt und Öffentlichkeit und ordnet diesen die einzelnen Stakeholder-Gruppen zu, die er „normativ-legitimierende Gruppen“, „Markt-Gruppen“ und „soziale Gruppen“ nennt (vgl. Abb. 4).

**Abbildung 4: Grundmodell der Unternehmen-Umfeld-Beziehungen**



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 Unternehmen 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.

Braun ist einer der ersten Wirtschaftsgeographen, die ein komplexes Unternehmen-Umfeld-Modell entwerfen, 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, Abb. 8/Teil 1 zu bearbeiten, indem es die räumliche Dimension als konzentrische Kreise um das Unternehmen herum anordnet und die Stakeholder darin verortet.

### **3.3.1.5 Zusammenfassung: Modelle zum Unternehmensumfeld**

Das Modell von Schamp ist zwar kein reines Unternehmen-Umfeld-Modell, weil es das Unternehmen nicht ins Zentrum stellt, sondern als Teil des Wirtschaftssystems verortet, was aus einer makroanalytischen Perspektive zutreffend ist. Interessant an Schamps Modell ist jedoch das „Prinzip des Verhandelns“ dem er bereits 1984 neben dem Preis- und dem Autoritätsprinzip große Bedeutung beimisst.

Im Modell von McDermott und Taylor sind die verschiedenen Umfelder als konzentrische Kreise um das Unternehmen angelegt; aus Sicht der Organisationswissenschaften ist dies plausibel, da die für das Unternehmen wichtigsten und häufigsten Kontakte im *Task Environment* stattfinden. Rein räumlich gesehen sind jedoch die Akteure des gesellschaftlichen Umfeldes, wie etwa Nachbarn oder andere *Stakeholder* in der Standortkommune, dem Unternehmen räumlich näher als die meisten Zulieferer und Kunden.

Braun entwirft ein sehr komplexes und den Grundannahmen dieser Arbeit sehr nahekommendes Unternehmen-Umfeld-Modell, das auf der Stakeholder-Theorie aufbaut. Die räumliche Komponente wird jedoch bei den genannten Autoren ausgeblendet. Daher beinhaltet das Arbeitsmodell zusätzlich zur funktionalen Unterteilung (wirtschaftliches, politisches und gesellschaftliches Umfeld) auch die analytisch-räumliche Ebene (vgl. Kap. 5).

Im folgenden Kapitel geht es um die Identifizierung der Akteure im Unternehmensumfeld, die sog. *Stakeholder*.

### 3.3.2 Der *Stakeholder*-Ansatz

Der sog. *Stakeholder*-Ansatz<sup>50</sup> 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 1984)<sup>51</sup>. Der Ansatz geht davon aus, dass Aktionäre (*stockholder*) 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 Anspruchsgruppen 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 erfolg-

<sup>50</sup> 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.

<sup>51</sup> 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).

reichen 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 den USA bestätigen neuerdings auch juristische Texte den Stakeholder-Ansatz, wie in den „*Principles of Corporate Governance*“ des **American Law Institute** deutlich wird: „The modern corporation by its nature creates interdependencies with a variety of groups with whom the corporation has a legitimate concern, such as employees, customers, suppliers, and members of the communities in which the corporation operates“ (American Law Institute 1992, zit. in Donaldson/Preston 1995, S. 82).

Eine Typisierung von *Stakeholdern* sowie unternehmerische Strategien im Umgang mit ihnen nehmen **Gröner und Zapf** für den Umweltbereich vor. Sie empfehlen je nach Kooperationsbereitschaft Strategien im Umgang mit den einzelnen Akteuren (vgl. folgende Tabelle):

**Tabelle 5: Strategien im Umgang mit unternehmerischen *Stakeholdern***

Stakeholder	Beeinflussungspotenzial	Kooperationsbereitschaft	Strategie für Unternehmen
Anteilseigner, Investoren, Management, Kunden, Banken, Versicherungen	hoch	hoch	Zusammenarbeit
Medien, Staat, „ <i>Special Interest Groups</i> “ (SIG) <sup>52</sup>	hoch	gering	Verteidigung <sup>53</sup>
Mitarbeiter, Gewerkschaften, Lieferanten	gering	hoch	Einbeziehung
Wettbewerber, Branchenmitglieder Nachbarn, Wissenschaft/Schulen	gering	gering	Beobachtung

Quelle: Gröner/Zapf 1998, S. 55 f.

Die angegebenen Strategien können laut Gröner/Zapf gegebenenfalls auch auf andere Stakeholder angewendet werden, etwa die Einbeziehungsstrategie auf Nachbarn, um Konfliktpotenziale zu verringern. Eine reine „Verteidigungsstrategie“ etwa im Hinblick auf NGOs scheint mir in diesem Zusammenhang wenig zielführend, da die Ziele und Vorstellungen der kritischen *Stakeholder* den Unternehmen nicht immer bekannt und daher oft schwer zu

<sup>52</sup> Die Autoren verwenden „*Special Interest Group*“ als Sammelbegriff für Bürgerinitiativen, Verbraucher- und Umweltschutzgruppen mit dem Ziel, eine Meinung zu vertreten und durchzusetzen (Def. in Anlehnung an Freeman 1984).

<sup>53</sup> Die Autoren verstehen unter „Verteidigung“ die Strategie der proaktiven Handlung im Sinne dieser Stakeholder, um das Konfliktpotenzial gering zu halten (etwa Bearbeitung ökologischer Probleme, bevor diese von Medien, Politik oder SIG aufgegriffen werden) (vgl. Gröner/Zapf 1998, S. 56).

antizipieren sind. Dies deutet bereits darauf hin, welche Bedeutung Dialoge zur Aufrechterhaltung oder Steigerung der Akzeptanz haben können (vgl. Kap. 4.3).

### 3.3.2.1 Unternehmerische *Stakeholder* in der Geographie

Auch Geographen haben sich in den letzten Jahren implizit oder explizit mit *Stakeholdern* im unternehmerischen Umfeld befasst. Die meisten Autoren beziehen sich jedoch vor allem auf das geschäftliche Umfeld wie etwa **Gaebe** (1988b), der als Akteure im Umfeld Behörden, Verbände, Gewerkschaften, Arbeitsämter, Gesetzgeber und Unternehmer versteht. **Smidt** weist auf die Schwierigkeit hin, andere Akteure außer etwa Kunden, Zulieferern und Konkurrenten in die Unternehmensstrategie einzubeziehen (zit. in Smidt/Wever 1990, S. 15<sup>54</sup>). **Taylor et al.** teilen das Umfeld in drei Segmente ein: Zulieferer / Kunden, Konkurrenten und „Kontrolleure“ (Taylor et al. 1995, S. 67). **Smidt und Wever** (1990, S. 15) identifizieren folgende Akteure im Unternehmensumfeld: „Competitors, consumers, suppliers, labour unions, government authorities etc.“.

**Hayter und Watts** weisen bereits 1983 darauf hin, dass auch Verbraucher- und Naturschutzgruppen Teil des *task environment* sein können, und gehen damit über das eine geschäftliche Umfeld hinaus. „[In the task environment], suppliers, customers, competitors and regulatory agencies [play a role] and it can be extended to include other groups such as unions, consumer societies and conservation groups (Hayter/Watts 1983, S. 159, Hervorh. KIZ).

**Vollmer** unterteilt in enger Übereinstimmung mit Nork (1992, S. 115) und Gröner/Zapf (1998) die Anspruchsgruppen in Bezug auf ihr Kommunikationsverhältnis zum Unternehmen in marktliche, funktionale, normativ-autorisierende und diffuse Gruppen. Diese lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- „*Marktliche Gruppen* umfassen die Beteiligten an Produktion und Absatz (Lieferanten, Kunden, Konsumenten).
- *Funktionale Gruppen* sind Gruppen, die mit dem Unternehmen zweckgebunden und in institutionalisierter Form in Kontakt treten und vertraglich mit dem Unternehmen verbunden sind (Kreditinstitute, Versicherungen und Anteilseigner).
- *Normativ-autorisierende Gruppen* sind an der Entwicklung und der Vollzugskontrolle von Rechtsnormen beteiligt (Behörden, politische Gremien, Normungsinstitute und Unternehmensverbände).
- *Diffuse Gruppen* sind als Betroffene, Beteiligte oder Interessierte mit dem Unternehmen verbunden (Beschäftigte, Umweltschutzverbände, Forschungsinstitute, Verbraucherschutzinitiativen, Medien, Anrainer eines Betriebs etc.)“ (vgl. Vollmer 1999, S. 26 f.).

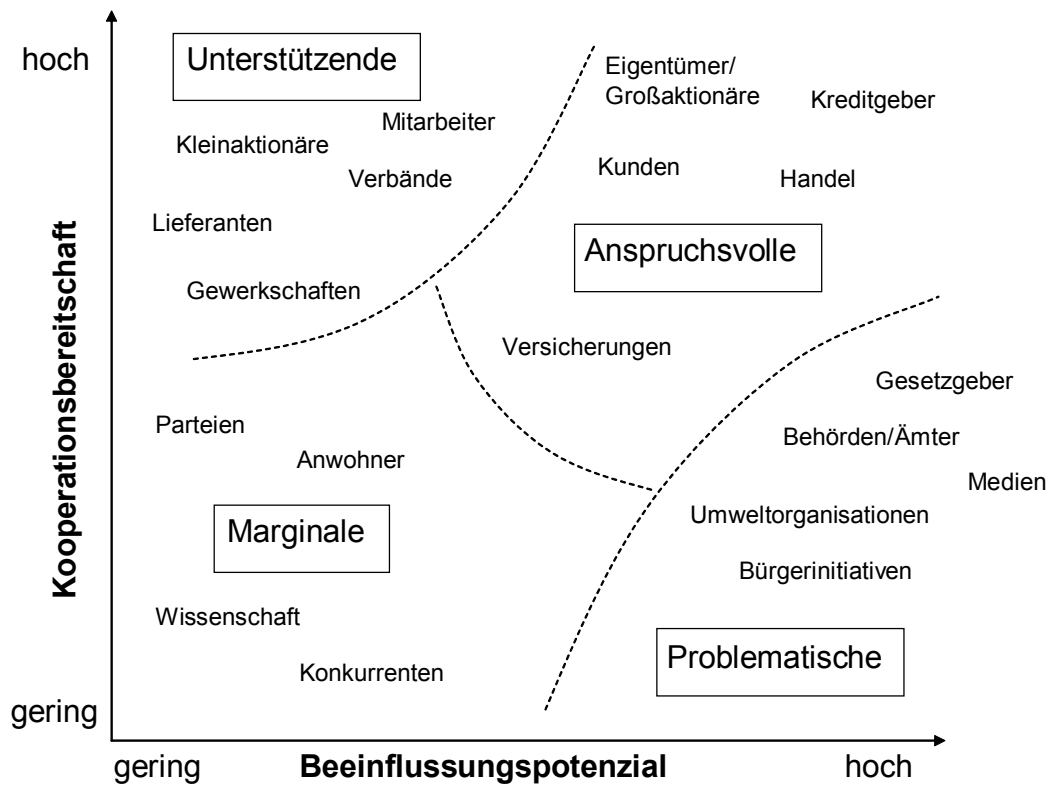
„Marktliche“ und „funktionale Gruppen“ könnten auch als wirtschaftliches Umfeld, „normativ-autorisierende Gruppen“ als politisches Umfeld und „diffuse Gruppen“ als zivilgesellschaftliches Umfeld bezeichnet werden, wie im Arbeitsmodell in Kapitel 5 erläutert wird.

---

<sup>54</sup> Bei der Originalliteratur handelt es sich um niederländische Literatur.

Eine neuere geographische Arbeit, die den Einfluss und die Bedeutung der Stakeholder für Unternehmen thematisiert, ist die Habilitationsschrift von **Braun**: „Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen“ (2003)<sup>55</sup>. Braun bezeichnet 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 Mobilisierungspotenzials können diese Anspruchsgruppen Unternehmen dennoch wirkungsvoll unter Legitimationsdruck setzen“<sup>56</sup> (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).

**Abbildung 5: Klassifizierung der Anspruchsgruppen nach Beeinflussungspotenzial und Kooperationsbereitschaft**



Quelle: Braun 2002, S. 22

<sup>55</sup> vgl. auch Braun et al. 2003.

<sup>56</sup> vgl. auch Kap. 4.3.4, „Die Bedeutung von Macht in Dialogen“.



In Anlehnung an Gröner/Zapf (1998) teilt Braun die Stakeholder in unterstützende, marginale, anspruchsvolle und problematische ein, wie aus der Abbildung 5 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).

Für Chemieunternehmen sind zwei der zivilgesellschaftlichen *Stakeholder* besonders wichtig: Nachbarn, weil sie direkt von den Standortwirkungen des Unternehmens betroffen sind<sup>57</sup>, und Mitglieder von Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), da diese in der Lage sind, Druck auf das Unternehmen auszuüben und es zu Anpassungsreaktionen 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 Kapitel soll daher auf die NGOs näher eingegangen werden.

### **3.3.2.2 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 orien-

<sup>57</sup> vgl. auch Kap. 3.5.1 zu Erwartungen von Nachbarn an Chemieunternehmen.

tiert: „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)<sup>58</sup>, die gemeinhin zu den NGOs gezählt werden<sup>59</sup>, 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“ (Kläsgen 2004). Häufig praktizieren sie das sog. NIMBY-Prinzip (**not in my backyard**): „Hauptsache, das Kraftwerk, die Autobahn oder die Mülldeponie wird einem nicht direkt von 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. 10.2.4 zum Gesprächskreis Hoehster 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 Geltung [bringt]. Er ist somit nie blanke Abwehr, sondern verweist zumindest implizit auf die Möglichkeit und Wünschbarkeit anderer und besserer Zustände“ (Rucht 2001b, 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

<sup>58</sup> Auch Geographen haben sich mit Bürgerinitiativen (vgl. Boesler 1977 und Hempel 1985) und NGOs beschäftigt. So stellt etwa Soyez in seinem Aufsatz „Raumwirksame Lobbytätigkeit“ fest, dass „viele der von <neuen sozialen Bewegungen> aufgegriffenen Themenfelder eine starke räumliche Komponente aufweisen“ (Soyez 1997, S. 219). Er nennt die neuen nicht-staatlichen Akteure „Lobbies“; als Adressaten dieser Akteure sieht er nicht nur die Politik, sondern auch das „wirtschaftliche System und seine Entscheidungsträger“ (ebd., S. 222).

<sup>59</sup> 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).

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. Kapitel 4.3.4 und Arbeitsmodell in Kap. 5)<sup>60</sup>.

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 Glaubwürdigkeit besitzen (Jungermann<sup>61</sup> 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 2000<sup>62</sup>, 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 1991 31 bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, stieg diese Zahl 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,

---

<sup>60</sup> 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).

<sup>61</sup> 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.

<sup>62</sup> Bei dieser Literatur handelt es sich um ein unveröffentlichtes Tagungspaper: 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.

S. 281<sup>63</sup>). 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. 4.3.4 und Arbeitsmodell in Kap. 5). Wie in den Dialogfallbeispielen (Kap. 8-10) deutlich werden wird, spielen NGO-Mitglieder in vielen Dialogen eine wichtige Rolle<sup>64</sup>.

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.

### 3.3.3 Standortwirkungsanalyse / Unternehmerisches Einflussfeld

#### 3.3.3.1 Entwicklung des Begriffes „Wirkungsanalyse“

In seinem Lehrbuch zur Agrar- und Industriegeographie spricht Erich **Otremba** (1953) zum ersten Mal von „Wirkungszusammenhängen“ der Tätigkeit der Industrie und plädiert damit für eine funktionale Betrachtung und den Einbezug von politischen und sozialen Kräften bei der Analyse von Industrieunternehmen. Dennoch wird den ökonomischen Kräften Vorrang eingeräumt. Auf dem Geographentag in Innsbruck 1975 fand erstmals eine Sitzung zur Industriegeographie statt. Otremba plädierte in seinem Einführungsvortrag dafür, das „Prinzip der nachahmend verstehenden Verursachungsanalyse ... [zu verlassen] und ... sich der Wirkungsanalyse zuzuwenden“ (Otremba 1975, S. 122). Zur Wirkungsanalyse gehören nach Otremba „die Frage nach der Reichweite, den Einzugsgebieten, dem Wirkungsfeld des Industriestandortes auf alle anderen Wirtschaftsformen [und] ... auch alle ökologischen Auswirkungen auf den Lebensraum des Menschen“ (ebd.).

Ende der 70er Jahre greifen **Maier und Weber** das Thema Standortwirkungsanalyse auf und plädieren dafür, „auch die weiteren, über die Standortfrage hinausreichenden und räumlich keineswegs weniger bedeutsamen Tätigkeitsfelder der Unternehmen darzustellen“ (Maier/Weber 1979, S. 91). Sie erstellen ein Schema, das die „Einflusskräfte räumlicher Struktur- und Prozessmuster für industriegeographische Fragestellungen“ (ebd.) darstellt. Neben dem Produktions- und dem Absatzsystem ist hier auch das Sozialsystem genannt, das außer den Mitarbeiterbeziehungen auch den Einfluss auf Gemeinde und Region, etwa die Förderung sozialer Einrichtungen, beinhaltet. Das Sozialsystem wird definiert als die

<sup>63</sup> Die Zahlen basieren auf einer Vollerhebung der „tageszeitung“ im Zeitraum von 1988 bis 1997.

<sup>64</sup> 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. 8.5.1.3).

„betriebsexternen, auf das wirtschaftliche und kulturelle Leben der Standortgemeinde und darüber hinaus wirkenden Aktivitäten der Unternehmen“ (ebd., S. 98). Die Autoren betonen, dass das Sozialsystem ein besonders wirksamer Handlungsspielraum des Unternehmers ist, wo der Unternehmer sowohl seine persönliche Macht entfalten als auch soziale Verantwortung wahrnehmen kann.

Die Arbeit von Maier/Weber ist insofern hilfreich, weil hier zum ersten Mal konzeptionelle Überlegungen zum Thema Standortwirkung angestellt werden. Problematisch sind die Nicht-Beachtung der ökologischen Folgen unternehmerischen Handelns sowie die Fokussierung auf Eigentümer-Unternehmer<sup>65</sup>, deren Handlungen sich vom Manager-Unternehmer zum Teil beträchtlich unterscheiden. Zudem berücksichtigen Maier/Weber nur die Einflüsse der Unternehmen *auf das Umfeld* und vernachlässigen die Einflüsse, die *vom Umfeld* auf das Unternehmen wirken, wie es etwa Dicken schon 1990 fordert: „We should be just as concerned with the influence of geographical variety (economic, political, social, and cultural) on corporate behaviour and strategy as with the influence of corporate behavior and strategy on geographical space and geographical place“ (Dicken 1990, S. 241).

In den meisten späteren industriegeographischen Arbeiten werden zwar Einflüsse von Unternehmen behandelt, jedoch verbleiben diese meist im *task environment* des Unternehmens und thematisieren nicht die Auswirkungen auf das gesamte gesellschaftliche Umfeld.

Bei den folgenden Arbeiten zur Wirkungsanalyse handelt sich überwiegend um industriegeographische Arbeiten aus den 70er Jahren, die sich im weitesten Sinn mit der Standortwirkung von Unternehmen befassen. Zwei davon haben die chemische Industrie zum Untersuchungsgegenstand: Die frühe Arbeit von Polivka im Raum Basel und die Untersuchung von Sedlacek zu einem Ansiedlungsvorhaben der Veba Chemie in Rheinberg.

### 3.3.3.2 Empirische geographische Arbeiten zur Wirkungsanalyse

#### 3.3.3.2.1 Die Chemieindustrie im Raum Basel

**Polivka** untersucht am Beispiel der chemischen Industrie im Raum Basel vor allem die direkten Auswirkungen der Industrie auf den Naturraum, die Bevölkerung und die Siedlungen. Nach der historischen Entwicklung und der räumlichen Ausdehnung der chemischen Industrie in diesem Drei-Länder-Eck (Schweiz, Frankreich und Deutschland) beschreibt Polivka die Wirkung der „Chemie“ auf den Naturraum und stellt fest, dass „seit ihrem Bestehen ... die chemischen Produktionsstätten mit den Problemen der Wasser-, Luft- und Bodenverschmutzung konfrontiert“ sind (Polivka 1974, S. 120). So wurden etwa 1862 in der Vorgängerfabrik der späteren Firma Geigy täglich 4 Zentner Arsen in einen nahe gelegenen Teich gespült, wodurch auch das Grundwasser verseucht wurde und einige Personen erkrankten. Schließlich geht Polivka auf den Zustand der Gewässer, die Luftverschmutzung und den Umgang mit festen Abfallstoffen ein; er plädiert dabei für eine ganzheitliche Betrachtung der Umweltproblematik. Im Kapitel „Auswirkungen auf die Bevölkerung“ beschreibt er die Mobilität der Wohnbevölkerung, den firmeneigenen Wohnungsbau,

<sup>65</sup> Maier/Weber untersuchen jedoch Unternehmen im ländlichen Raum, wo der Eigentümer-Unternehmer vorherrscht, zu einer Zeit, als Eigentümer-Unternehmer noch häufiger waren.

die Bedeutung der Grenzgänger und die Erwerbsquoten der chemischen Industrie (hier erreichen einige Gebiete über 12 Prozent). Schließlich typisiert er die Industriegebiete im Hinblick auf ihre Lage zu Wohngebieten (Abstand, Dichte etc.).

Das Verdienst der Arbeit Polivkas liegt in seiner frühen Analyse der Wirkungen von Chemieunternehmen mit einer empirischen Einbeziehung der Unternehmensvertreter. Er leistet dabei einen Beitrag zur unternehmensbezogenen Industriegeographie, die damals wenig beforscht war, da Unternehmen oftmals als „black box“ betrachtet wurden. Wie viele Autoren aus dieser Zeit verbleibt er allerdings im Deskriptiven.

### 3.3.3.2 Veba-Ansiedlungsvorhaben in Rheinberg

Aus einer akteursbezogenen Sichtweise beschreibt **Sedlacek** ein Ansiedlungsvorhaben der Veba-Chemie bei Rheinberg Mitte der 1970er Jahre. Er behandelt die Interessenkonflikte und stellt die Argumente der Befürworter (gesicherte Arbeitsplätze, Stärkung der regionalen Finanzkraft sowie Infrastrukturausbau) den Argumenten der Gegner (Zerstörung des Vorranggebietes für Wassernutzung, „grüne Lungen“, Emissionen, Geruchs- und Lärmbeeinträchtigungen sowie Flächennutzungskonkurrenz mit Bergbau und Landwirtschaft) gegenüber (vgl. Sedlacek 1976, S. 175 f.). Obwohl das Gebiet relativ dünn besiedelt ist und zwischen den geplanten Produktionsanlagen und den umliegenden Orten mit einer Ausnahme etwa 2000 Meter liegen, reichten diese Schutzabstände nicht aus, so dass bis zu 17 Orte hätten verlagert werden müssen [!]. Gutachten prognostizierten zudem Überschreitungshäufigkeiten der Grenzwerte an etwa 17 Tagen pro Jahr, was aber, so wird der Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales zitiert, „wegen der relativ geringen Häufigkeit nicht als erheblich angesehen werden kann“ (ebd., S. 177). Da der Planungsverband Rheinberg im neuen Flächennutzungsplan das Gelände für die geplante Ansiedlung um mehr als die Hälfte reduzierte, wurde das Vorhaben aufgegeben, da der Rest nicht mehr dem Flächenbedarf der Veba entsprach (ebd., S. 178). Bei der Arbeit Sedlaceks handelt es sich um ein frühes Beispiel für eine empirische geographische Forschung über einen Konflikt zwischen einem Großunternehmen und der Lokalpolitik, bei der letztere den Konflikt auf Grund der restriktiven Flächenausweisung für sich entscheiden konnte<sup>66</sup>.

Besonders verdienstvoll an Sedlaceks Arbeit ist sein Bemühen, die Positionen von Beteiligten und Betroffenen sowie die unterschiedlichen Wertbezüge ihrer Argumente (miteinander) zu konfrontieren und transparent zu machen. Aus dieser Forschung wird deutlich, welche Auswirkungen es bereits in den 1970er Jahren auf Unternehmensansiedlungen hatte, wenn der Standortfaktor Akzeptanz ungenügend beachtet wurde.

---

<sup>66</sup> Bei einem anderen Ansiedlungsvorhaben wurden die Bedürfnisse der Kommunalpolitik nicht berücksichtigt, wie Oßenbrügge nachweist. Im Raum Unterebbe bei Stade wurden zu Beginn der 1970er Jahre Standorte für ein Chemieunternehmen, zwei Aluminiumwerke und zwei Kraftwerke genehmigt. „Die Interessenverquickung von Industriekapital und Ministerialbürokratie determiniert ... die Standortentscheidung ohne Berücksichtigung der lokalen Interessen bzw. bewusster Ausschaltung partizipatorischer Bestrebungen“ (vgl. Oßenbrügge 1982, S. 56 f.).

### 3.3.3.2.3 Konflikte um die Ansiedlung von Großindustrie in Völklingen

Am Beispiel Völklingen-Fenne erstellten **Quasten und Soyez** in den 1970er Jahren eine „Auswirkungsanalyse“ der Ansiedlung bzw. Erweiterung einer Kokerei und eines Kraftwerkes, wobei sie die technische, wirtschaftliche, soziale, politische und räumliche Dimension einbezogen (Quasten/Soyez 1976, S. 261). Durch die ohnehin bestehende hohe Belastung im Raum Völklingen waren Bürgerinnen und Bürger sowie Verwaltung der Stadt Völklingen nicht mehr gewillt, weitere „Negativeinrichtungen“ hin zu nehmen. Da es sich bei den Ansiedlungen und Erweiterungen jedoch um übergeordnete Planungen auf Landesebene handelte, bei denen die Kommunen bei damaliger Rechtslage kaum Einfluss hatten, konnten die Vorhaben nicht verhindert werden. Diese fehlende Einflussnahmemöglichkeit war nach Ansicht der Autoren die Ursache für später folgende Auseinandersetzungen, die aber auch daraus resultierten, dass „während des Verfahrens gemachte Zusicherungen“ nicht mit der nach Inbetriebnahme „spürbaren Wirklichkeit in Form von braungelben bis schwarzen, intensiv riechenden Füllgasschwaden, Staubniederschlägen und Lärm“ übereinstimmten (ebd., S. 269).

Interessant an diesem Beispiel ist, dass sich hier bereits 1957 eine der ersten Bürgerinitiativen Deutschlands gegen Umweltbelastungen bildete, die „Notgemeinschaft zur Bekämpfung der Staub- und Lärmbelastungen Völklingen und Umgebung“ (vgl. ebd., S. 267). Die Autoren schließen: „Es ist zu vermuten, dass durch eine offenere und auf die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger besser abgestimmte Informationspolitik manche Härte der Auseinandersetzung hätte vermieden werden können“ (ebd., S. 269). Diese Erkenntnis deutet bereits zu einer Zeit, als von den Unternehmen nur die klassischen Standortfaktoren beachtet wurden, auf die Wichtigkeit des Standortfaktors Akzeptanz hin. Wie lange es jedoch dauerte, bis diese Einsicht sich bei Unternehmen der Chemischen Industrie durchsetzte, zeigen die Kapitel 7.2 („Öffnung der Chemischen Industrie gegenüber den Außenwelt“) und die Fallbeispiele in den Kapiteln 8 bis 10.

### 3.3.3.2.4 Wahrnehmung von Belastungen durch Betroffene in Völklingen und Köln

Einen weiteren Aspekt zu Wirkungsanalysen liefert die Sichtweise von Betroffenen, wie sie **Quasten** 1976 bei Bewohnerinnen und Bewohnern von Völklingen erhoben hat. Er fand heraus, dass vor allem das Vorhandensein von Immissionen, weniger deren Höhe von den Betroffenen wahrgenommen und negativ bewertet wird. So hatten drei Viertel der Befragten die Verringerung von Staubemissionen in den letzten Jahren gar nicht bemerkt. Interessant ist auch seine Feststellung, dass es Kompensationsfaktoren bei der Beurteilung der Wohnsituation gibt, die einen schlechten Umweltzustand kompensieren, etwa ein intaktes, lebendiges Wohnumfeld mit Geschäften und sozialen Kontakten (vgl. Quasten 1980, S. 139 ff.). Zu den gleichen Ergebnissen kommt auch **Gebhardt** bei seiner Untersuchung der Wahrnehmung der Wohnsituation in industrienahen Wohngebieten Kölns, wo in Stadtteilen mit hoher Wohnzufriedenheit die Belastung durch die überwiegend petrochemischen Industrien als geringer eingestuft wird als in einem von den Befragten als wenig attraktiv beurteilten Stadtteil. Obwohl die Industriebetriebe nach Gebhardts Forschung für die Be-

urteilung der Wohnsituation keine herausragende Rolle spielten, habe sich jeder Zehnte schon einmal bei der Gemeinde oder bei einem Unternehmen beschwert (vgl. Gebhardt 1990, S. 135 ff.).

Diese Erkenntnisse lassen auf Kompensationsmöglichkeiten für industrielle Belastungen schließen: Investiert ein Unternehmen auch in soziale und kulturelle Infrastruktur, steigt die Zufriedenheit der Bevölkerung im lokalen Umfeld (vgl. etwa Fallbeispiel Dow Chemical, insbesondere Kap. 8.1.3). Die Diskussion um Kompensationen für Beeinträchtigungen der Bevölkerung durch industrielle Aktivitäten ist allerdings in den USA weit üblicher als in Deutschland, etwa bei Umweltmediationen. In Deutschland werden Kompensationsdiskussionen häufig mit dem „Kuhhandel-Argument“ (Vorwurf der Käuflichkeit) verhindert (vgl. auch Palazzo 2000).

### 3.3.3.2.5 Raumwirksamkeit von Großindustrien in Schweden

Am Beispiel einer Zeitungspapierfabrik und eines Eisen- und Stahlwerkes in Mittelschweden untersucht **Soyez** Ende der 70er Jahre neben der industriellen Betätigung der genannten Unternehmen und ihren prozessbedingten Auswirkungen auch die Reaktionen des unternehmerischen Umfeldes, etwa von Behörden und Bürgerinnen und Bürgern (Soyez 1985).

Der Autor stellt fest, dass die Industrie „nicht nur andere Nutzungen [beeinträchtigt], sondern sie kann auch durch deren Ansprüche belastet werden“ (ebd., S. 33, vgl. auch Kap. 3.3.2). Er thematisiert also die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Umfeld und geht nicht nur einseitig davon aus, dass ausschließlich das Unternehmen das Umfeld beeinflusst. Auch Soyez stellt jedoch fest, dass es ein „empfindliches Theorie- und Empiriedefizit“ (ebd., S. 35) vor allem im Bereich konflikt- und industriebezogener Arbeiten gibt und dass die Analyse der Wirkungskette in der Regel vor Einbeziehung der Betroffenen abgebrochen wird.

Der Autor bereichert die bisherigen Arbeiten zur Standortwirkungsanalyse durch den Fokus auf „Wechselwirkungen“ und lenkt daher die Sicht weg von der „Einbahnstraße“ Standortwirkung (bei der nur das Unternehmen auf das Umfeld wirkt und nicht umgekehrt). In einer späteren Arbeit spricht Soyez mit Bezug auf Krumme (1972) auch von „vielschichtigen Wirkungsnetzen“<sup>67</sup>. Ein weiterer besonderer Nutzen seiner Arbeit liegt in der Einbeziehung von unternehmerischen *Stakeholdern* wie Behörden und Anwohnern.

Auch hier wird deutlich, dass vor zwei bis drei Jahrzehnten die Einbeziehung von *Stakeholdern* noch unüblich war. Dieses Manko wurde inzwischen von der Industrie teilweise erkannt, so dass heute zumindest die Information der betroffenen Akteure, z.T. auch ihre Einbeziehung, häufiger geworden ist, um den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen.

<sup>67</sup> Er bringt hierfür ein Beispiel: „Eine von der Industrie ausgehende Beeinträchtigung (z.B. Lärm) etwa auf die Bewohner einer nahe gelegenen Wohnsiedlung veranlasst diese zu Reaktionen (z.B. Beschwerden, Bildung einer Bürgerinitiative). Dies kann den Verursacher zu einer Änderung seines Verhaltens und damit auch der Anlagen und ihrer räumlichen Wirkungen veranlassen“ (Soyez 1988a, S. 85).



### 3.3.3.3 Definition von Standortwirkungsanalyse

Alle oben genannten Autoren 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<sup>68</sup> 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<sup>69</sup>. 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<sup>70</sup>). 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 hervorrufen (WIE?)<sup>71</sup>. 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.

---

<sup>68</sup> vgl. Kap. 3.1.1.

<sup>69</sup> vgl. auch Kap. 4.2 zur Risikokommunikation sowie Kap. 6.2 zu Standortwirkungen von Chemieunternehmen.

<sup>70</sup> Bei Krumme (1972) gibt es Bezugs-/Absatzfelder, Informationsfelder, Marketingfelder, Einfluss-Felder (politische Beziehungen, Freundschaften oder Abhängigkeitsverhältnisse des Unternehmens), Finanzierungsfelder und standörtliche Expansionsfelder.

<sup>71</sup> Diese Dimensionen werden im Arbeitsmodell in Kap. 5 wieder aufgegriffen.

### 3.4 Konflikte im Umfeld von Unternehmen

*Mit Verknappung und Konflikten zusammenhängende Prozess- und Wirkungsgefüge sind ... wichtige Objekte nicht zuletzt auch der angewandt-geographischen Forschung<sup>72</sup>.*

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. 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.).

#### 3.4.1 Geographische Arbeiten zum Thema „Konflikt“

*Wechselwirkungen zwischen der Industrie, der betroffenen Umwelt und den ausgelösten Konflikten sind ein spezifisch geographisches Forschungsobjekt, werden aber in der Fachliteratur kaum beachtet<sup>73</sup>.*

Dieses Zitat stammt zwar aus dem Jahr 1982, hat aber nur wenig an Aktualität verloren. Zwar gibt es inzwischen einige Geographinnen und Geographen, die sich mit dem Thema Konflikt befassen; sie lassen sich aber eher in der politischen Geographie verorten als in der Wirtschaftsgeographie.

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). **Butzin** definiert eine Raumstelle als „Schnittpunkt mehrerer und unterschiedlicher Interessen bzw. Nutzungsansprüche und verschiedener Nutzungspotenziale“ (Butzin 1982, S. 110). Das „Leistungspotenzial“ einer Raumstelle hängt u.a. ab vom sozioökonomischen Konfliktpotenzial, das durch nur teilweise komplementäre und konfligierende Nutzungsansprüche an den gleichen Standort und durch die Art der Konfliktregelung gegeben ist. Eine Raumstelle wird erst durch eine Funktionszuweisung zum Standort. Ein Standort „bleibt jedoch multifunktional und Schnittpunkt verschiedener Interessen (z.B. Betriebsstandort als Produktions-, Arbeits- und Emissionsstätte)“ (ebd.).

Ursachen für räumliche Konflikte sieht **Oßenbrügge** in der zunehmenden Interessendiversifizierung in der Gesellschaft mit unterschiedlichen Ansprüchen der Akteure an die Resource Raum. Er fordert eine sozialwissenschaftliche Einbettung geographischer Arbeiten, um zu einer umfassenden Analyse der Phänomene zu gelangen, etwa die verstärkte Berücksichtigung der sozialwissenschaftlichen Kategorie „Macht“, durch die sich Interessen in

<sup>72</sup> Soyez 1980, S. 223.

<sup>73</sup> Brücher 1982, S. 171.

Entscheidungsprozessen durchsetzen können oder durch die Entscheidungen verhindert werden (vgl. Oßenbrügge 1983, S. 35 ff.). Beide Forderungen werden in dieser Arbeit aufgegriffen: Beim Arbeitsmodell (Kap. 5) wird auf sozialwissenschaftliche Ansätze (vgl. Kap. 2) Bezug genommen; das Thema Macht in Dialogen wird zusätzlich im Kapitel 4.3.4 behandelt.

Politisch-räumliche Konflikte mit Beispielen aus Baden-Württemberg sind Gegenstand der Arbeit von **Hempel**. Er behandelt Flächennutzungskonflikte und unterscheidet Konflikte zwischen Kommunen und Staat („interstaatlich“) bzw. zwischen Bürgern / Interessengruppen und kommunalen („interkommunal“) oder staatlichen Akteuren („interstaatlich-privat“) (Hempel 1985, S. 59 ff.). Als Beispiele untersucht der Autor die Konflikte um eine IBM-Ansiedlung in Leonberg und um die Teststrecke von Daimler-Benz (heute Daimler-Chrysler) in Boxberg. Er kommt zu dem Schluss, dass nach geltendem Recht „der Bürger vom Planungs- und Entscheidungsprozessen ausgeschaltet ist“ (ebd., S. 198), was zu einer Verschärfung der interkommunalen Konflikte und zum Teil zu deren Verlagerung auf die interstaatlich-private Ebene führt.

**Reuber** entwirft 1999 mit seiner Habilitationsschrift „Raumbezogene politische Konflikte. Geographische Konfliktforschung am Beispiel von Gemeindegebietsreformen“ einen handlungsorientierten Ansatz einer geographischen Konfliktforschung. Ausgangspunkte sind für ihn drei Fragestellungen: Welche Ziele leiten das Handeln der Akteure? Mit welchen Machtpotenzialen und konkreten Zielsetzungen versuchen sie, ihre Ziele durchzusetzen? (vgl. Reuber 1999, S. 295 f.). Diese Fragestellungen spielen auch in dieser Arbeit eine Rolle<sup>74</sup>. Interessant ist Reubers Hinweis, dass es nur dort zum Konflikt komme, wo den Akteuren tatsächlich Handlungsmöglichkeiten gegeben seien (vgl. auch Butzin 1982, S. 113 f.). Denn konfliktunfähig sind nach Offe diejenigen Interessen, deren Träger keine systemrelevanten Leistungsverweigerungen durchführen oder androhen können (Offe 1969, S. 136). Dies passt zur Konzeption der Arenatheorie (vgl. Kap. 2.3) und zum dieser Arbeit zu Grunde gelegten Arbeitsmodell (vgl. Kap. 5), bei dem die beteiligten Akteure nur dann als Dialogpartner interessant sind, wenn sie über genügend Machtressourcen verfügen, die ein anderer Akteur benötigt.

Bis heute gibt es nur wenige industriegeographische Arbeit zu Konflikten im Unternehmensumfeld. Die meisten Wirtschaftsgeographen beschäftigen sich mit Konflikten, wenn es sich um Nutzungskonflikte oder Flächennutzungskonkurrenzen handelt. Letztere beschreibt **Quasten** so: „Jede Flächennutzungsart hat Ansprüche an die Qualität des engeren Raumes, in dem sie stattfindet: an Lagegunst, Ausstattung ihrer Nutzfläche und Beschaffenheit der die Nutzfläche umgebenden Fläche“ (Quasten 1980, S. 130). Durch die Überlagerungen der Ansprüche entstehen dann Flächennutzungskonkurrenzen, vor allem zwischen Wohnen und Industrie (ebd.). **Soyez** spricht von einem Nutzungskonflikt, wenn drei Merkmale zutreffen: „Erstens eine räumliche Überlagerung unterschiedlicher Funktionen und Ansprüche, zweitens die Überlagerung wird von mindestens einer gesellschaftlichen Gruppe als unver-

<sup>74</sup> vgl. etwa zu den Zielen der Dialogakteure im Fallbeispiel Dow-CAP Kap. 8.2.3 und im Fallbeispiel Studieninitiative BASF Kap. 9.2.3, zu den Machtpotenzialen die Kap. 4.3.4 und 5 (Arbeitsmodell).

träglich empfunden<sup>75</sup>, drittens mindestens eine Gruppe versucht, ein solches Gewicht zu erlangen, dass sie in der Lage ist, die konkurrierenden Nutzungen oder Funktionen zu beeinflussen oder gar so zu kontrollieren, dass sie sich durchsetzen kann" (Soyez 1988a, S. 87). Auch hier geht es wieder um die Machtfrage bei der Interessendurchsetzung (vgl. Kap. 4.3.4).

Wie **Reuber** (1999) feststellte, lässt sich ein Akteur in einem raumbezogenen 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. 4.3.2). 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. 3.7 „Akzeptanz als neuer Standortfaktor“).

### 3.4.2 Konfliktursachen

Räumliche Konflikte entstehen zum einen dadurch, dass Raum als wertvolle Ressource in den hoch industrialisierten Ländern der westlichen Welt, insbesondere in Westeuropa, immer geringer 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 (Soyez 1985, S. 25).

### 3.4.3 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 angemess-

---

<sup>75</sup> Hier spielt der Aspekt der Wahrnehmung durch die Akteure eine Rolle (vgl. die Definition von Standortwirkungen in Kap. 3.3.3).

senen 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 Konflikte bereits vorgebeugt werden kann (Sensibilisierungsdialoge, Kap. 4.3.2) oder mit deren Hilfe Konflikte bearbeitet werden können (Regulierungsdialoge, ebd.).

Konflikte haben aber nicht nur negative Folgen, sondern sind auch nützlich für soziale Systeme, wie Coser anführt: „[Ein] Konflikt kann, statt zerstörend und auflösend zu wirken, tatsächlich ein Mittel des Ausgleichs sein und dadurch die Gesellschaft funktionsfähig erhalten" (Coser 1972, S. 159). Höhmann stellt am Beispiel Flächenrecycling in Köln fest, dass Konflikte nicht ausschließlich zu einer dauerhaften Ressourcenblockade führen, sondern auch zu einer differenzierteren Erörterung der Planungsziele sowie zu einem frühzeitigen Aufspüren konfliktträchtiger Interessen beitragen können (Höhmann 1999, S. 110).

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. gesundheits-schädliche Produkte oder Produktbestandteile<sup>76</sup>, im sozialen Bereich um den Abbau von Arbeitsplätzen oder das soziale Engagement des Unternehmens in der Kommune (vgl. auch Kap. 6.2, Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen). 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.

### **3.5 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 wichtiger<sup>77</sup>.*

#### **3.5.1 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

<sup>76</sup> Beispiele sind PVC in Spielzeugen, Aromastoffe in Nahrungsmitteln oder umstrittene Stoffe in Reinigungsmitteln.

<sup>77</sup> Palazzo 1999, S. 4.

Anlage und Entwicklung einer Produktionsstätte auswirken" (Mikus 1978, S. 20)<sup>78</sup>. Für Maier und Beck sind Standortfaktoren „Gründe für die Standortwahl von Unternehmen" (Maier/Beck 2000, S. 96). Diese Definition greift m.E. allerdings zu kurz, da Standortfaktoren nicht nur bei der Standortwahl, sondern auch während der „Lebensdauer" des Unternehmens wirksam sind.

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. Schamp zählt zu diesen „weichen" Faktoren u.a. das Image eines Ortes oder die Lebensqualität für hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Schamp 2000, S. 39). Nuhn spricht davon, dass „traditionelle Standortfaktoren heute von den Faktoren politische Verhältnisse, Steuergesetze, Umweltschutzaufgaben... deutlich überragt [werden]" (Nuhn 1985, S. 187).

Auch 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). Funktionierende Kommunikation und Vertrauen setzen eine gewisse gegenseitige Akzeptanz der Kommunikationspartner voraus. So stellt etwa Oinas fest: „Local institutional environment gives cultural support to organizations ... in the form of acceptance" (Oinas 1995, S. 155). 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)<sup>79</sup>. Chan-Fishel spricht gar von einer „social licence to operate" für Unternehmen (Chan-Fishel<sup>80</sup>, zit. in Soyez 2002a, S. 8, vgl. auch Zerfaß 1996, 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 können<sup>81</sup> (vgl. auch Wiegand 2004).

### 3.5.2 Erwartungen von Nachbarn an Großunternehmen

Im Zusammenhang mit der Akzeptanz als neuem Standortfaktor stellt sich die Frage, was Nachbarn von einem Großunternehmen erwarten. Das Institut für Demoskopie hat dies 1996 in einer Umfrage erhoben; die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle 6 zu sehen.

<sup>78</sup> Eine mangelnde Akzeptanz könnte also in Weiterentwicklung der Gedanken von Mikus ein Standortfaktor sein, da er sich negativ auf das Unternehmen auswirken kann.

<sup>79</sup> Das Streben nach Akzeptanz wird auch im Engagement einiger Pharmakonzerne wie Novartis, GlaxoSmith-Kline 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).

<sup>80</sup> Bei dieser Quelle handelt es sich um US-amerikanische graue Literatur.

<sup>81</sup> vgl. auch die Beispiele in Kap. 3.5.4 „Mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz der Chemieindustrie".

**Tabelle 6: 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. 4.3). Damit steigt für Unternehmen die Chance, die Akzeptanz zivilgesellschaftlicher Stakeholder positiv zu beeinflussen.

### 3.5.3 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](http://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 „Coordination gegen Bayer-Gefahren (CBG)“ ([www.cbgnetwork.de](http://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 Medien-echo 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. 4.3.4 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 (vgl. auch Kap. 4.2 und 5). Dass Bayer sich nicht auf einen Dialog einlässt, kann als Indiz dafür gelten, dass den Aktivisten zu wenig Machtressourcen zur Verfügung stehen, um als Gesprächspartner anerkannt zu werden.

### 3.5.4 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<sup>82</sup>.*

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 niederschlug<sup>83</sup>. 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 Chemiefirmen<sup>84</sup>.

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 Chemiemanagern bzgl. ökologischer Kritik (Heine/Mautz 1995, S. 53, vgl. auch Kap. 7.4). Ein Betriebsingenieur stellt fest: „Als großer Laden

<sup>82</sup> Ehrenfeld/Nash 1998, S. 1, vgl. auch Kap. 7.3.

<sup>83</sup> vgl. etwa Löfstedt/Renn 1997 sowie Kapitel 4.2 zur Risikokommunikation.

<sup>84</sup> vgl. etwa Kepplinger/Hartung 1995, Piel 1996 sowie Kap. 10.2.4 zum Gesprächskreis Hoechster Nachbarn. Zum Image der Chemieindustrie siehe Kap. 7.3.



kann ich mir gar nicht erlauben, dauernd in den Schlagzeilen zu stehen, das ist dann ja auch ein Marketingproblem...“ (ebd., S. 83). 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 (vgl. Kap. 4.2/4.3.4) 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 folgenden Tabelle 7 sind die möglichen Folgen mangelnder Akzeptanz aufgelistet.

**Tabelle 7: Mögliche Folgen mangelnder Akzeptanz für Unternehmen**

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

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 Lösungsansatz: 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 werde ich einige geographische Arbeiten zum Thema Dialog beleuchten (Kap. 4.1). Im Anschluss geht es um die Erkenntnisse der Risikokommunikations-Forschung (Kap. 4.2). Experten der Risikokommunikation empfehlen den Dialog als einen viel versprechenden Weg zur Beeinflussung des Standortfaktors Akzeptanz; darum geht es im dritten Teil dieses Kapitels (Kap. 4.3). Damit Dialoge in der Lage sind, den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu verändern, müssen sie einigen Qualitätsprinzipien und -kriterien genügen, was im vierten und letzten Teil dieses Kapitels erfolgt (Kap. 4.4). Diese Qualitätskriterien sind Grundlage für die Bewertung der Fallbeispiele im empirischen Teil B dieser Arbeit.

### 4.1 Dialog und Verhandlung als Thema der Geographie

Mikus stellt bereits 1978 in seinem Lehrbuch „Industriegeographie“ fest, dass wegen der industriellen Tätigkeit „bereits mehrfach Konfliktsituationen entstanden [sind], wenn Gesichtspunkte der Produktivität sowie Rentabilität einzelner Industrien den Interessen der Öffentlichkeit direkt oder indirekt ... gegenüber stehen. Um den verschiedenen Bedürfnissen und Interessen Rechnung zu tragen, sind bei der Standortwahl oder der industriellen Standortplanung Lösungsalternativen aufzuzeigen und für quasi alle Seiten akzeptable Bedingungen zu ermöglichen“ (Mikus 1978, S. 136). Diese Forderung kann nur mit Hilfe von Dialogen, etwa Runden Tischen mit allen Betroffenen, verwirklicht werden. Schamp definiert Verhandlung als „iterativen Prozess zur gemeinsamen Entscheidungsfindung“ und weist darauf hin, dass „Verhandlung als Koordinationsmodus von Interaktionen zwischen zwei oder mehr ... Akteuren ... unter Industriegeographen noch wenig empirisch analysiert“ wurde. Die Industriegeographie habe „sich nahezu ausschließlich mit dem Problem der Standortwahl befasst. Wo es aber um die Gestaltung des Verhältnisses bestehender Betriebe (an ihrem Standort) zum lokalen oder regionalen Umfeld geht, ... stehen oft Verhandlungsprozesse zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen <Anspruchsgruppen> im Vordergrund, so z.B. bei der Gestaltung des Umweltschutzes sowie der Arbeitsverhältnisse“ (Schamp 2000, S. 111 f.)<sup>85</sup>.

Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld wurde jedoch in der wirtschaftsgeographischen Forschung bisher erst vereinzelt analysiert. Zwei Arbeiten seien hier genannt: Die Diplomarbeit von Glasze zu einem Dialog anlässlich einer Umwelterklärung und die Dissertation von Vollmer zur betrieblichen Umweltkommunikation.

**Glasze** untersuchte in seiner 1998 veröffentlichten Diplomarbeit die Dialogorientierung von Unternehmen im Rahmen des Öko-Audit. Ein wichtiges Ziel der EG-Öko-Audit-Verordnung

---

<sup>85</sup> Bei Verhandlungen geht es meist um die Erreichung eines klar definierten Verhandlungsziels und nicht nur um einen Austausch der Kontrahenten, wie etwa bei Sensibilisierungsdialogen (vgl. Kap. 4.3.2). Allerdings finden in fast allen Dialogen auch Verhandlungen statt, insbesondere bei denjenigen, bei denen es um Konfliktbearbeitung (etwa bei Regulierungsdialogen) geht.

ist die Umweltkommunikation im Rahmen der Umwelterklärung, die notwendig für die Zertifizierung ist. Empirische Untersuchungen zeigen aber, so Glasze, dass die Unternehmen mit diesem Punkt der Verordnung Probleme haben, da nur wenige Standorte auf Grundlage der Umwelterklärung den Dialog mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld suchen. Vor diesem Hintergrund organisierte der Autor ein sog. Umweltforum, bei dem sich auf der Grundlage der Umwelterklärung Vertreterinnen und Vertreter des Unternehmens und von regionalen Anspruchsgruppen zur Umweltrelevanz und den Umweltleitlinien des Standortes austauschten (vgl. Glasze 1998).

Das Umweltforum wurde an einem großen Standort eines Medizintechnik-Unternehmens im hessischen Bensheim durchgeführt und wissenschaftlich begleitet. Neben vier Vertretern des Unternehmens beteiligten sich über 30 Personen aus 23 Gruppen an der halbtägigen Diskussionsveranstaltung - Vertreterinnen und Vertreter der lokalen Parteien, der Verwaltung, der lokalen Umweltgruppen, der Medien und einiger über-lokaler wissenschaftlicher Institutionen unter der Leitung einer Moderatorin. Vor der Veranstaltung wurden die Teilnehmenden durch die Umwelterklärung und eine Werksbesichtigung über den Umweltschutz am Standort informiert. Das Forum selbst wurde von den Beteiligten genutzt, um gezielt Fragen zu den Aussagen in der Umwelterklärung zu stellen und v. a. detailliertere, quantitative Angaben für die nächste Umwelterklärung zu fordern (ebd.).

Die meisten Teilnehmenden bestätigten nach Glasze einen Zugewinn an Informationen und beurteilten die neuen Kontakte positiv, andererseits kritisierten sie, dass viele Fragen nicht geklärt werden konnten und befürchteten, dass es bei einer „Alibiveranstaltung“ bleibe. Die Unternehmensvertreter waren erfreut über die große Resonanz und versprachen, die Anregungen in künftigen Umwelterklärungen zu berücksichtigen. Allerdings stuften sie die Vorschläge bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes als „wenig gewinnbringend“ ein (ebd.). Der Autor schließt aus dem Experiment, dass mit dem Umweltforum ein Einstieg in den Dialog gelungen ist, der Dank der Verzahnung mit der Umwelterklärung für alle Beteiligten mit relativ wenig Aufwand verbunden war. Andererseits sind aus den neuen Kontakten nur vereinzelt konkrete Kooperationen entstanden.

Die Forschung von Glasze ist für diese Arbeit insofern Gewinn bringend, als die Ergebnisse zeigen, dass Dialog zwischen Unternehmen und ihren externen *Stakeholdern* möglich und nützlich ist, indem die Teilnehmenden einen Wissenszuwachs verzeichnen und die Öffentlichkeit von einer größeren Transparenz unternehmerischen Verhaltens profitiert. Gleichzeitig stößt dieser Dialog durch seine Einmaligkeit an gewisse Grenzen, da für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Vertrauen notwendig ist, das erst über einen längeren Zeitraum entstehen kann.

**Vollmer** untersuchte in ihrer Dissertation die betriebliche Umweltkommunikation mit Hilfe der Umwelterklärung im Rahmen der EG-Öko-Audit-Verordnung. Sie fand heraus, dass Industrievertreter von der Umwelterklärung vor allem erwarten, dass sie „zu einer Versachlichung der Diskussion zwischen Industrie und Bevölkerung um die Umweltprobleme beitragen [wird], was gegenseitiges Vertrauen fördert und somit den Unternehmensstandort sichern kann“, während etwa Vertreterinnen und Vertreter von Umweltverbänden Informationslücken schließen und sich an der „Definition der Inhalte der Umwelterklärung betei-

gen wollen“ (vgl. Vollmer 1999, S. 100 f.). Aus Vollmers Arbeit werden auch Hoffnungen und Ängste deutlich, die Unternehmen mit einer offenen Kommunikation mit der Öffentlichkeit verbinden, wie in Tabelle 8 zu sehen ist:

**Tabelle 8: Chancen und Risiken einer Veröffentlichung von Umwelterklärungen aus der Sicht von Unternehmen**

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• positives Image (Engagement darstellen)</li> <li>• gute Presse</li> <li>• Bekanntheitsgrad des Unternehmens erhöht sich</li> <li>• Marketing verbessern</li> <li>• Marktposition verbessern</li> <li>• Kundenakzeptanz erhöhen</li> <li>• Kommunikationsstrategie überarbeiten</li> <li>• Maßnahme zur Standortsicherung</li> <li>• Anreiz zur Verbesserung der Öko-Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz (gegenüber Mitbewerbern) wird erhöht</li> <li>• Kosten für Erstellung der Umwelterklärung</li> <li>• zeitliche Belastung (geringere Wettbewerbsfähigkeit)</li> <li>• öffentliche Verpflichtung, auch in Zukunft in Umweltschutz zu investieren, bedeutet Kostenbelastung</li> <li>• schlechte Presse</li> <li>• Abfluss von Know-how</li> <li>• Umsatzrückgang</li> <li>• keine Rentabilität</li> <li>• Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen ist gegeben</li> <li>• Betriebsgeheimnisse preisgeben</li> <li>• Imageverlust bei Aberkennung der Standortregistrierung</li> </ul>

nach Vollmer 1999, S. 103

Die Haupt-Hoffnungen der Unternehmen richten sich also auf ein besseres Image sowie auf die Verbesserung der Marktposition. Risiken durch eine offene Kommunikation sehen sie in einer finanziellen und zeitlichen Belastung sowie in der Veröffentlichung von Betriebsgeheimnissen. Vollmer stellte auch fest, dass die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter einerseits die Hoffnung haben, mit der Nachbarschaft ein besseres Vertrauensverhältnis aufzubauen, andererseits fürchten sie sich vor der Neugier und dem Widerstand der Nachbarn (ebd., S. 106).

Das Verdienst der Arbeit von Vollmer ist, bei einer Vielzahl von Unternehmen deren Einstellungen zur informierenden und dialogischen Kommunikation erfasst zu haben. Sie stellt dabei fest, dass bei den Unternehmen eine beträchtliche Skepsis bezüglich dialogischer Kommunikation vorherrscht; die meisten Unternehmen sehen keine Notwendigkeit, mit ihren gesellschaftlichen *Stakeholdern* in Kontakt zu treten<sup>86</sup>. Dies ist verständlich bei denjenigen Branchen des produzierenden Gewerbes, die wenig oder keine Konflikte mit ihrem

<sup>86</sup> Vollmer untersuchte keine bestimmten Branchen, sondern wählte im Zufallsprinzip Umwelterklärungen für ihre Untersuchung aus (vgl. ebd., S. 114).

gesellschaftlichen Umfeld haben. Für stark exponierte Unternehmen wie Chemiefirmen kann dies jedoch fatale Folgen haben, wie die Beispiele Shell (Brent Spar, vgl. Kap. 4.2.2) und Hoechst (siehe Kap. 10.2.4) nahelegen.

## 4.2 Risikokommunikation

*Eine proaktive, vorsorgeorientierte und partizipative Kommunikationspolitik ist die notwendige Voraussetzung für den Erhalt der Glaubwürdigkeit<sup>87</sup>.*

Risikokommunikation ist zu einem Schlüsselwort in der Debatte um die gesellschaftliche Akzeptabilität und das politische Management von technischen, zivilisatorischen und natürlichen Risiken geworden. Während die eine Seite hofft, mit Hilfe kommunikativer Strategien die von Risiken potenziell Betroffenen davon zu überzeugen, dass es in ihrem Interesse ist, diese Risiken zugunsten des damit verbundenen individuellen oder gesellschaftlichen Nutzens zu akzeptieren, glaubt die andere Seite, dass Kommunikation zu einer Mobilisierung der Bevölkerung und damit zu einer erhöhten Akzeptanzverweigerung führen würde. Um dieser kontroversen Erwartung keinen weiteren Vorschub zu leisten, ist ein Konzept von Risikokommunikation erforderlich, das zum Ziel hat, die Teilnehmenden der Kommunikation in die Lage zu versetzen, auf der Basis von Sachinformationen 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 1991).

In der einschlägigen Literatur zur Risikokommunikation hat sich die Definition von Covello et al. (1986) durchgesetzt, 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“ 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.).

### 4.2.1 Komponenten der Glaubwürdigkeit

Der Begriff der Glaubwürdigkeit umfasst mehr als nur eine Dimension. Selbst im Alltagsgebrauch wird darunter die Fähigkeit des Senders zur sachgemäßen und korrekten Information wie zu einer vertrauensvollen Verbindung zum Rezipienten verstanden. Dabei las-

---

<sup>87</sup> Renn/Kastenholz 1997, S. 280.

sen sich fünf unterschiedliche Komponenten von Glaubwürdigkeit identifizieren (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.

#### 4.2.2 Rückschlüsse aus den Glaubwürdigkeitskomponenten für die Risikokommunikation

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. 4.2.3) 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. Löfstedt/Renn 1997).

Die Umsetzung der einzelnen Komponenten erfordert unterschiedliche Zeitspannen. Es ist kaum möglich, in einer akuten Krisensituation die **Objektivität** oder **Fairness** einer Information im Einzelnen nachzuweisen. Selbst die Kompetenz ist dann nicht „on the spot“

einzuholen, obwohl in solchen Situationen auch immer wieder Einzelpersonen durch ihren mutigen Einsatz in kürzester Zeit als kompetent wahrgenommen werden. Dies ist für Objektivität oder Fairness so gut wie unmöglich. Daher müssen diese beiden Komponenten in der Vorphase der Entscheidung, neue Risiken einzugehen, zum vordringlichen Thema der Kommunikation gemacht werden. Nur wenn die möglichen Schäden objektiv und wahrheitsgemäß dargestellt und die eigenen Anstrengungen zur Reduktion des Risikos verdeutlicht werden konnten, werden Betroffene auch in Krisensituationen Verständnis für die Risikoerzeuger aufbringen. Insofern sind Kommunikationsstile vor Eintritt des Schadens genau so bedeutsam wie Kommunikationsformen im Schadensfall selbst.

Die Variable „**Intention**“ ist besonders problematisch, weil sie mehr noch als die anderen Komponenten von subjektiven Eindrücken abhängt. In diese Komponente fließen auch in besonderem Maße die Persönlichkeitsmuster der Rezipienten, die Ausstrahlungskraft der Vertreterinnen und Vertreter von informierenden Institutionen und Zeitgeist-Erscheinungen ein. Insbesondere ist dabei die wahrgenommene Aufgabenerfüllung der jeweiligen Institution in der Vergangenheit von Bedeutung (vgl. Renn/Levine 1991). Glauben die meisten Personen, dass zwischen dem selbst gestellten Anspruch einer Institution und dem tatsächlichen Verhalten eine tiefe Kluft besteht, dann ist nicht mit einer positiven Ausprägung auf der Variablen „Intention“ zu rechnen. Übersteigerte Ansprüche können genau so zu Verlusten der Glaubwürdigkeit führen wie nachlässiges Risiko-Management. Es ist also wesentlich besser, bei den eigenen Versprechungen (etwa ein Schadensereignis als unmöglich einzustufen) zurückhaltender zu sein, auch wenn dies zum Zeitpunkt der Bekanntgabe Konflikte hervorrufen mag, als in einem echten Krisenfall diese Versprechungen nicht einlösen zu können.

Die Komponente „**Konsistenz**“ ist für Risikokommunikation in Notfallsituationen von eminenter Bedeutung. Die betroffenen Personen sind in einem solchen Fall auf widerspruchsfreie und klare Anweisungen angewiesen. Jede unnötige Verkomplizierung der Botschaft, widersprüchliche Empfehlungen und der Eindruck von Unentschlossenheit bauen in kürzester Zeit alle Glaubwürdigkeit ab. Beispiele sind die Störfälle bei Hoechst sowie der Reaktorunfall in Harrisburg. Das Unternehmen Hoechst hatte nach dem Austritt von Ortho-Nitranisol die Öffentlichkeit widersprüchlich informiert. Zum Einen wurde in der Pressekonferenz davor gewarnt, Fahrzeuge selbst zu reinigen, zum anderen wurde der Bevölkerung kurz danach geraten, „Gebäudeteile ... mit warmem Wasser und Haushaltsreinigungsmitteln“ zu säubern (vgl. Kepplinger/Hartung 1995, vgl. auch Kap. 10.2.4). Beim Reaktorunglück von „Three Mile Island“ wurde nicht nur tagelang über die mögliche Schwere des Unfalls gestritten, sondern auch eine kontroverse Debatte über Evakuierung geführt (vgl. Covello et al. 1988). Als schließlich die Schwangeren aufgefordert wurden, die Stadt Harrisburg zu verlassen, nahm dies eine große Anzahl von anderen Bürgern zum Anlass, die Stadt panikartig zu verlassen. Diese „Schatten-Evakuierung“ führte nicht nur zu mehreren folgenschweren Verkehrsunfällen, sie überlastete auch die für die Schwangeren eingerichteten Notaufnahmезentren (vgl. Sörensen et al. 1987). Hier wird deutlich, dass widersprüchliche oder unklare Informationen sichtbare, sich räumlich manifestierende Auswirkungen haben können.



Um als in der Kritik stehendes Unternehmen Akzeptanz zu erhalten bzw. wieder zu gewinnen, ist also eine glaubwürdige Kommunikation, die den o.g. Variablen entspricht, von großer Bedeutung.

#### 4.2.3 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. 6):

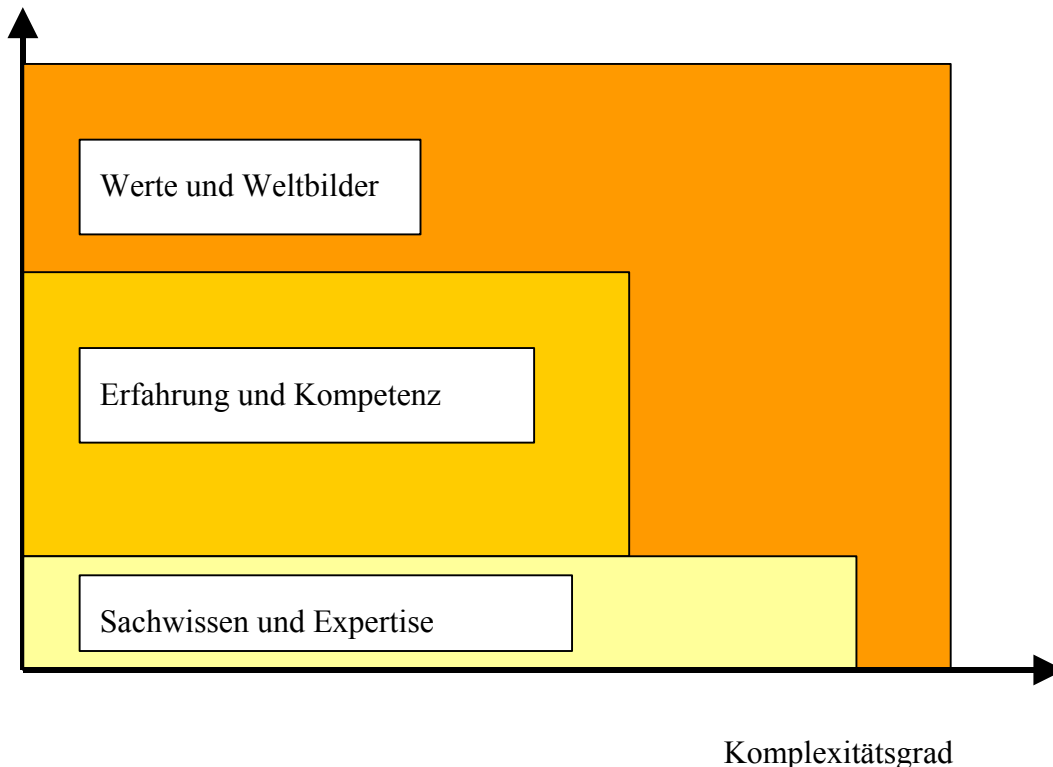
- Die erste Ebene betrifft das Sachwissen und die Expertise
- die zweite die Erfahrung und Kompetenz derjenigen, die Risiken eingehen, anderen Risiken aufbürden oder sie regulieren und
- die dritte Ebene umfasst die Frage von Lebensstil und erwünschter Zukunft, in dem die entsprechende Risikoquelle ihren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

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 Akzeptanzeinforderungen 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.

### Abbildung 6: Die drei Konfliktebenen in Risikodebatten

Intensität des Konflikts



Komplexitätsgrad

Quelle: Renn/Hampel 1998b

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 Einen sind der Ansicht, wir brauchen mehr und bessere Technik, um zentrale Probleme wie Überbevölkerung, gesellschaftlichen Wandel, Veränderungen unserer Umwelt lösen zu können. Die Anderen sagen: „Die Technik hat uns überhaupt erst diese Probleme eingebracht, wir sollten etwas Schlechtes nicht durch etwas anderes Schlechtes ersetzen“. Diese beiden Weltbilder konkurrieren miteinander, und man kann sich dieser Diskussion nicht einfach dadurch entziehen, dass man sich für das „Ideologische“ nicht kompetent fühlt. 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 das 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 Industrievertreter auf der Werteebene und die Öffentlichkeit auf der Ebene von Sachwissen und Expertise. Dialoge eignen sich für diese Art der Kommunikation besonders<sup>88</sup>; sie sind in der Lage Akzeptanz der Unternehmens in der Zivilgesellschaft zu erhalten oder zurück zu gewinnen. Um Dialoge geht es daher im folgenden Kapitel.

### 4.3 Unternehmensdialoge

*Öffentlichkeitsarbeit soll sich bemühen, Betroffene in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen<sup>89</sup>.*

Dialog ist seit den 1980er Jahren zu einem beliebten Schlagwort geworden. Gäbe es ein „PR-Wort des Jahres“, so fände sich „Dialog“ 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 Zeitungsannonce<sup>90</sup>, 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 Leistungen der Unternehmen profitieren, etwa kritische Nachbarinnen und Nachbarn an Unternehmensstandorten, oder ENGO-Mitglieder, die der die Umweltauswirkungen der Industrie kritisieren, können jedoch besser mit auf Austausch und gegenseitige Verständigung ausgerichteten Kommunikationsformen erreicht werden<sup>91</sup>. „Alles, was unmittelbar ist, offen

<sup>88</sup> Ein gelungenes Beispiel dialogorientierter Risikokommunikation liefert Löffstedt (2002). Als einen der Haupterfolgsfaktoren beim Bau eines Hochsicherheitslabors zur Erforschung etwa von Pocken- oder Ebolaviren in Kanada identifizierte er neben hoher Transparenz und intensiver Öffentlichkeitsarbeit bei der Planung die Aktivierung eines Bürgerkomitees während sechs Monaten vor der Eröffnung des Labors. Das Komitee begutachtete alle Pläne, besichtigte die Anlagen und sprach Empfehlungen aus. Das in der Anfangsphase hochumstrittene Labor konnte schließlich ohne Probleme in Betrieb gehen.

<sup>89</sup> Röglin 1994, S. 61.

<sup>90</sup> Oder in der Umwelterklärung: „Die meisten Unternehmensvertreter meinten ..., mit der Angabe von Telefonnummern schon einen <ausreichenden> Beitrag zum Dialog mit der Öffentlichkeit zu leisten“ (Vollmer 1999, S. 112).

<sup>91</sup> vgl. auch vorangegangenes Kapitel 4.2 zur Risikokommunikation.

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 (vgl. Exkurs nach Kap. 2.1), 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 1996, 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)<sup>92</sup>.

### **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).

---

<sup>92</sup> Ulrich formuliert dies so: „Die alte Gemeinsamkeit selbstverständlicher, fraglos akzeptierter Hintergrundüberzeugungen muss zunehmend durch kommunikativ geschaffene und gepflegte *Sinngemeinschaft* (Konsens) substituiert werden“ (Ulrich 1993, S. 436, Hervorh. im Original).

### 4.3.1 Abgrenzung von Information und Dialog

Wie bereits festgestellt, lässt sich der Standortfaktor Akzeptanz mittels rein informativer Maßnahmen kaum beeinflussen. Daher ist es zunächst hilfreich, Information und Dialog voneinander abzugrenzen (vgl. Abbildung 7 auf der nächsten Seite). Für einen Dialog ist direkte Interaktion nötig<sup>93</sup>. Maßnahmen klassischer Öffentlichkeitsarbeit wie etwa Imagebroschüren oder Anzeigen in Tageszeitungen<sup>94</sup> 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 liegt<sup>95</sup>. 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 Interessengruppen werden an der Entscheidungsfindung beteiligt. Damit werden Lernprozesse und Einstellungsänderungen auf beiden Seiten möglich.

Bei den in den Kapiteln 8 und 9 untersuchten Fallbeispielen handelt es sich also um Dialoge und nicht um Kooperationen. Allerdings werden in Kapitel 10 auch einige Kooperationen vorgestellt, etwa die Michigan Source Reduction Initiative in Kapitel 10.1.3 oder der Runde Tisch Novartis – Öko-Institute in Kapitel 10.2.3.

### 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

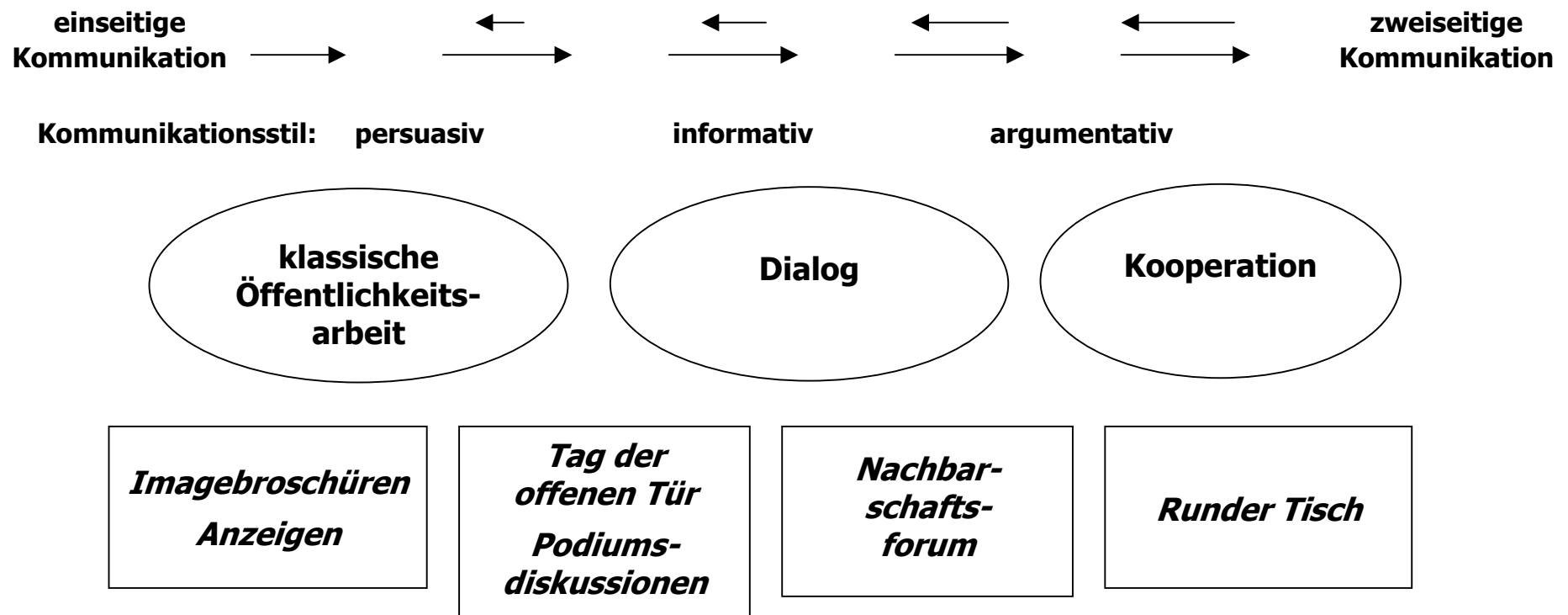
<sup>93</sup> Man könnte einen Dialog auch als „*learning by interacting*“ bezeichnen (vg. Schulz/Soyez 2003, S. 23).

<sup>94</sup> 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).

<sup>95</sup> Ausnahmen und Beispiele für den Einfluss von CAPs auf Unternehmensentscheidungen werden in den Kapiteln 10.1.4 bis 10.1.6 vorgestellt.

Abbildung 7:

## Kontinuum zwischen Information und Kooperation im Unternehmensumfeld



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 Planung<sup>96</sup>, 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).

### 4.3.2 Dialogtypen

Je nach Thema und Konfliktintensität 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 „Kenntnis und der Bewertung durch die Gesellschaft zugänglich“ gemacht werden (ebd.). Ziel des Unternehmens ist die Erreichung einer hinreichenden Akzeptanz des Risikos und der zu seiner Bewältigung ergriffenen oder geplanten Maßnahmen.

<sup>96</sup> Einen Überblick über Mediationsverfahren in Deutschland bietet Gans 1994 und Claus/Wiedemann 1994.

- **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 BASF (vgl. Kap. 9) und die „Bausteine für eine zukunftsfähiges Deutschland“ (vgl. Kap. 10.2.7) gelten. Regulierungsdialoge sind etwa die „Michigan Source Reduction Initiative“ (vgl. Kap. 10.1.3) oder der Runde Tisch Novartis-Ökoinstitute (vgl. Kap. 10.2.3). Auf die Merkmale dieser Klassifizierung wird bei den einzelnen Fallbeispielen in Kapitel 10 näher eingegangen.

### 4.3.3 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 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 4.2 zur Risikokommunikation). Dies bedeutet jedoch noch nicht zwangsläufig Einverständnis mit den Handlungsabsichten der anderen<sup>97</sup>. 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)<sup>98</sup>:

- Dialogpartner bringen unvoreingenommene Außensicht ein und geben Feedback.
- Dialogpartner helfen bei *Issue*findung<sup>99</sup> und erleichtern eine ausgewogene Bewertung der *Issues*.
- Beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärken ihre Sozialkompetenz, unethisches Verhalten wird unwahrscheinlicher (vgl. Palazzo 1999).

<sup>97</sup> ist jedoch Voraussetzung für Verständigung.

<sup>98</sup> Zu den Vorteilen dialogisch orientierter Unternehmensführung siehe auch Braun 2003, S. 109, basierend auf Ulrich 1993.

<sup>99</sup> Der Begriff „*Issue*“ ist auch in der deutschen Literatur gängig und bedeutet „Thema öffentlichen Interesses mit hohem Konfliktpotenzial“ (Schaufler/Signitzer 1990, S. 32).



- 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 sind<sup>100</sup> (vgl. Döring 1997, S. 88).

NGO-Aktivistinnen 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)<sup>101</sup>. 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-Vertreterinnen 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 (Szyzka 1996, S. 103, vgl. auch Fischer et al. 2003), sondern dass der Dialog den im Kapitel 4.4 vorgestellten Qualitätskriterien entspricht.

<sup>100</sup> Dieser Nachteil kann jedoch durch die Auswahl einer geeigneten Methode (etwa Planungszelle mit Zufallsauswahl der Teilnehmenden) abgemildert werden.

<sup>101</sup> 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.

#### 4.3.4 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 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)<sup>102</sup>. Empirische Arbeiten zur Interessendurchsetzung in der Gesellschaft bestätigen, dass Machtpotenziale bei der Entscheidungsfindung äußerst bedeutsam sind<sup>103</sup>.

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 ist<sup>104</sup>
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 des Glaubwürdigkeit bzw. der öffentlichen Meinung<sup>105</sup>, über die in erster Linie zivilgesellschaftliche Akteure wie Verbraucher- und Umweltgruppen oder Kirchen verfügen<sup>106</sup>.

Nach Erkenntnissen der amerikanischen Community Power Research spiegelt die Glaubwürdigkeit („*reputation*“) potenzieller Machtträger die Machtstruktur in der Gesellschaft wider (vgl. Oßenbrügge 1983, S. 54), so dass nach dieser These die Machtressource

<sup>102</sup> 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.

<sup>103</sup> 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.).

<sup>104</sup> 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 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.

<sup>105</sup> 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).

<sup>106</sup> 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 3.3.2.2).

Glaubwürdigkeit eine besondere Bedeutung hat. Zudem räumen „Massenmedien ... umweltpolitischen Gegenartikulationen der Bürgerinteressen viel Platz ein ...“, was zumindest teilweise die Organisations- und Sachverständenvorteile 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 Diskurs<sup>107</sup> 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)<sup>108</sup>. 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 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: „Jene Gruppe setzt sich durch, der es gelingt, am Geschicktesten die „Ressource Macht“ auszuspielen“ (Obermeier 1999, S. 142 f.). 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 drohen<sup>109</sup>. NGOs können ihre Glaubwürdigkeit bzw. die „Macht der öffentlichen Meinung“ dazu nutzen, Kampagnen oder Boykotts gegen Unternehmen anzudrohen<sup>110</sup>. Dabei müssen die NGOs immer zweigleisig

<sup>107</sup> Der Begriff „Diskurs“ wird von mir synonym für „Dialog“ verwendet.

<sup>108</sup> 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).

<sup>109</sup> 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).

<sup>110</sup> 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).

fahren: Sie müssen einerseits protestieren, um ihre Sichtbarkeit, 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 Aktivistinnen 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 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 Verfechter des Dialoggedankens zu finden (vgl. auch die Dialoge zwischen Unternehmen und ENGOs in den Kapiteln 10.1.3 sowie 10.2.1 bis 10.2.3). 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 (*Community Advisory Panels, CAPs*) 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.

#### 4.4 Dialogevaluation: Qualitätskriterien für Dialoge

*More emphasis must be placed on deriving norms against which actual patterns can be compared<sup>111</sup>.*

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 hinausweisende Momente einer Veränderung organisatorischer Praxis handelt, die Konflikte zwischen verschiedenen Mitgliedergruppen anerkennt und deren Teilhabe an den Entschei-

---

<sup>111</sup> Hayter/Watts 1983, S. 174.

dungsprozessen ermöglicht...“ (Pfeiffer 1978, S. 18). Notwendig ist daher ein Bewertungsraster, das ermöglicht, Unternehmensdialoge fair und effizient zu gestalten.

### **Ergebnis- und Prozessorientierung**

Bewertungen von Beteiligungsprozessen lassen sich nach ergebnisorientierten und prozessorientierten Erfolgsfaktoren unterscheiden. Ergebnisorientierte Faktoren sind etwa: „Better accepted decisions, consensus, education and improved quality of decisions“ (Chess/Purcell 1998, S. 3). Eine ergebnisorientierte Bewertung ist insofern problematisch, als nicht gesichert ist, dass das Ergebnis der Beteiligung oder anderen Faktoren zuzuschreiben ist (vgl. ebd.). Zu den prozessorientierten Faktoren zählen Themenfelder wie Fairness, Informationsaustausch, Gruppenprozesse oder die Vorgehensweise bei der Vorbereitung des Dialogs.

Unterschieden werden kann des Weiteren danach, wie die Bewertungskriterien entstehen. Einerseits kann hierbei die Einstellung der Teilnehmenden herangezogen werden, andererseits können „objektive“, aus der Theorie abgeleitete Kriterien aufgestellt werden. Als Idealform bietet sich eine Kombination an, die die Erwartungen und Kriterien der Teilnehmenden erfragt und diese mit den objektiven Kriterien vergleicht (ebd., S. 5). Diese Herangehensweise wurde auch für diese Arbeit gewählt: einerseits wurden „objektive“, theoretisch abgeleitete Kriterien aufgestellt, andererseits wurden die Dialogteilnehmenden nach ihrer Bewertung des Prozesses gefragt.

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 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 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 9 sind daher die Prinzipien durch Kriterien näher spezifiziert und deren idealtypische Ausprägung im Bezug auf Unternehmensdialoge formuliert<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> 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 9: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge**

<b>Prinzip</b>	<b>Kriterium</b>	<b>Idealtypische Ausprägung des Kriteriums</b>
<b>Fairness</b>	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 <sup>113</sup> ; Moderation versucht Machtausgleich zwischen den Dialogpartnern <sup>114</sup>
	Moderation	unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen
<b>Kompetenz</b>	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmerinnen beteiligen können; Möglichkeit, Kritik zu üben, ist vorhanden <sup>115</sup>
	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 <sup>116</sup>

<sup>113</sup> 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.

<sup>114</sup> Die Moderation kann etwa darauf achten, dass nicht hauptsächlich Unternehmensvertreter das Wort haben, sondern dass Redezeiten ausgeglichen sind, oder dass Sitzungen ohne Unternehmensvertreter stattfinden.

<sup>115</sup> Etwa durch geeignete Moderationstechnik oder durch Sitzungen ohne Unternehmensvertreter.

<sup>116</sup> 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 9: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge**

<b>Prinzip</b>	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
<b>Effizienz</b>	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	Hohe Teilnahmequote <sup>117</sup> sowie angemessene Fluktuation <sup>118</sup>
	Außenwirkung des Dialogs	Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind
<b>Legitimation</b>	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
	Interne/externe Evaluation	Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmende sowie externe Evaluatoreninnen und Evaluatoren

Anhand dieser Prinzipien und Kriterien werden am Ende der Kapitel 8 und 9 die Fallbeispiele „Midland-Dow-CAP“ sowie die „Studieninitiative BASF“ bewertet.

<sup>117</sup> 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.

<sup>118</sup> 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.





## 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. 8) 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 (vgl. Kap. 3.3) zum einen die unternehmerischen *Stakeholder* (vgl. Kap. 3.3.2), zum anderen auch Einflüsse vom Unternehmen auf seine *Stakeholder* (vgl. Kap. 3.3.3) und umgekehrt identifiziert. Sind diese Einflüsse im Konfliktfall gestört, können die Beteiligten die Konflikte (vgl. Kap. 3.4) 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“ (vgl. Kap. 3.1.2) verwendet. Bei der Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien wie Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation (vgl. Kap. 4.4) wird angenommen, dass das Unternehmen durch den Dialog den neuen Standortfaktor Akzeptanz verbessern kann (vgl. Kap. 3.5).

### 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)<sup>119</sup>, 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

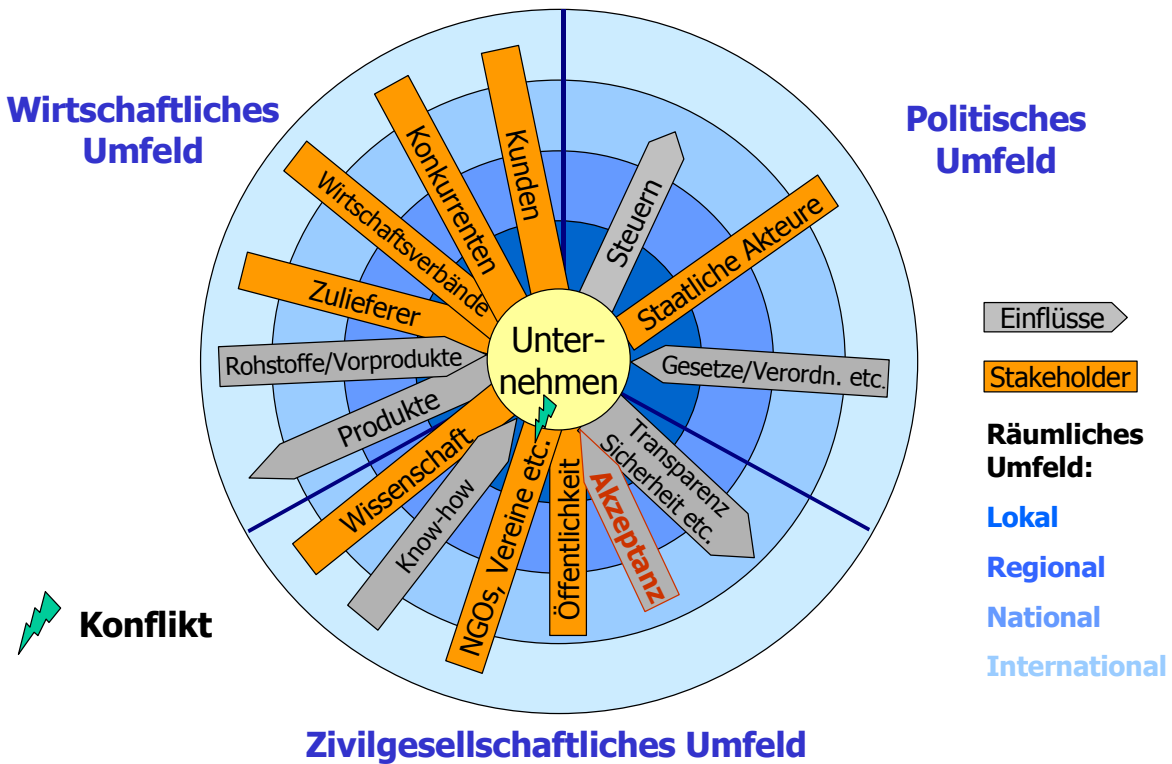
Die analytisch-räumliche Dimension des Beziehungsraumes (WO?) ist unterteilt in ein lokales / regionales Umfeld (Mikroebene), welches das Unternehmen unmittelbar umgibt, in ein nationales (Mesoebene) sowie ein internationales Umfeld (Makroebene).

---

<sup>119</sup> Hier wird auf die in Kap. 2 (gesellschaftliche Perspektive) und Kap. 3 (wirtschaftsgeographische Perspektive) dargelegten Konzeptionen Bezug genommen (vgl. vor allem Klüter/Kap. 3.1, Schamp/Kap. 3.3.1.1, Vollmer/Kap. 3.3.2.1 und insbesondere Braun/Kap. 3.3.1.4).

## Abbildung 8: Gesellschaftsräumliches Unternehmen-Umfeld-Modell

### Teil 1: Beziehungsraum des Unternehmens



eigener Entwurf

Im Bezug auf die untersuchten Unternehmensdialoge wird das lokale / regionale Umfeld durch die politischen Grenzen der Kommunen bzw. Kreise / *Counties*<sup>120</sup> abgebildet, das nationale durch die Landesgrenzen (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 Produkte<sup>121</sup> international abgesetzt. Obwohl zivilge-

<sup>120</sup> 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 jedoch die politischen Grenzen als Grundlage für die analytisch-räumliche Dimension des Modells.

<sup>121</sup> 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. 6.3.2).

sellschaftliche *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. 3.3.2.2), die vielfach ebenso wie multinationale Unternehmen international organisiert sind, Einfluss auf Unternehmen ausüben, wie Soyez (2000) oder Mol (1995) nachgewiesen haben<sup>122</sup>. Dies war jedoch für die chemische Industrie bisher nur selten der Fall<sup>123</sup>.

Auch im nationalen Umfeld der chemischen Industrie kommt vor allem das *task environment* zum Tragen (vgl. Kap. 3.3.1.3): hier spielen sich ebenso wie im internationalen Umfeld viele Geschäftsbeziehungen ab, hier 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)<sup>124</sup>.

### 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 Umfeld<sup>125</sup> Mitglieder von NGOs, engagierte Bürgerinnen und Bürger sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler<sup>126</sup>. 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 sind<sup>127</sup>. Die Pfeilrichtung zeigt, von wem die Hauptwirkung aus-

<sup>122</sup> 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).

<sup>123</sup> 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).

<sup>124</sup> vgl. auch Tabelle 8 im Kap. 6.2 „Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen“.

<sup>125</sup> 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 4, S. 2).

<sup>126</sup> Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es geht lediglich darum, exemplarisch *Stakeholder* aus dem Unternehmensumfeld zu benennen.

<sup>127</sup> vgl. auch Kap. 3.3.3 zur Standortwirkungsanalyse.

geht. 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.

## 5.2 Machtressourcentausch im Interaktionsraum / Dialog

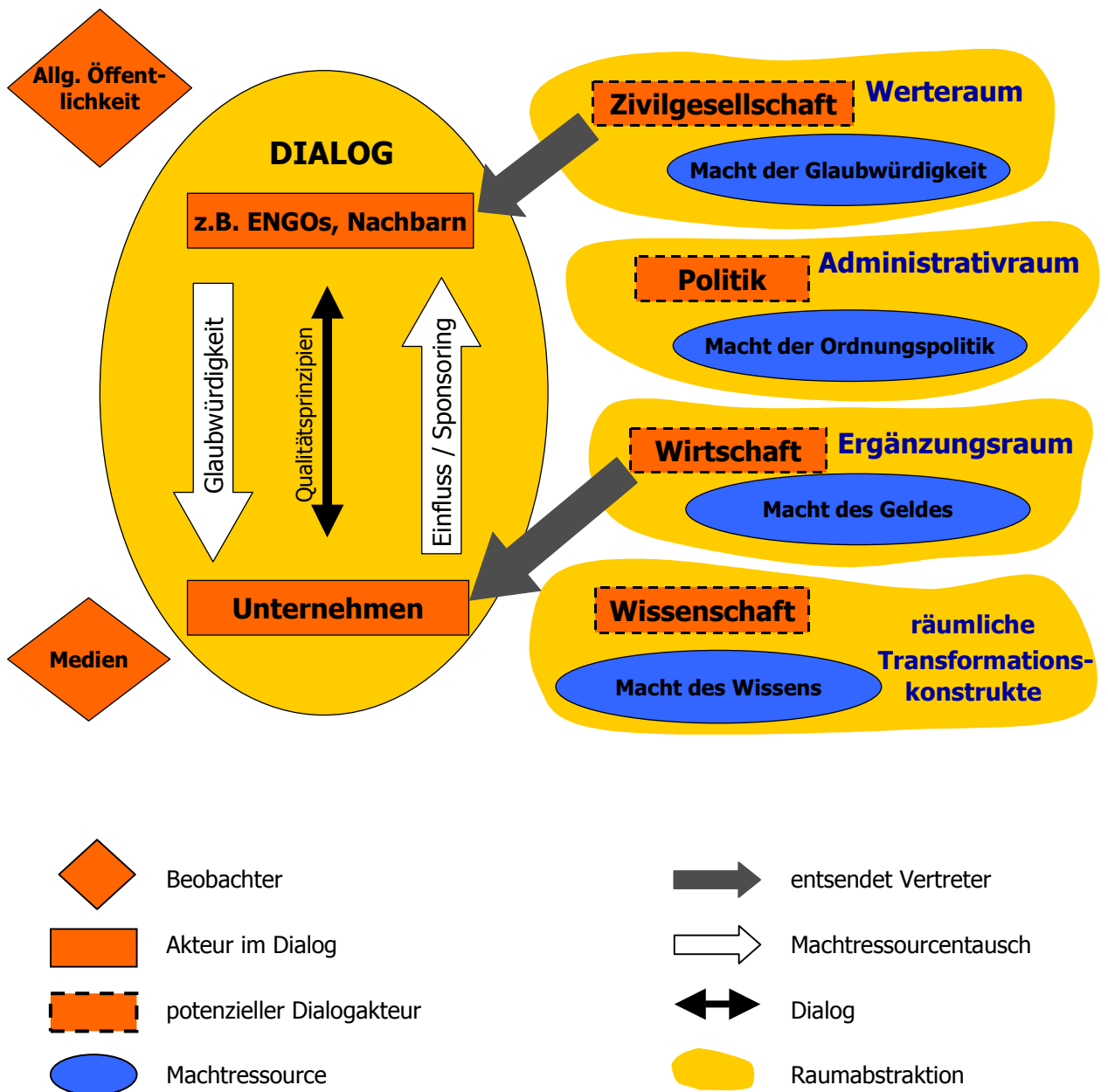
Durch die Einflüsse, die vom Unternehmen auf das Umfeld und umgekehrt wirken, entstehen Beziehungen und Verflechtungen zwischen den Akteuren. Verlaufen diese Beziehungen positiv, kann das Unternehmen ungestört seiner Leistungserstellung nachgehen. Entstehen dabei jedoch Konflikte, besteht für das Unternehmen Handlungsbedarf, da es, wie im Kapitel 3.5 „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. 8 / Teil 2): Hier wird ein „Interaktionsraum“ (nach Klüter 1986) geschaffen, in dem ein Konflikt zwischen dem Unternehmen und einem seiner *Stakeholder* per Dialog bearbeitet wird<sup>128</sup>. 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 wird<sup>129</sup>, sowie einem Umfeld, das aus nicht direkt am Konflikt Beteiligten besteht.

<sup>128</sup> 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.

<sup>129</sup> 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 (Waschen und Gewässerschutz) von Procter&Gamble (vgl. Weizsäcker 1988) oder der HAGE-Dialog (Haarpflege und Gewässerschutz) zwischen Procter&Gamble und Wissenschaftlern, Kunden (Shampoohersteller/Friseure), Verbraucherschützern und Regierungsbehörden (vgl. Hansen/Schoenheit 1993).

Abbildung 8 / Teil 2: Machtressourcentausch im Interaktionsraum



eigener Entwurf

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. 3.1.2). 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 – wie bereits im Kapitel 4.3.4 dargestellt – 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).

Die allgemeine Öffentlichkeit und die Medien sind im Modell aus dem Sektor „Zivilgesellschaft“ herausgenommen, da diese *Stakeholder* sich in der Regel nicht an Dialogen beteiligen<sup>130</sup>. 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 (vgl. Fußnote 128), hat aber – wie die Medien und die Öffentlichkeit – meist eine Sonderrolle: sie versorgt alle Akteure mit wissenschaftlichen Erkenntnissen 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 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. 4.4) weitgehend genügt, zum Tausch von Machtressourcen der beteiligten Akteure. Jeder Akteur bietet die Machtressource an, von der er genügend besitzt

---

<sup>130</sup> 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.

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 gewinnen<sup>131</sup>. 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. 4.3.2) 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 ist, von einer breiten Öffentlichkeit unterstützt und dem Vorhaben im Gemeinderat zugestimmt wird. Das Unternehmen konnte also durch den qualitativ hochwertigen Dialog sein Ziel, seine 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 (Kap. 11, Synthese) auf Grund der Erkenntnisse der empirischen Forschung eingehen.

1. Welche Bedeutung hat der neue Standortfaktor „Akzeptanz“ im Unternehmensumfeld?

---

<sup>131</sup> 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. 3.3.2.2).

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 die Dialog-Fallbeispiele über Dow Chemical und die BASF sowie weitere Chemiedialoge in 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

*Chemieanlagen sind keine Schokoladenfabriken*<sup>132</sup>

Bathelt definiert Chemie als „die Wissenschaft von den Eigenschaften, der Zusammensetzung und der Umwandlung der Stoffe“ (Bathelt 1997, S. 99). Am besten lässt sich die Chemische Industrie an Hand ihrer Erzeugnisgruppen kennzeichnen, wobei hier allerdings eine weltweit anerkannte Abgrenzung fehlt, denn es gibt ein statistisches Problem bei der Arbeit mit internationalen Daten der chemischen Industrie: in Deutschland gehört die Pharmaindustrie zur Chemischen Industrie, während international (nach der *International Standard Industrial Classification*, etwa auch in den USA) Chemie- und Pharmaindustrie als verschiedene Industriezweige gelten (vgl. Brücher 1982, S. 25).

Die Unternehmen der Sparte Grundchemikalien, aus der die meisten der in dieser Arbeit behandelten Unternehmen stammen, stellen „überwiegend Vor- und Zwischenprodukte für industrielle Abnehmer [her]. ... Auf den Märkten besteht ein Kosten- und Preiswettbewerb zwischen einer begrenzten Zahl von Unternehmen“ (Bathelt 1997, S. 102). Für die Herstellung anorganischer Grundchemikalien werden metallische und nicht-metallische Rohstoffe aus dem Bergbau verwendet, wobei anorganische Salze (vor allem Chloride, Nitrate, Sulfate, Phosphate) die größte Gruppe bilden. Die Produktion von organischen Verbindungen basiert auf Erdöl und Erdgas. Aus diesen werden so genannte Olefine (Ethylen, Propylen, Butylen, Butadien) und Aromate (Benzol, Toluol, Xylol) und daraus wiederum chemische Grundstoffe wie Essigsäure, Formaldehyd, Methanol, Styrol, Vinylchlorid hergestellt (vgl. ebd., S. 158). Mengenmäßig gehören die anorganischen Produkte Chlor, Schwefelsäure und Ammoniak zu den wichtigsten deutschen Produkten, bei den Organika sind es Ethylen und Propylen. Weltweit finden sich deutsche Unternehmen unter den wichtigsten Exporteuren von Grundchemikalien; Deutschland hat einen Außenhandelsüberschuss zu verzeichnen.

Durch die Entwicklung der Petrochemie konnten traditionelle Materialien wie Metall und Holz durch synthetische Massenprodukte der Chemieindustrie ersetzt werden, was der Industrie ein hohes Wachstum und eine Diversifikation der Produkte bescherte. Damit war auch ein wirtschaftlicher und räumlicher Konzentrationsprozess verbunden, der zu einer begrenzten Anzahl von Großunternehmen führte<sup>133</sup>.

### 6.1 Wirtschaftsgeographische Merkmale der Chemischen Industrie

Bathelt untersucht am Beispiel der drei Chemiesparten Grundchemikalien, Farben/Lacke und Pharmazeutika auf der Betriebsebene von in Deutschland ansässigen Unternehmen, „welche Produktions- und Verflechtungsstrukturen sich in der Chemischen Industrie vor dem Hintergrund der Fordismuskrisis entwickelt haben“ (Bathelt 1997, S. 94). Die historischen Standorte der Chemischen Industrie waren durch eine starke Abnehmer-, Rohstoff- und Transportorientierung gekennzeichnet. Wichtigste Standortfaktoren waren neben der

<sup>132</sup> Georg Peine, BASF zit. in Ueberhorst/de Man 1990, S. 101.

<sup>133</sup> So arbeiteten 1993 in den sechs größten deutschen Unternehmen ein Drittel aller Beschäftigten.

Verfügbarkeit von Arbeitskräften und dem Zugang zu Rohstofflagerstätten vor allem die Nähe von Flussläufen. Da vor allem die Rohstoffe in der Regel nicht in ausreichendem Maße vorhanden waren, war nach Bathelt der Standort abgesehen von bestimmten Mindestanforderungen wie dem erwähnten Flusszugang relativ frei wählbar. Ein Indiz dafür ist, dass die meisten Chemieunternehmen am Wohnort des Unternehmensgründers errichtet wurden (vgl. ebd., S. 104 f.), wie dies etwa bei Dow Chemical in Midland der Fall war (vgl. Kap. 8.1.2).

In der chemischen Industrie „dominieren wenige Großunternehmen mit ausgeprägter vertikaler und horizontaler Integration, die in fast allen Teilbereichen der Chemie zu den Marktführern gehören“ (Bathelt 1997, S. 187). Chemieunternehmen haben eine hohe FuE-Kompetenz und sind traditionell und mit großem Erfolg innovativ. Typisch sind unternehmensinterne Verbundsysteme<sup>134</sup>. Von einer Verbundproduktion spricht man, wenn die Nebenprodukte eines Produktionsprozesses als Vor- und Zwischenprodukte in andere Produktionsprozesse eingehen. Mit Verbundproduktionen geht die Tendenz zur vertikalen und horizontalen Integration einher, so dass sich große Unternehmen mit einer hohen Fertigungstiefe und einer breiten Produktpalette entwickeln. Smidt/Wever weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass petrochemische Großunternehmen „cannot be disintegrated“ (Smidt/Wever 1990, S. 9). Dadurch weisen die Unternehmen vordergründig räumliche Ähnlichkeiten mit einem „*Industrial District*“<sup>135</sup> auf. Die verbundinternen Transaktionen beruhen jedoch nicht wie beim *Industrial District* auf Freiwilligkeit und Vertrauen, sondern auf hierarchischen Kontroll- und produktionstechnischen Verteilbeziehungen innerhalb des gleichen Unternehmens.

Wichtig für die Industrie sind feste, mittel- und langfristige Zulieferbeziehungen, die eine hohe Versorgungssicherheit ermöglichen: „Mehr als die Hälfte der Grundstoffhersteller treffen gezielt mehrjährige Lieferabsprachen mit ihren Zulieferern“ (Bathelt 1997, S. 312). Wiederholt wird die Wichtigkeit von Vertrauensbeziehungen zwischen Unternehmen betont.

Neue Computer- und Informationstechnologien konnten sich nach Bathelt in der chemischen Industrie erst relativ spät durchsetzen, da durch konventionelle Technologien bereits ein so hoher Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrad erreicht war, dass Rationalisierungseffekte, etwa durch Entlassungen, als eher unbedeutend eingeschätzt wurden (vgl. Bathelt 1995, S. 180). Die neuen Technologien haben bis Mitte der 1990er Jahre die konventionellen noch nicht flächendeckend abgelöst: „In der chemischen Industrie ist Massenproduktion unter Verwendung von Ein-Zweck-Anlagen mit konventioneller Steuerungstechnologie nach wie vor ... verbreitet“ (ebd., S. 181).

Die Aussagen der Regulationstheorie, nach denen die Massenproduktion innerhalb des Akkumulationsregimes am Ende der Formation des Fordismus in eine schwere Krise gerät, treffen für die chemische Industrie nur eingeschränkt zu, da sie in vielen Sparten (mit Massenprodukten der Grundstoffproduktion) ein kontinuierliches Wachstum vorweisen kann.

<sup>134</sup> Ein typisches Beispiel für einen Chemieverbund ist das Stammwerk Ludwigshafen der BASF.

<sup>135</sup> Als „*Industrial District*“ wird eine räumliche Konzentration von meist kleinen und mittleren, flexibel spezialisierten Unternehmen bezeichnet, bei der die Unternehmen enge Produktions- und Kommunikationsbeziehungen unterhalten (vgl. Bathelt 1995, S. 186).

Daher besitzen auch die räumlichen Strukturen eine hohe Persistenz. In Deutschland konzentrieren sich die Produktionsstätten und damit die Beschäftigten der chemischen Industrie auf die Standräume der führenden Großunternehmen: Rhein-Main-Gebiet (ehemalige Hoechst, heute Aventis), Raum Köln-Düsseldorf (Bayer, Henkel) und Raum Ludwigshafen/Mannheim (BASF) (vgl. ebd., S. 191) (siehe auch Abb. 9 im Kap. 6.3.1). Sehr wichtig sind dabei regionale Beziehungen: Fast zwei Drittel der von Bathelt erfassten Grundchemikalienhersteller verfügen über strategisch wichtige Zuliefererstandorte in der weiteren Standortumgebung (50-200km) (ebd., S. 189). Räumliche Nähe spielt eine große Rolle, weil beim Transport der Produkte hohe, Distanz abhängige Kosten entstehen, die durch Sicherheitsvorschriften, aufwändige Transportbedingungen und Gewichtsverluste in der Wertschöpfungskette verursacht werden (vgl. Bathelt 1997, S. 196). Räumliche Nähe in der chemischen Industrie fördert das Entstehen von Vertrauensbeziehungen, ermöglicht kollektive Lernprozesse und gemeinsame Problemlösungen, verringert distanzabhängige Transportkosten und erleichtert die Anpassung der Produkte an spezifische Marktbedürfnisse (ebd., S. 324). Dennoch hat Bathelt in seinem Interviews festgestellt, dass für die Unternehmen lokale Bezüge eher als rückständig gelten, während globales Denken und Handeln als Indikatoren für Fortschrittlichkeit angesehen werden (vgl. ebd., S. 153).

Obwohl Deutschland noch immer ein Produktionsschwerpunkt für die Chemieindustrie ist, haben sich die Märkte in den letzten Jahren verstärkt internationalisiert. So sind etwa die Hälfte der von Bathelt befragten Unternehmen primär exportorientiert. Dabei werden die für einen reibungslosen Ablauf nötigen Vertrauensbeziehungen zu Zulieferern und Abnehmern, die durch räumliche Nähe gefördert werden, durch „organisatorische“ Nähe ersetzt (vgl. Bathelt 1997, S. 320) (vgl. auch die Kapitel 3.3.1.3 und 3.3.1.4 zu den Umfeldmodellen).

Im Zusammenhang mit der Diskussion um den „Standort Deutschland“ weist Bathelt darauf hin, dass Lohn- und Transportkosten sowie die Umwelt-, Auflagen- und Genehmigungs politik bei der Wahl der räumlichen Investitionsschwerpunkte nur für 5-25 Prozent der befragten Betriebe eine Rolle spielen. Wichtiger sind der Erhalt der vorhandenen Standorte, da hier hohe Investitionen gebunden sind, sowie die Erschließung neuer Absatzmärkte und die Stärkung der Hauptabsatzmärkte (ebd., S. 321).

Die Einführung neuer Technologien in der chemischen Industrie hat neben wirtschaftlichen Vorteilen<sup>136</sup> auch Folgen für Arbeitssicherheit und Umweltschutz, nämlich die Reduzierung der Unfallgefahren und die Verringerung des Material-, Rohstoff- und Energieverbrauchs (vgl. ebd., S. 180). Auf der anderen Seite sind aber manuelle Eingriffe in den Produktionsprozess immer seltener notwendig, so dass es bei den Beschäftigten zu einer Asymmetrie zwischen theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung kommt. Durch die höhere Komplexität der Eingriffe nimmt daher die Gefahr von Bedienfehlern zu (vgl. Schumann et al. 1994).

Interessant für diese Arbeit ist insbesondere Bathelts Hinweis, dass die technologische Umrüstung in der chemischen Industrie nicht nur aus Effizienzüberlegungen erfolgte, sondern

---

<sup>136</sup> etwa Erhöhung der Produktqualität, größere Variationsmöglichkeiten im Produktionsprozess oder der Reduzierung des Aufwands bei An- und Abfahren der Anlagen.

vor allem auch auf Grund der verschärften Umwelt- und Sicherheitsvorschriften sowie wegen der kritischen Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber der chemischen Industrie (vgl. Bathelt 1997, S. 180): „Die defensive Informationspolitik der Unternehmen und die Abschottung gegenüber den Medien haben nicht dazu beigetragen, Vorbehalte der Bevölkerung gegenüber der chemischen Produktion und ihren Gefahren abzubauen“ (ebd., S. 166). Damit ist die Bedeutung des neuen Standortfaktors Akzeptanz angesprochen.

## 6.2 Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen

Standortwirkungen sind, wie im Kapitel 3.3.3 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 meisten Wirkungen werden räumlich in allen Maßstabsebenen wirksam (lokal, regional, national, global). Die Tabelle 10 listet mögliche Standortwirkungen in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Ökologie auf. In eckigen Klammern findet sich der hauptsächlich räumliche Wirkungsbereich, falls die Wirkung nicht auf allen Ebenen zum Tragen kommt.

**Tabelle 10: Ökonomische, soziale und Umweltwirkungen von Chemieunternehmen und ihre Wirkungsbereiche**

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

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 Zuliefer- und Dienstleistungsbranchen. Das über-

durchschnittliche 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 ansiedelt<sup>137</sup>.
- 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 können<sup>138</sup>; 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 notwendig<sup>139</sup>.

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 die Kommunikation der chemischen Industrie mit ihrem Umfeld. Zuvor werde ich jedoch noch auf Wirtschafts- und Umweltdaten zur Chemischen Industrie und auf für die Industrie relevante gesetzliche Regulierungen eingehen.

## 6.3 Wirtschaftsdaten zur chemischen Industrie

### 6.3.1 Die deutsche Chemieindustrie

Die deutsche chemische Industrie erzielte im Jahr 2000 mit 487.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 212,4 Mrd. Mark. Weitere 240.000 Arbeitsplätze werden von chemienahen Dienstleistern wie Unternehmens- und Umweltberatern sowie Unternehmen für Logistik, Werbung und Reinigung bereitgestellt<sup>140</sup>. Räumliche Schwerpunkte der Chemieindustrie sind das Rhein-Main-Gebiet (Frankfurt/Wiesbaden sowie Ludwigshafen und Umland), der Raum Hamburg, das Rheinland rund um Köln und Düsseldorf sowie weniger ausgeprägt Berlin, München und der Raum Altötting, Hannover und Stuttgart (vgl. Abb. 9).

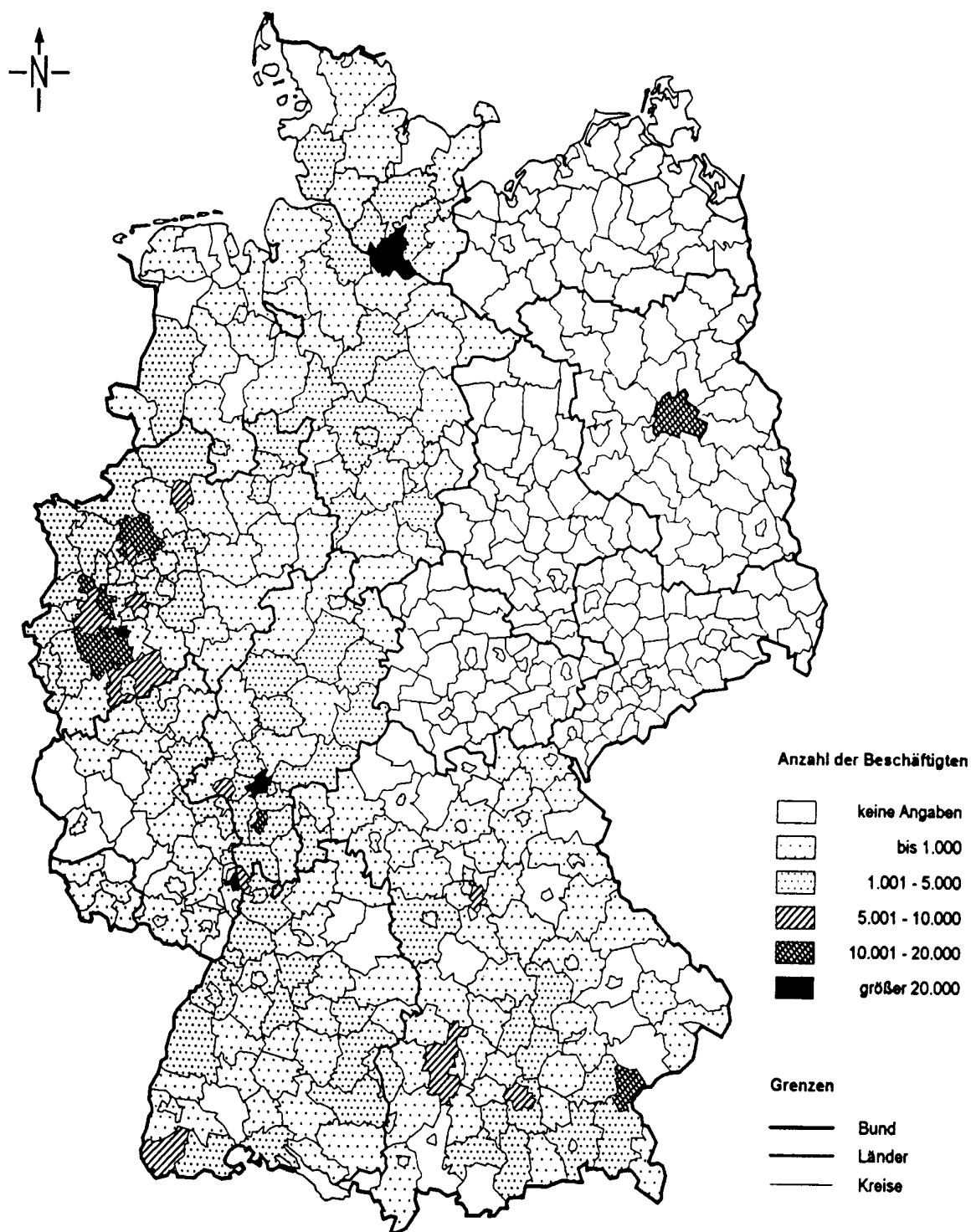
<sup>137</sup> vgl. etwa Midland, Michigan, dem Hauptsitz von Dow Chemical, wo 39 Prozent der in einer Stichprobe Befragten ein Universitätsdiplom haben (vgl. Kap. 8.1.3.3).

<sup>138</sup> Emissionen und Unfälle gingen jedoch in den letzten Jahren stark zurück (vgl. Kap. 6.4).

<sup>139</sup> Ein großer Teil der Rohstoffe wird jedoch über Pipelines oder per Schiff transportiert.

<sup>140</sup> [www.eVita.de/artikel/1,,30710,00.html](http://www.eVita.de/artikel/1,,30710,00.html).

**Abbildung 9: Räumliche Verteilung der Beschäftigten der Chemischen Industrie in Deutschland nach Stadt- und Landkreisen 1994**



Quelle: Bathelt 1997, S. 108

Der Umsatz je Beschäftigtem lag in den letzten 20 Jahren 30-45 Prozent über dem durchschnittlichen Wert im Verarbeitenden Gewerbe. Die Chemieindustrie ist die fünftstärkste Industrie innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes. Die Beschäftigtenzahlen gingen seit Beginn der 90er Jahre (1993: 609.000) um knapp ein Viertel zurück<sup>141</sup>; zu dieser Zeit gab es einen „groß angelegten Arbeitsplatzabbau durch Betriebsstilllegungen, Rationalisierungen und Fusionen“ (Bathelt 1997, S. 161). Mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitet in den 80 Großbetrieben mit mehr als Tausend Beschäftigten. Traditionell herrscht ein harmonisches Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, da die Chemieindustrie durch „überdurchschnittlich hohe Löhne, geregelte Arbeitszeiten, hohe Sozialleistungen, vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten und hohe Arbeitsplatzsicherheit gekennzeichnet“ ist (ebd., S. 118).

Bei den Investitionen lag die Branche mit 13,8 Mrd. Mark auf dem zweiten Platz im verarbeitenden Gewerbe. Die Industrie produziert hauptsächlich chemische Grundstoffe (43,7 Prozent vom Umsatz), pharmazeutische Erzeugnisse (19,8 Prozent), Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemittel (8,7 Prozent) sowie Anstriche, Druckfarben und Kitte (8,2 Prozent). Chemiefasern und Pestizide machen 3,4 bzw. 2,3 Prozent des Produktionswertes aus (VCI 2002). Vor allem Pharmazeutika haben in den letzten 20 Jahren einen Bedeutungszuwachs zu Lasten der Produktion von Grundchemikalien erfahren (vgl. Bathelt 1997, S. 101). Die Hauptabnehmer sind die Chemische Industrie selbst mit gut einem Fünftel sowie Gesundheitswesen mit 13,7 Prozent und privater Konsum mit je 11,3 Prozent. Weitere Abnehmer sind u.a. Automobilindustrie, Verpackungsindustrie, Bau- und Landwirtschaft, Elektro-, Textil- und Papierindustrie (ebd., S. 51).

Im internationalen Vergleich liegt die deutsche chemische Industrie nach den USA und Japan auf Rang drei. Innerhalb Europas ist sie mit fast einem Viertel des europäischen 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).

### 6.3.2 Die US-amerikanische Chemieindustrie

Die chemische Industrie in den USA ist gemessen an Umsatz (2001: 467 Mrd. US\$) und Mitarbeiterzahlen (1,033 Mio. im Jahr 2001) die weltstärkste; sie hat einen Weltmarktanteil von 26 Prozent (VCI 2002, S. 104). 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 größte Konzentration von Chemieunternehmen befindet sich in den Staaten Texas, New Jersey, Kalifornien, Pennsylvania, Ohio, Illinois, New York, Michigan sowie North und South Carolina. Die Mitarbeiterzahlen blieben im Unterschied zu Deutschland seit Mitte der 80er Jahre annähernd konstant (ebd.). Die Löhne der amerika-

<sup>141</sup> „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).

nischen chemischen Industrie sind im Durchschnitt um 47 Prozent höher als im übrigen verarbeitenden Gewerbe. Die amerikanische Chemieindustrie ist auch im Bereich Sponsoring 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. Der *Unternehmensverband American Chemistry Council* (ehemals *Chemical Manufacturers Association*, CMA) betont trotz des hohen Anteils von Grund- und Spezialchemikalien auf seiner Webpage die Konsumentennähe bzw. die Nützlichkeit der Chemieprodukte. Hauptabnehmer außerhalb der chemischen Industrie sind der Gesundheitsbereich<sup>142</sup> (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.). Die Industrie bezeichnet sich selbst als „*key-stone of the new economy*“ (www.americanchemistry.com).

## 6.4 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).

### 6.4.1 Daten für Deutschland

Uth geht davon aus, dass es etwa 25.000 Anlagen in Deutschland gibt, die mit chemischen Stoffen in größerem Umfang umgehen. Die Menge der Chemikalien mit toxischem Potenzial schätzt Uth auf rund 30.000 Tonnen. Die häufigsten Stoffe in störfallrelevanten Anlagen seien Chlor, Schwefelwasserstoff, Brom und Alkalizyanide, die laut Uth zusammen etwa 40 Prozent ausmachten. In über 180 (west-) deutschen Ortschaften stehen Anlagen nach

<sup>142</sup> In den USA zählt die Pharmaindustrie nicht zur chemischen Industrie wie in Deutschland.



der Störfallverordnung, vor allem in den klassischen Industriestandorten in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Hessen und Bayern<sup>143</sup> (vgl. Uth 1990, S. 155).

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).

Die folgende Tabelle 11 verdeutlicht den Rückgang der Emissionen:

**Tabelle 11: Emissions- und Abfallminderung in der deutschen chemischen Industrie 1995-2000**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Schwefeldioxid (SO<sub>2</sub>) (in 1.000 t)</b>	<b>65,4</b>	<b>39,1</b>	<b>27,2</b>	<b>25,0</b>	<b>21,7</b>	<b>18,4</b>
<b>Stickstoffoxid (NO<sub>x</sub>) (in 1.000 t)</b>	<b>39,7</b>	<b>37,4</b>	<b>39,6</b>	<b>36,6</b>	<b>32,2</b>	<b>30,6</b>
<b>Flüchtige organische Verbindungen (VOC) (in 1.000 t)</b>	<b>25,9</b>	<b>19,1</b>	<b>19,6</b>	<b>15,1</b>	<b>14,1</b>	<b>13,3</b>
<b>CO<sub>2</sub> (in Mio. t)</b>	<b>48,6</b> <small>144</small>	<b>47,2</b>	<b>48,3</b>	<b>46,4</b>	-	-
<b>Abfälle (in Mio. t)</b>	<b>3,97</b>	<b>2,37</b>	<b>2,55</b>	<b>2,13</b>	<b>2,00</b>	-

Quelle: VCI, *Responsible Care*-Bericht 2001

#### 6.4.2 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*“

<sup>143</sup> 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, die heute modernisiert weiter betrieben werden, ist die Zahl der betroffenen Kommunen heute eher größer.

<sup>144</sup> 1990 hatten die CO<sub>2</sub>-Emissionen noch 65,5 Mio. t betragen. Der starke Rückgang beruht vor allem auf Stilllegungen und Modernisierungen von Anlagen in den neuen Bundesländern.

(TRI, vgl. Kap. 6.5.1.2) zu den über 300 Stoffen sind im Internet erhältlich ([www.epa.gov/tri](http://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 um ein knappes Drittel von 428.870.773 *pounds*<sup>145</sup> im Jahr 1995 auf 289.714.367 *pounds* im Jahr 2000, die Emissionen in Oberflächengewässer um ein Fünftel von 97.476.388 *pounds* auf 76.954.530 *pounds* ([www.epa.gov/tri](http://www.epa.gov/tri)). Auch die festen Abfallstoffe aus der chemischen Industrie nahmen im gleichen Zeitraum um ein knappes Drittel von 72.677.552 *pounds* auf 48.796.459 *pounds* ab.

Zwischen 1996 und 1998 ist die Zahl der Störfälle/Betriebsstörungen („*incidents*“<sup>146</sup>) um 8 Prozent gesunken, die Störfälle mit Auswirkungen auf das Umfeld („*off-site impact*“) sanken um gut ein Fünftel. Insgesamt wurden 1998 512 „*incidents*“ mit 85 Schwerverletzten und vier Todesfällen gemeldet. Knapp jeder Zehnte hatte Auswirkungen auf das Umfeld, wo es jedoch keine Verletzten oder Toten gab (CMA 2000).

### 6.4.3 Die Umwelt-Performance von Chemieunternehmen

Eine kritische deutsche Nicht-Regierungs-Organisation (NGO) mit einem Forschungsschwerpunkt im Bereich Chemikalien, das Hamburger Umweltinstitut e.V. (HUI), beurteilt die Chemieindustrie zwiespältig: „Die chemische Industrie ist zum Wechsel des Jahrtausends seitens ihres Umweltmanagements erstaunlich gut auf Fragestellungen des nachhaltigen Wirtschaftens vorbereitet. ... Gleichzeitig werden aber nicht profitable Unternehmens-teile – oft mit besonders problematischer Produktpalette – veräußert. ... Die Produkte der Chemiefirmen, die für Hersteller und Konsumenten von großer Bedeutung sind, [beinhalten] nach wie vor erhebliche Umwelt- und Gesundheitsrisiken ...“ (HUI 1999, S. 68). Die größten Herausforderungen werden darin gesehen, „Materialien in getrennte biologische und technische Kreisläufe zurück zu führen, keine persistenten bioakkumulierbaren Substanzen in die Umwelt zu entlassen; besser noch: sie überhaupt nicht herzustellen und eine echte Kreislaufwirtschaft zu schaffen“ (ebd., S. 68).

Das HUI ist ein gemeinnütziges Forschungsinstitut, das Umweltthemen wissenschaftlich bearbeitet. Es führte 1996 bis 1999 zum dritten Mal eine Studie zum Stand des Umweltschutzes bei Unternehmen der chemischen Industrie weltweit durch. Ergebnis ist ein Ranking der 50 umsatzstärksten Chemieunternehmen nach ihrem Engagement für den Umweltschutz, das auf den folgenden Kriterien basiert (vgl. Tab. 12):

<sup>145</sup> 1 pound = 0,453 kg.

<sup>146</sup> 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, bei denen Verletzte oder Tote zu beklagen sind (CMA 2000, S. 13).

**Tabelle 12: Kriterien zur Bewertung des Umweltengagements von Chemieunternehmen**

Kriterium	Gewicht in Prozent
Umweltbezogene Unternehmenspolitik und ihre Umsetzung in den strategischen Langzeitzielen	10
Weltweite Einheitlichkeit von Umweltstandards	10
Umweltmanagement-Systeme	15
Entwicklung von umweltverträglichen Produkten	15
Nachhaltige Prozessoptimierung	15
Informationspolitik	10
Umgang mit Abfällen und Rücknahme von Produkten	10
Verhinderung von Umweltstörfällen	5
Sanierungsprogramme	5
Externe Umweltaktivitäten	5

Quelle: HUI 1999

Die Unternehmen erhielten einen Fragebogen und wurden gebeten, die Antworten mit Dokumenten anzureichern. Bewertet wurde in erster Linie dieses Dokumentationsmaterial zum Fragebogen, da die Selbsteinschätzung der Unternehmen sehr stark variiere (ebd., S. 65 f.). Neben den Dokumenten flossen auch Informationen aus externen Quellen (etwa von Umweltverbänden oder Presseartikel) ein. Maximal konnte eine Punktzahl von 500 erreicht werden. Der Bewertungsprozess erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren durch eine Gruppe von Wissenschaftlern. Die Studie wird durch den Verkauf der Ergebnisse an interessierte Unternehmen, durch Unterstützung des Manager Magazins, durch Spenden auf ein spezielles Treuhandkonto<sup>147</sup> sowie durch Eigenmittel des HUI finanziert.

Das beste Unternehmen der aktuellen Studie, Henkel, erreichte 398 von 500 möglichen Punkten<sup>148</sup>. Besonders interessant für diese Arbeit ist die Tatsache, dass Henkel beim Kriterium „Informationspolitik“ etwa 94 Prozent der möglichen Punkte erreicht und damit am besten von allen abschneidet. In dieser höchsten Kategorie (>80 Prozent) befindet sich neben Henkel nur noch Boehringer Ingelheim mit ebenfalls ca. 94 Prozent. Eine trotz hohem Ranking vergleichsweise schlechte Informationspolitik haben nach den Untersuchungen des HUI Unilever (Platz 6) mit etwa 33 Prozent, Ciba Spezialitätenchemie (Platz 11) mit etwa

<sup>147</sup> Dadurch sind die Spender dem HUI nicht bekannt und können die Studie nicht beeinflussen.

<sup>148</sup> Bei der letzten Studie hatte das damals beste Unternehmen, Johnson & Johnson (jetzt auf Platz drei), nur 296 Punkte erreicht.

36 Prozent<sup>149</sup> und Baxter (Platz 20) mit 33 Prozent der möglichen Punkte. Ansonsten korreliert die Informationspolitik der meisten Unternehmen in etwa mit ihrem Rangplatz. Einzig Merck (Rang 43) schneidet bei der Informationspolitik mit 40 Prozent besser ab als bei den meisten anderen Kriterien.

Die Unternehmen werden unterteilt in die „Proaktiven“ mit dem „Spitzenreiter“ (Henkel) und der „Verfolgergruppe“ (Plätze 2-7). Anschließend folgen die Aktiven (Plätze 8-20), die Reaktiven (Plätze 21-31) und die Passiven (Plätze 32-50). Weitere 10 Unternehmen werden als „Ökomuffel“ bezeichnet, darunter Exxon und die ehemalige Rhone-Poulenc (mit Hoechst zu Aventis fusioniert).

Die beiden Unternehmen Dow und BASF, die sich für Dialogfallstudien für diese Arbeit zur Verfügung stellten, schneiden bei dieser Studie recht gut ab: Dow liegt auf Platz 9, BASF auf Rang 18. Allerdings war Dow in der Vorgängerstudie noch auf Rang 5, verschlechterte sich somit um 4 Plätze. Kommentar der Forscher: „Firmen wie Dow verbesserten ihr Umweltmanagementsystem, behielten aber ihre problematischen Produkte bei“ (HUI 1999, S. 3). Und weiter: „Dow hat alle wichtigen Mitarbeiter im Umweltschutz, die sich bis jetzt um Produktinnovationen kümmerten, kalt gestellt bzw. ersetzt“ (ebd. S. 5), so dass das Unternehmen trotz seines guten Ranges unter den „enttäuschenden Fällen“ aufgelistet wird. Dow erreicht bei keinem der Kriterien über 80 Prozent der möglichen Punktzahlen, aber auch nirgends weniger als 40 Prozent. Die Informationspolitik erreicht ebenso wie das „externe Umweltengagement“ etwa 64 Prozent der Punkte<sup>150</sup>. Beide Kriterien haben sich im Vergleich zur Vorgängerstudie zusammen mit dem Kriterium „Sanierungsprogramme“ um etwa 20 Prozentpunkte verbessert. Am schlechtesten schneiden bei Dow mit gerade 40 Prozent der Punkte „Umgang mit Abfällen und Rücknahme von Produkten“ und mit knapp der Hälfte der erreichbaren Punkte „Nachhaltige Prozessoptimierung“ ab. Nach der Fusion mit Union Carbide, dem vom HUI „keinerlei Lernprozess“ (ebd., S. 3) nachgesagt wird und das sich im Ranking auf Platz 33 befindetet, dürfte Dow beim nächsten Ranking deutlich zurück fallen.

Die BASF befand sich in der Vorgängerstudie noch auf Rang 25, stieg also um 7 Plätze. Die BASF befindet sich bei vier Kriterien in der zweitbesten Gruppe von 60-79 Punkten, bei 5 Kriterien in der mittleren (40-59 Prozent) und beim Kriterium „Externes Engagement“ mit ca. 29 Prozent der Punkte in der zweitschlechtesten Gruppe (20-39 Prozent). Die Informationspolitik erreicht 59 Prozent der möglichen Punkte. Am besten schneiden die Kriterien „Verhinderung von Umweltstörfällen“ (etwa zwei Drittel der möglichen Punkte) und „Sanierungsprogramme“ (etwa 68 Prozent) ab. Bei diesen beiden Kriterien sind auch die größten Steigerungen im Vergleich zur letzten Untersuchung zu verzeichnen. Das Unternehmen wird von den Forschern auch explizit gelobt: „Markenproduzenten wie die BASF [haben] die Gunst der Stunde verstanden und nutzen die bessere Definiertheit ihre Produkte als Verkaufsargument für Qualitätsprodukte“ (ebd., S. 68).

<sup>149</sup> Bezüglich der Dialogaktivitäten ist Ciba Spezialitätenchemie jedoch aktiver als viele andere, etwa durch die Kontakte zum Freiburger Öko-Institut (vgl. Kap. 10.2.3).

<sup>150</sup> Die genaue Punktzahl ist aus dem Spinnennetzdiagramm nicht ablesbar.

### Weitere Beispiele für Umweltengagement: Baxter und Eli Lilly

Eine weitere intensive Untersuchung der Umweltschutzaktivitäten zweier Pharma-Unternehmen, Baxter und Lilly, wurde Mitte der 1990er Jahre von Prakash in den USA durchgeführt.

Baxter International Inc. hat seinen Stammsitz in Deerfield, Illinois und erzielte 1995 einen Umsatz von 9,6 Mrd. US\$. Hauptprodukte sind etwa Herzklappen, Produkte für Patienten mit Nierenfunktionsstörungen, Plasma-Derivate, intravenöse Lösungen, Untersuchungsgeräte und Atemtherapieprodukte (vgl. Prakash 2000, S. 35). Eli Lilly and Company's Hauptsitz befindet sich in Indianapolis, Indiana; das Unternehmen erzielte 1995 einen Umsatz von 6,7 Mrd. US\$ u.a. mit Produkten für Krankheiten des zentralen Nervensystems, Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen (ebd., S. 44).

Beide Unternehmen nahmen am „33/50“-Programm der EPA teil (siehe unten). Gründe waren die negative Presse, welche die Unternehmen auf Grund ihrer TRI-Daten<sup>151</sup> bekamen, und damit die Furcht vor einem anhaltenden schlechten Ruf: „Adverse media coverage created pressures on both Baxter and Lilly from their external stakeholders as well as employees for reducing releases of TRI chemicals“ (ebd., S. 79). Der Nutzen proaktiven Umweltschutzes liegt neben einer saubereren Umwelt in den „goodwill benefits for firms among regulators and citizens ... [and it] raises the morale of employees“ (ebd., S. 80). Dadurch könnten auch verschärfte Gesetze verhindert werden.

Lilly reduzierte seine Emissionen zweier im 33/50-Programm aufgelisteten Chemikalien, Toluene und Methyl Chloride, zwischen 1988 und 1995 um 81 Prozent. Baxter, das acht der 17 betroffenen Chemikalien nutzte und das um 1990 beträchtliche negative Publicity wegen seiner hohen Emissionen erhielt, reduzierte die entsprechenden Chemikalien gar um 96 Prozent, während gleichzeitig die Produktion um 20 Prozent stieg (ebd., S. 75 ff.).

## 6.5 Chemikalien- und Informationsgesetze

In diesem Kapitel sollen die für die Chemieindustrie relevanten Gesetze kurz angerissen werden. Dabei geht es um einen Überblick über diejenigen Gesetze, die mit Information und Kommunikation zu tun haben und direkt oder indirekt die chemische Industrie betreffen.

Gesetze sind Bestandteile der Regulationsweise<sup>152</sup> und sind für Unternehmen bindend. Weitere Bestandteile der (neuen) 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

<sup>151</sup> TRI steht für *Toxic Release Inventory*, eine Emissionsdatenbank der amerikanischen Umweltbehörde EPA (vgl. Kap. 6.5.1.2).

<sup>152</sup> vgl. Kap. 2.1 Regulationstheorie.

„*Toxic Release Inventory*“ (vgl. Kap. 6.5.1.2) zurückgreifen und diese kommentieren<sup>153</sup>. 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 in Deutschland meist der Fall.

## 6.5.1 Gesetze in den USA

### 6.5.1.1 SARA / Right-to-Know

Die Umweltschutzgesetzgebung in den USA begann mit dem „*Clean Air Act*“ von 1970, der Grenzwerte für in die Luft emittierte Schadstoffe festsetzte (vgl. Carroll 1989, S. 278). 1976 folgte „*The Toxic Substances Control Act*“. 1980 wurde der „*Superfund Amendment and Reauthorization Act*“, kurz *SARA*, verabschiedet, der zunächst mit Steuern auf Rohöl und Chemikalien die Altlastensanierung finanzierte. 1986 wurde *SARA* um den „*Title III*“ ergänzt, dem „*Emergency Planning and Community-Right-to-Know Act*“. Anlass war die Bhopal-Katastrophe in Indien 1984, nach der man sich in Amerika fragte, ob so etwas auch in den USA passieren könne. Der Gesetzgeber kam zu dem Schluss, dass „es durchaus passieren könne, auch wenn ein solcher Unfall möglicherweise mit weniger Todesfällen verbunden wäre. ... Eine Wiederholung der Tragödie von Bhopal [würde] nicht erfolgen, wenn die umliegenden Gemeinden von vornherein über die Gefahren der Industrieansiedlungen in ihrer Umgebung informiert wären“ (Ward 1993, S. 227). Die Folge war das o.g. „*Right-to-Know*“-Gesetz, durch das sich die Bürgerinnen und Bürger „dort beteiligen und intervenieren dürfen, wo in den umliegenden Gemeinden Betriebe gefährliche Chemikalien herstellen oder benutzen“<sup>154</sup>. Die Unternehmen sollten auf diesem Weg gezwungen werden, ausführliche Planungen und Analysen durchzuführen, um einen solchen Störfall zu vermeiden“ (ebd., S. 228). *SARA Title III* fordert von den Kommunen auch, sog. *Local Emergency Planning Committees* (LEPC) einzurichten, die an der Notfallplanung beteiligt sind und an denen auch Vertreterinnen und Vertreter von Interessengruppen teilnehmen. Im Gegensatz zur herrschenden Rechtslage in Deutschland muss bei *SARA* im Zweifel das um Informationen angefragte Unternehmen nachweisen, dass die Freigabe dieser Informationen das Betriebsgeheimnis verletzt (vgl. Claus 1988, S. 252).

### 6.5.1.2 Toxic Release Inventory

Im Rahmen von *SARA* entstand auch das *Toxic Release Inventory* (TRI), bei dem Unternehmen, die eine oder mehrere von gut 300 Chemikalien herstellen oder handhaben, seit 1987 geschätzte Mengen, die freigesetzt oder verbraucht werden, an die *Environmental Protection Agency* (EPA) melden müssen (vgl. Fung et al. 1998, S. 18). Die TRI-Berichte sind öffentlich zugänglich, etwa im Internet ([www.epa.gov/tri](http://www.epa.gov/tri)). Nachteile von TRI sind, dass „failure to file a required report may result in penalties, but reporting inaccuracies do not.“

<sup>153</sup> So geschehen beim Vulcan CAP in Wichita, Kansas (vgl. Kap. 10.1.5).

<sup>154</sup> Innerhalb von „*Right-to-Know*“ haben des weiteren „alle Bürger in Bezug auf Chemikalien, die in der Luft, im Wasser oder auf dem Land, in der Nähe ihrer Arbeitsplätze, Spielplätze und Wohnungen freigesetzt werden, ein unstrittiges Recht auf Information“ (Ward 1993, S. 228).

Nor does the EPA ... [have] inspection or other enforcement authority directly related to TRI" (ebd., S. 19). Dennoch „the program has proven to be one of the most successful programs to reduce toxics in EPA history" (Fung/O'Rourke 1997, S. 4). „Between 1988 and 1995 total release and transfers of the roughly 330 chemicals on the TRI list decreased by over 45 percent" (US EPA, zit. ebd., S. 6). Auch der ehemalige Vizepräsident Al Gore lobt TRI: „Putting information about local pollution into the hands of the public is the single most effective, common-sense tool available for protecting human health and the environment" (zit. ebd., S. 5).

### 6.5.1.3 Pollution Prevention Act

Der *Pollution Prevention Act* (PPA) wurde 1990 verabschiedet. Dieses Gesetz zielt auf integrierten Umweltschutz mit einer Reduzierung von Emissionen an der Quelle („source reduction"): „Source reduction can be achieved by modifying equipment and processes, designing new products, or changing raw materials in existing products" (Prakash 2000, S. 72). Im Rahmen von PPA wurde 1991 die Initiative „33/50" lanciert, bei der Unternehmen auf freiwilliger Basis versuchen sollen, 17 Chemikalien<sup>155</sup> bis 1992 um 33 Prozent und bis 1995 um 50 Prozent im Bezug auf 1988 zu reduzieren. Es wurde geschätzt, dass mehr als 16.000 US-amerikanische Unternehmen wenigstens eine dieser Chemikalien emittierten. 1.300 Unternehmen nahmen schließlich an dem Programm teil (Sarokin 1999, zit. ebd.<sup>156</sup>), weil die *Environmental Protection Agency* (EPA), die das Programm lancierte, „promised to measure the success of this program only at the national level, not at a firm level. Thus if a firm did not meet its goals, it would not get adverse publicity" (ebd., S. 73). Die teilnehmenden Unternehmen konnten zudem selbst bestimmen, welche Standorte am Programm teilnehmen sollten und welche Chemikalien ins Visier genommen werden sollten.

### 6.5.1.4 Risk Management Program

Die sog. „*Worst Case Scenarios*" (WCS) weiten das Recht auf Information noch stärker aus. Bis Juni 1999 mussten alle Unternehmen, die bestimmte Arten und Mengen Chemikalien herstellen, nutzen oder transportieren, im Rahmen des von der EPA eingeführte „*Risk Management Program*" (RMP) solche WCS sowie eine Unfallgeschichte der letzten fünf Jahre erstellen und veröffentlichen. Das WCS muss jeweils für die toxischste und am leichtesten entflammbare Chemikalie erstellt werden. Das WCS wird durch ein Computermodell in einer Karte simuliert. Dargestellt werden muss, was passiert, wenn innerhalb von 10 Minuten, unter extremen Wetterbedingungen und ohne dass Sicherheitsmaßnahmen greifen, der Inhalt des größten Behälters freigesetzt wird. Dies ist nicht unmöglich, aber sehr unwahrscheinlich. EPA fordert daher von den Unternehmen, ein sog. „*Alternate Case Scenario*" (ACS) zu erstellen, das von realistischeren Annahmen ausgeht als das WCS, indem

<sup>155</sup> Die 17 Chemikalien sind nach Prakash: „Benzene, cadmium and compounds, carbon tetrachloride, trichloromethane (chloroforme), chromium and compounds, lead and compounds, mercury and compounds, methyl ethyl ketone, methyl isobutyl ketone, methylene chloride, nickel and compounds, tetrachloroethylene, toluene, 1,1,1-trichloroethane, trichloroethylene, and xylenes (EPA 1994, zit in Prakash 2000, S. 72).

<sup>156</sup> Bei dieser Quelle handelt es sich um einen e-mail-Kontakt der beiden Autoren.

normale Witterungsbedingungen und nur ein Teilausfall der Sicherheitsvorkehrungen angenommen werden (vgl. auch Fallbeispiel Dow Chemical, Kapitel 8.2). Viele Chemieunternehmen in den USA veranstalteten in der ersten Jahreshälfte 1999 sog. *Roll-out meetings*, bei denen sie ihre WCS der Öffentlichkeit vorstellten und Broschüren mit den Szenarien verteilten.

## 6.5.2 Gesetze in Deutschland

### 6.5.2.1 Chemikalien-Gesetz / EU-Weißbuch

Das Chemikalien-Gesetz wurde im September 1980 verabschiedet und trat im Januar 1982 in Kraft. Das Gesetz schreibt vor, dass nach dem 18.9.1981 zugelassene Chemikalien bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung gemeldet werden müssen (vgl. Longolius 1993, S. 75 f.). Bei Verkaufsmengen zwischen 10 und 1.000 Kilogramm pro Jahr müssen Chemikalien nur angemeldet werden. Ab einer Jahrestonne müssen die Unternehmen „einen Grunddatensatz übermitteln, der eine erste Beurteilung der Umwelt- und Gesundheitsgefahren ermöglicht. Dabei geht es in erster Linie um die Ermittlung akuter Wirkungen, z.B. Giftigkeit für Mensch und Umwelt. Ab einer Verkaufsmenge von mehr als 100 Tonnen pro Jahr sind Untersuchungen erforderlich, die auch eine Beurteilung von langfristig schädigenden Wirkungen wie „krebserzeugend“ oder „erbgutschädigend“ ermöglichen“ ([www.bmu.de/chemikaliensicherheit](http://www.bmu.de/chemikaliensicherheit)).

Stoffe, die bereits vor dem 18.9.1981 in Umlauf waren, werden als „Altstoffe“ bezeichnet. Bei diesen mehr als 100.000 Stoffen müssen – im Gegensatz zu den neueren Stoffen – erst ab einer Verkaufsmenge von zehn Jahrestonnen verfügbare Daten vorgelegt werden. Diese erlauben „in der Regel keine ausreichende Beurteilung der Stoffe ... . Nur für 140 Stoffe, die in Prioritätenlisten der EU aufgeführt sind, waren umfassende Datensätze vorzulegen, die bisher nur in vier Fällen eine abschließende Bewertung ermöglicht haben“ (ebd.).

Im Februar 2001 hat die EU-Kommission ein Weißbuch „Strategie für eine zukünftige Chemikalienpolitik“ vorgelegt. Demnach sollen künftig „alle chemischen Stoffe gleich bewertet und ... auf ihr Risikopotenzial für Mensch und Umwelt abgeschätzt werden“ (ebd., vgl. auch BMU 2004b). Mit dem neuen Vorschlag soll die Trennung in alte und neue Stoffe aufgehoben werden; die Registrierungspflicht soll für Chemikalien gelten, die in Mengen von über einer Tonne pro Jahr produziert oder importiert werden, wodurch von den 100.000 Altstoffen künftig 30.000 erfasst würden. Mit Hilfe des sog. REACH-Verfahrens<sup>157</sup> (vgl. auch Anlage 4) sollen Chemikalien je nach ihrer Gefährlichkeit entweder registriert, bewertet oder ein Zulassungsverfahren durchlaufen müssen. Für Stoffe, die krebserregend, Erbgut verändernd oder fortpflanzungsschädigend, persistent, bioakkumulierend bzw. toxisch sind oder das Hormonsystem schädigen, ist eine Zulassung (*Authorisation*) notwendig. Auf der Grundlage des Weißbuches wurde im Mai 2003 ein Verordnungsentwurf erstellt, der nach einem Internet-Konsultationsprozess, bei dem „alle Interessengruppen Kritik und Verbesserungsvorschläge zur Funktionsfähigkeit der neuen Regelungen einbringen“ konnten

<sup>157</sup> REACH steht für **R**egistration, **E**valuation (Bewertung) und **A**uthorisation (Zulassung) von **C**hemikalien.



(WWF 2004, S. 1), überarbeitet wird. Das neue, bis 2005 in Kraft tretende Gesetz soll 42 bestehende Richtlinien und zwei Verordnungen zur Chemikalienpolitik ersetzen.

### 6.5.2.2 Bundes-Immissionsschutz-Gesetz

Das Bundes-Immissionsschutz-Gesetz (BImSchG) wurde 1974 verabschiedet und zuletzt im Mai 2000 novelliert. Es legt fest, für welche Anlagen eine Genehmigung nötig ist. Im Rahmen des Genehmigungsverfahrens gibt es eine Öffentlichkeitsbeteiligung, bei der die „von den Auswirkungen der Anlage potenziell betroffenen Bürgerinnen und Bürger in der Nachbarschaft ... gegen die Anlage einsprechen [können]“ (Uth 1990, S. 176). Während der Auslegungsphase können die Antragsunterlagen von allen Interessierten eingesehen werden. Seit der Novellierung des Bundesnaturschutzgesetzes 2002 ist die „Vereinsklage“ auch auf Bundesebene möglich. Damit können auch Umweltverbände Einwendungen erheben.

Unter das BImSchG fällt auch die Störfall-Verordnung (siehe nächstes Kapitel).

### 6.5.2.3 Seveso-Direktive / Störfall-Verordnung

Die europäische „Seveso<sup>158</sup>-Direktive“ (Seveso I) von 1982 hat zum Ziel, das Informationsdefizit der Behörden bzgl. gefährlicher Stoffe zu beheben und die Information der Öffentlichkeit über die Auswirkungen gefährlicher Industrieanlagen zu gewährleisten (vgl. Brüggemann 1998, S. 99). Die 1996 novellierte Richtlinie 96/82/EG (Seveso II) verpflichtet die Mitgliedsländer bei der Umsetzung in nationales Recht die Unternehmen u.a. zu folgenden Punkten:

- Entwicklung und Verbreitung von Informationen als Grundlage der Unfallprävention und des Risikomanagements
- Bewertung der Sicherheitsvorkehrungen innerhalb der betroffenen Anlagen
- Entwicklung von Notfallplänen für Betroffene außerhalb der Anlagen (vgl. ebd.).

Nach dem Brand in Schweizerhalle bei Basel<sup>159</sup> wurde die Direktive 1988 überarbeitet und gilt seither auch für Lagerstätten. Unternehmen müssen die o.g. Informationen nun aktiv in Flugblättern, durch Anzeigen o.ä. an die Nachbarn weiterleiten.

Die Seveso-Direktive wurde 1980 als „Störfall-Verordnung“ in deutsches Recht umgewandelt und zuletzt im Mai 2000 neu gefasst. Etwa 1.800 Standorte fallen unter die Störfallverordnung; eine Liste der Standorte wird jedoch weder vom Bundesumweltministerium noch

<sup>158</sup> Im Juli 1976 entwich aus einer Anlage zur Produktion von Pflanzenschutz- und Desinfektionsmitteln einer Tochterfirma der damaligen Hofmann LaRoche polychloriertes Dibenzodioxin (TCDD), eine hochgiftige, Krebs erregende Chemikalie, die sich im Umfeld des Produktionsstandortes niederschlug. 736 Personen aus dem unmittelbaren Umfeld wurden dauerhaft evakuiert, Tausende von Haustieren starben (Umweltbundesamt 1991, S. 132/159), vgl. auch Koch/Vahrenholt 1978.

<sup>159</sup> Bei einem Brand in einer Lagerhalle für Pestizide bei der damaligen Firma Sandoz bei Basel gelangten ca. 150.000 m<sup>3</sup> kontaminiertes Löschwasser in den Rhein und lösten u.a. ein großes Fischsterben aus. Die direkten Folgen waren „starke Rheinverschmutzung, schwere psychische Belastungen der lokalen Bevölkerung, internationales Medieninteresse, heftige öffentliche und behördliche Reaktionen und materielle und immaterielle Schäden“ (Widmer 1995, S. 91 f.).

vom Umweltbundesamt herausgegeben mit der Begründung, dass die neue Gefahrenlage nach den Terroranschlägen des 11. September 2001 dies nicht zulasse.

Die Informationspflicht über Störfälle obliegt den Betreibern; diese müssen Störfälle an die zuständige Landesbehörde sowie die 1993 beim Umweltbundesamt in Berlin eingerichtete „Zentrale Melde- und Auswertestelle für Störfälle und Störungen in verfahrenstechnischen Anlagen“ (ZEMA) melden ([www.umweltbundesamt.de/zema](http://www.umweltbundesamt.de/zema)). Die ZEMA veröffentlicht jährlich sog. „Datenblätter“, die die Störfälle auflisten und beschreiben (siehe auch Anlage 6 für das Jahr 2002), sowie die Jahresberichte, in denen alle nach der Störfall-Verordnung meldepflichtigen Ereignisse ausgewertet werden. Allerdings erfolgt die Veröffentlichung mit 2-3 Jahren Verspätung – im Juli 2004 stammte der aktuellste Jahresbericht aus dem Jahr 2001, die aktuellsten Datenblätter aus dem Jahr 2002.

Die Verordnung beinhaltet eine Liste mit ca. 400 als gefährlich eingestuften Stoffen, die in den betroffenen Anlagen verarbeitet werden. „Störfälle im Sinne der Verordnung sind Störungen des bestimmungsgemäßen Betriebs, wie überhöhte Emissionen, Brände, Explosionen etc., wodurch bestimmte Stoffe frei werden, die sofort oder später eine ernste Gefahr für Mensch oder Umwelt hervorrufen“ (Brüggemann 1998, S. 101). Unternehmen müssen seit der letzten Novellierung Konzepte zur Verhinderung von Störfällen vorlegen; auch Beinaheunfälle sind nunmehr meldepflichtig (vgl. ZEMA 2003, S. 4). Beim Umweltbundesamt wurde ein Forschungsprojekt zur „Entwicklung von Arbeitshilfen zur Erstellung des Konzepts zur Verhütung schwerer Unfälle gemäß neuer Störfall-Verordnung“ durchgeführt und sog. „Handlungsempfehlungen zur Information der Öffentlichkeit“ erarbeitet, die die Unternehmen bei der „Risikokommunikation in der unmittelbaren Nähe gefährlicher Industrieanlagen“ (Claus et al. 1999, S. 3) unterstützen sollen. Ziel ist u.a. die „Verbesserung der Glaubwürdigkeit von Betreibern“ (ebd., S. 8)<sup>160</sup>.

Der VCI empfiehlt in seinem „Leitfaden Krisenmanagement“ die „intensive Information der Nachbarschaft über mögliche Risiken“ (VCI 1994, S. 15). Im Unterschied zu den USA, wo innerhalb der *Risk Management Programs* sog. *Worst Case Scenarios* erstellt werden müssen, wird die Bevölkerung in Deutschland lediglich darüber informiert, wie sie sich bei Störfällen zu verhalten habe. Sie erhält jedoch keine Informationen darüber, was im schlimmsten Fall passieren kann, wie es in den USA vorgeschrieben ist (vgl. Kap. 6.5.1.4). In einer Studie des Umweltbundesamtes (UBA) wurden 117 Broschüren zur Information über Störfälle ausgewertet. Dabei stellte sich heraus, dass 44 Prozent der Broschüren unvollständig sind. In fast jeder vierten Information fehlten Angaben über Art der Gefahr und Auswirkungen, in 17 Prozent waren keine Angaben über Gefährdungsmerkmale der Stoffe oder Zubereitungen<sup>161</sup> vorhanden und in 13 Prozent der Broschüren wurde keine Kontaktstelle für störfallrelevante Informationen benannt (vgl. UBA 1999). Auch der Vorsitzende des europäischen Chemieverbandes CEFIC kommt zu dem Schluss: „North America is light years ahead on Freedom of Information“ (Whiston 2000).

<sup>160</sup> Die Autoren betonen, dass „das Angebot zur Mitwirkung [an der Erarbeitung der Störfallinformationen] an interessierte Personen aus der Nachbarschaft, Verbänden oder Initiativen ... den Erarbeitungsprozess unterstützen und die Akzeptanz erhöhen“ kann (Claus et al. 1999, S. 14).

<sup>161</sup> Als Zubereitungen „bezeichnet man Gemenge, Gemische oder Lösungen, die aus zwei oder mehreren Stoffen bestehen“ (StMLU 1996, S. 104).

#### 6.5.2.4 IVU-Richtlinie

Die EG-Richtlinie über die integrierte Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung vom 30. Oktober 1996 (IVU-Richtlinie) regelt die Genehmigung besonders umweltrelevanter Industrieanlagen auf der Grundlage eines medienübergreifenden Konzeptes. Bei diesem Ansatz werden sowohl Emissionen in Luft, Wasser und Boden als auch abfallwirtschaftliche Aspekte, Ressourcen- und Energieeffizienz sowie die Vorbeugung von Unfällen erfasst. Ziel ist es, ein hohes Schutzniveau für die Umwelt insgesamt zu erreichen. Ein wesentliches Element der Richtlinie ist die Forderung nach Anwendung der „Besten Verfügbaren Techniken“ (BVT) bei allen neuen Anlagen, spätestens ab 2007 auch bei allen bestehenden Anlagen. Die Richtlinie wird derzeit in deutsche Gesetze integriert.

Seit dem 23.2.2004 gibt es das *European Pollutant and Emission Register* (EPER), ein EU-weites Verzeichnis über Schadstoffemissionen aus großen Industriebetrieben; es enthält Daten zu Emissionen von 50 Schadstoffen in die Luft, in Gewässer und in externe Kläranlagen. Die ersten Daten stammen aus den Jahren 2000-2002. Ähnlich dem amerikanischen *Toxic Release Inventory* (vgl. Kap. 6.5.1.2) wird der Betreiber der Anlage in der Datenbank genannt. Etwa 10.000 Anlagen müssen EU-weit an EPER berichten ([www.eper.de](http://www.eper.de)).

#### 6.5.2.5 Umweltinformationsgesetz

1994 trat das Umweltinformationsgesetz (UIG) auf Basis der Europäischen Umweltinformationsrichtlinie 90/313/EWG in Deutschland in Kraft, es wurde zuletzt im August 2001 geändert. „Ziel des Gesetzes ist es, dem Bürger zu ermöglichen, Umweltinformationen, die bei der Verwaltung vorhanden sind, zu erhalten“ (UBA 2002). Damit soll einerseits Transparenz erreicht, andererseits „durch eine gewisse Kontrollfunktion der Öffentlichkeit ein positiver Einfluss auf den Umweltschutz ausgeübt werden“ (ebd.). Das UIG gewährt allen Bürgern wie auch Unternehmen, Verbänden und anderen Institutionen einen freien Zugang zu Informationen über die Umwelt. Die Behörden haben die Wahl: sie können Auskünfte geben, Akteneinsicht gewähren, Broschüren versenden oder auf andere Weise Informationen zur Verfügung stellen. Beschränkungen sind nur vorgesehen, wenn „die Gefährdung der öffentlichen Sicherheit (innere Sicherheit, Leben, Gesundheit, Freiheit)“ (ebd.) durch die Herausgabe der Informationen zu befürchten sind oder personenbezogene Daten bzw. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse von Unternehmen betroffen sind. Dabei wird betont, dass die Handelsbezeichnung eines Stoffes oder die physikalisch-chemischen Eigenschaften sowie Daten aus laufenden Genehmigungsverfahren nicht unter das Betriebs- oder Geschäftsgeheimnis eines Unternehmens fallen.

Umweltaktivisten beklagen jedoch das Unterlaufen des Gesetzes durch die Behörden, indem sie entweder Anträge wegen Datenschutz pauschal ablehnten oder überhöhte Gebühren für die Akteneinsicht verlangten (vgl. Küppers 1993, S. 11, dort auch Beispiele). Im Rahmen einer Klage vor dem Europäischen Gerichtshof wurde klargestellt, dass „die Auslegung des Begriffs <angemessene Höhe> [der Gebühren] ... nicht dazu führen [darf], dass Informationssuchende durch die Höhe der Gebühren von ihrer Anfrage abgehalten werden. ... Der Begriff <angemessene Höhe> ermächtigt nicht dazu, die tatsächlich ent-

stehenden und mittelbaren Kosten auf einzelne abzuwälzen, die einen Antrag auf Information stellen“ (Europäischer Gerichtshof, zit. nach Küppers 1999, S. 28).

Mit der Umsetzung der Aarhus-Konvention (vgl. nächstes Kapitel), die in einigen Bereichen schärfere Regelungen vorschreibt, wird das UIG nochmals überarbeitet werden.

### **6.5.2.6 Aarhus-Konvention**

Die sog. Aarhus-Konvention (auch UN ECE-Konvention) wurde am 25.6.1998 auf der Pan-Europäischen Umweltministerkonferenz im dänischen Aarhus verabschiedet und trat nach der Ratifizierung des 16. Unterzeichnerstaates am 30.10.2001 in Kraft. Die Konvention regelt im Wesentlichen den Zugang zu Umweltinformationen (Art. 4), die Öffentlichkeitsbeteiligung an Entscheidungsverfahren (Art. 6) und den Zugang zu Gerichten in Umweltangelegenheiten (Verbandsklagerecht, Art. 9). Derzeit (2004) bestehen zwei EU-Richtlinien, die Umweltinformationsrichtlinie (2003/4/EG) sowie die Öffentlichkeitsrichtlinie (2003/35/EG), die bis 14.2.2005 bzw. 25.6.2005 in nationales Recht umgewandelt werden müssen ([www.Aarhus-Konvention.de](http://www.Aarhus-Konvention.de)). Für die Umsetzung der dritten Säule (Zugang zu Gerichten) liegt ein Vorschlag der EU-Kommission vor (vgl. auch BMU 2004a).

Die Umweltinformationsrichtlinie geht in einigen Bereichen über die im deutschen UIG (vgl. vorangegangenes Kapitel) festgesetzten Regelungen hinaus. So ist die Frist der Bearbeitung von Anträgen auf einen Monat festgelegt; im UIG muss die Behörde innerhalb zwei Monaten entscheiden, ob der Zugang gewährt wird. Die Informationen müssen bis zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht vorliegen. Auch der Umweltbegriff wird in der Konvention breit definiert; er umfasst dort auch gentechnisch veränderte Organismen oder Kosten-Nutzen-Analysen, die bei umweltbezogenen Entscheidungsverfahren verwendet werden. Die Umsetzung der Konvention in nationales Recht würde eine „Ausweitung der formalisierten Beteiligung in verschiedenen Bereichen“ (ebd.) bedeuten. Künftig wären eine Öffentlichkeitsbeteiligung sowie Klagemöglichkeiten für anerkannte Umweltverbände auch im Rahmen von Plangenehmigungsverfahren oder Verfahren nach dem Bundesimmissionschutzgesetz möglich.

Im Rahmen der Aarhus-Konvention wird derzeit europaweit das sog. Pollutant Release and Transfer Register (PRTR) erstellt. Das PRTR geht weiter als EPER (vgl. Kap. 6.5.2.4), weil hier neben Emissionen in Luft und Wasser auch solche in den Boden sowie der Transfer von Abfall zu veröffentlichen sind. Zusätzlich ist vorgesehen, auch Emissionen aus diffusen Quellen wie Verkehr und Landwirtschaft der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. PRTR wird derzeit (Juli 2004) von der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (LfU) und dem Umweltbundesamt (UBA) vorbereitet (vgl. [www.prtr.de](http://www.prtr.de)).

Im folgenden Kapitel 7 geht es um die Kommunikation der chemischen Industrie mit ihrem Umfeld, die durch die eben dargestellten Gesetze maßgeblich beeinflusst wird.

## 7 Kommunikation der chemischen Industrie mit dem Umfeld

### 7.1 Historische Kritik des Umfeldes an der chemischen Industrie

#### 7.1.1 Entwicklung der chemischen Industrie und ihrer Umweltprobleme

Die Entwicklung der industriellen Herstellung und Verarbeitung von Stoffen startete vor über 200 Jahren in Europa mit der Produktion von Soda und Schwefelsäure (anorganische Chemie). Ab 1850 begann mit der Entdeckung der Teerfarben die organische Chemie, im 20. Jahrhundert die Kunststoffherstellung. „Folgen für die menschliche Gesundheit spielten aufgrund der Eigenschaften von Stoffumwandlungen in der ganzen Geschichte der industriellen Chemie eine gewisse Rolle“ (Held 1988, S. 5). So gab es bereits im 17. Jahrhundert einen frühen Chemie-Kritiker: „Chemiker haben sich bisher durch enge Prinzipien, die der höheren Gesichtspunkte entbehrten, leiten lassen“ (Robert Boyles: „Chemista scepticus“ (1661), zit. in Radkau 1990, S. 69). Henneking untersuchte in seiner Dissertation Konflikte um Umweltbelastungen durch die chemische Industrie in der Rheinprovinz von ca. 1800 bis 1914 (Henneking 1992). Er stellt ebenfalls fest, dass „Belastungen von Mensch und Natur durch industrielle und gewerbliche Aktivitäten kein Phänomen allein der neuesten Zeit sind“ (ebd., S. 422). So war die Chemieindustrie seit ihrer Entstehung nahezu ununterbrochen Ziel öffentlichen Unmuts. Allerdings waren zumindest anfänglich Missstände wie Proteste auf das direkte Standortumfeld der Fabriken beschränkt; erst seit den 1870er Jahren fühlten sich ganze Städte oder Stadtteile durch die Auswirkungen der Produktion bedroht (vgl. ebd.): „Die Anilinfabrikation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie eigentlich mit Gift arbeitet und Gift ihr Lebenselement ist; dass sie dieses Gift in festem, flüssigem oder gasförmigem Zustand dem Boden, dem Wasser und der Luft mitteilt, und dadurch, wenn ihr nicht strenge Schranken gezogen werden, eine langsame, aber sichere Zerrüttung aller normalen Lebensverhältnisse herbeiführt“ (Bürgin 1958, zit. in Radkau 1990, S. 69). Und der Bürgermeister einer Gemeinde in Wuppertal stellte 1888 fest: „Es gibt wohl keine Industrie, welche sich so geringer Sympathien in der Bürgerschaft erfreut wie die der chemischen Fabriken“ (Arnold 1987, S. 22; zit. ebd. S. 70). Es gab aber auch öffentliche Fürsprecher, etwa 1911 den Bürgermeister von Elberfeld: „Wenn die Wupper keine Farbe mehr hat, können wir einpacken, dann ist überhaupt nichts mehr los“ (ebd. S. 70). Im ersten Weltkrieg wurde die Chemie durch die Ammoniaksynthese zur militärischen Schlüsselindustrie und zur Retterin in Sprengstoff- und Düngemittelknappheit; „durch den Gaskrieg geriet sie allerdings in ein Zwielicht“ (ebd. S. 71). Von den negativen Folgen der Chemie ging aber auch die „Tendenz [aus], Kreisläufe möglichst geschlossen zu halten. Zugleich wurde die Suche nach Verwertung von Neben- und Folgeprodukten angeregt“ (Held 1988, S. 5).

Henneking sieht jedoch weniger eine Produktionstechnik an sich, „sondern in besonderem Maße unternehmerisches Verhalten [als] für Umweltbelastung verantwortlich“ (Henneking 1992, S. 423). Er führt dies bereits im 19. Jahrhundert auf das Selbstverständnis der chemischen Industrie zurück, die Vorrechte für sich für selbstverständlich gehalten hat. Die Ängste der Bürgerinnen und Bürger waren aber weniger Ängste vor Gesundheitsgefährdung, sondern man sah das persönliche Eigentum bedroht oder geschädigt. Als Beispiele werden befürchtete niedrigere Mieteinnahmen oder für eine Verschlechterung der Qualität

landwirtschaftlicher Produkte genannt. Es hat bereits damals einen „Kampf um die Verfügbarkeit von Ressourcen wie sauberem Wasser oder reiner Luft“ gegeben (ebd.). Weiterhin gab es kaum Vorschriften für die Industrie; „die Verfügung von Auflagen ... suchten die betroffenen Unternehmen ... mit Argumenten wie der Bedrohung von Arbeitsplätzen, der Verminderung von Steuereinnahmen und der Gefährdung der insbesondere internationalen Konkurrenzfähigkeit zu verhindern“<sup>162</sup> (ebd., S. 424). „Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den Argumenten und Ängsten der Opponenten ... fand seitens der Unternehmer so gut wie nie statt; häufig wurden Vorwürfe, Klagen und Proteste als „Agitation“ „niedrig“ Gesinnter abgetan“<sup>163</sup> (ebd., S. 425).

Die Geschichte von Chlor, dem wohl umstrittensten, gleichzeitig wichtigsten Grundstoff der chemischen Industrie, durchlief drei historische Phasen: im 19. Jahrhundert diente es als Bleichmittel in der Textil- und Papierindustrie; im frühen 20. Jahrhundert wurde Chlor zum massenhaften Abfallprodukt der Elektrolyse, und seit Mitte des 20. Jahrhunderts mit dem Kunststoffboom zum Ziel einer stark expandierenden Produktion. Der Einsatz von Chlorgas im Ersten Weltkrieg hat vermutlich dazu beigetragen, dass im allgemeinen Bewusstsein bis heute mit Chlor die Vorstellung von Gefahr verbunden ist (vgl. Radkau 1990, S. 83).

### 7.1.2 Entwicklung in Deutschland und Europa nach 1914

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. ebd. 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).

Nach dem Zweiten Weltkrieg 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 Folge“<sup>164</sup>. Sie führte vielmehr zu produktklassenspezifischen Einzelgesetzen (Pflanzenschutzgesetz, 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

<sup>162</sup> Diese Argumente werden heute zum Teil immer noch vorgebracht: „Die geplante EU-Verordnung [zur Chemikalienpolitik, vgl. Kap. 6.5.2.1] könnte in Deutschland zum Verlust von bis zu 2,35 Millionen Arbeitsplätzen führen“ (Studie von Arthur D. Little, zit. in Jopp 2003).

<sup>163</sup> vgl. im Jahr 1989 die ähnlich gelagerte Argumentation der Führungskraft eines großen deutschen Chemieunternehmens, von Eilingsfeld, der die Chemiekritiker u.a. mit dem Nationalsozialismus und dem mittelalterlichen Hexenglauben in eine Reihe stellte (zit. in Heine/Mautz 1995, S. 15 ff., vgl. auch Kap. 7.4).

<sup>164</sup> Der Wertewandel hatte noch nicht auf breiter Basis eingesetzt (vgl. Exkurs nach Kap. 2.1).

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 (vgl. Exkurs nach Kap. 2.1) 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“<sup>165</sup> (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 spiegelt sich auch in der Werbung wieder, in dem Naturnähe vermehrt als Qualität chemischer Produkte dargestellt wird.

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 Abwägung 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 (vgl. Kap. 6.5.2.3). Die ZEMA wurde 1993 beim Umweltbundesamt in Berlin eingerichtet ([www.umweltbundesamt.de/zema](http://www.umweltbundesamt.de/zema)) und veröffentlicht Daten über Störfälle (siehe auch Anlage 5 für das Jahr 2002).

### 7.1.3 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 Ammoniumnitrat<sup>166</sup> geladen hatte: „Einige Explosionstrümmer flogen 5.000 Meter weit

<sup>165</sup> Unter anderem mit der Publikation: „Seveso ist nicht überall“.

<sup>166</sup> Eine Substanz, die auch zur Herstellung von TNT, einem Sprengstoff, verwendet wird.

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 Fabrik. ... 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 wenig 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 verfüllt. Ab den 1950er Jahren wurden dort Wohnhäusern und Schulen gebaut. Im April 1978 tauchten die Sonderabfälle nach der Schneeschmelze und starken Regenfällen in den Kellern und Gärten der Bewohnerinnen und Bewohner auf, mit ihnen eine Reihe von Gesundheitsschäden: 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 starben<sup>167</sup> und viele Tausend verletzt wurden<sup>168</sup> (und zum Teil bis heute auf Entschädigung warten, vgl. Venzky 1994), 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

<sup>167</sup> 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).

<sup>168</sup> 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).



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 CAP-ähnliche, informelle Gruppe („*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\$ droht derzeit (Juli 2004) dem US-Chemiekonzern DuPont, „weil er Erkenntnisse über die gefährliche Chemikalie [Perfluoroktan, PFOA] jahrelang unter Verschluss hielt“ (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 drei Phasen feststellen<sup>169</sup>:

- *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 Arbeitsplätze 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.<sup>170</sup> Außer der klassischen Öffentlichkeitsarbeit fand keine erweiterte Kommunikation, etwa in Form von Dialogen, statt.

<sup>169</sup> Zu einer intensiven Rückschau auf die Entwicklung der Kommunikationspolitik der chemischen Industrie in Deutschland siehe Dreyer 1997.

<sup>170</sup> 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).

- *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“<sup>171</sup> (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 sollte (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. 250). Am Ende dieser Phase taucht bereits der Dialogbegriff auf, gemeint ist jedoch – wie in der vorigen Phase – die Einweg-Kommunikation im Sinne der Kenntnisvermittlung<sup>172</sup>, 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 1997).
- *Die Phase des Diskutierens seit den späten 80er Jahren:* Nach dem Unfall in Schweizerhalle bei Basel 1986, bei dem große Mengen toxischer Chemikalien in den Rhein gelangten<sup>173</sup> 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 (vgl. Held 1988 und 1991) wurden Gespräche zwischen dem BUND und dem VCI eingeleitet (siehe Kap. 10.2.1). Seither fanden einige Dialoge der Chemischen Industrie mit Chemiekritikern statt (vgl. weitere Beispiele aus den USA und Deutschland in Kap. 10). Die Hauptadressaten der

<sup>171</sup> 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).

<sup>172</sup> „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).

<sup>173</sup> 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).

Kommunikation sind jedoch nach wie vor breite Bevölkerungsschichten sowie Lehrer und Schüler, Politiker, Behörden, Kirchen und Journalisten.<sup>174</sup>

Die Kommunikationsphasen entsprechen dem in der Bevölkerung erfolgten Wertwandel. Die Öffentlichkeit gab sich seit den 1970er Jahren immer weniger mit der restriktiven Informationspolitik der Chemischen Industrie zufrieden und forderte mehr Offenheit und Mitsprache (vgl. Kap. 2.1 zur Regulationstheorie sowie Exkurs „Wertewandel“ nach Kap. 2.1).

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 Ausgangsposition 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*<sup>175</sup>.

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-Umfrage<sup>176</sup> noch immer fast ein Viertel der Befragten die chemische Industrie überwiegend negativ oder negativ beurteilt (eine Abnahme von 8 Prozent im Vergleich zu 1997, vgl. Tabelle 13). 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 „zukunfts-sichere 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 Prozent der Industrie „Umweltverantwortung“ zu (VCI Baden-Württemberg 2001, S. 7).

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) bestätigen der Industrie, sie informiere „offen und ehrlich“; bei den Journalisten glaubt dies sogar nur noch jeder Zehnte. Nur der Wert der Politiker liegt bei 28 Prozent bezüglich einer sachlichen und offenen Informationspolitik. 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, wür-

<sup>174</sup> 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).

<sup>175</sup> Manager von Vulcan Chemical, zit. in Cohen et al. 1995a, S. 19.

<sup>176</sup> 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.

den 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.).

**Tabelle 13: Beurteilung der chemischen Industrie durch allgemeine Öffentlichkeit und Multiplikatoren 1994 - 2001**

Die chemische Industrie ...	allgemeine Öffentlichkeit			politische Entscheider			Lehrer			Journalisten		
	94	97	01	94	97	01	94	97	01	94	97	01
... leistet wesentliche Beiträge zu Lebensstandard und Lebensqualität	--	--	66	69	64	57	--	78	66	73	61	43
... bietet zukunftssichere Arbeitsplätze	--	--	66	54	57	61	--	--	65	66	56	53
... handelt verantwortungsbewusst gegenüber Mensch und Umwelt	42	36	28	24	35	41	--	29	29	--	20	31
... informiert die Öffentlichkeit sachlich und offen	39	32	23	15	21	28	--	24	24	35	13	10

Angaben in Prozent

Quelle: VCI-Baden-Württemberg 2001

--: keine Daten veröffentlicht

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 betonen 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. Laut der Umfrage sind „mehr als zwei Drittel der Europäer (69 Prozent) [bereit], einen Euro mehr pro Jahr für alltägliche Haushaltsgüter auszugeben, wenn die chemische Industrie dieses Geld nutzt, um die gefährlichsten Chemikalien zu identifizieren und durch harmlosere Alternativen zu ersetzen“ (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.

#### **7.4 Wahrnehmung der Öffentlichkeit aus Sicht von Chemiemanagern**

1989 veröffentlichte der ehemalige BASF-Manager, Heinrich Eilingsfeld, das Buch „Der sanfte Wahn – Ökologismus total“, in dem mit Hilfe von Beispielen „die ökologische Chemiekritik und die eigene Antwort auf sie eingeordnet [werden] in ein säkulares Ringen zwischen Irrationalismus und Rationalismus“ (Heine/Mautz 1995, S. 16). „Der Rationalismus habe sein fortdauerndes Paradigma in den Naturwissenschaften, während die Ahnenreihe des ökologischen Irrationalismus von der 68er-Bewegung über den Existenzialismus, den Nationalsozialismus, die Kulturkritik nach der Jahrhundertwende und die Romantik bis zum mittelalterlichen Hexenglauben zurückreiche“, so wird Eilingsfeld zitiert (ebd.). Wäre seine Sichtweise, so Heine und Mautz, „repräsentativ für die Sichtweise, die in den Managements der Großchemie wirklich vorherrscht, ... dann müssten die Aussichten für jede Art von „Dialog“ zwischen Chemie und Chemiekritik als düster beurteilt werden“ (ebd., S. 19). Die Autoren gingen jedoch davon aus, dass es auch andere Sichtweisen in der Chemieindustrie gibt und starteten ein Forschungsprojekt, um herauszufinden, wie deutsche Chemiemanager mit der ökologischen Kritik umgehen.

Die Arbeit von Heine/Mautz basiert auf der Auswertung von 80 Interviews mit Vertretern zweier großer deutscher Chemieunternehmen aus den Abteilungen Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Umweltschutz. Es handelt sich mehrheitlich um Chemiker, Biologen und Agronomen sowie Ingenieure und einige Kaufleute.

Die Manager leiden nach den Erkenntnissen von Heine und Mautz unter dem schlechten Image der Chemieindustrie: „Man wird manchmal schon fast diskriminiert, weil man in der Chemie arbeitet“, so ein Textilingenieur im Vertrieb (zit. ebd., S. 133). Ähnlich äußert sich ein Chemiker in der Forschung: „Mir scheint, dass in der öffentlichen Diskussion der Chemiker oft als eine besondere Sorte Mensch verteufelt wird: ohne jede Selbstkritik und ohne Verantwortungsbewusstsein“. Die Konsequenz, die viele Manager daraus für ihr persönliches Verhalten in der Öffentlichkeit ziehen, sei der Rückzug: „Als Industriechemiker kann man bei öffentlichen Diskussionen und Vorträgen eigentlich nichts sagen; da ist es sinnlos, sich in Diskussionen zu mischen, weil man immer schon ... in der Defensive ist und unter einem generellen Verdacht steht“, so ein Betriebsleiter (zit. ebd., S. 152).

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 Autoren treffen aber auch auf ein „...häufiges Eingeständnis, dass die Chemieindustrie in ihrer früheren Öffentlichkeitsarbeit

erhebliche Fehler begangen habe: Man habe viel öffentliches Vertrauen verspielt, weil man überhaupt zu wenig Informationen nach außen vergeben habe..." (ebd., S. 233). So gesteht ein Betriebsleiter im Pflanzenschutz: „Die Hochglanzbroschüren der Öffentlichkeitsarbeit bringen nichts, sie sind reine Selbstdarstellungen und Selbstbeweihräucherungen des Unternehmens, für die ich mich wirklich schäme" (zit. ebd., S. 235). „Die stellen nur die heile Welt dar. ... Da wird einiges zu positiv dargestellt, einiges stimmt schlicht nicht ..." (Ingenieur im Umweltschutz, zit. ebd., S. 236). Ein anderer 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 geweckt" (zit. ebd., S. 246).

Welches Bild haben die befragten Manager von der Chemie kritischen Öffentlichkeit? Angst werde „von gewissen Interessengruppen gesteuert und entfacht"; Interessengruppen seien „Berufskritiker", „denen jedes Mittel recht ist", „die uns nur schaden wollen"; „glatte Lügen verbreiten, ... denen es nicht um sachliche Information, sondern um Propaganda geht" (zit. ebd., S. 150). Zudem neigten „die Medien dazu, uns gar nicht als Experten zu sehen, sondern als Beteiligte... Für die Medien stellen wir die Sachverhalte zu unseren Gunsten dar. ... Da gibt es dann einen wirklichen Bruch in der Glaubwürdigkeit" (ebd., S. 151). Den Autoren zufolge wird die Chemie-Kritik von vielen Managern als inkompetent angesehen, d.h. „ihr mangelt an der kognitiven Rationalität, über die man selbst verfügt; sie ist von einer Art Angst durchtränkt, die als Ausfluss des „Unwissens" oder atavistischer Urängste gesehen wird, denen man selbst nicht ausgesetzt ist; sie ist Ausdruck von Inkonsistenz und Doppelmoral" (ebd., S. 178). Einige Manager stellen vor allem mangelnde Sachkenntnis bei der Bevölkerung fest, etwa bei Erörterungsterminen. Der Schluss, der von einigen aus diesen Erfahrungen gezogen wird: „Mit denen zu reden, hat keinen Zweck" (ein Betriebsleiter, zit. ebd., S. 95). Andererseits gibt es auch Zugeständnisse an die Chemiekritik: „Man muss sehen, dass solche Gruppen [wie ENGOS] bei ihren Anliegen ... auch nicht mit einem abwägenden einerseits / andererseits arbeiten können; das würde sie ja um die politische Wirkung bringen", so ein Chemiker in der Anwendungstechnik (zit. ebd., S. 166). Dieser Befragte sieht also das Dilemma der ENGOS, einerseits zu protestieren, andererseits kooperative Dialoge zu führen.

Da sich die Kommunikation mit dem Kritikern aber nicht immer vermeiden lässt, entwickeln Manager in der direkten Auseinandersetzung mit der Chemiekritik „die Tendenz, sich selbst im Besitz ... einer überlegenen Rationalität zu sehen" (ebd., S. 177): „Ich lasse nichts wei-

ter gelten als den klaren wissenschaftlichen Beweis; für mich gibt es keine Emotionen, nur Zahlenbeweise". Daher finden „Diskussionen im Familienkreis ... kaum noch statt, denn die wissen: ich erschlage sie mit Argumenten, deshalb lassen sie es. Aber Vorbehalte bleiben bei ihnen doch bestehen“, so ein Biologe in der Pflanzenschutzforschung (zit. ebd., S. 219). Charakteristisch für die meisten Manager sind die Tendenz eher zur Belehrung als zum Dialog und Misserfolge bei der Kommunikation bis zum Kommunikationsabbruch (ebd., S. 227): „... die überwiegende Mehrheit [der Manager sieht] ... in der Kommunikation mit der Chemiekritik einen Problem beladenen und mühseligen Prozess ..., der mit Selbstzwang, Frustration und auch Erfolglosigkeit verbunden ist“ (ebd., S. 231).

Eine mögliche Lösung könnte der Dialog sein. Obwohl „eine knappe Mehrheit der Manager dafür [plädiert], in Umweltfragen Nicht-Experten möglichst weitgehend aus den Entscheidungsprozessen auszuschließen“, so gebe es doch „eine starke Minderheit, die für eine demokratische Entscheidungsfindung plädiert“ (ebd., S. 261): „Man kann es sich nicht anmaßen, die Dinge ohne Beteiligung der Öffentlichkeit lösen zu wollen“ (eine Betriebswissenschaftlerin im Vertrieb, zit. ebd., S. 257). „Man würde sich sogar noch mehr Engagement [der Umweltbewegung] wünschen, dann aber nicht als Gegnerschaft zur Industrie, sondern als ein Miteinander, aber da gehören natürlich zwei dazu“, wird eine Betriebswirtin im Vertrieb zitiert (ebd., S. 206). Damit man mit den Laien wirklich ins Gespräch kommt, müssen sie mitentscheiden können, so einige Manager. Dennoch ist der Wunsch, Entscheidungen für alle zu öffnen, mit dem Ziel verknüpft, die Laien auch beeinflussen zu können, um Angst abzubauen und um Sachlichkeit zu fördern (ebd., S. 306).

Ein schlechtes Image, mangelndes Wissen über „die Chemie“ in der Öffentlichkeit sowie die Einsicht, dass Ängste in der Bevölkerung ernst genommen werden müssen, führten schließlich zur Entstehung des *Responsible Care*-Programms, um das es im folgenden Kapitel geht.

## 7.5 Das *Responsible Care*-Programm der chemischen Industrie

*Responsible Care is more than practicing good business; it's being a good neighbor as well*<sup>177</sup>.

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 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.

„Responsible Care requires companies to continually improve their health, safety and environmental performance; listen and respond to public concerns; assist each other to

---

<sup>177</sup> CMA 2000, S. 29.

achieve optimum performance; and report their progress to the public" (CMA 1996a). Das Besondere an diesem Programm in den USA ist, dass die Mitgliedsfirmen daran teilnehmen müssen<sup>178</sup> und dass die (kritische) Öffentlichkeit in den USA durch das sog. *Public Advisory Panel* (PAP) (siehe Kap. 10.1.1) direkt involviert ist<sup>179</sup>. 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*).

Seit 1998 gibt es neue Anforderungen an die US-Mitglieder, über ihre Fortschritte bezüglich *Responsible Care* zu berichten: „Companies have to establish at least one company goal, make steady progress toward the goal and annually report the progress to the public“ (CMA 2000, S. 12). Die ACC veröffentlicht jährlich „*Responsible Care Progress Reports*“ mit aggregierten Daten zur Erfüllung der Management Codes sowie monatlich die „*Responsible Care News*“.

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.<sup>180</sup> 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 finden meist monatlich statt<sup>181</sup> (CMA 1996a).

Seit einigen Jahren gibt es einen „*Management Systems Verification*“ (MSV) Prozess, vergleichbar mit dem Umweltmanagement-Standard ISO 14.001, der für die Unternehmen freiwillig ist. 1998 hatten 30 der knapp 200 CMA-Mitgliedsunternehmen sich dieser freiwilligen Prüfung unterzogen, die von einem bis zu 9-köpfigen Team bestehend aus Mitarbeitern anderer Chemieunternehmen, einem Bürger<sup>182</sup> aus der Standortkommune sowie einem technischen ACC-Berater durchgeführt wird. Weitere 84 Unternehmen haben einen solchen Prozess geplant<sup>183</sup> (Reisch 1998, S. 16).

<sup>178</sup> Kritiker monieren jedoch, daß die Unternehmen zwar teilnehmen müssen, aber bei Nicht-Einhaltung der Standards keine Sanktionen zu befürchten haben: „Standards don't mean anything unless you can fail“ (PAP 2000a).

<sup>179</sup> In Deutschland gibt es kein vergleichbares Gremium.

<sup>180</sup> 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).

<sup>181</sup> Mehr zu CAPs im Kap. 10.1.2.

<sup>182</sup> CMA empfiehlt, hierfür einen CAP-Bürger auszuwählen: „This citizen should be credible to all parties, able to articulate the <public> viewpoint in the verification process..., [and] able to acquire a lay person's understanding of Responsible Care and the verification process“ sein (www.cmahq.com).

<sup>183</sup> Ein PAP-Mitglied kommentiert den MSV-Prozess wie folgt: „Albeit an imperfect attempt at third party verification, it is improving steadily to where it is almost good. ... [But] companies assembling MSV panels are not



Das deutsche *Responsible Care* Programm enthält ähnliche Leitlinien (Guiding Principles) wie das US-amerikanische, ist für die deutschen Unternehmen jedoch freiwillig. Über die Einrichtung eines dem *Public Advisory Panel* (vgl. Kap. 10.1.1) vergleichbaren Gremiums wird seit geraumer Zeit im VCI nachgedacht. Der europäische Chemieverband CEFIC möchte ein dem MSV-Prozess ähnliches Audit-Instrument einführen, stößt dabei aber besonders in Deutschland auf Widerstand: „CEFIC is now pushing for third party verification. The German industry has a great problem with this concept. They are petrified of added bureaucracy“ (Whiston, zit. in PAP 2000b).

Der VCI veröffentlicht seit 1996 einen *Responsible Care*-Bericht mit Daten zu Emissions- und Abfallminderung, Gewässerbelastung, Ressourceneinsatz, Umweltschutzkosten, Arbeitssicherheit und Unfallhäufigkeit, Anzahl der schweren Schadensereignisse<sup>184</sup>, Logistik und Dialog (vgl. Kap. 6.4.1). Zu letzterem wird über die bundesweiten Tage der offenen Tür und über die veröffentlichten Umweltberichte und -erklärungen berichtet.

## **7.6 Einstellungen im Verband der Chemischen Industrie (VCI) zu „Dialog“<sup>185</sup>**

### **7.6.1 Information oder Dialog?**

Die Analyse der Publikationen des VCI sowie der Sekundärliteratur (etwa Dreyer 1997) ergibt, dass der VCI ein anderes Verständnis von Dialog hat, als dieser Arbeit zugrunde gelegt wurde<sup>186</sup>. Als Dialoge werden vom VCI nicht nur der Austausch in Arbeitsgruppen oder „Runde Tische“ verstanden, sondern auch Anzeigenserien mit der Aufforderung, mit dem Verband in Kontakt zu treten, Podiumsdiskussionen mit Rückfragemöglichkeiten für das Publikum oder Werksführungen. Dabei beruht die Kommunikation hauptsächlich auf Information des „Dialogpartners“. Die Ursache für Verunsicherung in der Bevölkerung wird im Informationsdefizit gesehen: „Die chemische Industrie ist seit Jahren immer wieder Gegenstand öffentlicher Kritik. Diese Kritik beruht häufig auf monokausalen Betrachtungen und Unkenntnis grundlegender Zusammenhänge. Unkenntnis führt zu Misstrauen. Misstrauen erzeugt Angst. ... Wer diese Kettenreaktion durchbrechen will, muss bei der Ursache, dem Informationsdefizit, ansetzen. Deshalb bemüht sich die chemische Industrie seit langem in einem offenen Dialog mit der Öffentlichkeit um eine Versachlichung der Diskussionen. Der sachliche Dialog mit gesellschaftlichen Gruppierungen und politischen Institutionen ist ein wichtiges Instrument, um Kenntnisse über technologische Entwicklungen zu vermitteln und verbessern“ (VCI 1992, S. 7). Es wird also von Dialog gesprochen, gemeint sind aber Kenntnisvermittlung und -verbesserung. Im Falle der Krisenkommunikation wird den Mitgliedern jedoch vom VCI auch der zweiseitige Dialog empfohlen, indem das betroffene Unternehmen „möglicherweise Kritiker zum Gespräch einladen“ solle (ebd., S. 13). In jedem

---

doing as good a job as they should in recruiting critics. And they are not routinely releasing the results of the MSV audit“ (Ross Vincent, zit. in Reisch 1998, S. 17).

<sup>184</sup> Überschreitung der Schadensgrenze von 500.000 Euro intern bzw. 100.000 Euro extern.

<sup>185</sup> Die Einstellung des VCI zu Dialogen wurde aus Publikationen des Verbandes sowie einem Interview mit Frauke Druckrey, zuständig für die Kommunikation im Rahmen von *Responsible Care*, erhoben.

<sup>186</sup> In dieser Arbeit werden unter Dialog nur direkte und zumindest schwach institutionalisierte Formen des Kontaktes wie Runde Tische und gemeinsame Arbeitsgruppen verstanden (vgl. Kap. 4.3.1).

Fall sei es wichtig, „Wünsche und Anliegen der Nachbarschaft mit offenen Ohren entgegenzunehmen und auf Machbarkeit zu prüfen“ (ebd., S. 13).

Ueberhorst und de Man haben für ihre Vorstudie zum Frankfurter Umweltforum (vgl. Kap. 10.2.2) eine Reihe von Publikationen von VCI-Mitgliedern analysiert und daraus ein starkes Interesse an innovativen Dialogformen abgeleitet (vgl. Ueberhorst/de Man 1992, S. 69):

- „Sind wir eigentlich gut beraten, eine permanente Konfrontation zu betreiben, ein Stop-and-go zwischen Initiativen und der Industrie, Einwänden von Interessengruppen, Forderungen aus dem politischen Raum, die dann insgesamt zu unvollkommenen Gesetzen führen, was schließlich in zermürbende Verwaltungsverfahren mündet?“ (Hilger, zit. ebd., S. 71).
- „Wir stellen uns auch unbequemen Fragen und der Auseinandersetzung mit Kritikern, denn wir wollen einen Dialog ohne Scheuklappen und Tabus“ (Strenger, zit. ebd., S. 71).
- „Verbleibende Risiken müssen auch weiter in gesellschaftlichen Diskussions- und Abwägungsprozessen unter Beteiligung der Politiker, der Administration, der Wissenschaft, der gesellschaftlichen Gruppen und der Wirtschaft verteilt und für alle vertretbar gemacht werden“ (Weise, zit. ebd., S. 72).

Die Vertreterin des VCI definiert Dialog als „keine einseitige Information, sondern eine gegenseitige, ein Gespräch“. Ziel sei, „nicht nur darzustellen, was wir machen, sondern hinzuhören, was unsere *Stakeholder* eigentlich wollen. ... Das Unternehmen gibt ein Stück an Einflussmöglichkeit ab, ... aber nicht die Verantwortung. ... Es ist eine Beratung. Das muss ganz klar sein, damit am Runden Tisch nicht der Eindruck entsteht, er hätte mehr Befugnisse, als er in Wirklichkeit hat“. Denn ein Unternehmer könne sich nicht in seine unternehmerische Verantwortung hineinreden lassen (Druckrey 1999).

### 7.6.2 Dialogpartner

Wer *Stakeholder* sei, müssten die Unternehmen selbst bestimmen: „Das kann der Kindergarten sein, wenn er nebenan ist und die fahren da mit ihren Lastern vorbei, oder die Mütterinitiative, oder der Pastor“. Das nachbarschaftliche Umfeld sei sehr wichtig, „denn es gibt ja viele kleine und mittlere Unternehmen mitten in Wohngebieten ... - da reicht es nicht mehr aus, nur Behördenkontakte zu haben“ (Druckrey 1999).

Als „Paradebeispiel für einen Dialog“ auf Verbandsebene bezeichnet die VCI-Vertreterin das Projekt „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“, das 1996/97 mit Vertreterinnen und Vertretern vieler gesellschaftlicher Gruppen stattfand (siehe Kap. 10.2.7). Ein idealer Dialog auf lokaler Ebene sei der „Gesprächskreis Hoehster Nachbarn“ (siehe Kap. 10.2.4), bei dem auch Bürgerinnen und Bürger teilnahmen, die dem Unternehmen gegenüber besonders kritisch eingestellt seien: „...weil XY von der Bürgerinitiative „Höchster Schnüffler und Maagucker“<sup>187</sup> das Unternehmen immer wieder scharf kritisiert, da haben sie [die Un-

<sup>187</sup> „Maa“ ist hessisch für „Main“.

ternehmensvertreter] früher gesagt, mit dem reden sie nicht, ... und jetzt spielt er eine ganz große Rolle in dem Nachbarschaftskreis" (Druckrey 1999).

### 7.6.3 Gestaltung von Dialogen

Ausgangssituation für die Kommunikation mit dem Umfeld ist das Risiko der chemischen Produktion, das für die Nachbarn häufig spürbar wird: „In einem riesigen Unternehmen, wie etwa der BASF, das auf einen engen Raum beschränkt ist, passiert ja relativ oft etwas. Unfälle, die die Nachbarn betreffen, also z.B. die Autos blau regnen, oder wo es auch mal unangenehm riecht, wo auch mal was in den Rhein läuft“. Man müsse daher mit der externen Kommunikation frühzeitig beginnen, nicht erst, wenn etwas passiert sei. Als Beispiel für eine gute Krisenkommunikation nennt sie die Explosion bei Bayer in Wuppertal vor einigen Jahren: „Das war ja wirklich ein ganz schwerer Unfall, 500 Mal schwerer als Griesheim.<sup>188</sup> Die haben das sehr gut in den Griff gekriegt, indem sie sehr schnell informierten und mit den Behörden und den Leuten zusammenarbeiteten" (Druckrey 1999)<sup>189</sup>.

Die Bereitschaft der Unternehmen, sich auf Dialoge einzulassen, wird von der Verbandsvertreterin sehr unterschiedlich beurteilt: „Für manche ist das überhaupt kein Problem, die sagen, das nützt uns, sonst haben wir keine *<licence to operate>*. Andere haben den Eindruck, das sind die Bösen da draußen, die wollen uns *<ans Fell>*. Dazwischen gibt es eine riesengroße Spanne.“ Manche Unternehmen würden Dialoge jedoch nur beginnen, wenn von außen Druck auf sie ausgeübt würde: „Der Leidensdruck des Unternehmens, langfristig zu denken, muss so groß sein, dass es sagt, es ist ein Vorteil für uns, wenn wir unsere Umgebung stärker mit einbeziehen“. Daher fordert sie die Unternehmen zu Offenheit auf, denn „man kann nicht im Elfenbeinturm sitzen und sagen, wir machen doch überhaupt nichts Schlimmes, und warum verstehen die Leute da draußen das nicht?“ Die Unternehmensvertreter müssten sich vielmehr in die unmittelbare Umgebung hineinversetzen und sich überlegen, was die Nachbarn denn eigentlich tangieren könnte. „Wenn ich ein kritisches Umfeld habe, dann tue ich gut daran, meine unternehmerischen Prioritäten auch mit diesem kritischen Umfeld zu diskutieren.“ Ein erster Schritt zur Öffnung seien die „Tage der offenen Tür“. „Die Unternehmen müssen zunächst einmal aus ihrer Betonmauer heraus und sagen, was sie tun: *<Das und das sind meine Beweggründe>*. Und da ist ein *<Tag der offenen Tür>* phantastisch. ... Da können sie sagen, wie viel Verkehr und wie viel Emissionen sie haben“.

Als Anreiz für Bürgerinnen und Bürger, an Dialogen teilzunehmen, sieht die VCI-Vertreterin die Möglichkeit, bei Unternehmensentscheidungen mit zu reden: „Wenn es ein ernsthafter Dialog ist, dann besteht natürlich die Möglichkeit, Entscheidungen zu beeinflussen“. Voraussetzung sei gegenseitiges Vertrauen sowie die „Offenheit des Unternehmens, es muss sich auf den Dialog einlassen“. Ein weiterer Teilnahmegrund für Bürgerinnen und Bürger seien Kontakte zu Entscheidungsträgern, die die Bürgerschaft normaler Weise nicht hat:

<sup>188</sup> Für „Griesheim“ stehen die Störfälle bei Hoechst im Jahr 1993, die ein sehr großes Medienecho auslösten. Nach „Griesheim“ wurde der Gesprächskreis Hoechster Nachbarn geschaffen (siehe Kap. 10.2.4).

<sup>189</sup> Die Bürgerinitiative „Coordination gegen Bayer-Gefahren“ ist allerdings anderer Ansicht: „Beinahe-Katastrophe bei Bayer versetzt Stadt Wuppertal in Panik. Das war wie im Krieg!“ (www.cbgnetwork.de).

„Mit dem Vorstandsvorsitzenden an einem Tisch sitzen, das ist schon was ganz Tolles. Das ist auch eine Motivation für die Umweltschützer. Eine Bedeutung zu erreichen, mit Leuten in Kontakt zu kommen, mit denen Sie niemals als Mitarbeiter in einem Unternehmen [Kontakt haben]. Mit dem [Mitarbeiter] sitzt der Vorstandsvorsitzende nicht an einem Tisch“<sup>190</sup>.

Wie müssen Dialoge aus Sicht des VCI gestaltet sein? Ein Mandat für Gruppenrepräsentanten hält die VCI-Vertreterin für absolut notwendig: „Wenn die nach Hause gehen müssen, und müssen dann mit ihren Leuten wieder stundenlang diskutieren, geht das nicht. ... Das gilt für uns [vom VCI] genauso. Hat ja auch keinen Sinn, wenn ich irgendwo hingehere und sage, <als Frau Druckrey könnte ich mir das so und so vorstellen, aber jetzt muss ich erst mal nachfragen>, das ist ja eine Lachnummer!“.

Wichtig sei bei formalisierten Dialogen eine externe Moderation, „denn sonst sind die Machtverhältnisse ja doch sehr einseitig“. Mehrparteiendialoge seien besser als Einzelgespräche: „Der Unternehmer ... tut sicher gut daran, die Leute nicht nur einzeln zu holen, weil das so etwas von Mauschelei hätte. Da wäre natürlich eine offene Gesprächsrunde, wie das die Hoechsternachbarn machen, für mich das Ideale“. Ansonsten müsse ein Unternehmen selbst bestimmen, wie ein Dialog aussieht, welche Bedeutung der Dialog bekommt, wer daran teilnimmt. Sie hebt hervor, dass es wichtig sei, Kritiker mit einzubeziehen: „Wenn Sie die <Wadlbeißer> nicht mit hinein nehmen, dann haben Sie selber Schuld. Sonst würden die ja nie Ruhe geben. Das ist ja das Beste, sie mit einzubeziehen“. Bezüglich der Gestaltung der Dialoge sei es wichtig, dass eine Arbeitsatmosphäre entstehe. „Sie müssen eine Vertrauensbasis schaffen, und die kriegen Sie nicht von heute auf morgen. Sie müssen längere Gespräche haben. Es muss ein geschützter Raum sein, weil das ja auch Personen sind, die sich annähern müssen“. Für einen Dialog geeignet seien Teilnehmende dann, wenn sie diskursfähig und offen seien: „So wie wir nicht die Betonköpfe da hin schicken können, so können dann Umweltverbände nicht ihre Betonköpfe hinschicken. Sonst ist es vertane Zeit, wenn Sie nicht zu einer Situation kommen, wo Sie Ihre Interessen auf den Tisch legen und wo Sie dann versuchen können, gemeinsame Wege zu gehen“. Für sehr kritische, konfrontativ arbeitende Organisationen wie etwa Greenpeace sieht Frau Druckrey auch ein Problem, sich auf einen Dialog einzulassen: „Wenn ich ein ordentlicher Greenpeacer bin, dann kann ich ... mich nicht einfangen lassen. Dann finanziert mich ja keiner mehr. Ich muss Berufsprotestierer sein und unabhängig. Da kann ich mich nicht zur Konfliktbewältigung an einen Tisch setzen. Das passt nicht zusammen“<sup>191</sup>.

Frau Druckrey betont, dass nicht nur formalisierte Dialoge ihren Sinn erfüllen, sondern auch nicht-formalisierte wie Stammtische mit Nachbarn, Podiumsdiskussionen oder Tage der offenen Tür. Ein *CAP* sei zwar ein guter Dialog, aber „es besteht die Gefahr, dass man in solchen *CAPs* nur diejenigen Vertreter hat, die ihre Interessen in den Vordergrund spielen und gar nicht die Interessen aus der Bevölkerung repräsentieren“. Der Verband sei noch nicht so weit, dass er *CAPs* nach amerikanischem Vorbild empfiehlt, „weil das ja bei

<sup>190</sup> Aus der privilegierten Rolle der Dialogteilnehmer ergibt sich also ein Problem für die interne Kommunikation: Die Unternehmensleitung gesteht Außenstehenden Privilegien zu, die die eigenen Mitarbeiter nicht haben.

<sup>191</sup> vgl. zu diesem Dilemma auch Kap. 3.3.2.2 (NGOs).

uns überhaupt erst anfängt, diese ganze Diskussion ... Es ist nicht so, dass es uns leicht fallen würde. Was wir intern für Diskussionen haben, ist hart genug“.

In den nächsten Kapiteln geht es darum, wie Chemieunternehmen die Kommunikation mit ihrem zivilgesellschaftlichen Umfeld angehen, um den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen: Kapitel 8 beleuchtet das CAP von Dow Chemical in Midland, Kapitel 9 die Studieninitiative der BASF in Ludwigshafen. In Kapitel 10 werden weitere Dialog-Beispiele aus den USA und Deutschland vorgestellt und in den Gesamtkontext eingeordnet.



## Teil B: Empirischer Teil

In diesem empirischen Teil B werde ich die beiden untersuchten Dialog-Fallbeispiele (Kap. 8 und 9) sowie weitere Dialoge zwischen Chemieunternehmen und ihren *Stakeholdern* aus den USA und Deutschland (Kap. 10) 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 Dow Chemical 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](http://www.Dow.com)).

Dow stellt sich in seiner Unternehmenskommunikation als Unternehmen wie folgt dar: „Our success is not only measured by our products and services, but also the distinctive contribution we make to society“. Das Unternehmen fühlt sich den Prinzipien von *Sustainable Development* verpflichtet: „Dow seeks to balance economic, environmental and social responsibilities“. Sein Engagement im Rahmen von *Responsible Care* (siehe Kap. 7.5) bietet laut Dow folgende Vorteile für seine Stakeholder: „It helps consumers lead better lives, customers succeed, stockholders prosper, employees achieve and communities thrive“. Dow möchte in seinen Beziehungen „die höchsten ethischen und moralischen Standards weltweit“ einhalten. Dazu hat Dow ein Ethik-Komitee gegründet. Weiterhin gibt es ein „*Employee Community Advisory Panel*“ (ECAP) sowie seit 1991 ein „*Corporate Environmental Advisory Council*“, das Dow in Umweltfragen berät. Das Gremium hat zwischen 6 und 10 Mitgliedern und trifft sich 2-3 Mal jährlich<sup>192</sup>.

---

<sup>192</sup> Alle Zitate aus [www.dow.com](http://www.dow.com).

### 8.1.2 Geschichte von Dow Chemical<sup>193</sup>

The Dow Chemical Company wurde 1897 in Midland zunächst als Midland Chemical Company von Herbert H. Dow, einem Naturwissenschaftler, mit einem Startkapital von 200.000 US\$ gegründet. Wichtige Standortfaktoren in Midland waren die bereits etablierte Holzwirtschaft zur Energieversorgung sowie die vorhandene Salzsole, aus der Dow Brom durch Elektrolyse gewann. Ein weiteres Urprodukt der Firma war Chlorkalk. Später kamen Chloroform und Magnesiumchlorid hinzu. Bei vielen Rohstoffen, etwa Pottasche oder Farbstoffe, waren die USA auf europäische Importe angewiesen. Durch den Ersten Weltkrieg war das Land von der Versorgung abgeschnitten. Herbert Dow suchte damals nach einer Methode für die Indigoherstellung, was ihm nach 18 Monaten intensiver Forschung auch gelang. Entwicklungen wie diese sind beispielhaft für das Erstarken der amerikanischen Chemieindustrie, die zunehmend zu einem Konkurrenten insbesondere für die deutsche chemische Industrie wurde, indem sie bisher importierte Stoffe und Produkte selbst entwickelte und herstellte.

In der zweiten Dekade des 20. Jahrhunderts war die Belegschaft von Dow von anfangs 400 auf über 1200 Beschäftigte gestiegen. Bereits zu dieser Zeit wurde die starke Verbindung zwischen Unternehmen und Kommune eingeleitet: Dow beteiligte seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gewinn und baute Werkswohnungen oder ließ Parks und Gärten anlegen, was ihm die Loyalität der Beschäftigten sicherte.

Meilensteine von Dow im letzten Jahrhundert zeigt die folgende Tabelle 14.

**Tabelle 14: Stationen von Dow Chemical im 20. Jahrhundert**

Jahr	Ereignis
1918	Erstes Verkaufsbüro in New York
1926	1.600 Beschäftigte, 8,5 Mio. US\$ Umsatz
1935	Beginn der Plastikproduktion
1937	Gang an die New Yorker Börse
1942	Internationale Expansion mit erster Produktionsstätte in Kanada
1948	Kunststoffe machen ein Fünftel des Umsatzes aus
1957	Verkaufsbüros in Europa und Mexiko
1966	Ein Viertel der Verkäufe erfolgt im Ausland
1972	„Global Pollution Control Guidelines“
1988	Erstes Dow-CAP in Sarnia, Kanada

Quelle: [www.dow.com](http://www.dow.com)

<sup>193</sup> Wenn nicht anders angegeben, sind die Quellen dieses Kapitels die Dow-Broschüre „Herbert Henry Dow“ und Informationen von der website des Unternehmens ([www.dow.com](http://www.dow.com)).



## Napalm-Produktion in den 1960er Jahren

Ein dunkles Kapitel in der Dow-Geschichte ist die Napalm-Produktion für den Vietnam-Krieg in den 60er Jahren. Bereits im 2. Weltkrieg hatte Dow das Magnesium für Brandbomben, die sog. Elektronbomben, geliefert. Nach der Erfindung von Napalm-B lieferte Dow ab 1966 Polystyrol, einen Hauptbestandteil der Bombe, an die US-Air Force. Die hochbrennbare, klebrige Flüssigkeit wurde in Torrance, Kalifornien hergestellt. Ted Doan, Präsident von Dow von 1962 bis 1971 und Enkel des Firmengründers, erfuhr nach eigenen Angaben jedoch erst Mitte 1966 von der Art der Produktion im kalifornischen Zweigwerk, als die Friedensbewegung ihre Kampagne gegen Dow aufnahm: „Wir waren da drin, bevor wir überhaupt davon wussten. ... Man läuft doch nicht rum und überprüft jede Bestellung, die ein Vertreter aufnimmt, oder all das, was mit der Regierung besprochen wird“ (Doan in einem Interview, zit. in Friedman 1973, S. 97).

Obwohl es bereits Mitte 1966 kleinere Proteste der Friedensbewegung in Torrance und New York gegeben hatte, habe sich Dow entschlossen, mit der Napalmherstellung fort zu fahren. „Wir sind Lieferanten für das Verteidigungsministerium und machen selbst keine Politik“<sup>194</sup> (Dow zit. ebd., S. 101 f.). Auch als die Proteste im August 1966 Midland erreichten, entschloss sich der Aufsichtsrat Ende 1967, „als Antwort auf die Proteste eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben“ (ebd. S. 104). Doan begann sich öffentlich zu rechtfertigen: „Wir halten es nicht für richtig, in unserer Position als Firmenrepräsentanten das zu sagen, was wir verdammt gerne sagen würden. Wir halten es nicht für richtig, auf die Regierung in Dingen Druck auszuüben, von denen wir nichts verstehen“ (Doan zit. ebd., S. 105).

Anfang 1969 verwüsteten Kriegsgegner Dows Zentrale in Midland und die Niederlassung in Washington D.C.. Doch noch auf der Aktionärsversammlung im Mai 1969 betonte Carl Gerstacker, Finanzchef von Dow: „Es gibt ein Gerücht, dass wir aus dem Napalm-Geschäft aussteigen wollen. Ich möchte das ganz klar betonen: Das ist nicht wahr. Wir produzieren jetzt Napalm und werden uns um weitere Verträge mit der Regierung bemühen“ (Gerstacker, zit. ebd., S. 107). Erst nachdem Dow 1969 wegen der Produktion von Entlaubungsmitteln und wegen anderer Umweltprobleme (zitiert werden die Freisetzung von Plutonium oder Quecksilberverunreinigungen in den Großen Seen) weiter ins Visier der Öffentlichkeit geraten war, nahm auch firmenintern die Opposition gegen die Napalmproduktion zu. Das Problem entschärfte sich für Dow, als im November 1969 die American Electric, die bisher nur die Napalmkanister hergestellt hatte, die gesamte Napalm-Produktion übernahm<sup>195</sup>.

Es gab also schon in den 1960er Jahren starke Proteste gegen das Unternehmen; man unternahm damals jedoch keine Versuche, mit Kritikern in einen Dialog zu treten.

<sup>194</sup> Eine Äußerung, die heute undenkbar wäre.

<sup>195</sup> Das Problem wurde damit jedoch lediglich auf ein anderes Unternehmen verlagert.

### 8.1.3 Kontakte zum Umfeld

*Community Outreach [is] ...quite revolutionary in that it exposes managers involved in extremely technical tasks to public scrutiny*<sup>196</sup>.

Dow Chemical führt zahlreiche sog. *Community Outreach*-Aktivitäten durch, um zivilgesellschaftliche Anliegen in seinen Standortkommunen zu unterstützen. Ein Beispiel sind die Spenden der Unternehmensstiftung „*The Dow Chemical Company Foundation*“, (jährlich 18 Mio. US\$), womit Dow Projekte in seinen Standortkommunen im Sinne von *Sustainable Development* fördern möchte. Folgende Beispiele illustrieren die Verwendung der Spenden:

- Die Stiftung ist Hauptsponsor des *Watershed Initiative Network* (siehe unten)
- Im Jahr 2000 unterstützte die Stiftung das sog. „*Blitz Build*“ Projekt, bei dem innerhalb von einer Woche mit Hilfe von (ehemaligen) Dow-Mitarbeitern ein Haus für eine bedürftige Midlander Familie gebaut wurde.
- Seit 1999 bezahlt Dow das Personal des *Midland Center for the Arts*; dadurch ist der Eintritt frei.
- Großzügige Spenden gingen an das lokale Naturschutzzentrum und an soziale Einrichtungen.
- Weiterhin finanziert die Stiftung die Renovierung eines Leuchtturms in Bay City an der Saginaw Bay am Huronsee.

#### 8.1.3.1 The Saginaw Bay Watershed Initiative Network (WIN)

Diese Initiative wurde 1996 von Dow ins Leben gerufen mit folgendem Ziel: „[To] cooperatively develop a shared identity for the Saginaw Bay Watershed as a sustainable community“ (WIN o.J.). Beteiligt sind Kommunen, Naturschützer, Landwirte, Stiftungen und Unternehmen. „WIN identifies issues, sets priorities, and then tackles projects designed to address concerns with tangible solutions designed to steward natural resources, strengthen local economies and nurture agriculture and nature-based tourism in the region“ (ebd.).

Das Saginaw Bay-Wassereinzugsgebiet ist das größte Frischwasser gespeiste Feuchtsystem an einer Küste in den USA mit 22 *counties*<sup>197</sup> und 5 Städten (Flint, Saginaw, Bay City, Midland und Mt. Pleasant), in denen zusammen mehr als 1,4 Mio. Menschen leben. Es gibt dort über 175 Seen und 7.000 Meilen Fließgewässer auf einer Fläche von insgesamt 8.700 Quadratmeilen. Etwa 100 Organisationen arbeiten an dem Projekt mit. Organisation und Moderation leistet der *Conservation Fund*, eine nationale NGO ([www.conservationfund.org](http://www.conservationfund.org)). Die Hauptfinanzierung kommt von Dow („Big bucks“, Ring 1999). Das Besondere an diesem Projekt ist, dass zum ersten Mal Kommunen und Organisationen aus einer Region zusammenarbeiten, indem sie sich über ein gemeinsames, räumliches Interesse definieren: das Wassereinzugsgebiet der Saginaw Bay. Viele dieser Organisationen und Kommunen hatten schon vorher jede für sich an Projekten zu Umweltschutz und Lebensqualität gearbeitet. Neu ist die Zusammenarbeit unter einem gemeinsamen Motto (*Sustainable Development*) und über politische Grenzen hinweg.

<sup>196</sup> Prakash 2000, S. 91.

<sup>197</sup> ähnlich den deutschen Landkreisen.

Erste Unterprojekte sind in den Bereichen Vogelschutz und -beobachtung, Landnutzung und Landwirtschaft ins Leben gerufen worden. Das Projekt „*Birding*“ soll den Tourismus in der Region verstärken, indem „Beobachtung von, Forschung und Freude an den Vögeln“ gefördert werden. Das Projekt beinhaltet die Wiederherstellung und den Schutz von Lebensräumen für Vögel, verbesserten Zugang und die Werbung für Vogelbeobachtung mit einer Broschüre und einer Webseite ([www.saginawbaybirding.org](http://www.saginawbaybirding.org))<sup>198</sup>.

### 8.1.3.2 Community Outreach Meeting

Jeweils zu Beginn des Jahres veranstaltet Dow in Midland ein sog. *Community Outreach Meeting*, zu dem etwa 700 regionale Meinungsführer eingeladen werden. Diese Veranstaltung geht auf eine Anregung des *Community Advisory Panel (CAP)*<sup>199</sup> zurück; die CAP-Mitglieder sind bei der Vorbereitung beteiligt und in der Regel auch anwesend. Das Treffen ist als „*Business Breakfast*“ konzipiert und beginnt um 7 Uhr morgens<sup>200</sup>. Im Februar 1999 nahmen etwa 230 Meinungsführerinnen und Meinungsführer, die CAP-Mitglieder sowie 45 Managerinnen und Manager von Dow teil. Das Treffen dient dazu, die Beziehungen zum lokalen wirtschaftlichen Umfeld zu stärken. Als Redner waren der Präsident von Dow, der Werksleiter Midland sowie der Umweltmanager anwesend; letzterer informierte über das von der EPA eingeführte „*Risk Management Program*“ (RMP) (vgl. Kap. 6.5.1.4), in dessen Rahmen alle Unternehmen, die bestimmte Arten und Mengen von Chemikalien herstellen, nutzen oder transportieren, sog. „*Worst Case Scenarios*“ (WCS) sowie eine Unfallgeschichte der letzten fünf Jahre erstellen müssen.

Das WCS muss jeweils für die toxischste und am leichtesten entflammbare Chemikalie erstellt werden. Bei Dow sind dies Chlor und Butadien<sup>201</sup>. Im „schlechtesten Fall“ (*worst case*) würde bei einer Chlorfreisetzung ein Radius von 25 Meilen um das Dow-Werk, bei einer Butadien-Freisetzung ein Radius von einer Meile verseucht werden. EPA fordert zudem von den Unternehmen, ein sog. „*Alternate Case Scenariid*“ (ACS) zu erstellen, das realistischer ist als das WCS, weil normale Witterungsbedingungen und nur ein Teilausfall der Sicherheitsvorkehrungen angenommen werden. Dow hat nur für das ACS ein Computermodell mit Karten erstellt, weil das Unternehmen das WCS für sehr unwahrscheinlich hält, was wiederum von einigen lokalen ENGO-Mitgliedern kritisiert wurde. Die bei diesem *Community Outreach Meeting* anwesenden lokalen Meinungsführer nahmen die Präsentation des Unternehmens interessiert zur Kenntnis, eine Diskussion über die WCS entstand dabei nicht.

<sup>198</sup> Das Gesamtprojekt steht im Internet unter [www.saginawbaywin.org](http://www.saginawbaywin.org).

<sup>199</sup> Zu Deutsch Nachbarschaftsforum (vgl. Kap. 7.5 und 10.1.2).

<sup>200</sup> Am Abend des gleichen Tages fand ein Treffen für die allgemeine Öffentlichkeit zum selben Thema statt, bei dem etwa 120 Bürgerinnen und Bürger anwesend waren, unter ihnen einige lokale ENGO-Aktivistinnen.

<sup>201</sup> Ein „ungesättigter, gasförmiger Kohlenwasserstoff, der ... sehr reaktionsfähig und für die Herstellung von Kunstkautschuk von größter Bedeutung ist“ (dtv-Brockhaus).

### 8.1.3.3 Bevölkerungsumfragen im Umfeld des Unternehmens in Midland<sup>202</sup>

Die Befragungen werden im Zweijahres-Turnus von einem Marktforschungsinstitut bei 300 Midlandern (inkl. Vororten) sowie bei 100 Bürgern der Nachbarkommune Freeland durchgeführt. Die folgenden Daten stammen vom September 1999.

Vier von fünf Befragten leben seit mindestens 10 Jahren in der Gegend. 39 Prozent haben eine universitäre Ausbildung, 19 Prozent sogar einen „Ph.D.“. Jeder Fünfte hat ein Familienmitglied, das bei Dow arbeitet. 89 Prozent der Antwortenden haben einen guten Eindruck von Dow, davon 46 Prozent „*strongly favorable*“. Nur jeder Zehnte hat einen schlechten Eindruck. Diejenigen, die einen positiven Eindruck von Dow haben, bringen das Engagement des Unternehmens in der Kommune (58 Prozent) und die Arbeitsplätze, die Dow schafft (46 Prozent) vor. Diejenigen, die einen schlechten Eindruck von Dow haben, nennen als Gründe „*layoffs/poor treatment of employees*“ (39 Prozent), „*big business*“ (29 Prozent) und „*environmental issues*“ (18 Prozent). Während 70 Prozent der Befragten Dow die Note „*excellent*“ für ihren Beitrag zum ökonomischen Wohlergehen in der Kommune sowie für Dows Produkte geben, geben diese Note nur je 37 Prozent beim Attribut „*being a good employer*“ bzw. „*limiting the impact of its operations on the environment*“. Als „schlecht“ bezeichnet jeder Fünfte die Offenheit und Ehrlichkeit des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit. Dieses Attribut schneidet zwar am schlechtesten von allen ab, erhält aber immer noch die Note „*excellent*“ bei jedem dritten Befragten.

Die Umfrage erhob auch die Einstellung zur Glaubwürdigkeit von Institutionen bzgl. Umweltinformationen: Am glaubwürdigsten ist hier das *Midland County Health Department* mit 71 Prozent gefolgt vom *Department of Natural Resources / Michigan Department of Environmental Quality* gleichauf mit Dow Chemical selbst (je 59 Prozent („sehr glaubwürdig“)). Die *Environmental Protection Agency* (EPA) findet gut jeder Zweite glaubwürdig, während die lokalen (29 Prozent) und nationalen Umweltgruppen (20 Prozent) die Schlusslichter der Institutionen bilden. Eine Abweichung von dieser Rangfolge bilden die jüngeren Befragten (18-35-jährige): Sie schätzen Regierungsinstitutionen glaubwürdiger ein als Dow. Umgekehrt ist es bei der Altersgruppe der über 50-jährigen: Sie empfinden Dow glaubwürdiger als Regierungsorganisationen. Mindestens jeder Zweite liest die Dow-Zeitschrift „*Around Dow*“ bzw. hat schon eine Werkführung bei Dow mitgemacht.

In der Zeitreihe waren die Zustimmungsqoten zu Dow immer sehr hoch. 1999 war im Vergleich zu 1997 ein geringer Rückgang um 4 Prozent von 93 auf 89 Prozent zu verzeichnen. Auf den Stand von 1995 zurückgegangen sind die Anteile der Bürgerinnen und Bürger, die Dow gute Noten für die Kontrolle von Luft- und Wasserverschmutzung geben: 68 Prozent für die Kontrolle von Luft-, und 59 Prozent für die Kontrolle von Wasserverschmutzung.

Die Einwohnerinnen und Einwohner von Midland und Umgebung haben einen positiveren Eindruck von Dow als die Bürgerinnen und Bürger von Freeland: so hat fast jeder zweite Midlander einen sehr positiven Eindruck des Unternehmens, jedoch nur gut jeder dritte Frelander. Auch der Eindruck, dass Dow seine Emissionen kontrolliere, ist bei den Midlandern stärker als bei den Frelandern (62 zu 36 Prozent bzgl. Wasserverschmutzung).

<sup>202</sup> Alle Daten aus Dow Chemical 1999.

Nur 14 Prozent der Befragten haben Bedenken gegenüber Dow. Diese betreffen Entlassungen und Arbeitsplatzsicherheit oder die Frage, ob Dow Midland verlassen würde. Positive Anmerkungen machen hingegen 42 Prozent der Antwortenden: Sie empfinden das Engagement des Unternehmens in der Kommune bzw. die Art der Unternehmensführung als positiv.

Die Bewohnerinnen und Bewohner von Midland stehen Dow sehr positiv gegenüber. Sie schätzen Dow als Arbeitgeber und als Sponsor für soziales und kulturelles Leben. Kritik wird nur von einer kleinen Minderheit geübt. Die Einbettung von Dow in die Kommune kann daher als sehr gut bezeichnet werden. Es ist zu vermuten, dass die meisten anderen Chemieunternehmen deutlich negativer von ihren Nachbarn bewertet werden, auch wenn sie darüber keine Daten herausgeben<sup>203</sup>.

Der Standortfaktor Akzeptanz ist für Dow in Midland wenig problematisch; dies ist einerseits auf die traditionell guten Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld zurückzuführen, die vom Unternehmen entsprechend gepflegt werden, etwa durch das eben erwähnte *Community Outreach Meeting*. Aber auch Dialoge wie das CAP (vgl. Kap. 8.2) oder die *Michigan Source Reduction Initiative*<sup>204</sup> (vgl. Kap. 10.1.3) verhelfen dem Unternehmen zu mehr Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Andererseits besteht aber eine hohe Abhängigkeit der Kommune von Dow, wie im folgenden Kapitel zu sehen sein wird.

#### 8.1.4 Standortwirkungen von Dow Chemical in der Stadt Midland

*When Dow sneezes, the community reacts*<sup>205</sup>.

Dow ist der größte Arbeitgeber in Midland und der zweitgrößte Steuerzahler<sup>206</sup>. Das Unternehmen wurde in Midland gegründet und hat seit über 100 Jahren hier 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 und der CAP-Mitglieder: „They just constantly want more information, <just tell us more, tell us everything what's going on>“. Es leben immer noch nahe Verwandte des Dow-Gründers Herbert H. Dow in Midland; bis vor wenigen Jahren war ein Enkel von Herbert Dow im Vorstand. Er gründete die Grace A. Dow-Stiftung, die regional viele Organisationen unterstützt.

Die Moderatorin des CAP erläutert: „Dow has an incredible impact on the community ... – it's a one horse town“. Im Vergleich zu anderen Dow-Standorten, etwa Sarnia, Kanada, habe Dow hier größeren Einfluss. Die Bürgerinnen und Bürger von Sarnia seien Dow gegenüber kritischer eingestellt als die Midlander. Die Dominanz von Dow führt zu Abhängig-

<sup>203</sup> BASF in Ludwigshafen führt ebenfalls Umfragen in der Nachbarschaft durch, diese Daten sind aber nicht zugänglich.

<sup>204</sup> Die „Michigan Source Reduction Initiative“ ist eine Kooperation mit lokal und national organisierten Umweltaktivisten, die dem vorsorgenden Umweltschutz dient.

<sup>205</sup> Ein CAP-Teilnehmer.

<sup>206</sup> Der größte Steuerzahler ist der lokale Energieversorger, dessen größter Abnehmer wiederum Dow ist.

keit der Kommune von Dow: „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?<sup>207</sup>“ (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“.

Zur Frage, wie weit man als CAP-Mitglied zu seinen Überzeugungen stehen könne, meint ein Naturschützer lachend: „I’m not sure I want to be promoting the elimination of pesticides ... - I don’t know how many members I’d loose...“.

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 Wohlbefinden wird in erster Linie Dow als Arbeitgeber 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“.

<sup>207</sup> 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.

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 zweischneidige Sache: „Economically, Dow is a benefit. Environmentally and historically<sup>208</sup>, 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 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 Panel<sup>209</sup>

### 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. 7.5), 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,

<sup>208</sup> Hervorhebung durch CAP-Teilnehmerin.

<sup>209</sup> 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), den 8 der 19 Bürgerinnen und Bürgern ausfüllten (vgl. auch Kap. 1.3 „Methodisches Vorgehen“). Alle Zitate in diesem Kapitel entstammen, soweit nicht gesondert gekennzeichnet, aus den Interviews bzw. Fragebögen.

können jedoch bei Ausscheiden 500 US\$ als Spende an eine von Ihnen gewählte Organisation veranlassen („Recognition“).

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](http://www.dowmidland.com)) zu sehen sind. Zudem erstellt Dow einen Jahresbericht über die Arbeit des CAP, der der Mitarbeiterzeitung sowie den *Midland Daily News*, der Lokalzeitung in Midland, beigelegt wird. Die meisten der behandelten Themen sind öffentlich. Es gibt jedoch Themen, die Dow zunächst vertraulich behandelt haben möchte. Die Moderatorin kündigt dies zu Beginn der jeweiligen Sitzung an. Nach Information der Organisatorin des CAP ist diese Vertraulichkeit bisher immer eingehalten worden. Am Anfang jeder Sitzung teilt die Moderatorin oder die Organisatorin des CAP den Bürgerinnen und Bürgern auch mit, was das Ziel der heutigen Diskussion ist: „We’re going either to ask you for action or decision ... or we’re going to just merely inform you and ask for your input, your thoughts, your feedback and your perception“ (Newman 1999). Einige wenige Treffen mit externen Gästen fanden ohne Dow-Management statt, um eine offenere Diskussion zu ermöglichen (etwa zu Umweltthemen oder zum Tarifvertrag).

### 8.2.1.2 Teilnehmende, Dow-Mitglieder und Moderation

Die Teilnehmenden sind zwischen 17 und 89 Jahre alt. Es sind eine Studentin, zwei Rentner, ein Publizist, eine Tierärztin, ein Polizist, eine Pfarrerin, ein Mitarbeiter einer Naturschutzorganisation, eine Sozialarbeiterin, ein Mitarbeiter im lokalen Gesundheitszentrum, lokale Kleingewerbetreibende, ein Lehrer, ein Gewerkschaftsfunktionär, eine Dow-Mitarbeiterin im Ruhestand, zwei Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung sowie eine Mitarbeiterin eines lokalen Naturschutzzentrums (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: „... as long as they feel they’re getting something useful out of this interaction we’d like them to stay, because ... with continuity comes a good knowledge base that one can benefit from both ways“ (Newman 1999). Durchschnittlich sind etwa drei Viertel der Mitglieder anwesend. Die jährliche Fluktuation schwankt zwischen einem und fünf Mitgliedern. 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 Beraters<sup>210</sup> auf Grund größtmöglicher Repräsentativität ausgewählt. Neue Mitglieder werden entweder auf Vorschlag der Teilnehmenden ausgewählt oder bewerben sich von selbst, insbesondere nach den jährlichen öffentlichen Veranstaltungen<sup>211</sup>. Auch die Moderatorin ist aufgefordert, Vorschläge zu machen und potenzielle CAP-Mitglieder zu interviewen. Es wird darauf geachtet, die Repräsentativität beizubehalten und nicht zu viele Personen mit einer ähnlichen Funktion (etwa

<sup>210</sup> Der Berater moderiert auch das *Public Advisory Panel* des nationalen Chemieverbandes (vgl. Kap. 10.1.1).

<sup>211</sup> 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.



Gewerbetreibende oder Angehörige öffentlicher Verwaltungen) im *CAP* zu haben. An anderen Standorten hat Dow zum Teil Probleme, Bürgerinnen und Bürger für das *CAP* zu gewinnen und muss Werbung machen. Nicht so in Midland: „Advertise? – People want to be on our *CAP*, it’s a prestigious thing to be on the *CAP*“ (Donker 1999).

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 heutige Moderatorin wurde von einem *CAP*-Mitglied vorgeschlagen, nachdem der erste Moderator weggezogen war. Die *CAP*-Teilnehmenden begutachteten ihren Lebenslauf und ihre Qualifikationen und wurden um Gegenvorschläge gebeten. Schließlich wurde sie einstimmig akzeptiert (Newman 1999).

Über die Kosten des *CAP* kann die Organisatorin keine Angaben machen: „It’s not something I keep track of, ... the *CAP* is just an integral part of our overall Community Outreach. But the *CAP* is not a high ticket item in terms of budget, it is mostly people’s time that we are investing in running the *CAP*“ (Newman 1999).

### 8.2.1.3 Aktive, kritische Umweltschützer im *CAP*?

Eine umstrittene Frage ist die Teilnahme von kritischen Umweltschützern, den sog. Aktivisten, im *CAP*. Einige moderate Umwelt- und Naturschützer, etwa aus dem lokalen Naturschutzzentrum, von einer lokalen Naturschutzorganisation oder dem *Sierra Club*<sup>212</sup>, sind im *CAP* Mitglieder. Ein Aktivist mit toxikologischem Hintergrund, der kritisch die Umweltaktivitäten des Unternehmens beleuchtet, fehlt aber seit dem Ausscheiden von Mary Sinclair, einer sehr aktiven und kenntnisreichen Frau, die in den 70er und 80er Jahren schon erfolgreich gegen den Bau eines Atomkraftwerkes in Midland gekämpft hatte: „With departure of Mary Sinclair, the Panel needs another „watchdog“ with indepth knowledge of environmental issues“ (*CAP*-Protokoll vom Mai 1998). Der Nachfolger von Mary Sinclair betont: „I am a land activist, not a toxic activist. I don’t think there’s anyone on the *CAP* right now with that background.“ Eine andere Bürgerin meint: „The *CAP* should have expertise in what the effects of chemicals are. Endocrinologists, medical doctors ... it would be good to add those people“. Die Organisatorin des *CAP* ist jedoch der Meinung, dass die *CAP*-Mitglieder nicht die Notwendigkeit eines aktiven Umweltschützers als Teilnehmer sähen: „The Panel members themselves identify and select who they feel we need to have on the panel. At this point, they have not felt a need to get a so called activist on the panel“ (Newman 1999). Andererseits sieht sie aber Vorteile darin, Kritiker im *CAP* zu haben: „Mary Sinclair was candid and challenging, ... we need to hear that“.

Die Moderatorin deutet an, dass es nicht leicht sein dürfte, eine Nachfolgerin für Mary Sinclair zu finden, da es nicht sehr viele kritische und kenntnisreiche Aktivisten in Midland gäbe: „ ... maybe in a larger community with greater diversity you might find more people

<sup>212</sup> Der *Sierra Club* ist eine der größten US-Naturschutzorganisationen.

like Mary". Die Frage sei auch: „Do you want someone who's a strong environmentalist to be on the *CAP* because then you will lose your balance; ... will it just become their forum?" (Donker 1999). Auch eine Bürgerin teilt diese Bedenken: „Sometimes they [the activists] just beat the drum for the sake of beating the drum". Dennoch ist sie der Meinung, dass Aktivisten im *CAP* sein sollten, wenn sie bereit sind, zuzuhören. „There has got to be somebody that's pushing the envelope“.

#### **8.2.1.4 Zusammenfassung: Organisatorisches**

Das *CAP* von Dow Midland wurde 1990 gegründet, hat ca. 20 Mitglieder, die die Bevölkerung in Midland weitgehend repräsentieren. Die Fluktuation ist gering, die Mitgliedschaft so attraktiv, dass es eine Warteliste gibt. Derzeit gibt es drei Naturschützer im *CAP*, jedoch keine Umweltaktivisten. Die Sitzungen 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. 3.3.3 zur Wirkungsanalyse).

#### **8.2.2 Einstellungen der Teilnehmenden zu Unternehmensdialogen**

Die *CAP*-Teilnehmenden sind Dialogen gegenüber sehr aufgeschlossen; sie zweifeln die alleinige Problemlösungskompetenz der Unternehmen in gesellschaftlichen Fragen an und fordern eine aktive Mitsprache der Öffentlichkeit. Dies wird aus den Fragebögen an die *CAP*-Mitglieder deutlich: Der allgemein gehaltenen Aussage „Important company policies affecting society should be discussed in public“ stimmen alle Antwortenden zu. Die Aussage „Companies should solicit inputs from environmental organizations concerning environmental issues“ erhielt fast ähnlich hohe Zustimmung: sieben von acht *CAP*-Mitglieder stimmen dem zu. Expertenskepsis und möglicherweise die Vermutung einer Art „Betriebsblindheit“ wird bei der Bewertung des folgenden Statements deutlich: „The experts within the company know best what to do“. Diese Aussage stößt bei sechs Teilnehmenden auf Ablehnung. Fünf Teilnehmende stimmten der Aussage zu, dass „lay people are competent to advice companies about environmental and societal questions“. Bei der Frage, ob Bürgermeinungen in Unternehmen angemessen berücksichtigt würden bzw. bei der Feststellung, dass die Öffentlichkeit bei der Unternehmenspolitik kein Mitspracherecht habe, ist die Gruppe gespalten. Explizit gefragt nach der Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie im Allgemeinen, bewerten sechs Teilnehmende diese als „eher glaubwürdig“, einer als „gar nicht glaubwürdig“. Im Vergleich dazu schätzen alle acht Antwortenden Dow als „eher glaubwürdig“ ein.

#### **8.2.3 Ziele des Dialogs**

Welche Ziele verfolgen die teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger mit dem *CAP*? 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: „It's a two-way street, not just the receipt of information, it is saying what we believe. It's an exchange, give and take, being counterpoint“. Es geht um gegenseitiges Verstehen und voneinander Lernen und dadurch um den Aufbau von Verständnis und Vertrauen. Die Bürgerinnen und Bürger möchten im *CAP* etwas über Dow erfahren, aber auch Dow andere Perspektiven nahe bringen: „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 Teilnehmenden erwarten von Dow, dass die Ergebnisse der Diskussionen im Unternehmen an die richtigen Stellen getragen werden. Auf die Frage nach den Zielen von Dow nennen die Bürgerinnen und Bürger die Verbesserung des Informationsflusses zwischen Dow und der Kommune, glauben aber auch, dass Dow mit dem *CAP* Vertrauen schaffen und sein Image verbessern will.

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).

Die Moderatorin stellt fest, dass es um die Entwicklung einer langfristigen Beziehung geht, in der die Dialogpartner aufrichtig sein und trotzdem ein gutes Verhältnis haben können. Zudem ist es aus ihrer Sicht wichtig für beide Seiten, dass die Teilnehmenden kritische Fragen stellen (Donker 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.

### **8.2.3.1 Vorteile des *CAP* für die Bürgerinnen und Bürger und für Dow**

Die Teilnahme am *CAP* ist für die Bürgerinnen und Bürger schon allein dadurch attraktiv, dass Dow so großen Einfluss in der Kommune hat und sich auch der Unternehmenshaupt-sitz in Midland befindet. Dadurch könnten die *CAP*-Mitglieder nicht nur Einfluss auf den Standort, sondern auf das gesamte Unternehmen ausüben, so eine Dow-Mitarbeiterin. Ein zusätzlicher Anreiz ist, dass die Teilnehmenden frühe, z.T. vertrauliche Informationen bekommen: „They're being on the inside circle of information“ (Newman 1999).

Ein Bürger bestätigt die Attraktivität der Teilnahme: „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 *Issues*<sup>213</sup> identifizieren.

An einem Beispiel wird der Nutzen des *CAP* für Dow unmittelbar deutlich: Zu Beginn der 1990er Jahre hatte Dow Überkapazitäten in der Sondermüll-Verbrennungsanlage. Ein Kunde fragte an, ob Dow nicht seinen Sonderabfall mit verbrennen könne. Obwohl diese Lösung für Dow nur Vorteile zu haben schien, wurde das Thema im *CAP* angesprochen, und die Bürgerinnen und Bürger lehnten das Ansinnen klar ab. Daraufhin verzichtete Dow auf die Verbrennung von Kundenabfall. Durch die Konsultation des *CAP* konnte ein großer Konflikt in der Kommune vermieden werden<sup>214</sup>.

Welche Vorteile sehen die Bürgerinnen und Bürger für Dow durch das *CAP*? Ein *CAP*-Mitglied sieht die Gefahr der Betriebsblindheit bei den Dow-Mitarbeitern, die sich ja in der Regel bestenfalls mit Stakeholdern wie Behördenvertretern austauschten: „They don't necessarily have an idea of what the perception of the community is. [Therefore, the] *CAP* is one of the few chances that they can get outside of their circle of people that they work with and get input from other components of the community“. Ein Teilnehmer erläutert am Beispiel der Entlassungen vor einigen Jahren, welchen Vorteil das *CAP* für Dow habe: „There were a lot of people who were very concerned with some aspects of how it was handled. ... The [employee-] morale was bad, and sometimes management had a hard time grabbing hold of that, because they don't have that [same] interaction with people. So sometimes we can tell them what we hear in the community and what would be helpful“.

### 8.2.3.2 Rolle der Dialogakteure

Aus Sicht von Dow ist der Dialog im *CAP* mit einem dreibeinigen Hocker zu vergleichen, dessen Beine die Teilnehmenden, die Dow-Vertreterinnen und -Vertreter und die Moderatorin sind. Ein Dialog mit nur zwei „Beinen“ ist nicht möglich, dann würde der Stuhl umfallen. Den drei Akteuren fallen unterschiedliche Aufgaben zu: „Company representatives have to listen, be willing to be responsive to the community, to be open and not come in all defensive“. Die Bürgerinnen und Bürger müssen ihre Zeit zur Verfügung stellen, bereit sein, ihre Bedenken mitzuteilen und sollen „Barometer ihrer Freunde, Nachbarn und Kollegen“ sein. Die Moderatorin soll das *CAP* arbeitsfähig halten, sicherstellen, dass alle Mitglieder gehört werden und dass jeder den Prozess respektiert und Dow auch Feedback geben über die Arbeit. Aus Sicht der Moderatorin ist ihre Rolle die folgende: „To help them [the citizens] feel it's ok to say whatever they want to say“ (Donker 1999).

Die Rolle der *CAP*-Teilnehmenden ist aus eigener Sicht nicht immer ganz klar. Bei einer Kleingruppendiskussion über die eigene Arbeit stellte sich die Frage: „Are *CAP* members messengers from Dow to the community, or are they representatives from community/citizenry to Dow? At least one group felt *CAP* members are reflectors of the community to

<sup>213</sup> Ein „Issue“ ist ein Thema öffentlichen Interesses mit hohem Konfliktpotenzial (vgl. auch Fußnote 99 im Kap. 4.3.3).

<sup>214</sup> weitere Details siehe Kap. 8.2.5 „Ergebnisse der Arbeit des *CAP*“.

Dow, not messengers outward". Auf der anderen Seite sieht sich eine Studentin als Botschafterin des Unternehmens und Aufklärerin ihrer studentischen Kollegen: „Students think the [local] Tittabawassee river is a mess. But [after hearing the presentations at the CAP], I can explain the situation to them so they're not as uninformed. If I can start the word, they will listen, and it will spread“.

### 8.2.3.3 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!“. Eine Bürgerin sieht auch Grenzen darin, dass die CAP-Mitglieder das Unternehmen berechtigter Weise nicht zu irgendetwas zwingen, sondern nur ihre Bedenken zum Ausdruck bringen könnten: „It would be presumptuous to say <I am going to force you to do something environmentally responsible>. I can say <I am concerned about the fact that there is not enough wrapping around the tubes or whatever>, but what do I know about it?“. Diese Teilnehmerin sieht also auch Grenzen in der eigenen Kompetenz (vgl. auch Kap. 8.2.4.3).

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.

Ein Teilnehmer thematisiert auch die Frage, was von den CAP-Mitgliedern selbst eingebracht werden könne und was aus seiner Sicht eher von außen, etwa von einer ENGO, kommen müsse. Zum Thema Pestizide erklärt er am Beispiel der Kirsche-Industrie in Nord-west-Michigan: „They spray constantly, and ... I noticed there's just not a lot of variety of birds, they kill all the bugs, nothing for the birds to feed...“. Auf die Frage, ob er dieses Thema schon im CAP angesprochen habe, antwortete er: „Not yet ... I don't know if it would be appropriate at the CAP, I think that's something I could probably do as an outside organization“.

### 8.2.3.4 Zusammenfassung: Ziele des Dialogs

Ziele der Bürgerinnen und Bürger sind ein gegenseitiger Austausch, „Geben und Nehmen“, aber 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, auch wenn er oft subtil und schwer messbar ist, indem sie mit Top-Entscheidern an einem Tisch sitzen. Ein Vorteil für Dow ist die Zweiseitigkeit der Kommunikation im Vergleich zu anderen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Ein weiterer Vorteil ist die Nähe der CAP-Mitglieder zu den Ängsten anderer Bürgerinnen und Bürgern

sowie ihre relative Unvoreingenommenheit gegenüber der Unternehmenspolitik, die für Dow eine wertvolle Entscheidungshilfe darstellt.

#### 8.2.4 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). Die für das CAP zuständige Dow-Mitarbeiterin stellt beispielhaft am Sitzungsjahr 1997/98 die Themen dar, die die CAP-Mitglieder selbst priorisiert hatten: Sicherheit, Gesundheitsrisiken, Störfälle und deren Prävention, Störfallvorsorge, Emissionen in Wasser, Luft und Boden, Dow-Spenden an die Kommune, die Freiwilligenarbeit der Mitglieder und die negativen Auswirkungen des veränderten Beschaffungswesens auf lokale Zulieferer. „Environmental issues do not dominate our CAP discussions; purchasing issues, human resources, how we treat our people, flexible work hours.. ... - we covered a wide diversity of issues“. (Newman 1999) Auch die Moderatorin bestätigt dies: „We have a broader perspective compared to other Dow-CAPs like in Sarnia/Canada or in Carolton/Kentucky“ (Donker1999).

Aus den Fragebögen geht jedoch 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.

In der folgenden Tabelle 15 sind die Themen aufgelistet, die das CAP in seiner 9-jährigen Geschichte (Stand 1999) unter anderem behandelt hat.

**Tabelle 15: Themen im Midland / Dow-CAP**

<b>Kommunikation</b>	Kommunikation an den Standorten weltweit
	Nationale CAP-Konferenz in Philadelphia
	Resultate der Bevölkerungsumfrage
	Neues Konzept für das <i>Community Leaders Outreach Meeting</i>
	Öffentlichkeitsarbeit des CAP

Forts. **Tabelle 15: Themen im Midland / Dow-CAP**

<b>Mitarbeiter- Beziehungen</b>	Stimmung, Vertrauen und Loyalität unter den Mitarbeitenden
	Frauen und Minderheiten
	Entlassungen
	Verhandlungen mit den Gewerkschaften
	Veränderungen im Unternehmen (Diskussion mit Gewerkschaftsmitgliedern und Dow Management)
<b>Umwelt und Sicherheit</b>	Sicherheit der Kommune
	Notfallplanung
	Lehren aus dem Tod eines Arbeiters
	Epidemiologische Studien bei Dow-Beschäftigten
	Störfälle, z.B. Entweichen von (potenziell) kontaminiertem Grundwasser in lokalen Fluss nach Störfall und deren zukünftige Verhinderung
	<i>Sustainable Development</i>
	Berichterstattung über Dioxin in der Lokalpresse, Dioxin in Bodenproben
<b>Sicherheit</b>	Chlor: EPAs Ankündigung, Verbot, Reduktion und Substitution zu unterstützen, sowie die Reaktion der CMA darauf; Dows Anwendung von Chlor
	Dows Deponien: Standorte, Alter, Arten von Abfällen, Dämmsysteme, Testprozeduren, Langzeit-Bewirtschaftungspläne
	Sonderabfallverbrennung
	Abwasserbehandlung
<b>Wirtschaftliche Entwicklung von Dow</b>	Dows Langzeitplanung und ihr Einfluss auf die Kommune
	Information des CAP über eine neue Tochterfirma (vor Information der Medien)
	Dows Produktpalette
	Rationalisierungen
<b>Beziehungen zu Midland</b>	Lebensqualität in Midland
	Internationale versus lokale Zulieferer, Auswahl von Zulieferern
	Unterstützung der lokalen Wirtschaft
	Dows finanzielle Zuwendungen an lokale Organisationen
	Dows Bestreben nach Reduzierung der Grundsteuer
	gegenseitige Unterstützung von Dow und der Kommune
	Rückgängige Freiwilligenarbeit von Dow-Mitarbeitern in der Kommune

Quellen: CAP-Jahresberichte, Sitzungsprotokolle, eigene Erhebung

#### 8.2.4.1 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 literally 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 Mitarbeiterinnen 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, identifizieren sich mehr mit Dow: „I wouldn't want to pay more than I think my property is worth“ (Newman 1999).

#### 8.2.4.2 Bedenken und Ängste der Bürgerinnen und Bürger

Dow ermittelt die Einstellungen von Midlands Bürgerinnen und Bürger zum Unternehmen und damit auch die Bedenken und Ängste der Midlander 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 (siehe Kap. 8.1.3.3). Die Hauptsorgen der Bürger sind demnach Luft- und Wasserverschmutzung, Störfälle, Entlassungen und die Unterstützung der Kommune durch Dow. Ein *CAP*-Mitglied berichtet von kritischen Bekannten, die sich fragten, ob die *CAP*-Mitglieder dem Unternehmen trauen könnten: „Can we trust what they say?“

Die Moderatorin zitiert einen Einzelhändler aus dem *CAP*, der seinen Laden direkt neben dem Werksgelände hat und der in einer Sitzung zu den *Worst Case Scenarios* sehr direkt fragte: „With terrorism and all those dangers, I want to know how many people are going to die in your worst case scenario“ (vgl. Kap. 6.5.1.4 und 8.1.3.2). Dieser Bürger gehe



zwar humorvoll, aber doch mit einem sehr ernstem Interesse an die im *CAP* behandelten Themen. Nach letzten Störfall berichtete er im *CAP*: „My cocacola guy couldn't get out with his truck because of your release, he had to stay for hours at my store, I had to entertain him...“. Es gibt also Störfälle, bei denen die Anwohnerinnen und Anwohner angewiesen werden, in ihren Häusern zu bleiben, was für die Betroffenen erstens keine angenehme Situation ist und zweitens den Ablauf alltäglicher Geschäftsroutinen stören kann.

#### 8.2.4.3 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. Nur das langjährige, kritische Mitglied Mary Sinclair habe auch externe, unabhängige Informationen in das *CAP* gebracht. Die anderen Bürgerinnen und Bürger hätten sich oft mit Studien von Dow zu Umweltthemen zufrieden gegeben, während Mary externen Experteninput gefordert habe, was bei den Bürgerinnen und Bürgern auf Skepsis gestoßen sei. Weiterhin berichtet die Moderatorin, dass manche Bürgerinnen und Bürger aus ihrer Sicht auch zu wenig kritisch seien, wenn sie ohne weitere Nachfrage Informationen des Unternehmens etwa zur Toxizität einer Chemikalie zur Kenntnis nähmen.

#### 8.2.4.4 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 kommen auch andere Dow-Expertinnen und Experten, um das *CAP* zu informieren. Weitere Vortragende waren etwa der Verantwortliche für den *County*-Notfalldienst oder der Präsident der lokalen Gewerkschaft<sup>215</sup> (ein Treffen ohne Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Zum Thema Wasserqualität des lokalen Flusses brachte die lokale Umweltaktivistin der Gruppe, Mary Sinclair<sup>216</sup> einen Mitarbeiter der staatlichen Wasser-Regulierungs-

<sup>215</sup> Die Hälfte der Dow-Mitarbeiter ist in der Gewerkschaft „*Steelworkers of America*“ organisiert.

<sup>216</sup> Sie war bis 1998 Mitglied.

behörde in das *CAP*. Streitgespräche von Unternehmensmitarbeitern mit ENGO-Mitgliedern fanden jedoch vor dem *CAP* nicht statt.

Auf die Frage, ob das *CAP* Zugang zu unabhängiger technischer Expertise habe bzw. Dow dafür Geld bereitstelle, kamen von den Bürgerinnen und Bürger sehr unterschiedliche Antworten: vier Mal nein, zwei Mal ja und zwei Mal „ich weiß nicht“. Die Definition dieser Expertise scheint nicht für alle Bürgerinnen und Bürger gleich zu sein. Auf die Frage, ob eine solche 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 definitely <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 issues yet where we’ve had to get other information“.

#### **8.2.4.5 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.

#### **8.2.5 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“.

Auf die Frage, wie Dow mit den Ergebnissen des *CAP* umgehe, antworten die Bürgerinnen und Bürger, dass die Ergebnisse ins obere Management bzw. zu den entsprechenden Fachleuten im Unternehmen kommuniziert werden. Aus den Antworten wird deutlich, dass die Teilnehmenden von der Ernsthaftigkeit des Umgangs mit den *CAP*-Ergebnissen überzeugt sind: „[The outcomes] are discussed very seriously“; „They listen, discuss and evaluate

carefully“, „I think we do make some impact on their decisions“. Und ein weiterer Kommentar: „I think there are subtle changes - not totally measurable“.

Ein Teil der *CAP*-Mitglieder ist der Meinung, dass das *CAP* zu positiven Veränderungen bezüglich der lokalen Standortwirkungen von Dow beiträgt. Als Beispiel wird etwa die Diskussion mit den Gewerkschaften genannt: „During union negotiations, the *CAP* heard from both sides and ... asked some pertinent questions that helped stimulate the successful resolution of negotiations“. Ein weiteres Beispiel ist die Kommunikation mit der Kommune: „I think the *CAP* has encouraged Dow to initiate more outreach and educational programs within the community“. Ein anderes *CAP*-Mitglied ist weniger überzeugt von den Wirkungen der *CAP*-Arbeit: „I think there have been positive changes, but I don't think the *CAP* initiated them“.

Nachfolgend sind beispielhaft einige Ergebnisse der Arbeit im *CAP* aufgelistet.

- Anfang der neunziger Jahre hatte Dow Überkapazitäten in der Sondermüll-Verbrennungsanlage. Einige Kunden fragten an, ob Dow nicht ihren Abfall mit verbrennen 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“<sup>217</sup>. Daraufhin verzichtete Dow auf die Verbrennung von Kundenabfall und konnte damit einen großen Konflikt in der Kommune vermeiden.
- Zu Beginn der Arbeit des *CAP* fühlten sich die Bürgerinnen und Bürger überfordert, alle 40.000 Einwohner von Midland zu repräsentieren und initiierten einen *community survey* (siehe Kap 8.1.3.3): „They felt that they would like to have the company not just depend too heavily on them and their input but also get some data from a broader segment of the community“ (Newman 1999). Seit 1991 wird diese Umfrage alle zwei Jahre durchgeführt. Über die Ergebnisse der Umfrage erscheint eine Pressemitteilung, und die wichtigsten *Stakeholder*, wie etwa das *Michigan Department of Environmental Quality* oder das *Public Health Department*, erhalten ein Exemplar.
- 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

<sup>217</sup> 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 wirtschaftliche Vorteile für Midland bringt. Die kommerzielle Verbrennung von Sonderabfällen bringt dagegen keinen Vorteil für die Kommune und wird daher abgelehnt.

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.

- Ebenfalls auf Initiative des *CAP* geht das *Community Leader Meeting* (siehe auch Kap. 8.1.3.2) zurück, das ein Mal jährlich stattfindet. Zu diesem Treffen werden etwa 700 Meinungsführer eingeladen, um über die Geschäftsentwicklung von Dow und andere aktuelle Themen informiert zu werden und eigene Interessen einzubringen. Anwesend sind auch einige Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Top-Management und die *CAP*-Mitglieder.
- Eine Arbeitsgruppe des *CAP* beschäftigte sich mit den Informationsmaterialien zum „*Risk Management Program*“ (vgl. Kap. 6.5.1.4). 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 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“.
- Nachdem die Entlassungen zu Beginn der 1990er Jahre große Unruhe in der Bevölkerung ausgelöst hatten, empfahl das *CAP* Dow ein Treffen mit kirchlichen Gruppen und Sozialarbeitern. Auf diesem Treffen wurden der Jahresplan 1994/95, die Entlassungspolitik inklusive Abfindungen, weitere Pläne für Personalabbau sowie bestehende Service-Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht freiwillig aus dem Unternehmen ausscheiden, diskutiert. Ein *CAP*-Mitglied: „We can serve as a buffer between Dow and the community“.
- Zuliefererbeziehungen sind ein wichtiges und kontinuierliches Thema im *CAP*. Die *CAP*-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.
- Die *CAP*-Teilnehmenden baten Dow, eine Liste der Spenden des Unternehmens zusammenzustellen, 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 führen<sup>218</sup>. 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. Hier hat Dow nach Intervention einiger *CAP*-Mitglieder seine Unternehmensphilosophie überarbeitet, was wieder zu mehr Freiwilligenarbeit führte.

### **8.2.6 Bewertung der Arbeit im CAP durch die Teilnehmenden**

#### **8.2.6.1 Positive Anmerkungen der Bürgerinnen und Bürger**

Alle Teilnehmenden empfinden das *CAP* als nützlich und sind der Meinung, dass Dow bereitwillig auf die Bedenken der Mitglieder eingeht. Dies geht aus der Bewertung nach vorgegebenen Charakteristika im Fragebogen hervor. Bei der Wahl zwischen „Das *CAP* ist demokratisch/undemokratisch“ entschieden sich fünf Teilnehmende für „demokratisch“, drei waren unentschieden. Der Feststellung „The *CAP* actively addresses problems around the site“ stimmten ebenfalls fünf Teilnehmende zu; zwei waren unentschieden, einer neigte eher zu der Formulierung „Dow really uses the *CAP* for Public Relations Purposes“. Das Attribut „Fairness“ schneidet im Vergleich zu den anderen Attributen etwas schlechter ab: Zwar empfinden fünf Teilnehmende das *CAP* als fair, zwei Bürger empfinden das *CAP* jedoch als unfair, einer ist unentschieden.

Die allgemeine Bewertung der Arbeit im *CAP* 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“.

<sup>218</sup> Insbesondere Verhaltensänderungen sind sehr schwer messbar.

Ein Bürger nimmt den Dialog nicht als selbstverständlich hin und erkennt an, dass es ein großer Schritt für ein Unternehmen ist, einem CAP zu vertrauen. Ebenfalls zufrieden sind die meisten Mitglieder mit der Kommunikation im CAP: „I get the perception that they [die Dow-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter] are truly listening“, „It’s nice to know that they ... take you serious“. Die Dow-Vertreter seien aufmerksam und wachsam bezüglich jeglicher Bedenken der CAP-Mitglieder: „They appear to be open, friendly and honest“.

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“. Den Vorwurf eines bekannten Umweltaktivisten gegen CAPs, dass diese vom Unternehmen kontrolliert würden und auch nur dem Unternehmen Rechenschaft schuldig seien, entkräftet ein Teilnehmer mit folgender Aussage: „The company is forming the CAP. If you want to organize a community group outside of that, you’re free to do that“.

Mit der Moderation des CAP sind die meisten Befragten sehr zufrieden: „She’s very good“, „Our facilitators have always been excellent“. Begründet wird dies mit folgenden Aussagen: „[She] has taken advantage of the opportunities available in the group“, „Those who wish to contribute their thoughts have the opportunity to do so“, „...does an excellent job of keeping the CAP focused and on-task when we are working together“.

### 8.2.6.2 Kritische Anmerkungen der Bürgerinnen und Bürger

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“.

Zu Beginn der Arbeit im CAP hätten einige Mitglieder keine gute Einführung bekommen, so wird beklagt. Daher schlägt ein Bürger vor: „Make the first meeting of the year one for orientation of new members and re-orientation of everyone“. Grundsätzlich sollte die Arbeitsweise auch interaktiver sein: „[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". Verbessert werden könne auch die Bekanntheit des *CAP* bei den Dow-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern. Obwohl er im Allgemeinen zufrieden sei mit der Moderation, äußert sich ein Teilnehmer auch kritisch: „Discussions sometimes seem to <die-off> and I'm not sure if the group is truly apathetic or just needs a different approach from the facilitator“.

### **8.2.6.3 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 Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation

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

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<b>Auswahl der Teilnehmenden:</b> Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmenden, etwa durch externe, heterogene Kommission, deren Mitglieder in keinem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen stehen, oder durch Zufallsauswahl	Bei der <i>CAP</i> -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 <i>CAP</i> 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.
<b>Zusammensetzung der Gruppe:</b> Heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, Einbeziehung möglichst aller „Betroffener“, keine Überrepräsentierung vom Unternehmen abhängiger Teilnehmender	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 <i>CAP</i> teil. Besonders kritische Umweltschützer arbeiten jedoch nicht im <i>CAP</i> 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.
<b>Regeln des Dialogs:</b> Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und ein Zeitrahmen als „Dialogordnung“	Das <i>CAP</i> hat sog. „ <i>Operating Guidelines</i> “, in denen Zweck, Mitgliedschaft, Zeiten, Moderation sowie der Umgang mit Besuchern mit Vertraulichkeit geregelt sind. Explizite Kommunikationsregeln gibt es nicht, die Moderatorin achtet jedoch auf eine angemessene Beteiligung aller.



<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<b>Themenfindung:</b> Möglichkeit der Einflussnahme der Teilnehmenden auf die im Dialog behandelten Themen	Die im <i>CAP</i> behandelten Themen werden weitgehend von den Teilnehmenden bestimmt. Dow bringt ebenfalls Themenvorschläge ein und erarbeitet mit der Moderatorin die Tagesordnung. Beim letzten Treffen des Sitzungsjahres im Mai erstellen die Mitglieder eine Prioritätenliste, die im Lauf des folgenden Jahres abgearbeitet wird.
<b>Machtverhältnisse:</b> Machtausgleich durch strukturelle Elemente <sup>219</sup> oder durch die Moderation <sup>220</sup>	Das Dow-Midland <i>CAP</i> leidet unter einem typischen <i>CAP</i> -Phänomen: Bürgerinnen und Bürger sitzen Unternehmensmanagern gegenüber, die die Geschicke von einigen Tausend Mitarbeitern und im Falle Midland - durch die große Dominanz von Dow in der Kommune - von einem großen Teil der Bevölkerung bestimmen. Daher besteht ein gewisses Machtungleichgewicht. Dies ist jedoch ein strukturelles Problem und wäre höchstens dahingehend zu lösen, dass auch Bürgerinnen und Bürger aus weiter entfernten Kommunen mit einer schwachen Verflechtung mit dem Unternehmen am <i>CAP</i> teilnehmen <sup>221</sup> bzw. dass im <i>CAP</i> verstärkt auch externe Kritikerinnen und Kritiker bzw. Expertinnen und Experten zu Wort kommen.
<b>Moderation:</b> unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen	Das <i>CAP</i> 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 <i>CAP</i> , 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.

<sup>219</sup> 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.

<sup>220</sup> 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.

<sup>221</sup> Dies bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch weiter entfernt lebende Bürger von potenziellen Störfällen betroffen sein könnten. Der Radius der „impacted area“ beim größten anzunehmenden Unfall (Worst Case Scenario, vgl. Kap. 7.4.1.4) beträgt 25 Meilen.

### 8.3.1.2 Prinzip Kompetenz

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden:</b> Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmenden beteiligen können; Möglichkeit, Kritik zu üben, ist vorhanden<sup>222</sup></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 <i>CAP</i> 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 <i>CAP</i>-Mitglieder zitiert. Für einen Film über das <i>CAP</i> 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 <i>CAP</i> ohne Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tagt. Davon wurde einige wenige Male Gebrauch gemacht, etwa bei der Diskussion mit Gewerkschaften.</p>
<p><b>Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden:</b> Teilnehmende können dem Thema folgen, äußern sich sachkundig und beraten das Unternehmen kompetent</p>	<p>Die <i>CAP</i>-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 <i>CAP</i> besprochen werden, zumindest verstehen können. Kompetenzgrenzen gibt es allenfalls im Verstehen von toxikologischer Information, wie ein Teilnehmer berichtet, zudem wird eine medizinische Fachperson fehlen, welche die gesundheitlichen Auswirkungen von Chemikalien einschätzen könne.</p>

<sup>222</sup> Etwa durch Moderationstechnik oder durch Diskussion ohne Unternehmensvertreter.

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<b>Unabhängiger Experteninput:</b> Zugang der Teilnehmenden zu unabhängigem Beraterwissen, Sicherstellung der Finanzierung des Zugangs zu diesem Wissen	Der Informationsinput im <i>CAP</i> 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.
<b>Qualität der Ergebnisse:</b> Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung	<p>Misst man die Ergebnisse am Ziel „to discuss the operations of The Dow Chemical Company and its impact on the adjacent communities“<sup>223</sup>, ist die Qualität der Ergebnisse eher hoch, da das Haupt-„Ergebnis“ der Informationsaustausch ist.<sup>224</sup> Das <i>CAP</i> dient als Resonanzboden für Themen und Bedenken der Midlander Bevölkerung. Das Ziel, den Einfluss von Dows Produktion auf die umliegenden Kommunen zu diskutieren, wird jedoch nur zum Teil erreicht, da eine kompetente Diskussion nur mit neutraler Information von unterschiedlichen Informationsquellen stattfinden kann. Der Informationsinput im <i>CAP</i> kommt jedoch vor allem von Dow selbst.</p> <p>Eine lokale Umweltaktivistin wirft dem <i>CAP</i> 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> <p>Die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung ist beim Dow-Midland-<i>CAP</i> kaum gegeben. Wie die Entscheidungen zustande kommen, ist unklar. So bemängelt ein Teilnehmer in einer Evaluationsrunde, dass Einzelmeinungen zum Teil als Gruppenmeinung interpretiert würden<sup>225</sup>.</p>

<sup>223</sup> vgl. „*Operating Guidelines*“.

<sup>224</sup> Zur Qualität des Ziels siehe Kriterium „Mandat“ im Kap. 8.3.1.4.

<sup>225</sup> „[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“.

### 8.3.1.3 Prinzip Effizienz

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis: Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis</b></p>	<p>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.</p> <p>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: „Discussions sometimes seem to &lt;die-off&gt; and I'm not sure if the group is truly apathetic or just needs a different approach from the facilitator“.</p>
<p><b>Regelmäßigkeit der Teilnahme:</b> Hohe Teilnahmequote<sup>226</sup> sowie angemessene Fluktuation<sup>227</sup></p>	<p>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.</p>
<p><b>Außenwirkung des Dialogs:</b> Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind</p>	<p>Das CAP ist in der Kommune kaum bekannt, obwohl das CAP Initiator und Mitveranstalter der jährlich stattfindenden <i>Community Outreach Meetings</i> ist und der Jahresbericht der lokalen Tageszeitung beigelegt wird. Auf Wunsch können auch Gäste am CAP teilnehmen, was jedoch sehr selten in Anspruch genommen wird. 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.</p>

<sup>226</sup> 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.

<sup>227</sup> 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.

### 8.3.1.4 Prinzip Legitimation

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Mandat/Ziel:</b> Ziel wird von Teilnehmenden und Externen hohe Qualität zugemessen; es herrscht Klarheit über angestrebte Ergebnisse</p>	<p>Das Hauptziel des <i>CAP</i> ist in den <i>Operating Guidelines</i> festgelegt: Den Betrieb von Dow und seine Auswirkungen auf umliegende Kommunen mit den Bürgern zu diskutieren. Das <i>CAP</i> 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 <i>CAP</i> Feedback zu geben, welchen Einfluss die Gruppe auf Entscheidungen bei Dow hat. Damit besteht deutliche Klarheit über die angestrebten Ergebnisse.</p> <p>Der Anspruch des <i>CAP</i> (und damit die Qualität des Ziels) sind jedoch gering, da die Auswirkungen des Unternehmens lediglich „diskutiert“ werden sollen. Ein formaler Input der <i>CAP</i>-Mitglieder wird nicht angestrebt.</p> <p>Die Qualität des Ziels lässt sich auch an den im <i>CAP</i> behandelten Themen ablesen. In der Arbeit des <i>CAP</i> 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. Zum Anderen gibt es Themen, bei denen das <i>CAP</i> aktiv wird oder eine Empfehlung ausspricht. Letztere lassen sich wiederum in zwei Kategorien einteilen: Ergebnisse, die eine Veränderung in der Unternehmenskommunikation nach sich ziehen, und Ergebnisse, die zu einem veränderten Verhalten des Unternehmens führen.<sup>228</sup> Fast alle Fälle, wo <i>CAP</i>-Mitglieder in Aktion getreten sind, beziehen sich auf die Unternehmenskommunikation, etwa der Input zum jährlich stattfindenden <i>Community Outreach Meeting</i>, 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 <i>CAP</i> initiierte Workshops mit Zulieferern oder Sozialexperten zählen hierzu. Eine Verhaltensänderung von Dow gab es zu Beginn der 90er Jahre durch die Intervention des <i>CAP</i>, als Dow Pläne fallen ließ, 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 <i>CAP</i>-Mitglieder seine Unternehmensphilosophie überarbeitet, was wieder zu mehr Freiwilligenarbeit führte. Ein Teilnehmer ist der Ansicht, dass es vor allem subtile Verhaltensänderungen bei Dow gebe. Ein weiteres Mitglied ist jedoch der Ansicht, dass „the <i>CAP</i> has not altered decisions by Dow“.</p>

<sup>228</sup> Insbesondere Verhaltensänderungen sind sehr schwer messbar.

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden des Midland / Dow Community Advisory Panel im Bezug auf das Kriterium</b>
Forts. <b>Mandat/Ziel</b>	Die Bewertung der Qualität von Zielen und Ergebnissen unterscheidet sich zudem je nach Betrachterperspektive: Die Dow-Vertreterinnen und Vertreter sind mit der Arbeit des <i>CAP</i> sehr zufrieden, die Teilnehmenden sind ebenfalls weitgehend zufrieden.
<b>Einbindung in Entscheidungsfindung:</b> Klarheit über Verwendung der Ergebnisse im Unternehmen	Durch die Teilnahme des Werksleiters sowie bei den meisten Sitzungen auch des Umweltmanagers und weiterer Fachleute aus dem Unternehmen kommen die im <i>CAP</i> behandelten Themen an den richtigen Stellen an. Der Werksleiter bestätigt auch, dass das <i>CAP</i> 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, <i>wie</i> die Manager das Gehörte umsetzen: „I wonder how the <i>CAP</i> input is really used“.
<b>Transparenz:</b> Transparenz über Vorgehen, Ziele und angestrebte Ergebnisse innerhalb des Dialogs, im Unternehmen sowie bei der allgemeinen Öffentlichkeit	Innerhalb des <i>CAP</i> sind Vorgehen und Ziele bekannt. Die Transparenz innerhalb des Unternehmens ist zum Teil gegeben, vor allem bei den Abteilungen, deren Führungskräfte häufig im <i>CAP</i> zu Gast sind (z.B. Umweltschutz, Gesundheit und Arbeitssicherheit). Die Sitzungen sind nicht öffentlich <sup>229</sup> , Gäste werden aber auf Wunsch zugelassen. Es werden Protokolle erstellt, die öffentlich zugänglich sind <sup>230</sup> , die aber für Nicht-Teilnehmenden schwer verständlich sind. Der Jahresbericht des <i>CAP</i> wird der Lokalzeitung beigelegt. Eine gewisse Transparenz ist dadurch gegeben.
<b>Interne/externe Evaluation:</b> Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmer sowie externe Evaluatoren	Im Jahr 1998 gab es ein sog. <i>CAP</i> -Audit, bei dem die <i>CAP</i> -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 der US-weiten, quantitativen <i>CAP</i> -Umfrage teil (siehe Kapitel 10.1.2). Eine qualitative externe Evaluation wurde vom Unternehmen mit dieser Forschungsarbeit möglich gemacht.

<sup>229</sup> 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.

<sup>230</sup> Bis April 2000 wurden die Protokolle in der Lokalbibliothek ausgelegt oder auf Wunsch von Dow verschickt. Seither sind sie auch unter [www.dowmidland.com](http://www.dowmidland.com) im Internet zu sehen.

### 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 16: Abschneiden des Midland / Dow–CAP im Bezug auf die Qualitätskriterien**

Prinzip	Kriterium <sup>231</sup>	Bewertung
<b>Fairness</b>	Auswahl der Teilnehmenden	+
	Zusammensetzung der Gruppe	++
	Regeln des Dialog	+++
	Themenfindung	+++
	Machtverhältnisse	+
	Moderation	+++
<b>Kompetenz</b>	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	++
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden	++
	Unabhängiger Experteninput	+
	Qualität der Ergebnisse	++
<b>Effizienz</b>	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	+++
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	+++
	Außenwirkung des Dialogs	++
<b>Legitimation</b>	Mandat	+
	Einbindung in Entscheidungsfindung	++
	Transparenz	++
	Interne/externe Evaluation	++

+++ sehr gut

++ zufriedenstellend mit kleineren Mängeln

+ verbesserungsfähig mit größeren Mängeln

<sup>231</sup> Zur genaueren Beschreibung der Kriterien siehe die vorangegangenen Kapitel.

### **Kriterien, bei denen der Dialog sehr gut abschneidet:**

Die „Regeln des Dialogs“, die „Themenfindung“, die „Moderation“, die „Regelmäßigkeit der Teilnahme“ und das „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* niedrig. 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<sup>232</sup>. 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 niedriger 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 nicht 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. 10.1.3). 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 überfordert<sup>233</sup>. 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.

---

<sup>232</sup> Dies ist natürlich nicht dem Unternehmen anzulasten.

<sup>233</sup> 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) der Fall ist.

## 9 Fallbeispiel Studieninitiative BASF „Sustainable Development“, Ludwigshafen, Deutschland

### 9.1 Das Unternehmen BASF

#### 9.1.1 Das Unternehmen BASF und seine Produkte

Die BASF AG in Ludwigshafen gehört zusammen mit den amerikanischen Unternehmen DuPont und Dow Chemical zu den drei größten Chemieunternehmen der Welt. BASF hat rund 100.000 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2000 einen Umsatz von knapp 36 Milliarden Euro, eine Steigerung um 22 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (www.basf.de). Die BASF hat Produktionsstätten in 39 Ländern und vertreibt eine breite Produktpalette, die von chemischen Grundstoffen und Spezialchemikalien über Kunststoffe zu Pflanzenschutzmitteln und Pharmaprodukten reicht, in 170 Ländern. Am Standort Ludwigshafen arbeiten etwa 40.000 Beschäftigte, davon wohnen etwa 15.000 in der Stadt. Ludwigshafen hat knapp 166.000 Einwohner; in fast jedem fünften Haushalt lebt also ein BASF-Mitarbeiter<sup>234</sup>.

#### 9.1.2 Geschichte der BASF

Die „Badische Anilin und Soda Fabrik“ (BASF) wurde 1865 von Friedrich Engelhorn in Oppau (heute ein Stadtteil von Ludwigshafen) gegründet. Die ersten Produkte waren Teerfarben und deren Vorprodukte. Farben (z.B. die Erfindung von Indigo-Blau 1897) waren bis ins frühe 20. Jahrhundert die Hauptprodukte des Unternehmens. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts kamen Düngemittel dazu, so wurde z.B. aus Ammoniak Stickstoffdünger gefertigt. Die hohe Explosivität von Ammoniak wurde der BASF damals zum Verhängnis: 1921 explodierte das Ammoniumsulfatsalpeter-Lager im Oppauer Werk, Fabrik und Dorf wurden zerstört, 561 Menschen starben (vgl. dpa 1998).

In den 1920er Jahren stieg die BASF in die Produktion von Treibstoffen, Kautschuk und Lacken ein und wurde ein bedeutender Zulieferer der damals erstarkenden Automobilindustrie. Die schlechte wirtschaftliche Lage im deutschen Reich führte 1925 zur Fusion der BASF mit Hoechst, Bayer und drei weiteren Chemieunternehmen zur I.G. Farbenindustrie, die bis heute wegen der Beschäftigung von Zwangsarbeitern aus Osteuropa im Zweiten Weltkrieg kritisiert wird. Gegen Ende dieses Krieges nahm die BASF großen Schaden: ein Drittel der Gebäude wurde zerstört, der Rest beschädigt.

Erst 1952 löste sich die I.G. Farben auf, die BASF firmierte wieder unter eigenem Namen. Ab der Mitte des Jahrhunderts nahm die Bedeutung von Kunststoffen stark zu. 1951 entwickelten BASF-Forscher das Styropor, das wegen seiner guten Dämmwirkung in der Bauindustrie eingesetzt wird. Zu dieser Zeit wurde auch der Hauptrohstoff Kohle vom Erdöl abgelöst, die Zeit der Petrochemie begann.

In den 1960er Jahren startete das Unternehmen die internationale Expansion; auch die Produktpalette wurde auf Arzneimittel und Pflanzenschutz- bzw. Düngemittel ausgeweitet. Zu dieser Zeit begannen die Umweltschutzanstrengungen mit dem Bau der ersten Sonder-

<sup>234</sup> Die durchschnittliche Haushaltsgröße beträgt nach Auskunft eines Mitarbeiters der Stadt Ludwigshafen 2,02 Personen.

müllverbrennungsanlage 1964 und der ersten Kläranlage, die 1974 in Betrieb genommen wurde (www.basf.de).

Wie bei vielen großen Chemieunternehmen gab es auch bei BASF schwere Unfälle. Nach dem größten Unfall in der Chemieggeschichte in Oppau 1921 (s.o.) strömte 1953 Dioxin aus einem Druckbehälter; drei Arbeiter wurden verletzt, einer starb später. Der Unfall wurde erst 31 Jahre später bekannt [!]. 1966 wurden bei einer Explosion 63 Menschen verletzt. Bei einem Großbrand 1979 verbrannten 400 Tonnen Kunststoffe und Pestizide. 1993 entwichen acht Tonnen giftiger Chemikalien und regneten in Form von Russpartikeln auf das Umfeld. 1995 wurden bei einer Verpuffung vier Arbeiter verletzt, einer starb. 1996 explodierte ein Lagerbehälter, gut drei Tonnen Chemikalien gelangten in den Rhein. 1998 starben bei einer Explosion in einer Styroporfabrik zwei Arbeiter (vgl. dpa 1998).

### 9.1.3 Kontakte zum Umfeld

„Was wir nicht kommunizieren können, das können wir auch nicht realisieren“. So wird Jürgen Strube, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der BASF AG, im Nachhaltigkeitsbericht „Gesellschaftliche Verantwortung“ der BASF zitiert (BASF 2001). In diesem Sinne wird als eines von fünf Feldern gesellschaftlicher Verantwortung der Dialog definiert. Er soll „durch Transparenz und Offenheit zu mehr Vertrauen“ führen (ebd.).

Die BASF unterhält an mehr als 30 Standorten weltweit Nachbarschaftsforen (CAPs), u.a. in Ludwigshafen, Tarragona/Spanien oder Freeport und Geismar/USA. Ein weiteres wichtiges Kommunikationsmittel sind *Stakeholder*-Befragungen; so werden im Hauptwerk Ludwigshafen regelmäßig Umfeldbefragungen durchgeführt, deren Ergebnisse jedoch nicht zugänglich sind<sup>235</sup>. Ziel des Unternehmens ist es, „im Umfeld unserer Standorte auf der ganzen Welt ... als guter Nachbar („*Good Corporate Citizen*“) und verlässlicher Partner akzeptiert [zu] sein ...“ (BASF 2001, S. 36).

Im Jahr 2000 hat die BASF rund 27 Mio. Euro für Ausbildung (27 Prozent), Beschäftigungsförderung (23 Prozent), Wissenschaft (18 Prozent), Karitative Zwecke (11 Prozent), Kultur (9 Prozent), Sport (2 Prozent) und Anderes (10 Prozent) gespendet (ebd., S. 38). Des Weiteren unterstützt das Unternehmen das ehrenamtliche Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Deutschland wurden im Jahr 2000 mehr als 500 Beschäftigte bei vollem Lohn oder Gehalt für ehrenamtliche Tätigkeiten freigestellt. In den USA können Mitarbeitende beim Unternehmen Fördermittel für die gemeinnützige Organisation beantragen, bei der sie sich engagieren (ebd., S. 40).

Als weitere Dialog-Aktivität bezeichnet die BASF in Ludwigshafen das „Mitmach-Labor“ („H<sub>2</sub>O & Co.“) für Schüler, das sich großer Beliebtheit erfreut und lange Zeit im Voraus ausgebucht ist. Kinder von sechs bis zwölf Jahren können dort selbst Experimente machen oder Spielzeug wie „Slime“, eine bunte, glitschige Masse, herstellen (vgl. BASF 1997, S. 21). Auch an den US-amerikanischen Standorten ist die BASF in der Umwelterziehung

<sup>235</sup> Hingegen stellte mir Dow Chemical in Midland die Ergebnisse der Umfeldbefragung zur Verfügung (vgl. Kap. 8.1.3.3).

aktiv: sie veranstaltet dort Zeltlager für sozial benachteiligte Kinder oder bietet Werksführungen zu Kind gerechten Themen (BASF 1997b, S. 40 f.).

## 9.2 Die Studieninitiative BASF<sup>236</sup>

### 9.2.1 Organisatorisches

Die BASF führte 1998/99 zum zweiten Mal die „Studieninitiative BASF“ mit Studierenden und Doktoranden zu den Themen Globalisierung, Gentechnik und Nachhaltige Entwicklung durch. Zu diesem Zweck wurden über die Begabtenförderwerke<sup>237</sup> Studierende aller Fachrichtungen zur Mitarbeit aufgefordert. Zu jedem Thema lud die BASF etwa 20 junge Leute ein, sechs Tage im Werk Ludwigshafen und 11 Tage an einem ausländischen Standort zu verbringen. Die 19 Teilnehmenden der Gruppe „*Sustainable Development*“, die von mir befragt wurden, kommen überwiegend aus den alten Bundesländern und studieren oder promovieren in Agrarwissenschaften, Geoökologie, Geographie, Biologie, Chemie, Landschaftsplanung, Umwelttechnik, BWL, Politologie, Soziologie, Psychologie und Theologie. Die Teilnehmenden besichtigten unter der Leitung eines Mitarbeiters der Unternehmenskommunikation<sup>238</sup>, der die Studieninitiative auch organisierte und auswertete, die Werke, hörten Vorträge von BASF- und externen Referenten und diskutierten mit den Referenten und untereinander.

Die Themen der ersten Woche in Ludwigshafen reichten von der Geschichte der BASF über „Sustainable Development und industrielle Chemie“, Energiesteuer, mathematische Bewertung von Nachhaltigkeit und Risikobewertung bis zur „Zukunft der sozialen Sicherungssysteme“. Zusätzlich trainierten die Teilnehmenden - unabhängig vom Thema – einen Tag lang Team-Diskussion, Moderation und Präsentation. Die BASF-externe Fachfrau, die dieses Training durchführte, war in Ludwigshafen während der ganzen Zeit anwesend; dies war von der BASF aus als „Maßnahme zur Gestaltung eines guten Diskurses und zur Sicherung einer konstruktiven Gruppendynamik“ gedacht (Hartmann 2002). Der Baustein ist von der BASF als ein zusätzlicher Teilnehmer-Anreiz vorgesehen und wurde von diesen auch sehr geschätzt.

---

<sup>236</sup> Nach Vorgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Öffentlichkeitsarbeit im Juni 1998 nahm ich im September 1998 an der ersten Woche der Studieninitiative in Ludwigshafen zum Thema „*Sustainable Development*“ teil. Vor Beginn dieser Woche hatten die Teilnehmer einen Fragebogen erhalten (siehe Anlage 2). Von den 19 Teilnehmenden sandten 15 den ersten Fragebogen zurück, was eine sehr hohe Rücklaufquote bedeutet. Zusätzlich zu den schriftlichen Fragebögen führte ich nach Ende der ersten Woche mit vier Studierenden ein Telefoninterview, in dem ich sie um eine Einschätzung der Studieninitiative bat. Nach Abschluß der zweiten Woche im März 1999, die am Standort Antwerpen/Belgien stattfand, erhielten die Teilnehmenden nochmals einen Fragebogen (vgl. Anlage 3), um die Veränderung der Einstellungen gegenüber der BASF nachvollziehen zu können. Den zweiten Fragebogen füllten neun Studierende aus. Im Juli 1999 führte ich mit dem damaligen Organisator der Studieninitiative bei der BASF, Jörg Hartmann, ein Interview (vgl. auch Kap. 1.3 „Methodisches Vorgehen“).

<sup>237</sup> Hanns-Seidel-Stiftung, Konrad-Adenauer-Stiftung, Friedrich-Naumann-Stiftung, Friedrich-Ebert-Stiftung, Heinrich-Böll-Stiftung, Studienstiftung des Deutschen Volkes, Evangelisches Studienwerk, Cusanus-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, Studienförderwerk der deutschen Wirtschaft.

<sup>238</sup> So weit nicht anders gekennzeichnet, stammen alle Aussagen eines BASF-Mitarbeiters in diesem Kapitel von Jörg Hartmann (Hartmann 1999) aus dieser Abteilung.

In der zweiten Woche in Antwerpen hörten die Studierenden Vorträge zum Energie- und Produktverbund, zum Umweltmanagement, einem aktuellen Umweltschutzprojekt der BASF, zum Thema „Arbeit in Belgien“ und zum „Eurodialog“, einem europaweiten Gespräch zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, zur *Life Cycle Analysis*, zum Thema „Anlagenbau und Risikobewertung“ sowie zu *Responsible Care* und Umweltberichterstattung. Schließlich bearbeiteten die Teilnehmenden in Gruppen ein Thema ihrer Wahl zur Präsentation vor Führungskräften, die einige Wochen später in Ludwigshafen stattfand<sup>239</sup>. Im Juni 2001 fand ein Nachtreffen aller bisherigen Teilnehmenden von drei Studieninitiativen in Ludwigshafen statt.

### **9.2.2 Einstellungen der Teilnehmenden zu Unternehmensdialogen und zur Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie**

Um deren Einstellungen zum Verhältnis Öffentlichkeit – Gesellschaft herauszufinden, wurden den Teilnehmenden im ersten Fragebogen, der vor Beginn der Studieninitiative verschickt wurde, einige Aussagen zu Transparenz und Offenheit von Unternehmen vorgelegt. Ohne Ausnahme sind alle 15 Antwortenden der Ansicht, dass sich „Unternehmen bei Umweltentscheidungen auch von Umweltverbänden beraten lassen“ sollten. Weiterhin sind 87 Prozent der Antwortenden der Meinung, dass „die Meinung der Bürgerinnen und Bürger bei unternehmerischen Entscheidungen zu wenig berücksichtigt“ werde und dass „wichtige Unternehmensentscheidungen, die die Gesellschaft betreffen, in der Öffentlichkeit diskutiert werden“ sollten. Fast drei Viertel der Teilnehmenden lehnten die Aussage ab, dass sich „Unternehmen von der Öffentlichkeit nicht in ihre Unternehmenspolitik dreinreden lassen sollten“. Allerdings lehnen gleichzeitig 60 Prozent oder neun Teilnehmende die Aussage ab, dass „Laien Unternehmen bei Planungsentscheidungen kompetent beraten können“, sechs stimmen der Aussage zu. Am umstrittensten ist die Aussage „Die Experten im Unternehmen wissen am besten, was zu tun ist“: sechs Teilnehmende lehnen diese Aussage ab, zwei stimmen zu, sieben sind unentschieden.

Die Stipendiatinnen und Stipendiaten sind also mehrheitlich der Meinung, dass gesellschaftliche Fragen einer verstärkten Mitsprache der Bevölkerung bedürfen, sie erwarten aber eine fachliche Kompetenz. Ohne Zweifel haben Umweltverbände eine solche in Umweltfragen, weshalb die Studierenden die Beratung durch Umweltverbände befürworten. Laien wird nur teilweise eine solche Beratungskompetenz zugesprochen, wobei ein großer Teil der Befragten aber den Unternehmensexperten nicht die alleinige Problemlösungskompetenz zutraut.

<sup>239</sup> Bei dieser Präsentation waren insgesamt zwei Abteilungsleiter aus der Forschung, acht Prokuristen (aus Vorstandsstab, Logistik, Umweltrecht, Ausbildung, Presse, Pflanzenschutztechnologie, Strategische Planung und dem Länderbereich Osteuropa, Asien, Afrika), sechs Gruppenleiter (Umweltpolitik / Issuemanagement, Umwelt/Arbeitssicherheit/Energie, Umfeldkommunikation, Kommunikation Landwirtschaft / Personalwesen und Wirkstoffforschung) sowie sieben Mitarbeiter aus Abteilungen wie Ökoeffizienzanalyse, Wirkstoffforschung, Mathematische Optimierung, Sozialkoordination, Marketing-Beratung, Umfeld- und Mitarbeiterkommunikation anwesend.

## Einschätzung der Glaubwürdigkeit von gesellschaftlichen Akteuren

Vor Beginn der Studieninitiative bat ich die Teilnehmenden um ihre Einschätzung von wichtigen gesellschaftlichen Akteuren. Generell wird bei der Beurteilung der gesellschaftlichen Gruppierungen eine kritische Haltung gegenüber den Industrieverbänden, aber auch gegenüber der Presse deutlich. Wohlwollend werden vor allem Umwelt- und Verbraucherverbände, teilweise auch die Kirchen beurteilt. Bzgl. der Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit schneiden die Umwelt- und Verbraucherverbände am besten ab<sup>240</sup>. Gemeinwohlorientierung und Transparenz wird vor allem den Verbraucherverbänden zugesprochen, Industrieverbände schneiden hier sehr schlecht ab.

## Einschätzung von Kompetenz und Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie und von BASF

Vor Beginn der Studieninitiative empfand keiner der Stipendiatinnen und Stipendiaten die chemische Industrie oder die BASF als sehr oder eher glaubwürdig. Lediglich ein Teilnehmer gesteht der BASF eine gewisse Glaubwürdigkeit beim Thema *Sustainable Development* zu. Eher wird der BASF Kompetenz zum Thema zugesprochen, wie in Tabelle 17 zu sehen.

**Tabelle 17: Glaubwürdigkeit und Kompetenz der BASF aus Sicht der Studierenden<sup>241</sup>**

Einschätzung Aussage		Einschätzung					
		sehr groß	eher groß	mittel	eher gering	sehr gering	weiß nicht
Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie	vor	-	0	4	2	-	1
	nach	-	0	4	3	-	-
Glaubwürdigkeit der BASF allgemein	vor	-	0	6	-	-	1
	nach	-	2	5	-	-	0
Glaubwürdigkeit der BASF bzgl. <i>Sustainable Development</i>	vor	-	1	2	2	-	2
	nach	-	1	2	4	-	-
Kompetenz der BASF zum Thema <i>Sust. Development</i>	vor	-	3	0	0	-	4
	nach	-	1	4	2	-	0

n=7

Quelle: eigene Erhebung

Nach Ende der Studieninitiative<sup>242</sup> hat sich die Glaubwürdigkeit der BASF geringfügig verbessert: Zwei Teilnehmende, die vor Beginn „mittel“ angekreuzt hatten, finden die BASF jetzt „eher glaubwürdig“. Die Glaubwürdigkeit bzgl. *Sustainable Development* sowie die Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie im Allgemeinen haben sich leicht verschlechtert. Schlechter schneidet die Einschätzung der Kompetenz der BASF bzgl. *Sustainable Deve-*

<sup>240</sup> Diese Einschätzung wird auch von breiten Bevölkerungsschichten geteilt (vgl. Zwick/Renn 1998).

<sup>241</sup> Bezogen auf die 7 Teilnehmenden, die beide Fragebögen ausfüllten.

<sup>242</sup> Nur sieben Personen haben beide Fragebögen ausgefüllt, daher ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nur bedingt gegeben.

lopment nach der Studieninitiative ab: zwei Antwortende empfanden diese Kompetenz vor Beginn „eher groß“, nach Ende „eher gering“.

### Aussagen zu öffentlicher Sensibilität und Kritikempfänglichkeit der BASF

Vor Beginn des Dialoges haben die Teilnehmenden eher eine verhaltene Einstellung zu Sensibilität und Kritikempfänglichkeit der BASF. Nach Ende der Studieninitiative halten mehr Teilnehmende als vor der Initiative die BASF für sensibel in Angelegenheiten der Öffentlichkeit, glauben, dass die BASF bereit sei, sich Kritik anzuhören und auch, dass das Unternehmen bereit sei, gerechtfertigte Kritik in die Unternehmenspolitik einzubeziehen, wie Tabelle 18 zeigt.

**Tabelle 18: Sensibilität und Offenheit der BASF aus Sicht der Teilnehmenden**

		stimme voll zu	stimme eher zu	unent- schl.	lehne eher ab	lehne voll ab	kann nicht beurt.
BASF ist sensibel für die Angelegenheiten der Öff.	vor	-	3	2	-	-	2
	nach	2	3	2	-	-	-
BASF ist bereit, sich Kritik anzuhören	vor	-	2	2	1	-	2
	nach	1	3	2	-	-	-
BASF ist bereit, gerechtfertigte Kritik i.d. Unt.politik einzubez.	vor	-	-	4	-	-	3
	nach	-	5	2	-	-	-

n=7

Quelle: eigene Erhebung

### Zusammenfassung

Die allgemeine Glaubwürdigkeit des Unternehmens BASF hat sich bei den Befragten nach dem Dialog erhöht, während sich die Einschätzung der Glaubwürdigkeit bzgl. Sustainable Development sowie der Kompetenz zu diesem Thema verschlechtert hat. Bezüglich Sensibilität und Offenheit schneidet das Unternehmen nach der Studieninitiative jedoch besser ab als vorher.

## 9.2.3 Ziele der beteiligten Akteure

### 9.2.3.1 Definition von Dialog

Dialog ist für die Studierenden der Austausch unterschiedlicher Meinungen, zuhören können, gemeinsame Ziele suchen und evtl. einen gemeinsamen Weg finden. Offenheit sei sehr wichtig, man müsse zudem die Sichtweise und die Person des anderen respektieren und grundsätzlich zum Überdenken der eigenen Standpunkte bereit sein. Wichtig sei auch, dass die Dialogpartner gleichberechtigt sind.

Der für die Studieninitiative zuständige BASF-Mitarbeiter umschreibt Dialog als „Zwei-Wege-Kommunikation, gegenseitiges aufeinander hören, nicht nur ein Austausch, sondern



auch eine Weiterentwicklung der eigenen Position. Etwas, das in Augenhöhe stattfindet, mit der Bereitschaft, einander zuzuhören“ (Hartmann 1999).

Die Dialogpartner haben also ähnliche Vorstellungen von Dialog, eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von solchen Gesprächen<sup>243</sup>.

### 9.2.3.2 Ziele der BASF

Der Organisator der BASF nennt als Motiv für die Durchführung der Studieninitiative den Kontakt zu „heiß begehrten Multiplikatoren“. Er bringt damit einerseits zum Ausdruck, dass die BASF den Kontakt zu künftigen Entscheidungsträgern sucht, andererseits aber auch, dass er erwartet, dass die Teilnehmenden zu einem positiven Image des Unternehmens beitragen: „Wir glauben, dass wir ein ganz gutes Bild abgeben, wenn uns jemand über so eine lange Frist wie die Studierenden kennen lernt. Und wir glauben, dass sie als Multiplikatoren geeignet sind, dieses Bild in die Welt zu tragen.“ Ziel der Initiative sei auch, eine Rückmeldung von kompetenten Gesprächspartnern zu bekommen. Er fordert daher die Teilnehmenden auf: „Halten Sie uns den Spiegel vor! Das hat für uns auch eine Sensorfunktion. Dadurch lernen wir, wie das, was wir tun, „draußen“ wahrgenommen wird. Wir wünschen uns Feedback von Leuten, die das auch fundiert geben können.“

Die Studierenden nennen auf die Frage, warum die BASF die Studieninitiative wohl durchführe, am häufigsten „Anregungen von bzw. Kontakt zu künftigen Entscheidungsträgern“. Sehr wichtig seien auch Rekrutierung von Mitarbeitern und Werbung um Vertrauen bzw. Imagegewinn: „Uneigennützig machen die das nicht. [Sie wollen] ein positives Image schaffen, den Multiplikatoreffekt nutzen. Warum gehe ich über Stiftungen? Da habe ich Leute, die irgendwann mal in einer Schlüsselposition sitzen“. Weiterhin werden „Selbstdarstellung“ und „Bildungsauftrag“ als Motive vermutet. Mit einem Fragezeichen versehen nennt ein Teilnehmer als möglichen Grund für die BASF „Verantwortung für die Gesellschaft wahrnehmen“.

Die von den Teilnehmenden bei der BASF vermutete Motivation stimmt also im Punkt „Anregungen / Kontakt zu künftigen Entscheidungsträgern“ mit der vom Unternehmensvertreter geäußerten überein. Auch der vermutete Imagegewinn ist wichtig für die BASF. Die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht jedoch für die BASF nach Aussagen des Organisators nicht im Vordergrund.<sup>244</sup>

### 9.2.3.3 Ziele und Erwartungen der Studierenden

Die Teilnehmenden hatten zu Beginn folgende Erwartungen an die Studieninitiative (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

<sup>243</sup> Zur Problematik der „Gleichberechtigung“ bzw. der „gleichen Augenhöhe“ siehe Kap. 4.3.4, „Macht in Dialogen“.

<sup>244</sup> Sie ist jedoch ein willkommener Nebeneffekt, wie auch die Teilnehmenden vermuten. Die BASF hat bisher fünf der insgesamt knapp 180 Teilnehmer aus der ersten und zweiten Studieninitiative eingestellt (Stand 2001).

- Über *Sustainable Development* bei BASF erfahren (7)
- Einblicke ins Werk/Unternehmen erhalten (7)
- Vertiefung eigener Kenntnisse/Einsichten (6)
- Kennenlernen anderer Stipendiatinnen und Stipendiaten (4)
- Austausch über *Sustainable Development* (4)
- Über die Umsetzbarkeit von *Sustainable Development* lernen (3)
- Probleme offen benennen (3)
- Üben von Präsentationen/Moderation (2)
- Kreativität, Spannung, Spaß (je 1)

Vor Beginn der Initiative wurden die Studierenden auch nach möglichen Bedenken gefragt. Drei Teilnehmenden hatten keine Bedenken, die anderen nannten am häufigsten die Angst, „eingewickelt zu werden / die kritische Distanz zu verlieren“, bzw. „zu viel Selbstdarstellung der BASF“. Weitere Bedenken waren „Dialog als Deckmäntelchen“, „einseitige Informationen“ bzw. „kein Ansprechen von Schwachpunkten“. Zudem wurde befürchtet, dass sich während der Studieninitiative nichts Neues ergäbe und dass Konkurrenz unter den Teilnehmern herrschen würde. Eine Teilnehmerin fragte sich: „Nutzt uns die BASF, um Argumente geliefert zu bekommen, etwa für die Diskussion mit Umweltgruppen?“.

Der Organisator der BASF sieht als Teilnahmemotivation für die Studierenden die Möglichkeit, eine Woche an einem ausländischen Standort zu verbringen, gute Referenten zu hören und die Trainingseinheit „Teamdiskussion, Präsentation, Moderation“. Zudem meint er: „Wenn die Leute an der Sache interessiert sind, muss man nicht aufwändige Zusatzanreize schaffen“.

#### 9.2.3.4 Vorteile und Grenzen des Dialogs

Einen Vorteil des Dialogs sieht der BASF-Vertreter darin, dass das Unternehmen durch den Dialog mit hochbegabten, überdurchschnittlich gebildeten jungen Leuten dazulerne: „Ich denke, dass für das Unternehmen bei dieser Veranstaltung klar geworden ist, wie zentral Umweltthemen nach wie vor sind und dass unsere Antworten keineswegs alle überzeugen“. Zudem erhalte das Unternehmen die Bestätigung, über die wesentlichen, in der Gesellschaft aktuell diskutierten Themen Bescheid zu wissen: „Als BASF-Mitarbeiter ist es mir wichtig, dass das Unternehmen über die wichtigen Fragen informiert ist und kompetent Stellung nehmen kann“. Einen weiteren Vorteil sieht der Organisator in der Breite des Teilnehmerspektrums, welche die Lagerbildung in „Unternehmen“ und „Externe“ verhindere: „Ich finde an dem Konzept sehr intelligent, dass es einen fruchtlosen Schlagabtausch zwischen Unternehmensvertretern auf der einen Seite und Kritikern<sup>245</sup> auf der anderen Seite verhindert“.

Ein für den Dialog problematischer Faktor ist nach Ansicht des Unternehmensvertreters das Machtungleichgewicht zwischen dem Unternehmen und den Teilnehmern: „Ein großes Unternehmen wie dieses hat im Dialog oft ein Problem mit dem Machtgefälle oder impliziten Abhängigkeitsverhältnissen. Ich hatte bei der Studieninitiative schon an manchen Stellen

<sup>245</sup> Er nennt hier als Beispiel das Öko-Institut.

das Gefühl, die Studierenden halten mit massiver Kritik hinterm“ Berg, weil sie einen potenziellen Arbeitgeber nicht verstimmen wollen“. Eine weitere Grenze liege im Konzept der Studieninitiative: Da die Teilnehmenden aus Partei-, Gewerkschafts-, Wirtschafts- und religiösen Stiftungen kämen, hätten sie einen sehr unterschiedlichen politischen Hintergrund und setzten sich streckenweise mehr miteinander als mit der BASF auseinander: „Einen großen Teil der Diskussion haben die Teilnehmenden untereinander geführt. Wir laden ja das ganze Spektrum der politischen Stiftungen ein – und dementsprechend unterschiedlich sind die Ansichten der Teilnehmenden. Oft war nicht das Vorgehen der BASF Thema, sondern die Kontroversen zwischen verschiedenen Standpunkten der Stipendiaten“. Eine weitere Grenze des Dialoges liegt in der fachlichen Überlegenheit der Industrie: „Es ist ein Grundproblem, dass die Studierenden zu ganz konkreten Fragestellungen der Industrie zu wenig wussten. Obwohl wir hoch intelligente Teilnehmer hatten, konnten sie den BASF-Referenten, die ihre Projekte vorgestellt haben, kaum neue Perspektiven vermitteln. Die Kollegen hatten auf Grund ihrer täglichen Erfahrung auf fast alles eine Antwort – was die Studierenden frustriert hat“.

#### **9.2.3.5 Zusammenfassung: Ziele der Dialogpartner**

Die Ziele der Teilnehmenden stimmen in weiten Teilen mit den vom Unternehmensvertreter geäußerten überein: so sollten Meinungen ausgetauscht und die Sichtweise der anderen respektiert werden; ein „Voneinander-Lernen“ sollte möglich sein. Das Unternehmen erwartete von den Studierenden kompetentes Feedback, obwohl gleichzeitig die für die Studierenden unaufholbare fachliche Überlegenheit des Unternehmens als Grenze des Dialogs gesehen wurde.

Das Unternehmen erhofft sich durch die Studieninitiative den bleibenden Kontakt zu zukünftigen Entscheidungsträgern, welche die BASF durch den Dialog gut kennen und in der Regel ein positives Bild von ihr mitnehmen. Dies könnte auf eine angestrebte neue Regulierung hindeuten (vgl. Kap. 2.1 zur Regulationstheorie), bei der sich das Unternehmen Vorteile durch die Kontakte zu Führungspersonen erwartet. Zudem erhält die BASF einen Vorsprung zu Konkurrenten, die diese Kontakte in geringerem Umfang haben.

### 9.2.4 Ergebnisse der Studieninitiative aus Sicht der beteiligten Akteure

Als wichtigste Ergebnisse sehen die Teilnehmenden ein größeres gegenseitiges Verständnis, dass „offen Kritik vor dem Vorstand vorgetragen werden darf“, dass die BASF „hoffentlich ein paar Anregungen bekommen hat“ und dass man die BASF besser einschätzen könne: „[Ich weiß jetzt,] ... was von einem Chemieunternehmen erwartet werden kann und was nicht“. Gefragt, wo Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitern der BASF und den Teilnehmende herrschte, werden folgende Punkte genannt:

- die Wichtigkeit des Themas
- die Vorteile des Produktionsverbundes<sup>246</sup>
- die Arbeitssicherheit
- die Notwendigkeit des Umweltschutzes
- Effektivitätssteigerungen
- „dass bereits viel erreicht worden ist“.

Differenzen zwischen den Teilnehmenden und der BASF werden bei der Umsetzung von *Sustainable Development* gesehen („BASF: effektives Wirtschaften, Teilnehmende: Produktpalette ändern“), und dass „BASF denkt, sie habe schon sehr viel von *Sustainable Development* umgesetzt. Wir Teilnehmer dachten, es sei eher weniger“. Die Studierenden sehen laut einer Befragten klare Prioritäten bei der BASF auf der wirtschaftlichen Säule von *Sustainable Development*, die BASF behauptete aber, die drei Säulen seien gleichwertig. Die BASF sei zudem nicht bereit, in langfristige nachhaltige Entwicklung zu investieren, wie dies von den Teilnehmenden als notwendig erachtet wird.

Der BASF-Vertreter sieht Dissense ebenfalls beim Thema *Sustainable Development*. Die fundamentale Kritik sei gewesen: „*Responsible Care* (siehe Kap. 7.5) ist nicht *Sustainable Development*“. „Manche Teilnehmer haben sehr deutlich gemacht, dass ihrer Ansicht nach niemand den Begriff „nachhaltig“ benutzen darf, der im gleichen Umfang wie wir von fossilen Energien und Rohstoffen abhängig ist. Mir ist sehr wichtig, dass die Kollegen das gehört haben und wir diese Grundsatzkritik nicht verdrängen und uns mit einem undifferenzierten „Nachhaltigkeits-Blabla“ selbst betäuben“.

Gefragt, wie BASF die Ergebnisse wohl verwenden werde, nennen die Teilnehmenden *vor Beginn* der Initiative die interne Diskussion, die Rückkopplung in Entscheidungsgremien und „Beitrag zu einer langfristigen Unternehmensstrategie“. Einige vermuten auch, dass das Unternehmen die Ergebnisse für Public Relations und Werbung nutzen würde. Weiterhin hofften die Teilnehmenden auf eine kritische Reflexion im Unternehmen („glauben tue ich dies aber nicht!“), wie etwa, dass Bedenken der Studierenden in die Planung einbezogen oder dass einige Abteilungen die Ideen aufgreifen würden. Der Ton der meisten Nennungen ist vorsichtig und skeptisch („hoffentlich“, „vielleicht“). *Nach Ende* der Studieninitiative glauben die Teilnehmenden, dass die Ergebnisse intern publiziert, sogar „evtl. im Vorstand diskutiert“ oder in die Planung der Abteilungen Umweltschutz und Unternehmenskommunikation einbezogen würden. Einige Präsentationen blieben u.U. im Gedächtnis und beeinflussten dann Überlegungen. Möglich sei auch, dass es Anregungen für die Mitarbeite-

<sup>246</sup> Dabei können Abfälle und Abwärme aus einem Produktionsprozeß für einen anderen genutzt werden.

rinnen und Mitarbeiter gegeben habe, die vielleicht in die tägliche Arbeit einfließen. Zwei Studierende äußern sich eher skeptisch: die BASF-Mitarbeiter würden die Ergebnisse „lesen, teilweise besprechen, abheften“.

Aus Sicht des BASF-Vertreters ist das wichtigste Ergebnis eine gewisse fachliche Verständigung zwischen den Teilnehmenden und einigen BASF-Abteilungen: „Es gibt erfreuliche Beispiele: Die Teilnehmer, die Nachhaltigkeitsindikatoren erarbeitet haben und die BASF-Kollegen, die Ökoeffizienz-Analysen berechnen, haben bestimmt voneinander gelernt. Auch das Thema „Bodenschutz“, das die Studierenden aufgeworfen haben, passte gut, weil wir nach chemierelevanten Themen suchen, die noch nicht stark besetzt sind“. Zudem bestünde innerhalb des Unternehmens ein gewisses Interesse an Ergebnissen der vorangegangenen Studieninitiative: „Vor kurzem habe ich aus dem Unternehmen einen Anruf gekriegt, ob ich den Kontakt zu einem Teilnehmer der ersten Studieninitiative herstellen kann. Der hatte im Reader einen Text geschrieben, der für ein bestimmtes BASF-Projekt offenbar sehr interessant war. Über solche Beispiele freue ich mich, weil sie zeigen, dass das „Voneinanderlernen“ funktionieren kann.

Die Studierenden sehen den Nutzen für die BASF differenziert. Nach einer möglichen Beurteilung durch die BASF-Vertreter gefragt, nennen sie auf der positiven Seite das Feedback, die Möglichkeit, „an eine Gruppe ranzukommen, die für die BASF wichtig ist“, die „Bestätigung, viele Aspekte, die von den Teilnehmern genannt wurden, erkannt zu haben“ und die Hoffnung auf langfristig positive Wirkungen. Kritisch sehen sie, dass die Studieninitiative aufwändig und teuer sei, der Nutzen ungewiss, dass langfristige positive Effekte schwer abzuschätzen seien, und dass der inhaltliche Input für die BASF nur bedingt nützlich sei. So entstand der Eindruck, dass die Referenten dachten: „Das wussten wir auch schon vorher“. Eine Teilnehmerin vermutet, dass die Studieninitiative für die BASF ohnehin keine so große Bedeutung habe: „Der Leiter der Unternehmenskommunikation war nicht wie angekündigt da. Die Rolle der Studieninitiative ist also nicht so groß, dass sich der Leiter mal freimacht oder wenigstens um Ersatz gesucht wird“.

### **Zusammenfassung: Ergebnisse der Studieninitiative**

Als Hauptergebnisse sehen die Studierenden das größere gegenseitige Verständnis und dass einige BASF-Mitarbeitende durch den Kontakt mit den Stipendiaten Anregungen für ihre Arbeit erhalten haben. Ein weiteres Ergebnis des Dialogs ist die bessere Kenntnis über die BASF und die realistischere Einschätzung des Unternehmens, zwei Faktoren, die zu mehr Vertrauen gegenüber dem Unternehmen führen. Drei wichtige Komponenten der Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Fairness und guter Wille (vgl. Kap. 4.2.1), sind durch den Dialog erfüllt worden.

### **9.2.5 Bewertung der Studieninitiative durch die Akteure**

Die Bewertung durch den BASF-Vertreter ist sehr positiv: „Die Studieninitiative ist ein sehr gutes Projekt. An manchen Stellen entsteht tatsächlich eine Art „Expertendialog“. Es wäre wünschenswert, wenn auf diesen Schritt zum fruchtbaren Dialog weitere folgen und wir an den Ergebnissen anknüpfen könnten“. Er stellt auch eine positive Bewertung durch die Teil-

nehmenden fest: „Unsere Teilnehmer-Befragung hat ein sehr gutes Ergebnis ergeben. Manchmal gab es sogar euphorisches Lob, etwa für Organisation, Programm und Unterkunft“.

Die Teilnehmenden bewerten viele Aspekte der Studieninitiative positiv. Die Betreuung sei sehr gut gewesen, und „Herr Hartmann hat durch seine Jugendlichkeit ein Stück die Grenze zwischen dem Unternehmen und den Teilnehmern geöffnet.“ Die Initiative sei inhaltlich und organisatorisch ein Erfolg gewesen, es habe sehr interessante Vorträge und Exkursionen gegeben. Die Themenauswahl sei vielfältig und relevant gewesen, „Führungskräfte wurden greifbar“. Der Dialog war „interessant, sinnvoll, lehrreich“, man hat einen guten Einblick in Werksabläufe und Denkweisen bekommen. Eine Teilnehmerin teilt mit, sie habe Vorurteile abgebaut und jetzt ein differenzierteres Bild von der chemischen Industrie. Ein Student meint: „Davor war ich eher indifferent; ich glaube schon, dass die BASF jetzt in einem positiven Licht dasteht“. Eine andere Teilnehmerin erklärt, ihr Verständnis für die chemische Industrie sei jetzt größer, wenn sich auch ihre kritische Haltung nicht geändert habe.

Kritisch äußern sich einige Teilnehmende dahingehend, dass die Ziele nicht vollständig klar gewesen seien. Ein Teilnehmer vermutet als Ziel der BASF, Input von den Studierenden zu erhalten, sieht dabei aber Schwierigkeiten: „Ich hatte nicht das Gefühl, dass wir denen viel Neues erzählen können“. Der Austausch mit BASF-Mitarbeitern sei zu kurz gekommen: „Zu den Leuten von der BASF hat man nicht so den Kontakt gekriegt.“ Eine Studentin meint: es kam kein Dialog auf, es war ein Frage- und Antwortspiel.“ Ein weiterer Teilnehmer formuliert es so: „Es war viel zu sehr Präsentation von Dingen und viel zu wenig Zeit, mal zu diskutieren“, es habe „zu viel Frontalunterricht“ gegeben. Kritik an den Referenten wird dahingehend geäußert, dass diese weniger Werbung für die BASF hätten machen sollen und stattdessen Probleme aufzeigen. „Ich hätte mir ein bisschen pointiertere Stellungnahmen von der BASF gewünscht“.

Kritisiert wird auch der Informationsinput: Man habe Argumente und Behauptungen der BASF-Mitarbeiter nicht überprüfen können und es habe ein Ungleichgewicht der Informationsgrundlagen bestanden. Zusätzlich wird Transparenz nach außen angemahnt: „Warum veröffentlicht die BASF diesen Dialog nicht?“ Ein anderer Teilnehmer bemängelt die interne Kommunikation bzw. die Dialogkultur innerhalb der BASF: „In vielen Abteilungen ist die *Message* „Dialog“ selbst noch nicht angekommen. Was soll also der Dialog nach außen, wenn er nach innen nicht umgesetzt wird?“ Thematisiert wird des Weiteren die Haltung der BASF: Sie sei „nur begrenzt offen“ gewesen, vieles sei taktisch geplant und motiviert. Man habe sich teilweise von den Mitarbeitern einwickeln lassen, und die Studieninitiative sei „auf subtile Weise eine Werbeveranstaltung gewesen“. Anfängliche Bedenken, „sich von hauptberuflichen und gut geschulten PR-Leuten einwickeln lassen“, hätten sich zum Teil erfüllt.

Alle Interviewpartner sind sich einig, dass Referenten dann glaubwürdig sind, wenn sie offen und ehrlich sind, auch wenn ihre Einstellungen nicht mit denen der Studierenden über-

einstimmen: „[Frau X]<sup>247</sup> war sehr offen, ... und was sie überhaupt nicht probiert hat, war, es uns irgendwie Recht zu machen.“ „Sie hat inhaltlich Stellung bezogen ... – sie war glaubwürdig.“ Kritisiert wurde im Gegenzug Herr Y<sup>248</sup>: „Da wurde nicht die Position der BASF deutlich, sondern da wurde nur so eine Stimmung rübergebracht, wir sind auf Eurer Seite.“ „Herr Y wirkte einerseits sehr locker, sehr professionell, aber auch irgendwo glatt, auch unnahbar.“

### **Zusammenfassung: Bewertung der Studieninitiative**

Positiv sehen die Teilnehmenden, dass sie einen guten Einblick in Denkweisen und Handlungsabläufe bei der BASF erhalten haben. Sie haben viel gelernt, Vorurteile abgebaut und Verständnis entwickelt. Der Kontakt zu den Führungskräften von BASF wird von den Studierenden unterschiedlich beurteilt: ein Stipendiat ist der Meinung, dass die Führungskräfte greifbar geworden sind, eine Teilnehmerin meint eher, dass der Kontakt nicht sehr gut war. Kritisiert wird der Monolog der Referenten bei vielen Präsentationen und die fehlende Möglichkeit der Überprüfung von Aussagen der BASF. Skeptisch sind die Studierenden auch bezüglich der Offenheit des Unternehmens, zum Teil sei die Veranstaltung auf subtile Weise eine Werbeveranstaltung gewesen.

### **9.3 Analyse und Schlussfolgerungen**

Glaubwürdigkeit bzw. die damit verbundene Akzeptanz ist eine Schlüsselressource, über die alle Akteure, die auf die Öffentlichkeit als Teil ihrer Legitimationsbasis angewiesen sind, verfügen müssen (vgl. Kap. 4.2 und 5). Auch in der Studieninitiative BASF spielte das Thema Image eine große Rolle, sei es beim Unternehmen („Tragen Sie das gute Bild von uns in die Welt“), sei es bei den Teilnehmenden, welche die Glaubwürdigkeit immer wieder erwähnten. An der Beurteilung einzelner Referenten wird deutlich, wie Glaubwürdigkeit erzeugt werden kann: Offenheit und Ehrlichkeit, Position beziehen und dazu stehen kommt bei den Studierenden am besten an, auch wenn die Einstellungen der Referenten nicht mit denen der Teilnehmenden übereinstimmen. Ein schlechtes Gefühl hinterlässt ein Referent dann, wenn er sich nicht festlegt und den Teilnehmenden nur das Gefühl vermittelt, „wir sind auf Eurer Seite“, was diese jedoch nicht so empfinden. Die Möglichkeit zum Dissens macht glaubwürdig, nicht das Vermeiden von Dissens oder gar das Vorspiegeln von Konsens.

Einige Teilnehmende waren nicht mit der Position der BASF zu *Sustainable Development* einverstanden; dennoch empfindet die Mehrheit der Studierenden die BASF nach der Studieninitiative glaubwürdiger als zu Beginn. Einen Glaubwürdigkeitsverlust gibt es jedoch beim Thema *Sustainable Development*. Einige Teilnehmende empfinden das Unternehmen nach dem Dialog als weniger kompetent im Hinblick auf *Sustainable Development* als vorher. Kritisiert wird etwa, dass „fossile Brennstoffe nutzen nicht nachhaltig“ sei, und dass

<sup>247</sup> Eine Führungskraft aus dem Funktionsbereich Umwelt, Arbeitssicherheit, Energie, die zum Thema Energiesteuer referierte.

<sup>248</sup> Es handelt sich um eine Führungskraft, die zum Thema „*Sustainable Development* und industrielle Chemie“ referierte.

*Responsible Care* nicht *Sustainable Development* sei, wie das von der BASF in den Augen der Teilnehmenden dargestellt werde<sup>249</sup>.

### **Zufriedenheit der Studierenden**

Insgesamt lässt sich sagen, dass trotz hoher theoretischer Ziele der Studierenden, wie ein Dialog gestaltet sein soll, die Erwartungen der Teilnehmenden realistisch waren und zum großen Teil erfüllt wurden. Sie erhielten Einblicke ins Werk und über *Sustainable Development* bei der BASF, tauschten sich über das Thema aus, vertieften eigene Kenntnisse, lernten andere Stipendiatinnen und Stipendiaten kennen, übten Präsentation und Moderation und hatten Spaß. Zu kurz kamen Ideen, wie *Sustainable Development* in einem so großen Unternehmen umgesetzt werden kann sowie ein fairer Austausch über *Sustainable Development* (dazu hätte es unabhängigen externen Inputs bedurft). Auch hätten sich die Studierenden mehr Offenheit von Seiten des Unternehmens gewünscht. Diese Offenheit des Unternehmens wird von Unternehmensvertretern und Teilnehmern unterschiedlich wahrgenommen: Der BASF-Vertreter ist der Meinung, die meisten Referenten seien sehr offen gewesen (was die Teilnehmenden bei einigen Referenten bestätigen). Das Urteil einiger Teilnehmender lautet dagegen: Mehrere Referenten hätten Probleme nicht angesprochen, sondern es sei eine Werbeveranstaltung gewesen. Die zum Teil scharfe Kritik an Einzelteilen trübt jedoch nicht positiven Gesamteindruck: Die Teilnahme an der Studieninitiative habe Spaß gemacht, man habe nette Leute kennen gelernt, man habe etwas gelernt und einmal ein Unternehmen von einer Seite kennen gelernt, wie es selten möglich sei.

### **Gesamtbewertung**

Bei der Bewertung der Fallbeispiele wird wie bereits beim Fallbeispiel Dow Chemical (vgl. Kap. 8.2) auf die in Kapitel 4.4 entwickelten Kriterien und deren idealtypische Ausprägung zurückgegriffen. An Hand der Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimation wird im Folgenden das untersuchte Fallbeispiel Studieninitiative BASF „*Sustainable Development*“ bewertet. Die Ausführungen sind in Tabellenform gehalten: Links findet sich das Kriterium in seiner idealtypischen Ausprägung, rechts das Abschneiden des Dialogs im Hinblick auf das Kriterium.

---

<sup>249</sup> „Glauben die meisten Personen, dass zwischen dem selbst gestellten Anspruch einer Institution und dem tatsächlichen Verhalten eine tiefe Kluft besteht, dann ist nicht nur einer positiven Ausprägung auf die Variable <Intention> zu rechnen“ (Renn/Kastenholz 1997, S. 273).



### 9.3.1 Prinzip Fairness

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<b>Auswahl der Teilnehmenden:</b> Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmenden	Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte über die zehn Begabtenförderwerke. Jedes Werk stellte zwischen 4 und 10 Teilnehmende, je nach Größe. Die Auswahl war daher unabhängig von der BASF und für Außenstehende nachvollziehbar.
<b>Zusammensetzung der Gruppe:</b> Heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, Einbeziehung möglichst aller „Betroffener“, keine Überrepräsentierung vom Unternehmen abhängiger Teilnehmender	Die Zusammensetzung war sehr heterogen, was Studienfach und Herkunft angeht: die Teilnehmenden studieren zu etwa gleichen Teilen natur- und sozialwissenschaftliche Fächer und kamen aus allen Teilen (West)Deutschlands bzw. aus Berlin. Da das Thema „ <i>Sustainable Development</i> “ sehr allgemein gehalten war, gab es keine „Betroffenen“ im engeren Sinne bzw. alle sind gleich betroffen. Einige Teilnehmende hoffen zwar evtl. auf einen Job bei der BASF und waren daher in gewisser Weise vom Unternehmen „abhängig“, dies kann jedoch nicht dem Dialog angelastet werden.
<b>Regeln des Dialogs:</b> Vorhandensein von Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und ein Zeitrahmen als „Dialogordnung“	Der Dialog hatte keine formalen Regeln, jedoch wurden am ersten Tag Diskussionsregeln aufgestellt. In einem Baustein „Kommunikation und Moderation“ mit einer Kommunikationstrainerin übten sich die Teilnehmenden zudem in Gruppendiskussion und Moderation. Die Interaktion mit Vertretern der BASF fand in Form von Vorträgen mit anschließender Frage- und Diskussionsmöglichkeit statt. Der Zeitrahmen war vorgegeben.
<b>Themenfindung:</b> Möglichkeit der Einflussnahme der Teilnehmenden auf die im Dialog behandelten Themen	Das Oberthema „ <i>Sustainable Development</i> “ sowie die Inhalte der ersten Woche in Ludwigshafen waren von der BASF, zum Teil auf Grund von Vorschlägen von Studierenden der vorangegangenen ersten Studieninitiative, vorgegeben. Für die zweite Woche konnten die Studierenden eigene Themenvorschläge einbringen. Die Realisierung dieser Themen oblag der BASF. Einige Vorschläge konnten nicht berücksichtigt werden, etwa der Kontakt zu Umweltverbänden oder der mehrfach gewünschte Kontakt zu Nicht-Führungskräften <sup>250</sup>

<sup>250</sup> Eine Möglichkeit, diesen Wunsch zu berücksichtigen, wäre der Einbezug von Arbeitnehmern, die einen Verbesserungsvorschlag etwa zum Thema Umweltschutz gemacht haben. Es muss nicht „der Arbeiter am Band“ sein, ein Kontaktwunsch der Studierenden, den der Organisator der Studieninitiative mehrfach bemängelte. Es gibt jedoch auch ein Dialogbeispiel, wo die Teilnehmenden Werksführungen von Arbeitern und Angestellten aus der Produktion erhielten (vgl. Community Involvement Group von Vulcan Chemicals, Kap. 10.1.5).

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Machtverhältnisse:</b> Machtausgleich durch strukturelle Elemente<sup>251</sup> oder durch die Moderation<sup>252</sup></p>	<p>Da die Teilnehmenden über Begabtenförderwerke rekrutiert wurden, zählten sie zu den besonders qualifizierten und erfolgreichen Studierenden. Auch ihre rhetorische Kompetenz sowie ihr Selbstbewusstsein waren in der Regel hoch, so dass sie sich in diesen Punkten mit den Referenten der BASF auf einer Ebene befinden. Ein Ungleichgewicht entstand durch eine potenzielle Abhängigkeit der Teilnehmenden von einem möglichen zukünftigen Arbeitgeber. Des Weiteren bestand ein Machtungleichgewicht durch die „Ehrfurcht“, die viele Studierende vor Entscheidungsträgern im Unternehmen haben. Dies könnte durch eine gute Moderation, die auf ausgeglichene Redezeiten achtet, etwas ausgeglichen werden (siehe nächstes Kriterium).</p>
<p><b>Moderation:</b> unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen</p>	<p>Die Studieninitiative wurde vom Organisator gleichzeitig auch moderiert. Eine unabhängige Moderation<sup>253</sup> war damit nicht gegeben. Eine solche Aufgabenvielfalt Betreuung der Teilnehmenden, Organisation und Moderation – ist nur schwer zu leisten und stellt auch für besonders Engagierte eine Überforderung dar. Zum zweiten wird der BASF-Mitarbeiter unweigerlich als BASF Interessenvertreter wahrgenommen, auch wenn er sich um „Neutralität“ bemüht.</p> <p>Eine neutrale Moderation könnte zudem leichter vermeiden, dass die Gruppe sich zum Teil mehr mit sich selbst beschäftigt als mit der BASF, wie bei der Studieninitiative geschehen. Letzteres wurde sowohl vom BASF-Mitarbeiter als auch von den Teilnehmern kritisiert.</p>

<sup>251</sup> Zum Beispiel durch das Hinzuziehen externer Experten.

<sup>252</sup> 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.

<sup>253</sup> Kein Moderator ist unabhängig. Im Rahmen von Unternehmensdialogen werden die Moderatorinnen meist vom Unternehmen bezahlt, was natürlich auch Abhängigkeit bedeutet. Dennoch ist ein Organisations-Mitarbeiter als Moderator tendenziell schlechter geeignet als ein „Externer“, da der Mitarbeiter automatisch viel mehr die *Corporate Identity* des Unternehmens verkörpert als eine Person von außen. In jedem Fall wird er von den Dialog-Teilnehmenden und insbesondere von Außenstehenden als Unternehmensvertreter und damit nicht als neutral wahrgenommen.

### 9.3.2 Prinzip Kompetenz

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden:</b> Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmenden beteiligen können; Möglichkeit, Kritik zu üben, ist vorhanden<sup>254</sup></p>	<p>Die sehr engagierten Teilnehmenden der Gruppe „<i>Sustainable Development</i>“ beteiligten sich meist aktiv an den Diskussionen, obwohl die Dialogmethode hauptsächlich vom Schema „Vortrag - Fragen stellen“ geprägt war.<sup>255</sup> Sie übten auch offen Kritik an Referenten. Eine Diskussion ohne Unternehmensvertreter fand zu bestimmten Themen in Kleingruppen statt. In der zweiten Woche in Antwerpen bereiteten die Studierenden ein Thema ihrer Wahl ebenfalls in Kleingruppen ohne Unternehmensvertreter vor.</p>
<p><b>Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden:</b> Teilnehmende können dem Thema folgen, äußern sich sachkundig und beraten das Unternehmen kompetent</p>	<p>Wie bereits beim Kriterium „Machtgleichgewicht“ erwähnt, zählten die Teilnehmenden der Studieninitiative zu den besonders begabten Studierenden. Aus den Fragebogenantworten und meiner teilnehmenden Beobachtung geht hervor, dass die Teilnehmenden fundierte Vorkenntnisse zum Thema <i>Sustainable Development</i> hatten. Im Verlauf der Studieninitiative machten die Studierenden u.a. Unterschiede zwischen <i>Sustainable Development</i> und dem <i>Responsible Care</i>-Programm der chemischen Industrie aus, was auf einen kompetenten Umgang mit dem Thema schließen lässt.</p>
<p><b>Qualität der Ergebnisse:</b> Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung</p>	<p>Die Ergebnisse der Studieninitiative sind schwer zu fassen, zumal es außer „Dialog“ kein formales Ziel gab, an dem sie gemessen werden könnten. Das vom Organisator geäußerte Ziel, der BASF „den Spiegel vorzuhalten“, scheint zum Teil erreicht worden zu sein, ebenso das Ziel, ein positives Bild vom Unternehmen zu vermitteln, da einige Studierende nach Ende des Dialogs die BASF für glaubwürdiger halten und angaben, Vorurteile korrigiert zu haben.</p> <p>Misst man jedoch die Ergebnisse am Ziel, „Anregungen zu erhalten“, schneidet die Studieninitiative schlecht ab, denn es ist unrealistisch, von einer Gruppe Studierender, auch wenn sie als besonders begabt gelten, zu erwarten, dass sie sich in kurzer Zeit so tief in ein Thema einarbeitet, dass sie das Unternehmen kompetent beraten kann.</p>

<sup>254</sup> Etwa durch Moderationstechnik oder durch Diskussion ohne Unternehmensvertreter.

<sup>255</sup> Große Abschnitte der Studieninitiative waren eher monologisch gestaltet. „Zu den Leuten von der BASF hat man nicht so richtig Kontakt gekriegt“. Oft habe es sich um ein Frage- und Antwortspiel gehandelt, man habe sich pointiertere Stellungnahmen von der BASF gewünscht. Die BASF selber ist zu kurz gekommen, man hätte „wenig Möglichkeit [gehabt], sich mal zu reiben“. „Wenn wir ins Diskutieren kamen, war es schon wieder vorbei“. (Hier muss nach Aussagen des BASF-Mitarbeiters jedoch die besonders große Diskussionsfreude der Nachhaltigkeits-Gruppe in Rechnung gestellt werden, denen jede Diskussion zu kurz gewesen sei. In den anderen Gruppen zu Globalisierung und Gentechnik sei das nicht der Fall gewesen).

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
Forts. <b>Qualität der Ergebnisse</b>	Dazu müssten die Teilnehmenden mehr in die Tiefe gehen können und Zugang zu unabhängigem Beraterwissen haben. Auch gemessen an den Zielen von <i>Responsible Care</i> , unter anderem durch Dialoge Verbesserungen im Umweltschutz zu erreichen <sup>256</sup> , oder an ähnlichen Forderungen der Umweltverbände, hat der Dialog keine qualitativ hochwertigen Ergebnisse erbracht.
<b>Unabhängiger Experteninput:</b> Zugang der Teilnehmenden zu unabhängigem Beraterwissen, Sicherstellung der Finanzierung des Zugangs zu diesem Wissen	Etwa zwei Drittel der Vorträge, die den Teilnehmenden während des Dialogs präsentiert wurden, kamen von Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens selbst. Externe Referenten stammten in der Regel aus wissenschaftlichen Institutionen und sprachen zu Themen wie „ <i>Sustainable Development</i> “, „partizipative Prozesse“ oder der „Zukunft sozialer Sicherungssysteme“. Ein Vortrag zum Thema „Zero Emissions“ wurde von einem Vertreter des Forschernetzwerkes ZERI <sup>257</sup> gehalten, das in der BASF sehr umstritten ist <sup>258</sup> . In Antwerpen kamen die Studierenden zum Thema „Eurodialog“ <sup>259</sup> mit einem Gewerkschaftsvertreter zusammen, ein Referat zur „ <i>Life Cycle Analysis</i> “ wurde von einem Vertreter eines Umweltinstituts gehalten.  <i>Unabhängiges</i> <sup>260</sup> Expertenwissen stand den Studierenden damit in begrenztem Masse zur Verfügung, das Wissen dieser Expertinnen und Experten bezog sich jedoch meist nicht direkt auf die BASF. Kontakte mit <i>kritischen</i> Expertinnen und Experten waren bei dieser Studieninitiative kaum vorhanden <sup>261</sup> .

<sup>256</sup> „Designed to improve the chemical industry's performance and response to public concern about the impact of chemicals on the environment, *Responsible Care* has initiated the implementation of nearly 400 *CAPs* worldwide“ (Dow Chemical 2000, Hervorheb. KIZ).

<sup>257</sup> „ZERI ist ein internationales Netzwerk von Akademikern, Geschäftsleuten, Verwaltungsfachleuten, Landwirten und Pädagogen, die Lösungen für die Grundbedürfnisse der Menschheit - Wasser, Nahrung, medizinische Versorgung, Behausung, Energie und Arbeit - erarbeiten. ZERI entwirft nach dem Vorbild der Natur und mit geeigneten technischen Hilfsmitteln ganzheitliche Strategien für die Industrie und Landwirtschaft“ (www.zeri.de).

<sup>258</sup> Das Konzept von „Zero Emissions“ wird „auf unserem Werksgelände als einigermaßen unerhört betrachtet“ (Hartmann 2002).

<sup>259</sup> Der „Eurodialog“ ist eine Gesprächsrunde zwischen BASF-Arbeitsnehmern und Arbeitgebern auf europäischer Ebene.

<sup>260</sup> Unter „unabhängiger“ Expertise verstehe ich Informationen von einem renommierten wissenschaftlichen Institut oder von einer Universität, die nicht von einer bestimmten Interessengruppe finanziert und von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung als neutral wahrgenommen wird. Als „kritische“ Experten möchte ich solche verstehen, die dezidiert Positionen der veranstaltenden Organisation, in diesem Falle der BASF, in Frage stellen (etwa das Öko-Institut oder Umweltverbände).

<sup>261</sup> Diskussionsanregend wäre beim Thema *Sustainable Development* z.B. die Einladung eines Mitglieds der Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1994) gewesen, die „Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen“ entwickelte, unter anderem in den chemierelevanten Bedürfnisfeldern Bekleidung und Mobilität. Auch ein Referent der Tagungen an der evangelischen Akademie Tutzing zu „Chemiepolitik“ hätte der Forderung nach unabhängiger Expertise entsprochen (vgl. auch Kap. 10.2.1).

### 9.3.3 Prinzip Effizienz

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis:</b> Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis</p>	<p>Der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Studieninitiative ist beträchtlich. Ein Mitarbeiter der Abteilung Unternehmenskommunikation ist etwa ein Drittel seiner Arbeitszeit damit beschäftigt, die Studieninitiative vor- und nachzubereiten bzw. durchzuführen. Die Referenten der BASF nehmen sich Zeit für Vorträge, die Studierenden verbringen insgesamt 15 Tage in den Werken des Unternehmens, sie werden untergebracht, gepflegt und ihre Reisekosten (Bahnreise 1. Klasse) werden erstattet. Der Dialog rechnet sich nicht auf den ersten Blick, so der BASF-Mitarbeiter. Auch die Teilnehmenden fragen sich, ob sich der Aufwand lohne. Der Kontakt mit zukünftigen Entscheidungsträgern sowie der erhoffte Imagegewinn scheinen es der BASF aber Wert zu sein, diese Ressourcen aufzubringen<sup>262</sup>.</p>
<p><b>Regelmäßigkeit der Teilnahme:</b> Hohe Teilnahmequote<sup>263</sup> sowie angemessene Fluktuation<sup>264</sup></p>	<p>Dieses Kriterium lässt sich auf die Studieninitiative nur eingeschränkt anwenden. Bei der Gruppe zum Thema <i>Sustainable Development</i> waren zwei von 19 Teilnehmenden nach dem ersten Block ausgeschieden, einer wegen mangelnder englischer Sprachkenntnisse, einer wegen Krankheit. Das Teilnehmerinteresse blieb daher auch in der zweiten Woche hoch.</p>
<p><b>Außenwirkung des Dialogs:</b> Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind</p>	<p>Die Studieninitiative wird in der Öffentlichkeit nicht aktiv bekannt gemacht. Auf der Webpage des Unternehmens ist sie nicht zu finden, was ein Teilnehmer explizit bemängelt. Der BASF-Mitarbeiter begründet dies damit, dass das Unternehmen es nicht für glaubwürdig halte, nach dem Motto zu handeln, „Tue Gutes und rede darüber“. Auch unternehmensintern wird der Dialog nicht breit bekannt gemacht, damit eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht versucht werden, ihre Kinder als Teilnehmer zu platzieren. Auch die befürchtete Kritik an der mit der Studieninitiative verbundenen Elitenförderung ist ein Grund für die wenig offensive interne PR (vgl. auch Kriterium „Transparenz“).</p>

<sup>262</sup> Bedenkt man etwa die Kosten für die häufigen Anzeigen von Chemieunternehmen in überregionalen Tageszeitungen – eine ganzseitige Schwarzweiß-Anzeige in der Süddeutschen Zeitung kostet etwa 33.000 Euro –, deren „Erfolg“ ebenso schwer nachgewiesen werden kann, relativieren sich die Kosten für die Studieninitiative.

<sup>263</sup> 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, welche die Teilnehmenden dem Dialog zubilligen.

<sup>264</sup> Eine hohe Fluktuation kann ein Indikator für die mangelnde Qualität des Dialogs sein; eine geringe Fluktuation bringt die Gefahr mit sich, dass die Teilnehmenden ihre kritische Distanz verlieren.

### 9.3.4 Prinzip Legitimation

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<p><b>Mandat/Ziel:</b> Ziel wird von Teilnehmenden und Externen hohe Qualität zugemessen; es herrscht Klarheit über angestrebte Ergebnisse</p>	<p>Die Ziele des Dialogs waren zum Teil unklar. Der Wunsch nach Feedback wurde zu Beginn der Studieninitiative vom Organisator genannt („Halten Sie uns den Spiegel vor“), das Ziel der Aufklärung der Teilnehmenden war durch den Aufbau des Dialogs vorgegeben (Information über die BASF und über <i>Sustainable Development</i> bei der BASF). Ein weiteres Ziel, der erwünschte Input durch die Studierenden, ergab sich durch den zeitaufwändigen Programmpunkt des Erarbeitens eines <i>Papers</i> zu einem <i>Sustainability</i>-Thema. Diese Ziele wurden jedoch nicht eindeutig kommuniziert, was dazu führte, dass viele Teilnehmende über die Ziele der Studieninitiative im Unklaren waren, was auch bemängelt wurde.</p>
<p><b>Einbindung in Entscheidungsfindung:</b> Klarheit über Verwendung der Ergebnisse im Unternehmen</p>	<p>Grundsätzlich war die Einbindung der Studieninitiative im Unternehmen schwierig, da Kommunikation für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in operativen Einheiten eine geringe Priorität hat<sup>265</sup>. Die Bereitschaft im Unternehmen, zuzuhören, sei wenig ausgeprägt: „Nicht alle Kollegen können oder wollen wirklich zuhören. Manchmal ist es leichter, Gäste für einen Dialog zu gewinnen als die eigenen Kollegen“ (Hartmann 1999). Dennoch wurden die Ergebnisse der von den Studierenden erarbeiteten Themen sowohl in Antwerpen als auch in Ludwigshafen einigen Führungskräften vorgestellt. Es gab zwar keine formale Einbindung der Arbeit in Entscheidungsprozesse der BASF, einige leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kamen jedoch während ihres Vortrags oder als Gäste mit den Studierenden in Kontakt. Weitere wurden zu den Präsentationen eingeladen und diskutierten dort mit den Teilnehmenden; der von diesen erstellte Reader wurde diesen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Die Arbeit der Teilnehmenden wurde also bei interessierten Teilen des Unternehmens gehört.</p>

<sup>265</sup> Nach dem Motto „die Kommunikationsleute stehlen mir nur die Zeit“ (Hartmann 1999).

<b>Kriterium / Idealtypische Ausprägung</b>	<b>Abschneiden der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“ im Bezug auf das Kriterium</b>
<b>Transparenz:</b> Transparenz über Vorgehen, Ziele und angestrebte Ergebnisse innerhalb des Dialogs, im Unternehmen sowie bei der allgemeinen Öffentlichkeit	Durch die Teilnahme einiger Führungskräfte als Vortragende oder Gäste bzw. bei der Präsentation der Ergebnisse wurde eine gewisse Transparenz innerhalb des Unternehmens ermöglicht. Über die erste Studieninitiative wurde in der Mitarbeiterzeitung berichtet, die konzernweit auch über das Intranet verbreitet wird. Breite, offensive PR gab es jedoch für die Studieninitiative unternehmensintern nicht <sup>266</sup> (vgl. auch Kriterium „Außenwirkung“). Nach außen ist die Studieninitiative nur wenig transparent, da außer der Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Studierenden bzw. durch BASF-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Öffentlichkeitsarbeit für sie betrieben wird.
<b>Interne/externe Evaluation:</b> Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmer sowie externe Evaluatoren	Der Dialog wird von der BASF bezüglich Organisatorischem (Unterkunft, Verpflegung, Programm etc.) ausgewertet. Des weiteren werden die Teilnehmenden in den Feedback-Bögen nach ihrem Gesamteindruck („sehr gut“ bis „schlecht“) gefragt und danach, ob ihre Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt wurden, wie sie den Informationsgehalt beurteilten und welche Verbesserungsvorschläge sie hätten. Eine externe Evaluation wurde vom Unternehmen mit dieser Arbeit möglich gemacht.

### 9.3.5 Gesamtbewertung Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“

Bei der Bewertung der Studieninitiative schneidet knapp ein Viertel der Kriterien sehr gut (+++) und die Hälfte zufriedenstellend (++) mit kleineren Mängeln ab. Bei einem knappen Viertel der Kriterien gibt es größere Mängel mit entsprechenden Verbesserungsmöglichkeiten (+), wie in der folgenden Tabelle 19 zu sehen ist.

<sup>266</sup> Es wird nach dem Grundsatz verfahren: „Wir informieren nur die, von denen wir meinen, sie sollten es wissen“ (Hartmann 2002).

**Tabelle 19: Abschneiden der Evaluationskriterien bei der Studieninitiative BASF „Nachhaltige Entwicklung“**

<b>Prinzip</b>	<b>Kriterium<sup>267</sup></b>	<b>Bewer- tung</b>
<b>Fairness</b>	Auswahl der Teilnehmenden	+++
	Zusammensetzung der Gruppe	+++
	Regeln des Dialogs	+++
	Themenfindung	++
	Machtverhältnisse	++
	Moderation	+
<b>Kompetenz</b>	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	++
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden	++
	Unabhängiger Experteninput	+
	Qualität der Ergebnisse	++
<b>Effizienz</b>	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	++
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	+++
	Außenwirkung des Dialogs	+
<b>Legitimati- on</b>	Mandat	+
	Einbindung in die Entscheidungsfindung	++
	Transparenz	++
	Interne/externe Evaluation	+++

+++ sehr gut

++ zufriedenstellend mit kleineren Mängeln

+ verbesserungsfähig mit größeren Mängeln

<sup>267</sup> Zur genaueren Beschreibung der Kriterien siehe die vorangegangenen Kapitel.



### **Kriterien, bei denen der Dialog sehr gut abschneidet:**

Bei der Gesamtbewertung der Studieninitiative schneiden die Kriterien „Auswahl der Teilnehmenden“, „Zusammensetzung der Gruppe“, die „Regelmäßigkeit der Teilnahme“ und die „Evaluation“ sehr gut ab:

- Die Teilnehmenden wurden unabhängig vom Unternehmen ausgewählt.
- Die Gruppe war heterogen zusammengesetzt.
- Es gab mit den Teilnehmenden gemeinsam aufgestellte Regeln.
- Die Teilnehmenden blieben von Anfang bis über das Ende der Studieninitiative (Nachtreffen zur Präsentation) hinaus dabei.
- Der Dialog wurde intern wie extern evaluiert.

### **Kriterien, bei denen der Dialog zufriedenstellend abschneidet:**

Die Ausprägungen der meisten Kriterien haben kleine Mängel, sind jedoch insgesamt zufriedenstellend zu bewerten:

- Die Teilnehmenden wurden bei der Themenfindung einbezogen. Wünsche wie nach dem Kontakt zu Nicht-Führungskräften oder Vertretern von kritischen Umweltverbänden konnten jedoch vom Unternehmen nicht berücksichtigt werden.
- Die Machtverhältnisse waren zwar nicht ausgeglichen, jedoch waren die Studierenden kompetent und selbstbewusst genug, um den Unternehmensvertretern ein Gegenpart zu sein.
- Die kommunikative Beteiligung der Studierenden am Dialog war zufriedenstellend. Weniger „Frontalunterricht“ hätte diese Beteiligung jedoch noch stärker ermöglicht.
- Wird die Qualität der Ergebnisse an den implizit vorhandenen Zielen des Dialogs gemessen, ist sie recht hoch. Wird sie an durch den Dialog in Gang gebrachten Veränderungen im Unternehmen in Richtung *Sustainable Development* gemessen, ist sie eher gering.<sup>268</sup>
- Das Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis scheint angemessen zu sein, auch wenn der Aufwand für die Studieninitiative auf den ersten Blick hoch erscheint. Verglichen mit dem Aufwand für andere PR-Maßnahmen wie Anzeigen oder „Tagen der offenen Tür“ bewegt sich der Dialog Studieninitiative jedoch in einem akzeptablen Rahmen.
- Die Einbindung in die Entscheidungsfindung im Unternehmen ist zufriedenstellend, wenn es auch keinen formalen Prozess dafür gibt. Durch die Begegnung mit Entscheidungsträgern, die Präsentation der Ergebnisse vor Führungskräften und die Verteilung des Readers ist eine gewisse Einbindung in das Unternehmen gegeben, wenn damit auch nur ein begrenzter Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht wurde.
- Transparenz: Der Dialog war transparent auf Nachfrage. Informationen über die Studieninitiative werden mehr als eine Holschuld von Interessierten betrachtet.

---

<sup>268</sup> Solche Veränderungen lassen sich jedoch schwer messen. Dennoch können bereits durch den dialogischen Kontakt gedankliche Veränderungsprozesse bei dialogbereiten Unternehmensvertretern einsetzen.

### **Kriterien, bei denen der Dialog verbesserungsfähig ist:**

Verbesserungsfähig sind die Ergebnisse bei den Kriterien „Moderation“, „Experteninput“, „Außenwirkung des Dialogs“ sowie bezüglich des „Mandats“.

- Der Dialog wurde von einem Unternehmensmitarbeiter moderiert, der als BASF-Interessenvertreter auftritt und damit – von Teilnehmenden wie auch insbesondere von Nicht-Teilnehmenden – als nicht-neutral wahrgenommen wird. Das Unternehmen kontrolliert dadurch den Dialog und es wird für die Teilnehmenden schwieriger, sich frei zu äußern.
- Unabhängiger bzw. auch kritischer Experteninput zu Chemithemen war nur sehr eingeschränkt gegeben. Er ist jedoch notwendig, damit die Teilnehmenden Aussagen des Unternehmens überprüfen und qualitativ hochwertige Ergebnisse erarbeiten können.
- Die Außenwirkung war gering, da für die Studieninitiative keine Öffentlichkeitsarbeit gemacht wurde und auch innerhalb des Unternehmens nur ein eingeschränkter Mitarbeiterkreis von der Studieninitiative unterrichtet war.
- Ein klares Mandat für den Dialog war nicht vorhanden, Ziele wurden nur implizit deutlich.

### **9.3.6 Schlussfolgerungen aus der Studieninitiative BASF**

Die Studieninitiative schneidet gut ab bei den meisten Fairness-Kriterien sowie bei der Regelmäßigkeit der Teilnahme und der Evaluation. Hervorzuheben sind insbesondere die unabhängige Auswahl und die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, aber auch deren Beteiligung an der Themenfindung sowie der Kontakt zu anderen Akademikern im Unternehmen, zum Teil Führungskräften.

Hauptschwächen sind die unklaren Ziele, der fehlende externe Input bei kontroversen Themen sowie die Moderation, die durch einen Unternehmensmitarbeiter erfolgte. Die wenig offensive Werbung innerhalb des Unternehmens weist darauf hin, dass Dialog vor allem als Sache der Kommunikationsabteilung gesehen wird und die Dialogidee im Unternehmen noch nicht breit verankert ist. Die fehlende Außenwirkung der Studieninitiative ist wohl eher auf die impliziten Ziele der Studieninitiative zurückzuführen, einen Expertendialog zu führen, um Kontakt zu zukünftigen Entscheidungsträgern zu bekommen. Für die Erreichung dieser Ziele ist eine Außenwirkung nicht nötig. Ein Risiko dieser geringen Wirkung intern wie extern ist, dass die Glaubwürdigkeit des Unternehmens darunter leidet, weil dem Unternehmen sowohl von seinen Mitarbeitern wie von der Öffentlichkeit Geheimniskrämerei vorgeworfen werden könnte, auch wenn dies möglicher Weise nicht offen geäußert wird.

In einem guten Dialog sollten Wissen und Werte zur Sprache kommen, da die Kompetenz der Dialogpartner des Unternehmens vor allem bei den Werten liegt (vgl. Kap. 4.2 zur Risikokommunikation). Die Möglichkeit des Zugriffs auf die Werte der Teilnehmenden hätte das Unternehmen besser nutzen können. Stattdessen war der Dialog als Expertendialog angelegt. Dies ist ein Unterfangen, das selbst mit hochbegabten Studierenden scheitern muss. Die Teilnehmenden können im Kerngeschäft der BASF bzw. beim Thema *Sustainable Development*, das ja auf den Kontext der chemischen Industrie angewendet werden muss, keine dem Unternehmen äquivalenten Kenntnisse einbringen, zumal sie kaum Zugriff auf

unabhängiges/kritisches Expertenwissen hatten. Die Einbeziehung der Werte der Teilnehmenden hätte aber ein anderes Vorgehen erfordert<sup>269</sup>.

Die Studieninitiative ist ein Sonderfall eines Dialoges, der nicht die Verständigung mit einer breiten, interessierten Öffentlichkeit oder mit besonders kritischen Gruppen zum Ziel hat, sondern den Kontakt zu künftigen Meinungsführern, die ein positives Bild der BASF in die Welt tragen sollen. Dieses Ziel hat das Unternehmen zum großen Teil erreicht. Die Teilnehmenden bewerten die Studieninitiative überwiegend positiv, indem sie feststellen, viel gelernt und interessante Einblicke in das Unternehmen erhalten zu haben. Auch die Glaubwürdigkeit bei den Teilnehmern hat sich tendenziell nach der Studieninitiative verbessert. Für das Unternehmen ist der Dialog daher ein Erfolg; der Standortfaktor Akzeptanz konnte zumindest bei der Zielgruppe (hochbegabte Studierende) und in deren Wirkungsbereich gesteigert werden, weil die Dialog-Teilnehmenden überwiegend „ein positives Bild von der BASF in die Welt tragen“.

---

<sup>269</sup> Etwa die gemeinsame Zielfestlegung und die Bewertung von Maßnahmen zur Erreichung von *Sustainable Development* gemeinsam mit Mitarbeitern am konkreten Unternehmensbeispiel.



## 10 Weitere Beispiele für Chemiedialoge in den USA und Deutschland

### 10.1 Chemiedialoge in den USA

Der amerikanische Chemieverband ACC (ehemals CMA) führte bereits 1988 das *Responsible Care*-Programm (vgl. Kap. 7.5) ein, bei dem *Stakeholder*-Dialoge eine wichtige Rolle spielen. Mit der gleichzeitigen Gründung des *Public Advisory Panel* (vgl. nachfolgendes Kap. 10.1.1), 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 (vgl. Kap. 10.1.2). Drei Beispiele für gelungene CAPs<sup>270</sup> werden im Folgenden vorgestellt (Kap. 10.1.4 bis 10.1.6). Ein Beispiel für einen Dialog mit ENGOs ist die *Michigan Source Reduction Initiative* (Kap. 10.1.3). Dialog-Sonderfälle sind die *Good Neighborhood Agreements*, da ihre Ergebnisse einklagbar sind (Kap. 10.1.7). Am Ende jedes Kapitels werden die Dialoge nach Dialogtypen (Sensibilisierungs-, Risiko- oder Regulierungsdialog, vgl. Kap. 4.3.2) klassifiziert und bewertet.

#### 10.1.1 Das Public Advisory Panel (PAP) der Chemical Manufacturer's Association (CMA)<sup>271</sup>

Das PAP wurde 1988 zu Beginn von *Responsible Care* gegründet und existierte bis 2001. Die 15 Mitglieder, viele von ihnen landesweit bekannte Umweltaktivisten (Liste in Anlage 4), „provide independent advice to the industry on the development and implementation of *Responsible Care*“ (CMA o.J.). Das Gremium traf sich etwa drei Mal im Jahr für ein Wochenende an verschiedenen Orten der USA. Die Teilnehmenden wurden nicht für ihre Teilnahme bezahlt, jedoch für ihre Reisekosten entschädigt. Einmal jährlich verfasste das PAP einen „*open letter*“ an die CMA, der kritisch und zugleich konstruktiv zu den Verbandsaktivitäten und zu den Fortschritten bei *Responsible Care* Stellung nahm. Der damalige CMA-Präsident Fred Webber bemerkte 1996 zum PAP: „All aspects of *Responsible Care* bear the fingerprints of the national Panel members“ (Webber zit. in CMA 1998)

Im offenen Brief von 1999 teilten die Mitglieder mit: „While recognizing the considerable achievements and promising new initiatives of *Responsible Care*, we are also aware that major challenges remain“ (PAP 2000b). Diese Herausforderungen wurden vier Hauptthemen zugeordnet:

- **Kultureller Wandel:** Beim kulturellen Wandel wurde einerseits gelobt, dass der Verband ein *Sustainable Development* Team gegründet und seine Grundprinzipien überarbeitet habe. Andererseits hätte der Begriff *Sustainable Development* mit Leben gefüllt

<sup>270</sup> 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).

<sup>271</sup> CMA wurde 1999 in „*American Chemistry Council*“ umbenannt.

und die sozialen und ökonomischen Auswirkungen der Industrie untersucht werden müssen.

- **Externe Evaluation:** Bezüglich externer Evaluation wurde positiv hervorgehoben, dass mit der Management Systems Verification (MSV), vergleichbar dem Umweltmanagementsystem ISO 14.001, die Möglichkeit zu externer Evaluation geschaffen worden sei. Als problematisch wurde gesehen, dass die Evaluatoren nicht an der Zielfindung mitwirken könnten. Zudem käme die Beteiligung der Kommunen an MSV in manchen Fällen zu kurz.
- **Beteiligung der Öffentlichkeit:** Die verstärkte Partizipation von *Stakeholdern* etwa bei Forschungsfragen wurde positiv angemerkt; kritisch sahen die PAP-Mitglieder jedoch, dass Vertreterinnen und Vertreter der Öffentlichkeit bei der täglichen Umsetzung von *Responsible Care* in der Regel nicht beteiligt seien. Ein PAP-Mitglied meinte zum Thema Dialog: „It will always be difficult for the petrochemical industry to understand the different perspectives and values of its community partners. [But] obviously, there is a continuing need for ACC members to maintain open dialogue with the public“.
- **Verantwortungsvolles Lobbying:** Verantwortliches Lobbying betrieb der Verband nach Ansicht der Panel-Teilnehmenden dahingehend, dass er intern alle Gesetzesinitiativen auf Übereinstimmung mit dem *Responsible Care*-Programm überprüfte und dass CMA einen Runden Tisch mit verschiedenen *Stakeholdern* zu einer Vision der Zukunft von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsregulierungen ins Leben gerufen hatte. „[On the other hand,] industry advocacy is a perennial source of concern for us“ (ebd.). Kritisiert wurde insbesondere das Fehlen frühzeitiger Einbeziehung des PAP und anderer *Stakeholder* zu Lobbying-Positionen.

Im Anlage 5 sind die Erfolge und Herausforderungen bei den vier Hauptthemen tabellarisch aufgelistet.

Das *Public Advisory Panel* wurde zwischenzeitlich aufgelöst. Nachfolgegremium ist der „American Chemistry Council Leadership Dialogue“: „The American Chemistry Council is asking national and international leaders to advise it on a range of science, economic and social issues of importance to the business of chemistry and society as a whole“ (ACC 2002). Der ACC betont die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der Mitglieder, die sich zwei Mal jährlich für einen Tag treffen und sich vornehmlich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Die seltenen und kurzen Treffen (das PAP traf sich etwa drei Mal jährlich für ein Wochenende) veranlassten ein Mitglied zur folgenden Aussage: „[Meeting only twice a year for one day] is not really enough opportunity to do any meaningful work together. It is my opinion that the panel is more about promoting public credibility and influencing key policy-makers in our government“.

## Gesamtbewertung

Das *Public Advisory Panel* des amerikanischen Chemieverbandes hat sich während seiner 12-jährigen Tätigkeit kritisch und engagiert mit den Umweltaktivitäten (insbesondere dem *Responsible Care* Programm) der Chemieindustrie auseinander gesetzt. Die frühe Gründung bei der Einführung von *Responsible Care* in den USA lässt auf eine hohe Bereitschaft

zumindest in Teilen des damaligen Verbandes schließen, sich ernsthaft mit kritischen Stimmen zu befassen. Die PAP-Mitglieder setzten sich stets für Transparenz von Informationen, für Bürgerbeteiligung an Chemiepolitik und für das Controlling von Umweltzielen ein. Die Einrichtung vieler lokaler CAPs und die Anwendung des *Management Systems Verification* (vgl. Kap. 7.5) gehen auf die Initiative des PAP zurück. Das PAP hat der Industrie insbesondere in Kritikerkreisen eine höhere Glaubwürdigkeit eingebracht, wie mir Umweltaktivisten im Gespräch bestätigten. Ein vergleichbares Gremium wurde vom deutschen Chemieverband VCI bereits angedacht, jedoch bisher nicht einberufen.

Bezüglich des neuen Gremiums, des „Leadership Dialogue“, bleibt abzuwarten, ob dessen Mitglieder eine ähnlich konstruktive und dennoch kritische Haltung einnehmen wie die ehemaligen PAP-Mitglieder.

### 10.1.2 Umfrageergebnisse zu Community Advisory Panels in den USA

Eine von Sozialwissenschaftlern der Rutgers University und der University of North Carolina Ende der 1990er Jahre durchgeführte Befragung von 473 CAP-Mitgliedern und 146 Unternehmensvertretern kam zu folgendem Schluss: „CAPs alert companies to community concerns and promote trust between members and sponsoring companies. CAPs are less effective in stimulating changes in environmental performance and ... have difficulties serving as systematic links back to the community“ (Lynn et al. 2000, S. 1881).

84 Prozent der von den Wissenschaftlern Befragten glauben, dass das jeweilige CAP zur Vertrauensbildung zwischen der Kommune und dem Unternehmen beitrage. Ziele der CAPs sind: „... helping the plant improve understanding of community concerns“ [and] „identifying ways for the company to improve communication with the community“. Dabei beurteilen es mehr als drei Viertel der Mitglieder als Erfolg ihres CAPs, dass das Unternehmen mehr über die Bedenken der Bürgerinnen und Bürger erfährt. 60 Prozent der Untersuchungsteilnehmer sind der Ansicht, dass das CAP die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Kommune verbessern hilft. Nur 43 Prozent meinen jedoch, dass das CAP Einfluss auf das Verhalten des Unternehmens bzgl. der Themen Umweltschutz, Sicherheit und Gesundheit hat, wobei auch nur 57 Prozent das folgende CAP-Ziel nennen: „Making suggestions about how a plant could improve health, safety and environmental performance“ (ebd., S. 1883). Und nur jeder Fünfte nennt das Ziel der Umweltverbesserung als eines der drei wichtigsten Ziele des CAP. In weniger als der Hälfte der befragten CAPs gibt es ein Mitglied mit einem medizinischen Beruf oder einen Umweltaktivisten. Mehr als zwei Drittel aller Befragten wünschen sich jedoch einen solchen im CAP.

Nach den Hauptaktivitäten des CAP gefragt, nennen die meisten Antwortenden: „Heard presentations by plant managers, listened to talks by company staff about environmental issues, discussed both emissions data and emergency response procedures ...“. Nur gut die Hälfte der CAPs hatte jedoch Gelegenheit, einen unabhängigen Experten oder eine unabhängige Expertin zu hören. Die Notwendigkeit zu unabhängiger Expertise sehen jedoch fast 60 Prozent der Befragten, während nur jeder dritte Unternehmensvertreter dies für notwendig hält. 61 Prozent der Bürgerinnen und Bürger bescheinigen ihrem Unternehmen eine gute Informationspolitik: „<The company told the CAP everything the CAP needed to

know> and <the company did a good job of informing the *CAP* about proposed changes in plant operations before they were made>" (ebd., S. 1885). Auch bei dieser Aussage variieren die Ergebnisse jedoch je nach Gruppe: Drei von vier Geschäftsleuten stimmen dem zu, jedoch nur 43 Prozent der NGO-Mitglieder.

Die Autoren stellen fest, dass *CAPs* einerseits die Kommunikation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und dem Unternehmen verbessern und damit Vertrauen geschaffen und damit die Akzeptanz im lokalen Umfeld erhöht wird. Zudem kann das Unternehmen mit Hilfe des *CAP* Themen antizipieren, die unbeabsichtigt Befürchtungen in der Kommune hervorrufen. Andererseits ist die Zusammensetzung der Teilnehmenden kritisch im Hinblick auf Diversität. Während die meisten *CAPs* Gewerbetreibende und direkte Nachbarn als Mitglieder haben, sind Umwelt- und andere lokale Aktivisten, medizinische Berufe und Verantwortliche für öffentliche Sicherheit unterrepräsentiert. Wegen der oft fehlenden Diversität befürchten die Autorinnen und Autoren, dass *CAPs* sich mehr mit Kommunikation beschäftigen als mit substanzieller Problemlösung. Um dies zu gewährleisten, ist nach Ansicht der Forschenden der Zugriff auf unabhängiges Expertenwissen nötig (vgl. ebd., S. 1886).

### **Gesamtbewertung**

Die meisten *CAPs* lassen sich als Sensibilisierungsdialoge klassifizieren, mit deren Hilfe möglicherweise Konflikt auslösende Themen im Umfeld (sog. „*Issues*“) frühzeitig erkannt und reflektiert werden sollen. Zum Teil thematisieren *CAPs* aber auch vom Unternehmen ausgehende soziale und ökologische Risiken; daher besteht eine Tendenz zum Risikodialog<sup>272</sup>. In den meisten *CAPs* scheint der Dialog im Sinne zweiseitiger Kommunikation (vgl. Abb. 5 in Kapitel 4.3.1) noch verbesserungsfähig; in der Regel dominieren die Redebeiträge der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter. Hauptschwächen der *CAPs* im Hinblick auf die Qualitätskriterien sind die wenig heterogene Zusammensetzung der Gruppe mit einer Dominanz lokaler Geschäftsleute, die schwache Qualität der Ergebnisse<sup>273</sup> sowie der fehlende Experteninput. Dennoch kann durch die Existenz der *CAPs* und den dort stattfindenden Informationsaustausch die Glaubwürdigkeit im lokalen Umfeld erhöht werden, was den Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflusst.

#### **10.1.3 Michigan Source Reduction Initiative (MSRI)**

Die *Michigan Source Reduction Initiative* (MSRI) war eine Kooperation von Dow Chemical, Midland, mit Aktivisten von 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 Chemikalien<sup>274</sup> ent-

<sup>272</sup> Zur Klassifizierung von Dialogen vgl. Kap. 4.3.5.

<sup>273</sup> Die meisten *CAPs* leisten zwar Kommunikationsberatung, haben jedoch nach den Aussagen der Forscherinnen und Forscher wenig Einfluss auf soziale und ökologische Unternehmenswirkungen.

<sup>274</sup> 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; Finis-



halten, 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 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-Methodologie 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.

---

hed 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).

2. Zahlreiche unternehmensinterne Barrieren behindern die Umsetzung dieser Möglichkeiten: es handelt sich oft um zu kleine Projekte, um die Aufmerksamkeit der Geschäftseinheiten zu erlangen; 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. Zudem haben Unternehmen nicht die Gelegenheit, die Bedenken der Umweltschützer in einer Weise zu verstehen, wie es beim MSRI-Projekt der Fall war.
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 Gruppe, 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 Regulierungsdialo g zu bezeichnen, da er die ökologischen Beeinträchtigungen durch die Unternehmenstätigkeit zum Anlass hatte (vgl. Kap. 4.3.2). 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.

#### **10.1.4 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 Lärmbelästigungen 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 auftreten<sup>275</sup>, vermuten viele lokale Stakeholder einen Zusammenhang mit der chemischen Industrie. Aufgrund dieser und anderer Akzeptanzprobleme gründete das Unternehmen 1990 ein CAP.

#### **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

---

<sup>275</sup> Bei Frauen tritt Lungenkrebs 1,9 Mal, bei Männern 1,6 Mal häufiger auf als im Landesdurchschnitt (CAPLE 2000, S. 7).

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 TRI<sup>276</sup>-Luftemissionen im Jahr 1998 um 14 bzw. 17 Prozent. Beträchtliche Einsparungen sind weiterhin bei Benzol, flüchtigen organischen Verbindungen (VOC), Stickoxiden (NO<sub>x</sub>), 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*<sup>277</sup> 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 Emissionsprozesse 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 Umwelt-

<sup>276</sup> TRI steht für *Toxic Release Inventory*, die US-Datenbank für toxische Emissionen (vgl. Kap. 6.5.1.2).

<sup>277</sup> Der *Sierra Club* ist eine der größten ENGOs in den USA.

schutz 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 Regulierungsdialo g 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.

### 10.1.5 Community Involvement Group (CIG) / Vulcan Chemicals, Wichita, Kansas<sup>278</sup>

Vulcan Chemicals stellt am Standort Wichita, Kansas, mit 700 Mitarbeitern Chlor-Alkali-Produkte her, die für die Papierherstellung, für Reinigungsmittel und in der Nahrungsmittelindustrie verwendet werden. Der Standort in diesem ländlichen Raum befindet sich etwa fünf Meilen außerhalb von Wichita, ist durch eine Autobahn von der Stadt getrennt und von dort aus auch kaum einsehbar. Bis in die 80er Jahre operierte Vulcan ohne größeres Interesse seitens der Kommune.

Dies änderte sich 1988, als das Unternehmen starken Protesten der lokalen Stakeholder bezüglich einer geplanten Sondermüllverbrennungsanlage ausgesetzt war. Daraufhin wurde das Nachbarschaftsforum gegründet. Vulcan hatte zuvor in zahlreichen öffentlichen Veranstaltungen versucht, die Bürgerinnen und Bürger von der Notwendigkeit der Anlage zu überzeugen. Die Auseinandersetzungen in diesen Veranstaltungen wurden immer schärfer, schließlich war keinerlei Dialog mehr möglich. Ein Bürger: „We'll be screaming and yelling all through the permitting process“ (Cohen et al. 1995b, S. 8). Zusätzlich fand sich Vulcan 1989 auf einer Liste der größten Umweltverschmutzer der Zeitung „USA Today“ wieder. Daher entschloss sich Vulcan, auch auf Anregung von Behördenvertretern, die *Community Involvement Group* mit moderaten Umweltaktivisten und Vertreterinnen und Vertretern von Interessengruppen zu gründen. „We were operating in such a highly charged emotional environment that we needed a process that would take us out of that media- and emotion-driven arena into an arena where we could have meaningful discussions with the right people in the community“ (ebd., S. 9). Die Gruppe erreichte sofort ein erstes Zugeständnis von Vulcan, indem sie auf Kosten des Unternehmens einen Gutachter für die geplante Sondermüllverbrennungsanlage bestellen konnte.

Die Gruppe hat folgende Aufgabe: „[The goal is] to participate with Vulcan management to ensure that chemical plant operations are conducted in an environmentally acceptable manner“. Die CIG trifft sich monatlich, die Treffen sind öffentlich. Besucher haben am Ende der Treffen die Möglichkeit, Fragen zu stellen. „The advantage of having open meetings is that it fosters credibility“ (ebd., S. 33). Eine neutrale Moderatorin leitet die Gruppe, ein Vulcan-Angestellter erstellt das Protokoll. Die Bürgerinnen und Bürger besichtigen das Werk ein Mal im Jahr. Sie werden dort von Arbeitern geführt, so dass jedes CIG-Mitglied einen eigenen „*Tour-guide*“ hat. Vulcan schätzt die Kosten für die Gruppe auf etwa 20.000 bis 30.000 US\$ pro Jahr für die Moderation, Raummiete, Kopien, Mailings sowie die Gutachter. Es gibt Grundregeln, die eine Klausel enthalten, dass sich die Gruppe auf Wunsch ohne Vulcan-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen kann. Dort ist auch festgehalten, dass Vulcan Gutachter bezahlt, falls die Gruppe das wünscht. Ein Thema wird meist in mehreren Sitzungen bearbeitet, damit die Bürgerinnen und Bürger sich gut einarbeiten und das Unternehmen kompetent beraten können. Entscheidungen werden im Konsens, nicht durch Abstimmung getroffen. Die Gruppe hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis bezüglich Vulcan-Politik: „While the CIG offers recommendations on various issues, the members do not formally endorse or oppose company positions on issues like facility permits“ (ebd., S. 34).

<sup>278</sup> Alle Informationen und Zitate in diesem Kapitel stammen aus Cohen et al. (1995b).

Der Werksleiter: „We think about it and come back and say: we've given your comments thought and this is what we're doing“ (ebd., S. 35).

### **Ergebnisse des Dialogs**

Kurz nach der Gründung der CIG gab Vulcan den Plan für die Verbrennungsanlage auf. Als Gründe wurden zu hohe finanzielle Belastungen angegeben. Die Gruppenmitglieder vermuten aber, dass auch der Druck der Öffentlichkeit dazu beigetragen hat. Da dem Unternehmen weitere Umweltkontroversen mit der Öffentlichkeit bevorstanden (Sonderabfallverbringung in unterirdischen Schächten, Grundwasserverseuchung und Luftverschmutzung), entschloss man sich, die Gruppe weiterzuführen. Vulcan hatte durch das Angebot an die CIG, einen Gutachter zu bestellen, bereits einen großen Vertrauensvorschuss bei den Bürgern erreicht.

Ein weiteres Projekt der CIG war die Sondermüllverbringung in die unterirdischen Schächte, die ebenfalls auf großen Widerstand in der Bevölkerung stieß. Auch hier forderte die Gruppe einen unabhängigen Gutachter als Ergänzung zu den Firmengutachten über die Tauglichkeit der Schächte als Entsorgungsmöglichkeit, Vulcan stimmte zu. Obwohl der Bericht des Gutachters keine größeren Widersprüche zu Vulcans Analysen zu Tage brachte, änderte sich die kritische Meinung der Bürgerinnen und Bürger nicht. „We've heard everything, including from our own consultants, and we just don't like the idea of deep wells. ... We just don't think that's an honorable business to be in“ (ebd., S. 17). Auch hier lenkte Vulcan schließlich ein: die Tiefschachtdeponierung sollte bis 1995 um 90 Prozent (bezogen auf 1988) reduziert werden. „The public ultimately is the regulator, and ... we need to hear [the public's] concerns ... and respond to those concerns before they turn into regulations“. (ebd., S. 19). Als Ersatz für diesen Entsorgungsweg baute das Unternehmen eine Kalziumchlorid-Anlage, in der die bisher deponierten Abfälle in ein Salz umgewandelt werden, das für Straßenenteisungen eingesetzt wird.

Weitere Erfolge der Bürgergruppe (ebd., S. 21 ff.):

- Auf Vorschlag der Bürgerinnen und Bürger wurde in die Kalziumchlorid-Anlage ein weiterer Chlorfilter eingebaut.
- Die CIG-Mitglieder gaben den Anstoß für eine regionale Unternehmenskooperation mit dem Ziel der freiwilligen Emissionsreduktion.
- Die Teilnehmenden prüften die vom Unternehmen veröffentlichten TRI-Daten auf ihre Verständlichkeit und Aussagefähigkeit.
- Die Gruppe redigierte Broschüren des Unternehmens und Briefe an die Nachbarn hinsichtlich Verständlichkeit.

### **Bewertung der Vulcan-CIG**

Die Gruppenmitglieder wie Unternehmensvertreter sind überzeugt vom Wert der Gruppe: „Vulcan has been good in providing information. I don't think they have coopted me at all“, so ein Gruppenmitglied. Ein anderer fügt hinzu: „I still know we could have a chemical release that could be dangerous, but I feel a lot more comfortable in that we've got a good dialogue with them ...“ (ebd., S. 45). Der Werksleiter betont: „The CIG has helped to communicate with the residents better and to address community concerns before they turn

into major conflicts" (ebd., S. 45). Zudem gibt es Anzeichen, dass das Image von Vulcan in der Kommune besser geworden ist, da die zuvor üblichen Proteste von Umweltschützern gegen das Unternehmen am „*Earth Day*“ seit einigen Jahren ausgeblieben sind. „The CIG has been more effective than these demonstrations have been“, so die Moderatorin (ebd., S. 47). Und ein CIG-Mitglied ist der folgenden Ansicht: „The impact you have is very small and very gradual but you do have an impact and I think it is enough that it is worth doing“ (ebd., S. 51).

Cohen et al. nennen folgende interne Erfolgsfaktoren für die CIG:

- „Focus on problem solving
- some CIG-members have technical expertise
- funding of consultants; facilitator
- open data sharing of Vulcan and
- support of top management“ (ebd.).

### **Gesamtbewertung**

Das Nachbarschaftsforum von Vulcan in Wichita ist als Regulierungsdialo g zu klassifizieren, weil dort aktuelle Probleme mit dem Umfeld besprochen werden und es in vielen Fällen zu einer Verständigung der Dialogpartner kam. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die Führungen von Arbeitern für CAP-Mitglieder durch das Werk. Damit wird ein häufig geäußerter Vorwurf von Seiten der Bürgerinnen und Bürger entkräftet: man bekomme nur Kontakt zu Kommunikationsfachleuten und zum Management im Unternehmen<sup>279</sup> (offenbar wird den Arbeitern mehr Offenheit und weniger strategisches Verhalten zugetraut). Ein weiterer Pluspunkt ist die in Grundregeln festgehaltene Möglichkeit für die Gruppe, sich ohne Vulcan-Management zu treffen, um offener diskutieren zu können. Interessant ist auch die Aussage, dass das Unternehmen die lokale Öffentlichkeit als Regulator anerkennt und sich durch den Dialog angepasste Problemlösungen verspricht als mit gesetzlicher Regulierung (vgl. auch Regulationstheorie im Kap. 2.1). Ungewöhnlich für ein CAP ist, dass die Sitzungen öffentlich sind; dies kann in der Tat helfen, die Transparenz nach außen zu erhöhen und schafft Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.

#### **10.1.6 Community Advisory Panel von Shell Oil, Martinez, Kalifornien<sup>280</sup>**

Martinez, Kalifornien, liegt in der San Francisco *Bay Area* und hat gut 30.000 Einwohner. Shell betreibt dort seit 1915 eine Raffinerie und beschäftigt ca. 900 Personen sowie über 400 Arbeitnehmer aus Servicefirmen, ist also ein wichtiger Arbeitgeber für die Stadt. Die traditionelle Arbeiterstadt Martinez hat sich jedoch in den letzten Jahren immer mehr zu einer Wohnstadt für junge Menschen, die in San Francisco arbeiten, entwickelt: Der Bevölkerungszuwachs zwischen 1980 und 1990 betrug 40 Prozent. Die neuen, eher wohlhabenden Einwohner profitieren nicht direkt von Shell, sondern sind eher kritisch gegenüber den Umweltrisiken eingestellt. In Martinez wohnen jedoch auch viele Shell-Mitarbeiter im Ruhestand, die 1986 eine Alumni-Organisation gegründet haben.

<sup>279</sup> Ein Vorwurf, der etwa von den Teilnehmenden der Studieninitiative BASF erhoben wurde (vgl. Kap. 9.2).

<sup>280</sup> Alle Informationen und Zitate in diesem Kapitel stammen aus Cohen et al. (1995a).



Täglich werden 140.000 Barrel Rohöl in Kraftstoffe und andere Öle umgewandelt. Die Raffinerie ist seit ihrem Bestehen einige Male erweitert und modernisiert worden. Sie liegt am Rande des Stadtzentrums, ist von Wohn- und Geschäftshäusern umgeben und weithin sichtbar. Im Vergleich zu einem anderen Chemieunternehmen, das sich ebenfalls in der Nähe von Martinez befindet, hat Shell jedoch einen besseren Ruf: in einer Umfrage gaben 78 Prozent der Befragten an, Shell sei vorteilhaft für die Kommune, während diese Meinung bzgl. des anderen Unternehmens nur 37 Prozent teilen (Cohen et al. 1995a, S. 7).

Bis in die 80er Jahre gab es kaum Probleme mit der Raffinerie, bis es 1988 zu einem großen Störfall kam: 400.000 Gallonen Öl gelangten in den lokalen Fluss, kontaminierten die Feuchtgebiete und töteten viele Tiere. Shell musste 11 Mio. US\$ Strafe an eine lokale Umweltschutzorganisation zahlen. Kurze Zeit später wurde bekannt, dass Shell ohne lokale Betriebserlaubnis eine Anlage zur Verbrennung von Öldämpfen betreibt, die beim Entladen der Tanker entstehen, was für großen lokalen Aufruhr sorgte. Vor diesem Hintergrund wurde im September 1990 auf Anregung eines Lokalpolitikers das Shell-CAP mit 12 Bürgern aus der Region Martinez gegründet. Die Treffen finden monatlich statt und sind auf Wunsch der Mehrheit der Teilnehmenden nicht öffentlich, nachdem der Werksleiter zu Bedenken gegeben hatte, dass er in Gegenwart von Journalisten nicht frei sprechen könne. Besucher werden jedoch auf Wunsch zugelassen. „[The CAP] is to be a forum for productive two-way-communication between the Martinez community and the Shell Martinez Manufacturing Complex (MMC) ... [and] is to solicit input and advice from the community about issues and concerns relating to MMC operations“ (ebd., S. 12). Das Hauptziel ist, Shell für Themen zu sensibilisieren, die die Bürgerinnen und Bürger in der Stadt als besonders dringlich und störend empfinden.

Vor der Gründung des CAP bat der Werksleiter den Bürgermeister und den *County Supervisor*, eine Art Landrat, fünf Personen vorzuschlagen. Diese fünf wiederum wählten die anderen sieben Mitglieder aus, unter ihnen ein lokaler Geschäftsmann, ein Mitglied des Elternbeirates, ein Shell-Mitarbeiter im Ruhestand, eine Angestellte des *County Emergency Services Department*, zwei Umweltaktivisten und eine Schülerin jeweils aus den umliegenden Vierteln. Das CAP wird neutral moderiert.

### **Ergebnisse des Dialogs**

Die Themen, die im CAP behandelt werden, reichen von Anlagensicherheit, Umweltproblemen und gemeinnützigem Engagement des Unternehmens über die Unternehmenskommunikation bis zu Shells Engagement in den Schulen. Die meiste Zeit werden ausschließlich Informationen ausgetauscht, eine Beratungsfunktion nehmen die Bürgerinnen und Bürger eher selten wahr (ebd., S. 40 f.). Es gibt jedoch einige inhaltliche Erfolge des CAP:

- Die CAP-Mitglieder empfanden den Informationsfluss vom CAP in die Kommune wegen der geschlossenen Sitzungen als zu schlecht. Die Bürgerinnen und Bürger schlugen daher vor, eine öffentliche Veranstaltung zu organisieren, bei der die Regulierungsbehörden über die Umfeldwirkungen von Shell informieren und die Öffentlichkeit die Möglichkeit hat, Fragen zu stellen. Shell hat daraufhin Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wasserbehörde, der Küstenwache, der Fischerei- und Wildtierbehörde, der Feuerwehr und aus anderen Verwaltungen, die Genehmigungen für Shell erteilen, zu einem öffent-

lichen Treffen eingeladen. „They all gave their assessment of Shell, good, bad, or whatever“ (ein CAP-Mitglied, zit. ebd., S. 16). Das Unternehmen plant, diese Veranstaltung jährlich durchzuführen.

- Eine weitere Initiative des *CAP* war die Ankündigung von sog. „*Turnarounds*“ durch Shell, bei denen Veränderungen im Produktionsprozess stattfinden, die oft lärmintensiv und durch Stichflammen weithin sichtbar sind. Da die Unterscheidung zwischen einer solchen Routine-Prozedur und einem Störfall für die Bevölkerung schwierig ist, sorgten die *Turnarounds* bei den Nachbarn für Unruhe. Shell kündigt diese nun auf Ersuchen des *CAP* im Voraus an.
- Auf Bitte der Bürgerinnen und Bürger erstellt Shell einen „Umweltkalender“, in dem alle Treffen und Hearings mit Genehmigungsbehörden enthalten sind, damit die *CAP*-Mitglieder wissen, was ansteht, sie ihre Meinung abgeben können und sie bei öffentlichen Treffen teilnehmen können.
- Als Shell eine Milliardeninvestition in eine Anlagenerweiterung plante, wurde das *CAP* sechs Monate vor der Offenlegung der Pläne informiert. Die Bürgerinnen und Bürger wurden gebeten, die Informationen vertraulich zu behandeln: „Nobody talked about it and it never showed up in the paper“ (ebd., S. 19), so der PR-Manager. Die *CAP*-Mitglieder schlugen vor, wieder eine große öffentliche Veranstaltung anzusetzen, bevor ein Hearing gesetzlich gefordert war, was auch umgesetzt wurde (Shell verschickte dazu 11.000 Einladungen an die Einwohner von Martinez). Das *CAP* gab auch Empfehlungen zum Standort der neuen Anlagen ab.
- In Kalifornien sind Chemieunternehmen verpflichtet, die Bevölkerung über von den Emissionen ausgehenden Krebsrisiken zu informieren. Shell beauftragte eine Beratungsfirma, einen Kommunikationsplan zu erstellen, der das Krebsrisiko bei einer hypothetischen Maximalexposition sowie bei einer Exposition unter Normalumständen darlegte. Der PR-Manager: „We ran it by the *CAP* first and they said ... that it was just garbage“ (ebd., S. 21). Die *CAP*-Teilnehmenden empfahlen Shell die alleinige Darstellung des hypothetischen Worst Case Risikos und argumentierten, dass die Bevölkerung durchaus verstehen würde, dass es sich um einen äußerst unwahrscheinlichen Fall handle. Shell nahm die Empfehlung ernst, negative Reaktionen der Bevölkerung blieben aus.

### **Beurteilung des Shell-*CAP* durch die Teilnehmenden**

Die *CAP*-Teilnehmenden wie die Unternehmensvertreter beurteilen die Arbeit der Bürgerinnen und Bürger im *CAP* sehr positiv. Ein Shell-Manager meint: „The CAP's involvement really got us dealing with the public in a much more open forum“ (ebd., S. 19). Die Shell-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öffnen sich nicht nur in öffentlichen Veranstaltungen, sondern in einem kollegialen Forum wie dem *CAP* für Kritik und Vorschläge von engagierten Bürgern: „[Company officials] learned that being sensitive to the community makes Shell's ... life easier“ (ebd., S. 43). Auch die Bürgerinnen und Bürger sind vom *CAP* überzeugt: „All of us feel that we are being told the truth by Shell“ (ebd., S. 30). Gefragt nach der Bedeutung des *CAP*, sagt ein Bürger: „When the top management of an organization puts in a lot

of time, it tells me they think the *CAP* is important" (ebd., S. 37). Ein Bürger fühlt sich jedoch unsicher im Umgang mit Informationen von Shell: „We're given information that we don't know a lot about, so we don't know whether we need to be concerned ... or not, and we're only given one point of view" (ebd., S. 28).

Das *CAP* steht auch vor einigen Problemen: Die *CAP*-Zusammensetzung ist seit Bildung der Gruppe sehr stabil geblieben, was den Vorteil hat, dass ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen den Bürgern und den Unternehmensvertretern aufgebaut werden konnte. Auf der anderen Seite besteht dadurch die Gefahr, dass die Gruppenmitglieder das Interesse sowie ihre kritische Distanz verlieren. Schwierig ist im Shell-*CAP* die Kommunikation zwischen den *CAP*-Mitgliedern und dem Rest der Kommune. Zwar gibt es einen *CAP*-Briefkasten und einen Anrufbeantworter, diese werden aber selten genutzt.

Cohen et al. nennen folgende Faktoren, die zum Erfolg des Shell-*CAP* beitragen (ebd., S. 44 ff.):

- Vollständige und offene Kommunikation: „The *CAP* members felt that full disclosure of information about Shell's facility is an important indication that Shell is honest and that it values its members' opinion" (ebd., S. 45)
- Zusammenhalt unter den Mitgliedern, klare Ziele und gut organisierte und effiziente Treffen
- Ein neutraler Moderator, durch den die Treffen produktiv, kooperativ und freundschaftlich ablaufen
- Die Unterstützung des *CAP* durch den Werksleiter, da dadurch der Einfluss der Bürgerinnen und Bürger gewährleistet ist.

### **Gesamtbewertung**

Das Shell-CAP in Martinez ist als Risikodialog mit Elementen eines Regulierungsdialoges einzuordnen (vgl. Kap. 4.3.2), da es einerseits unternehmerische Risiken, andererseits aber auch die Regelung konkreter Konflikte behandelt. Positiv zu vermerken ist die organisatorische Kombination von einer geschlossenen Gruppe, dem CAP, in der sich insbesondere die Unternehmensvertreter frei äußern können, mit öffentlichen Veranstaltungen, bei denen Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung über die Umfeldwirkungen des Unternehmens berichten<sup>281</sup>. Damit erreicht das Unternehmen breitere Bevölkerungsschichten, als im CAP vertreten sind. Ein weiterer positiver Punkt ist die Veröffentlichung von Terminen des Unternehmens mit Genehmigungsbehörden. Die erhöht die Transparenz unternehmerischen Handelns für die Öffentlichkeit, die oft geheime Absprachen zwischen Wirtschaft und Politik vermutet. Ebenfalls zur Transparenz trägt eine freiwillige, frühzeitige Veröffentlichung von Anlagenerweiterungsplänen durch das Unternehmen bei. Die Mitarbeit von Umweltaktivisten im CAP wirkt zudem vertrauensfördernd auf Kreise, die dem Unternehmen gegenüber kritisch eingestellt sind.

---

<sup>281</sup> vgl. auch Kapitel 3.3.3 zur unternehmerischen Umfeldwirkung und Kapitel 6.2 zu Standortwirkungen im Beziehungsraum von Chemieunternehmen.

Problematisch ist die Tatsache, dass Teilnehmende monieren, Aussagen des Unternehmens nicht überprüfen zu können. Zwar hat Shell angeboten, dass das Gremium auf Wunsch Gutachter bestellen kann. In diesem Fall wäre aber kein Gutachter nötig, sondern ein technischer Berater, den die Bürgerinnen und Bürger von Fall zu Fall hinzuziehen können.

### 10.1.7 Good Neighbor Agreements

Die sog. „*Good Neighbor Agreements*“ (GNA) werden vom *Good Neighbor Project (GNP)* initiiert, einer NGO, die sich für eine saubere und sichere Industrie einsetzt. Die Vereinbarungen werden von einer Arbeitsgruppe aus Unternehmensvertretern, Arbeitern und Aktivist\*innen erarbeitet. „GNA address local environmental and economic concerns [about the company] raised by community and labor organizations“ (<http://gnp.enviroweb.org>). Sie beziehen sich auf das lokale Umfeld der Unternehmen. Die *Agreements* zielen auf Mitwirkung der Dialogpartnerinnen und -partner des Unternehmens und sind einklagbar. Damit gehen sie weiter als alle anderen, in dieser Arbeit behandelten Dialoge. Sie sollen zu „Interessenklärung, technischer Aufklärung und kooperativer Zusammenarbeit“ führen (ebd.).

Die Merkmale von Good Neighbor Agreements sind (vgl. Lewis 1997):

- „*An expansive Right to Know*“: *Stakeholder* sollen einerseits Zugang zu jedweder Information haben, die das gemeinsame Projekt betrifft, andererseits „Zugang zu den Werken, um die Anlagen zu inspizieren und vertraulich mit den Mitarbeitenden zu diskutieren“ (ebd., S. 15).
- „*Stakeholder initiative*“: Die Prozesse sollen von der Kommune ausgehen, nicht vom Unternehmen.
- „*Sharing control of the participation process*“: Die Teilnehmenden sollen „equal players“ sein und sicherstellen, dass die Gruppe nicht vom Unternehmen Hand verlesen oder kontrolliert ist.
- „*Parity in decisionmaking*“: Das vereinbarte Ziel kann nur konsensual erreicht werden. Das heißt, wenn ein Bürger nicht mit den Ergebnissen zufrieden ist, kommt keine Vereinbarung zu Stande.
- „*Independent experts*“: Die Teilnehmenden aus der Kommune haben ihre eigenen, unabhängigen Expertinnen und Experten.
- „*Shared benefits*“: Alle Teilnehmenden, Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmensmitglieder, sollen von den Ergebnissen profitieren. Es geht hier auch um Kompensation: „... if more flexibility is sought in one arena, there is correspondingly more accountability or more <give> to the stakeholders in another arena<sup>282</sup>“ (ebd., S. 15).
- „*Holistic content*“: Die Themen der *Agreements* beziehen nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Aspekte mit ein. So geht es einerseits um Emissionen, andererseits um Arbeitsplätze oder soziales Engagements des Unternehmens in der Kommune.

<sup>282</sup> Hier wird erneut die Arena-Metapher verwendet (vgl. Kap. 2.3 und 5).

- „*Best Practices*“: “[The goal is to] make the plant the best it can be – environmentally, safety-wise and economically” (ebd., S. 16).
- „*Enforceable Agreements*“: Die Übereinkommen sind gerichtlich einklagbar nach dem Grundsatz: „Trust but verify“ (ebd., S. 16).

Die Unternehmen sollen durch verstärkten lokalen Druck dazu bewegt werden, sich auf einen solchen Prozess einzulassen. Als besonderen Vorteil der Vereinbarungen betonen die Organisatoren die Effizienz lokaler, an die Gegebenheiten des Unternehmens und die kommunalen Bedürfnisse angepasster Lösungen. Damit wird gleichzeitig die Ineffizienz bürokratischer Lösungen umgangen, ein Wunsch, der auch von Unternehmensseite oft geäußert wird.

Es gibt bisher fünf Beispiele für solche Agreements (vgl. <http://gnp.enviroweb.org>):

- *Sustainable Development Agreement* mit Unocal Refinery, Rodeo, CA
- *Community Environmental and Safety Audit* bei Rhone-Poulenc, Manchester, Texas
- *Zero Discharge Agreement* bei Alcoa Aluminum in Point Comfort, Texas
- *Pollution Prevention Agreement* bei Chevron Refinery, Richmond, CA
- *Sun Oil Agreement* in Philadelphia, PA.

Am Beispiel des *Agreements* mit Rhone-Poulenc in Manchester, Texas, soll die Vorgehensweise bei den Projekten vorgestellt werden: Rhone-Poulenc hat auf Wunsch der Kommune ein Sicherheits- und Umweltaudit durchgeführt, dessen Auditor von den Bürgerinnen und Bürgern anerkannt war. Die Teilnehmenden der Gruppe begleiteten das Audit. Der Umfang des Projektes umfasste: „Regulatory compliance, safety training, accident prevention, emergency response, waste analysis and information systems, monitoring programs [and] waste minimization practices“ (<http://gnp.enviroweb.org>). Das Unternehmen machte folgende Dokumente öffentlich zugänglich: „Hazard assessment and risk analysis, lists of accidents/upsets/near-misses/corrective actions [and] waste minimization and reduction plans“ (ebd.). Die Bürgerinnen und Bürger konnten den Auditor begleiten und nach Voranmeldung das Werk inspizieren. Das Ergebnis: „[The facility] was generally found by the auditor to be in acceptable environmental condition. Community group's relations with the plant's union were strengthened. Continued community review is being pursued“ (ebd.).

### **Gesamtbewertung**

Die *Good Neighbor Agreements* sind als Risiko- oder Regulierungsdialoge einzuordnen. Ihre Besonderheit besteht darin, dass ihre Ergebnisse gerichtlich einklagbar sind. Bei allen anderen Dialogen werden lediglich Empfehlungen abgegeben, welche die Unternehmen nicht eins zu eins umsetzen müssen. Dies lässt einerseits den Unternehmen mehr Spielraum, andererseits besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Für die Bürgerseite stellen die *Good Neighbor Agreements* eine Art „Idealdialog“ dar; offen bleibt die Frage, warum sich Unternehmen auf diese Art Dialog mit juristischer Verbindlichkeit einlassen sollen, wenn der externe lokale Druck nicht sehr groß ist.

## 10.2 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. Kap. 10.2.1). Das Verhältnis der Akteure war zu dieser Zeit noch sehr gespannt, was auch im Dialog „Chemiepolitische Verständigungsprozesse“ beim Frankfurter Umweltforum 1991 (vgl. Kap. 10.2.2), zum Ausdruck kommt.

1996 initiierte der VCI zusammen mit der IG Chemie, Bergbau und Keramik die „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“, der als Sensibilisierungsdialog gelten kann, weil dort zwar umstrittene Standpunkte diskutiert, jedoch keine Konflikte bearbeitet wurden (vgl. Kap. 10.2.7). Als besonders vorbildlich in Sachen Dialog gilt beim VCI in Frankfurt der Landesverband der chemischen Industrie in Baden-Württemberg, der die Mitgliedsfirmen mit zahlreichen Materialien unterstützt und auch Nachbarschaftsforen empfiehlt (vgl. Kap. 10.2.6).

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. Kap. 10.2.5). 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. 10.2.4). Ein weiteres Chemieunternehmen, die Firma Riedel-de-Haen in Seelze bei Hannover, hat seit 1995 einen Nachbarschaftskreis<sup>283</sup>. Auch die BASF in Ludwigshafen führt seit 2000 einen Nachbarschaftsdialog durch.

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. 10.2.3).

---

<sup>283</sup> 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 Ingenieur 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).

### 10.2.1 Schwermetall-Dialog zwischen dem Bund für Umwelt- und Naturschutz in Deutschland (BUND) und dem Verband der chemischen Industrie (VCI)

Der Dialog zwischen dem BUND und dem VCI entstand im Nachgang zur ersten Tagung zum Thema „Chemiepolitik“ an der Evangelischen Akademie Tutzing im Jahr 1987, bei der Vertreterinnen und Vertreter von Industrie, Wissenschaft und Umweltverbänden zusammenkamen. „Diese Gespräche schienen Ende der 80er Jahre in der Phase nach dem Sandoz-Unfall einen Wendepunkt zu markieren“ (Claus 1988, S. 60). Die chemiepolitische Situation vor dem Dialog war geprägt von Auseinandersetzungen um einzelne Chemikalien, so war etwa „Formaldehyd“ Wort des Jahres 1984, weiter wurden PVC, Schwermetalle wie Blei und Cadmium sowie Dioxine sehr kontrovers diskutiert. Die Hauptkonflikte waren damals (wie zum Teil noch heute) die Informationsbereitstellung der Industrie bzw. der Zugang zu Informationen für die Öffentlichkeit, die Bewertung dieser Informationen, die bestgeeigneten Maßnahmen zur Risikominderung sowie die Partizipation bei der Entscheidung über Risiken, z.B. Zulassung und Überwachung von Chemikalien (vgl. ebd., S. 61 ff).

Ziele des Dialogs für den VCI waren nach Ansicht des BUND-Vertreters Akzeptanz für den Verband. Ziele des BUND waren, Forderungen umzusetzen und Hinderungsgründe beim VCI besser zu verstehen. Es gab jedoch auch zahlreiche Vorbehalte gegen den Dialog von Seiten des BUND: Befürchtet wurde die Gefahr des Perspektivwechsels einhergehend mit der Entwicklung von Verständnis für das Verhalten des VCI<sup>284</sup>, die Entfernung von der Basis, die Erschöpfung der ehrenamtlichen Arbeitskapazitäten bzw. die Ablenkung von anderen wichtigen Themen (vgl. ebd., S.63 ff.). Diese Bedenken werden auch heute noch von vielen NGO-Vertreterinnen und -Vertretern bzgl. Dialog mit der Industrie geäußert (vgl. etwa Richter 1999 oder Fischer et al. 2003).

Thema des Dialogs zwischen Vertretern des BUND und des VCI war „Schwermetalle“. Die BUND-Mitglieder erarbeiteten zunächst einen Fragenkatalog, der vom VCI schriftlich bearbeitet wurde. Im Juli 1988 fand der Dialog zu diesem Fragenkatalog statt. Über die Fortführung des Dialogs konnte keine Einigung erzielt werden, ein weiteres Treffen zum Thema „Pestizide“ fand mangels Interesse des VCI nicht statt (vgl. ebd., S. 68).

Der Dialog wird vom BUND-Vertreter sehr kritisch gesehen: Der VCI sei nicht ernsthaft an einer Fortführung des Dialogs interessiert gewesen. Als Gründe vermutet werden die Akzeptanzgewinne der Chemiebranche, die fehlende politische Aktualität nach der Novellierung des Chemikaliengesetzes, wechselnde Machtverhältnisse im VCI hin zu „Hardlinern“, eine sich abschwächende Chemiekonjunktur, die Einsparungen auch im Umweltbereich notwendig machte, sowie die unverbindliche Form des Dialogs, bei dem es keine schriftlichen Vereinbarungen über das Vorgehen gab (ebd., S. 70). Einen Vorteil sieht er jedoch: „Die Weitergabe von Information erfolgt (...) heute einfacher und ohne die früher bestimmenden Ressentiments“ (ebd., S. 71).

<sup>284</sup> Die damaligen Aussagen des BUND-Vertreters zeigen sehr deutlich das Misstrauen und die Ängste, die vor einem Dialog damals bestanden (bei einigen Akteuren wohl noch heute). Denn der Perspektivwechsel ist tatsächlich eine wichtige Methode in Dialogen, um die Gegenseite besser zu verstehen. Die Entwicklung von Verständnis für den Dialogpartner ist Voraussetzung, um ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen. Die Bedenken deuten daher eher auf den möglichen Zwiespalt hin, das im Dialog erworbene Verständnis im Umweltverband weiter zu transportieren und sich damit in eine Art Vermittlerposition zu begeben.

## Gesamtbewertung des Dialogs

Dieser Dialog war der erste in Deutschland zwischen einem Umweltverband und dem Verband der Chemischen Industrie und kann als Risikodialog gelten. Zuvor hatten sich die Beteiligten vor allem in der öffentlichen Arena auseinandergesetzt. Man einigte sich auf ein gemeinsames Thema (Schwermetalle), das im Dialog vertieft diskutiert wurde.

Die Nicht-Weiterführung des Dialogs durch die Industrie stützt die Annahmen im Arbeitsmodell (vgl. Kap. 5), dass sich Akteure nur dann auf einen Dialog einlassen, wenn sie Machtressourcen vom jeweiligen Dialogpartner benötigen und diese nicht oder nur schwer anderweitig erhalten können. Die Industrieseite konnte zum damaligen Zeitpunkt einerseits Akzeptanzgewinne in der Öffentlichkeit verzeichnen, andererseits war der Regulierungsdruck durch die gerade erfolgte Novellierung des Chemikaliengesetzes erst einmal genommen. Die von der Industrie benötigte Machtressource „Glaubwürdigkeit“ konnte also zu diesem Zeitpunkt durch klassische Maßnahmen der Öffentlichkeit in ausreichendem Maße erreicht werden. Die ENGOs wiederum konnten zu diesem Zeitpunkt nicht genug Druck auf die Industrie ausüben, um weiterhin als „nützlicher“ Gesprächspartner zu dienen: die von ihnen einzubringende Machtressource „Glaubwürdigkeit“ war zu diesem Zeitpunkt für den Dialogpartner nicht attraktiv genug.

### 10.2.2 Chemiepolitische Verständigungsprozesse beim Umwelt Forum Frankfurt

Im Rahmen des Umwelt Forum Frankfurt fanden 1991 vier Workshops zwischen Vertretern des BUND, des Öko-Instituts, des VCI und der IG Chemie statt. Auftraggeber war der Umweltdezernent der Stadt Frankfurt/Main. Ein Beratungsteam bereitete die Workshops vor, moderierte sie und wertete sie aus. Den Workshops vorausgegangen war eine Studie der Berater über den damaligen Stand der chemiepolitischen Lage in Deutschland mit einer umfangreichen Dokumentenanalyse sowie Interviews mit potenziellen Teilnehmern. Sechs Themenfelder sollten in den Workshops bearbeitet werden (vgl. Ueberhorst/de Man 1992, S. 25 f.):

- Chemiepolitik als Begriff und Konzept
- Stoffbeurteilungskriterien und -prinzipien
- umweltpolitische Prinzipien
- Nutzen-Risiko-Abwägungen
- Institutionen und Politikformen sowie
- Zukunftsentwürfe.

An den vier Workshops nahmen mehrere Vertreterinnen und Vertreter der ökologischen Seite teil, aber nur ein inoffizieller Vertreter des VCI und zwei Beobachter der Gewerkschaft.

Nach der Klärung von Verfahrens- und methodischen Fragen wurde die Vorstudie der Organisatoren diskutiert. Beim Thema chemiepolitische Prinzipien waren ein weitgehender Konsens, bei der Umsetzung dieser Prinzipien jedoch große Dissense zu verzeichnen. Schließlich ging es um das Thema Stoffbeurteilungskriterien und -prinzipien sowie um insti-



tutionelle Fragen, Öffentlichkeitsbeteiligung und dialogische Politikformen (vgl. ebd., S. 21ff.).

Bei der Stoffbeurteilung wurde deutlich, dass das Vorsorgeprinzip als Basis für Chemiepolitik von beiden Seiten akzeptiert wird, dass es aber einen eher offensiven (Industrie) und einen eher defensiven (Ökoseite) Umgang mit dem Risiko gibt. Deutlich wurde auch, dass ein Konsens über die Risikoseite leichter zu erzielen ist als ein Konsens, der auch die Nutzenseite einbezieht. Der Vertreter des VCI stellte die Sinnhaftigkeit und Durchführbarkeit einer Nutzenanalyse in Frage, während dies für die Umweltengagierten zentral war. Ein großer Dissens wurde auch bei den Kriterien deutlich. Der VCI-Vertreter wollte vor allem Kriterien für das ethisch Unzulässige entwickeln und allenfalls Ökobilanzen bei einem gegebenen Nutzen zulassen, die Umweltvertreter interessierten sich eher für die Abwägung und Optimierung von Nutzen und Risiken (vgl. ebd., S. 28 f).

Die Organisatoren fassen Konsense und Dissense zum Thema Stoffbeurteilungskriterien und -prinzipien wie folgt zusammen:

- Es bestand weitgehender Konsens über allgemeine ökologische Prinzipien und Kriterien, über die schlechte Datenlage (Wirkungs- und Expositionsdaten), über die notwendige Anwendung von vereinfachten Kriterien aus pragmatischen Gründen, über das Vorsorgeprinzip sowie über Sicherheitsmargen.
- Größere Dissense entstanden erst bei der Frage, wie weit man mit der Vorsorge gehen sollte, wie hoch man die Ignoranzrisiken einschätzt und bei welchem Grad von Verdacht gesetzlich eingegriffen werden sollte (vgl. ebd., S. 36).

Die Organisatoren folgern aus dem Dialog, dass die Chemiewirtschaft derzeit (noch) nicht bereit sei, „aktiv an der öffentlichen Debatte über die Gestaltung chemiepolitischer Institutionen teilzunehmen“ (ebd., S. 38). Sie vermuten, dass „die wirtschaftlichen Risiken einer Partizipation ... höher eingeschätzt [werden] als die Risiken der Nichtbeteiligung; die Zeit für eine klare Haltung der Chemiewirtschaft ist noch nicht reif, weil sie intern noch keine Klarheit über ihre Haltung erreicht hat; eine Beteiligung an der Debatte würde den falschen Eindruck vermitteln, auch die Industrie sei mit der heutigen institutionellen Struktur unzufrieden“ (ebd., S. 39).

### **Gesamtbewertung des Dialogs**

Dieser Risikodialog zeigt die schwierige Annäherung der chemiepolitischen Kontrahenten noch zu Beginn der 1990er Jahre. Eine konstruktive dialogische Auseinandersetzung ist für die Beteiligten etwas Neues, insbesondere die Industrie zeigte wenig Interesse daran. Grund für dieses geringe Interesse könnte sein, dass die Vertreter der Chemischen Industrie dem Prozess keine Legitimation zugesprochen haben, da Chemiepolitik bis anhin fast ausschließlich zwischen Politik und Industrie ausgehandelt wurde. Mit der Einbeziehung weiterer zivilgesellschaftlicher Akteure in den Regulationsprozess wird ein neuer gesellschaftlicher Aushandlungsmodus eingeleitet. Damit werden zentrale Aussagen der Regulationstheorie oder auch des Ansatzes der ökologischen Modernisierung (vgl. Kap. 2.1 und 2.2) gestützt. Bei diesem neuen Aushandlungsmodus befürchtet die Industrieseite Einbußen bzgl. ihrer Machtressourcen (vgl. auch Arbeitsmodell in Kap. 5).

Trotz der zögernden Beteiligung der Industrie (- nur ein inoffizieller Vertreter des VCI nahm teil -) war dieser Dialog ein wichtiger Schritt in Richtung konstruktiver Auseinandersetzungen zwischen der Chemischen Industrie und ihren Kritikerinnen und Kritikern. Nach der ersten Annäherung beim Dialog zwischen VCI und BUND 1988 (vgl. vorangegangenes Kapitel) beteiligten sich nun auch Vertreterinnen des Öko-Instituts sowie als Zuhörer Mitglieder der Chemiegewerkschaft. Positiv hervorzuheben ist die gute Vorarbeit der Organisatoren, die vor Beginn des Dialogs den Stand der chemiepolitischen Debatte dokumentiert hatten. Daraufhin konnten im Dialog einige Konsense erzielt und Dissense klarer gefasst werden.

### 10.2.3 Runder Tisch Novartis – Öko-Institute<sup>285</sup>

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 verglichen 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 (vgl. Kap. 7.1.2) 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<sup>286</sup>-Methode eingesetzt. Die Anwendung von PROSA 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.,

<sup>285</sup> Alle Angaben in diesem Kapitel stammen aus Stiftung Risiko-Dialog 2000.

<sup>286</sup> PROSA steht für PROduct Sustainability Assessment.

S. 29). Es gab jedoch auch kritische Situationen, da mehrfach damit 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 2000, 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 Werte-ebene“ (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.

#### 10.2.4 Gesprächskreis Hoechster Nachbarn<sup>287</sup>

*Es ist für einige in dieser großen Organisation noch ungewohnt, dass das, was im Werk passiert, an die Öffentlichkeit gehört, auch wenn es unangenehm ist<sup>288</sup>.*

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 Farbvorgängerprodukt, 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 dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt, so dass die Parole „mindergiftig“ ausgegeben wurde, was sich kurze Zeit später als falsch herausstellte (vgl. Kepplinger/Hartung 1995, S. 11). „Wir hatten damals allein in den elektronischen Medien 36 Stunden Sendezeit mit über 1000 kritischen bis hochdramatischen Berichten“ (Holoubek 1994, S. 69).

Die Störfälle waren Anlass für die Gründung des „Gesprächskreises Hoechster 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 Infraserb 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 Einbin-

<sup>287</sup> Der Gesprächskreis Hoechster Nachbarn wurde von Kesselring (1997) und von Rettberg/Niedergesäß (1998) ausführlich beforscht.

<sup>288</sup> F. Dormann, nach den Störfällen von 1993 neu eingesetzter Vorstandssprecher von Hoechst, zit. in Kesselring 1996, S. 82.

derung 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 Unternehmensentscheidungen 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 Hoechster Nachbarn wurde als Regulierungsdiallog 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 Risikodiallog.

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 gesteigert 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.

#### **10.2.5 Kontaktgruppe Bürger - Dow / Dow Deutschland, Werk Rheinmünster**

Dow Deutschland führt *CAPs* nach dem amerikanischen Vorbild an drei Standorten (Rheinmünster, Stade und Schkopau) durch. Rheinmünster liegt südlich von Baden-Baden und hat ca. 6.400 Einwohnerinnen und Einwohner; im Werk „Rhine Center“ mit Produktionsanlagen beidseits des Rheins sowohl in Frankreich als auch in Deutschland arbeiten gut 700 Beschäftigte. Die Kontaktgruppe Bürger - Dow in Rheinmünster wurde als erstes *CAP* in

Europa 1991 gegründet und trifft sich mehrmals pro Jahr<sup>289</sup>. Die Teilnehmenden sind zwischen 20 und 60 Jahre alt und sind als Finanzbeamte, Rektor, Busfahrerin, Unternehmer, Hausfrau, Lehrer, Gemeindebeamte, Bankangestellter und Versicherungsvertreterin tätig. Die Mitglieder wohnen im Umkreis von 0-6 km um das Werk<sup>290</sup>.

### **Ziele der Kontaktgruppe**

Die formalen Ziele der Kontaktgruppe sind (vgl. Dow Deutschland 1998):

- Information der Öffentlichkeit über Dow
- Bürgerinnen und Bürger direkt einbeziehen
- Anliegen und Befürchtungen der Bürgerinnen und Bürger erkennen
- Diskussion und Dialog verstärken
- Ängste abbauen
- Brückenfunktion von den Bürgern zu Dow.

Den Teilnehmenden geht es vor allem um den Austausch von Informationen, Meinungen und Standpunkten, aber auch von Befürchtungen. Ferner sehen die Bürgerinnen und Bürger es als Ziel des Dialogs, sich kritisch mit den Anliegen der anderen Seite auseinanderzusetzen. Dabei sollen mögliche Konsenspunkte herausgearbeitet werden und der Dialog in konkrete Handlungen münden. Die Mitglieder erwarten von Dow, dass deren Vertreterinnen und Vertreter ihre Bedenken und Sorgen Ernst nehmen. Außerdem ist es für die Teilnehmenden wichtig, dass die Dow-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen und kompetent informieren und zu einem ehrlichen Meinungs austausch bereit sind.

Zu Beginn der Arbeit war für die Gruppe am wichtigsten, Information über Vorgänge im Werk, Sicherheitsvorkehrungen sowie Auswirkung auf Umwelt und Region zu erhalten. Ein Teil der Bürgerinnen und Bürger hatte auch Bedenken bzgl. der Arbeit in der Kontaktgruppe: Sie befürchteten, von Dow vereinnahmt und als deren Sprachrohr missbraucht zu werden. Es gab auch Bedenken bezüglich der Offenheit des Dialogs. Befragt nach der Einschätzung der Ziele, die Dow mit dem Gesprächskreis verfolgt, vermuten die CAP-Mitglieder, dass Dow ein Vertrauensverhältnis mit seinen Nachbarn aufbauen will. Der Vorwurf der Geheimniskrämerei soll entkräftet und der bestehende Kontakt vertieft werden. Ferner vermuten die Teilnehmenden den Wunsch des Unternehmens nach Feedback und danach, die rationale fachliche Perspektive durch die emotionale Sicht der Laien zu ergänzen. Daneben wolle Dow mit der Kontaktgruppe den Informationsfluss nach außen verbessern und das Firmenimage pflegen, letzteres stößt nicht auf ungeteilte Zustimmung in der Gruppe.

---

<sup>289</sup> Im Jahr 2003 wurde auch auf der französischen Seite des Standorts „Rhine Center“ in Drusenheim ein CAP gegründet.

<sup>290</sup> Die Kontaktgruppe Bürger – Dow in Rheinmünster wurde von mir 1998 untersucht. Ich führte Interviews mit dem Werksleiter, der Organisatorin des CAP und der Zuständigen für Öffentlichkeitsarbeit und nahm an einer Sitzung teil. Die Sichtweise der Teilnehmenden stammt aus Fragebögen sowie einem Gespräch mit einem Mitglied der Kontaktgruppe.

## **Ergebnisse der Arbeit der Kontaktgruppe**

Befragt nach den wichtigsten Ergebnissen der Gespräche mit Dow in der Kontaktgruppe bemerkt ein Teilnehmer, dass es aus seiner Sicht keine konkreten Ergebnisse gibt, die in der gemeinsamen Arbeit gewonnenen Erkenntnisse jedoch in die Entscheidungen des Dow-Managements einfließen. Andere Teilnehmende nennen als Ergebnisse ein besseres Verständnis beider Seiten für die Anliegen der jeweils anderen und die Ausräumung vieler Missverständnisse. Eine Bürgerin meint, dass die Kontaktgruppe und damit die Sorgen und Ängste der Anwohner vom Unternehmen ernst genommen würden. Die Anwesenheit des Werksleiters in der Kontaktgruppe wird sehr geschätzt. Dadurch gelangen die „drängenden Fragen“ der Bürgerinnen und Bürger an die entscheidenden Stellen. Einschränkend bemerkt ein Teilnehmer, dass die Anregungen wohl nur berücksichtigt werden, wenn sie aus der Sicht des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll sind.

Von den anfänglichen Erwartungen der teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger erfüllten sich hauptsächlich die nach Information über Dow, auch wenn ein Teilnehmer moniert, der Einblick in den Betrieb sei für ihn nur teilweise gelungen und er die Beschreibung der Störfälle immer noch für mangelhaft hält. Die Erwartungen an die teilnehmenden Dow-Vertreterinnen und Vertreter erfüllten sich zum großen Teil. Es „blieben keine Fragen ohne Antwort“. Ein Teilnehmer bemerkt jedoch, er habe den Eindruck, dass mehr Offenheit vermittelt werde, als objektiv gegeben sei.

Als Konsense zwischen Dow und den teilnehmenden Bürgerinnen und Bürger werden die Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit, das Bemühen des Unternehmens um Verständnis bei den Nachbarn und die Restrukturierung des Unternehmens zur Arbeitsplatzsicherung genannt. Dissense ergeben sich sowohl bei der Produktpalette (Herstellung von Pflanzenschutzmitteln) als auch beim Personalabbau, der nach Ansicht eines Bürgers zu Lasten der Sicherheit geht.

## **Bewertung des Dialogs aus Sicht der Teilnehmenden**

Die Qualität des Dialogs beurteilen die meisten Bürgerinnen und Bürger positiv: 5 von 6 Befragten schätzen ihn als nützlich oder sehr nützlich ein, nur einer bemängelt: „Ich sehe die Kontaktgruppe als überflüssig an. Sie hat sich tot gelaufen“. Die Gruppe wird von allen Befragten als demokratisch und fair empfunden. Dies konkretisiert sich in der Beurteilung der Moderation der Gruppe: Mit ihr sind alle zumindest zufrieden, wenn nicht sehr zufrieden. Erwähnt werden die gute Vorbereitung der Sitzungen, die interessante Themenauswahl – Dow schlägt Themen vor, wenn aus der Gruppe keine akut sind – und die umfassende Information durch die Referenten. Der Moderatorin wird bescheinigt, dass sie kompetent koordiniert und Diskussionsbedarf immer ausreichend Raum gibt. Hier wird jedoch eine Unklarheit deutlich: Dow bezeichnet den externen Koordinator der Gruppe, der die Einladungen verschickt und die Protokolle erstellt, als Moderator. Die Bürgerinnen und Bürger scheinen eher die Dow-Organisatorin als Moderatorin zu sehen.

Die Frage nach der Glaubwürdigkeit Dows im Dialog fällt dagegen weniger eindeutig aus. In der Einschätzung, ob Dow auf die Belange und Kritik der Bürgerinnen und Bürger einge-

he oder nicht, äußert sich zwar die Hälfte der Befragten sehr positiv, die andere Hälfte aber zurückhaltend.

### **Gesamtbewertung**

Mit der Kontaktgruppe hat das Unternehmen in Europa eine Vorreiterrolle übernommen. Weil in den USA mit dem Konzept der CAPs gute Erfahrungen gesammelt worden waren, übertrug Dow den Dialog-Gedanken auf Deutschland, wo zu Beginn der 1990er Jahre die meisten Chemieunternehmen dieser Art von Umfeldkommunikation noch sehr skeptisch gegenüber standen<sup>291</sup>. Interessant ist auch, dass Dow gerade am Standort Rheinmünster, einer Gemeinde mit gut 6.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, das erste CAP gegründet hat, obwohl es nach Aussagen einer Unternehmensvertreterin bis heute kaum Probleme mit der Nachbarschaft gibt. Der Dialog ist damit als Sensibilisierungsdialo g angelegt und erfüllt als Vorsorge für eventuelle Störfälle und Krisen sicher seine Wirkung.

Die Teilnehmenden sind größtenteils zufrieden mit dem Dialog, sie empfinden ihn als nützlich und fair. Dennoch konnte das Unternehmen nicht bei allen Gruppenmitgliedern seine Glaubwürdigkeit verbessern. Problematisch ist auch, dass die Gruppe aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger nicht extern und damit nicht neutral moderiert wird, da die Teilnehmenden als Moderatorin eher die Organisatorin bei Dow ansehen und nicht den von Dow als Moderator angegebenen externen Koordinator.

### **10.2.6 Dialoge von Chemieunternehmen in Baden-Württemberg<sup>292</sup>**

Der Verband der chemischen Industrie in Baden-Württemberg hat 455 Mitgliedsbetriebe mit gut 98.000 Beschäftigten. Die chemische Industrie ist damit die zweitgrößte Branche in Baden-Württemberg. 60 Prozent der Unternehmen haben weniger als 100 Beschäftigte. Über ein Drittel der Unternehmen stellen Pharmaprodukte her, weitere Produktbereiche sind mit zwischen 12 und 6% Lacke und Farben, Körperpflegeprodukte und Waschmittel, Leime/Chemiefasern, Kautschuk/Gummi und Grundchemikalien.

Der Verband führt im Dreijahreszyklus Umfragen bei Entscheidern und Multiplikatoren sowie der allgemeinen Bevölkerung durch. Bei der Umfrage 1997 fiel eine starke Diskrepanz zwischen wirtschaftlicher Wertschätzung und dem Vertrauen in die Industrie auf. Demnach gibt es „große Befürworter-Potenziale für die Forderung nach stärkerer Kontrolle der chemischen Industrie (>50 Prozent) und z.T. beträchtliche Widerstandspotenziale gegen F&E-/Produktionsstandorte der Chemie in der Wohngegend der Befragten“ (VCI Baden-Württemberg 1997, S. 4). Der Landesverband folgert aus der Umfrage, dass „mit regelmäßigen Informationsgesprächen eine signifikant bessere Gesamtbeurteilung, ein besseres Image-Profil und geringere Widerstandspotenziale erzielt werden“ können (ebd., S. 4).

<sup>291</sup> Hoechst in Frankfurt hat erst 1993 ein Nachbarschaftsforum begonnen (vgl. Kap. 11.2.4), BASF in Ludwigshafen im Jahr 2000. Von anderen großen Chemieunternehmen sind in Deutschland keine CAPs bekannt.

<sup>292</sup> Nach einem Interview mit dem Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeit beim Landesverband der Chemischen Industrie in Baden-Württemberg konnte ich Einsicht in Umfrageergebnisse nehmen, die der Landesverband zum Thema Öffentlichkeitsarbeit bei seinen Mitgliedern durchgeführt hatte.



Aus vorgenannten Gründen empfiehlt der Verband seinen Mitgliedsunternehmen neben der üblichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit den Kontakt zu den Nachbarn. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Informationsbroschüre erstellt, die insbesondere auch auf den Nutzen einer „Arbeitsgruppe Nachbarschaft“ hinweist. Bei der 1997 durchgeführten Umfrage zu Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei den Mitgliedsunternehmen wurde jedoch deutlich, dass erst wenige Unternehmen vertiefte Kontakte zu den Nachbarn hergestellt haben (siehe nächster Absatz). Zwar werden Nachbarn als Zielgruppe gleich nach den Printmedien und den Lokalpolitikern genannt, die Aktivitäten beschränken sich jedoch auf Betriebsbesichtigungen und Tage der offenen Tür. Nachbarschaftstreffen führen nur vier Unternehmen durch, ein Unternehmen hat eine Nachbarschaftszeitung.

Zwei der Unternehmen, die intensive Kontakte zu ihren Nachbarn pflegen, sind DuPont (heute Invista Deutschland) in Östringen und Ciba Spezialitätenchemie in Grenzach-Wylen. Nach Auskunft eines Unternehmensvertreters veranstaltet DuPont in Östringen zwei Mal jährlich ein Treffen zu den Notfall- und Krisenszenarien. Einmal jährlich organisiert DuPont eine Veranstaltung („*Advisory Panel*“) zum *Responsible Care*-Bericht und zu einem Kernthema (1999: die Modernisierung der Anlagen). Eingeladen werden etwa 70 Personen, darunter Meinungsführende wie Ärzte, Gemeinderäte, Lehrer, aber auch Nachbarn, die im Umkreis von drei Kilometern um das Werk wohnen. Die Zusagequote zu dieser Veranstaltung ist mit 60-70 Prozent sehr hoch. Laut dem Umweltbeauftragten ist ein institutionalisiertes *CAP* nicht notwendig, da „es keine Probleme mit den Nachbarn gibt“ (Rhein 1999).

Das größte deutsche Werk der Basler Ciba Spezialitätenchemie führt nach Auskunft eines Mitarbeiters folgende Kommunikationsmaßnahmen durch:

- Vier Mal pro Jahr werden Informationsveranstaltungen durchgeführt, etwa zur Sanierung der Kläranlage, bei der es zu Geruchsbelästigungen gekommen war.
- Bei Bauvorhaben wird die Bevölkerung noch vor den Behörden informiert.
- Bei der Gestaltung des Unternehmensgeländes, etwa der Gebäudefarben oder bei der Anlage von Biotopen, werden die Nachbarn zur Mitwirkung eingeladen.
- Eine feste Nachbarschaftsgruppe bildet ein Frühwarnsystem bei Geruchsbelästigungen und bespricht auch andere Themen wie Lärm und Verkehr.

Ein Zeichen für die gut funktionierende Kommunikation sind nach Auskunft eines Unternehmensvertreters Unterstützerschreiben der Nachbarn in der lokalen Presse nach einer werksinternen Explosion, bei der ein Arbeiter getötet wurde. In diesen Leserbriefen wurde dem Unternehmen Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit bescheinigt (vgl. Elbert 1999).

### **Gesamtbewertung der Dialogaktivitäten**

Der Landesverband Baden-Württemberg des VCI steht der dialogischen Kommunikation sehr aufgeschlossen gegenüber und empfiehlt seinen Mitgliedern Nachbarschaftsdialoge. Da die Chemiebranche im Südwesten Deutschlands jedoch überwiegend mittelständisch strukturiert ist und die Produktion der meisten Unternehmen wenig risikobehaftet ist (siehe o.g. Produktpalette), ist der Bedarf an institutionalisierten Dialogen gering. Des Weiteren sind mittelständische Unternehmen, insbesondere außerhalb von Verdichtungsräumen,

meist stärker in ihr Umfeld eingebettet als Großunternehmen und pflegen sowohl Kontakte zu Kommunalpolitik und -verwaltung als auch zu lokalen und regionalen Vereinen und Verbänden (vgl. auch Meier/Weber 1979). Dadurch bringen formalisierte Dialoggremien keinen so hohen Nutzen wie bei großen Chemieunternehmen.

### **10.2.7 Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland vom VCI und IG Chemie, Papier, Keramik**

Die deutsche chemische Industrie hat sich 1995 zum Leitbild der „nachhaltigen Entwicklung“ bekannt. Da die Vorstellungen verschiedener gesellschaftlicher Akteure über Wege, Inhalte und Zielsetzungen des Leitbildes differieren und kontrovers diskutiert werden, haben VCI und IG Chemie den Dialog „Bausteine für eine zukunftsfähiges Deutschland“ begonnen, um ihre „Haltung zu diesem Leitbild unter Einbeziehung anderer Institutionen und Organisationen weiter zu entwickeln und zu konkretisieren“ (VCI/IG Chemie 1997, S. 3). Die Studie, die aus dem Dialog entstand, hatte zum Ziel,

- die Grundpositionen und Zielvorstellungen von VCI und IG Chemie zu nachhaltiger Entwicklung auf den Prüfstand der gesellschaftlichen Diskussion zu stellen,
- Wege aufzeigen, wie diese Positionen in die Praxis umgesetzt werden können,
- konkrete Lösungsansätze zu identifizieren (...) und
- durch „Einbeziehung gesellschaftlich relevanter Institutionen deren Interessen, Vorschläge und Initiativen zu berücksichtigen“ (IFOK 1997 S. 12).

Von März 1996 bis April 1997 haben sich insgesamt 240 Vertreterinnen und Vertreter aus 130 Organisationen wie Forschungsinstituten, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Umweltverbänden, Kirchen, Ministerien und Verwaltungen auf 21 Veranstaltungen über ein zukunftsfähiges Deutschland Gedanken gemacht<sup>293</sup>. Das Projekt wurde vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK) als Auftragnehmer von VCI und IG Chemie organisiert und moderiert.

Zunächst analysierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IFOK die Grundpositionen der Veranstalter zu „nachhaltiger Entwicklung“. In einem ersten Workshop diskutierten und bewerteten die Teilnehmenden diese Positionen und ergänzten eigene Themenwünsche und Prioritäten für das weitere Projekt. Aus den Prioritäten ergaben sich die weiteren Themenschwerpunkte, die im zweiten und dritten Workshop diskutiert und bewertet wurden. Expertenforen zu Themen wie „Nachhaltigkeit in Innovationsprozessen“, „Risikokommunikation“ oder „Qualifikation und Beschäftigung“ vertieften und ergänzten die Workshops (vgl. IFOK 1997, S. 18).

In dem sehr komplexen Dialogprojekt „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“ wurde erstmalig in Deutschland auf nationaler Ebene eine umfassende Diskussion des Themas „nachhaltige Entwicklung“ mit Vertreterinnen und Vertretern aller gesellschaftlichen Gruppen geführt. Die Breite des Themas und die Vielfalt der Teilnehmenden gebaren eine große Fülle an sog. Bausteinen zur Konkretisierung des Leitbildes. Das Diskursergebnis ist eine

<sup>293</sup> Ich selbst hatte die Gelegenheit, als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg an einigen Veranstaltungen, u.a. zum Thema Risikokommunikation, teilzunehmen.

Sammlung vielfältiger Möglichkeiten zur Umsetzung des Leitbildes, die noch keine konkreten Aktionen oder Selbstverpflichtungen der Teilnehmenden beinhalten. Die Organisatoren betonen daher, dass der Dialog vor allem als Grundlage und Anstoß für weitere, konkrete Projekte geeignet ist: alle Akteure, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen, können sich aus dem Diskurs Anregungen für eigene Vorgehensweisen holen.

### **Gesamtbewertung des Dialogs**

Dieser Dialog kann als Sensibilisierungsdialo (vgl. Kap. 4.3.2) gelten, bei dem die Chemische Industrie ihre Positionen zum Thema Nachhaltige Entwicklung zur Diskussion stellte und dazu Anregungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld erhielt. Der Nutzen des Dialogs besteht darin, dass Vertreterinnen und Vertreter sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite der Chemischen Industrie sich in einem informellen Rahmen der Diskussion mit ihren gesellschaftlichen *Stakeholdern* stellten. Die dabei entstehenden Lernprozesse haben vielen Beteiligten ermöglicht, andere Positionen kennen zu lernen und zu verstehen. Kritisch anzumerken ist die Unverbindlichkeit der Ergebnisse. Es bleibt offen, inwieweit die erarbeiteten Vorschläge zur Förderung von Nachhaltigkeit bei der Chemischen Industrie zu Veränderungen geführt haben.

### **10.3 Schlussfolgerungen aus den Dialogbeispielen**

Bei Chemiedialogen gibt es eine große Bandbreite an Dialogarten und –teilnehmenden: Von Dialogen im lokalen Beziehungsraum des Unternehmens mit Nachbarinnen und Nachbarn, die in den USA überwiegen, über Dialoge mit Umweltstakeholdern auf nationaler Ebene bis zu einem Dialog mit allen Stakeholder-Gruppen der Chemischen Industrie auf nationaler Ebene (vgl. vorangegangenes Kapitel 10.2.7). Allen Dialogen gemeinsam ist das Ziel des besseren gegenseitigen Verständnisses, bei der Chemieindustrie verbunden mit der Hoffnung, den Standortfaktor Akzeptanz positiv zu beeinflussen. Dies gelingt in unterschiedlichem Maße abhängig davon, inwieweit die in Kapitel 4.4 aufgestellten Qualitätskriterien eingehalten werden. Als Schlüsselfaktoren haben sich dabei die neutrale Moderation, die Qualität des Ziels, der Zugang zu unabhängigem Beraterwissen und der Wille der Organisationsführung erwiesen, die Dialogergebnisse Ernst zu nehmen. Diejenigen Dialoge, bei denen diese Kriterien erfüllt sind, etwa die Michigan Source Reduction Initiative (Kap. 10.1.3), das CAP von Lyondell und Equistar (Kap. 10.1.4), der Gesprächskreis Hoechst-Nachbarn (Kap. 10.2.4) oder der Runde Tisch Novartis – Öko-Institute (Kap. 10.2.3), tragen besonders zu einer Erhöhung der Machtressource Glaubwürdigkeit und damit zur Steigerung des Standortfaktors Akzeptanz bei.



## 11 Teil C: Synthese

Zum Abschluss möchte ich einen Bezug zwischen den im Teil A dieser Arbeit dargelegten konzeptionellen Bausteinen (vgl. Kap. 2 bis 4 bzw. 6 und 7), dem Arbeitsmodell (vgl. Kap. 5) und den Ergebnissen der empirischen Forschung (Teil B, vgl. Kap. 8-10) herstellen (Kap. 11.1). Anschließend werde ich in Kapitel 11.2 auf das Arbeitsmodell Bezug nehmen (vgl. Kap. 5), auf die im Kapitel 5.4 aufgeworfenen Forschungsfragen eingehen (Kap. 11.3) sowie mit einer Zusammenfassung und weiterem Forschungsbedarf enden (Kap. 11.4).

### 11.1 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. Auf das Arbeitsmodell werde ich im Kapitel 11.2 noch zurückkommen.

Dialoge zwischen Unternehmen und ihren zivilgesellschaftlichen *Stakeholdern* sind ein modernes 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 gesellschaftlichen 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 Fordismuskrisis 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 im Akkumulationsregime 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) wird deutlich, dass die Unternehmen die Öffentlichkeit als Regulator anerkennen: das zivilgesellschaftliche Umfeld erteile die „social licence to operate“, so ein Dow Manager<sup>294</sup>; und ein Vulcan-Manager stellt fest, dass „die Öffentlichkeit letztendlich der Regulierer ist“ (vgl. Kap. 10.1.5). 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 intranspa-

<sup>294</sup> Ähnlich äußerte sich eine VCI-Vertreterin (vgl. Kap. 7.6).

rent 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 Man 1992). Auch beim Vulcan-Nachbarschaftsforum (vgl. Kap. 10.1.5) 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) 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 Glaubwürdigkeit<sup>295</sup>, NGOs an finanziellen Mitteln und Einfluss. In Dialogen und Verhandlungen können nun die Akteure ihre Machtressourcen tauschen, um wieder handlungsfähiger zu werden.

In der Wirtschaftsgeographie bieten Arbeiten zur Industrie- und Unternehmensgeographie Anknüpfungspunkte für diese Dissertation. 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), Modelle zur Interaktion zwischen dem Wirtschafts-, dem politisch-administrativen und dem gesellschaftlichen System (vgl. Kap. 3.3.1). 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. Kap. 3.3.2). 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 nicht erreicht werden kann. Viele Unternehmensvertreterinnen und -vertreter fühlen sich in solchen Konfrontationssituationen

---

<sup>295</sup> Dieser Mangel an Glaubwürdigkeit wird durch Skandale wie Chemiestörfälle (vgl. Kap. 7.1) oder die jüngsten Betrugsskandale um Bilanzfälschungen in Milliardenhöhe (Enron, Worldcom) weiter gesteigert. Auch Bestseller wie „Nieten in Nadelstreifen“ sprechen für diesen Befund.

überfordert, wie die Untersuchung über die Einstellungen von Chemiemanagern von Heine und Mautz zeigt (vgl. Kap. 7.4). 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 beeinflussen<sup>296</sup>. 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 (vgl. Kap. 3.3.2.2). 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 zweifelhafte Unternehmenspraktiken und Dialog am Runden Tisch (vgl. z.B. der Dialog Novartis – Öko-Institute, Kap. 10.2.3). 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 (vgl. Kap. 8.2.3.3).

### **Erkenntnisse aus der Empirie bezüglich der wirtschaftsgeographischen Ansätze**

Die in der Wirtschaftsgeographie als wichtiges Forschungsfeld identifizierte Wirkungsanalyse beobachtet und analysiert neben den im wirtschaftlichen Umfeld wirksamen Einflüssen auch die Wirkungen auf das zivilgesellschaftliche Umfeld. Um welche Einflüsse es im Einzelnen geht, wird in den Arbeiten jedoch in der Regel nur implizit deutlich; meist geht es nur um Wirkungen *des* Unternehmens *auf* das Umfeld. Wichtig sind jedoch Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Umfeld. In den Dialogen wie etwa den Nachbarschaftsforen oder CAPs fungieren die CAP-Mitglieder quasi als „Wirkungsanalytiker“, wenn sie z.B. das zum wirtschaftlichen Umfeld gehörende Thema „lokale Zulieferer“, im politischen Umfeld die angestrebte Reduzierung der Grundsteuer und im zivilgesellschaftlichen Umfeld die sozialen Auswirkungen (z.B. Entlassungen, Sozialsponsoring) sowie die Umwelt- und Gesundheitsauswirkungen diskutieren, wie es beim Dow-Midland-CAP der Fall ist.

---

<sup>296</sup> 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).

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. Kap. 3.5.4).

Als eine wichtige Möglichkeit zur Lösung von Akzeptanzkrisen wird von Risikokommunikationsforschern die Erhöhung der Glaubwürdigkeit gesehen<sup>297</sup>, 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. 4.2). 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 Rheinmünster 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 qualitativ hochwertigen Dialogen.

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-Maßnahme<sup>298</sup>. 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. 4.4) 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. 10.1.3, oder das *Vulcan-CAP*, vgl. Kap. 10.1.5).

<sup>297</sup> Nach den Erfahrungen von Hoechst hat sich die Glaubwürdigkeit des Unternehmens durch den Hoechst Gesprächskreis Nachbarn verbessert und sogar zu einer Beschleunigung von Genehmigungsverfahren geführt (vgl. Kap. 10.2.4 und Henschel 1997b).

<sup>298</sup> Zur Abgrenzung von Information, Dialog und Kooperation vgl. Abbildung 5 in Kapitel 4.3.1.



## 11.2 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 Unternehmens<sup>299</sup>.

Im „Interaktionsraum“ versuchen die Dialogpartner, einen potenziellen Konflikt vorausschauend zu vermeiden („Sensibilisierungsdialoɡ“) bzw. sie verhandeln ein vom Unternehmen ausgehendes Risiko („Risikodialoɡ“) oder einen vorhandenen Konflikt („Regulierungsdialoɡ“, 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 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. Beim Fallbeispiel Studieninitiative BASF wurde deutlich, dass das Unternehmen Wert auf gute Kontakte zu künftigen Führungskräften legt, bei denen es durch den Dialog seine Glaubwürdigkeit und seine Akzeptanz verbessern konnte. Die Studierenden erhalten im Gegenzug wiederum Einblicke in einen sonst wenig transparenten Konzern und können dort Veränderungen anregen. Das Engagement in der Studieninitiative macht sich zudem gut in ihrem Lebenslauf, was ihnen nach ihrem Studium zu einem guten Job verhelfen könnte.

Auch in den weiteren Dialogen (Kap. 10) wurde deutlich, dass die Unternehmen durch die Dialoge ihr Verhältnis zum Umfeld verbessern können. Die Nachbarschaftsdialoɡe tragen zur Steigerung der Akzeptanz der Unternehmen im lokalen Umfeld bei. Kooperationen wie die *Michigan Source Reduction Initiative* (vgl. Kap. 10.1.3) oder der Runde Tisch Novartis-Ökoinstitute (vgl. Kap. 10.2.3) verbessern den neuen Standortfaktor Akzeptanz insbeson-

<sup>299</sup> 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).

dere 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.

### 11.3 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 wollen<sup>300</sup>. Beispiele für das Unterschätzen von mangelnder Akzeptanz und daraus resultierenden negativen Folgen in den 1990er Jahren sind etwa die Unternehmen Hoechst (Störfälle), Shell (Ölplattform Brent Spar), Monsanto (Gentechnik) und Bayer (Arzneimittel) (vgl. auch ap. 3.5.3).

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.

<sup>300</sup> 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.

### **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 kontraproduktiv, wie selbst Chemiemanager monieren<sup>301</sup>. Dialoge hingegen erhöhen bei Einhaltung gewisser Qualitätsstandards (vgl. Kap. 4.4) 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. 4.4). 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. 10.1.3) oder das CAP von Lyondell und Equistar (vgl. Kap. 10.1.4) sind besonders geeignet, den Standortfaktor Akzeptanz zu steigern. Bei den in dieser Arbeit untersuchten Dialogfallstudien (vgl. Kap. 8 und 9) 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 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

---

<sup>301</sup> „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).

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.

#### **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. 10.1.3). 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-Managern 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 der Studieninitiative BASF wurden die BASF-Beschäftigten mit kritischen Meinungen konfrontiert, etwa dass „*Responsible Care*“, die Umweltinitiative der Chemieindustrie, nicht identisch mit *Sustainable Development* sei bzw. dass die Studierenden andere Anforderungen an Umweltschutz haben als das Unternehmen, z.B. „Produktpalette verändern“ statt alleiniger Effizienzsteigerung.

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).

## 11.4 Fazit und weiterer Forschungsbedarf

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. 10.1.4) 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. 4.4). 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 miteinander 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. Damit kann die Leitfrage aus dem Kapitel 1.1 positiv beantwortet werden: Unternehmen können durch Dialoge, die bestimmten Qualitätskriterien genügen, ihr gesellschaftliches Umfeld und damit den neuen Standortfaktor Akzeptanz positiv beeinflussen.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen können nicht nur über den sichtbaren Einfluss der Dialogpartner erreicht werden. Die Offenheit des Unternehmens, einen Dialog zu beginnen und sich dabei unweigerlich auch preiszugeben, bewirkt für sich schon Glaubwürdigkeit. Auf längere Sicht besteht jedoch die Gefahr, dass ohne Einhaltung der Qualitätskriterien, die auch Mitwirkung ermöglichen, der Dialog erlahmt bzw. dass das Unternehmen bei eher kritisch eingestellten Bürgerinnen und Bürgern diese Glaubwürdigkeit wieder verliert.

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 finden<sup>302</sup>. Am Beispiel einer Versicherung soll dies erläutert werden: Je

<sup>302</sup> Wie dies bei Hoechst 1993 der Fall war (vgl. Kepplinger/Hartung 1995).

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.

### Weiterer Forschungsbedarf

In der Regel lassen sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten mehr Fragen offen, als sie beantworten können. Dies ist insbesondere bei einem so weit gefächerten Thema wie dem hier bearbeiteten der Fall. Immer wieder tauchen interessante Aspekte auf, deren Erschließung jedoch zu weit vom Thema weg führen würde oder die aus Zeit- und Kapazitätsgründen nicht vertieft bearbeitet werden können. Einige dieser Aspekte seien hier genannt:

- Interessant zu untersuchen wären Fallbeispiele zum Ablauf von Genehmigungsverfahren im Beziehungsraum von Unternehmen. Gibt es Beispiele, bei denen Unternehmen über die gesetzliche vorgeschriebene Bürgerbeteiligung im Rahmen der Planfeststellung, die teilweise äußerst kontrovers und für alle Beteiligten unbefriedigend verläuft, hinausgehen und einen Dialog mit zivilgesellschaftlichen Kritikern beginnen?
- Wenig empirische Forschung gibt es auch über die Machtfrage in zivilgesellschaftlichen Aushandlungsprozessen. Ohne Zweifel haben sich zivilgesellschaftliche Akteure wie NGOs durch Proteste und durch ihre Professionalisierung Gehör für ihre Anliegen verschafft, dennoch gelten Wirtschaft und Politik noch immer als die eigentlich mächtigen Akteure in der Gesellschaft und der Einfluss der NGOs als gering. Welche Bedeutung hat diese Machtverteilung für die Entwicklung der Gesellschaft?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen der ökonomischen Performanz, dem ökologischen Engagement eines Unternehmens und seiner Kommunikationspolitik? Sind „*best practice*“-Unternehmen in allen drei Bereichen Spitzenreiter?
- Inwieweit lassen sich Industrieunternehmen nach der Intensität ihrer Einbettung in das lokale und regionale Umfeld unterscheiden? Gibt es in Verdichtungsräumen größere Konflikte zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren als in ländlichen Räumen? Oder spielt eher die Unternehmensgröße eine Rolle? Bedeutet räumliche Nähe automatisch mehr Vertrautheit und ist damit Akzeptanz fördernd oder bewirkt räumliche Nähe eher Ablehnung?
- Besteht ein Zusammenhang zwischen öffentlich ausgetragenen und breit in den Medien diskutierten Konflikten und der Intensität der staatlichen Regulierung, wie viele Unternehmen befürchten? Oder fördert die öffentliche Diskussion von Problemfeldern eher die Selbstregulierung zwischen betroffenen Akteuren?
- Bei der Untersuchung von Unternehmensdialogen sind insbesondere auch die organisationsinternen Vorgänge und Probleme von größtem Interesse. Interessante Fragen stellen sich etwa nach der internen Anbindung des Dialogs sowie nach der Problematik der

Doppelrolle der unternehmerischen Dialogteilnehmenden, die ja durch den Kontakt mit *Stakeholdern* eine ganz andere Sicht auf ihr Unternehmen bekommen. Wie verändert sich Unternehmenspolitik durch Dialoge?

- Eine weitere Fragestellung ist die nach der Rolle der NGOs in der räumlichen Entwicklung. Inwiefern beeinflussen NGOs räumliche Entwicklung? Wo sehen NGO-Mitglieder Chancen, ihre Interessen im Dialog besser durchzusetzen als im Protest?

Einige dieser Fragen sind für eine humangeographische Untersuchung besser geeignet als andere. Im Rahmen der Annäherung einzelner Gesellschaftswissenschaften bzgl. der Rolle des Raumes, vor allem der Soziologie und der Geographie, möchte ich hier jedoch für mehr Transdisziplinarität plädieren und insbesondere Geographinnen und Geographen ermuntern, sich verstärkt mit gesellschaftswissenschaftlichen Fragestellungen wie raumstrukturierenden gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen zu befassen.



## Literatur

- Abramson, P.; Inglehart, Roland (1995): Value Change in a Global Perspective. Ann Arbor, University of Michigan Press
- ACC (American Chemistry Council) (2001): The Economic Contributions of the Business of Chemistry. Arlington, USA (über [www.americanchemistry.com](http://www.americanchemistry.com))
- ACC (American Chemistry Council) (2002): ACC-Leadership Dialogue. Pressemitteilung vom 23. Juli
- 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
- BASF AG (1997): Verantwortliches Handeln. Bericht zu Umwelt, Sicherheit und Gesundheit 1997. International. BASF Ludwigshafen
- BASF AG (2001): Gesellschaftliche Verantwortung 2000. Wir nehmen unsere Verantwortung ernst. BASF Ludwigshafen
- 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
- Bentele, Günter et al. (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas
- 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
- Blotevogel, Hans H. (1995): Raum. In: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 733-740
- Blotevogel, Hans H. (1996): Auf dem Weg zu einer „Theorie der Regionalität“: Die Region als Forschungsobjekt der Geographie. In: Brunn, Gerhard: Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde. Baden-Baden, Nomos
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (1997): Chemiestandort Deutschland. Stärkung von Bildung und Forschung zur Zukunftssicherung. Bonn

- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (1999): Bürgerbeteiligung gestärkt - Umweltinformation verbessert. Informationsblatt zur Aarhus-Konvention, Art. Nr. 2101. Bonn
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2004a): Beteiligungsrechte im Umweltschutz: Was bringt Ihnen die Aarhus-Konvention? Broschüre, Berlin
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2004b): REACH. Magazin für eine moderne Chemie. Broschüre, Berlin
- Boesler, Klaus-Achim (1977): Gedanken zum Konzept der politischen Geographie. In: Matznetter, J. (Hrsg.): Politische Geographie, Darmstadt, S. 423-259
- 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 Störfallverordnung. In: Renn, Ortwin, Hampel, Jürgen: Kommunikation und Konflikt. Königshausen & Neumann, Würzburg
- Brücher, Wolfgang (1982): Industriegeographie. Braunschweig, Westermann
- BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz in Deutschland) (o.J.): Position des BUND zu neuartigen Konfliktlösungsverfahren, insbesondere zur Mediation. Positionspapier
- Bundestagsfraktion Bündnis 90 / Die Grünen (Mai 1997): Zukunft der Chemieindustrie. Bonn. Positionspapier
- 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
- Burkart, Roland; Pelinka, Anton (1993): Public Relations als Konfliktmanagement. Wien, Universitäts-Verlagsbuchhandlung
- Butzin, Bernhard (1982): Elemente eines konfliktorientierten Basisentwurfs zur Geographie des Menschen; in Sedlacek, Peter: Kultur-/Sozialgeographie. Paderborn et al., UTB, S. 93-124

- CAPLE (Community Advisory Panel to Lyondell and Equistar) (2000): Source Reduction Project. Report on Phase I. Channelview/Texas, unpublished
- 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
- Chess, Caron; Purcell, Kristen (1998): Public Participation and the Environment: Do We Know What Works? In: Environmental Science and Technology, Vol. 33, No. 16, S. 2685-2692
- 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) (1996a): Responsible Care News, November 1996. Washington D.C.
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (1996b): Responsible Care. A Public Commitment. Faltblatt
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (1997): Responsible Care Report. Washington D.C.
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (1998): A Decade of Dialogue. The CMA Public Advisory Panel. (über [www.cmahq.com](http://www.cmahq.com))
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (2000): Responsible Care Report. Washington D.C. (über [www.cmahq.com](http://www.cmahq.com))
- CMA (Chemical Manufacturers Association) (o.J.): Public Advisory Panel (über: [www.cmahq.com](http://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
- Conti, Sergio (1995): Four Paradigms of the Enterprise System. In: ders. et al.: The Industrial Enterprise and its Environment. Spatial Perspectives. Aldershot, Avebury, S. 59-98
- Coser, Lewis (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied/Berlin, Luchterhand
- Covello, Vincent T. et al. (1986): Risk Communication: A Review of the Literature. In: Risk Abstracts 3/4, S. 172-182
- Covello, Vincent T. et al. (1988): Disaster and Crisis Communications: Findings and Implications for Research and Policy. In: Jungermann, Helmut et al. (Hrsg.): Risk Communication. Forschungszentrum Jülich, S. 131-154
- Crenson, Matthew A. (1971): The Un-Politics of Air Pollution. A Study of Non-Decisionmaking in the Cities. Baltimore, John Hopkins Press
- Cyert, Richard Michael; March, James G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs /N.J. Prentice Hall
- Dicken, Peter (1990): The Geography of Enterprise. Elements of a Research Agenda. In: Smidt, Marc, de; Wever, Egbert: The Corporate Firm in a changing World Economy. Case Studies in the Geography of Enterprise. London/New York, Routledge, S. 234-244
- Dierkes, Meinolf et al. (1997): Das Unternehmen und sein Umfeld. Frankfurt, Campus
- 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
- Dow Chemical (1999): Community Perception Research in Midland & Surrounding Areas. An Analysis of Findings. Unveröffentlichte Folien
- Dow Chemical (2000): The Midland/Dow Community Advisory Panel 2000 Annual Report
- Dow Deutschland (1998): Kontaktgruppe Bürger - Dow. Unveröffentlichte Vortragsfolien
- dpa (1998): Zwei Tote bei Explosion. Schwerstes Unglück seit 1948 bei der BASF Ludwigshafen. In: Stuttgarter Zeitung 11.8.1998
- 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
- Druckrey, Frauke (1999): Interview, Juli 1999, Frankfurt
- Dürr, Heiner (1992b): Über Räume. Begrifflichkeiten, wissenschaftliches Handlungspotenzial, Alltagspraktiken auf globaler und lokaler Ebene – Momentaufnahmen während einer Flugreise. In: Mayer, Jörg (Hrsg.): Die aufgeräumte Welt. Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft. Loccumer Protokolle Nr. 74, Evangelische Akademie Loccum
- 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
- Elbert, Werner (1999): Ciba Spezialitätenchemie, Basel: Telefongespräch
- Ellger, Christof (1996): Information als Faktor wirtschaftsräumlicher Entwicklung. Bausteine einer Geographie des Wissens. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie H. 1-2, S. 89-100
- 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
- Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt (1994): Bewertungskriterien und Perspektiven für umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft. Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bonn, Bundestagsdrucksache
- 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
- Faber, Malte et al. (1992): Die Chemische Industrie im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Heidelberg, Diskussionsschriften Nr. 186
- 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
- Fredriksson, Carl G.; Lindmark, Leif G. (1979): From Firms to Systems of Firms: a Study of Interregional Dependence in a Dynamic Society. In: Hamilton, Frederick; Linge, Godfrey (Hrsg.): Spatial Analysis, Industry and the Industrial Development. New York, Wiley, S. 155-186
- 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
- Freeman, Edward et al. (2000): Environmentalism and the New Logic of Business: How Firms can be Profitable and Leave our Children a Living Planet. Oxford, Oxford University Press
- Friedman, Saul (1973): Geschäfte mit Napalm. In: Heilbroner, Robert et al.: Im Namen des Profits oder Fahrlässigkeit als Unternehmensprinzip. Reinbek, Rowohlt, S. 92-108
- Frieling, Hans-Dieter von (1996): Zwischen Skylla und Charybdis. Bemerkungen zur Regulationstheorie und ihrer Rezeption in der Geographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 1-2/1996, S. 80-88
- 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 (1984): Konzentrationsprozesse und Verflechtungen. In: Harms Handbuch des Geographieunterrichts: Sozial- und Wirtschaftsgeographie 3, München, Paul List
- Gaebe, Wolf (1988a): Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis
- Gaebe, Wolf (1988b): 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 Geographischen Institut der Technischen Universität München, unveröffentlicht
- Gebers, Betty (1998): UN ECE Konvention zu Umweltinformationen, Beteiligungsrechten und Zugang zu den Gerichten. In: KGV-Rundbrief des Öko-Instituts 3+4/1998, S. 33-36

- Gebhardt, Hans (1990): „Wohnen neben der Fabrik“. Wahrnehmung und Bewertung der Wohnsituation in industrienahen Wohngebieten Kölns. In: Stadtgeographische Aspekte – Festschrift für Siegfried Gerlach. Köln, S. 127-143
- Gesprächskreis Hoechster Nachbarn (GHN) (1995): Organisationsregeln. Frankfurt/Main (unveröffentlichtes Manuskript)
- Gladwin, Thomas; Walter, Ingo (1980): Multinationals under Fire. Lessons in the Management of Conflict. New York et al., Wiley
- Glasze, Georg (1998): Das Umweltforum als Instrument der Umweltkommunikation zwischen gewerblichen Unternehmen und regionalen Anspruchsgruppen. Diplomarbeit am Geographischen Institut der Universität Mainz, unveröffentlicht
- Glasze, Georg; Zöller, Katharina (1998): Dialogorientierte Umweltkommunikation im Umfeld von Unternehmen. In: Standort, Zeitschrift für angewandte Geographie 4/1998, S. 26-31
- Glückler, Johannes; Bathelt, Harald (2003): Zur Bedeutung von Ressourcen in der relationalen Wirtschaftsgeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 47/3-4, S. 249-267
- Gosewinkel, Dieter (2003): Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her. Discussion Paper SP IV 2003-505 des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Grabher, Gernot (1993): The Embedded Firm. London, Routledge
- Gräf, Peter (1988): Information und Kommunikation als Elemente der Raumstruktur. In: Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie Band 34. Kallmünz, Michael Lasseben
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91, S. 481-510
- Greer, Linda (1999): Environmentalists and Dow: Chemical Reduction. Interview, Washington, D.C. (über: [www.nrdc.org](http://www.nrdc.org))
- Gribaudo, Dino (1976): Zur Geographie des Industriebetriebs. In: Hottes, Karlheinz (Hrsg.): Industriegeographie. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt
- Grießhammer, Rainer (1993): Gute Argumente: Chemie und Umwelt. München, Beck
- 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](http://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
- Hägerstrand, Torsten (1995): A Look at the Political Geography of Environmental Management. University College Dublin, Dept. of Geography, Landscape and Life Working Paper. Dublin
- Hamburger Umwelt Institut (HUI) (1999): 3. Top50-Studie 1999. Bewertung der Umweltpreformance der weltweit größten Chemie- und Pharmafirmen. Hamburg, Selbstverlag
- 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. Loccum 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
- Hansen, Ursula et al. (1997): Unternehmensdialoge mit gesellschaftlichen Meinungsführern. Beispiel: Procter & Gamble. In: PR-Magazin 4, S. 43-50
- Hard, Günter (1987): Das Regionalbewußtsein im Spiegel der regionalistischen Utopie. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 7/8, S. 419-440
- Harrison, Brian (1992): Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? In: Regional Studies 26, S.469-483
- Hartmann, Jörg (1999): Interview mit der Autorin, Ludwigshafen
- Hartmann, Jörg (2002): Brief an die Autorin vom 25.01.02
- 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 Chemie-Managern 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
- Hempel, Volker (1985): Staatliches Handeln im Raum und politisch-räumlicher Konflikt. eine politisch-geographische Untersuchung mit Beispielen aus Baden-Württemberg. Forschungen zur Deutschen Landeskunde 224, Trier
- Henneking, Ralf (1992): Chemische Industrie und Umwelt: Konflikte um Umweltbelastungen durch die chemische Industrie am Beispiel der schwerchemischen, Farben- und Düngemittelindustrie der Rheinprovinz (ca. 1800-1914). Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 86, Stuttgart, Steiner
- Henschel, Carsten (1997a): Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: GAIA 6/2, S. 139-140
- Henschel, Carsten (1997b): 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
- Kläsgen, Michael (2004): Lobbyisten des Vorgartens. In: Süddeutsche Zeitung 10./11.7.2004
- Klages, Helmut; Gensicke, Thomas (1999): Wertewandel und Bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Speyerer Forschungsberichte 193, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer
- Klein, Markus; Pötschke, Manuela (2000): Gibt es einen Wertewandel hin zum „reinen“ Postmaterialismus? Eine Zeitreihenanalyse der Wertorientierungen der westdeutschen Bevölkerung zwischen 1970 und 1996. In: Zeitschrift für Soziologie 29/3, S. 202-216
- Kline, M. et al. (1991): Evaluating Risk Communication Programs. In: Fisher, Anthony et al.: Evaluation and Effective Risk Communications. Workshop Proceedings of an Inter-agency Task Force. EPA/600/9-90/054. Washington, Environmental Protection Agency, S. 45-61
- Klüter, Helmut (1986): Raum als Element sozialer Kommunikation. Giessener Geographische Arbeiten, Universität Giessen
- Klüter, Helmut (1987a): Räumliche Orientierung als sozialgeographischer Grundbegriff. In: Geographische Zeitschrift 75/2, S. 86-97
- Klüter, Helmut (1987b): Wirtschaft und Raum. In: Bahrenberg, Gerhard et al.: Geographie des Menschen. Dietrich Bartels zum Gedenken. Bremer Beiträge zur Geographie und Raumplanung Heft 11, Universität Bremen
- 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
- Kromrey, Helmut (1994): Empirische Sozialforschung. Opladen, Leske + Budrich
- Krumme, Günter (1969): Towards a Geography of Enterprise. In: Economic Geography, S. 30-40
- Krumme, Günter (1972): Anmerkungen zur Relevanz unternehmerischer Verhaltensweisen in der Industriegeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, S. 101-107
- Kühleis, Christoph et al. (1994): Von ökologischer Ignoranz zum integrierten Umweltschutz? Der Fall Boehringer. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Küppers, Peter (1993): Einsicht in Umweltdaten. EG-Richtlinie wird unterlaufen. In: KGV-Rundbrief des Öko-Instituts 1+2/1993, S. 11.

- Küppers, Peter (1999): Umweltinformationsgesetz in Teilen nicht richtlinienkonform. Urteil des Europäischen Gerichtshofs. In: KGV-Rundbrief des Öko-Instituts 3/1999, S. 27f.
- 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
- Ladd, John (1992): Bhopal: Moralische Verantwortung, normale Katastrophen und Bürgertugend. In: Lenk, Hans; Maring, Matthias: Wirtschaft und Ethik. Stuttgart, Philipp Reclam jun., S. 285-300
- Lewis, Sanford (1997): Feel-Good Notions, Corporate Power & the Reinvention of Environmental Law. GNP (Good Neighbor Project for Sustainable Industries) Working Paper, Waverly/MA
- Lipietz, Alain (1994): Post-Fordism and Democracy. In: Amin, Ash: Post-Fordism. A Reader. Oxford, Blackwell, S. 338-357
- 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
- Longolius, Stefan (1993): Eine Branche lernt Umweltschutz. Motive und Verhaltensmuster der deutschen chemischen Industrie. Berlin, edition sigma
- 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, Chess, Caron (1994): Community Advisory Panels within the Chemical Industry: Antecedents and Issues. In: Business Strategy and the Environment, S. 92-99
- Lynn, Frances M.; Busenberg, George J. (1995): Citizen Advisory Committees and Environmental Policy: What We Know, What's Left to Discover. In: Risk Analysis, Vol. 15, No. 2. New York, Plenum Pr., S. 147-161
- 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
- Matznetter, Josef (1977): Politische Geographie. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Mayer-Tasch, Peter C. (1985): Die Bürgerinitiativbewegung. Der aktive Bürger als rechts- und politikwissenschaftliches Problem. Reinbek, rororo
- Mayring, Philipp (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim, Psychologische Verlags Union
- McDermott, Philip; Taylor, Michael (1982): Industrial Organization and Location. Cambridge, University Press
- McNee, Robert (1958): Functional Geography of the Firm. In: Economic Geography 34, S. 321-337
- McNee, Robert (1960): Toward a more humanistic economic geography. The Geography of Enterprise. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 51/8, S. 201-206
- Meister, Hans-Peter (1996): Community Advisory Panels in USA. In: Hill, Hermann (Hrsg.): Dialoge über Grenzen – Kommunikation bei Public Private Partnerships. Reihe Staatskommunikation Bd.3, Köln, MVR-Druck, S. 17-27
- Meister, Hans-Peter; Banthien, Henning (1997): Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie. Manuskript, Institut für Organisationskommunikation, Bensheim
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kramer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, Westdeutscher Verlag. S. 441-471
- 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
- Niedzwetzki, Klaus (1984): Möglichkeiten, Schwierigkeiten und Grenzen qualitativer Verfahren in den Sozialwissenschaften. Ein Vergleich zwischen qualitativer und quantitativer Methode unter Verwendung empirischer Ergebnisse. In: Geographische Zeitschrift 2/1984, S. 65-80
- 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.
- Nuhn, Helmut (1985): Industriegeographie. Neuere Entwicklungen und Perspektiven für die Zukunft. In: Geographische Rundschau 37/4, S. 187-193
- 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
- Obermeier, Otto-Peter (1999): Die Kunst der Risikokommunikation: über Risiko, Kommunikation und Themenmanagement. München, Gerling-Akademie-Verlag
- Offe, Claus (1969): Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Aufsätze zur Politischen Soziologie. Frankfurt, Suhrkamp
- Oinas, Paivi (1995): Organizations and Environments: Linking Industrial Geography and Organization Theory. In: Conti, S. et al. (eds.): The Industrial Enterprise and its Environment. Spatial Perspectives. Aldershot, Avebury, S. 143-170
- Oinas, Paivi (1997): On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms. In: Erdkunde 51, S. 23-32
- 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 (1982): Industrieansiedlung und Flächennutzungsplanung in Städte-Büztzlehen und Drochtersen. Lokale Interessen und Politikverflechtung im kommunalen Entscheidungsprozess. In: Nuhn, Helmut; Oßenbrügge, Jürgen: Wirtschafts- und Sozialgeographische Beiträge zur Analyse der Regionalentwicklung und Planungsproblematik im Unterelberaum. Institut für Wirtschaftsgeographie, Universität Hamburg, S. 29-88
- Oßenbrügge, Jürgen (1983): Politische Geographie als räumliche Konfliktforschung. Hamburger Geographische Studien, Universität Hamburg
- Otremba, Erich (1953): Allgemeine Agrar- und Wirtschaftsgeographie. Stuttgart, Franck
- Otremba, Erich (1975): Industriegeographie. Einführung in die Vortragsitzung des 40. Deutschen Geographentages in Innsbruck. In: Uhlig, Harald; Ehlers, Eckart

- (Hrsg.): Verhandlungen des 40. Deutschen Geographentages in Innsbruck. Wiesbaden. S. 121-123
- 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
- PAP (Public Advisory Panel to CMA) (2000a): Open Letter 1999. In: CMA: Responsible Care Progress Report 2000 (über:www.cmahq.com)
- PAP (Public Advisory Panel to CMA) (2000b): Sitzungsprotokoll April 2000 (über: www.cmahq.com)
- 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
- 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
- Prakash, Aseem (2000): Greening the Firm. The Politics of Corporate Environmentalism. Cambridge, Connecticut, Cambridge University Press
- Quasten, Heinz (1980): Industrielle Umweltbelastung – Belastungswahrnehmung, wahrnehmungsgesteuerte raumwirksame Reaktionen. In: Gaebe, Wolf; Hottes, Karlheinz (Hrsg.): Methoden und Feldforschung in der Industriegeographie. Mannheimer Geographische Arbeiten 7, Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Mannheim, S. 129-151
- 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

- Reisch, Marc S. (1998): Responsible Care: Doing it Right. In: Chemicals & Engineering, 26.10.1998, S. 15-20
- 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 (1998): Die Austragung öffentlicher Konflikte um chemische Produkte oder Produktionsverfahren. In: Renn, Ortwin; Hampel, Jürgen (Hrsg.): Kommunikation und Konflikt – Fallbeispiele aus der Chemie. Würzburg, Königshausen & Neumann, S. 11-51
- 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.) (1995a): Fairness and Competence in Citizen Participation. Dordrecht NL, Kluwer
- Renn, Ortwin et al. (1995b): A Need for Discourse on Citizen Participation: Objectives and Structure of the Book. In: dies.: Fairness and Competence in Citizen Participation. Dordrecht, Kluwer, S. 1-15
- 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; 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 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
- Rhein, von, Helmut (1999), DuPont de Nemours, Östringen: Telefongespräch
- 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
- Roth, Roland (1989): Fordismus und neue soziale Bewegungen. In: Wasmuth, Ulrike (Hrsg.): Alternativen zur alten Politik? Neue soziale Bewegungen in der Diskussion. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt
- Roth, Roland (2001): Die „bewegte“ Bundesrepublik. Zur Bedeutung sozialer Bewegungen im deutschen Modell der Interessenvermittlung. In: Zimmer, Annette; Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2001): Verbände und Demokratie in Deutschland. Opladen, Leske + Budrich, S 237-258
- Rucht, Dieter (1994): Modernisierung und neue soziale Bewegungen. Deutschland, Frankreich und die USA im Vergleich. Campus, Frankfurt/New York
- Rucht, Dieter (2001): Protest in der Bundesrepublik. Strukturen und Entwicklungen. Frankfurt/New York, Campus
- 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
- Sandman, Peter M. (1991): Hazard versus Outrage: Responding to Public Concerns about the Risk of Industrial Gases. In: IOMA Broadcaster, Januar/Februar 1992, International Oxygen Manufacturer's Association, S. 6-17
- Sandman, Peter M. (1996): Responding to Community Outreach. Strategies for Effective
- Schamp, Eike W. (1981): Persistenz der Industrie im Mittelgebirge am Beispiel des Märkischen Sauerlandes. Kölner Forschungen zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie 24



- 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
- Schmid, Stefan (1996): Nicht Shareholder-Orientierung, sondern Stakeholder-Orientierung. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt, Diskussionsbeiträge
- Schmidt, Rolf (1978): Verarbeitung von Umwelteinflüssen: Verwaltung. In: Wöhler, Karlheinz: Organisationsanalyse. Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, S. 178-196
- Schnell, Rainer (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Oldenbourg Verlag
- Schönefeld, Ludwig (1994): Krisenkommunikation in der Bewährung. In: Rolke, Lothar et al.: Unternehmen in der ökologischen Diskussion. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 207-222
- 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
- Schrimpf, Monika (1996): Mediation bei der Restabfallbehandlung in der Region Nordschwarzwald: Interessenartikulation und Interessentransformation. Eine explorative Interviewstudie auf Seiten regionaler Verwaltungsexperten und politischer Entscheidungsträger. Diplomarbeit im Fach Psychologie an der Universität Freiburg
- Schulz, Christian; Soye, Dietrich (2003): Agenten des Wandels: Wissensintensive Dienstleister und betrieblicher Umweltschutz. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 47/1, S. 15-28
- Schumann, Michael et al. (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin, Edition Sigma-Bohn
- Sedlacek, Peter (1976): Industrieansiedlung und Umweltschutz. Das Ansiedlungsvorhaben der VEBA-Chemie bei Rheinberg. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie 20, S. 173-179
- Sedlacek, Peter (1982): Kultur-/Sozialgeographie. Paderborn et al., UTB

- Sedlacek, Peter (1989): Qualitative Sozialgeographie. Versuch einer Standortbestimmung. In: ders. (Hrsg.): Werkzeuge qualitativer Sozialgeographie. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung Band 6. Universität Oldenburg, S. 9-19
- 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
- Slovic, Paul (1996): Wissenschaft, Werte, Vertrauen und Risiko. In: de Haan, Gerhard: Ökologie – Gesundheit – Risiko: Perspektiven ökologischer Kommunikation. Berlin, Akademie Verlag, S. 51-68
- Smidt, de Marc; Wever, Egbert (1990): The Corporate Firm in a Changing World Economy. London/New York, Routledge
- Sörensen, John et al. (1987): Evaluation: An Assessment of Planning and Research. Oak Ridge, Tennessee, Oak Ridge National Laboratory
- Sorensen, John; Mileti, Dennis (1991): Risk Communication in Emergencies. In: Kasperson, Roger E.; Stallen, Pieter J.M.: Communicating risks to the public. Dordrecht (NL), Kluwer Academic Publishers, S. 367-392
- Soyez, Dietrich (1980): Rohstoffverknappung in der Holzindustrie Schwedens – Konflikte und räumliche Auswirkungen. In: Gaebe, Wolf; Hottes, Karlheinz (Hrsg.) (1980): Methoden und Feldforschung 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 (1988a): Industriell bedingte Umweltbelastung und Nutzungskonflikte. In: Gaebe, Wolf (Hrsg.): Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis, S. 85-92
- Soyez, Dietrich (1988b): Industriell bedingte Umweltbelastung und Nutzungskonflikte. Kraftwerksprojekte im Saarland. In: Gaebe, Wolf: Handbuch des Geographieunterrichts. Industrie und Raum. Band 3. Köln, Aulis, S. 198-211
- Soyez, Dietrich (1995): Industrial Resource Use and Transnational Conflict: Geographical Implications of the James Bay Hydropower Schemes. In: Taylor, Michael (1995a): Environmental Change: Industry, Power and Policy. Aldershot, Avebury, S. 107-128
- Soyez, Dietrich (1996): Distant Dictates: Remote Impacts of Industrial Societies' Greening Strategies. In: Geographische Zeitschrift, 84. Jahrgang, Heft 3+4, S. 125-129
- Soyez, Dietrich (1997a): Raumwirksame Lobbytätigkeit. In: Graafen, Rainer; Tietze, Wolf: Raumwirksame Staatstätigkeit. Festschrift für Klaus-Achim Boesler zum 65. Geburtstag. Colloquium Geographicum, Band 23. Bonn, Ferd. Dümmlers, S. 217-231

- Soyez, Dietrich (1997b): Globalisierung „von unten“: Transnationale Lobbys und industrieller Wandel. Vortrag auf dem 51. Deutschen Geographentag in Bonn, 6.10.1997
- Soyez, Dietrich (2002a): 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
- Soyez, Dietrich (2002b): Die Umwelten in der Wirtschaftsgeographie. In: ders.; Schulz, Christian: Wirtschaftsgeographie und Umweltproblematik. Kölner Geographische Arbeiten 76, Geographisches Institut der Universität Köln, S. 1-12
- Stiftung Risiko Dialog (2000): Nachhaltigkeit in Ernährung und Landwirtschaft. Differenzierte Standpunkte zum Bt-Mais von Novartis. Stiftung Risiko Dialog, St. Gallen
- StMLU (Bay. Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen) (1996): Chemikalien in der Umwelt. Toxikologie, Prüfungen, gesetzliche Regelungen. München, Eigenverlag
- Stokar, Thomas von (1995): Telematik und Stadtentwicklung dargestellt am Beispiel der Stadt Zürich. Reihe Anthropogeographie Band 14, Geographisches Institut der Universität Zürich-Irchel
- Szyszka, Peter (1996): Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele, Günter et al.: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundregeln, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas, S. 81-106
- Taylor, Michael (1995a): Linking Economy, Environment and Policy. In: ders.: Environmental Change: Industry, Power and Policy. Aldershot, Avebury, S. 1-14
- Taylor, Michael (1995b): The Business Enterprise, Power and Patterns of Geographical Industrialisation. In: Conti, Sergio et al. (eds.) (1995): The Industrial Enterprise and its Environment. Spatial Perspectives. Aldershot, Avebury, S. 99- 122
- Taylor, Michael et al. (1995c): The Business Enterprise, Power Networks and Environmental Change. In: ders.: Environmental Change: Industry, Power and Policy. Aldershot, Avebury, S. 57-82
- The Wirthlin Group (1992): A Nationwide Survey Of Community Advisory Panel Members. Chemical Manufacturers Association, Washington, D.C.
- 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
- UBA (Umweltbundesamt) (1999): Überprüfung der Wirksamkeit der Information der Öffentlichkeit (nach § 11a Störfall-Verordnung). UBA-Texte 59/1999. Berlin

- UBA (Umweltbundesamt) (2002): Umweltinformationsgesetz. Quelle: [www.umweltbundesamt.de/uba-info-daten/daten/umweltinformationsgesetz.htm](http://www.umweltbundesamt.de/uba-info-daten/daten/umweltinformationsgesetz.htm)
- 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
- Umweltbundesamt (1991): Was Sie schon immer über Umweltchemikalien wissen wollten. Stuttgart et al., Kohlhammer
- VCI (Verband der chemischen Industrie) (1992): Technikfolgenabschätzung. Die Position der Chemischen Industrie. Frankfurt
- VCI (Verband der chemischen Industrie) (1994): Leitfaden „Krisenmanagement“ für die Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt
- 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
- VCI (Verband der chemischen Industrie); IG Chemie, Papier, Keramik (1997): Zukunftsfähigkeit lernen. Kurzfassung und Kommentar zum Diskursprojekt „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“. Frankfurt/Main
- 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
- Ward, Bud (1993): Die amerikanische Umweltrevolution im Rahmen des „Rechts auf Information“. In: Haan, Gerhard de: Umweltbewusstsein und Massenmedien. Berlin, Akademie Verlag, S. 227-231
- Watts, H.D. (1987): Industrial Geography. Harlow, Longman
- 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 (1987): Gesellschaft, Handlung, Raum. Grundfragen handlungstheoretischer Sozialgeographie. Stuttgart, Franz Steiner Verlag
- Werlen, Benno (1993): Gibt es eine Geographie ohne Raum? Zum Verhältnis von traditioneller Geographie und zeitgenössischen Gesellschaften. In: Erdkunde 47/4, S. 241-255
- Werlen, Benno (1997): Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen. Band 2: Globalisierung, Region und Regionalisierung. Erdkundliches Wissen, Band 119, Stuttgart, Franz Steiner Verlag
- Whiston, Jim (2000): Vortrag vor dem Public Advisory Panel der Chemical Manufacturer's Association (CMA) am 30.4./1.5.2000 in Orlando (über: [www.cmahq.com](http://www.cmahq.com))
- Widmer, Ulrich (1995): Risikomanagement in der Praxis. In: Gerling, Rolf; Obermeier, Otto-Peter: Risiko – Störfall – Kommunikation 2. München, Gerling Akademie Verlag, S. 90-111
- Wiedemann, Peter M. (Hrsg.) (2000): Risikokommunikation für Unternehmen. Düsseldorf, VDI
- Wiedemann, Peter M. (o.J.): Krisenkommunikation. Informationszentrale der Elektrizitätswirtschaft e.V. (IZE). Informationsblatt
- Wiedemann, Peter M.; Karger, Cornelia (1995): Mediationsverfahren und ihre Nutzungsmöglichkeiten für Unternehmen. In: Freimann, Jürgen; Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik. Wiesbaden, Gabler
- 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
- WIN (Watershed Initiative Network) (o.J.): Informationen zum Projekt (über: [www.saginawbaywin.org](http://www.saginawbaywin.org))
- Wirth, Eugen (1969): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt, Wissenschaftlichen Buchgesellschaft
- Wirth, Eugen (1979): Theoretische Geographie. Grundzüge einer theoretischen Kulturgeographie. Stuttgart, Teubner
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York, Campus
- 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

- ZEMA (2003): Jahresbericht 2001. Umweltbundesamt, Berlin  
([www.umweltbundesamt.de/zema](http://www.umweltbundesamt.de/zema))
- 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 (1974): Bürgerinitiativen im repräsentativen Regierungssystem. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zu „Das Parlament“
- Zilleßen, Horst (1997): Der Bürgerdialog Flughafen Berlin Brandenburg International. In: Kerth, M. (Hrsg.): Experten im Spannungsfeld im Umweltbereich. Berlin, Ernst
- Zilleßen, Horst (Hrsg.) (1998): Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Zimmer, Annette (2001): NGOs – Verbände im globalen Zeitalter. In: dies. (Hrsg.): Verbände und Demokratie in Deutschland. Opladen, Leske + Budrich, S. 331-357
- 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
- Zschesche, Michael (2002): Aarhus-Konvention & Bürgerbeteiligung im Umweltschutz. Eine praktische Einführung. Leipzig, Unabhängiges Institut für Umweltfragen
- Zwick, Michael; Renn, Ortwin (1998): Wahrnehmung und Bewertung von Technik in Baden-Württemberg. Stuttgart, Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg

**Verzeichnis der Anlagen**

	<b>Seite</b>
Anlage 1: Liste der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	XL
Anlage 2: Questions to the participants of the Midland / Dow-CAP	XLII
Anlage 3: Fragebogen 1 an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studieninitiative BASF 1998/1999	XLIX
Anlage 4: Fragebogen 1 an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studieninitiative BASF 1998/1999	LVIII
Anlage 5: Funktionsweise von REACH (Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien)	LXIII
Anlage 6: Störfälle (nach Störfall-Verordnung) im Jahr 2002 in Deutschland	LXIV
Anlage 7: Mitglieder des Public Advisory Panel (PAP) der CMA	LXVI
Anlage 8: Erfolge und Herausforderungen von Responsible Care aus Sicht des PAP	LXVIII

**Anlage 1a: Liste der Gesprächspartnerinnen und –partner in den USA**

<b>Gesprächspartnerin/ -partner</b>	<b>Funktion</b>
Cindy Newman	Öffentlichkeitsarbeit, Dow Chemical Midland, Michigan
Jerry Ring	<i>Vice President Community Outreach</i> , Dow Chemical Midland, Michigan
Maureen Donker	Moderatorin des CAP von Dow Chemical Midland, Michigan
Doug Koop	Mitglied des CAP von Dow Chemical Midland, Michigan
Bonnie McManus	Mitglied des CAP von Dow Chemical Midland, Michigan
Charles T. Bond	Personalabteilung Dow Corning, Midland, Michigan
Diane Sheridan	Moderatorin diverser CAPs, u.a. CAP von Lyondell & Equistar, Channelview, Texas
Paul Pieri	Öffentlichkeitsarbeit, Dow Chemical, LaPorte, Texas
Fay Beard	Öffentlichkeitsarbeit, Dow Chemical Freeport, Texas
Evelyn Moore	Mitglied des CAP von Dow Chemical Freeport, Texas
Portia Krebs	Öffentlichkeitsarbeit CMA, Washington D.C.
Elaine Giessel	PAP-Mitglied, Mitglied einiger lokaler CAPs (u.a. DuPont, Bayer)
Andy Smith	PAP-Mitglied, American Baptist Churches, Philadelphia, Pennsylvania
Roger Kasperson	Wissenschaftler, Clark University, Worcester, Massachusetts
Jennifer Nash	Wissenschaftlerin, MIT, Cambridge/ Massachusetts.
Caron Chess	Wissenschaftlerin, Center for Environmental Communication, Rutgers University, New Brunswick, New Jersey
Frances Lynn	Wissenschaftlerin, Environmental Resource Program, Chapel Hill, University of North Carolina
Nevin Cohen	Aktivist, Inform, New York
Fred Millar	freier Umweltaktivist, Washington D.C.



**Forts. Anlage 1a: Liste der Gesprächspartnerinnen und –partner in den USA**

Rick Abraham	Umweltaktivist, Texans United Education Fund, Houston, Texas
Diane Wilson	freie Umweltaktivistin, Seaview, Texas
Paul Orum	Umweltaktivist, Working Group on Community Right-to-Know, Washington D.C.
Diane Hebert	Greenpeace Midland, Michigan
Mary Sinclair	Umweltaktivistin, Midland, Michigan
Marc Scott	CEO, National Institute for Chemical Studies, Charleston, West Virginia

**Anlage 1b: Liste der Gesprächspartnerinnen und –partner in Deutschland**

<b>Gesprächspartnerin/ -partner</b>	<b>Funktion</b>
Jörg Hartmann	Öffentlichkeitsarbeit BASF-Zentrale, Ludwigshafen
Monika Aßmus	Teilnehmerin der Studieninitiative BASF Sustainable Development 1998/1999
Alexander Haßel	Teilnehmer der Studieninitiative BASF Sustainable Development 1998/1999
Margit Leuthold	Teilnehmerin der Studieninitiative BASF Sustainable Development 1998/1999
Alexander Piepenbrink	Teilnehmer der Studieninitiative BASF Sustainable Development 1998/1999
Frauke Druckrey	Expertin <i>Responsible Care</i> , VCI Bundesverband, Frankfurt
Ralf Müller	Öffentlichkeitsarbeit VCI Baden-Württemberg
Ina Grothoff	Öffentlichkeitsarbeit Dow Deutschland, Werk Rheinmünster
Miguel Tuffet	Werksleiter Dow Deutschland, Werk Rheinmünster
Camilla Walz	CAP-Organisatorin, Dow Deutschland, Werk Rheinmünster
Ruth Hammerbacher	Moderatorin Nachbarschaftskreis Riedel-de-Haen, Seelze; Mediatorin Altlastensanierung Münchehagen
Rainer Grieshammer	Chemiekoordinator, Öko-Institut Freiburg

**Anlage 2: Questionnaire to the Participants of the Midland / Dow CAP**

**Your opinion is very valuable for my research. May I ask you to please answer the following questions or put your cross next to the adequate answer. If you need more space, please use additional paper. Please give the questionnaire to the CAP-facilitator within the next month. Thank you very much for your cooperation.**

1. How long have you been a member of the CAP?

Since \_\_\_\_\_

2. How do you define dialogue?

---

---

---

---

3. At your opinion, why does the company organize a CAP?

---

---

---

---

4. Please note here the most important topics you have treated in the CAP.

---

---

---

---

---

5. From your point of view, what is the most important outcome of the CAP?

---



---



---

6. Where do you see agreement between the company and the citizens in the CAP, where disagreement? Please note one example each.

*Agreement:* \_\_\_\_\_

---

*Disagreement:* \_\_\_\_\_

---

7. What do you think happens with the outcome of the CAP at the company?

---



---



---



---

8. Are you content with the facilitation of the CAP?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| very content             | rather content           | rather uncontent         | uncontent                | no opinion               |

Please give reasons for your answer:

---



---



---



---



---

9. What do you expect from the company representatives that participate in the CAP?

---

---

---

Do the representatives meet your expectations?

--	--	--	--	--	--

very much      somewhat      partly      rather not      not at all      no opinion

Please give reasons for your answer:

---

---

---

10. What do you think: Is the company rather a benefit or a disadvantage for the region? Please set your cross next to the most adequate answer.

--	--	--	--	--	--

very big benefit      rather a benefit      partly      rather a disadvantage      a big disadvantage      no opinion

Please give reasons for your answer:

---

---

---

11. Do you remember any emergency situations, accidents or disagreeable situations around the company? Please not in key words an unpleasant incident.

---

---

I cannot remember any unpleasant situations.

12. With your friends, do you talk about the CAP?  yes  no

If yes, please give an example:

---



---



---

13. Do you have contact with critical citizens or environmental groups?  yes  no

If yes, what do they think about the CAP?

---



---



---

14. In your opinion, how credible is the company?

very credible   
  rather credible   
  middling   
  less credible   
  not at all credible   
  no opinion

15. How credible do you judge the chemical industry in general?

very credible   
  rather credible   
  middling   
  less credible   
  not at all credible   
  no opinion

16. Please remember the beginning of your participation in the CAP. What did you expect from the CAP at this time?

---



---

Which expectations came true?

---



---



---

Which expectations did NOT come true?

---



---

17. At the beginning of your participation in the CAP, did you have any reservations? If yes, please note them here shortly.

---



---

I did not have any reservations.

If you had reservations: which of them proved to be true?

---



---

Which reservations proved NOT to be true?

---



---

18. Following you will find characteristics with which you can describe the CAP. Please set your cross the closer to a characteristic, the more it is true to your opinion.

For me, the dialogue is ...

	3	2	1	0	1	2	3	
usefull								useless
authoritarian								democratic
fair								unfair
The company does not respond to our reservations								The company is responding to our reservations
The CAP is dealing with the problems around the site								The company uses the CAP only for Public Relations Purposes

19. Please judge the following statements:

- Important company relations concerning the society should be discussed in public.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion

- Lay people can give competent advice to companies concerning environmental and societal questions.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion

- Companies should not let the public intervene in company policy.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion

- Companies should search the advice of environmental organizations concerning environmental decisions.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion

- The experts within the company know best what to do.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion

- At company decisions, the opinion of the citizens is not enough taken into account.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I agree completely	I agree somewhat	undecided	I disagree somewhat	I disagree completely	no opinion





**Anlage 3**

**Fragebogen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studieninitiative BASF 1998/99**

**Sie werden in diesem Jahr an der 2. Studieninitiative BASF zum Thema „Sustainable Development im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft“ teilnehmen. Ich möchte Sie bitten, den folgenden Fragebogen auszufüllen und baldmöglichst, noch vor Beginn der BASF-Akademie am 13. September, im beigefügten Rückumschlag an mich zurück zu senden. Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.**

Bitte tragen Sie in die vorbereiteten Kästchen ein Codewort ein. Da Sie nach Ende der Studieninitiative im nächsten Jahr nochmals einen Fragebogen bekommen, hilft mir das Codewort, die Veränderung Ihrer Einschätzungen nachzuvollziehen. Das Codewort setzt sich wie folgt zusammen: Nehmen Sie die ersten beiden Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter sowie ihren Geburtstag. Wenn Ihre Mutter Renate heißt und am 18. Juni geboren ist, heißt das Codewort also Re18.

--	--	--	--

**Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in Stichworten oder kreuzen Sie das Zutreffende an. Falls der Platz nicht ausreicht, verwenden Sie bitte ein zusätzliches Blatt. Vielen Dank.**

1. Das Thema Ihrer Studieninitiative ist „Sustainable Development“. Was verstehen Sie unter diesem Begriff? Bitte nennen Sie einige Stichworte.

---



---



---

2. Was verstehen Sie unter Dialog?

---



---



---

L

3. Warum, glauben Sie, führt BASF die Studieninitiative durch?

---

---

---

4. Warum nehmen Sie an der Studieninitiative BASF teil?

---

---

---

5. Welche Erwartungen haben Sie an die Studieninitiative BASF?

---

---

---

6. Haben Sie auch Bedenken bezüglich der Studieninitiative BASF? Wenn ja, schildern Sie diese in Stichworten.

---

---

---

Ich habe keine Bedenken.

7. Wie schätzen Sie die Kompetenz von BASF zum Dialogthema „Sustainable Development“ ein?

sehr groß            eher groß            mittel            eher gering            sehr gering            kann ich nicht einschätzen

8. Wie glaubwürdig finden Sie BASF allgemein?

sehr groß            eher groß            mittel            eher gering            sehr gering            kann ich nicht einschätzen

9. Wie schätzen Sie die Glaubwürdigkeit von BASF zum Dialogthema „Sustainable Development“ ein?

sehr groß            eher groß            mittel            eher gering            sehr gering            kann ich nicht einschätzen

10. Im Folgenden finden Sie Aussagenpaare, mit denen Sie die Studieninitiative beurteilen können.

Setzen Sie Ihr Kreuz umso näher an eine Aussage, je mehr diese Ihrer Meinung nach zutrifft.

	3	2	1	0	1	2	3	
Ich halte den Dialog für nützlich								Ich halte den Dialog für unnützlich
Ich halte den Dialog für unfair								Ich halte den Dialog für fair
BASF ist an einem echten Austausch interessiert								BASF ist nicht an einem echten Austausch interessiert
Es geht <u>nicht</u> um die Sache								Es geht um die Sache
BASF wird auf unsere Belange eingehen								BASF wird nicht auf unsere Belange eingehen

11. Welche Bedingungen müssen Ihrer Meinung nach erfüllt sein, damit ein Dialog erfolgreich ist?

---



---



---

12. Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen:

BASF ist sensibel für die Angelegenheiten der Öffentlichkeit.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

BASF ist bereit, sich Kritik anzuhören

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

BASF ist bereit, gerechtfertigte Kritik in die Unternehmenspolitik einzubeziehen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

13. Wie, glauben Sie, wird BASF die Ergebnisse der Studieninitiative verwenden?

---

---

---

---







15. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.

Wichtige Unternehmensentscheidungen, die die Gesellschaft betreffen, sollten in der Öffentlichkeit diskutiert werden.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

Laien können Unternehmen bei Planungsentscheidungen kompetent beraten.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

Unternehmen sollten sich nicht von der Öffentlichkeit in ihre Unternehmenspolitik dreinreden lassen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

Unternehmen sollten sich bei Umweltentscheidungen auch von Umweltverbänden beraten lassen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

Die Experten im Unternehmen wissen am besten, was zu tun ist.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

Die Meinung der Bürger wird bei unternehmerischen Entscheidungen zu wenig berücksichtigt.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	lehne eher ab	lehne voll ab	kann ich nicht beurteilen

16. Wie schätzen Sie die Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie im Allgemeinen ein?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr groß	eher groß	mittel	gering	sehr gering	kann ich nicht einschätzen



17. Nachfolgend finden Sie eine Liste von Industriezweigen. Wenn Sie an industrielle Risiken denken, welche Industriezweige finden Sie eher glaubwürdig, welche weniger? Bitte vergeben Sie eine Punktzahl zwischen 1 (nicht glaubwürdig) und 10 (sehr glaubwürdig).

<b>Industriezweig</b>	<b>Punkte</b>
Unterhaltungselektronik	
Versicherungen	
Automobilindustrie	
Chemische Industrie	
Nahrungsmittelindustrie	
Banken	
Handelsunternehmen	
Mineralölindustrie	
Medien	
Kosmetikindustrie	
Energiewirtschaft	
Modeindustrie	
Arzneimittelindustrie	

### Statistische Angaben (freiwillig)

- In welchem Bundesland studieren Sie? \_\_\_\_\_
- In welchem Jahr werden Sie voraussichtlich Ihren Abschluß machen? \_\_\_\_\_
- Zu welcher wissenschaftlichen Disziplin gehört Ihr Studiengang?  
 Naturwissenschaften  Sozialwissenschaften  Geisteswissenschaften
- In Kürze findet die Bundestagswahl statt. Falls Sie wählen: welche Partei werden Sie wählen?  
 CDU  SPD  FDP  Bündnis 90 / Die Grünen  PDS  andere  
 Ich werde nicht wählen

Vielen Dank für Ihre Mühe. Bitte geben Sie mir den Fragebogen während der Studieninitiative oder senden Sie ihn in dem beigefügten Rückumschlag an mich zurück.

Anlage 4

**An die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studieninitiative BASF  
1998/99**

**Sie haben an der Studieninitiative BASF zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ teilgenommen. Vor Beginn der Initiative haben Sie bereits einen Fragebogen ausgefüllt. Ich möchte Sie nun nochmals bitten, die folgenden Fragen zu beantworten und den Bogen baldmöglichst im beigefügten Rückumschlag an mich zu senden. Vielen Dank für Ihre Unterstützung.**

Bitte tragen Sie hier wieder Ihr Codewort ein. Zur Erinnerung: Das Codewort setzt sich zusammen aus den ersten beiden Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter sowie ihrem Geburtstag. Beispiel: Wenn Ihre Mutter Renate heißt und am 18. Juni geboren ist, heißt das Codewort also Re18.

--	--	--	--

1. Warum, glauben Sie, hat BASF die Studieninitiative durchgeführt?

---

---

---

---

2. Wenn Sie sich noch einmal an die Erwartungen erinnern, die Sie zu Beginn der Studieninitiative hatten. Welche dieser Erwartungen haben sich erfüllt, welche nicht?

erfüllt: \_\_\_\_\_

---

nicht erfüllt: \_\_\_\_\_

---

---

3. Vielleicht hatten Sie zu Beginn auch Bedenken. Falls ja: welche haben sich erfüllt, welche nicht?

erfüllt: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

nicht erfüllt: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Bitte beurteilen Sie die Studieninitiative in kurzen Stichworten.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Wie, glauben Sie, beurteilen die BASF-Unternehmensvertreter die Studieninitiative?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Welche Bedingungen müssen Ihrer Meinung nach erfüllt sein, damit ein Dialog erfolgreich ist?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Wie schätzen Sie die Kompetenz von BASF zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ ein?



sehr groß



eher groß



mittel



eher gering



sehr gering



kann ich nicht  
einschätzen

8. Wie glaubwürdig finden Sie BASF allgemein?

- sehr groß     
  eher groß     
  mittel     
  eher gering     
  sehr gering     
  kann ich nicht einschätzen

9. Wie schätzen Sie die Glaubwürdigkeit von BASF zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ ein?

- sehr groß     
  eher groß     
  mittel     
  eher gering     
  sehr gering     
  kann ich nicht einschätzen

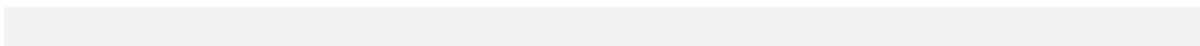
10. Wie schätzen Sie die Glaubwürdigkeit der chemischen Industrie im Allgemeinen ein?

- sehr groß     
  eher groß     
  mittel     
  eher gering     
  sehr gering     
  kann ich nicht einschätzen

11. Im Folgenden finden Sie Merkmalspaare, mit denen Sie den Dialog beurteilen können. Setzen Sie Ihr Kreuz umso näher an ein Merkmal, je mehr dieses Ihrer Meinung nach zutrifft.

Den Dialog halte ich für

	3	2	1	0	1	2	3	
nützlich								unnützlich
Akzeptanzbeschaffung für BASF								ernsthafte Versuch, uns mitbestimmen zu lassen
autoritär								demokratisch
fair								unfair
es ging um die Sache								es ging um die Selbstdarstellung von BASF





15. Was wird BASF Ihrer Meinung nach mit den Ergebnissen der Studieninitiative machen?

---

---

---

---

16. Möchten Sie mir sonst noch etwas mitteilen, was für meine Dissertation wichtig ist?

---

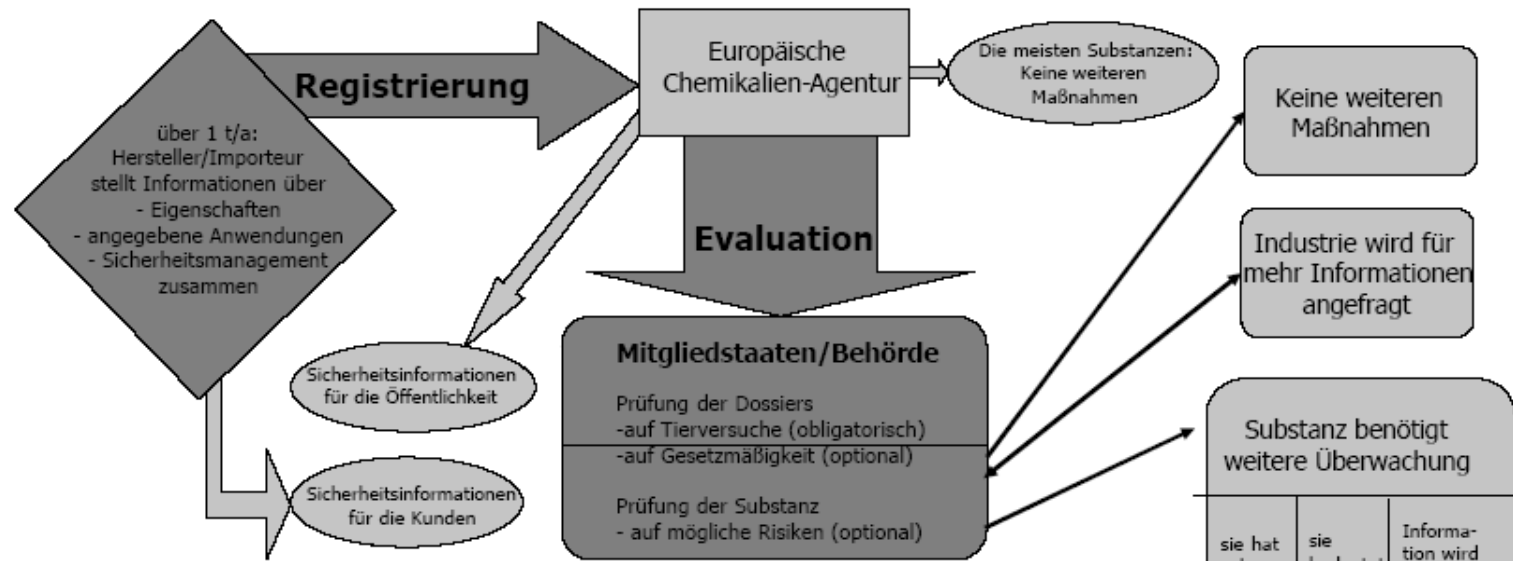
---

---

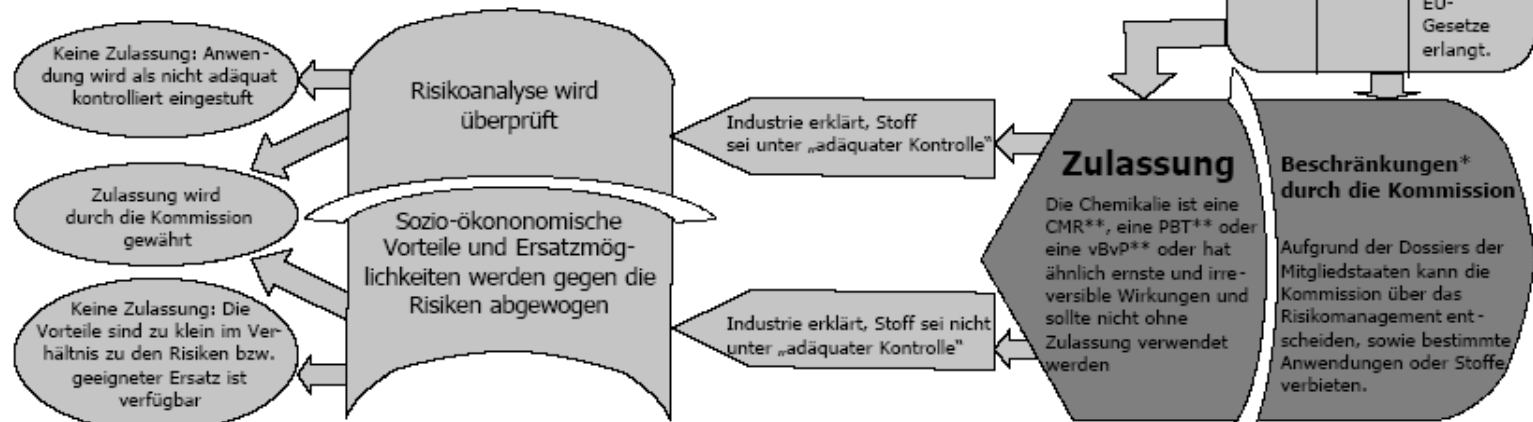
---

Vielen Dank für Ihre Mühe. Bitte senden Sie den Fragebogen in dem beigefügten Rückumschlag an mich zurück.

**Anlage 5: Funktionsweise von REACH (Registrierung, Evaluierung und Authorisierung von Chemikalien)**



**REACH: Registrierung, Evaluation und Autorisierung von Chemikalien**



\*Diese Stoffe brauchen nicht angemeldet oder überprüft zu werden, um in das Zulassungsverfahren sortiert zu werden. Sie werden auf anderem Wege identifiziert.

\*\*Können Krebs o. Mutationen verursachen o. die Fortpflanzung stören; oder sie sind langlebig, bioakkumulierend und toxisch (PBT); oder sehr langlebig und sehr bioakkumulierend (vBvP).

**Anlage 6: Störfälle (nach Störfallverordnung) im Jahr 2002 in Deutschland**

Datum	Art des Störfalls	Ort	Verletzte*	Tote*
<b>3.1.02</b>	<b>Stofffreisetzung in die Atmosphäre in einer Phosphorsäureester-Anlage</b>	<b>Heilbronn</b>	-	-
<b>4.1.02</b>	<b>Aufreißen eines Tankdaches in einem Tanklager</b>	<b>Spreewitz/Spreetal</b>	-	-
<b>5.1.02</b>	<b>Explosion in einer Anlage zur Herstellung von Styren</b>	<b>Wismar/Haffeld</b>	-	-
<b>8.1.02</b>	<b>Schwelbrand in einem Grobmehlsilo</b>	<b>Lenz/Pristewitz</b>	-	-
<b>14.1.02</b>	<b>Staubexplosion in einer Sieb- und Sichteranlage</b>	<b>Neumarkt/Oberpf.</b>	-	-
<b>6.2.02</b>	<b>Explosion mit Folgebrand an einem Rührbehälter</b>	<b>Ludwigshafen</b>	<b>14B, 3E</b>	-
<b>13.2.02</b>	<b>Stofffreisetzung an einer Extraktionskolonne</b>	<b>Marschacht</b>	-	-
<b>22.4.02</b>	<b>Explosion bei der Herstellung eines Polymerproduktes</b>	<b>Herne</b>	<b>1B</b>	-
<b>25.4.02</b>	<b>Explosion in einem Brandschutzsilo</b>	<b>Ebersdorf/Thüringen</b>	-	<b>2B</b>
<b>22.5.02</b>	<b>Brand in einer Mischanlage</b>	<b>Baar-Ebenhausen</b>	<b>2B, 2E</b>	<b>1B</b>
<b>3.6.02</b>	<b>Schwelbrand in einem Sonderabfallzwischenlager</b>	<b>Rostock</b>	-	-
<b>3.6.02</b>	<b>Stofffreisetzung an einem Dosiersystem eines Reaktors</b>	<b>Erkner</b>	-	-
<b>11.6.02</b>	<b>Explosion mit Folgebrand an einer Rührmaschine</b>	<b>Greppin</b>	<b>2B</b>	-
<b>14.6.02</b>	<b>Stofffreisetzung an einem Tankcontainer</b>	<b>Frankfurt/Main</b>	-	-
<b>10.7.02</b>	<b>Fluorwasserstofffreisetzung an einer Kesselwagenfüllstation</b>	<b>Bad Wimpfen</b>	-	-
<b>16.7.02</b>	<b>Detonation von Sprengstoff in einem Patronierbetrieb</b>	<b>Haltern</b>	<b>2B</b>	-



Forts. **Anlage 6: Störfälle (nach Störfallverordnung) im Jahr 2002 in Deutschland**

Datum	Art des Störfalls	Ort	Verletzte*	Tote*
<b>24.7.02</b>	<b>Freisetzung von Ammoniak an einer Absorptionskälteanlage</b>	<b>Billerbeck</b>	-	-
<b>30.7.02</b>	<b>Explosion bei der Patronierung von gelatinösem Gesteinssprengstoff</b>	<b>Burbach-Würgendorf</b>	-	<b>1B</b>
<b>11.8.02</b>	<b>Freisetzung von Ammoniak an einem Ammoniakvorlagebehälter</b>	<b>Büttel</b>	-	-
<b>14.8.02</b>	<b>Brand in einer Anlage zur thermischen Entsorgung von Explosivstoffen</b>	<b>Steinbach</b>	-	-
<b>20.8.02</b>	<b>Brand in einem Faserbunker</b>	<b>Heiligengrabe</b>	-	-
<b>21.8.02</b>	<b>Oleumfreisetzung in einer Schwefelsäureanlage</b>	<b>Frankfurt/Main</b>	<b>1B</b>	-
<b>17.9.02</b>	<b>Explosion in einer Munitionsentsorgungsanlage</b>	<b>Vogelsang/Elsnig</b>	<b>1B</b>	<b>1B</b>
<b>8.10.02</b>	<b>Ammoniakfreisetzung an einem Eissportstadium</b>	<b>Ottobrunn</b>	-	-
<b>29.10.02</b>	<b>Explosion mit Folgebrand in einer Anlage zur Herstellung von Peroxid</b>	<b>Pullach</b>	-	-
<b>30.10.02</b>	<b>Freisetzung von Ammoniak an einem Verdichter</b>	<b>Kempton</b>	<b>15B</b>	-
<b>12.11.02</b>	<b>Explosion eines Munitions-/ Delaborierungsbunker</b>	<b>Lübben</b>	-	<b>4B</b>

\* B=Beschäftigte, E= Einsatzkräfte, Bev.= Bevölkerung

Quelle: ZEMA-Datenblätter 2002

**Gesamtzahl Verletzte: 48, Gesamtzahl Tote: 9 (jeweils Beschäftigte/Einsatzkräfte)**

## **Anlage 7: Die Public Advisory Panel-Mitglieder der CMA**

**Chuck Cabbage (Michigan):** Formerly Agricultural Environmental Coordinator, and now Science Advisor, Office of Agricultural Development, Michigan Dept. of Agriculture. Currently involved in the development of Michigan Water Quality Trading Rules, a market based watershed improvement effort. Initiated Michigan's first agricultural pesticide collection in 1988.

**Brenda Cude (Georgia):** Professor in Dept. of Housing and Consumer Economics, University of Georgia. Leading Consumer Educator. Designed and delivered nationally recognized consumer environmental education program. Has represented consumers at FTC hearings on environmental marketing claims, on DowBrands environmental advisory panel and other bodies.

**Elizabeth Delzell (Alabama):** Professor in Dept. of Epidemiology, University of Alabama. Epidemiological Expert. In number of committees involving environmental science and human health, including the Expert Panel on Human Health and Environmental Impact of Chlorinated Compounds.

**Phyllis Elston (New Jersey):** Former environmental consultant, grassroots lobbyist, mayor and Community Outreach Director for New Jersey Assembly Speaker. More recently Director, Legislative and Community Affairs, at New Jersey Public Transit agency. Now works for a New Jersey Assembly Member. Long time involvement in community and environmental issues.

**Elaine Giessel (Texas):** Marine ecologist, environmental consultant and community advocate in south Texas area. As an activist in Sierra Club and League of Women Voters, has worked in emergency response planning and served on many citizen advisory panels to government and industry.

**Michael Gregory (Arizona):** Director, Arizona Toxics Information. Involved in advocacy for reductions in Toxics exposure throughout materials' lifecycles, with particular focus on international policy issues related to right to know and sustainable development.

**Edith Heller (Tennessee):** State Coordinator, Keep Tennessee Beautiful, University of Memphis. Trainer in volunteer management, community partnership structure and public education. Established local and state Keep America Beautiful chapters and lectures nationally on integrated waste management solutions.

**Sarah Meginness (Massachusetts):** Student at Tufts University, majoring in International Relations and Environmental Studies. Was involved with Greenpeace in San Francisco Bay area, dealing with dioxin issues.

**Pamela L. Nixon (West Virginia):** Community Activist. Candidate in Fall 1998 state election. Was instrumental in the chemical industry releasing Worst Case Scenarios in the Kanawha Valley, West Virginia.

**Ernest Partridge (California):** Research Philosopher at the University of California, Riverside. Consultant, lecturer and writer in the fields of moral philosophy and environmental ethics, with a speciality in the issues of the responsibility to future generations. Active in environmental and scholarly fora on North America, Europe and Russia.

**Ellie Skokan (Kansas):** On teaching staff of Dept. of Biological Sciences, Wichita State University, Community activist and member of Vulcan Community Involvement Group, Wichita.

**Andy Smith (Pennsylvania):** Director, Social and Ethical Responsibility in Investments, National Ministries, American Baptist Churches, USA. Active for many years in CERES and the Interfaith Center on Corporate Responsibility.

**Kurt Steinert (New York):** Background in environmental policy and journalism. Organizes briefings for national media on nuclear weapons complex, and other security issues. for the Fund for Peace.

**Ross Vincent (Colorado):** Environmental consultant and chemical engineer. Long-time environmental activist. Currently chairs the committee responsible for coordinating the Sierra Club's pollution-related issues work at the national level. Chair, Environmental Section, American Public Health Association (1997).

**Michael Wright (Pennsylvania):** Director of Health, Safety, and Environment, United Steelworkers of America. Trained as an industrial engineer and industrial hygienist. Has taught safety and health in developing countries. Member of a number of national and international advisory councils, including the Program Advisory Committee of the international Program on Chemical Safety, set up under labor and UN auspices.

## Anlage 8: Erfolge und Herausforderungen von Responsible Care aus Sicht des Public Advisory Panel

Achievements	Challenges/Opportunities for Improvement
<p><b>Cultural Change:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• New directions set in Guiding Principles: performance focus, global responsibility, sustainability</li> <li>• Formation of CMA Sustainable Development Team</li> <li>• The rapid expansion of Responsible Care® to related industries in North America and to more than 40 countries around the world</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define sustainability in collaboration with local and global communities</li> <li>• Begin examining industry's social and economic impacts</li> <li>• Organize seminars on full cost accounting and industrial ecology</li> <li>• Build "brand recognition" of Responsible Care® among CAPs, plant communities, environmental groups and employees</li> <li>• Extend Product Stewardship to address chemical end-products and end-users</li> <li>• Integrate Product Stewardship into a broader vision of sustainable development</li> <li>• Work harder on environmental justice: more dialogue with poor communities; more diversity in industry workforce, especially at management levels</li> </ul>
<p><b>External Evaluation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Systems Verification (MSV) an enduring strength of Responsible Care®</li> <li>• Requirement of local public involvement in MSVs</li> <li>• Publication of MSV results by many companies</li> <li>• Plans for setting performance goals in consultation with the community and public progress reports</li> <li>• In CMA research program, encouragement for independent research focused on performance improvement and other issues of public concern, with external peer review of studies and independent decisions on publication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make MSV and publication of results mandatory</li> <li>• Pursue a process of public recognition of verification (consider Accreditation model)</li> <li>• Ensure consistency in MSV process</li> <li>• Integrate into MSV protocol an assessment of the community-based performance goal-setting process</li> </ul>

Forts. **Anlage 8: Erfolge und Herausforderungen von Responsible Care aus Sicht des Public Advisory Panel**

<b>Achievements</b>	<b>Challenges/Opportunities for Improvement</b>
<p><b>Public Involvement / Community Response:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing stakeholder involvement in research</li> <li>• Public and community participation in MSVs</li> <li>• Publication of MSV results</li> <li>• Publication of performance goals and progress</li> <li>• Early consultation with PAP on sustainability</li> <li>• Over 300 Community Advisory Panels and other outreach processes</li> <li>• Genuine community involvement and public dialogue in some Risk Management Plan processes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrate public participation in Responsible Care® committee structure</li> <li>• Develop CMA/PAP/CAP network</li> <li>• Develop an integrated network of dialogue mechanisms, and ensure sufficient resources are available to make it work effectively.</li> <li>• Reach out “beyond the Beltway” to environmental and grassroots groups</li> <li>• Ensure minority groups, poor neighborhoods and industry critics are represented on CAPs</li> <li>• Consult earlier and more frequently with PAP and the public on CMA initiatives and advocacy issues</li> <li>• Continue RMP communications efforts and ensure that MSV process assesses these dialogues</li> <li>• Share best practices in RMP communications</li> </ul>
<p><b>Responsible Advocacy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvement in multi-stakeholder round table in developing vision for future of EH&amp;S regulation</li> <li>• CMA refraining from joining several industry coalitions when legislative goals were deemed incompatible with Responsible Care®</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expand PAP, CAP and community involvement in advocacy oversight</li> <li>• Urge chemical industry councils and member companies to sponsor stakeholder round tables on legislative issues</li> <li>• Ensure member companies’ advocacy activities are well scrutinized during MSV</li> <li>• Ensure Responsible Care® congruency test is applied to CMA positions on trade and other issues</li> </ul>

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich die von mir vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, die benutzten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben und die Stellen der Arbeit – einschließlich Tabellen, Karten und Abbildungen –, die anderen Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, in jedem Einzelfall als Entlehnung kenntlich gemacht habe; dass diese Dissertation noch keiner anderen Fakultät oder Universität zur Prüfung vorgelegen hat; dass sie – abgesehen von unten angegebenen Teilpublikationen – noch nicht veröffentlicht worden ist sowie, dass ich eine solche Veröffentlichung vor Abschluss des Promotionsverfahrens nicht vornehmen werde. Die Bestimmungen dieser Promotionsordnung sind mir bekannt. Die von mir vorgelegte Dissertation ist von Prof. Dr. Dietrich Soyez betreut worden.

Weilheim, 24.10.2004

Katharina Karin Zöller

Bisher sind keine Teilpublikationen erfolgt.