

# Dialogorientierte Umweltkommunikation im Umfeld von Unternehmen

Georg Glasze und Katharina Zöller

## Unternehmen im ökologisch sensibilisierten Umfeld

Der Fall „Brent Spar“ - die Ölplattform der Shell AG - und die Akzeptanzkrise des Chemieunternehmens Hoechst nach der Störfallserie 1993 demonstrieren, daß Unternehmen heute in einem ökologisch sensibilisierten gesellschaftlichen Umfeld arbeiten. Aus diesem Grund bemühen sich Unternehmenssprecher und PR-Abteilungen um ein gutes Umweltimage. Vielfach ist die Unternehmenskommunikation jedoch ausschließlich auf die Information der Öffentlichkeit ausgerichtet. Ideen und Meinungen der gesellschaftlichen Umwelt können die Unternehmen im Rahmen dieser Einweg-Kommunikation nicht erkennen.

Nach CLAUSEN & FICHTER (1996, S. 12 ff.) gehen Unternehmen, die gesellschaftliche Ansprüche bei ihrem Handeln vernachlässigen, zwei Risiken ein:

- das Risiko marktlicher Nachteile infolge einer Imageverschlechterung (z.B. Konsum-Boycott, fallende Aktienkurse, sinkende Mitarbeitermotivation) und
- das Risiko, daß gesetzliche Auflagen das Unternehmen zu einem ungünstigen Zeitpunkt treffen.

Dagegen könne die Beteiligung externer Gruppen dem Unternehmen sogar ökonomische Vorteile verschaffen, wenn es gelinge, deren Sachverstand für ökologisch sinnvolle und betriebswirtschaftlich rentable Verbesserungen zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, daß einzelne Unternehmen den direkten Dialog mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld suchen. Dabei stehen sie vor der Aufgabe, im zunächst diffusen Umfeld relevante Gesprächspartner zu identifizieren.

Eine Hilfestellung bietet das Anspruchsgruppenkonzept von FREEMAN (1983). Dieser definiert Anspruchsgruppen als diejenigen, welche die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen können oder von dieser betroffen sind, und schlägt eine Liste potentieller Gruppen vor. VOLLMER (1995) greift dieses Konzept auf und unterscheidet Gruppen, die bereits in einer institutionalisierten ökonomischen (z.B. Zulieferer) oder autorisierenden (z.B. Umweltverwaltung) Beziehung zu dem Unternehmen stehen, von „diffusen Gruppen“, zu denen i.d.R. keine institutionalisierte Kommunikationsbeziehung besteht. Weiterhin kann zwischen Anspruchsgruppen mit ausschließlich lokalen Interessen (z.B. Anwohner) und Gruppen unterschieden werden, deren Ansprüche eine überlokale Dimension haben (vgl. Abb. 1).

Obwohl in Deutschland erst wenige Erfahrungen mit dialogorientierten Verfahren vorliegen, lassen sich anhand

dieses „geographisch akzentuierten Anspruchsgruppenkonzepts“ drei Haupttypen unterscheiden:

- Standortbezogene Verfahren umfassen verantwortliche Vertreter eines Industriestandortes, lokale Anspruchsgruppen (z.B. Anlieger) und häufig lokale Vertreter der überlokalen Anspruchsgruppen (z.B. Ortsverbände der Gewerkschaften oder Umweltverbände).
- Regionale Verfahren berücksichtigen die Vertreter mehrerer Industriestandorte einer Region, teilweise ergänzt durch Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie - themenspezifisch - durch Anspruchsgruppen, die in der Region vertreten sind.
- Nationale, branchenbezogene Verfahren führen Vertreter eines Unternehmens bzw. einer Branche mit nationalem oder internationalem Absatzmarkt mit den überregional organisierten Anspruchsgruppen dieser Branche zusammen.

Im folgenden werden für jede dieser Ebenen an konkreten Beispielen Zielsetzung, Ablauf und Erfolg vorgestellt.

## Standortbezogene Verfahren

Bei den standortbezogenen Verfahren steht die Schaffung und Sicherung von öffentlicher Akzeptanz und damit die Reduzierung der Unsicherheit unternehmerischen Handelns im lokalen Umfeld im Vordergrund. Eine breite und heterogene Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bei gleichzeitiger inhaltlicher Konzentration auf die Produktion am Standort hat sich als sinnvoll erwiesen.

Dipl.-Geogr. Georg Glasze  
Geographisches Institut der  
Universität Mainz  
55099 Mainz  
Tel. 06131/39-5750  
Fax 06131/39-4736  
E-Mail: glasze@geo.uni-mainz.de;  
www.geo.uni-mainz.de/glasze

Dipl.-Geogr. Katharina Zöller  
Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg  
Industriestraße 5  
70565 Stuttgart  
Tel. 0711/9063-284  
Fax 0711/9063-175  
E-Mail: zoeller@afta-bw.de

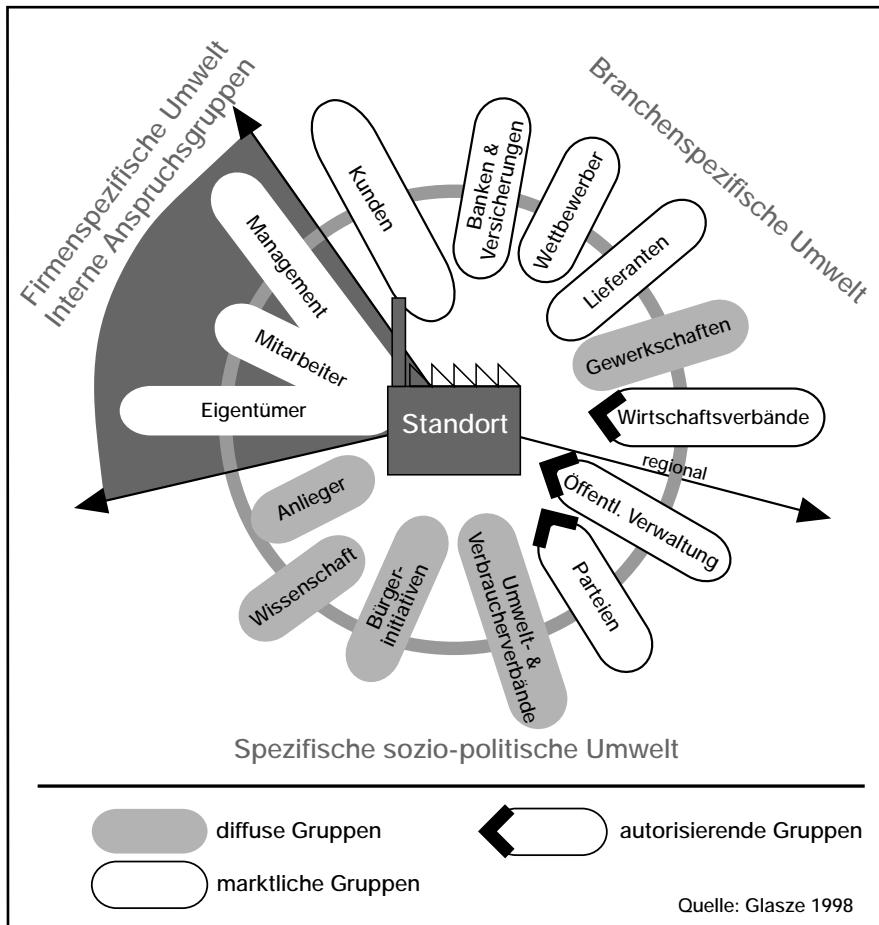


Abb. 1

Das geographisch-akzentuierte Anspruchsgruppenkonzept

**Standortbezogene Bürgerbeiräte**

In den Vereinigten Staaten existieren Community Advisory Panels (CAP) - Standortbezogene Bürgerbeiräte - an etwa 250 Industriestandorten (MEISTER 1996), in Deutschland sind diese Bürgerbeiräte noch die Ausnahme. Einige Jahre Erfahrung in Deutschland hat das amerikanische Chemie-Unternehmen Dow Chemical, das Anfang der 90er Jahre zwei standortbezogene Bürgerbeiräte etabliert hat.

Die „Kontaktgruppe Bürger-Dow“ im badischen Rheinmünster beispielsweise trifft sich seit 1991 mehrmals jährlich und umfaßt neben drei Vertretern von Dow Chemical etwa zwölf Bürger, die von dem örtlichen Bürgermeister vorgeschlagen worden sind. Der Moderator ist ein Gewerbeschuldirektor, der von allen Beteiligten als neutral angesehen wird. Aus Sicht des Unternehmens dienen die Bürgerbeiräte sowohl der Information der Öffentlichkeit als auch dem

Input in das Unternehmen: Anliegen und Befürchtungen der Bürger sollen erkannt werden (DOW CHEMICAL 1995). Während in der ersten Phase die Information über die Werksanlagen im Vordergrund stand, diskutiert die „Kontaktgruppe Bürger-Dow“ inzwischen vermehrt über lokale Umweltgefahren (z.B. Transport gefährlicher Güter) und allgemeine Umweltprobleme der Chemieindustrie (z.B. Zukunft der Chlorchemie). In kleinerem Umfang kamen wirtschaftliche Fragen zur Sprache. Mit dem „Gesprächskreis Hoechst Nachbarn“ (GHN) initiierte 1993 auch die Hoechst AG einen Bürgerbeirat für die Stammwerke Hoechst und Griesheim. Mit dieser Gründung reagierte die Hoechst AG auf ihre gesunkene Akzeptanz nach der Störfallserie im Jahr 1993, welche insbesondere das lokale Umfeld betraf (KESSELRING 1997). Das Unternehmen wollte daher vor allem Gruppen ansprechen, „die das besonders intensiv empfanden und sich ent-

sprechend lautstark äußerten“ (SIMON 1996, frdl. mdl. Mitt.). Dem GHN gehören Vertreter aus Politik, Behörden, Kirchen, Handel, Handwerk, Vereinen und lokalen Bürgerinitiativen an. Der GHN hat inzwischen Gesprächsregeln festgelegt, welche seine Aufgaben, Zusammensetzung und Arbeitsweise regeln (KESSELRING 1997). Der Gesprächskreis tritt i.d.R. viermal pro Jahr zusammen, wobei die Sitzungen öffentlich sind und von einem Moderator geleitet werden (GESPRÄCHSKREIS HOECHSTER NACHBARN 1996). In der Anfangsphase wurden vor allem Fragen diskutiert, die sich nach dem Störfall im Werk Griesheim ergaben. Zukünftig möchte Hoechst den GHN aber auch für Themen wie die Zukunft des Werkes oder die Ausbildungssituation öffnen (KESSELRING 1997), d.h. von der Fixierung auf Umweltthemen lösen und in Richtung eines breiter angelegten Bürgerbeirates nach dem Vorbild der CAP entwickeln. In Reaktion auf die Umstrukturierung der Hoechst AG hat sich der GHN 1997 in einen „Gesprächskreis der Nachbarn des Hoechster Industrieparkes“ und einen „Gesprächskreis der Nachbarn der Clariant GmbH Griesheim“ geteilt (SIMON 1998, frdl. mdl. Mitt.).

Die Bürgerbeiräte werden von den Beteiligten positiv beurteilt. So konnten im GHN einige Jahrzehnte dauernde Konflikte um die Offenlegung von Genehmigungsunterlagen und um ein Sirenenwarnsystem konsensual gelöst werden (RETTBERG & NIEDERGESÄß 1998). Diese Form der standortbezogenen Umweltkommunikation scheint geeignet, die Kommunikationssituation zu verbessern, Vertrauen zu schaffen und die Unsicherheit unternehmerischen Handelns im lokalen Umfeld zu verringern. Inzwischen sind auch weitere Unternehmen der Chemieindustrie dem Vorbild von Dow Chemical und Hoechst gefolgt (ZÖLLER 1997).

**Das Umweltforum - Dialogorientierte Umweltkommunikation auf Basis des EG-Öko-Audit**

Die EG-Öko-Audit-Verordnung markiert eine Neuorientierung der europäischen Umweltpolitik: Statt auf ordnungsrechtliche Ge- und Verbote setzt sie auf eigenverantwortliche Umweltschutzaktivitäten der Privatwirtschaft.

Ein wesentliches Element der Verordnung ist der Öffentlichkeitsbezug. Erstens sollen die Unternehmen durch die in Aussicht gestellte Imageverbesserung zur Teilnahme bewegt werden. Zweitens setzt die europäische Umweltpolitik auf die ökologisch sensibilisierte Öffentlichkeit als Kontrollinstanz. Mit dem Instrument „Umwelterklärung“, einem regelmäßig zu erstellendem, standortbezogenen Umweltbericht, fordert die Verordnung eine Grundlage für die Umweltkommunikation (GLASZE 1998a, S. 18 ff.).

Empirische Untersuchungen zeigen aber, daß die Unternehmen gerade mit diesem zentralen Punkt der Verordnung Probleme haben: Nur wenige Standorte suchen auf Grundlage der Umwelterklärung den Dialog mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Den Umweltverbänden, wichtige Zielgruppen, sind die Umwelterklärungen vielfach unbekannt (GLASZE 1998b).

Vor diesem Hintergrund wurde mit dem Umweltforum erprobt, ob eine mittlergestützte Verhandlung den geforderten Dialog mit dem standortbezogenem Umfeld einleiten kann. Auf der Grundlage der Umwelterklärung sollte es eine Plattform bieten, auf der sich Vertreter des Unternehmens und standortbezogene Anspruchsgruppen zur Umweltrelevanz und den Umweltleitlinien des Standortes austauschen können (GLASZE 1998a).

Ein erstes Umweltforum wurde 1996 an einem großen Standort der Medizintechnik im hessischen Bensheim initiiert und wissenschaftlich begleitet. Neben vier Vertretern des Unternehmens beteiligten sich über 30 Personen aus 23 Gruppen an der halbtägigen Diskussionsveranstaltung - Vertreter der lokalen Parteien, der Verwaltung, der lokalen Umweltgruppen, der Medien und einiger überlokaler wissenschaftlicher Institutionen. Das Umweltforum leitete eine erfahrene Moderatorin. Vor der Veranstaltung waren die Teilnehmer durch die Umwelterklärung und eine Werksbesichtigung über den Umweltschutz am Standort informiert worden. Das Forum selbst nutzten sie dann, um gezielt Fragen zu den Aussagen in der Umwelterklärung zu stellen und vor allem detailliertere, quantitative Angaben für die nächste Umwelterklärung zu fordern. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten Vorschläge zum Einsatz alter-

nativer Energien und zum Ressourcensparen (vgl. Abb. 2).

Die meisten Teilnehmer bestätigten 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 freuten sich 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.

Mit dem Umweltforum gelang ein Einstieg in den Dialog, der Dank der Verzahnung mit der Umwelterklärung für alle Beteiligten mit relativ wenig Aufwand verbunden war. Andererseits sind

## Regionale Verfahren

Die regionalen Verfahren dienen vor allem dem Austausch mit anderen Unternehmen und Experten; Ziel ist die Nutzung von Agglomerationsvorteilen im betrieblichen Umweltschutz. Zumeist ist die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises daher homogen. Die Zusammenarbeit reicht vom Erfahrungsaustausch über die gemeinsame Lobbyarbeit bis zum gemeinsamen Aufbau von Serviceleistungen. Die im Rahmen kommunaler Agenda-Prozesse etablierten Verfahren, die neben Vertretern mehrerer Unternehmen einen heterogen zusammengesetzten Teilnehmerkreis zusammenführen, erwiesen sich dagegen mehrfach als überfrachtet und wenig effektiv.



Abb. 2  
Der Teilnehmerkreis des Umweltforums

aus den neu entstandenen Kontakten nur vereinzelt konkrete Kooperationen entstanden. Um zu weiteren Kooperationen zu gelangen, ist das Unternehmen gefordert, weitere Gespräche gezielt zu initiieren. Ein Umweltforum im Rhythmus von drei Jahren kann in diesem Prozeß die Transparenz und Glaubwürdigkeit des Unternehmens sichern.

### Der Ulmer Initiativkreis für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Der „Ulmer Initiativkreis für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V.“ (UNW) wurde 1993 gegründet und umfaßte Mitte 1998 mehr als 140 Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerschaft. Er führt Forschungsprojekte zur regionalen nachhaltigen Entwicklung durch und möchte die Umsetzung von Nachhaltigkeit durch die Schaffung von

Runden Tischen initiieren, in denen sich Vertreter homogener Zusammengesetzter Gruppen (z.B. Amtsleiter-Runde) mit Begleitung eines Moderators austauschen. Damit sollen Lernprozesse sowie letztlich „Handlungen zur nachhaltigen Entwicklung“ ausgelöst werden (MAJER 1997, S. 90).

Einer dieser Gesprächskreise führte zwischen 1994 und Sommer 1998 an fünf Terminen jeweils ca. 20 verantwortliche Vertreter von Unternehmen aus der Region Ulm zusammen. Nach einer ersten Impulsveranstaltung, die dem Kennenlernen diente, zielten die weiteren Abende auf die Information durch externe Experten über Themen wie Öko-Audit, Öko-Marketing und Umweltgesetze. Längerfristig strebt der UNW an, daß aus dem Runden Tisch Umweltprojekte erwachsen, die nachhaltige Entwicklung in der Region verwirklichen und für das einzelne Unternehmen betriebswirtschaftliche Vorteile bringen. Eine Ausweitung des Teilnehmerkreises auf Vertreter anderer Unternehmen oder anderer Organisationen ist nicht geplant.

#### Das Modell Hohenlohe

Aus Protest gegen eine im baden-württembergischen Hohenlohekreis geplante Sonderabfallverbrennungsanlage gründeten 27 Unternehmen Anfang 1991 die „Fördergemeinschaft zur Abfallreduzierung in der gewerblichen Wirtschaft“. Ziel war es zunächst, durch einen offenen Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen zu einer Reduktion von Gewerbeabfällen beizutragen. Inzwischen ist der Tätigkeitsbereich auf das gesamte Spektrum des betrieblichen Umweltschutzes ausgedehnt und das Modell Hohenlohe 1995 in „Fördergemeinschaft betrieblicher Umweltschutz e.V.“ umbenannt worden. Ende 1997 hatte das Modell Hohenlohe bereits über 200 Mitgliedsunternehmen aus den verschiedensten Branchen und allen Unternehmensgrößen. Haupteinzugsbereich ist die Wirtschaftsregion Heilbronn, aber auch aus dem Mannheimer und Stuttgarter Raum nehmen Firmen teil. Mitgliedsbeiträge decken die Kosten einer Geschäftsstelle; alle übrigen Tätigkeiten sind ehrenamtlich (MODELL HOHENLOHE 1997). Der Erfahrungsaustausch zu Fragen des betrieblichen Umweltschutzes erfolgt in branchenbezogenen Arbeitskreisen

(z.B. Bau, Druck/Papier/Photo und Elektro/Elektronik) und einem Arbeitskreis Öko-Audit. Neben den Firmenvertretern beteiligen sich auch Vertreter von Behörden oder Experten von externen Institutionen an den Gesprächen, Vorträgen und Betriebsbesichtigungen. Weiteren Interessierten stehen die Arbeitsgruppen zwar offen, sie werden aber nicht aktiv eingebunden. Seit Ende 1996 unterstützt eine eigene GmbH die Mitgliedsfirmen bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen. Teilweise haben Mitarbeiter dieser GmbH auch die Moderation der Arbeitsgruppen übernommen.

#### Wirtschaftsforen in kommunalen Agenda 21-Prozessen

Die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung verabschiedete 1992 die Agenda 21 - ein globales Aktionsprogramm, das Ziele einer zukunftsfähigen Entwicklung benennt, wie „kein Naturverbrauch auf Kosten der nächsten Generation“. Das Aktionsprogramm betont die Bedeutung der kommunalen Ebene für die Umsetzung dieser Ziele. Nach einer Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik (RÖSLER 1998) betrachteten im Frühjahr 1997 bereits mehr als 100 deutsche Städte die Durchführung einer lokalen Agenda als kommunale Aufgabe. In der Mehrzahl dieser Städte wurden dialogorientierte Kommunikationsverfahren installiert, in denen gesellschaftliche Gruppen nachhaltige Entwicklung durch die Formulierung eines Handlungsprogramm und die Umsetzung konkreter Projekte mit Leben füllen sollen. Neben Vertretern aus Politik, Bürgerinitiativen und Umweltverbänden führen diese Verfahren vielfach auch Repräsentanten von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden zusammen.

Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß die Wirtschaftsvertreter thematisch und personell offene, heterogen zusammengesetzte Gesprächskreise kritisieren: Zum einen unterscheidet sich die Diskussionskultur in diesen Gesprächskreisen (zu) deutlich von der Kommunikationskultur in Unternehmen. Zum anderen versprechen sie sich mehr Anregungen von homogen besetzten Gesprächskreisen, in welchen sie Erfahrungen mit anderen Unternehmensvertretern ihrer Branche austauschen können. In Reaktion auf diese Kritik

wurden in den Agenda-Verfahren in Münster und Düsseldorf neben den offenen Bürgerforen geschlossene Fachforen installiert. In diesen scheint eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit eher möglich.

## Nationale Verfahren

Wichtigstes Ziel der nationalen Verfahren der dialogorientierten Umweltkommunikation aus Sicht der Unternehmen ist, die Legitimität des eigenen Handelns langfristig zu sichern. Stärker als bei den bisher vorgestellten Verfahren versuchen die Unternehmensvertreter dabei, frühzeitig bei der „Konstruktion öffentlichen Bewußtseins“ (VOLLMER 1995, S. 16) mitzuwirken.

#### Die „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“

Die deutsche chemische Industrie hat sich 1995 zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung bekannt. Da die Vorstellungen gesellschaftlicher Akteure über Wege, Inhalte und Zielsetzungen des Leitbildes kontrovers diskutiert werden, haben der Verband der Chemischen Industrie (VCI) und der IG Chemie-Papier-Keramik das Diskursprojekt „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“ begonnen, um ihre „Haltung zu diesem Leitbild unter Einbeziehung anderer Institutionen und Organisationen weiterzuentwickeln und zu konkretisieren“ (VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE & IG CHEMIE-PAPIER-KERAMIK 1997, S. 3). Die Studie, die aus dem Diskursprojekt entstehen sollte, hatte zum Ziel,

- die Grundpositionen und Zielvorstellungen von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik zur nachhaltigen Entwicklung auf den Prüfstand der gesellschaftlichen Diskussion zu stellen,
- Wege aufzeigen, wie diese Positionen in die Praxis umgesetzt werden können, und
- durch „Einbeziehung gesellschaftlich relevanter Institutionen deren Interessen, Vorschläge und Initiativen zu berücksichtigen“ (INSTITUT FÜR ORGANISATIONSKOMMUNIKATION 1997, S. 12).

Von März 1996 bis April 1997 haben sich insgesamt 240 Vertreter aus 130 Organisationen wie Forschungsinstituten, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften,

Umweltverbänden, Kirchen und Verwaltungen auf 21 Veranstaltungen über ein zukunftsfähiges Deutschland Gedanken gemacht. Das Projekt wurde vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK) in Bensheim als Auftragnehmer von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik organisiert und moderiert. Zunächst analysierten Mitarbeiter des IFOK die Grundpositionen der Veranstalter zu nachhaltiger Entwicklung. In einem ersten Workshop diskutierten und bewerteten die Teilnehmer diese Positionen und ergänzten eigene Prioritäten, woraus sich die weiteren Themenschwerpunkte ergaben, die im zweiten und dritten Workshop diskutiert und bewertet wurden. Gesprächsforen mit Experten zu Themen wie „Nachhaltigkeit in Innovationsprozessen“ und „Risikokommunikation“ vertieften die Workshops. In dem komplexen Dialogprojekt „Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland“ wurde erstmalig in Deutschland auf nationaler Ebene eine umfassende Diskussion des Themas nachhaltige Entwicklung mit Vertretern aller gesellschaftlichen Gruppen geführt. Die Breite des Themas und die Vielfalt der Teilnehmer erbrachte eine Fülle an Bausteinen zur Konkretisierung des Leitbildes. Das Diskursergebnis ist daher eine Sammlung vielfältiger Möglichkeiten zur Umsetzung des Leitbildes, die jedoch noch keine konkreten Aktionen oder Selbstverpflichtungen der Teilnehmer beinhalten. Die Organisatoren betonen, daß der Dialog als Grundlage und Anstoß für weitere, konkrete Projekte geeignet sei: Alle Akteure, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen möchten, bieten der Diskurs Anregungen für eigene Vorgehensweisen (INSTITUT FÜR ORGANISATIONSKOMMUNIKATION 1997).

#### Der HAGE II-Dialog von Procter & Gamble

Das amerikanische Unternehmen Procter & Gamble (P & G) ist mit 9,3 Mrd. DM Umsatz (1994) der zweitgrößte Kosmetikerhersteller der Welt. Das Unternehmen hat bereits einige Jahre Erfahrung mit Dialogen: Im Juni 1993 fand ein erster Dialog statt - damals noch als „Haarpflege und Gesundheit“ bezeichnet, jetzt abgekürzt HAGE - (HANSEN & SCHOENHEIT 1994). Anlaß für diesen Dialog war die von Friseuren an

P & G herangetragene Kritik an sogenannten „2 in 1“-Shampoos, die Silikone enthalten. Daraufhin entschloß sich das Unternehmen, einen Dialog zur Zukunft der Haarpflege mit Experten aus Verbraucher- und Umweltorganisationen, Industrie, Handel, Behörden, Medienvertretern, Gesundheitsexperten und Friseuren zu beginnen. Als Ergebnis erstellte P & G Produktbroschüren über Wirkungsweise und Zusammensetzung der verschiedenen Produkte sowie Informationsmaterialien zu Inhaltsstoffen für Haarpflegeprodukte. Die Ergebnisse des Dialogs werden zudem in die Produktentwicklungen einbezogen. Im HAGE II-Dialog, der im Februar 1996 stattfand, ging es - außer um Haarpflege - vor allem um Hautpflege und Gesundheit. Für diesen Dialog gab es keinen konkreten Anlaß. HAGE II sollte ein Kommunikationsforum bieten, in dem sich Experten und Meinungsführer über grundlegende Aspekte und Probleme in bezug auf Haut- und Haarpflege der Zukunft austauschen. Die Ziele waren:

- Identifikation und Analyse von Chancen und Risiken sowie deren Ursachen im Haarpflegebereich,
- Herausarbeiten möglicher Lösungsansätze,
- Installation verbesserter Informations- und Kommunikationsstrukturen und das
- Eruiieren von möglichen Kooperationen.

Für HAGE II wurde der Teilnehmerkreis des ersten Dialogs (s.o.) um Umweltmediziner, Toxikologen, Kosmetiker, Kosmetik-Chemiker und Dermatologen bzw. Allergologen erweitert. Bei dem zweitägigen Workshop, der vom Lehrstuhl Markt und Konsum der Universität Hannover organisiert wurde, erarbeiteten die Teilnehmer nach Expertenvorträgen in drei Arbeitsgruppen Empfehlungen für künftige Strategien im Bereich der Haut- und Haarpflege: „Zurück zur Natur - Ausweg oder Irrweg? Ökologische und gesundheitliche Chancen und Risiken“, „Know Haut - Information, Kommunikation, Manipulation: das Informationsbedürfnis der Konsumenten und die Glaubwürdigkeit der Kosmetikindustrie“ und „Produkte der Zukunft - schöner, schneller, besser?“

P & G hat mit dem HAGE II-Dialog seine Ziele erreicht: Die Unternehmens-

vertreter konnten relevante Themen frühzeitig erkennen und Konsens- sowie Dissensbereiche feststellen. Auch das Ziel Kontaktaufbau bzw. -pflege wurde erreicht. Die Mitarbeiter von P & G möchten sich durch ihre Dialogbereitschaft als offen für andere Sichtweisen verstanden wissen. Auch die Teilnehmer äußerten sich zufrieden. Ihre Ziele - u.a. die Anhörung verschiedener Standpunkte zum Thema, der Informationsaustausch, das Knüpfen von Kontakten sowie das Finden von Strategien für die eigene Arbeit - haben die Teilnehmer weitgehend erreicht. Drei Viertel der Teilnehmer glauben zudem, daß der HAGE II-Dialog Einfluß auf die Unternehmenspolitik von P & G haben wird (HANSEN 1997).

## Fazit

Die vorgestellten Verfahren setzen in unterschiedlichem Maß vier Strategien um, welche die Arbeitsgemeinschaft des Instituts für Wirtschaft und Ökologie und das IFOK in ihrer Studie für die Bundestags-Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ für eine gesellschaftliche Organisation fordert, die sich am Ziel der Nachhaltigkeit orientiert (SCHNEIDEWIND ET AL. 1997, S. 182):

1. Reflexivität: Die Beteiligten erschließen sich neue Informationen, stellen gleichzeitig ihr Handeln auf den Prüfstand und können somit Folgen zukünftiger Entscheidungen frühzeitig diskutieren.
2. Selbstorganisation und Partizipation: Alle vorgestellten Verfahren sind freiwillige Zusammenschlüsse, in denen unternehmensexterne Organisationen in unterschiedlichem Ausmaß Partizipationsmöglichkeiten erhalten.
3. Ausgleichs- und Konfliktregelungsstrategien: In der Regel übernimmt ein Moderator die Aufgabe, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen. Bei den heterogen zusammengesetzten Kommunikationsverfahren stellt er zudem den Machtausgleich sicher.
4. Innovationsstrategien: Durch den verbesserten Austausch von Informationen und die gemeinsame Entwicklung von Projekten werden Innovationen begünstigt.

Damit sind dialogorientierte Kommunikationsverfahren ein neues soziales

Muster der Beziehung von Unternehmen und gesellschaftlicher Umwelt, die eine „Lern- und Entwicklungsumgebung“ schaffen, in welcher Unternehmen und Anspruchsgruppen ihr Handeln am Ziel der nachhaltigen Entwicklung orientieren können. Sie stellen damit eine institutionelle Innovation dar.

Die oben vorgeschlagene Unterscheidung von drei Ebenen ist daher als eine erste Beschreibung und Abgrenzung dieser neu entstehenden Institutionen zu interpretieren (vgl. JEPPELSON 1991, S. 144). Diese Typisierung kann nicht abschließend sein, aber sie bietet eine Grundlage für die weitere Analyse und Konzeption dialogorientierter Kommunikationsverfahren. Bisher beteiligen sich zwar nur wenige Industrieunternehmen an solchen Verfahren, aber angesichts einer sinkenden Kontrollierbarkeit und wachsender Komplexität der sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sehen die Wirtschaftsgeographen CONTI, MALECKI & OINAS (1995) die Unternehmen letztlich gezwungen, sich gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt zu öffnen.

## Literatur

- CLAUSEN, J. & FICHTER, K. (1996): Umweltbericht - Umwelterklärung - Praxis glaubwürdiger Kommunikation von Unternehmen. - München.
- CONTI, S., MALECKI, E.J. & OINAS, P. (1995): Introduction: Rethinking the Geography of the Enterprise. - In: CONTI, S., MALECKI, E.J. & OINAS, P. (Hg.): The Industrial Enterprise and its Environment. - Spatial Perspectives, S. 1-12.
- DOW CHEMICAL (1995): Community Advisory Panel - Bürger beraten Dow. - Schwalbauch/Taunus.
- FREEMAN, R.E. (1983): Strategic Management: A Stakeholder Approach. - Advances in Strategic Management, Bd. 1, S. 31-60.
- GESPRÄCHSKREIS HOECHSTER NACHBARN (1995): Organisationsregeln für den Gesprächskreis Hoechstler Nachbarn. - Frankfurt/Main (unveröff. Manuskript).
- GLASZE, G. (1998a): Das Umweltforum - Eine Mediationsveranstaltung auf Basis der EG-Öko-Audit-Verordnung. - Schriftenreihe zur ökologischen Kommunikation, 5, München.
- GLASZE, G. (1998b): Die Umweltkommunikation im Öko-Audit System aus Sicht der B.U.N.D.-Kreisverbände in Hessen und Rheinland-Pfalz. - Mainz (unveröff. Manuskript).
- HANSEN, U. & SCHOENHEIT, I. (1994): HAGE - Haar-pflege und Gesundheit - Ein haariges Thema - Grundlagen und Ergebnisse eines Dialogprogramms. - Hannover.
- HANSEN, U. (Hg.) (1997): HAGE II - Was künftig unter die Haut geht. - Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing I.
- INSTITUT FÜR ORGANISATIONSKOMMUNIKATION (Hg.) (1997): Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland. - Diskursprojekt im Auftrag von VCI und IG Chemie-Papier-Keramik, Wiesbaden.
- JEPPELSON, R.L. (1991): Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. - In: POWELL, W. & DiMAGGIO, P.J. (Hg.): The New Institutionalism in Organisational Analysis. - S. 143-153, Chicago.
- KESSELRING, S. (1997): Die Störfälle bei Hoechst im Frühjahr 1993 - eine diskursanalytische Fallstudie. - In: BRAND, K.-W., EDER, K. & POFERL, A. (Hg.): Ökologische Kommunikation in Deutschland. - 301 ff., Opladen.
- MAJER, H. (1997): Der Ulmer Initiativkreis für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V. (unw). - UmweltWirtschaftsForum, Jg. 5, H. 3: 89-91.
- MEISTER, H.-P. (1996): Community Advisory Panels in den USA. - In: HILL, H. (Hg.): Dialoge über Grenzen - Kommunikation bei Public Private Partnership. - Staatskommunikation, 3: 17-27, Köln.
- MODELL HOHENLOHE (Hg.) (1996): Die Fördergemeinschaft betrieblicher Umweltschutz e.V. - Selbstdarstellung. - Waldenburg.
- RÖSLER, C. (1998): Deutsche Städte auf dem Weg zur lokalen Agenda 21 - Ergebnisse der 2. Umfrage. - In: DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISTIK (Hg.): Deutsche Städte auf dem Weg zur lokalen Agenda 21. - 2. Auflage, S. 19-26, Berlin.
- RETTBERG, B. & NIEDERGESÄß, U. (1998): Der Gesprächskreis Hoechstler Nachbarn - Ergebnisse und Beurteilungen einer Fallstudie. - Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing I.
- SCHNEIDEWIND, U. ET AL. (1997): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit: Vom Was zum Wie in der Nachhaltigkeitsdebatte. - Gaia, 6, 3: 182-196.
- VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE & IG CHEMIE-PAPIER-KERAMIK (Hg.) (1997): Zukunftsfähigkeit lernen. - Kurzfassung und Kommentar zum Diskurs-Projekt "Bausteine für ein zukunftsfähiges Deutschland".
- VOLLMER, S. (1995): EG-Öko-Audit-Verordnung - Umwelterklärung. - Berlin.
- ZÖLLER, K. (1997): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation - Neue Wege mit Bürgerbeteiligung. - In: UNTERNEHMENSGRÜN (Hg.): Von der Vision zur Praxis - Nachhaltiges Wirtschaften als Perspektive für Unternehmen. - S. 171-180, Stuttgart.
- Dipl.-Geogr. Georg Glasze, Jahrgang 1969, Studium der Geographie in Mainz und Dijon, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Geographischen Institut Mainz, Mitinitiator der AG Wirtschaftsgeographische Umweltmanagementforschung
- Dipl.-Geogr. Katharina Zöller, Jahrgang 1964, Studium der Wirtschaftsgeographie in München und Aix-en-Provence, nach drei Jahren in der PR-Branche seit 1995 Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Moderatorin an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Dissertation zum Thema „Das Unternehmen und sein Umfeld - Dialoge in der Chemischen Industrie in den USA und Deutschland“

