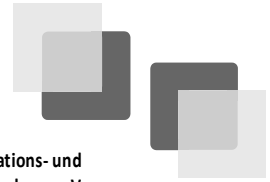


Werkstatt

für Organisations- und
Personalforschung e.V.



Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility

Christine Gröneweg und Wenzel Matiaske

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

Die Autoren:

Christine Gröneweg ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Leadership and Labour Relations an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.
E-Mail: groeneweg@hsu-hh.de

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Leadership and Labour Relations an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.
E-Mail: wenzel.matiaske@werkstatt-opf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**
Berlin 2012

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Bericht Nr. 25, Berlin 2012

ISSN 1615-8261

**Kontakt zur Werkstatt für
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Karin Reichel
Offenbacher Str. 5
14197 Berlin

email: kontakt@werkstatt-opf.de
Internet: www.werkstatt-opf.de

**Vorstandsmitglieder und
wissenschaftlicher Beirat der
Werkstatt für Organisations-
und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhüser
Dr. Karin Reichel
Prof. Dr. Florian Schramm

Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility als Normbildung

Christine Gröneweg und Wenzel Matiaske

„Corporate Social Responsibility has become a mini-industry these days both in academia and in the business world.“
(Banerjee 2007: 1).

1 Einleitung

Accountability, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance Standards etc. lauten die Namen für Produkte der betriebswirtschaftlichen Abteilung *Business Ethics*, welche derzeit auf eine rege Nachfrage sowohl politischer, Regeln setzender Institutionen als auch – so scheint es – der zu regulierenden Wirtschaftsorganisationen stoßen. Im Mittelpunkt der diese Prozesse der Normbildung begleitenden Forschungsarbeiten stehen Fragen nach der Ableitung von Standards aus ontologischen oder prozeduralen Ethiken (Lozano 2001), der Vereinbarkeit mit rechtlichen Normen auf höherer Ebene (Rasche 2009b) und auch Fragen der Anwendbarkeit (Logsdon 2004; Deva 2006). Anders ausgedrückt wird zum einen gefragt, ob Normierungen des Wirtschaftslebens wünschenswert, zum anderen, ob sie praktikabel sind. Die Antwort auf die erste Frage fällt, da externe Effekte im Wirtschaftssystem regelmäßig zu verzeichnen sind, in aller Regel positiv aus. Bezüglich der zweiten Frage variieren die Antworten je nach Standpunkt der Betrachtung; unabhängig davon ist jedoch Skepsis hinsichtlich der erwarteten Wirksamkeit von Standards zu verzeichnen.

Die Forderungen dieses wirtschaftsethischen Diskurses unterscheiden sich von früheren Debatten – man denke an die traditionelle Wohlfahrtsökonomie in der Tradition Pigous oder ordnungspolitische Konzepte der Nachkriegszeit, wie die deutsche Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft – insbesondere darin, dass sie ein (intrinsisches) Interesse der Unternehmen an Regelungen ihrer Handlungen implizieren und nicht mehr allein ein übergeordnetes ordnungspolitisches Interesse des Gesetzgebers und bloßes regelkonformes Verhalten der ökonomischen Akteure voraussetzen. Für diese Problemverschiebung gibt es gute Gründe. Denn während die traditionelle Problemhandhabung auf die regulierende Kraft des Nationalstaates vertrauen konnte, gleichwohl dessen Steuerungskapazität je nach politischer Couleure als zu stark oder zu schwach ausgeprägt angesehen wurde, herrschen in der globalisierten Ökonomie andere Verhältnisse vor (Streeck 2009). Weltkonzerne entziehen sich der einbettenden Steuerung in eine national geprägte wirtschaftspolitische Konzeption. Transnationale Organisationen wiederum, welche die regulierende Funktion des Nationalstaates einnehmen könnten, sind erst in Ansätzen erkennbar (Brunkhorst 2007). In Folge der Dezentrierung (Mückenberger 2008), also der Verschiebung von Macht über Meinungs- und Regelbildung von nationalstaatlich gebundenen hinzu globalen, grenzüberschreitenden Akteuren, setzt der neue wirtschaftsethische Diskurs daher auf einen sozialwissenschaftlich statt juristisch geprägten Normbegriff und die Emergenz sozialer Normen aus dem Kreis der betroffenen Akteure statt auf Regelung durch den Gesetzgeber.

Soweit der Diskurs jedoch im appellativen Modus verharrt, überschätzt er aus unserer Sicht die Einsichtsfähigkeit notorisch „untersozialisierter“ korporativer Akteure. Zugleich unterschätzt die Diskussion die Bedeutung einer sozialwissenschaftlichen Analyse sozialer Normen, die Aufschluss über die Entstehung des Bedürfnisses nach wirksamen sozialen Normen und deren Realisierung geben könnte. Anders ausgedrückt, wollen wir in diesem Beitrag der Intention einer sozialwissenschaftlichen Interpretation des Normbegriffes folgen, jedoch den Akzent anders setzen und fragen, unter welchen Bedingungen Unternehmen wollen, was sie

aus Perspektive der Wirtschaftsethik sollen und welche Bedingungen hilfreich sind, um wirk-
same Normen zu etablieren oder zu verhindern. Wir fokussieren also im Folgenden den Ge-
sichtspunkt der Normbildung, welcher aus der hier vorgeschlagenen theoretischen Perspekti-
ve sowohl die Einwilligung in die Etablierung als auch die Bereitschaft zu ihrer Aufrechter-
haltung beizutragen umfasst.¹

Nach einer Einführung in das grundlegende Konzept von *Corporate Social Responsibility*
im folgenden Abschnitt, werden wir im dritten Abschnitt unsere Vorstellung ökonomischer
Akteure darlegen, die wir in enger Anlehnung an die sozio-ökonomische Theorie des *Ratio-
nal Choice* als begrenzt rational Handelnde konzipieren. Dieser Entwurf verlangt einen kur-
zen Ausflug in die Organisationstheorie, da die hier im Mittelpunkt stehenden Akteure nicht
individuelle, sondern korporative Akteure sind. Mit dem *Resource Dependence Approach*
greifen wir dabei einen in der Organisationstheorie weithin beachteten Ansatz auf, der einer-
seits hilfreich ist, um die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt mit Blick auf die
Adaption von Normen kritisch zu beleuchten und sich andererseits als anschlussfähig an all-
gemeinere Überlegungen der Soziologie des *Rational Choice* erweist. Diese werden wir im
vierten Abschnitt mit der Theorie Colemans zur Normbildung rezipieren. Die Theorie der
Normbildung rückt die Interessen an der Etablierung sozialer Normen und die Verfügbarkeit
von Ressourcen zu ihrer Durchsetzung und Aufrechterhaltung in den Mittelpunkt. Mit diesem
analytischen Rüstzeug ausgestattet arbeiten wir im fünften Abschnitt den Normbildungspro-
zess heraus. Insbesondere betrachten wir die Rolle von Netzwerken im Prozess der Normbil-
dung. Dabei geht es uns nicht nur um die „helle Seite“ unterstützender Netzwerke, sondern
insbesondere auch um deren „dunkle Seite“, also den Einsatz von Netzwerken zur Verhinde-
rung wirksamer Normen. Da diese „dunkle Seite“ sozialwissenschaftlicher Standardfor-
schung nur begrenzt zugänglich ist, fokussieren wir hier „graue“ Netzwerke, also solche, die
mit legalen Mitteln versuchen der Errichtung von Normen entgegenzuwirken oder zumindest
deren Wirksamkeit abzuschwächen. Im letzten Abschnitt sechs werden die Ergebnisse zu-
sammengefasst und ein Ausblick auf weiterführende Fragen für die wirtschafts- und sozial-
wissenschaftliche Forschung zu Normbildungsprozessen gegeben.

2 Corporate Social Responsibility

Der Grundgedanke des Konzeptes *Corporate Social Responsibility* (CSR) beinhaltet, dass
sich Unternehmen gesellschaftlich verantworten.² Neben der Sicherung von Arbeitsplätzen
und der Gewährleistung humaner Arbeitsbedingungen gehört das gesellschaftliche Engage-
ment von Unternehmen zum Konzept CSR. Sie engagieren sich freiwillig im regionalen, na-
tionalen aber auch internationalen Feld und leisten Beiträge zur Förderung des gesellschaftli-
chen Wohls: Unternehmen zeigen sich auf diese Weise als gute oder engagierte korporative
Bürger (*Good Corporate Citizens*). D.h., die Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Ein-
haltung bestimmter Standards und Kodizes über das gesetzliche Mindestmaß hinaus ist zen-
traler Bestandteil von CSR.

¹ Die Autoren danken Dietmar Jazbinsek, Günther Ortman sowie Ulrich Mückenberger und den Teilneh-
mern des Workshops „Transnationale Akteure und Normbildungsnetzwerke“ am 23. April 2010 in Ham-
burg für wertvolle Kommentare und kritische Hinweise.

² Im Deutschen spricht man analog von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung bzw. gesellschaftli-
cher Verantwortung von Unternehmen. Wir verwenden im Folgenden allerdings das zwischenzeitlich ins
betriebswirtschaftliche Vokabular übernommene angelsächsische Akronym CSR.

Die Forderung nach verantwortlich handelnden Wirtschaftsunternehmen ist keine Erfindung des 21. Jahrhunderts.³ Dennoch lässt sich in der vergangenen Dekade eine Intensivierung der Diskussion um Mindeststandards und (un-)verantwortliches Unternehmensverhalten verzeichnen. Nicht nur die Europäische Union (EU) forciert CSR (Europäische Kommission 2001), auch die deutsche Bundesregierung erarbeitet derzeit eine nationale CSR-Strategie⁴, *Private-Private* oder *Public-Private Partnerships* verschreiben sich Ethikkodizes, worauf wir noch näher zu sprechen kommen, und die wissenschaftliche Literatur versucht das Phänomen CSR zu konzeptualisieren (siehe u.a. Garriga und Melé 2004; Crane 2008; Maon, Lindgreen und Swaen 2009).

Das Konzept CSR hat seinen Ursprung im angloamerikanischen Wirtschaftsraum, der einerseits als prototypische liberale Marktökonomie gilt und sich andererseits traditionell durch das Engagement von Unternehmern für das Gemeinwesen auszeichnet.⁵ Laut Carroll (2008a) wurde der Begriff *Corporate Social Responsibility* erstmalig von Bowen 1953 in seinem Werk „Social Responsibilities of the Businessman“ geprägt. Das Interesse an CSR wuchs gegen Ende des 20. Jahrhundert sprunghaft, und das Modell wird in den letzten 30 Jahren auch in der wissenschaftlichen Literatur vermehrt diskutiert (Carroll 1979; Wood 1991; Carroll 2008b). In der vergangenen Dekade hat darüber hinaus die empirische Betrachtung von CSR die theoretische Auseinandersetzung erweitert (Mackey, Mackey und Barney 2007; Carroll 2008a). Obgleich stark kritisiert (Gilbert und Rasche 2007; 2008), bleiben CSR und unternehmensethische Überlegungen nicht mehr auf die spezialisierte Teildisziplin der Unternehmensethik beschränkt, sondern haben mittlerweile Einzug in die allgemeine Managementlehre gefunden (Rasche und Escudero 2010).

Einigkeit herrscht in der Literatur zumindest darüber, dass es keine einheitliche Definition von CSR gibt (Dahlsrud 2006; Crane, Matten und Spence 2008). Zum einen werden Begriffe

³ Ein frühes Beispiel liefert die schwäbische Handelsfamilie Fugger, die bereits im 16. Jahrhundert für bedürftige (katholische) Bürger der Stadt Augsburg eine Sozialsiedlung stiftete, die bis heute aus dem Stiftungsvermögen unterhalten wird (Fugger von Gloett 2003). Im Zuge der Industrialisierung lockerte sich die Verbindung zwischen dem sozialen Engagement des Unternehmers und dem christlichen Gedankengut und koppelte sich einerseits mit idealistischen, sozialreformerischen Ideen – ein prominentes Beispiel bietet William Morris (Hetmann 1983) – und andererseits mit der Einsicht in die Abhängigkeit von der Belegschaft. Das Vorbild der deutschen Sozialgesetzgebung durch Bismarck, das sogenannte Generalregulativ Alfred Krupps von 1872, welches den Mitarbeitern des Unternehmens Privilegien wie preiswerten Wohnraum oder Krankenversicherungsschutz gewährte und zugleich Treue und Verpflichtung verlangte, gilt als bedeutendes Beispiel eines instrumentellen, dem Sozialen verpflichteten Unternehmertums (Epkenhans und Stremmel 2010). Sämtliche Strömungen – die religiöse ebenso wie sozialreformerisch idealistische oder die instrumentelle – verbinden sich mit der zeitgenössischen Debatte um CSR, eine Rekonstruktion der Entwicklung dieser Zusammenhänge steht jedoch noch aus.

⁴ Vertreter aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik haben sich zum Deutschen CSR-Forum zusammengefunden und beraten die derzeitige Bundesregierung im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Dialog-Forums. Siehe hierzu Deutsches CSR-Forum, online: <<http://www.csrforum.eu/2011/index.html>> (Aufruf: 04.05.2011).

⁵ Philanthropie und Wohltätigkeit haben in den USA eine lange Tradition, die sich bis in die Gründerzeiten der britischen Kolonien und den frühen Puritanismus zurückverfolgen lässt. Cotton Mathers (1966) „Essays to Do Good“ gilt als einer der zentralen Texte, auf die sich u.a. Benjamin Franklin bei der Gründung der ersten philanthropischen Vereinigungen berief (Breitwieser 1984). Als Bezugspunkt des zeitgenössischen Stiftungswesens in den USA, das sich wie in Europa mit der industriellen Revolution von seinen christlichen Ursprüngen löst, ist vor allem auf Andrew Carnegie (2006) hinzuweisen. Sein Text „The Gospel of Wealth“ und insbesondere die von ihm gegründeten Stiftungen haben enorme Wirkung entfaltet. Sowohl Warren Buffet als auch Bill Gates, als wohl bekannteste zeitgenössische Stifter, berufen sich auf die Schrift des Stahlbarons, welcher einerseits den freien Kapitalismus vehement befürwortet und andererseits verlangt, dass die Gewinner ihren Reichtum der Gesellschaft stiften oder via Erbschaftssteuer an den Staat abführen.

wie *Corporate Accountability*, *Corporate Responsiveness*, *Corporate Social Performance* oder Nachhaltigkeit nicht genauer abgegrenzt und oftmals im gleichen Atemzug mit CSR oder synonym verwendet (Crane, Matten und Spence 2008). Zum anderen fehlen im Begriffsfeld gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung insgesamt exakte Zuschreibungen (Gariga und Melé 2004; Dahlsrud 2006; Curbach 2009), was insbesondere die unscharfe Abgrenzung von *Corporate Citizenship* und CSR betrifft. Nach unserem einleitend skizzierten Verständnis trägt *Corporate Social Responsibility* zum gesellschaftspolitischen Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung bei. *Corporate Citizenship* verstehen wir entsprechend als einen Bestandteil von CSR, welcher die bürgerschaftliche Verpflichtung von Unternehmen in Form freiwilligen Engagements umfasst (Loew und Braun 2006; Carroll 2008b).

Die Übernahme von Verantwortung wird als Wechselbeziehung von Unternehmen mit ihrer (direkten und weiteren) Umwelt und der Gesellschaft verstanden. Dabei gelten Unternehmen als vermehrt mit Forderungen nicht mehr nur ihrer internen, sondern auch externer Anspruchsgruppen wie Anwohnern, Konsumentenvereinigungen oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) konfrontiert. Daher wird der Kerngedanke des CSR häufig mit dem sogenannten *Stakeholder Approach* Freemans (Freeman und Reed 1983; Freeman, Wicks und Parmar 2004) in Verbindung gebracht. Für Freeman und Reed sind Stakeholder „[a]ny identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives“ (Freeman und Reed 1983: 91). Es wird also davon ausgegangen, dass Unternehmen all jenen Stakeholdern gegenüber verantwortlich sind, die einen legitimierte Anspruch (*stake*) im Unternehmen haben. Freeman, Wicks und Parmar (2004) heben in ihrem Beitrag explizit hervor, dass auch Shareholder solche Stakeholder sind und daher die Interessen von Stakeholdern (*Stakeholder Value*) auch im langfristigen Interesse der Shareholder sind, sich diese Interessen also nicht grundsätzlich ausschließen.

Dahlsrud (2006) identifiziert in seiner Untersuchung zur CSR-Begriffsbestimmung annähernd 40 unterschiedliche Definitionen, die mehrheitlich übereinstimmend fünf allgemeingültige Elemente von CSR beinhalten: Die Konzeption der Stakeholder, die inhaltlichen Aspekte des sozialen respektive des gesellschaftlichen Engagements, die ökologische und die ökonomische Dimension sowie den Gesichtspunkt der Freiwilligkeit. Diese Merkmale finden sich auch in der Definition der Europäischen Kommission von CSR (Dahlsrud 2006), die in diesem Beitrag zugrunde gelegt wird. Entsprechend verstehen wir unter *Corporate Social Responsibility* „[...] 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“ (Europäische Kommission 2001: 7).

3 Korporative Akteure

Die Beziehung von Organisation und Umwelt, in welche wir das Phänomen CSR einordnen wollen, wird in der Organisationstheorie aus konträren Perspektiven beleuchtet. Einerseits kann CSR als Punkt auf der Agenda der organisationalen Umwelt betrachtet werden, d.h., Organisationen reagieren auf entsprechende Einflussnahmen aus ihrer Umwelt. Andererseits lässt sich CSR als Element der Kommunikation von Organisationen interpretieren, die es Unternehmen ermöglicht, (pro)aktiv auf ihre Umwelt einzuwirken. Beide Standpunkte betrachten Organisationen als „umweltoffene Systeme“ (Scott 1986), bewerten jedoch die Dominanz der organisationalen Umwelt respektive die Chancen des Managements zur Gestaltung derselben unterschiedlich.

Insbesondere der in den 1970er Jahren dominante kontingenztheoretische oder situative Ansatz der Organisationsforschung (Kieser 2006) betonte den Einfluss organisationsexterner

Determinanten wie beispielsweise die Dynamik relevanter Märkte für Aufbau- und Ablauforganisation, ohne den Wirkungsmechanismus der Adaption von Organisation an die Umwelt letztlich klären zu können. „It is as if a Mr. Environment came into the organization, giving orders to change organizational structures and activities“ kommentieren Pfeffer und Salancik (2003: 226) die in der praktischen Literatur immer noch prominente situative Denkweise. In der Aufarbeitung dieser Kritik versuchten einige Autoren durch Wechsel der Analyseeinheit die Kausalrichtung des kontingenztheoretischen Denkens beizubehalten. Exemplarisch ist auf den Ansatz der Populationsökologie hinzuweisen, welcher die Anpassung ganzer Populationen von Organisationen an Umweltbedingungen thematisiert und die Mechanismen der Adaption aus der Evolutionstheorie übernimmt. Auf der anderen Seite des Spektrums finden sich Ansätze des strategischen Managements, welche einzelne Organisationen oder Unternehmungen und die aktive Rolle der Management-Entscheidung fokussieren.

Der *Resource Dependence Approach*⁶ verbindet dagegen die Grundgedanken der externen Kontrolle von Organisationen einerseits und der aktiven Gestaltbarkeit von Organisationen und ihren Umweltbeziehungen durch das Management andererseits. Dies gelingt durch den Rückgriff auf eine grundlegende Theorie sozialen Handelns – die Machttheorie.⁷ Organisationen, so Pfeffer und Salancik (2003), sind auf Ressourcen in der Verfügungsgewalt externer Akteure angewiesen, um ihr angestrebtes Überleben realisieren zu können. Demnach haben externe Akteure, die über „kritische“, d.h. über für die Fokalorganisation überlebensnotwendige Ressourcen verfügen, entscheidenden Einfluss auf das Handeln und die Struktur der Organisation. Krankenhäuser mit intensivmedizinischen Abteilungen besitzen daher Notstromaggregate, Unternehmen mit computergesteuerter Produktion Parallelrechenzentren und Parteivorstände unterhalten Beziehungen zu Beratern hinsichtlich ihrer Public Relations. Wie im *Stakeholder Approach* berücksichtigen Pfeffer und Salancik also unterschiedliche Akteure in der Umwelt von Organisationen, die Anspruch auf die Beeinflussung der Organisation erheben. Der Realismus des machttheoretischen Argumentes präzisiert dabei die Chance der externen Kontrolle von Organisationen aufgrund der Verfügungsgewalt über relevante respektive kritische Ressourcen für die Fokalorganisation.

Der externe Einfluss auf die Organisation ist jedoch nicht einseitig, sondern eine machtbasierte Beziehung zwischen sozialen Akteuren. Emersons (1962) relationaler Machttheorie folgend konzipieren Pfeffer und Salancik den aus der Ressourcenabhängigkeit der Organisation resultierenden externen Einfluss als Verhältnis von Angebot und Nachfrage. Ressourcen unter der Kontrolle eines relevanten externen Akteurs verleihen diesem Macht über die Foka-

⁶ Eine gute Übersicht zur Entwicklung und Erklärungskraft des Ansatzes gibt der Beitrag von Nienhäuser (2008). Gretzinger (2008) informiert über die Grundannahmen des *Resource Dependence Approach* im Vergleich zu konkurrierenden Sichtweisen im strategischen Management und der Neuen Institutionenökonomik.

⁷ Hier wird auf die relationale Machttheorie Emersons (1962) Bezug genommen. Danach ist es nicht in erster Linie die Verfügungsgewalt eines Akteurs A über Ressourcen, die diesem Macht verleiht, sondern das Interesse eines Akteurs B an diesen Ressourcen. Ökonomisch formuliert könnte man diese Theorie als nachfrageorientierte Konzeption der Macht bezeichnen. Entsprechend ist die Macht von A umso stärker ausgeprägt, je höher das Interesse von B an den Ressourcen von A ist und je weniger diese Ressourcen anderweitig durch einen dritten Akteur C zur Verfügung gestellt werden können. Die unabhängig entwickelte Machttheorie Colemans (1972; 1979) beruht auf der gleichen nachfrageorientierte Argumentation, überwindet allerdings die dyadische Fokussierung der relationalen Machttheorie Emersons durch den Einbezug weiterer Akteure und erweitert die Theorie durch Berücksichtigung der Budgetausstattung. Beide Ansätze verbinden sich in zeitgenössischen Weiterentwicklungen mit der Idee sozialer Netzwerke, die Tauschhandlungen ermöglichen bzw. beschränken. Eine Einführung mit Bezug auf andere machttheoretische Überlegungen liefert Matiaske (1998). Zur Weiterentwicklung des Coleman-Modells in Verbindung mit der Netzwerkanalyse siehe insbesondere Braun (2008).

lorganisation, soweit diese Nachfrage nach dessen Ressourcen entfaltet. Anders formuliert ist es die Nachfrage der Fokalorganisation, welche die Abhängigkeit und damit die Macht der externen Kontrolle erzeugt. Den Gesetzen der Marktökonomie entsprechend ist die Macht externer Akteure *ceteris paribus* umso größer, je eher es ihnen gelingt, die nachgefragten Ressourcen zu monopolisieren. Besonders zweckmäßig für die Einflussnahme auf die Organisation ist es, wenn der externe Akteur Ressourcen kontrolliert, die für die Fokalorganisation überlebensnotwendig sind.

Der *Resource Dependence Approach* ist aber nicht nur eine Theorie zur Erklärung externer Einflüsse auf Handeln und Struktur von Organisationen, sondern zugleich auch eine Anleitung zum strategischen Management. Praktisch gewendet und normativ verkürzt lässt sich die Kernaussage des Ansatzes auf die Formel bringen, dass Organisationen Unsicherheit und Machtabhängigkeiten vermeiden sollten, um ihre Effektivität und ihr langfristiges Überleben zu sichern. Der *Resource Dependence Approach* untersucht in der Ausarbeitung dieses Argumentes unterschiedliche strategische Optionen, wie Vermeidung oder Veränderung externer Abhängigkeiten durch beispielsweise Lagerhaltung oder Diversifikation, die Kooptation von Partnern in Organe der Organisation oder die Beeinflussung des Umfeldes durch Maßnahmen des Marketing oder des Lobbying.

Jenseits dieser strategischen Handlungsmöglichkeiten zur Reduktion von Unsicherheit und Machtabhängigkeit vermeidet der *Resource Dependence Approach* die Konkretisierung der Argumentation, insbesondere möglicher kritischer Ressourcen. Pfeffer und Salancik wollen den Fehler des „alten“ situativen Ansatzes nicht wiederholen, beliebige Einflussgrößen aufzulisten, sondern argumentieren für eine Konkretisierung des machttheoretischen Kernargumentes entsprechend des Untersuchungsgegenstandes oder, genauer, der in spezifischer Situation vermuteten Interessenlage der Organisationen. Festzuhalten ist jedoch, dass Pfeffer und Salancik den Ressourcenbegriff weit fassen und dieser keineswegs auf materielle Güter beschränkt ist. Zur Ressource wird, was die Organisation nachfragt: materielle wie immaterielle Güter ebenso wie Absatzmärkte oder soziales Kapital und Reputation (Matiaske 1999).

Dabei handeln die Akteure, d.h. die Organisationen, unter Unsicherheit: Der *Resource Dependence Approach* setzt diese Proposition entsprechend des handlungstheoretischen Machtkonzepts mit der Verhaltensannahme intendiert rationalen Handelns oder der *bounded rationality* um (Simon 1955). Die Konzeption des Akteurs operiert in der Regel mit der vereinfachenden Annahme, dass die Organisation wie ein individueller Akteur handelt.

4 Wirksame Normen

Normen werden aus Sichtweise der allgemeinen soziologischen Theorie des *Rational Choice*, die mit der zuvor entwickelten spezielleren organisationstheoretischen Sicht sowohl die Propositionen hinsichtlich des Akteurs als auch die Basistheorie der relationalen Machtabhängigkeit teilt, als Übertragung von Kontrollrechten an Handlungen gefasst. Eine Norm bezüglich einer spezifischen Handlung existiert nach Coleman (1990) folgend dann, wenn das sozial definierte Recht auf die Kontrolle der Handlung nicht vom Akteur, sondern von anderen ausgeübt wird. Festzuhalten ist, dass es sich bei Normen um sozial oder informell definierte Rechte handelt, die sowohl in Abwesenheit von gesetzlich definierten Normen entstehen als auch in Konflikt mit gesetzlichen Normen stehen können. Gleichwohl diese Definition auch von anderen soziologischen Ansätzen geteilt werden könnte, unterscheiden sich die Problemstellungen von der spezifischen Sichtweise der *Rational Choice*-Soziologie erheblich. Denn soziale Normen sind in dieser Perspektive nicht axiomatischer Ausgangspunkt der Analyse sozialen Handelns, sondern vielmehr ein erklärungsbedürftiges Phänomen. Die Fragen der *Rational Choice*-Soziologie sind – so Coleman, der als wichtigster Proponent dieser

Richtung eine Theorie der Entstehung sozialer Normen ausgearbeitet hat – unter welchen Bedingungen erstens ein Bedürfnis nach wirksamen Normen entsteht und zweitens wirksame Normen realisiert werden. Zugespitzt formuliert fragt die Theorie, unter welchen Bedingungen rationale Egoisten kooperieren (Schüssler 1990).

Um diese Bedingungen analytisch trennschärfer eingrenzen zu können ist, es zweckmäßig, den Normbegriff zu differenzieren. Von konjunkten Normen ist im Folgenden die Rede, wenn die Zielakteure einer Norm und die Nutznießer der Kontrolle ihrer Handlungen identisch sind. Wenn beispielsweise bezüglich öffentlicher Örtlichkeiten die Norm gilt, dass diese von jedem Nutzer pfleglich behandelt und in Ordnung gehalten werden, stimmt die Menge der Nutznießer einer Norm mit der Menge der Zielakteure überein. Disjunkte Normen bezeichnen dagegen die Situation, in der die Mengen der Nutznießer und der Fokalakteure strikt getrennt sind. Empirisch sind zwischen diesen idealtypischen Polen der Differenzierung Mischformen zu beobachten: „Beispielsweise richten sich Normen über angemessenes Verhalten, die von Mitgliedern einer Gemeinschaft behauptet werden, nicht nur auf diese Mitglieder als Zielakteure, sondern auch auf Fremde“ (Coleman 1990: 248). Sind mehr als zwei Handlungsalternativen vorhanden, ist darüber hinaus eine zweite Differenzierung zweckmäßig. Proskriptive Normen verhindern oder verbieten bestimmte Fokalhandlungen, wohingegen Normen als präskriptiv bezeichnet werden, wenn diese bestimmte Fokalhandlungen fördern oder vorschreiben.

Bezogen auf den Gegenstand CSR ist – unseren einführenden Überlegungen folgend – in der Regel von präskriptiven Normen auszugehen. Nicht zuletzt aufgrund mangelnder Sanktionsmöglichkeiten selbst etablierter Standards und vor allem wegen des akzentuierten Gesichtspunktes der Freiwilligkeit verbietet CSR weniger, als dass es zu positiven Beiträgen „ermuntert“. Darüber hinaus unterscheidet sich CSR von einer konventionellen Sichtweise auf Handlungen im wirtschaftlichen Subsystem der Gesellschaft dahingehend, dass meist nicht von disjunkten – also in unseren Fall vom Staat gegenüber korporativen Wirtschaftsakteuren zu behauptenden proskriptiven Normen –, sondern konjunkten Normen ausgegangen wird. Während in traditioneller Perspektive das wirtschaftliche Subsystem der Handlungslogik reiner Zweckrationalität folgt, deren Reichweite durch den Staat eingegrenzt wird, setzt CSR auf die Selbstkontrolle wirtschaftlich handelnder korporativer Akteure im Verständnis konjunkter Normen.⁸

⁸ Es ist diese Vorstellung konjunkter Normbildung, die nicht nur bei liberalen Ökonomen wie Friedman (2008) auf Unverständnis stößt. Dessen vielzitiertes Argument – „[the]...social responsibility of business... [is]... to increase its profits“ (Friedman 2008: 32) – basiert auf der Konzeption, dass sich die Akteure im wirtschaftlichen Subsystem eben nicht intentional um das Gemeinwohl kümmern (sollten), sondern den Wohlstand mehren, indem sie ihren Geschäften nachgehen. Die „unsichtbare Hand“ führt dann bei funktionierenden Märkten zu wohlfahrtsteigernden Effekten. Der Staat sorgt für Rahmenbedingungen wie ein funktionierendes Rechtssystem, lenkt wirtschaftliche Aktivitäten durch Besteuerung und wird nur in Fällen von Marktversagen tätig. Je nach wirtschaftspolitischem Standpunkt werden dabei dem Staat oder dem Markt mehr oder weniger Aufgaben zugemutet. Selbst in der Soziologie, die traditionell ein weiteres Verständnis der „Einbettung“ ökonomischen Handelns in soziale Kontexte pflegt (Granovetter 1985), gilt gewissermaßen von der marxistischen Konzeption von Basis und Überbau (Marx 1975) bis hin zur eher konservativen Position der Anordnung von Subsystemen im Parsonsen AGIL-Schema (Parsons und Smelser 1956), dass das wirtschaftliche Subsystem einer Eigenlogik folgt, die möglicherweise „Ausbeutung“ oder Erosion des Sozialen beinhaltet, jedoch (wenn überhaupt) nur durch Regelung von „außen“, also in erster Linie durch das politische Subsystem, gesteuert werden kann. Man wird also von recht verschiedenen Standpunkten eher von disjunkten Normierungen unerwünschter Nebenfolgen wirtschaftlicher Aktivitäten ausgehen. Die Idee der Internalisierung externer Effekte ökonomischer Handlungen geht in der theoretischen Diskussion insbesondere auf die Debatte um soziale Kosten und die Problemhandhabung von Coase (1960) im Zusammenhang mit Umweltschädigungen zurück. Coase zeigt, dass sich auch im Fall von Um-

Die Definition sozialer Normen deutet bereits an, unter welchen Bedingungen ein Bedürfnis nach wirksamen Normen entsteht. Dies ist dann der Fall, wenn Handlungen von Akteuren externe Effekte für andere Gruppen von Akteuren aufweisen. Unter bestimmten Bedingungen, die in der Ökonomie im Anschluss an das sogenannte Coase-Theorem (Coase 1960) diskutiert werden, ist es möglich, dass sich in Fällen externer Schädigungen Märkte für Kontrollrechte etablieren, an denen sich die Akteure gewinnbringend am Austausch beteiligen, um Kontrollrechte über die betreffenden Handlungen zu erhalten. Gelingt eine solche Austauschlösung von Handlungsrechten nicht, entsteht „das Bedürfnis nach einer Norm auf seiten derjenigen, die bestimmte externe Effekte erfahren“ (Coleman 1990: 251).

Diese Situation wird von Coleman (1990) analog zur Diskussion der Problematik öffentlicher Güter mittels der spieltheoretischen Situation eines Gefangenen-Dilemmas analysiert. Entsprechend argumentiert er in der Beantwortung der zweiten Fragestellung seiner Theorie sozialer Normen, unter welchen Bedingungen wirksame Normen etabliert werden, entlang der Lösungen, die für diese Situation vorgeschlagen worden sind. Dies sind neben der Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren über die wechselseitige Verpflichtung zur Kooperation insbesondere auch Mechanismen der Sozialisation. Während Sozialisation als Instrument zur Etablierung wirksamer Normen auf individuelle Akteure beschränkt bleibt, kann Kommunikation auch korporative Akteure erreichen. Dabei sind es vor allem soziale Netzwerke, die auch im Falle vieler Akteure die Möglichkeit eröffnen, in dilemmatischen sozialen Situationen wirksame Signale zur Entwicklung von Kooperationen zu übermitteln. Soziale Netzwerke – genauer dichte Netzwerke, die es den Fokalakteuren nicht ermöglichen sich entsprechend der Devise *divide et impera* zu entziehen – können darüber Anreize vermitteln, um Handlungen zur Aufrechterhaltung der Norm zu motivieren und damit zur Lösung des Gefangenen-Dilemmas zweiter Ordnung beizutragen (Heckathorn 1989). Die Besonderheit sozialer Netzwerke bei der Etablierung sozialer Normen durch Integration besteht zum einen darin, dass der Aufwand für den Einzelnen zur Etablierung und Aufrechterhaltung der Norm gering ist, wohingegen die Kosten für abweichendes Verhalten hoch sind, weil sich das defektierende Mitglied einer großen Sanktionsmacht ausgesetzt sieht. Zum anderen verändert die Einführung sozialer Netzwerke die gefangenen-dilemmatische Standardsituation in ein n-Personen-Spiel. Dies impliziert, dass die Reihenfolge, in welcher sich das inkrementelle Sanktionssystem aufbaut, von Bedeutung für die erfolgreiche Etablierung sozialer Normen ist.

Ein dichtes Netzwerk wird in Anlehnung an Coleman daher auch als eine Variante des Sozialkapitals, genauer, des kollektiven Sozialkapitals definiert (Matiaske 1999). Die Struktur der Beziehungen allein sichert jedoch keinesfalls, dass die etablierte Norm im Sinne des allgemeinen Wohls ist. Vielmehr können dieselben Mechanismen genutzt werden, um Normen in einer Gemeinschaft zu etablieren, die – wie etwa im Fall der Mafia – gegen das Allgemeinwohl gerichtet sind, oder um auf das Allgemeinwohl abzielende Normen, zu deren Etablierung die Fokalakteure einen Beitrag leisten müssten, zu verhindern. Der Anreiz, Normbildungsprozesse durch die Initiierung von Gegenbewegungen zu unterlaufen, besteht dann, insofern die Etablierung und Aufrechterhaltung von Normen generell mit Kosten verbunden

weltschädigungen – oder allgemeiner, der Übernutzung sozialer Güter – eine effiziente Allokation einstellt, sofern die Bedingungen vollständig definierter Verfügungsrechte und die Abwesenheit von Transaktionskosten erfüllt sind. Gleichwohl kritisch anzumerken ist, dass diese heroischen Annahmen unter anderem das Vorhandensein eines (kostenlosen) Rechtssystems implizieren, worauf beispielsweise Coleman (1990) in seiner Theorie sozialer Normen aufmerksam macht, kommt dem Coase-Theorem der Verdienst zu, die Diskussion um Alternativen zur staatlichen Lösung im Fällen problematischer Externalitäten befördert zu haben.

sind und diese Kosten im Fall disjunkter Normen möglicherweise einer bestimmten Gruppe von Akteuren aufgebürdet werden.

Dies gilt in gleicher Weise für die klassischen Instrumente zur Errichtung von Kollektivgütern, deren Entwicklung auf Olson (1968) zurückgeht. Olson argumentiert, dass die Etablierung kollektiver Güter, denn nichts anderes sind Normen aus der Sicht der *Rational Choice*-Soziologie im Fall kleiner Gruppen, durch den Einsatz selektiver Anreize erleichtert wird. Das Argument der Gruppengröße lässt sich aus der Colemanschen Sicht als Sozialkapital rekonstruieren, das in kleinen Gemeinschaften leichter entsteht (Ben-Porath 1980). Selektive Anreize dagegen transformieren öffentliche in quasi-öffentliche oder Clubgüter (Hechter 1983) und implizieren positive exklusive Effekte für die Mitglieder eines Clubs. Eine dritte Möglichkeit erkennt Olson darin, dass mächtige Akteure im eigenen Interesse ein Kollektivgut schaffen, von dessen Errichtung dann gegebenenfalls auch „kleinere“ Akteure profitieren. Normbildungsprozesse zur Regelung kollektiver Probleme folgen zusammenfassend aus Sicht der *Rational Choice*-Soziologie den Lösungen, die zur Überwindung gefangenendilemmatischer Strukturen vorgeschlagen worden sind. Korporative Akteure werden – entsprechend der zuvor unter dem Stichwort der Ressourcenabhängigkeit entwickelten organisationstheoretischen Überlegungen – solche Normen etablieren oder ihnen Folge leisten, wenn diese im eigenen Interesse sind oder es der Umwelt der Organisation gelingt, die Normen mit kritischen Ressourcen für die Organisation wie etwa Legitimation zu verbinden. Soziale Netzwerke, dies ist der neue Gesichtspunkt der Colemanschen Argumentation, können das zugrundeliegende Gefangenendilemma sukzessive überwinden und auf diese Weise auch mächtige Akteure zur Einwilligung in die Etablierung normativer Standards bringen.

5 Normbildung im Kontext von Corporate Social Responsibility: Weiße und graue Netzwerke

Aus der hier skizzierten theoretischen Perspektive entstehen wirksame Normen nicht deshalb, weil sie sich vom übergeordneten Standpunkt des Gemeinwohls empfehlen. Sicherlich können normative Diskurse hilfreich sein, um mögliche Lösungen vorzudenken. Gegebenenfalls erleichtern diskursiv abgesicherte Lösungen auch deren Akzeptanz. Primär ist jedoch, dass es den an wirksamen Normen interessierten Akteuren – also jenen, die von Externalitäten der Handlungen anderer Akteure betroffen sind – gelingt, Handlungsrechte zu gewinnen und wirksam auszuüben.

Korporative Akteure bündeln der hier entwickelten Sichtweise des *Resource Dependence Approach* folgend Macht, um sich der externen Kontrolle ihrer Umwelt zu entziehen und diese soweit als möglich selbst zu gestalten, mit dem Ziel, ihre Unabhängigkeit auszubauen und Unsicherheiten zu reduzieren. Reputation kann im Lichte dieses Ansatzes eine kritische Ressource mit Blick auf die *licence to operate* sein, CSR entsprechend eine neue Arena im Spiel der externen Kontrolle von Organisationen um Reputation eröffnen. Mit der Orientierung an normativen Standards – sei es aus Gründen des Eigeninteresses mächtiger Akteure, der mit Standards einhergehenden selektiven Anreize oder der Zugehörigkeit zu „weißen“ Netzwerken⁹ – können korporative Akteure Reputation sichern und das Machtverhältnis gegenüber der Öffentlichkeit oder Repräsentanten des Gemeinwohls wie NGOs ausbalancieren. Diese Argumentation impliziert, dass die Errichtung oder Einhaltung normativer Standards bei betroffenen Anspruchsgruppen direkt oder indirekt über deren Vertreter „positive Er-

⁹ Unter „weißen“ Netzwerken werden im Folgenden aus gesellschaftlicher Perspektive Normenkonformität sichernde Gruppen verstanden.

folgskonsequenzen“ mit sich bringen und sich negative Verhaltensweisen entsprechend wettbewerbsnachteilig auswirken (Talaular 2006: 55).

Die mit der Normerrichtung bzw. ihrer Einhaltung verbundenen Kosten können jedoch auch – insbesondere im Fall disjunkter Normen – bei Akteuren Handlungen motivieren, die geeignet erscheinen die Errichtung wirksamer Normen zu verhindern, etablierte Normen zu unterlaufen oder zu brechen. Während die letztgenannten Aktivitäten in der Regel im Verborgenen stattfinden und der sozialwissenschaftlichen Forschung daher nur unzureichend zugänglich sind, sind Aktivitäten zur Verhinderung der Normerrichtung nicht nur ein Fall für Kriminalisten. Insbesondere Lobbyismus, eine im *Resource Dependence Approach* explizit berücksichtigte Strategie zur Ausübung von Kontrolle gegenüber der Umwelt bzw. zur Reduktion der externen Abhängigkeit von Organisationen (Pfeffer und Salancik 2003), ist ein Handlungsbündel, welchem in jüngerer Zeit zunehmend Aufmerksamkeit in der Organisationsforschung zukommt.

Im Folgenden wollen wir die möglichen Handlungsalternativen im Umgang mit CSR beleuchten. Zunächst gilt die Aufmerksamkeit „weißen“ Aktivitäten und Netzwerken. Im Anschluss daran betrachten wir Aktivitäten „grauer“ Netzwerke von Organisationen, die versuchen die Organisationsumwelt zu beeinflussen, um eigene Interessen besser lancieren zu können.

5.1 Normenbildung und -einhaltung

Welche guten Gründe können Unternehmen haben, ihre Autonomie teilweise einzuschränken, Normen mitzuformen und sich selbstbindend an Standards zu halten? Die zuvor skizzierten theoretischen Lösungen gefangenen-dilemmatischer Normbildungsprozesse – das Interesse mächtiger Akteure, selektive Anreize und die Rolle von Netzwerken – sind im Folgenden zu illustrieren.

Wirksame Standards werden etabliert, wenn diese für Investoren und beteiligte Unternehmen profitabel erscheinen. Insbesondere wenn mächtige Akteure ein Eigeninteresse an sozial oder ökologisch wünschenswerten Standards entwickeln, können deren Investitionen positive Externalitäten für Dritte mit sich bringen. Wirksame Standards werden etabliert, wenn diese für Investoren und beteiligte Unternehmen profitabel erscheinen. Insbesondere wenn mächtige Akteure ins Spiel kommen, deren Eigeninteresse an sozial oder ökologisch wünschenswerten Standards eine Investition rechtfertigen, können diese positive Externalitäten für Dritte mit sich bringen. Ein gutes Beispiel liefern die Erklärungen weltweit führender Schokoladenhersteller wie Mars, Nestlé oder Barry Callebaut, ihr Engagement bei der nachhaltigen Gestaltung der Produktion einerseits und der sozialen Belange der Kakaobauern andererseits zu verstärken. Mars hat sich jüngst dazu verpflichtet bis zum Jahre 2020 „nur noch Kakao aus zertifiziertem und nachhaltigen Anbau zu verwenden – was bedeutet, dass die Bauern einen fairen Preis bekommen sollen und Kakao umweltverträglich angebaut wird“ (Liebrich 2010). Auch die anderen Hersteller investieren große Summen in die Ausbildung der Bauern und Qualitätsverbesserungen in der Produktion. Allerdings ist diese Veränderung der Geschäftspolitik weniger auf die jahrzehntelange Kritik der Fair Trade-Bewegung an den Herstellern zurückzuführen.¹⁰ Vielmehr hat die steigende Nachfrage insbesondere aus den asiatischen Schwellenländern und die sinkende Produktion des mit rund 40 Prozent der Weltproduktion führenden Anbaulandes Elfenbeinküste die Schokoladenhersteller zu diesem Umdenken veranlasst. Extensive Bewirtschaftung, Übernutzung und die Ausbreitung von Krankheiten in den Plantagen aufgrund mangelnder Kenntnisse der Landwirte in der Region gelten als Eng-

¹⁰ Siehe z.B. die Erklärung von Bern, online: < <http://www.evb.ch/> > (Aufruf: 04.05.2011).

passfaktoren für die Hersteller (Haefliger 2010). Das intrinsische Interesse der Hersteller an der Verbesserung der Produktionsbedingungen erweist sich also bei näherer Betrachtung als instrumentelle Zweckrationalität, was die zu erwartenden positiven externen Effekte für die Bauern an der Elfenbeinküste jedoch keineswegs schmälert.

Die Kopplung mit selektiven Anreizen ist eine zweite Möglichkeit zur Überwindung der gefangenen-dilemmatischen Situation der Normbildung bzw. -einhaltung. Den beteiligten Akteuren bieten diese selektiven Anreize Vorteile, welche die Kosten der Errichtung und Aufrechterhaltung der Norm überwiegen. Diese von Olson (1968) und in der Folge von Hechter (1983) (weiter-)entwickelte Lösung der Problematik (quasi-)kollektiver Güter hat derzeit im Kontext des CSR Hochkonjunktur. Hunderte von CSR-Werkzeugen, die inhaltlich weitgehend nicht über allgemeine Prinzipien und Standards hinausgehen, sind derzeit weltweit zu beobachten.¹¹ Gemeinsam ist den Standards und Regelwerken, dass sie als weiche Form der Rechtsetzung zwar grundsätzlich bindenden, aber keinen rechtlichen Anspruch im Sinne des traditionellen *hard laws* beinhalten. Dennoch bergen derartige CSR-Institutionalisierungen Anreize, die sowohl bei Unternehmen sowie anderen beteiligten Institutionen und Stakeholdern auf Interesse stoßen und belobigenden Anklang finden.

Grundsätzlich implizieren diese Instrumente Zertifizierungen, die *labeling*-Prozesse zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen. Das Normennetzwerk UN Global Compact der Vereinten Nationen (UN) ist in diesem Zusammenhang ein in der Literatur oft herangezogenes Instrument (Conzelmann und Wolf 2007; Buhmann 2009; Rasche 2009a). Die Herausbildung und Befolgung dieser Normen wird auf die Verpflichtung zur Befolgung gesellschaftlicher Präferenzen zurückgeführt, da im Interesse aller gehandelt werde. Normierungen und Standards jenseits des geltenden Rechts sollen also Verpflichtungsgefühle hervorrufen. Die hier vorgestellte Analyse der Normbildungsprozesse verlangt allerdings, insbesondere im Fall korporativer Akteure, eine gehörige Portion Skepsis bezüglich der Wirksamkeit von Sozialisierungsprozessen in Analogie zur erzieherischen Bildung von Humankapital durch Internalisierung sozialer Wertorientierungen (Coleman 1988). Ferner weist unsere Argumentation darauf hin, dass selbst im Fall konjunkter Normen die Kosten der Aufrechterhaltung dieser Standards – die Aufwendungen oder zumindest die Anfangsinvestitionen der Errichtung werden oft von öffentlichen Organisationen aufgebracht¹² – Akteuren aufgebürdet wird, die bislang negative externe Effekte auf andere Gruppen abwälzen konnten. Entsprechend sollten die Instrumente Kosten bei Nichteinhaltung verursachen um wirksam zu werden oder, anders ausgedrückt, sollte *compliance* günstiger sein als *non-compliance* (Talaulicar 2006).

¹¹ Eine Übersicht vermittelt die Liste ausgewählter CSR-Instrumente der Europäischen Kommission (2004).

¹² Diese Formulierung abstrahiert die Kosten für die an dieser Errichtung beteiligten Akteure. Die Kosten resultieren aus den praktischen Schwierigkeiten der Etablierung und den damit verbundenen Kontroversen. Öffentliche Organisationen initiieren, steuern oder moderieren diese Prozesse und tragen damit einen großen Teil der Kosten ohne diese in der Regel jedoch vollständig zu internalisieren wie der Prozess der ISO-Kommission zur Erstellung des Standards ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen exemplarisch zeigt (Gilbert und Rasche 2007; 2008). Unter der Schirmherrschaft der Internationalen Organisation für Normung (ISO), die sich traditionell mit technischen Normierungen beschäftigt, soll gesellschaftliche Verantwortung normiert werden. Fraglich ist jedoch, welche Anspruchsgruppen im Normierungsprozess Gehör finden sollen. Auch sind Erwartungen, die an das Instrument geknüpft werden, so unterschiedlich wie die Gruppenzusammensetzungen selbst. Diese praktischen Probleme sind ein Grund für eine generell verzeichnete Standardisierungsmüdigkeit (*standard fatigue*), die allerdings vor allem auch auf die fehlende Übersichtlichkeit an Standards und Instrumenten zurückgeführt wird. Mit der ISO 26000 verbindet sich allerdings zugleich die Hoffnung der Verschlinkung des CSR-Standardangebots, sodass diese ordnend und ergänzend zu anderen Instrumenten wirken könnte (Hamann et al. 2005).

Der Preis, der sich aus dem Beitritt zu Standards und deren Einhaltung zu zahlen ist, lässt sich bislang nicht exakt ermitteln. Kategorisierungen der Elemente sogenannter standardisierter Ethik-Initiativen erhellen jedoch, welche Aktivitäten Kosten der *compliance* beinhalten. Rasche und Esser (2006), Gilbert (2008) und Rasche (2009b) identifizieren vier Dimensionen der Beschaffenheit von CSR-Standards:¹³ *reporting*, *principles*, *process* und *certification*. Die differenzierten Dimensionen benennen nicht nur die mit Kosten verbundenen Aktivitäten, sondern dienen vor allem auch der Klassifikation der Instrumente. Die Autoren unterteilen diese in *reporting*-Standards wie den GRI-Standard (Global Reporting Initiative), die Indikatoren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung festsetzen, sowie prozessorientierte Standards wie den AA1000 (AccountAbility). Letztere sollen den Implementierungsprozess selbst standardisieren. Prinzipien wie der oben genannte UN Global Compact sind Leitlinien ohne Zertifizierung. Standards wie der SA 8000 werden dagegen durch Zertifizierung verifiziert.¹⁴

Zertifizierungsstandards können im Sinne Olsons (1968) als Clubgüter interpretiert werden. Clubgüter zeichnen sich durch Exklusion aus, sind aber anders als Privatgüter nicht durch Rivalität charakterisiert. Folglich werden diejenigen Akteure von der Nutzung (durch sogenannte Sicherungssysteme, z.B. sichtbare Label) ausgeschlossen, die keinen Beitrag zum Club leisten. Die Nutzung des Labels selbst vollzieht sich aber clubintern ohne Rivalität. Im Kontext von CSR kooperieren Organisationen als rationale Egoisten entsprechend dann, wenn sie sich von der Clubmitgliedschaft und Einhaltung der Norm einen Vorteil versprechen. Die unmittelbaren Vorteile der Mitgliedschaft können unter anderem in Marktvorteilen bestehen, wenn also Kunden oder Investoren das Label des Clubs honorieren und damit oftmals zumindest einen Teil der Kosten übernehmen. Mittelbare Vorteile für den Prozess der Normetablierung und -einhaltung entstehen möglicherweise dadurch, dass die beteiligten Unternehmen ein Interesse entwickeln, minderwertige Standards, die – worauf wir noch zu sprechen kommen – ein Instrument „grauer“ Netzwerke sein können, zu bekämpfen.

Sanktionsmöglichkeiten, also die glaubwürdige Androhung eines Ausschlusses von Mitgliedern aus einem Club oder erfolgreiche Disziplinierung, liegen – speziell bei unsertifizierten Standards – jedoch nur bedingt vor. Da *compliance* der Konstruktion von CSR folgend auf Freiwilligkeit basiert, sehen sich die Unternehmen keinen Strafen im konventionellen Sinne ausgesetzt. Ein funktionierendes Arrangement der *compliance* ist daher auf das wechselseitige Vertrauen der Clubmitglieder oder Sozialkapital im Verständnis Colemans (1988) angewiesen, das maßgeblich durch Kommunikation gesichert wird. Das Netzwerk – moderiert und stimuliert durch die fokale, die Normbildung forcierende öffentliche Organisation – drängt auf die Befolgung der Normen.

Die Colemansche Lösung zur Etablierung und Einhaltung von Normen deutet jedoch über die interne Vernetzung der Organisationen im Zusammenhang von Standards hinaus. Vielmehr erweisen sich externe Beobachter und Kontrolleure, die aufgrund ethischer Prinzipien handeln oder als „heuchlerische“ Akteure (Heckathorn 1989) ein Eigeninteresse – also beispielsweise an der Steigerung der Nachfrage ihrer Berichterstattung oder der Mobilisierung materieller und ideeller Unterstützung der eigenen Organisation – aufweisen, als bedeutsam für die *compliance* von CSR-Standards. Notwendige Bedingung für die Wirksamkeit externer Kontrolle ist, dass die formierten Clubs in die Gesellschaft eingebunden sind. Die Unternehmen werden durch NGOs oder die Medien, welche der Metapher des gefesselten Gullivers

¹³ Rasche und Esser (2006) und Rasche (2009b) verwenden nicht den Terminus *Corporate Social Responsibility*, sie sprechen von *Social Accountability*.

¹⁴ Zu einer grundlegenden Analyse und weitere Typologisierung von unternehmensethischen *frameworks* siehe Talaulicar (2006).

folgend zu einem ständigen Pfeilbeschuss fähig und bereit sind, mit der Öffentlichkeit konfrontiert, wenn sie sich nicht freiwillig innerhalb der sie fesselnden Standards bewegen. Hinreichende Bedingung der Wirksamkeit des Pfeilbeschusses durch *watchdogs* ist, dass dieser schmerzliche Begleiterscheinungen zeitigt. Prominente Beispiele wie Nike (Kinderarbeit in der Zuliefererkette, Werner und Weiss 2010), Brent Spar (legales Versenken eines schwimmenden Öltanks, Löding, Schulze und Sundermann 2006) und Nestlé (Skandal um Säuglingsnahrung, Attac Schweiz 2005) belegen die Wirksamkeit dieses sozialen Kontrollmechanismus, ermuntern weitere Aktivitäten in dieser Richtung und erhöhen die Unsicherheit von Unternehmen im Fall von Normverletzungen.¹⁵ Firmen, die ihre Reputation und somit Legitimation verloren haben, müssen sich diesen Status erst mühsam wieder erarbeiten. Diese Drohung begründet die Effektivität „weißer“ Kontrollnetzwerke. Dabei gilt, dass die Drohung die Unternehmen und ihre Entscheidungsträger erreichen muss (Luhmann 1993), was nicht bei jedem von außen als Normverletzung interpretiertem Handeln der Fall sein muss.

Transnationale und internationale Normbildung durch CSR hat zum Ziel, rivalisierende Selbstbestimmungsansprüche von Akteuren zumindest ansatzweise anzugleichen und somit eine kooperative Problem- und Konfliktbearbeitung herbeizuführen. Diesen Prozessen schreiben Brock und Hessler (2005) eine hohe Eigendynamik und Entformalisierung des Normierungsprozesses zu. „Weiße“ Netzwerke konstellieren sich vielfach auch als Bewegungen von „unten“, wie das Beispiel Transparency International zeigt. NGOs bilden sich in diesem transnationalen Normbildungsprozess als neue globale Akteure heraus und betreiben als Intermediäre Konfliktbereinigung. Sie kommen im internationalen Gefüge als Rechtsanwälte und „Normunternehmen“ vermehrt ins Spiel (Brock und Hessler 2005: 75). Diese *watchdogs* legitimieren sich ausschließlich mit Bezug auf verallgemeinerbare Interessen. Der damit verbundene Bruch in der Legitimation und Durchsetzung von Rechtsordnungen durch Staaten (Messner 2005) impliziert, dass sich die informellen Mechanismen der Durchsetzung von *soft law* auch missbräuchlich nutzen lassen.

5.2 Normverhinderung und -verwässerung

Die Vermeidung externer Kontrolle und Unsicherheit bestimmt aus der hier vorgeschlagenen Perspektive des *Resource Dependence Approach* das Handeln von Organisationen. Entsprechend ist zu vermuten, dass Initiativen zur Formulierung und Implementierung globaler – nicht nur CSR-bezogener – Normen parallel Gegenbewegungen hervorrufen, die sich ebenfalls in (transnationalen) Netzwerken formieren. Diese Gegenbewegungen können mit der Zielsetzung ins Leben gerufen werden, Normbildungsprozesse zu verhindern oder aber die skizzierten Standards zu untergraben bzw. zu verwässern. Die notwendige Unspezifität vieler Instrumente des CSR, die als Leitlinien organisatorisches Handeln in kontingenten Situationen regeln sollen, impliziert Interpretationsspielräume, die sich strategisch nutzen lassen. Darüber hinaus besteht die Verlockung, die Unübersichtlichkeit im Feld zu nutzen und prinzipiell funktionsfähigen „weißen“ Netzwerken – damit aus Sicht der Unternehmen kostenintensiven Standards – billige und weniger wirksame Labels gegenüberzustellen. Ein Beispiel sind die Standards in der Textilbranche, wo der striktere Global Organic Textile Standard mit dem als weniger wirksam eingestuften Label Öko-Tex Standard 100 konkurriert (Kaiser 1996). Selbst prominente Normbildungsprozesse wie die ISO 26000 sind vor Etiketten-

¹⁵ Eine Vielzahl weiterer Fallbeispiele dokumentiert der von Beauchamp und Bowie (2001) herausgegebene Sammelband.

schwindel nicht gefeit.¹⁶ Diese und weitere Handlungsoptionen geben Veranlassung zu einem skeptischen Resümee: „Wirtschaftsethik erweitert das strategische Repertoire des Wirtschaftslobbyismus“ (Jazbinsek 2009: 76).

Die Anreize für Maßnahmen des Lobbyismus, ein vom *Resource Dependence Approach* explizit zur Umweltkontrolle thematisiertes Instrument, sind umso größer, je höher die erwarteten Kosten bzw. Alternativkosten für die betroffenen Organisationen sind. Gegenbewegungen sind also beispielsweise dann zu erwarten, wenn multinational agierende Konzerne Normbildungsprozesse als Gefahr für ihre Geschäftstätigkeit einstufen. Die als Gegenbewegung mobilisierten Koalitionen werden hier als *grey networks* bezeichnet. Die Bezeichnung knüpft an die Studien zu den sogenannten *dark networks* der organisierten Kriminalität an (Gambetta 1993). Namenhafte Beispiele für „dunkle“ Netzwerke mit vorwiegend wirtschaftlichen Aktivitäten sind der grenzüberschreitende Drogen- und Menschenhandel aber auch Waffenschmuggel oder Produktpiraterie. „Graue“ Netzwerke operieren dagegen auf legaler Basis, entziehen ihre Aktivitäten und Finanztransaktionen jedoch weitgehend den Einblicken der Öffentlichkeit und dem Zugriff der demokratischen Willensbildung. Mit anderen Worten: „Graue“ Netzwerke sind ein Operationsmodus des transnationalen Lobbyismus.

Sie können neben Unternehmen und Unternehmensverbänden auch Parteien und staatliche Akteure, Gewerkschaften und Gruppierungen der Zivilgesellschaft einschließen. Zum strategischen Repertoire der Normverhinderungsnetzwerke gehören u.a. die Erstellung von wissenschaftlichen Expertisen, Rechtsgutachten und Meinungsumfragen sowie die Inszenierung von Pressekampagnen, Internetauftritten und fingierten Graswurzelbewegungen. Nachstehend finden sich drei bedeutende Beispiele solcher Netzwerke:

- Das als Global Climate Coalition bekannt gewordene Netzwerk hatte es sich zur Aufgabe gemacht, eine Verhinderung, zumindest aber eine Verzögerung der Klimarahmenkonvention der UN und des Kyoto-Protokolls zu bewirken. Darüber hinaus wurde versucht, den Ausstieg der USA aus dem Ratifikationsprozess zu erzwingen. Diese Klima-Koalition war von 1989 bis 2002 tätig, verflüchtigte sich aber nach Unwirksamkeit ihrer Bemühungen. Akteure im Netzwerk gegen das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) waren namenhafte Automobilhersteller und Mineralölunternehmen (Weart 2008).
- Die sogenannte Anti-REACH-Allianz, die vom Tabakkonzern British American Tobacco (BAT) ins Leben gerufen wurde und namhafte Großunternehmen und Wirtschaftsverbände zusammenbrachte, zielte auf eine Beeinflussung der von der EU angestrebten Gesetzesfolgenabschätzung, welche ursprünglich Belange der Umwelt und Gesundheit in den Vordergrund rückte. Die verdeckte Lobbyinitiative forcierte eine stärkere Berücksichtigung der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Konkret zielte die Allianz auf eine Verwässerung des europäischen Rahmenabkommens zur Registrierung, Evaluierung und Autorisierung von Chemikalien (REACH). Von 1998 bis 2006, dem Jahr der Ratifizierung der Chemikalienverordnung, haben sich unter anderem internationale Chemieunternehmen, Chemie-Gewerkschaften und Verbände den Bestrebungen des Rats, der EU-Umweltminister und NGOs wie Greenpeace entgegengestellt (Smith et al. 2010).
- Das von der WHO (Weltgesundheitsorganisation) 2003 verabschiedete Rahmenabkommen FCTC (Framework Convention on Tobacco Control) zur Tabakkontrolle sieht unter anderem ein Werbeverbot für Zigaretten, die Erhöhung der Preise durch Besteuerung,

¹⁶ Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat in seinem Positionspapier zur ISO 26000 bei einer Webrecherche festgestellt, „dass bereits 70.000 ISO 26000 Zertifizierungen und 60.000 ISO 26000 Audits angeboten werden.“ (DGB 2010: 4).

Warnhinweise auf Verpackungen und Schutzmaßnahmen gegen das Passivrauchen vor (Meng 2005). Die sogenannte Anti-FCTC-Kampagne, ein Netzwerk transnational tätiger Tabakunternehmen und Verbände, formierte sich, um die FCTC zu verhindern. Die Anti-FCTC-Kampagne ist bis heute aktiv, da der Prozess der Implementierung des Abkommens noch nicht abgeschlossen ist (Jazbinsek 2009).

„Graue“ Netzwerke sind ihrem Wesen nach flüchtige Phänomene, die aus einem konkreten Anlass heraus entstehen und sich wieder auflösen, sobald ihre Mission erfüllt oder gescheitert ist. Diese Fälle sind nur sichtbar, weil ihre Bemühungen nicht erfolgreich waren und sich daher (bedingt) nachzeichnen lassen. Die aufklärerische Arbeit von (betroffenen) nationalen und internationalen Organisationen, insbesondere aber auch von NGOs und investigativ arbeitenden Journalisten haben zur Aufdeckung dieser und andere Fälle des Lobbyismus durch „graue“ Netzwerke beigetragen.

Der wissenschaftliche Diskurs zum CSR bzw. genauer, die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung, hat dieses Forschungsfeld bislang vernachlässigt. Obwohl das theoretische Rüstzeug, wie die hier entwickelten Überlegungen zeigen, und auch das methodische Instrumentarium, worauf wir hier aus Raumgründen nicht näher eingehen können, vorhanden sind, konzentriert sich der wissenschaftliche Diskurs auf konzeptionelle wirtschaftsethische Überlegungen oder aber Deskriptionen zu erfolgreichen Umsetzungen. Sicherlich werden auch Implementierungsschwierigen empirisch eruiert. Empirische Arbeiten vermeiden jedoch die Auseinandersetzung mit der „grauen“ Seite des CSR.

Dies hat viele Gründe, die teilweise in die Forschungsrountinen der Disziplin eingeschrieben sind. Aus der hier entwickelten Perspektive ist dies allerdings eine Fehlentwicklung, die es zu korrigieren gilt. Es geht uns nicht darum, dass die betriebswirtschaftliche Forschung die Arbeit des investigativen Journalismus übernimmt. Dennoch sollte sich die Wissenschaft nicht nur den Erfolgsgeschichten, sondern verstärkt auch mit den problematischen Konstellationen im Zusammenhang mit CSR annehmen. Ebenso wie es im Bereich der Organisationsforschung im Allgemeinen zweckmäßiger wäre, wenn empirisch stärker auch Konkurse in den Blick genommen würden, um nicht nur Erfolgsfaktoren, sondern auch Faktoren zur Vermeidung von Misserfolg zu eruiieren, gilt im Feld des CSR, dass das Studium der Aktivitäten „grauer“ Netzwerke hilfreich sein könnte, um mehr über die Mechanismen der Normbildung und -einhaltung zu erfahren. Wenn es in der betriebswirtschaftlichen Forschung zum CSR darum geht, enttäuschungsfestere Regelungen und Institutionalisierungen zu finden (Luhmann 1970), dann ist diese gut beraten, die Kreativität der Praxis bei Normverhinderung und -verwässerung zu nutzen. Es gilt sich zu vergegenwärtigen, dass die Akteure in der Praxis nicht nur findig, sondern auch zahlreicher sind als die Wissenschaftler, welche vielfach nur der Praxis nachspüren können. Lehren aus den Mechanismen und Praktiken „grauer“ Netzwerke zu ziehen, sollte eine Aufgabe der Forschung im Feld sein.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die hier vorgeschlagene Perspektive verbindet organisationstheoretische Konzepte mit soziologischen Theorien der Normbildung zur Exploration von CSR. Diese Bausteine zu einer positiven Theorie der Normbildung sind ein Vorschlag, den der vielfach konstatierte Verlust an Steuerungsmöglichkeiten nationaler Instanzen der Normierung motiviert. Die skizzierte Verbindung der Theorien soll nicht nur die empirische Forschung im Feld CSR anleiten, sie lässt darüber hinaus auch Schritte in Richtung einer Entwicklung enttäuschungsfester Regelungen erwarten.

Aufbauend auf den allgemeineren Überlegungen des *Resource Dependence Approach* zum Verhältnis einer Organisation zu ihrer Umwelt gehen wir davon aus, dass Organisationen

eine Verminderung externer Einflüsse auf die interne Entscheidungsfindung und die Reduktion von Unsicherheiten anstreben. Organisationen folgen nicht ohne Weiteres mehr oder weniger unverbindlichen Regelungen (zum CSR), sondern sind nur dann bereit an ihrer Etablierung mitzuwirken und diese nachhaltig zu verfolgen, wenn sie Nutzen aus diesen Aktivitäten ziehen können. Die hier – nicht zuletzt aufgrund gleicher Verhaltensannahmen – bevorzugte Theorie der Normbildung des soziologischen *Rational Choice* vermutet, dass das Bedürfnis zur Etablierung sozialer Normen vom Ausmaß externer Effekte – hier also der Aktivitäten von Unternehmen – abhängig ist. Die Etablierung einer Norm, die häufig dem Verursacher der Externalität Kosten aufbürdet, ist darüber hinaus von verschiedenen Randbedingungen abhängig. Anknüpfend an allgemeinere Theorien zur Lösung des Problems kollektiver Güter gehen wir davon aus, dass besonders ressourcenstarke Akteure in der Lage sind, die in ihrem Interesse liegende Etablierung einer Norm durchzusetzen. Ferner erweist es sich als vorteilhaft, wenn Normen in Form von Clubgütern (Label, Zertifizierungen etc.) selektive Anreize zu ihrer Aufrechterhaltung implizieren. Schließlich vermutet die sozioökonomische Theorie des Sozialkapitals, dass „weiße“ Netzwerke die Etablierung und Aufrechterhaltung von CSR-Standards befördern können.

Die Annahme eines instrumentellen Verhältnisses auch sozialen Normen gegenüber beinhaltet allerdings, dass sich im Fall erwarteter hoher Kosten bei der Etablierung und der Einhaltung von Normen oder, konkreter, CSR-Standards, Gegenbewegungen formieren, welche auf die Verhinderung oder -verwässerung dieser Instrumente zielen. Die empirische Forschung auf Basis des hier vorgeschlagenen theoretischen Rahmens zu „grauen“ Netzwerken von Standards wird empfohlen, um Hinweise zur Etablierung enttäuschungsfester Regeln im Kontext von CSR zu entwickeln.

Die Verhaltensannahmen der skizzierten Perspektive stehen in der Organisationsforschung im Verdacht, Vertrauen zu untergraben und auf diese Weise, nicht zuletzt durch Ausbildung des Nachwuchses auf Basis dieser Theorien, erst zu den vermuteten externen Effekten und „grauen“ Netzwerkbildungen zu führen. So argumentiert beispielsweise Pfeffer (1994) in einer Aufarbeitung des ökonomischen Institutionalismus sensu Williamson (1982). Es ist allerdings zu bedenken, dass die hier bevorzugte Misstrauensvermutung gegenüber dem Verhalten von Unternehmen nicht konkreten Menschen und Organisationsmitgliedern, sondern korporativen Akteuren und deren Rechtsabteilungen gilt (Matiaske 1999). Will man das Vertrauen der Stakeholder bezüglich der Maßnahmen zur Etablierung und Einhaltung von CSR nutzen, erweist es sich entsprechend als vorteilhaft, wenn Akteure die Kritik an ihren Verhaltensweisen ernst nehmen können.

Literatur

- Attac Schweiz (Hrsg.) (2005), *Nestlé: Anatomie eines Weltkonzerns*, Zürich: Attac.
- Banerjee, S. B. (2007), *Corporate Social Responsibility, the Good, the Bad and the Ugly*, Cheltenham/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Beauchamp, T. L. und N. E. Bowie (Hrsg.) (2001), *Ethical Theory and Business*. 6. Auflage, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ben-Porath, Y. (1980), The Connection: Families, Friends, and Firms, and the Organization of Exchange, in: *Population and Development Review*, 6, 1-29.
- Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper.
- Braun, N. (2008), Sozialkapital aus Sicht der Rational Choice Soziologie, in: Wenzel Matiaske und G. Grözinger (Hrsg.), *Soziologie: Eine (un)bequeme Kategorie*, Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft, Band 20, Marburg: Metropolis, 43-78.
- Breitwieser, M. R. (1984), *Cotton Mather and Benjamin Franklin: The Price of Representative Personality*, Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Brock, L. und S. Hessler (2005), Normen in der internationalen Politik: Geschichte, Bestimmungsfaktoren und Wirksamkeit, in: M. Behrens (Hrsg.), *Globalisierung als politische Herausforderung, Global Governance zwischen Utopie und Realität*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 55-78.
- Brunkhorst, H. (2007), Die Legitimationskrise der Weltgesellschaft: Global Rule of Law, Global Constitutionalism und Weltstaatlichkeit, in: M. Albert und R. Stichweh (Hrsg.), *Weltstaat und Weltstaatlichkeit: Beobachtungen globaler politischer Strukturbildung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 63-108.
- Buhmann, K. (2009), Regulating Corporate Social and Human Rights Responsibilities and the UN Plane: Institutionalising New Forms of Law and Law-making Approaches?, in: *Nordic Journal of International Law*, 78,1, 1-52.
- Carnegie, A. (2006), *The Gospel of Wealth Essays and other Writings*, New York/London: Penguin.
- Carroll, A. B. (2008a), A History of Corporate Social Responsibility, Concepts and Practices, in: A. Crane et al. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford/New York: Oxford University Press, 19-46.
- Carroll, A. B. (2008b, Ersterscheinung 1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: A. Crane, D. Matten und L. Spence (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, London/New York: Routledge, 60-76.
- Carroll, A. B. (1979), A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: *Academy of Management Journal*, 4, 4, 447-505.
- Coase, R. H. (1960), The Problem of Social Costs, in: *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, in: *American Journal of Sociology*, 94, Beilage, 95-120.
- Coleman, J. S. (1972), Systems of Social Exchange, in: *Journal of Mathematical Sociology*, 2, 145-163.
- Coleman, J. S. (1979), *Macht und Gesellschaftsstruktur*, Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Conzelmann, T. und K. D. Wolf (2007), Doing Good While Doing Well? Potenzial und Grenzen grenzüberschreitender privatwirtschaftlicher Selbstregulierung, in: A. Hasenclever, K. D. Wolf und M. Zürn, (Hrsg.), *Macht und Ohnmacht internationaler Organisationen, Festschrift für Volker Rittberger*, Frankfurt/New York: Campus, 145-175.
- Crane, A. (2008), Meeting the Ethical Gaze: Challenges for Orienting to the Ethical Market, in: A. Crane, D. Matten und L. J. Spence (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, London/New York: Routledge, 210-228.
- Crane, A., D. Matten und L. J. Spence (Hrsg.) (2008), *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, London/New York: Routledge.
- Curbach, J. (2009), *Die Corporate Social Responsibility-Bewegung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahlsrud, A. (2006), How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1, 1-13.
- Deva, S. (2006), Global Compact: A Critique of the U.N.'s 'Public-Private' Partnership for Promoting Corporate Citizenship, in: *Syracuse Journal of International Law and Communication*, 34, 107-151.

- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (2010), *DGB-Positionspapier zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) in der Normenbildung und Entscheidung zur Annahme der ISO DIS 26000*, online: <<http://www.oeko-works.de/index.php?id=83>> (Aufruf: 04.05.2011).
- Emerson, R. M. (1962), Power Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- Epkenhans, M. und R. Stremmel (2010), *Friedrich Alfred Krupp: Ein Unternehmer im Kaiserreich*. München: C.H. Beck.
- Europäische Kommission (2004), *ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility, Industrial Relations & Industrial Change*, Manuskript, Brüssel: European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs.
- Europäische Kommission (2001), *Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften, online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf> (Aufruf: 04.05.2011).
- Freeman, R. E. und D. L. Reed (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: *California Management Review*, 25, 3, 88-106.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks und B. Parmar (2004), Stakeholder Theory and „the Corporate Objective Revisited“, in: *Organization Science*, 15, 3, 364-369.
- Friedman, M. (2008, Erstveröffentlichung 1970), The Friedman Doctrine, the Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, in: A. Crane, D. Matten und L. J. Spence (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, London/New York: Routledge, 26-32.
- Fugger von Gloett, U. (2003), *Die Fuggerei: Die älteste Sozialsiedlung der Welt*, Augsburg: Wißner.
- Gambetta, D. (1993), *The Sicilian Mafia. The Business of Private Protection*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Garriga, E. und D. Melé, (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, in: *Journal of Business Ethics*, 53, 1-2, 51-71.
- Gilbert, D. U. und A. Rasche. (2007), Discourse Ethics and Social Accountability – the Ethics of SA 8000, in: *Business Ethics Quarterly*, 17, 2, 187-216.
- Gilbert, D. U. und A. Rasche (2008), Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – A Stakeholder Theory Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, 82, 3, 755-783.
- Granovetter, M. S. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gretzinger, S. (2008), Strategic Outsourcing in the German Engine Building Industry: An Empirical Study Based on the Resource Dependence Approach, in: *Management-Review*, 19, 3, 200-228.
- Haefliger, M. H. (2010), Barry Callebaut geht in den Busch, *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich, 20. März.
- Hamann, R., T. Agbazué, P. Kapelus. und A. Hein (2005), Universalizing Corporate Social Responsibility? South African Challenges to the International Organization's New Social Responsibility Standard, in: *Business and Society Review*, 110, 1, 1-19.
- Hechter, M. (1983), A Theory of Group Solidarity, in: M. Hechter (Hrsg.), *The Microfoundation of Macrosociology*, Philadelphia: Temple University Press, 16-57.
- Heckathorn, D. D. (1989), Collective Action and the Second-order Free-rider Problem, in: *Rationality and Society*, 1, 78-100.
- Hetmann, F. (1983), *William Morris: ein Mann gegen die Zeit*, Köln: Diederichs.
- Jazbinsek, D. (2009), Corporate Social Responsibility. Vom Nutzen der Wirtschaftsethik für den Wirtschaftslobbyismus, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 22, 1, 68-77.
- Kaiser, A. (1996), *Ökologiebezogene Produktkennzeichnung. Entstehung, Hintergrund, Anforderungen*, Dissertation, Kassel: Universität Kassel.
- Kieser, A. (2006), Der situative Ansatz, in: A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart: Kohlhammer, 215-245.
- Löding, T., K. O. Schulze und J. Sundermann (2006), *Konzern, Kritik, Kampagne! Ideen und Praxis für soziale Bewegungen*, Hamburg: VSA-Verlag.
- Liebrich, S. (2010), Schokolade – ohne bitteren Beigeschmack, *Süddeutsche Zeitung*, München, 11. April.
- Loew, T. und S. Braun (2006), *Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance*, Arbeitspapier, Berlin: Institute 4 Sustainability.
- Logsdon, J. M. (2004), Global Business Citizenship. Applications to Environmental Issues, in: *Business and Society Review*, 109, 1, 67-87.

- Lozano, J. F. (2001), Proposal for a Model for the Elaboration of Ethical Codes Based on Discours Ethics, in: *Business Ethics. A European Review*, 10, 2, 157-162.
- Luhmann, N. (1993), Wirtschaftsethik – als Ethik?, in: J. Wieland (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 134-147.
- Luhmann, N. (1970), Positivität des Rechts als Voraussetzung einer modernen Gesellschaft, in: *Jahrbuch für Rechtssoziologie und Rechtstheorie*, 1, 175-202.
- Mackey, A., T. B. Mackey und J. B. Barney (2007), Corporate Social Responsibility and Firm Performance. Investor Preferences and Corporate Strategies, in: *Academy of Management Review*, 32, 3, 817-835.
- Maon, F., A. Lindgreen und V. Swaen (2009), Designing and Implementing Corporate Social Responsibility. An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, in: *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Marx, K. (1975), *Zur Kritik der Politischen Ökonomie*, MEW, Band 13, Berlin: J. H. W. Dietz.
- Mather, C. (1966), *Bonifacius: An Essay Upon the Good*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Matiaske, W. (1999), *Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie*, München/Mering: Rainer Hampp.
- Matiaske, W. (1998), Zur Integration von Tausch- und Machttheorie, in: J. Berthel (Hrsg.), *Unternehmen im Wandel*, München/Mering: Rainer Hampp, 45-82.
- Meng, W. (2005), Conflicting Rules in the WHO FCTC and their Impact, in: T. Cottier, J. Pauwelyn und E. Bürgi (Hrsg.), *Human Rights and International Trade*, Oxford: Oxford University Press, 339-443.
- Messner, D. (2005), Global Governance: Globalisierung im 21. Jahrhundert gestalten, in: M. Behrens (Hrsg.), *Globalisierung als politische Herausforderung, Global Governance zwischen Utopie und Realität*, Wiesbaden: VS-Verlag, 27-54.
- Mückenberger, U. (2008), *Civilising Globalism: Transnational Norm-building Networks – A Research Programme*, GIGA Working Papers, 90, Hamburg: GIGA.
- Nienhäuser, W. (2008), Resource Dependence Theory: How Well Does it Explain Behavior of Organizations, in: *Management-Revue*, 19, 1/2, 9-32.
- Olson, M. (1968), *Die Logik kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, Tübingen: J.B.C. Mohr (Paul Siebeck).
- Parsons, T. und N. J. Smelser (1956), *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of Work Force*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. und G. R. Salancik (2003), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Stanford: Stanford University Press.
- Rasche, A. (2009a), 'A Necessary Supplement': What the United Nations Global Compact is (Not), in: *Business and Society*, 48, 4, 511-537.
- Rasche, A. (2009b), *Global Governance and Transnational Organizational Accountability*, unveröffentlichte Habilitationsschrift.
- Rasche, A. und M. Escudero (2010), Leading Change: The role of the Principles of Responsible Management Education, in: *Journal of Business and Economic Ethics (zfwu)*, 10, 2, 244-250.
- Rasche, A. und D. E. Esser (2006), From Stakeholder Management to Stakeholder Accountability – Applying Habermasian Discourse Ethics in Accountability Research, in: *Journal of Business Ethics*, 65, 3, 251-267.
- Schüssler, R. (1990), *Kooperation unter Egoisten: Vier Dilemmata*, München: Oldenbourg.
- Scott, W. R. (1986), *Grundlagen der Organisationstheorie*, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Simon, H. A. (1955), A Behavioral Model of Rational Choice, in: *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Smith, K. E. et al. (2010), 'Working the System' – British American Tobacco's Influence on the European Union Treaty and its Implications for Policy: An Analysis of Internal Tobacco Industry Documents, in: *PLoS Med*, 7, 1, 1-17.
- Streeck, W. (2009), Von der gesteuerten Demokratie zum selbststeuernden Kapitalismus: Die Sozialwissenschaften in der Liberalisierung, in: *WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung*, 6, 1, 13-33.
- Talaulicar, T. (2006), *Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung von Unternehmensethik*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Weart, S. R. (2008), *The Discovery of Global Warming*, 2. Auflage, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Werner, K. und H. Weiss (2010), *Das neue Schwarzbuch Markenfirmen. Die Machenschaften der Weltkonzerne*, Berlin: Ullstein.
- Williamson, O. E. (1982), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: *American Journal of Sociology*, 87, 3, 548-582.
- Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, in: *The Academy of Management Review*, 16, 4, 691-718.

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.
19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.
20. **Fietze, S./Matiaske, W. 2009:** Podcast in der Lehre: Bericht über den Einsatz an der Helmut-Schmidt-Universität, Berlin.

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

21. **Fritz, M./Issa, N./Müller, G./Tuchtfeldt, S./Fietze, S./Kattenbach, R. 2011:** Der Arbeitskraftunternehmer. Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell, Berlin.
22. **Olejniczak, M. 2011:** Arbeit im Kontext des SGB II - Personalwirtschaftliche Aspekte des Neuen Steuerungsmodells, Berlin.
23. **Olejniczak, M. 2011:** Hartz IV als Dienstleistung, Berlin.
24. **Fietze, S./Holtmann, D./Matiaske, W. 2012:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validität des analytischen Beurteilungssystems LBB-SYS, Berlin.
25. **Gröneweg, C./Matiaske, W. 2012:** Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility als Normbildung, Berlin.