

Der schwierige Dialog - Die Reaktion der Manager auf die Chemiekritiker

Hartwig Heine

Der folgende Vortrag wurde auf einer öffentlichen Veranstaltung gehalten, die am 18. September 1996 in Frankfurt/Main auf Höchstler Werksgelände stattfand und zu der der Werksleiter Dr. Alexander Dahmen und der Frankfurter Umweltdezernent Tom Koenigs gemeinsam eingeladen hatten. Der erklärte Sinn der Veranstaltung war es, angesichts einer schweren Image-Krise, in der sich HOECHST seit der Störfall-Serie von 1993 befindet, eine grundlegende Wende des Chemiekonzerns im Verhältnis zur Öffentlichkeit zu signalisieren. Die Veranstaltung stand unter dem Motto "Öffnung der Wagenburg?" und nahm damit den Titel des Buchs auf, in dem Hartwig Heine und Rüdiger Mautz unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum die Ergebnisse einer SOFI-Studie über die Reaktion von Chemiemanagern auf ökologisch begründete Kritik präsentiert haben (1995, edition sigma, Berlin).

Daß es zwischen großchemischer Industrie und Öffentlichkeit ein Kommunikationsproblem gibt, das bewußter Bearbeitung bedarf, ist eine Erkenntnis, die noch nicht alt ist. Drei gesellschaftliche Prozesse mußten zusammenkommen, um sie ins öffentliche Bewußtsein zu rücken:

- *Erstens* hat sich die gesellschaftliche Kommunikation schon seit längerem in eine Vielzahl von Diskursen aufgespalten, die jeweils unterschiedlichen *Regeln, Denkweisen* oder *Rationalitäten* folgen. Für uns wichtig sind hier die so verschiedenartigen Diskurse der industriellen Experten einerseits, der Laien andererseits: ersterer von Technik und Naturwissenschaft, von analytischer Strenge, Quantifizierbarkeit und Machbarkeit geprägt, letzterer von alltagsweltlichen Orientierungen und Rezeptwissen.
- *Zweitens* ist in den letzten Jahrzehnten ein neues Gesellschaftsthema, nämlich das der bedrohten Umwelt aufgekommen, das von diesen beiden Seiten ganz unterschiedlich in den jeweiligen Diskurs aufgenommen und eingebunden wurde, und

- *drittens* hat sich an diesem Thema eines neues Selbstbewußtsein der Laien-Öffentlichkeit hochgerankt, die, seitdem sie die industrielle Produktionsweise gerade auch in der Chemie als *riskant* interpretiert, auf jeden Störfall mit hoher Betroffenheit reagiert. Sie unterwirft sich nicht mehr traditioneller Experten-Autorität, sondern beharrt ihr gegenüber auf Mißtrauen und Angst; tritt ihnen der industrielle Experte mit Argumenten entgegen, die aus seiner Sicht "wissenschaftlich" sind, kann dies den Panzer ihres Mißtrauens und ihrer Angst oft nicht nur nicht durchbrechen, sondern sogar noch undurchdringlicher machen.

Es gibt *zwei* Ebenen, auf denen es hier zu einem Kommunikationsproblem kommt. Die eine Ebene ist der *offizielle* kommunikative Austausch, der zwischen großchemischem Unternehmen und Öffentlichkeit stattfindet. Hier möchte ich gleich sagen, daß dies nicht oder zumindest nur indirekt mein Thema ist. Mein Thema betrifft die Ebene darunter, nämlich die Dialogprobleme zwischen der einzelnen meist technisch oder naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskraft und dem außenstehenden Kritiker. Ich meine allerdings, daß sich ein guter Teil der Probleme, vor denen in den letzten

Jahrzehnten die Öffentlichkeitsarbeit der großchemischen Unternehmen stand, schon mit den individuellen Problemen ihrer Führungskräfte erklären läßt.

Zunächst ein Wort zu der Untersuchung, die diesem Vortrag zugrundeliegt. Sie wurde von der VW-Stiftung finanziert, ihre Ergebnisse liegen inzwischen in einem Buch vor. Wir, d.h. meine Team-Kollegen Rüdiger Mautz, Wolf Rosenbaum und ich, befragten in ausführlichen Einzelgesprächen 80 Naturwissenschaftler - insbesondere Chemiker -, Ingenieure und Kaufleute aus dem unteren und mittleren Management bei HOECHST und in einem anderen großen deutschen Chemieunternehmen, und zwar nach ihrer Sicht der von außen kommenden ökologisch begründeten Kritik an ihren Unternehmen und an ihrer eigenen Tätigkeit, wie sie angesichts dieser Kritik ihre eigene Tätigkeit beurteilen, und wie sie mit den Chemiekritikern kommunizieren.

Ich fasse die Ergebnisse in sechs Kernthesen zusammen.

Erstens: Die öffentliche Chemiekritik hat eine derartige Durchschlagskraft erlangt, daß es ihr gegenüber für die großchemischen Führungskräfte auch um soziale Selbstbehauptung geht.

Wenn es etwas gibt, was die Führungskräfte in den letzten 10 bis 15 Jahren geprägt und in gewisser Weise auch zusammengeschweißt hat, dann ist es die gemeinsame Erfahrung einer Außenkritik, die die Chemieindustrie insgesamt, das eigene Unternehmen und damit auch die eigene Tätigkeit unter einen generellen ökologischen Verdacht stellt. Dieser Außenkritik begegnet fast jeder nicht nur in den Medien, sondern auch im eigenen sozialen Umfeld außerhalb des Berufs: vor allem im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis, oft auch in der eigenen Familie. Gerade weil man sich meist mit der eigenen Berufsrolle identifiziert und von der außerberuflichen Umgebung auch mit dem eigenen Unternehmen identifiziert wird, erlebt man diese Kritik als viel zu hautnah und meist auch viel zu aggressiv, als daß man sich nicht immer wieder zur Reaktion auf sie herausgefordert fühlte.

Daß diese Kritik inzwischen in breitem Maß von *Laien* getragen wird, macht die Sache nicht besser, denn damit wird nun auch die *gesellschaftliche* Stellung der Führungskräfte, ihre *soziale Identität* herausgefordert - die Laien stellen einen gesellschaftlichen Machtfaktor dar, sie bilden nun einmal die Mehrheit; die Medien stehen mit ihnen im Bunde, die Politik muß mit ihnen rechnen.

Das *prägt* die Reaktion der Führungskräfte auf die Chemiekritik. Die Analyse ihrer Reaktionsweisen zeigt grob folgendes Muster:

- Einerseits entwickeln sie, insbesondere die naturwissenschaftlich und technisch Ausgebildeten unter ihnen, ein ausgeprägtes *Bewußtsein überlegener, auch moralisch gestützter Eigenkompetenz*, die sich im Besitz einzig wahrer Rationalität befindet. Für die Kommunikation bedeutet das die Tendenz zur *Belehrung*, wenn nicht gar *Selbstabschottung*.
- Andererseits entwickeln sie meist auch ein Bewußtsein begrenzt bejahter *Abhängigkeit* von der Außenkritik. Insbesondere wird die Frage wichtig, ob das eigene Kommunikationsverhalten gegenüber der sozialen Umwelt *erfolgreich* ist. Dies *begünstigt* wiederum den kommunikativen Brückenschlag und läuft der Abschottungstendenz entgegen, ohne sie und das ihr zugrunde liegende Bewußtsein überlegener Kompetenz - hierin liegt die eigentliche Spannung - einfach aufheben zu können.

Dies werde ich im folgenden genauer ausführen. Zunächst meine *zweite These: Der Druck zur sozialen Selbstbehauptung bringt die Führungskräfte einerseits dazu, die Exklusivität ihrer Kompetenz zu betonen.*

Nichts weniger verwunderlich als das. Man greift damit auf eine Ressource zurück, die gesellschaftlich immer noch ein erhebliches, wenn auch vielleicht etwas ambivalent gewordenes Ansehen genießt, mit der man sich selber aber immer noch stark machen kann. Die Führungskräfte der Großchemie weisen sich diese exklusive Kompetenz gleich auf drei Ebenen zu: auf der Hand-

lungsebene, auf der Ebene des Wissens und - was vielleicht überraschen mag - auch auf der Ebene der Moral.

Zunächst zur *Handlungsebene*. Bei fast allen Führungskräften nimmt die Beschäftigung mit dem Umweltschutz breiten Raum im heutigen Berufsalltag ein. Da sie zudem in ihrer beruflichen Tätigkeit über einigen Spielraum für selbstbestimmtes Handeln verfügen, sehen sie sich als *Mitgestalter*: "Die anderen reden vom Umweltschutz, wir machen ihn!"

Sodann zur Ebene des *Wissens*. Insbesondere technisch und naturwissenschaftlich ausgebildeten Führungskräften *drängt* sich bei ihren Begegnungen mit der Außenkritik geradezu die Wahrnehmung auf, daß hier oft mit großer Dezipiertheit inkompetente Urteile über die Umweltschädlichkeit der Chemieindustrie abgegeben werden. So lauten die immer wiederkehrenden Topoi der Antikritik: Die Chemiekritiker bringen Fakten durcheinander, bewerten die real vorhandenen Risiken falsch, sie pauschalisieren statt zu differenzieren; weder nehmen sie zur Kenntnis, wieviel die Industrie inzwischen für den Umweltschutz tut, noch wissen sie offenbar, wie sehr ihr eigenes Leben bereits von Chemieprodukten abhängt. Und die *emotionale* Einfärbung der Außenkritik verstärkt noch einmal die Wahrnehmung eines gewaltigen Kompetenzgefälles - Naturwissenschaftler und Techniker werden schon in ihrem Studium dazu sozialisiert, in der Vermengung fachlicher Fragen mit z.B. Angst Inkompetenz zu sehen.

Schließlich zur Ebene der *Moral*. Angesichts der hohen moralischen Aufladung ökologischer Chemiekritik mag zunächst die Feststellung überraschen, daß die Führungskräfte diesen Frontabschnitt in der Auseinandersetzung nicht etwa kampflos räumen, sondern gerade hier mit aller Kraft gegenhalten. Es lohnt sich, diesen Punkt etwas genauer auszuführen.

Die *Grundlage* des guten Gewissens besteht in der überwiegenden Gewißheit, den Chemie-Beruf im Einklang mit eigenen ökologischen Überzeugungen ausüben zu können. Man sieht sich als Mitarbeiter eines Unterneh-

mens, das nicht mehr nur reaktiv und aufgrund äußeren Drucks ökologische Nachbesserungen vornimmt, sondern in der Produkt- und Verfahrensgestaltung immer mehr zu *präventivem* Umweltschutz übergeht und somit die ökologische Modernisierung aktiv mitgestaltet. Zum Bewußtsein moralischer Eigenkompetenz trägt auch die Gewißheit bei, durchaus kritisch gegenüber dem *Status quo*, d.h. gegenüber diesem oder jenem noch nicht ausgeräumten ökologischen Mißstand im Unternehmen auftreten zu können, ohne dabei den Boden wohlverstandener Unternehmensloyalität zu verlassen.

Der zweite Grundpfeiler dieser moralischen Selbstgewißheit ist die *Doppelmoral der Außenkritiker*. Daß diese sich selbst nicht an das halten, was sie der Chemieindustrie abverlangen; daß sie ihre Uralt-Autos, welche die Luft verpesten, mit dem Aufkleber "Rettet den Wald!" verzieren; daß sie gegen Pflanzenschutzmittel sind, aber gleichzeitig glatte Äpfel bevorzugen; daß sie gegen Chemie wettern, aber ihre Produkte im Alltagsleben hundertfach konsumieren, ist eine durchgängige, vielfach variierte Argumentationsfigur. Sie entsteht im Kugeldampf der Auseinandersetzung mit den Chemiekritikern und verfolgt zunächst den naheliegenden Impuls, die moralische Legitimation der Chemiekritiker in Frage zu stellen - die Äußerung "*Die sollen sich erst einmal an die eigene Nase fassen*", kehrte in unseren Interviews immer wieder.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle eine Abschweifung: Die Führungskräfte der Chemieindustrie sind nun einmal Spezialisten für die Frage, wie weit unsere technische Zivilisation bereits von den Produkten der Chemieindustrie abhängt; und die bei ihnen oft zu hörende Kapuzinerpredigt wider die ökologischen Pharisäer, welche die Chemieindustrie angreifen, selbst aber von ihren Produkten profitieren, scheint mir mehr als nur ein paar Körnchen Wahrheit zu enthalten. Sie könnte, würde man ihr zuhören, durchaus zur gesellschaftlichen Selbstaufklärung beitragen. Auch die Auffassung einer immerhin starken Minderheit unter ihnen, daß die Ökologisierung der Industrie einen aufgeklärten Konsens darüber erfordert, zu welchen Verzichtleistungen die Gesellschaft

wirklich bereit ist, scheint mir zutreffend zu sein. Natürlich steht hinter dem bösen Blick, den die Führungskräfte für gesellschaftliche Doppelmoral entwickeln, auch *Interesse*, nämlich dasjenige, die so moralisch daher kommende Chemiekritik zu desavouieren. Aber dies sollte keine Argument dafür sein, ihnen nicht dort zuzuhören, wo sie Recht haben. Die Annahme, Erkenntnis setze Interesselosigkeit voraus, ist sowieso Legende.

Schließlich die letzte Säule des moralischen Selbstbewußtseins: Die Mehrheit der großchemischen Führungskräfte setzt den Bewertungskriterien der Gegenseite nicht einfach *andere* Kriterien entgegen, sondern - aus ihrer Sicht - solche mit *höherer Komplexität*. Beispielsweise: Bei der Entscheidung über den möglichen ökologisch begründeten Verzicht auf bestimmte Produkte, etwa im Pflanzenschutz, seien *auch* die Konsequenzen für die Entwicklungsländer zu berücksichtigen - nicht umsonst verfügen viele Chemiemanager über eigene Primärerfahrungen in Übersee -; bei einer konsequenten Ökologisierung der Industrie müßten *auch* die Konsequenzen für die technische Zivilisation und für den Gesamtkomplex einer industrieabhängig gewordenen Lebensweise beachtet werden; wer dies nicht tue, handele unverantwortlich oder lüge sich in die eigene Tasche. Und indem sich die Führungskräfte das *komplexere* Problembewußtsein zuschreiben, schreiben sie sich auch die *höhere* moralische Kompetenz zu.

Alles in allem: Dieses überlegene Kompetenzbewußtsein auf den Gebieten des Wissens, des Handelns und der Moral entwickelt und festigt sich in heftiger Auseinandersetzung mit einer Chemiekritik, die als aggressiv gegen die eigene berufliche und soziale Identität gerichtet wahrgenommen wird. Es enthält die *Tendenz* - und ich betone hier: *Tendenz*, denn auf die Gegentendenz werde ich gleich kommen -, sich selbst im Besitz des Rationalitätsmonopols zu sehen, und die *Versuchung*, zumindest jede *dialogische* Kommunikation mit einer Umwelt, der diese Rationalität abgeht, aufzugeben.

Damit komme ich zu meiner *dritten These*: *Es ist nicht so sehr unternehmerisches Profitstreben, das die Kom-*

munikationsbereitschaft der Führungskräfte gegenüber den Chemiekritikern belastet, sondern in erster Linie dieser Anspruch auf das Rationalitätsmonopol.

Natürlich setzt auch das kaufmännische Kosten-Nutzen-Denken der Bereitschaft Grenzen, sich auf jede Umweltschutz-Anforderung einzulassen, etwa wenn es um die Schließung eines gewinnträchtigen Produktionskomplexes (wie der Chlorchemie) geht. Andererseits: Die staatlichen Auflagen, die veränderten Marktanforderungen - ich denke etwa an die Kaufhausketten, die neuerdings dazu übergehen, ihren Zulieferern für alle Produkte einen Ökopaß abzuverlangen -, und die ständige Drohung ruf- und umsatzschädlicher Umweltskandale stellen Rahmenbedingungen dar, die auch das *ökonomische* Kalkül bei Strafe des eigenen Untergangs berücksichtigen muß.

Aber das Management der Großchemie wird eben nicht nur von kaufmännischen Überlegungen beherrscht, sondern es ist auch von der *technisch-naturwissenschaftlichen* Sichtweise durchtränkt. Und diese kann offenbar nicht anders, als in der öffentlichen Chemiekritik auch eine *inhaltliche* Herausforderung zu sehen, welche - zumindest als *Laien-Kritik* - schon als *Denkweise* fragwürdig und durch fachliche Unwissenheit, Unwissenschaftlichkeit, Unterkomplexität usw. gekennzeichnet erscheint. Wird der vehemente Angriff gegen die eigene berufliche und soziale Identität von einer solchen Denkweise begleitet, dann liegt es vor allem für die Ingenieure und Naturwissenschaftler unter den Führungskräften nahe, die Wurzel aller Probleme in Defiziten dieser Denkweise zu sehen. Ich selbst habe einmal Physik studiert und weiß, welche Faszination von den Naturwissenschaften ausgeht und wie naheliegend es ist, in ihnen den Inbegriff von Rationalität zu sehen; bis heute geschieht an den Universitäten und technischen Hochschulen wenig, um diese Faszination reflexiv unter Kontrolle zu bringen. Hier, so scheint mir, liegt der tiefere Grund für das Kommunikationsproblem zwischen Chemieindustrie und Öffentlichkeit, ein Grund, der auch durch eine veränderte Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen und

der ganzen Branche nicht einfach aus der Welt zu schaffen ist.

Zu der Neigung, sich im Alleinbesitz von Rationalität und - wenn man die moralische Komponente hinzunimmt - sogar von *Vernunft* zu sehen, gibt es bei den Führungskräften der Großchemie jedoch ein Gegengewicht. Damit komme ich zu meiner

vierten These: Dieses Gegengewicht ist das Bewußtsein einer Außenabhängigkeit, die im Grunde bejaht wird und sich auch auf die Außenkritik bezieht.

Zunächst geht es hier um das Bewußtsein *faktischer* Abhängigkeit: Es verletzt nicht nur den eigenen Berufsstolz, sondern man weiß auch, daß es nicht gut ist, wenn das eigene Unternehmen in die negativen Schlagzeilen gerät oder wenn sogar persönliche Bekannte meinen, die eigene berufliche Tätigkeit bestehe vor allem aus Umweltschweineereien. Damit wird die Frage wichtig: *Gelingt* es einem selbst, *gelingt* es dem Unternehmen, auf die Vorbehalte von außen, auf das öffentliche Mißtrauen eine überzeugende Antwort zu finden? Indem sich das eigene Kommunikationsverhalten einer solchen äußeren Erfolgskontrolle unterwirft, muß es *reflexiv* werden.

Aber die eigene Abhängigkeit von der Außenkritik wird meist nicht nur *anerkannt*, wie die Existenz eines notwendigen Übels anzuerkennen ist, sondern auch ein Stück weit *bejaht*. Mehrheitlich gesteht man zu, daß die Außenkritik trotz aller inhaltlichen Defizite eine doch insgesamt positive *Wirkung* auf das Umweltverhalten der Chemieindustrie habe - die gesellschaftliche Diskussion über das Umweltproblem hat auch die Führungskräfte der Großchemie viel zu sehr erfaßt, als daß sie nicht im Ausbau des industriellen Umweltschutzes einen *Fortschritt* sähen. Dahinter steht eine historische Erfahrung, die mit dem Bewußtsein, in jeder Hinsicht die überlegene Kompetenz zu besitzen, nicht ganz leicht zu vereinbaren ist: Seit dem Ende der 70er Jahre kam es im industriellen Umweltschutz zu qualitativen Veränderungen; und dies hatte offenbar auch etwas mit der aufkommenden Umweltbewegung und öffentlichen Chemiekri-

tik zu tun. Und dabei geht es nicht nur um die Vergangenheit. Die Direktive "*Bloß nicht wieder in negative Schlagzeilen kommen!*" begleitet noch heute viele vorsorgliche Umweltschutz-Maßnahmen der Großchemie.

Das professionelle Selbstbewußtsein, das einerseits dazu neigt, sich der Außenkritik, insbesondere wenn sie von Laien getragen wird, abweisend entgegenzustellen, wird also durch das gleichzeitige Bewußtsein eigener Abhängigkeit von ihr relativiert. Aber dabei ist entscheidend: Dieses Abhängigkeitsbewußtsein hebt das professionelle Selbst- und Kompetenzbewußtsein nicht auf, sondern tritt mit ihm in ein ambivalentes Spannungsverhältnis ein. Dies wird bei der Frage deutlich, welche Rationalität die Führungskräfte nun alles in allem der Außenkritik zuzubilligen bereit sind. Daß von dieser Frage auch mit abhängt, ob und wie die Führungskräfte mit den Außenkritikern kommunizieren, liegt auf der Hand.

Noch einmal: Für *alle* von uns befragten Naturwissenschaftler und Ingenieure (und immerhin auch für *einen Teil* der Kaufleute) gilt, daß sich für sie in der öffentlichen Chemiekritik eine Denkweise äußert, die sie als persönlich überwiegend fremd, schwer nachvollziehbar und mit der eigenen Denkweise inkompatibel wahrnehmen - die Frage ist nur, inwieweit man dieser fremden Denkweise doch so etwas wie eine *andere*, eine *eigene* Rationalität zubilligen kann. Denn die spontane Tendenz, der Außenkritik Rationalität abzusprechen, steht ja vor einem Problem: Wie kann ihre *Wirkung* auf die Industrie trotzdem positiv sein?

Fünfte These: Die Rationalitätszuweisungen (oder -Nicht-Zuweisungen) an die Chemiekritiker fallen bei den Führungskräften sehr unterschiedlich aus; alle Schattierungen sind vertreten; das individuelle Kommunikationsverhalten ist meist widersprüchlich.

Es gibt sie, die Produktionsleute, Industrieforscher und Vertriebsmanager, die der Außenkritik nur die Nullrationalität zubilligen. Mit dem Verdikt "inkompetent, irrational, verlogen" ist für sie das Thema erledigt. Die Notwendigkeit einer ökologischen Umgestaltung der Indu-

strie, insbesondere der Chemieindustrie, wird von ihnen meist nicht gelehrt, aber sie sehen darin einen Prozeß, der *allein* auf die Eigendynamik wissenschaftlich-industriellen Fortschritts zurückzuführen ist.

Aber diese "Absolutisten", wie wir sie nennen, bilden nur eine vergleichsweise kleine Gruppe (in unserem Sample etwa ein Sechstel). Am anderen Ende des Spektrums stehen diejenigen, die zwar immer noch in der Chemiekritik eine ihnen persönlich fremde Denkweise am Werke sehen, aber dieser explizit eine *eigenständige* Berechtigung bei der Erschließung von Realität, eine *eigene* Rationalität zubilligen. Hier kann ausdrücklich zugestanden werden: Wenn ein "Laie" urteilt, *in einem Bach, der voller Schaum ist und in dem tote Fische schwimmen, stimmt etwas nicht*, hat er recht, auch wenn ihm der wissenschaftliche Zugang zur Realität fehlt, d.h. er nichts über die Art und chemische Zusammensetzung der verursachenden Substanzen weiß.

Aber auch diese Gruppe der "Pluralisten", wie wir sie nennen und die den Gegenpol zu den "Absolutisten" bildet, ist klein. Die Masse, zumindest der von uns Befragten, siedelt sich irgendwo auf halbem Wege zwischen beiden Polen an, d.h. man kann der Außenkritik eigentlich keine *eigene* Rationalität zubilligen, aber ihr irgendwie doch einen begrenzten *Beitrag* zur Durchsetzung gesellschaftlicher Vernunft zugestehen. Ich deute einige Varianten an: Die Außenkritik ist irrational, aber hat manchmal eine heilsame *Wirkung* (wobei offen bleibt, wie das zusammengehen kann); oder: *Gelegentlich* gibt es auch wissenschaftlich ausgebildete, zur Rationalität fähige Kritiker; oder: Irrationalität gibt es auch auf der *eigenen* Seite. In jeder dieser Varianten wird etwas von der Anstrengung deutlich, in die das Bewußtsein überlegener Eigenkompetenz vor der Frage gerät, welche Art von Rationalität eigentlich den Chemiekritikern jenseits der Werkstore zuzubilligen ist - und zwar gerade dann, wenn man sich bewußt ist, von ihnen abhängig zu sein, und sich ihnen deshalb partiell zu öffnen beginnt.

Die Anstrengung dieser Öffnung wird auch angesichts dessen deutlich, was die Führungskräfte - in erster Linie

wieder die technisch und naturwissenschaftlich Ausgebildeten unter ihnen - über ihr eigenes *kommunikatives Verhalten* gegenüber den Außenkritikern berichten. Für diejenigen, die der Außenkritik sowieso keine Rationalität zubilligen, ist die Lage einfach: Ihr Kommunikationsverhalten ist in jedem Fall undialogisch und bestenfalls belehrend, oft aggressiv-konfliktorisch oder schlicht blockierend. Relativ einfach ist auch die Lage für diejenigen, die nur den *Wissenschaftlern* auf der Kritiker-Seite Rationalität zubilligen: Sie lassen sich nur mit *diesen* auf ein Gespräch ein, das sie dem Rest der Welt verweigern, d.h. ihr Gesprächsverhalten ist hoch selektiv (Zitat eines in der Forschung arbeitenden Biologen: "Bei meinen Gesprächspartnern lasse ich nichts weiter gelten als den klaren wissenschaftlichen Beweis"). Ansonsten scheint das Gesprächsverhalten gegenüber externen Chemiekritikern meist aus einem Gemenge von Aufklärungs- und Dialogversuchen einerseits und Blockierungen andererseits zu bestehen. Wobei häufig auch diejenigen, die letztlich doch nicht davon überzeugt sind, allein über Rationalität zu verfügen, eingestehen, bei ihren Gesprächsversuchen mit Chemiekritikern oft auch wider bessere Absicht in Ungeduld, Gefühlsausbrüche und Blockierungen zurückzufallen. Was noch einmal deutlich macht, welche unaufhebbare Rest von Fremdheit die Laien-Kritik für die Repräsentanten technisch-industrieller Rationalität selbst dann behält, wenn sie dieser Außenkritik grundsätzlich das Eigenrecht und den Eigensinn einer *anderen* Rationalität zubilligen.

Genau so wichtig ist aber, daß sich mit diesem Eingeständnis häufig Selbstkritik verbindet. Zwar ist nur eine Minderheit davon überzeugt, mit derartigen Blockierungen der anderen Seite Unrecht zu tun. Aber für eine Mehrheit gilt: Man weiß, daß es auf die *Wirkung* der eigenen Kommunikationsanstrengungen mit einer kritischen Außenwelt ankommt, und daß es ratsamer ist, sich hier zumindest der *Form* nach dialogischer zu verhalten. Noch einmal: Wenn sich das Kommunikationsverhalten einer solchen Erfolgskontrolle unterwirft, wird es notwendigerweise reflexiver; d.h. es kann nicht mehr ungebrochen nur den Glauben an die eigene überlegene Kompetenz und den Ärger über die Inkompetenz des

Gegenübers zum Ausdruck bringen. Und wenn zumindest die *Form* des Kommunizierens dialogischer wird, ist das ein erster wichtiger Schritt zu kommunikativer Öffnung überhaupt.

Sechste und letzte These: Es gibt eine Tendenz zur Öffnung der Wagenburg, aber sie bleibt gefährdet.

Ich sagte eingangs, daß wir nicht die Öffentlichkeitsarbeit der großchemischen Unternehmen untersucht haben, sondern die individuellen Kommunikationsprobleme ihrer Führungskräfte mit der Chemiekritik. Aber wir haben unsere Interviewpartner doch gefragt, wie sie die Öffentlichkeitsarbeit ihrer Unternehmen gegenüber der ökologisch motivierten Chemiekritik beurteilen.

Ganz kurz und sehr holzschnittartig - so unser Ergebnis - durchläuft dieses Urteil zwei Phasen wachsender Reflexivität: Angesichts einer mißtrauischen und kritischen Öffentlichkeit wünschen sich die meisten Führungskräfte zunächst eine Öffentlichkeitsarbeit, die so *offensiv* wie möglich die Umweltschutz-Erfolge des eigenen Unternehmens herausstreichen soll, in der Hoffnung, daß sich damit schon das öffentliche Mißtrauen überwinden lasse. Die *zweite Phase* beginnt dann, wenn die Öffentlichkeitsarbeit offenbar diese Anforderung erfüllt, aber sich der Erfolg, d.h. die Überwindung des öffentlichen Mißtrauens, doch nicht in dem gewünschten Maß einstellt. Dann steigt die Bereitschaft zu einer Selbstdarstellung, die nicht nur die eigenen Erfolge hervorhebt, sondern auch die noch nicht gelösten Probleme einräumt, und damit zur Eröffnung eines wirklichen *Dialogs* mit der Öffentlichkeit.

Die Aufeinanderfolge dieser Ansprüche an die Öffentlichkeitsarbeit des eigenen Unternehmens macht deutlich: Wird diese einer wirklichen Erfolgskontrolle unterworfen, dann schlägt der Wunsch nach *mehr* Selbstdarstellung letztlich um in den Wunsch nach einer *glaubwürdigeren, reflektierteren, problemorientierteren* Selbstdarstellung. Dieser Prozeß, der ein Lernprozeß ist, kann sich auch in Schüben vollziehen; ich denke, daß

das, was z.B. in den Führungsetagen von HOECHST nach den Ereignissen des Frühjahrs 1993 im Hinblick auf die eigene Öffentlichkeitsarbeit geschah, ein solcher reflexiver Schub war, der die Wagenburg um ein erhebliches Stück öffnete.

Trotzdem: Wenn unsere Analyse des Kommunikationsproblems nicht ganz falsch ist, bleibt jede derartige Öffnung solange prekär, solange die Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Diskussion in unterschiedliche Diskurse fortbesteht, und solange es immer noch die Tendenz gibt, Alleinansprüche auf das Rationalitätsmonopol zu erheben. Es ist zwar *ein* Signum der Moderne, daß sich der tradierte Glaube an die *eine* richtige Perspektive aufgelöst hat und durch die Anerkenntnis einer Vielheit miteinander konkurrierender Perspektiven ersetzt wurde (am Beispiel der Kunstgeschichte demonstrierte dies Werner Hofmann kürzlich in seinem Buch "Das entzweite Jahrhundert - Kunst zwischen 1750 und 1830"). Aber als *genauso* geschichtsmächtig und präsent erweist sich immer noch der schon in der Renaissance entstandene Glaube an die eine überlegene *wissenschaftliche* Perspektive. Zumal die chemiekritische Öffentlichkeit, die den Führungskräften der Großchemie einerseits die Einsicht aufzwingt, von ihr zu einem guten Teil abhängig zu sein, bei ihnen andererseits auch immer wieder die Tendenz hervorrufen kann, sich in den elfenbeinernen Turm oder (um im Bild zu bleiben) in die Wagenburg überlegener Expertenkompetenz zurückzuziehen. Einiges wird hier davon abhängen, inwieweit es auch den Chemiekritikern gelingt, in *ihrem* Kommunikationsverhalten gegenüber den Führungskräften mehr Reflexivität zu entwickeln - zum Dialog gehören bekanntlich zwei. Hinzu kommt, daß der öffentliche Druck, der vielleicht wichtigste Motor dieses ganzen widersprüchlichen Prozesses, selbst Konjunkturen unterworfen ist; wir erleben gerade jetzt, wie mit Globalisierung und internationaler Standortkonkurrenz Gegendruck entsteht. Aber es gibt auch Anzeichen dafür, daß die ökologische Sensibilisierung der Menschen innerhalb und außerhalb der Werkstore nicht einfach wieder rückgängig zu machen ist. Die Zukunft bleibt ungewiß.