

# Integration durch Innovation.

## Ein systemtheoretischer Blick auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility in der Weltgesellschaft

*Thomas Melde*

### 1. Einleitung

Die globalisierte Gesellschaft ist sich selbst zum Problem geworden. In ihr verknüpfen sich unterschiedliche Krisenphänomene wie soziale Exklusion, anthropogener Klimawandel oder Finanzmarktzusammenbrüche zu einer einzigen Krise der Moderne. In der permanenten Steigerung ihrer eigenen Komplexität verengen die sozialen Teilsysteme ihre Perspektive auf die Welt nur noch auf bestimmte, für die Verfolgung ihrer systemspezifischen Logik relevante Ausschnitte mit dem Ziel, die für sie nicht mehr handhabbare Komplexität ihrer Umwelt zu reduzieren. Mit dieser Spezialisierung geraten jedem dieser Systeme die eigenen Nebenfolgen für die soziale und ökologische Umwelt aus dem Blick. Es entstehen zentrifugale Effekte, die zu einem Integrationsverlust und einer Gefährdung der langfristigen Reproduktionsfähigkeit der Gesellschaft führen.

Je reflexiver die Gesellschaft jedoch wird, desto mehr fällt ihr ihre prekäre Lage auf. Um ihrer Selbstgefährdung und -fragmentierung entgegenzuwirken, diskutiert sie seit Jahren das Konzept der nachhaltigen Entwicklung als neues gesellschaftliches Leitbild. Es macht die unterschiedlichen Krisen der Moderne zu seinem Thema und ist damit semantischer Ausdruck einer reflexiven, sich selbst beobachtenden „zweiten Moderne“<sup>1</sup>, in der sich die Gesellschaft zunehmend mit sich selbst konfrontiert, dabei aber gleichzeitig nicht mehr in der Lage ist, ihre Selbstgefährdungen auf dem Wege einer zentralen politischen Steuerung zu bearbeiten.

---

<sup>1</sup> Beck, Ulrich; Grande, Edgar (2004): Das kosmopolitische Europa: Gesellschaft und Politik in der zweiten Moderne. Frankfurt am Main.

Vor diesem Hintergrund wird die Suche nach innovativen Steuerungsinstrumenten für eine nachhaltige Entwicklung besonders virulent. Hoffnungen richten sich vor allem auf die Integrationspotentiale politischer Netzwerke (Global Governance) oder einer Re-Moralisierung der Gesellschaft, insbesondere der Wirtschaft (Wirtschaftsethik). Die mit einer nachhaltigen Entwicklung verbundenen Integrationserwartungen sollen entweder regulativ durch zielgerichtete Steuerung und Koordination oder moralisch durch eine übergeordnete Ethik der Nachhaltigkeit erreicht werden. Corporate Responsibility (CR) und die daraus resultierenden Umwelt- und Sozialstandards werden in der Regel als eine Schnittmenge dieser beiden Ansätze verstanden. Angesichts der zunehmenden Globalität, Komplexität und Ambivalenz der Weltgesellschaft erscheint es jedoch fraglich, ob die aus einem solchen Verständnis abgeleiteten Handlungsempfehlungen noch zeitgemäß sind.

## 2. Nachhaltigkeit: Grenzen der Steuerung und Verantwortungsreflex

Als *das* Integrationsprojekt der Weltgesellschaft thematisiert das Leitbild der Nachhaltigkeit gleichermaßen Fragen nach dem Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft (Sozialintegration) wie zwischen Natur und Gesellschaft (ökologische Integration) oder den sozialen Teilsystemen untereinander (Systemintegration).<sup>2</sup> In der Nachhaltigkeitsdebatte wird diese Mehrdimensionalität oft ignoriert und auf Teilaspekte reduziert. Obwohl kaum eine andere Idee heute weltweit so unumstritten ist wie der Nachhaltigkeitsgedanke, bleibt die Beantwortung der Fragen, was genau darunter zu verstehen ist und auf welchem Weg eine Integration durch Nachhaltigkeit erreicht werden kann, sehr kontrovers.

Das liegt zum einen an dem begrenzten Wissen über zukünftige gesellschaftliche Entwicklungen, zum anderen an der Ambivalenz möglicher Nachhaltigkeitsziele. Nachhaltigkeit überschreitet traditionelle Wissensbereiche, indem sie sich gleichermaßen auf technologische, gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen bezieht und somit miteinander verbundene, nicht-lineare Dynamiken in den Blick nimmt, die kaum prognostizierbar sind. Sie thematisiert die unintendierten Nebeneffekte sozialer Evolution und ist damit geradezu das Exerzierfeld der Weltrisikogesellschaft geworden. In ihr wird jede Entscheidung, jeder steuernde Eingriff prekär, die

---

<sup>2</sup> Lange, Stefan; Schimank, Uwe (2004): Governance und gesellschaftliche Integration. In: dies.: Governance und gesellschaftliche Integration. Wiesbaden, S. 9–46.

Konsequenzen sind kaum noch überschaubar. Wissen ist nicht mehr nur unsicher, sondern zunehmend auch das Wissen um Nicht-Wissen.<sup>3</sup> Diese epistemologische Schwäche wird noch verschärft durch die Ambivalenz der Ziele nachhaltiger Entwicklung, die die Bemühungen um ihre intentionale politische Steuerung vollends utopisch erscheinen lässt. Zahllose Versuche, Nachhaltigkeit zu operationalisieren, haben gezeigt, dass sie sich nicht in eine hierarchische Struktur von Bewertungskriterien bringen lässt. Das hängt eng mit dem Problem unsicheren Wissens zusammen. Denn wenn nachhaltige Entwicklung eine soziale Evolution meint, die langfristig schädliche Nebenfolgen reduzieren oder vermeiden soll, dann sind eindeutige Zielorientierungen zwangsläufig verengend und selektiv. Vielmehr bedarf es integrierter Ziele, die notwendigerweise ambivalent und diffus sind. Diese Ambivalenz ist charakteristisch für die Moderne. Sie kann nicht durch Entscheidung oder Definition überwunden werden – im Gegenteil, sie entfaltet sich immer weiter.<sup>4</sup> Die Gesellschaft muss lernen damit umzugehen.

Eine zielgerichtete politische Steuerung nachhaltiger Entwicklung erscheint auch deswegen unmöglich, weil sich die gesellschaftlichen Einflussmöglichkeiten auf immer mehr Akteure verteilen. In der Weltgesellschaft existiert kein politisches Zentrum, das über ein Interpretationsmonopol verfügen würde, kein globaler Leviathan, der eine spezifische (Nachhaltigkeits-) Rationalität durchsetzen könnte. Deswegen haben sich in den vergangenen Jahren vor allem Global Governance-Ansätze mit der Frage beschäftigt, wie das Handeln unterschiedlicher Akteure unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit koordiniert oder verhandelt werden kann. Obwohl gerade dieser Forschungsstrang wesentlich zu der Einsicht beigetragen hat, dass eine globale nachhaltige Entwicklung innovativer Steuerungsinstrumente bedarf, hat der Großteil dieser Ansätze den Fokus auf staatliche und zwischenstaatliche politische Institutionen nicht überwinden können und die zunehmende Bedeutung privater Akteure und privat entwickelter Standards weitgehend ausgeblendet. Zugleich wurde eine Vorstellung intentionaler Steuerung perpetuiert, die auf die Erreichung konkreter, inhaltlich vordefinierter Nachhaltigkeitsziele durch die Koordination von Akteurshandeln vertraut. In jüngster Zeit sind die damit verbundenen Erwartungen aber regelmäßig enttäuscht worden. Die Möglichkeit einer gesellschaftlichen Integration

---

<sup>3</sup> Beck, Ulrich (2008): *Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*. Frankfurt am Main. S. 211-233.

<sup>4</sup> Bauman, Zygmunt (1992): *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*. Hamburg.

durch Nachhaltigkeit wird seither mit wachsender Skepsis beurteilt und immer öfter in den Bereich der Illusion geschoben.<sup>5</sup>

Wenn Steuerung ausscheidet, stellt sich die Frage nach Alternativen. Die Nachhaltigkeitsdebatte beantwortet diese mit einem vertrauten Reflex: dem Einklagen von Verantwortung.<sup>6</sup> Wenn politische Integration durch Steuerung nicht möglich ist, so soll doch zumindest eine „Ethik der Nachhaltigkeit“ die Selbstgefährdungen der Moderne eindämmen. Der „organisierten Unverantwortung“<sup>7</sup> sollen verantwortliche Organisationen entgegenwirken. Dieser normative Strang der Nachhaltigkeitsforschung hat sich zu einem breiten Verantwortungsdiskurs ausgeweitet, der Corporate Responsibility als die moralische Verpflichtung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung einfordert. Solange die genauen Implikationen „nachhaltiger Entwicklung“ jedoch nicht eindeutig festzulegen sind, bleibt auch unklar, wofür genau Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen. Um in dieser Frage Orientierung zu gewinnen, wird deswegen immer wieder versucht, Nachhaltigkeit als einen moralisch erstrebenswerten Zustand gesellschaftlicher Entwicklung vorzudefinieren und daraus Handlungsanweisungen und eindeutige Verantwortungszuschreibungen abzuleiten.

Die künftigen Konsequenzen gegenwärtiger Entscheidungen vorherzusehen erscheint aber mehr denn je unmöglich. Heute getroffene, moralisch für einwandfrei befundene Entscheidungen können morgen schon negative Effekte zeitigen, die neue – möglicherweise entgegengesetzte – Entscheidungen nötig machen.<sup>8</sup> Nachhaltigkeit als einen Integrationszustand anzustreben und moralisch zu legitimieren ist riskant, denn moralische Definitionen von „Wahrheit“ drohen in einer funktional differenzierten Gesellschaft unlösbare Konflikte zu erzeugen. Jedes moralische Argument ist abhängig von sozial und temporal verschiedenen Perspektiven.

---

<sup>5</sup> Rosenau, James N. (2003): Globalization and Governance: Bleak Prospects for Sustainability. In: Internationale Politik und Gesellschaft, H. 3, S. 11–29.

<sup>6</sup> Luhmann, Niklas (1993): Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral. In: Bechmann, Gotthard (Hg.): Risiko und Gesellschaft. Grundlagen und Ergebnisse interdisziplinärer Risikoforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 327–338.

<sup>7</sup> Beck, Ulrich (1986): Die Risikogesellschaft. Frankfurt am Main.

<sup>8</sup> Jüngstes Beispiel für die Widersprüchlichkeit einer moralisch ausgetragenen Nachhaltigkeitsdiskussion ist die Debatte um Biosprit. Vor kurzem noch als „Klimaretter“ gelobt, wird die Verwendung biologisch hergestellter Treibstoffe heute als Verursacher von Hunger in der Dritten Welt gegeißelt.

Wenn nun aber in der Komplexität der modernen Weltgesellschaft auch die Moral kontingent wird, kann dann Ethik überhaupt noch einen integrativen Anspruch erheben? Und wie soll unter diesen Bedingungen eine diffuse Verantwortung helfen, hochkomplexe Problemlagen zu bewältigen? Der moderne Nationalstaat hat Moral und Verantwortung als Integrationsmechanismen schon lang verabschiedet. Um die Gesellschaft am Laufen zu halten, genügen hier das positive Recht und der demokratische Prozess. Recht als modernes Medium der Steuerung bezieht dabei seine Integrationskraft aus dem Prozess seiner eigenen Anpassung. Es ist in der Lage, sich an verändernde Bedingungen, besseres Wissen und neue Notwendigkeiten zu adaptieren. Es begegnet dem Problem gesellschaftlicher Kontingenz, indem es diese Kontingenz in seinen eigenen Prozess einbaut.<sup>9</sup> Auf der Ebene der Weltgesellschaft existiert freilich kein globales Recht, das in einem demokratischen Prozess bei der Verarbeitung von Kontingenz helfen könnte. Weder gibt es hier ein übergeordnetes politisches, noch ein (abschließend) ausdifferenziertes Rechtssystem. Allerdings lässt sich auch Nachhaltigkeit als eine *prozedurale Rationalität* der Kontingenzbewältigung verstehen, wenn damit keine moralischen oder politischen Forderungen nach bestimmten Endzuständen verknüpft werden. Denn der Nachhaltigkeitsdiskurs bringt bereits funktionale Äquivalente eines globalen Rechts hervor, neue Formen der Souveränität und Autorität, die auf globaler Ebene Integrationseffekte entfalten, weil sie Lernen und Anpassung ermöglichen. Corporate Responsibility ist eine solche Innovation des Nachhaltigkeitsdiskurses. Sie lässt sich als eine gesellschaftliche Selbststeuerungsleistung charakterisieren, die innovative Formen der Selbst- und Ko-Regulierung erzeugt und über die Herausbildung von Umwelt- und Sozialstandards zu gesellschaftsweiten Vernetzungseffekten führt.

### 3. Nachhaltigkeitskommunikation

Versteht man mit Niklas Luhmann Gesellschaft als die Gesamtheit aller Kommunikationen, dann muss ein prozedurales Verständnis von Nachhaltigkeit ebenfalls gesellschaftliche Kommunikation in den Blick nehmen. Und zwar solche, die die langfristige Aufrechterhaltung und Entwicklungsfähigkeit gekoppelter gesellschaftlicher und ökologischer Systeme thematisieren.

---

<sup>9</sup> Vgl. Willke, Helmut; Willke, Gerhard (2008): Corporate Moral Legitimacy and the Legitimacy of Morals: A Critique of Palazzo/Scherer's Communicative Framework. In: Journal of Business Ethics, Jg. 81, H. 1, S. 27–38.

Soziale Bewegungen sind der Ursprung dieser Nachhaltigkeitskommunikation. Protestgruppen führen die Differenz von Entscheidern und Betroffenen in das Gesellschaftssystem ein, indem sie sich selbst als das jeweils betroffene System präsentieren und bestimmte Entscheidungen als Gefahren für sich interpretieren. Sie adressieren Organisationen als die Repräsentanten eigensinniger Systemlogiken und statten so die Gesellschaft mit Konflikten aus, die über moralische Argumente ausgetragen werden. Insbesondere in den Auseinandersetzungen zwischen zivilgesellschaftlichen Gruppen und transnationalen Unternehmen hat man im letzten Jahrzehnt die Bedeutung und Wirkungsmacht moralischer Konflikte beobachten können. Ihre Effekte auf das Konsumverhalten von Verbrauchern und die Selbstbeschreibung von Unternehmen als verantwortliche „Corporate Citizens“ sind unbestreitbar.

So scheint das Leitbild der Nachhaltigkeit in der Tat ein globales moralisches Regime hervorzubringen, das die Weltgesellschaft jedoch nur deshalb verkräftet, weil es inhaltlich offen und für unterschiedliche soziale Kontexte gleichermaßen anschlussfähig ist. Nachhaltigkeitskommunikation ersetzt den *Sinn* systemspezifischer Kommunikationen durch *Angst*. Diese Form der Kommunikation ist effektiv und diffus zugleich. Effektiv ist sie, weil Angst die Gesellschaft und ihre Teilsysteme irritiert und warnt; und sie ist zugleich diffus, weil unterschiedliche Systemperspektiven an sie anschließen und in ihre Systemlogik transformieren können. Hinter dem vermeintlichen moralischen Konsens, der mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit verbunden wird, bestehen Interessenskonflikte und Interpretationsunterschiede weiter fort. Sie erzeugen Generalisierungseffekte, die Nachhaltigkeit zu einer zwar anschlussfähigen, aber inhaltlich unbestimmten Integrationsidee gemacht haben.

So lässt sich die Nachhaltigkeitskommunikation der Weltgesellschaft am besten als eine *Konfliktsemantik* verstehen, die durch ihren generalisierten Sinn zugleich als *Konsensillusion* taugt.<sup>10</sup> Diese paradoxe Konstitution resultiert aus der Lückenfunktion, die das Leitbild der Nachhaltigkeit ausfüllen muss: Einerseits lässt sich eine moralische Integration im Weltmaßstab *nicht mehr* herstellen, andererseits ist sie unverzichtbar, solange sich ein globales Rechtsregime *noch nicht* herausgebildet hat, das diese Funktion

---

<sup>10</sup> Martinsen, Renate; Melde, Thomas (2006): Public-Private Partnerships im System der Vereinten Nationen. Eine menschenrechtliche Perspektive. In: Die Friedens-Warte, Jg. 81, H. 1.

übernehmen könnte.<sup>11</sup> In diesem Spannungsfeld bringt der Nachhaltigkeitsdiskurs neue Formen der Verantwortung hervor, die – wie im Fall freiwilliger Sozial- und Umweltstandards – diese Lücke zu überbrücken versuchen. Eine über moralische Argumente ausgetragene Nachhaltigkeitskommunikation ist deswegen funktional. Sie stellt die gesellschaftspolitische Debatte auf die Suche nach angemessenen Antworten auf die Krise der industriellen Moderne um und hinterfragt die Legitimität partikularer Rationalitäten. Ihr Integrationspotential liegt in ihrem immanenten Reflexionsangebot: sie macht die Nebenwirkungen sozialer Evolution beobachtbar und zwingt die sozialen Teilsysteme durch Konflikte dazu, ihre eigenen Effekte auf das Gesamtsystem in Betracht zu ziehen.

So steigert die Weltgesellschaft zwar ihre Reflexionsfähigkeit, ist aber ohne eine zentrale Ordnungsinstanz nach wie vor nicht in der Lage, ihrer Selbstproblematik auf dem Wege einer Selbstrepräsentation, d.h. zentral gesteuerter Problembearbeitung, zu begegnen. Steuerung kann deswegen nur noch als ein reflexiver Prozess verstanden werden, der selbst in die Operationen sozialer Systeme eingebettet ist. Nachhaltigkeitskommunikation versorgt diese Systeme mit Irritationen und erzeugt Resonanzen. Ein Steuerungseffekt entsteht daraus aber nur dann, wenn die Resonanz innerhalb der Systeme in Lernprozesse kanalisiert wird. Insofern kann Steuerung jenseits national verfasster Gesellschaften nur noch als eine Selbststeuerung begriffen werden, in der es auf die Entwicklung von Verfahren und Programmen ankommt, die ergebnisoffenes gesellschaftliches Lernen ermöglichen, und nicht auf die Definition substantieller, moralisch legitimierter Steuerungsziele und Verantwortungen.

#### 4. Corporate Responsibility

Gesellschaftliches Lernen manifestiert sich in Organisationen. Sie transformieren Kommunikation in Entscheidungen. Organisationen sind damit der eigentliche Träger sozialen Wandels. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie lernen, sich an veränderte Umwelтанforderungen anzupassen. Dafür sind Irritationen von außen notwendig, die die eingeübten Routinen und Entscheidungsmuster der Organisation in Frage stellen. Nachhaltigkeitskommunikation fordert die standardisierten Entscheidungsprogramme von Unternehmen heraus. Als „soziale Adresse“ des globalisierten Wirtschaftssystems werden Unternehmen von sozialen Bewegungen mit moralischem

---

<sup>11</sup> Vgl. Willke, Helmut; Willke, Gerhard (2008): a.a.O., S.36f.

Protest adressiert, der ihre Verantwortung für bestimmte Themen einklagt. Diese externen Anforderungen sind nicht mehr innerhalb der eingeübten Entscheidungsmuster zu bewältigen, mit denen man noch etwa auf Nachfrageveränderungen reagieren konnte. Die Irritation der Nachhaltigkeitskommunikation ist viel grundsätzlicherer Natur. Sie wirft das Unternehmen auf sich selbst, auf sein eigenes Prozessieren zurück.

Wie jede Organisation beobachten auch Unternehmen ihre Umwelt und wie sie selbst darin beobachtet werden.<sup>12</sup> Sie nehmen die Nachhaltigkeitskommunikation und die darin mittransportierte Forderung nach Verantwortung auf und verändern ihre Selbstbeschreibung. Hier zahlt sich die beschriebene Anschlussfähigkeit von *Angst* aus. Sie stellt sicher, dass sich Unternehmen auf das Spiel der Nachhaltigkeitskommunikation einlassen und sich selbst als verantwortliche „Corporate Citizens“ darzustellen beginnen. Diese neue Form der Selbstbeschreibung ist ihrerseits eine Fortsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation, an die wiederum angeschlossen wird. So beobachten wir heute etwa eine Zunahme von Ratings und Rankings, die bewerten und vergleichen, wie Unternehmen ihrer Verantwortung nachkommen. Immer häufiger sind Unternehmen gesetzlich oder aufgrund von Börsenaufgaben dazu verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsleistungen zu berichten. Und eine zunehmende Zahl von Beratungsfirmen verdient ihr Geld damit, Unternehmen zu zeigen, wie sie verantwortlicher wirtschaften können.

Sobald sich Unternehmen auf dieses Spiel der Nachhaltigkeitskommunikation einlassen und ihre Selbstbeschreibung umstellen, beginnt ein Prozess, der als „argumentative Selbstverstrickung“ beschrieben worden ist.<sup>13</sup> Kommunikation erzeugt Konsequenzen, die auf sie selbst zurückwirken. So werden Unternehmen zunehmend mit den Nebenfolgen ihres Handelns konfrontiert, sie verursachen Veränderungen in ihrer Umwelt und müssen innerhalb ihrer ökonomischen Logik wiederum auf diese Veränderungen reagieren. Sie suchen nach neuen Geschäftsmöglichkeiten oder stellen zumindest Aktivitäten ein, die den Erfolg ihres Geschäfts gefährden. Verant-

---

<sup>12</sup> So formuliert z.B. der Energieversorger RWE in seinem Unternehmensbericht „Unsere Verantwortung“: „Wir sollten lernen zu beobachten, wie wir uns selbst und andere beobachten und wie wir beobachtet werden. Nur so entsteht wechselseitiges Verständnis und Vertrauen. Gesellschaftliches Vertrauen, das für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar ist.“ (2005: 2)

<sup>13</sup> Schimmelfennig, Frank (2001): The community trap : liberal norms, rhetorical action, and the eastern enlargement of the European Union. In: International Organization, H. 55, S. 47–80.

wortliche Unternehmen tun also, was sie immer getan haben: Sie nutzen die Beschränkungen und Möglichkeiten in ihrer Umwelt dazu, Gewinne zu machen. Sie akzeptieren ihre Verantwortung für den Kampf gegen den Klimawandel – und entwickeln „grünere“ Produkte. Sie erkennen die ihnen zugeschriebene Verantwortung für den Kampf gegen Armut an – und entwickeln Geschäftsmodelle für die „bottom-of-the-pyramid“.

Corporate Responsibility ändert nichts an der Logik des Unternehmens oder der Tatsache, dass es eine rein ökonomische Rationalität verfolgt. Vielmehr verändert Nachhaltigkeitskommunikation, *was* ökonomisch rational ist. CR ist dabei lediglich das Instrument von Unternehmen, sich dieser veränderten Rationalität anzupassen. Sie ist keine plötzliche Moralisierung der Organisation und kein Ausdruck einer ethisch motivierten Wirtschaft, sondern ein Differenzminderungsprogramm, mit dem die Unternehmen versuchen, den Unterschied zwischen ihrer Selbstbeobachtung und der Beobachtung durch Dritte – seien es Kunden, Finanzanalysten oder Greenpeace-Aktivisten – zu verringern. Eine wachsende Zahl von Unternehmen vollzieht diesen Wandlungsprozess und nimmt damit Einfluss auf das Wirtschaftssystem als Ganzes. „Alle Organisationen sehen sich durch Ratingagenturen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Qualitätzertifizierungseinrichtungen in die unausweichliche Lage gebracht, ihre eigenen Prozesse so zu gestalten und offenzulegen, dass die Qualität der Prozessgestaltung, nicht ihr Inhalt, laufend gegenüber anderen Organisationen, mit denen man im Geschäft bleiben will oder ins Geschäft kommen will, dokumentiert werden kann. Es wird nicht ausbleiben, dass die Kriterien, mit denen die Qualität der Prozesse nach außen dokumentiert wird, auch nach innen eine gewisse Bedeutung bekommen und daher die Organisationen auf einer strukturellen Ebene untereinander ähnlicher werden. Das hilft bei der Diffusion von Innovationen. Und es hilft dabei, sich vor Innovationen zu warnen, an denen andere bereits gescheitert sind.“<sup>14</sup>

Das alles führt zu einer inkrementellen Veränderung ökonomischer Rationalität: Unternehmen beobachten die Konflikte in und mit ihrer Umwelt, sie nehmen sie auf und stellen ihre Entscheidungen auf Kontingenz um. Sie werden nicht nur reflexiver, sondern auch flexibler. Sie lernen mit widersprüchlichen Anforderungen umzugehen und übersetzen sie in Entscheidungen, die sich in der Art und Weise, wie Wirtschaft funktioniert, materialisieren.

---

<sup>14</sup> Baecker, Dirk (2007). Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main. S. 24

## 5. Politische Innovationen

Moralische Konflikte sind ursächlich für diese Veränderungen, sie verschwinden jedoch, je mehr sie in die systemeigenen Rationalitäten übersetzt werden; mit neuem Wissen brechen sie aber auch immer wieder auf. Diese temporäre „Invisibilisierung“ von Moral ist funktional, denn sie ersetzt normative durch kognitive Erwartungsstrukturen.<sup>15</sup> Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive werden Konflikte dadurch rational. Während normative Erwartungen kontrafaktisch sind, das heißt im Enttäuschungsfall nicht verändert werden, werden kognitive Erwartungen an Beobachtungen angepasst. Werden sie enttäuscht, führt das nicht wie im Fall normativer Erwartungen zu einer Verhärtung von Konfliktlinien, sondern zu Lernprozessen. Durch ihre CR-Programme sind Unternehmen zunehmend in der Lage, die häufig moralisch vorgetragenen Anforderungen ihrer Stakeholder aufzunehmen, miteinander abzugleichen und in ihren nun auf Kontingenz umgestellten Programmen zu verarbeiten. Konflikte bestehen deswegen trotzdem fort, aber sie werden durch Prozesse gesellschaftlicher Vernetzung aufgefangen und hinter der „Konsensillusion“ der Nachhaltigkeit versteckt.

Durch CR-Programme und ihre damit gewonnene Reflexionsfähigkeit sind Unternehmen zunehmend in die Lage versetzt, ihre Erwartungen mit denen anderer sozialer Systeme abzugleichen und gegebenenfalls anzupassen. Empirisch betrachtet, geschieht das vor allem in Stakeholderdialogen, Multi-Stakeholder-Workshops, Public Private Partnerships und anderen Governance-Arrangements, die Sozial- und Umweltstandards als neue Formen privater Rechtsregimes hervorbringen. Corporate Responsibility wohnt damit eine immanente Vernetzungslogik inne, die jedoch nicht auf die Herstellung eines intersubjektiv geteilten Konsenses zielt oder Konflikte durch die Definition gemeinsamer und kraft des besseren Arguments akzeptierter „Wahrheiten“ ersetzt. Vielmehr stellen diese politischen Innovationen gesellschaftlicher Selbststeuerung vor allem die Fortsetzung von Kommunikation selbst sicher. Ihre spezifische Wirkung liegt darin, dass sie die fortbestehenden Konflikte zwischen sozialen Systemen domestizieren. Sie werden in die Phase der Strategiebildung und Entscheidungsfindung von Organisationen vorverlagert. Gegenseitige Erwartungen werden antizipativ

---

<sup>15</sup> Diese Entwicklung beobachtet Luhmann für die Weltgesellschaft allgemein. In ihr falle ein "deutliches Vorherrschen kognitiver, adaptiver, lernbereiter Erwartungen auf, während normative, Moral prätendierende und vorschreibende Erwartungen zurücktreten." Luhmann, Niklas (1971): Die Weltgesellschaft. In: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, H. 57, S. 5.

miteinander konfrontiert und angepasst – nicht aus der Überzeugung, dass eine solche Abstimmung moralisch geboten wäre, sondern als das Ergebnis des Bestrebens jedes Systems, sozial robuste Strategien zu verfolgen.

Das Ergebnis ist eine Architektur von Schnittstellen und Kopplungen, deliberativen Foren und „private authorities“, die sich als eine Struktur komplexer Souveränitäten darstellt. Zwischen ihnen entfaltet sich Nachhaltigkeitskommunikation als ein emergenter Kommunikationszusammenhang, der zum funktionalen Äquivalent einer globalen Ordnungsfunktion oder integrierenden Ethik wird. Die bestimmte Unbestimmtheit des Leitbilds der Nachhaltigkeit ist dabei instruktiv für den Umgang mit zunehmender Komplexität: Das Konzept ist offen genug, um vielseitige Anschlussmöglichkeiten für teilsystemspezifische Kommunikationen zu gestatten und gleichzeitig hinreichend bestimmt, um in den unterschiedlichen Kommunikationsarenen der Weltgesellschaft als „Konsensfiktion“ zu taugen. Nachhaltigkeit wird so zum Integrationsmotor der Weltgesellschaft – und Corporate Responsibility eine Form des Treibstoffs.