

# Mythen, Monstren und die wirklich gute Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen?

MARC HÜBSCHER\*

*Rezension zu Stefanie Hiß (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.*

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Fiktion, Mythos oder Wirklichkeit? – Offensichtlich ist dies eine wirklich gute Frage, da sie häufig unter verschiedenen Labels in der betriebswirtschaftlichen und managementtheoretischen Debatte diskutiert wird: Schlagwörter, die hier genannt werden können sind etwa Unternehmenspolitik, Unternehmensethik und der aktuelle Mantel: Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship.

An der Diskussion um CSR setzt die Arbeit von Stefanie Hiß an und stellt die Art von Frage, die Eltern in der Interaktion mit ihren Kindern häufig fürchten, da sie offen, ehrlich, direkt und überdies schwierig zu beantworten ist: Warum? – Hier: Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung?

Die Antwort, die Hiß auf diese Frage gibt, ist durchaus weitsichtig angelegt. Nicht im genuinen betriebswirtschaftlichen Methodenapparat sucht sie den Anschluss zur Beantwortung der Frage, sondern in der soziologischen Theorielandschaft.

Die Begründung ihres Ansatzes, der Frage nach gesellschaftlicher Verantwortung wirtschaftssoziologisch nachzugehen, liest sich am Anfang ihrer Arbeit sehr überzeugend: Etwas polemisch, aber durchaus gelungen, eröffnet Hiß (15) ihre Abhandlung mit der Gegenüberstellung von Unternehmen als gesellschaftsvergessene, rein profitmaximierende ‚Monster‘ einerseits und dem der „Realität der Massenmedien“ (Luhmann) folgenden öffentlichen Appell an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen andererseits. In den Worten von Hiß (15):

„Ein gern bemühtes Gegensatzpaar thematisiert die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zwischen Markt und Moral. Kann sich CSR rechnen und damit in die unternehmerische Handlungslogik der Gewinnmaximierung integriert werden? Oder bedarf es doch eines moralisch motivierten Akteurs, eines verantwortlichen Corporate Citizen?“

Kurz: CSR – Markt *oder* Moral? Die Anfangshypothese von Hiß (16) ist einfach und einleuchtend: Weder noch. Jenseits der Polarisierung zwischen Markt und Moral geht Hiß davon aus, dass „gesellschaftliche Wechselwirkungen“ der Grund für CSR sind. Dies ist die Ausgangssituation für die dann folgende (wirtschafts-)soziologische Untersuchung der Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.

---

\* Marc Hübscher, Eupener Str. 6, D-22049 Hamburg, Tel.: +49-(0)40-689-48821, E-Mail: marc.huebscher@de.cy.com.

Wie geht Hiß vor, um für die Frage eine Antwort zu finden? Die Arbeit umfasst insgesamt sechs Kapitel: Neben Einleitung und Schlussbemerkung finden sich im Hauptteil vier Kapitel. Hier wird zunächst eine Diskussion vorgenommen, was unter CSR zu verstehen ist. Im nächsten Schritt diskutiert Hiß die Frage, inwiefern CSR aus der Perspektive des neuen soziologischen Institutionalismus (NSI) zu verstehen ist und ob auf Basis dieser theoretischen Perspektive eine bessere Erklärungskraft für CSR erreicht werden kann. Darauf hin erläutert sie die Sozialkapitaltheorie als eine mögliche Ergänzung des NSI für die Erklärung von CSR. In einem letzten Schritt werden an einem Fallbeispiel diese theoretischen Überlegungen angewandt bzw. „getestet“.

Im Folgenden werde ich das Verständnis der Autorin von CSR (i) und ihren theoretischen Vorschlag zur besseren Erklärung von CSR als durchaus gesellschaftliches Phänomen diskutieren (ii). Abschließend werde ich eine Gesamtwürdigung dieser Monographie vornehmen.

(i) Die Arbeit beschäftigt sich mit der Frage nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen. Dieses Phänomen wird sehr stark unter dem Begriff der CSR diskutiert – und dies nicht erst in den letzten Jahren. Worüber wird gesprochen, wenn CSR thematisiert wird? Hiß weist völlig zu Recht – wie auch viele andere Autoren – auf die Ausgangssituation in der CSR-Forschung hin, die als sehr unübersichtlich bezeichnet werden kann. Als besonders strittig kann dabei angesehen werden, was CSR inhaltlich abdeckt und aus welcher Motivation (intrinsisch/extrinsisch) heraus Unternehmen die Idee des CSR verfolgen.

Nach einer kurzen Diskussion über die Inhalte des CSR erklärt Hiß (24), was sie im Folgenden unter CSR verstanden wissen will: „Im Weiteren wird CSR als eine die sozialen und ökologischen Belange umfassende Verantwortung von Unternehmen verstanden und als gesellschaftliche Verantwortung übersetzt“.

Hinsichtlich der Motive zur CSR weist Hiß darauf hin, dass das CSR-Verständnis von rein freiwilligen Leistungen von Unternehmen bis hin zu unfreiwilligen – mithin rechtlich geforderten – Leistungen reicht. Darüber hinaus ist unklar, was in den einzelnen Forschungsbeiträgen unter Freiwilligkeit, respektive Unfreiwilligkeit zu verstehen ist und wo die Abgrenzung genau erfolgt. Um diese Diskussionen nicht weiter zu treiben, entscheidet sich Hiß (28) – forschungsstrategisch sehr klug – für einen unfassenden Definitionsgebrauch, „indem sowohl freiwillige als auch nicht freiwillige Aktivitäten von CSR in den Blick genommen werden“.

Viel wichtiger als die Definition von CSR scheint mir jedoch der nächste Schritt zu sein, den Hiß vornimmt: die Systematisierung dessen, was unter CSR verstanden werden soll. Grundlage der weiteren Überlegungen ist die Systematisierung nach Carrol, nach der die Gesellschaft von Unternehmen über die ökonomische Verantwortung und Gesetzestreue hinaus auch eine ethische (was zunächst wohl eine moralische meint) und philanthropische Verantwortung erwartet. Gewiss ist diese Systematisierung zur Orientierung hilfreich, allerdings ist sie einerseits auch weitumfassend und allgemein und andererseits, wie Hiß anmerkt (37), analytisch-trennend. Für eine „praktisch-betriebswirtschaftliche Sicht“ (37) ist sie in der Tat nur bedingt geeignet, da die einzelnen Ebenen teilweise ineinander liegen.

Hiß schlägt daher eine alternative Kategorisierung vor, für die sie eine gewisse empirische Evidenz unterstellt, da sie der Auffassung ist, dass sich diese Systematisierung auch „im Sprachgebrauch der interviewten Unternehmensvertreter“ (37) wiederfindet.

Hiß (38ff.) unterteilt CSR in drei konzentrische Verantwortungsbereiche: den inneren Verantwortungsbereich (Markt und Gesetz), den mittleren Verantwortungsbereich (freiwillige CSR in der Wertschöpfungskette) und den äußeren Verantwortungsbereich (freiwillige CSR außerhalb der Wertschöpfungskette).

Der innere Verantwortungsbereich beinhaltet die Wahrnehmung der ökonomischen Funktion durch das Unternehmen sowie die Beachtung von Gesetzen und Abkommen. Hiß kennzeichnet diesen Bereich als unfreiwillige CSR. Ganz im Sinne Friedmanns argumentiert Hiß (39), dass auch diese Inhalte dem CSR zuzuordnen sind, da Unternehmen hierdurch einen Beitrag zum Fortschritt der Gesellschaft leisten.

Der mittlere Verantwortungsbereich beinhaltet – so Hiß (59) – freiwillige, d. h. nicht gesetzlich vorgeschriebene, CSR-Aktivitäten, die mit der Ausgestaltung der Wertschöpfungskette verbunden sind. Beispiele hierfür sind Verhaltenskodizes und soziale Gütesiegel, „die in der konkreten Umsetzung jeweils von unterschiedlichen Akteuren initiiert und geprägt sein können“ (59).

Der äußere Verantwortungsbereich umfasst residual alles, was nicht durch die beiden anderen Verantwortungsbereiche abgedeckt ist. Nach Hiß (89) handelt es sich um CSR-Aktivitäten, „die außerhalb eines engen Zusammenhangs mit den Wirtschaftsaktivitäten der unternehmerischen Wertschöpfungskette stehen“. In diesem Bereich verortet Hiß Philantropie, Mäzenatentum, Charity und Initiativen der Wirtschaft, wie z. B. den World Business Council for Sustainable Development und Econsense.

Diese Systematisierung – das stellt Hiß deutlich heraus – „nimmt keine normative Bewertung vor“ (91), sondern soll lediglich als deskriptive Forschungsheuristik verstanden werden.

Die dargestellte Systematisierung von CSR-Aktivitäten ist m. E. aus theoretischer Sicht mit Problemen behaftet. Dies sieht Hiß auch in ähnlicher Weise, da sie nach Vorstellung dieser Systematik einige generelle Anmerkungen trifft (91ff.): Sie stellt die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen heraus und sie weist darauf hin, dass die Verantwortungsbereiche nicht als hierarchisch abgestuft zu betrachten sind. Darüber hinaus bemerkt sie, dass eine direkte Zuordnung von Stakeholder- und Shareholderinteressen in die einzelnen Verantwortungsbereiche nicht vorgenommen werden kann. Kurz: „Die Systematisierung der drei Verantwortungsbereiche dient entsprechend nur als theoretische Folie, die der jeweiligen fallspezifischen Anpassung bedarf“ (93).

Für mich ist die CSR-Systematisierung von Hiß intuitiv einleuchtend, allerdings bin ich der Überzeugung, dass die Autorin ihre Systematisierung theoretisch unnötigerweise sehr strapaziert. Ich möchte das am Beispiel der Einteilung freiwillig/unfreiwillig demonstrieren. Grundsätzlich geht Hiß davon aus (39), dass der innere Verantwortungsbereich der unfreiwilligen CSR und der mittlere und äußere Verantwortungsbereich der freiwilligen CSR zuzuordnen ist. Allerdings schränkt sie diese Unterteilung beispielsweise mit Blick auf den inneren Verantwortungsbereich gleich wieder ein, da dieser ihrer Ansicht nach „zugleich Elemente freiwilliger Einhaltung der

gesetzlich vorgegebenen Rahmenbedingungen“ (40) enthält. Dies ließe sich auch für die anderen Verantwortungsbereiche fortführen: Sie spricht beim mittleren Verantwortungsbereich von freiwilligen CSR-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette, die u. a. „dem *soft law* zugerechnet werden können“ (40). Nun lässt sich gewiss trefflich darüber streiten, inwieweit Aktivitäten freiwillig sind, wenn ferner unterstellt werden kann, dass dem *soft law* auch eine gewisse nötigende Wirkung zugesprochen werden kann. Dies soll hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden. Ich bin der Überzeugung, dass die Systematisierung von Hiß auch ohne die Einteilung in freiwillige und unfreiwillige CSR-Aktivitäten auskommen, ja sogar besser genutzt werden kann. Dies aus zwei Gründen: Hiß weist einerseits selbst auf die heterogenen Verständnisse dessen hin, was im Rahmen der CSR-Aktivitäten als freiwillig und unfreiwillig charakterisiert wird. Andererseits scheint mir die Aufteilung in freiwillige und unfreiwillige CSR-Aktivitäten vor dem Hintergrund der weiteren Argumentation auf Basis des NSI als nicht eingängig. Gerade in der Diskussion des NSI – genauer der Isomorphismen und der generellen Unterstellung der Überlebensfähigkeit von Organisationen – können scheinbar freiwillige CSR-Aktivitäten im Rahmen von Konstruktionsprozessen den Charakter von quasi-unfreiwilligen CSR-Aktivitäten einnehmen. Damit komme ich zum von Hiß vorgeschlagenen soziologischen Erklärungsangebot.

(ii) Wie schon weiter oben ausgeführt, ist Hiß der Auffassung, dass sich die empirisch beobachtbaren CSR-Aktivitäten von Unternehmen nicht über rein marktliche (klassisch betriebswirtschaftliche) oder ethisch-normative Theorieangebote erklären lassen. Wenn man so will, geht sie einen mittleren Weg, nach dem die sozialen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft Erklärungskraft für CSR-Aktivitäten beanspruchen können. Hierfür entfaltet sie die „theoretische Perspektive des neuen soziologischen Institutionalismus“ (107), nach dem „Unternehmen als Teil der Gesellschaft gedacht (werden), eingebettet in wechselseitige Konstruktionsprozesse und Legitimationszusammenhänge“ (107): „Gesellschaftlich geteilte Deutungsmuster entstehen durch Interaktionen zwischen den Akteuren, obgleich sie von den Akteuren selbst als extern und objektiv wahrgenommen werden“ (107). Der NSI als Theorieangebot ist kein geschlossenes Forschungsgebäude, sondern vielmehr ein Label, unter dem sich verschiedene konzeptionelle Überlegungen vereinen. Als kleinster gemeinsamer Nenner des NSI kann wohl der „Skeptizismus gegenüber Organisationsmodellen, die auf der Annahme eines rationalen Akteurs“ (117) beruhen, genannt werden. Der NSI ist folglich skeptisch hinsichtlich der Auffassung, dass sich in Organisationen grundsätzlich diejenigen institutionellen Strukturen durchsetzen, die im Vergleich zu anderen die effizienteren wären. Vielmehr wird im NSI davon ausgegangen, dass sich Strukturen etablieren, die gesellschaftliche Legitimation erhalten. Diese Strukturen müssen nicht vernünftig begründet sein; im NSI wird generell dafür argumentiert, dass diese Strukturen Ergebnis sozialer, also wechselseitiger Konstruktions- und Deutungsprozesse sind, die gewissermaßen im Hintergrund der Akteure laufen, und von den Akteuren somit auch als „unhinterfragt und als selbstverständlich legitimiert (*taken for granted*) angesehen werden“ (133) können. Das *taken for granted* – diese Selbstverständlichkeit –, welche in dieser Lesart freilich auch für die Rationalität gilt, ist das entscheidende Phänomen, um sowohl bei der Rationalität als auch bei der CSR von einem Mythos zu sprechen: Ob es wirklich so ist, wird nicht wirklich hinterfragt, sondern es wird demgemäß gehandelt. Diese „Anpassung an gesellschaftliche Erwartun-

gen beziehungsweise Konformität mit institutionalisierten Mythen (kann) legitimierend wirken“ (137) und wird im NSI als Isomorphismus bezeichnet. Der neo-institutionalistische Zugang beschreibt zwar den Zustand von Handlungen auf Basis von Mythen, kann jedoch deren Genese, die Innovation und (De-)Institutionalisierungsprozesse nicht erklären. Hierfür greift Hiß auf die Mythenspirale von Deutschmann zurück (154ff.), in der das Mythenphänomen prozessualisiert wird und somit die Phase der Genese und Krise analytisch mit in den Blick gerät. An verschiedenen Beispielen aus den einzelnen Verantwortungsbereichen demonstriert Hiß sehr einleuchtend die Mythenspirale im CSR.

Ungeklärt bleibt aber bisher, warum sich bestimmte, auch ineffiziente, institutionalisierte Erwartungen durchsetzen können und von Unternehmen umgesetzt werden. Für diese Frage geht Hiß den handlungstheoretischen Erweiterungen des NSI durch Oliver, DiMaggio und Beckert nach (175ff.). Insbesondere das von Beckert betonte Konstrukt des ‚intentional rationalen Akteurs‘, nach dem das von (streng) rationalen Überlegungen abweichende Verhalten eines Akteurs „nicht als intentional irrationales Verhalten zu verstehen (ist), sondern als Ergebnis, der situationalen Begrenzung, rational handeln zu können“ (197), impliziert einen Akteur, der einerseits Anpassungsverhalten im Sinne des *taken for granted* verfolgt und andererseits weiter als interessengeleitet zu verstehen ist: „Konformität mit Mythen basiert dann nicht auf passivem, nicht reflektierendem Handeln, sondern kann interpretiert werden als eine rationale Strategie in Situationen der Ungewissheit“ (198).

Die theoretische Arbeit, die Hiß bis hierher geleistet hat, ist m. E. ein innovatives Erklärungsangebot für das Phänomen CSR jenseits von Markt und Moral. Hiß geht aber an dieser Stelle noch weiter, da sie dem „im NSI vernachlässigten Einfluss von sozialen Beziehungen im weiteren Sinne“ (199) genauer nachgehen möchte. Hierfür diskutiert Hiß im Weiteren die theoretischen Überlegungen zum Sozialkapital. Im Ergebnis ist sie der Überzeugung, dass die Überlegungen zum Sozialkapital den NSI im Zusammenhang mit dem Konstrukt der intentional rationalen Akteure sehr gut ergänzen, da diese „für ihre Erwartungsbildung in ihrer Wahrnehmung der sie umgebenden Sozialkapital-Strukturen gefangen“ (244) bleiben. Um es kurz zu machen: Die von Hiß geführte Diskussion um das Sozialkapital ist gewiss erhellend und das insbesondere im Vergleich von CSR-Aktivitäten in Industrie- und Entwicklungsländern. Allerdings scheint mir das Phänomen Sozialkapital doch allzu sperrig zu sein, um theoretische Erklärungslücken im NSI zu schließen. Mir erscheint es so, als ob Hiß zu den gleichen Ergebnissen gekommen wäre, wenn sie nur den NSI und den intentional rationalen Akteur berücksichtigt hätte, da in diesen beiden Konzepten die theoretische Kraft liegt, die Hiß für die Erklärung von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmens innovativ anwendet.

Alles in allem ist diese Arbeit ein hervorragendes Beispiel für eine wirtschaftssoziologische Untersuchung, die ihren Gegenstandsbereich sehr ernst nimmt und dem Risiko trotz, ihrerseits in Mythen – Markt und Moral – gefangen zu werden. Der Beantwortung der Frage, warum Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, kommen wir mit dieser Arbeit einen Schritt näher – auch wenn wir uns bewusst sein sollten, dass auch diese Arbeit Bestandteil sozialer Konstruktionsprozesse ist.