

Corporate Social Responsibility

Nutzen und Herausforderungen einer Internationalen Norm über verantwortliches Verhalten von Unternehmen und Organisationen



Dr. *Ingo Schoenheit* ist Geschäftsführender Vorstand des imug Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft sowie Geschäftsführender Gesellschafter der imug Beratungsgesellschaft, Hannover. Er ist Mitglied der Deutschen Delegation im internationalen Normungsprojekt ISO 26000.



Prof. Dr. habil. *Josef Wieland* ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz. Er hat außerdem Gastprofessuren für Management und Ethik an der Universität Jiangsu in Zhenjiang (VR China) und an der Royal Holloway University of London (England) inne. Er ist Vorstand des Deutschen Netzwerkes Wirtschaftsethik (DNWE).



Dr. *Annette Kleinfeld* ist Inhaberin der Dr. Kleinfeld & Partner – Corporate Excellence Consultancy, Hamburg, sowie eine der ersten selbständigen Beraterinnen für die Bereiche Corporate Ethics und Wertemanagement. Sie ist Mitglied der Deutschen Delegation im internationalen Normungsprojekt ISO 26000.

Corporate Social Responsibility ist zum Gegenstand nationaler und internationaler Meinungsbildungen geworden. Eine einfache und griffige materielle Festlegung, was denn im Einzelnen ein verantwortliches Unternehmensverhalten ausmacht, wird es nicht geben. Umso wichtiger, aber auch schwierig, ist der Versuch der ISO, einen internationalen Verständigungsprozess zu organisieren, in dessen Ergebnis Unternehmen, aber auch andere Organisationen Hilfestellungen bei der Implementierung und Umsetzung ihrer jeweils kontextabhängig zu spezifizierenden Social Responsibility erwarten können.

1 Corporate Social Responsibility als handlungsleitendes Grundverständnis in einer globalisierten Wirtschaft

Von Unternehmenspraktikern werden in den letzten Jahren die mehr oder weniger diffusen Auffassungen über das, was eine „verantwortliche Unternehmensführung“ ausmacht, zunehmend den Begriffen der Corporate Social Responsibility und der Corporate Citizenship oder auch der nachhaltigen Unternehmensführung zugeordnet. Während das Konstrukt der nachhaltigen Unternehmensführung in der Regel an das bekannte Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung anknüpft und die gleichzeitige Be-

achtung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele einfordert, setzen die Konzepte der Corporate Citizenship und der Corporate Social Responsibility einen deutlicheren Akzent auf die freiwillige Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung durch die Unternehmen.

Gerade weil die zuletzt genannten Begriffe auch in der Literatur gelegentlich scheinbar beliebig und austauschbar verwendet werden, ist es hilfreich, auf eine sinnvolle Differenzierung zwischen diesen Konzepten hinzuweisen [1]. Um die Besonderheit der Corporate Citizenship (CC) zu unterstreichen, wird in der Literatur häufig unter CC das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen außerhalb ihres Kerngeschäfts

verstanden [2]. Im Sinne einer normativen Auslegung steht damit das „gute bürgerschaftliche Verhalten“ des Unternehmens im Vordergrund. Es geht insbesondere um Formen des Corporate Giving – im Wesentlichen Spenden- und Sponsoringaktivitäten – sowie des Corporate Volunteering wie z. B. Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Zwecke oder Mentorenprogramme (Bild 1).

Der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) fokussiert dagegen auf das Kerngeschäft der Unternehmen. In diesem Sinne definiert die EU-Kommission CSR auch als „... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren (...). Sozial verantwortlich handelt ein Unternehmen, wenn es anstrebt, ein für alle Beteiligten akzeptables Gleichgewicht zwischen den Erfordernissen und Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder herzustellen“ [3, Seite 3].

Damit akzentuiert die EU die Rolle und Aufgaben von Unternehmen in der Gesellschaft in einem breiteren sozial-ökonomischen Kontext. Die Gegenposition zu diesem Un-

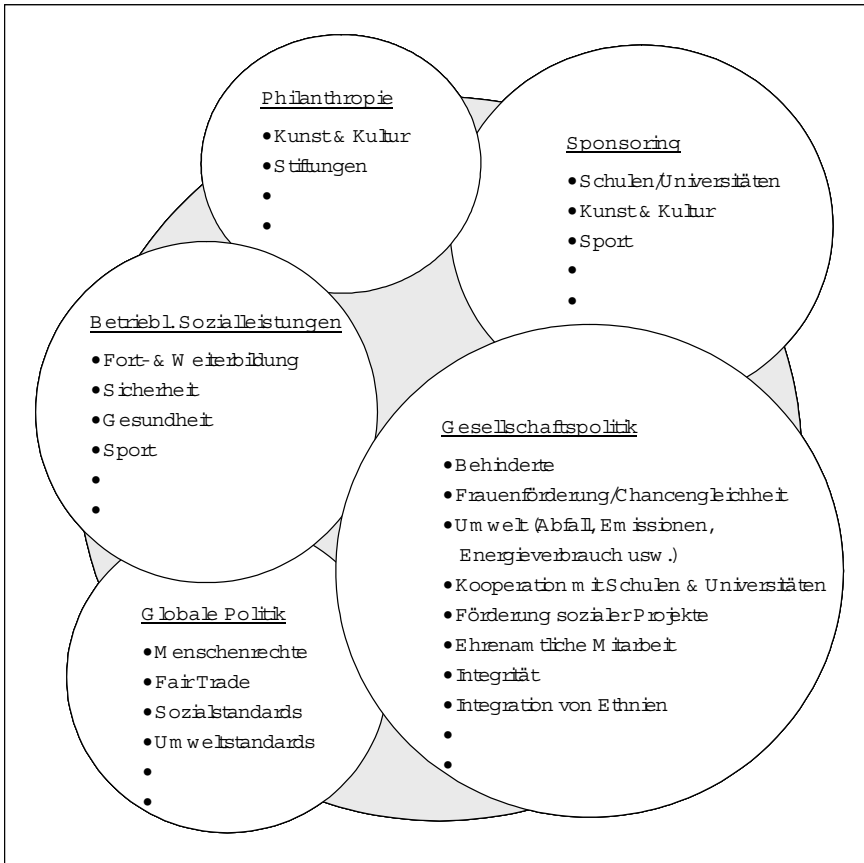


Bild 1: Inhalte der Corporate Citizenship

(Copyright: Prof. Dr. habil. Josef Wieland)

Unternehmensverständnis wird von der Standardtheorie formuliert, die die Aufgaben von Unternehmen auf ihren Beitrag zur ökonomischen Ressourcenallokation reduziert ([4], Seite 184 f.). Unternehmen sollen sich auf das konzentrieren, was sie gut können (das Geschäft) und was im Rahmen des Wettbewerbs und der politischen Rahmenordnung ist. Diese Position ist nicht von vornherein unvereinbar mit CSR oder gar „unethisch“, denn sie stützt sich auf die Auffassung, „... dass es gerade Faktoren des Selbstinteresses und des Wettbewerbs sind, die in komplexen, anonymen Gesellschaften zur gesellschaftlichen Wohlfahrt weitaus effizienter beizutragen vermögen als jedes unmittelbar altruistische Handeln“ ([5], Seite 23). Auch wenn mit der freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von der EU gerade ein marktgetriebenes Handeln gemeint ist, bezweifelt die Standardökonomik, dass eine Stakeholderökonomie eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ermöglichen kann.

Im Zuge der Globalisierung werden solche Erwartungen besonders vor dem Hintergrund abnehmender Steuerungsmöglichkeiten der nationalen und internationalen Politik formuliert:

- Von den Vereinten Nationen ging 1999 der Appell an die Unternehmensführer aus, sich an einem globalen Pakt für Menschenrechte, Arbeitsstandards und Umweltschutz zu beteiligen [6]. Neben der UN formulieren vor allem die OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen und die Normen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Association – ILO) auf einer supranationalen Ebene grundlegende Prinzipien für ein verantwortungsvolles Handeln insbesondere international agierender Unternehmen.
- Die Europäische Union hofft, mit ihren Kommissionsmitteilungen zu CSR die Unterstützung für eine breite Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung auf Unternehmensebene zu erhalten [3]. Sie organisiert Multi-Stakeholder-Dialoge und unterstützt das auf europäischer Ebene arbeitende unternehmerische Netzwerk CSR-Europa.
- Auch von der deutschen Bundesregierung wird in ihrer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie den Unternehmen eine entscheidende Mitverantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen im nationalen und internationalen Rahmen zugeschrieben.

Auch wenn das Thema „Corporate Social Responsibility“ in den letzten Jahren von der Politik aufgegriffen und „entdeckt“ wurde, ist CSR keine Erfindung der Politik. Corporate Social Responsibility ist vielmehr eine freiwillige und auch empirisch belegbare Praxis von Unternehmen, in einigen Ländern mit einer langen Tradition, die in Deutschland in der Vergangenheit allerdings eher selten dem Label „CSR“ zugeordnet wurde.

Corporate Social Responsibility wird in den Unternehmen häufig von der Überzeugung getragen, dass die Übernahme freiwilliger gesellschaftlicher Verantwortung nicht nur moralisch geboten, sondern auch ökonomisch lohnend sei [7]. CSR ist in diesem unternehmerischen Verständnis ein „Business Case“, bei dem es im Kern darum geht, durch „... eine transparente und offene Dialogkultur mit den Stakeholdern ... wesentliche Vermögenswerte, wie z. B. den Markennamen und das Image, (zu) sichern und positiv aus(zu)bauen“ ([7], Seite 3).

Vor hohen chinesischen Politikvertretern hob *Andreas Kreimeyer* auf einer Konferenz der Internationalen Handelskammer in Peking das Bekenntnis der deutschen Industrie hervor, auch in Bezug auf ihr Engagement in China auf einen balancierten Wirtschaftsstil zu setzen, der ökonomische, soziale und ökologische Belange gleichermaßen berücksichtigt [8]. Er machte deutlich, dass für die deutsche Industrie vom Grundsatz her Global Values zu einer fast schon selbstverständlichen Geschäftsgrundlage in einer globalen Ökonomie und insbesondere auch in den Wirtschaftsbeziehungen zu China geworden sind.

Spätestens hier zeigt sich Notwendigkeit einer grundlegenden Differenzierung, denn die Bedeutung und die Ausprägung von CSR sind sehr stark abhängig von den jeweiligen Regionen und deren gesellschaftlichen und politischen Strukturen (Bild 2).

Außerhalb der Europäischen Union können viele Regionen der globalen Ökonomie als eher schwach regulierte Räume bezeichnet werden. Sie sind durch nicht entwickelte oder schlecht funktionierende staatliche Aufsichts- und Sanktionssysteme, bad public governance oder permanente Strukturkrisen gekennzeichnet, die beträchtliche politisch-soziale Vakuumräume für international agierende Unternehmen entstehen lassen. Im Kontext der Globalisierungsdebatte wird dies oft kurzschlüssig als Machtzuwachs und zunehmende Unkontrollierbarkeit der Unternehmen interpretiert. Genau an dieser Stelle setzen international abgestimmte Verhaltenskodizes und Standards an, zu deren Umsetzung sich international agierende Unternehmen freiwillig bekennen und deren

Einhaltung anhand beiderseitig anerkannter Indikatoren durch ausgewiesene Institutionen überprüft wird. Thematisch geht es in den verschiedenen Dokumenten vor allem um

- Menschenrechte (Human Rights)
- Arbeitsbedingungen (Core Labor Standards)
- Umweltschutz (Environment)
- Korruptionsprävention (Anti-corruption).

Bisher führt allerdings die Einhaltung grundlegender Verhaltenskodizes dieser Art oder das Festhalten und Umsetzen von Global Values in Kommunikationsarenen oder bei der Bewertung auf Waren- und Finanzmärkten noch eher selten zu besonderen Leistungen für die jeweiligen Unternehmen. Anders sieht es bei der Nichteinhaltung (Non-Compliance) bzw. beim Verstoß dagegen aus. So sorgte zum Beispiel im Juni 2006 der Ausschluss des Unternehmens Wal Mart aus dem norwegischen Pensionsfonds für Schlagzeilen. Welche Aktien im Fonds vertreten sein dürfen, ist hier auch durch politisch-moralische Gründe definiert. Wal Mart warfen die Verwalter des Fonds einen Verstoß gegen die Menschenrechte vor und stießen ihre Aktien im Wert von 416 Millionen Dollar ab¹⁾.

Diese lediglich negative Reaktion der Stakeholder entspricht einem CSR-Verständnis, das verantwortliches Handeln der Unternehmen voraussetzt und lediglich bestrafend auf dessen Fehlen reagiert. Die Einhaltung von Standards könnte man in Anlehnung an den amerikanischen Psychologen Dr. *Frederick Irving Herzberg* in diesem Zusammenhang als Hygienefaktor bezeichnen, weil sie als eine Selbstverständlichkeit gesehen und eine Abweichung überhaupt erst wahrgenommen wird, wenn entsprechende Skandale ruchbar werden.

Im stark regulierten Wirtschaftsraum Europa ist die Ausgangssituation für das unternehmerische Handeln jedoch grundsätzlich anders. Hier stellt sich bei der Ausgestaltung einer Corporate Social Responsibility die Frage, welchen Beitrag Unternehmen über den gesetzlich festgelegten Pflichtteil hinaus leisten können. Dabei handelt es sich stets um zusätzliche freiwillige Aktivitäten, die sich nicht ohne weiteres in Verhaltenskodizes und allgemeinen Standards abbilden lassen. Es geht hier weniger um Übereinstimmung mit solchen Standards als um die Nutzung des Kreativitäts- und Know-how-Potenzials der Unternehmen, das weit über die Herstellung und den Verkauf von Produkten

¹⁾ Norwegen verkauft Wal-Mart-Anteile, Hamburger Abendblatt vom 7. Juni 2006, sowie: Sparen für die Ewigkeit, in: Brand eins, 8. Jahrgang, Heft 07/2006.



Bild 2: Corporate Social Responsibility – Notwendige Differenzierungen
(In: *Schoenheit* 2006, Seite 17)

hinausreicht. Bei einer guten CSR-Performance kann im besten Fall mit Reputationsgewinnen bei wichtigen Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden, Investoren) gerechnet werden. Neben der Freiwilligkeit zeichnet sich das grundlegende CSR-Verständnis für einen stark regulierten Raum wie Europa dadurch aus, dass

- es keinen Ersatz für staatliches Handeln darstellt und die Verantwortung der Politik zur Gestaltung wirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen nicht außer Kraft setzt,
- damit mehr als nur die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und Standards gemeint sein muss und
- es von den Unternehmen selbstverantwortlich ausgestaltet wird.

Unternehmen und Branchen, die diesem Konzept folgen, leisten einen Beitrag dazu, dass die „licence to operate“ auch längerfristig an die entsprechenden Unternehmen und Branchen vergeben wird. Mit der „licence to operate“ ist selbstverständlich kein formalisiertes Genehmigungsverfahren gemeint, sondern der von der Gesellschaft mehrheitlich getragene Goodwill gegenüber Unternehmen und Branchen in Bezug auf die Art, wie hier agiert wird. Wo das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft so gesehen und zugleich die wachsende Bedeutung der Zivilgesellschaft zur Kenntnis genommen wird, entwickeln sich die Kommunikation und der „Dialog“ der Unternehmen mit der Gesellschaft zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Sie wird – wie im nächsten Abschnitt zu zeigen ist – zu einer eigenständigen Ge-

staltungsaufgabe einer Corporate Social Responsibility.

2 CSR als unternehmerische Gestaltungsaufgabe

Die unternehmerische Umsetzung der globalen Vision einer nachhaltigen Wirtschaftsweise oder von grundlegenden Werten und Prinzipien verantwortlichen Wirtschaftens ist von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen abhängig. Der jeweilige wirtschaftliche und soziale Kontext eines Unternehmens, seine Größe, sein Geschäftszweck, aber auch die Erwartungen wichtiger Stakeholder spielen hier eine wesentliche Rolle.

Können angesichts dieser offensichtlichen Kontextabhängigkeit überhaupt verallgemeinerbare Aussagen darüber getroffen werden, wie eine gute CSR-Performance erreicht werden kann? Selbst das, was unter einer guten CSR-Performance im Einzelnen genau verstanden werden soll, müsste im Grunde immer in Bezug auf die jeweils konkrete Situation eines jeden einzelnen Unternehmens, seiner Geschichte und seiner konkreten Umfeldbedingungen neu verortet werden. Dies macht bereits deutlich, dass eine nur ergebnisbezogene Betrachtung der Performance für einen sinnvollen Dialog mit der Gesellschaft nicht ausreicht. Vielmehr müssen auch die Anstrengungen der Unternehmen und der konkrete Kontext, in dem Unternehmen agieren, berücksichtigt werden, um ein angemessenes Bild über ein Unternehmen zu erzeugen ([4], S. 226 sowie [10], [11] und [12]).

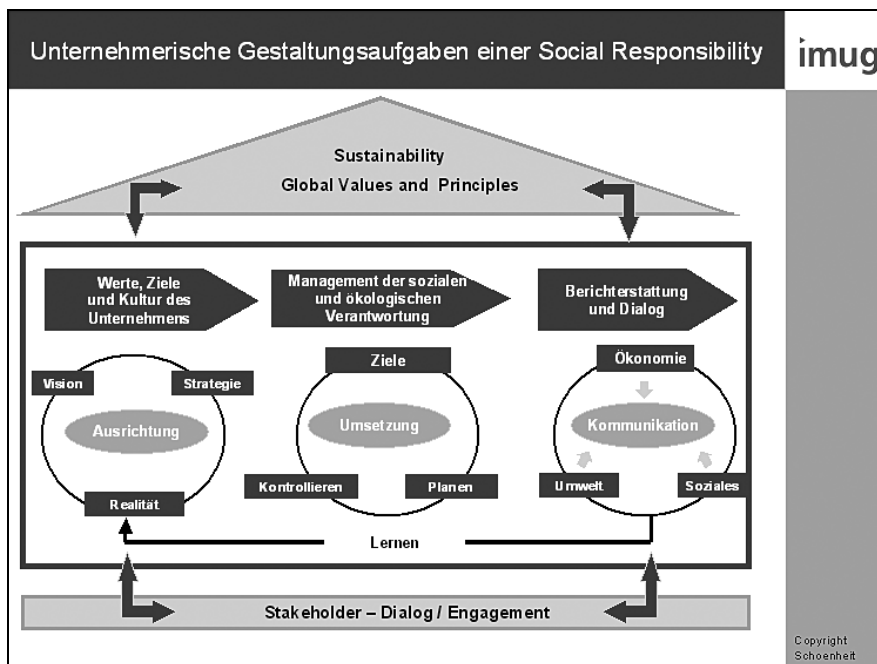


Bild 3: Grundlegende unternehmerische Gestaltungsaufgaben einer Social Responsibility (in Anlehnung an: Schoenheit 2005, Seite 210)

Bei aller Unterschiedlichkeit der konkreten Ausformung können jedoch drei grundlegende sich wechselseitig bedingende unternehmerische Gestaltungsaufgaben einer Social Responsibility unterschieden werden (Bild 3): Es geht immer um

- die Ausrichtung des Unternehmens
- das konkrete Management der sozialen und ökologischen Verantwortung des Unternehmens
- die Berichterstattung und Dialogkultur des Unternehmens.

Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung einer Social Responsibility setzt bei der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens an. Die Frage, ob und wie Unternehmen in einer langfristigen und nachhaltigen Art und Weise agieren können, ist grundlegend von ihrer Unternehmensidentität und von der diese konstituierenden Unternehmenskultur bestimmt.

Die Unternehmenskultur als die Summe der gelebten Werte, Normen, Grundannahmen, Überzeugungen, Handlungsmuster usw. einer Organisation kann dabei als eine Art „Steuerungsinstrument“ verstanden werden, „das quasi kostenlos zur Verfügung steht“ [13]. Der damit verbundene „Geist des Hauses“ wirkt komplexitätsreduzierend und handlungsentlastend, weil er den Mitarbeitern einen klaren Orientierungsrahmen für ihr Handeln und Verhalten vorgibt.

Um sozial verantwortliches Verhalten und die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit wirksam in einer Organisation zu verankern, muss an eben diesen kulturprägenden Fak-

toren und an der grundsätzlichen Ausrichtung angesetzt werden, d. h. an den Grundwerten und handlungsleitenden Orientierungen ebenso wie an der Vision, Mission und den daraus abgeleiteten Zielen und der Strategie. In einem ersten Schritt gilt es, deren bisherige Inhalte und Aussagen bewusst zu machen, auf ihre Vereinbarkeit mit der CSRAusrichtung hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren.

Dabei wirken insbesondere die Werte in alle Bereiche des Unternehmen hinein und finden sich in der Regel auch in den zentralen schriftlich vorliegenden Dokumenten wieder.

Das Unternehmensleitbild, die übergeordneten Ziele und die Politik des Unternehmens können als besonders geeignete „Materialisierungen“ zumindest der gewollten Unternehmenskultur angesehen werden. Deswegen sind diese Aussagen auch stets in eine Analyse der Unternehmenskultur mit einzu beziehen, auch wenn gelegentlich gering schätzig eingewendet wird, dass es sich dabei nur um „beschriebenes Papier“ handle, das bekanntlich geduldig sei. Übersehen wird dabei, dass dieses „beschriebene Papier“ einerseits ein wesentlicher Ansatzpunkt zur bewussten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur darstellt und andererseits durchaus den Charakter einer wirksamen Selbstbindung annehmen kann: Bei Bedarf (z. B. im Konfliktfall) kann es nicht einfach beiseite geschoben werden, sondern ist die Basis der Einforderbarkeit der Selbstverpflichtung des Unternehmens für seine Stakeholder (vgl. [14], S. 267).

Voraussetzung eines auch öffentlichkeitswirksamen, weil glaubwürdigen CSR-Engagements ist dabei der kontinuierliche und ernsthaft verfolgte Versuch einer Organisation, den formulierten Anspruch und die gelebte Realität zur Deckung zu bringen. Eben darin zeigt sich nicht nur eine starke Identität, sondern zugleich die Integrität eines Unternehmens: in der Übereinstimmung von Werten, Worten und Taten.

Die hier insgesamt angesprochene „Policy-Ebene“ der Unternehmensführung kann und muss dabei für alle Funktionseinheiten des Unternehmens bei strategischen und operativen Entscheidungen Aktionsvorgaben schaffen und die Vielfalt von Handlungsoptionen einschränken. Auf diese Weise verringert sie zugleich den unternehmensinternen Koordinationsaufwand.

Die Gestaltungsaufgabe „Ausrichtung des Unternehmens“ ist ein stetiger aufwändiger interner Prozess, der im besten Fall auch den Dialog mit wichtigen externen Stakeholdern einschließt.

Bei dem Management der sozialen und ökologischen Verantwortung handelt es sich um die zweite grundlegende Gestaltungsaufgabe. Hier geht es darum, die im Unternehmen verankerten Werte, die Visionen und Strategien so effizient wie möglich umzusetzen. Im Fokus des Managements der sozialen und ökologischen Verantwortung sind jene Organisations- und Führungsmaßnahmen, mit denen Ziele festgelegt werden, Programme und Maßnahmen durchgesetzt und die Zielerreichung überprüft werden. Bei der konkreten Ausgestaltung des Managements der sozialen und ökologischen Verantwortung spielen in den letzten Jahren zunehmend international standardisierte oder gar genormte Managementsysteme eine zentrale Rolle [11], [12].

Die unternehmerische Berichterstattung und der dadurch ermöglichte Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens ist die dritte eigenständige und grundlegende Gestaltungsaufgabe der verantwortlichen Unternehmensführung. Bei ihrer Ausgestaltung ist besonderer Wert auf die Glaubwürdigkeit zu legen, weil die hier behandelten Meinungsgegenstände für unternehmensexterne Rezipienten (die relevanten Stakeholder) nur schwer nachprüfbar sind. Um hier der Beliebigkeit der Informationsinhalte und -strukturen im Interesse einer verbesserten unternehmerischen Glaubwürdigkeit vorzubeugen, kann eine Orientierung an weithin akzeptierten Reporting-Guidelines hilfreich sein. Auch die Einbindung relevanter Stakeholder kann helfen, die hier systematisch aufklaffende Glaubwürdigkeitslücke im Einzelfall zu verkleinern.

3 CSR im Spannungsfeld von ISO-Normung und Beliebigkeit

Wenn die unternehmerische Social Responsibility die intensive Kommunikation mit der Gesellschaft und mit relevanten Stakeholdern voraussetzt, dann stellt sich die systematische Frage, wie sich die Öffentlichkeit, und einzelne Stakeholdergruppen ein angemessenes Bild über die tatsächlichen Aktivitäten und Leistungen der sie interessierenden Unternehmen machen können. Die unternehmerische Kommunikation über CSR-Leistungen ist nicht unproblematisch, weil ihr mit dem Vorbehalt entgegengetreten wird, dass hier die positiven Dinge leicht übertrieben und die weniger positiven Dinge nicht allzu differenziert dargestellt werden.

Die empirisch vorfindbaren Unsicherheiten in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Gesellschaft über ihr soziales und ökologisches Engagement beziehen sich nicht auf den gesellschaftlichen Vorwurf, dass die Unternehmen falsche Zahlen und Fakten vortragen, also systematisch „tricksen“ würden. An diesem Rand- und Spezialproblem arbeiten Prüfungsgesellschaften, die nach allen Regeln der Kunst versichern, dass „die Zahlen stimmen“.

Die grundlegendere Unsicherheit basiert wesentlich auf dem diffusen und in Teilen stark unterschiedlichen Grundverständnis darüber, was verantwortliches Verhalten im Kern ausmacht und worüber ein Dialog mit der Gesellschaft deshalb sinnvollerweise zu führen ist. Allerdings sind an wichtigen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Gesellschaft bereits erste „griffige“ Interpretations- und Dialogversuche zu beobachten:

- Ratingkonzepte von Banken und Ratingagenturen versorgen den Finanzmarkt des Socially Responsible Investments mit Aussagen über Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen von Unternehmen
- Unternehmenstests von Warentestorganisationen informieren Konsumenten über Herstellungsbedingungen und die „In-Verkehr-Bringer“ von Produkten
- CSR- und Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen wenden sich an ihre Stakeholder und sprechen über CSR-relevante Konzepte und Leistungen des Unternehmens.

In allen diesen praktischen Konzepten sind zumindest implizit Deutungen und Interpretationen dessen enthalten, was CSR sein könnte oder sein sollte. Auch wenn sich diese Konzepte mit ihren zum Teil recht konkreten Deutungen von CSR bei genauerem Hinsehen ähneln, ist letztlich weder in Deutschland noch in der Europäischen Union ein konsensfähiges CSR-Grundverständnis vorhanden,

das einen konkreten Orientierungsrahmen für unternehmerisches Handeln bietet [15].

Eine gemeinsame, grundlegende und zugleich differenzierende Sicht auf das „verantwortliche Handeln von Organisationen und Institutionen des Wirtschaftslebens“ kann selbstverständlich noch viel weniger in internationalen Kooperationen beispielsweise mit Ländern wie Brasilien, China und Südafrika unterstellt werden. Auch hier entstehen zusätzlich besondere Unsicherheiten über die oftmals weit auseinander klaffenden Erwartungshaltungen von relevanten Stakeholdern in den unterschiedlichen Regionen. So muss es beispielsweise Verantwortliche in chinesischen Betrieben verwirren, wenn von ihnen erwartet wird, sich nach unterschiedlichsten privaten Sozialstandards teilweise auch mehrfach zertifizieren zu lassen, damit die weltweit agierenden Markenartikelunternehmen ihre Textilien in Europa mit gutem Gewissen verkaufen können. Ob die in diesem Zusammenhang von der obersten staatlichen Zertifizierungsaufsicht in China Ende 2004 angekündigte Entwicklung eines eigenen Standards hier zu einer allgemeinen Harmonisierung und Integration bestehender Standards führen wird, bleibt abzuwarten [16]. Immerhin könnte von einem auch in China selbst allgemein akzeptierten Standard erwartet werden, dass die sozialen Effekte beträchtlich sind und dass der für die Anwendung und Überwachung erforderliche Aufwand insgesamt verringert wird. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass ein gemeinsames Verständnis von CSR und den entsprechenden Global Values zahlreiche Benefits mit sich bringen würde.

Die Entwicklung eines solchen Verständnisses ebenso wie die Überwindung der Unsicherheiten und Doppelarbeiten könnten ein möglicher Nutzen der aktuellen Bemühungen der einflussreichen Internationalen Normungsorganisation (ISO) sein, die seit Ende 2004 in einer international besetzten Arbeitsgruppe (WG) versucht, das Verständnis von Corporate Social Responsibility zu konkretisieren und – wo dies konsensfähig ist – in der ISO-Leitlinie 26000 abzubilden.

Besonders hervorzuheben ist dabei, dass der Standard für alle Länder und alle Arten von Organisationen, auch staatliche und gesellschaftliche, gelten soll. Damit konnte die einseitige Ausrichtung der CSR-Diskussion auf Forderungen an multinationale Unternehmen überwunden werden.

Insgesamt sind derzeit mehr als 50 Länder an dieser Arbeit beteiligt, wobei das Mitwirken von China und Brasilien als wichtige Schwellenländer besonders ins Auge fällt. Neben Schweden scheint insbesondere Japan unter den Industrieländern eine beson-

ders aktive Rolle einnehmen zu wollen. So steuerte Japan bislang nicht nur eine umfassende Studie über CSR als Erfolgsfaktor japanischer Unternehmen im Vergleich zu amerikanischen und europäischen Unternehmen bei [17] und hat als Ausrichter der zweiten internationalen ISO-Sitzung das Thema frühzeitig aktiv besetzt. Darüber hinaus hat die japanische Delegation bei der dritten Sitzung in Lissabon bereits einen ersten ausgearbeiteten Vorschlag auf Basis des verabschiedeten Inhaltsverzeichnisses (Design Specification) der ISO 26000 vorgelegt.

Die Zustimmung einer großen Mehrheit aller beteiligten Länder zur Durchführung dieses ISO-Projektes „... reflects an assessment that there is a global appetite for a more uniform approach to understanding and applying ‚social responsibility‘“ ([18], Seite 1).

Dem skizzierten potenziellen Nutzen einer internationalen Verständigung über CSR steht der mögliche Nachteil einer ISO-Leitlinie gegenüber: zum einen, wenn dabei eine zu detaillierte Beschreibung und Festlegung von CSR die Freiheitsgrade und Ausgestaltungsformen unnötig und unangemessen eingrenzen, zum anderen, wenn sie als „Standard“ die kontextabhängigen Besonderheiten von CSR

- in einzelnen Wirtschafts- und Kulturräumen
- in einzelnen Branchen
- in einzelnen Unternehmen
- zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Entwicklungsstadien

nicht berücksichtigt.

Insbesondere die sozial und ökologisch innovativen Unternehmen könnten in einer Standardisierung oder einem wie auch immer gearteten „Labelling“ eine Untergrabung des Prinzips der Freiwilligkeit sehen. Dies würde im Übrigen auch jede marketingrelevante Differenzierung zu CSR-Themen erschweren ([19], Seite 249).

Für die ISO Working Group on Social Responsibility, die bis 2008 die Leitlinie vorlegen will, ergibt sich damit ein schwieriger Balanceakt. In ihren ersten Richtungsentscheidungen hat sie festgelegt, dass es bei dem zu erarbeitenden Standard

- um praktische Hilfestellungen für Organisationen
- um die Entwicklung einer gemeinsamen Terminologie
- und insgesamt um eine erweiterte Sensibilität in Bezug auf verantwortliches Verhalten von Organisationen

gehen soll. Fast noch deutlicher wird vorge-tragen, dass es sich bei der zukünftigen ISO

26000 nicht um ein (weiteres) Managementsystem handeln wird, das der Zertifizierung durch unabhängige Dritte dienen kann [20]. Die Befürchtung, dass mit einer Internationalen Norm ISO 26000 dennoch und vielleicht stillschweigend ein weiteres zertifizierungsfähiges System etabliert wird, ist in weiten Teilen der Industrie ebenso groß wie die Befürchtung auf Seiten der Gewerkschaften, dass anerkannte und geltende Sozialstandards durch eine Belebung der CSR-Diskussion im Zuge der ISO-Aktivitäten ausgehöhlt werden könnten.

Als definitiv neu und innovativ kann das bereits erwähnte Vorhaben der ISO gewertet werden, nicht nur die unternehmerische Verantwortung zu definieren (Corporate Social Responsibility), sondern den noch unspezifischeren Begriff der Social Responsibility zu verwenden und damit die formulierten Zielsetzungen und Hilfestellungen auch für nichtkommerziell tätige Organisationen, z. B. auch für Nichtregierungsorganisationen (NGO), mitzuverfolgen.

Ob ISO 26000 am Ende tatsächlich einen Mehrwert mit Blick auf die globale Vision umfassend gelebter Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung haben wird, hängt davon ab, ob die skizzierten Chancen des Projektes gesehen und ergriffen werden, vor allem aber davon, dass sich alle Beteiligten gleichermaßen für ein Gelingen des dafür erforderlichen Balanceaktes einsetzen.

Schrifttum

[1] *Wieland, Josef*: Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München/Mering: Hampp, 2003.

[2] *Schrader, Ulf*: Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin, 2004.

[3] EU-Commission: Communication on Corporate Social Responsibility. A Business Contribution to Sustainable Development, KOM 347, Brussels, 2002.

[4] *Schoenheit, Ingo*: Markttransparenz im Socially Responsible Investment. Konsequenzen für eine nachhaltige Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M., 2005.

[5] *Korff, W.* et al. : Einführung in das Handbuch der Wirtschaftsethik, Seite 21–26. In: *Korff, Wilhelm* et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1, Gütersloh, 1999.

[6] *Kell, G.*: Filling the international Governance Void: The UN's Global Compact?. In: *McIntosh, M.* (Hrsg.): Visions of Ethical Business 4, in Association with PriceWaterhouseCoopers, London: Financial Times/Prentice Hall, 2002, S. 22–31.

[7] econsense: Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation. Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, Berlin, 2004.

[8] *Kreimeyer, Andreas*: Global Values in International Business – Corporate Social Responsibility. Rede auf dem World Industrial and Commercial Organizations Summit am 20. September 2004 in Peking. (zit. nach: <http://www.wico.cn/english/2004/11-4/200411410519.htm>; vom 1.5. 2005).

[9] *Schoenheit, Ingo*: Corporate Social Responsibility – Deutsche und internationale Perspektiven am Beispiel China, Seite 9–24. In: *Schoenheit, Ingo; Iwand, Wolf Michael; Kopp, Reinhold* (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften in China. Berlin, 2006.

[10] *Wieland, Josef*: Corporate Citizenship-Management: Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen!? In: *Wieland, Josef; Conradi, Walter* (Hrsg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis, 2002.

[11] *Wieland, Josef*: Wertemanagement-Systeme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke (gemeinsam mit *Fürst, Michael*). In: *Wieland, Josef* (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann Verlag, 2004.

[12] *Wieland, Josef*: Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In: *Wieland, Josef* (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann Verlag, 2004.

[13] *Kettler, Anke; Kleinfeld, Annette*: Ethisch fundiertes Wertemanagement als kulturell relevanter Veränderungsprozess in Organisationen. In: Forum Wirtschaftsethik, 14. Jg., 2/2006, S. 7–17.

[14] *Kaas, K.P.*: Absatz- und Beschaffungsmarketing. In: *Korff, W.* et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3, Gütersloh, 1999, S. 232-274, hier S. 267.

[15] *de Colle, S.* et al.: Contributing to the convergence of CSR management standards in Italy, Germany, France and the UK by developing and promoting a common CSR framework, terminology and Management Tools. Final report. 2005 University Carlo Cattaneo LIUC / CELE Centre for Ethics, Law & Economics (siehe auch: www.qres.it und http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/dgempl_csr_projects.html).

[16] Pacific Institute: China limits the Application of International CSR Standards. In: INNI Online Update, Issue 9, July 2005, Seite 4 bis 5 (http://www.pacinst.org/inni/inni_online_update_9.htm; vom 1. August 2005).

[17] Japan Industrial Policy Research Institute: A Study of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities. Abridged Edition 2003 (http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/board_msg/04_JIPRI.pdf; vom 1. Mai 2005).

[18] *Hohen, Paul*: Setting the standard in Salvador. In: Ethical Corporation (http://www.hohennet.net/articles/20050321_EthicalCorp.html); vom 1. August 2005).

[19] *Schoenheit, Ingo; Hansen, Ursula*: Corporate Social Responsibility – eine neue Herausforderung für die Stiftung Warentest, Seite 233–258. In: *Wiedmann, Klaus-Peter; Fritz, Wolfgang; Abel, Bodo* (Hrsg.): Management mit Visionen und Verantwortung. Gabler: Wiesbaden, 2004.

[20] ISO: Dynamic launching work on ISO 26.000 – future guidelines an social responsibility. Press release, No. 953, 24 March 2005.

