

# CSR und CC – Gesellschaftliche Regulierung und Steuerung. Ein Essay

Gerd Mutz

Seit mehr als einer Dekade gibt es viele Unternehmen, in denen sich Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Strategien in unterschiedlichen Formen durchgesetzt haben: Fair Trade, Arbeitsbedingungen sowie umweltschonende Produktion sind zu zentralen Corporate Social Responsibility-Themen (CSR) geworden, und im Rahmen von Corporate Citizenship (CC) engagieren sich Unternehmen außerhalb ihres Kerngeschäfts im lokalen Umfeld. In den letzten Jahren werden CSR und CC als Teil nachhaltigen Wirtschaftens gesehen: Ziel ist es, das soziale und ökologische Umfeld in das wirtschaftliche Handeln einzubeziehen.

Dabei handelt es sich um eine unternehmerische Initiative, die aus den USA stammt und dort bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten praktiziert wird. Seit Anfang der 1990er Jahre gibt es auch in anderen Teilen der Welt, in Europa, Australien und einigen asiatischen Ländern, CSR-/ CC-Programme. In Deutschland hat die Diskussion um CSR und CC erst Mitte der 1990er Jahre begonnen.

CSR und CC sind keine vorübergehenden Moden, sondern Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels, den man kaum mit dem traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Instrumentarium, sondern am ehesten mit wirtschaftsethischen oder wirtschaftssoziologischen Analysen angemessen erklären kann. Globalisierungsprozesse sowie neoliberale Denkweisen und Handlungsformen haben weltweit zu einer Schwächung von Politik und staatlichen Institutionen geführt, während Wirtschaft und Zivilgesellschaft einflussreicher geworden sind. Sie entwickeln gleichsam neben Politik und Staat neue Steuerungs- und Kooperationsformen und beeinflussen so marktwirtschaftliche Prozesse und deren Folgen. Dabei wird die Rolle von Politik und Staat immer uneindeutiger, es treten Fragen gesellschaftlicher Regulierung auf.

Gleichzeitig verschiebt sich die gesellschaftliche Verantwortungsethik: Weder Nationalstaaten noch der internationalen Politik ist es bislang gelungen, im Hinblick auf Globalisierungsprozesse ethische Prinzipien durchzusetzen oder zu entwickeln (Beispiel: Gerechtigkeit); hingegen besetzen Wirtschaft und Zivilgesellschaft den Diskurs über gesellschaftliche Verantwortung. Nachhaltigkeit wird zu einem neuen moralischen Paradigma.

### 1. CSR und CC auf den Begriff gebracht

Die weltweite Verbreitung von CSR und CC hat dazu geführt, dass auch das Verständnis vielfältig und verschiedenartig geworden ist und kaum mehr der ursprünglichen Verwendung in den USA entspricht. Teilweise drängt sich der Eindruck einer babylonischen Sprachverwirrung auf, die allerdings nachvollziehbar ist: CSR- und CC-Prozesse sind sowohl historisch als auch kulturell geprägt – somit *muss* das jeweilige regionale oder nationale Verständnis variieren.

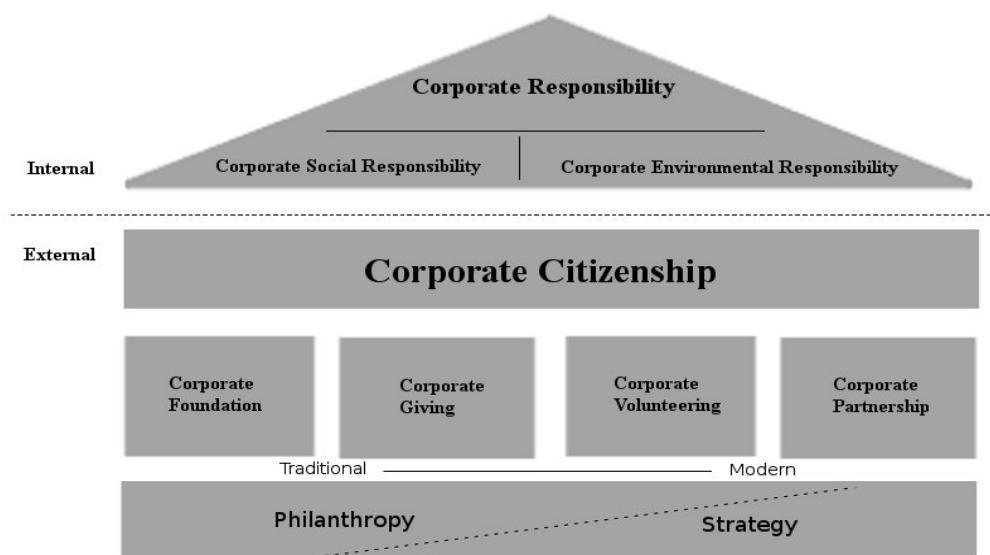
Die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ist in *liberalen* Marktwirtschaften entstanden, die nur wenige sozialstaatliche Institutionen aufweisen. In *sozialen* Marktwirtschaften oder Wohlfahrtsstaaten, die in Europa überwiegen, führen staatliche, tarifvertragliche oder korporatistische Strukturen zu einem anderen Verständnis von Verantwortung und Bürgerengagement. Und auch in *sozialistischen* Marktwirtschaften mit starken staatlichen Steuerungen, wie etwa in der VR China, entstehen wiederum eigene CSR- /CC-Begrifflichkeiten und Praxisformen.

Was für die Praxis nachvollziehbar ist, kann für die Wissenschaft nicht gelten. Hier muss angestrebt werden, eine theoretisch und analytisch konsistente Definition zu entwickeln, die sowohl für die Scientific Community als auch für die Akteure in der Praxis eine angemessene und tragfähige Beschreibung darstellt. In den letzten Jahren hat sich in internationalen akademischen Kreisen die Verwendung folgender Begrifflichkeiten durchgesetzt:

CSR bezieht sich auf das unternehmerische Kerngeschäft, also auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen. Dazu gehören die *sozialen* Felder, wie Fair Trade, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Kontrolle der Wertschöpfungskette usw. Im *ökologischen* Feld geht es um die Umweltthematik, etwa die umweltschonende Produktion im eigenen Land und an unterschiedlichen internationalen Standorten. CSR ist definiert als „verant-

wortungsvolles unternehmerisches Handeln, ... das über die Erfüllung gesetzlicher Normen und Mindeststandards hinausgeht.“ (BMAS 2006, S. 1; vgl. auch: Europäische Kommission 2006).

CC bezieht sich nicht auf die wirtschaftlichen Aktivitäten selbst, sondern auf die sozialen und ökologischen Außenbeziehungen des Unternehmens, also das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen bzw. ihrer Beschäftigten im gesellschaftlichen Umfeld (vgl. Habisch 2003, Habisch et al. 2007). Corporate Citizenship basiert auf der angelsächsischen Vorstellung von Unternehmen als bürgerschaftlichen Akteuren, die wie Einzelpersonen als Teil der Gesellschaft nicht nur mit Rechten, sondern auch mit Pflichten ausgestattet sind. Somit folgt man bspw. in den USA einer bürgerschaftlichen Idee, die mit dem Anspruch verbunden ist, sich als Good Citizen zu verhalten.



© miss 2005

CC umfasst traditionelle Konzepte, wie Corporate Giving und Corporate Foundations, die eher philanthropisch geprägt sind, sowie moderne Formen des Corporate Volunteering und Corporate Partnership, die sich unmittelbar auf das soziale und ökologische Umfeld beziehen und zumindest teilweise strategischen Charakter aufweisen (Mutz et al. 2002).

Bei Corporate Giving werden meist lokale Vereine oder Initiativen finanziell unterstützt, manchmal stocken Unternehmen in so genannten Mat-

ching-Programmen auch Spenden ihrer Mitarbeiter auf. Unter Corporate Foundations werden gemeinnützige Unternehmensstiftungen verstanden, deren Aufgabe die Unterstützung und Förderung des gesellschaftlichen Umfeldes ist. Die Zielsetzungen der Stiftungen reichen dabei von der Finanzierung sozialer, kultureller und ökologischer Projekte bis hin zur Initiierung eigener Programme, die auch die Beschäftigten der Unternehmen mit einbeziehen.

Corporate Volunteering und Corporate Partnerships sind historisch neue Elemente von CC. Wesentlich für Corporate Volunteering ist, dass nicht das Unternehmen selbst im eigenen Namen aktiv wird, sondern die Mitarbeiter bei ihrem Engagement im sozialen, ökologischen oder kulturellen Umfeld von der Unternehmensleitung unterstützt werden. Wichtig ist die Abgrenzung zu Corporate Giving: Es geht nicht um Geldflüsse seitens der Unternehmen an die Mitarbeiter oder an gemeinnützige Einrichtungen. Corporate Volunteering umfasst einzelne Projektstage (Days of Service) oder Projektwochen, mehrtägige oder einwöchige Events, Freistellungen für regelmäßiges Engagement und Secondments (längerfristige, teilweise sogar einjährige Entsendungen zur Mitarbeit in Nicht-Regierungs- oder nicht Profit orientierten Organisationen (NGOs / NPOs)).

CSR und CC sind keine voneinander unabhängigen Konzepte, die beliebig eingesetzt werden können: Man kann nicht das eine tun (CC) und das andere lassen (CSR). Insbesondere in der Öffentlichkeit herrscht Unverständnis, wenn Unternehmen Weihnachtsmärkte sponsern oder ihre Mitarbeiter in Kinderheime schicken, aber zugleich in ihrem Kerngeschäft Kinderarbeit dulden. Derartige CC-Aktivitäten sind in einem hohen Maße unglaubwürdig und schaden eher dem Ansehen, wenn sie nicht zu dem Gesamtbild des Unternehmens passen und in eine allgemeine CSR-Strategie eingebunden werden.

CSR und CC sind vielmehr aufeinander bezogene Konzepte, die es zu integrieren gilt und die eine grundsätzlich verantwortungsvolle Haltung der Unternehmen zum Ausdruck bringen. So kann CSR gleichsam als Rahmen – als übergeordnete Idee – für CC verstanden werden. CC allein ist wie ein Haus ohne Dach. Aber nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern selbst in akademischen Kreisen ist zunehmend eine Fokussierung auf CC zu beobachten. Insbesondere in Deutschland wird intensiver über CC, insbesondere über Corporate Volunteering, als über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen diskutiert, oder CC wird gar mit CSR gleichgesetzt. Damit wird aber der spezifische gesellschaftliche Gehalt und das

Potenzial eines integrierten Verantwortungsverständnisses auf das bloße Engagement reduziert. Eine Entpolitisierung der Debatten ist die Folge (Mutz 2001a, b).

## 2. Wirtschaftsethische Überlegungen zu CSR und CC

### *Marktwirtschaften und Ressourcennutzung*

Wirtschaftliches Handeln in Marktgesellschaften ist dadurch gekennzeichnet, dass seine infrastrukturellen Voraussetzungen in einer besonderen Weise beeinträchtigt werden. Zwar bedeutet wirtschaftliches Handeln immer – seinem Wesen nach –, dass Austauschverhältnisse mit der sozialen und ökologischen Umwelt stattfinden. Das Besondere an *Marktgesellschaften* ist jedoch, dass alle Güter und Dienstleistungen, auch die sozialen und ökologischen Ressourcen, durch *marktwirtschaftliches* Handeln zu Waren werden und somit unter die ‚Gesetze‘ des Marktes fallen. Im Wesentlichen sind damit die Nutzung der Arbeitskraft und der natürlichen Umwelt gemeint. Indem soziale und ökologische Ressourcen warenaufwändig werden, entscheiden allein die Marktsignale (Veränderungen in Menge und Preis) über ihre wirtschaftliche Verwendung: Sind ausreichend Ressourcen zu geringen Preisen verfügbar, dann werden diese eingesetzt, solange sich deren Nutzung rentiert.

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts entstand eine zivilgesellschaftliche Gegenbewegung (die Gewerkschaften), um die uneingeschränkte marktwirtschaftliche Nutzung sozialer Ressourcen (der Arbeitskraft) zu regulieren. Erst später, beginnend mit den 1970er Jahren, konnten sich ‚Neue soziale Bewegungen‘ etablieren, die sich über die ‚soziale Frage‘ hinaus mit der Nutzung natürlicher Ressourcen beschäftigen. Im Grunde geht es in beiden Fällen um Fragen der Reproduktion, einmal der Arbeitskraft, zum anderen der Natur. Ziel zivilgesellschaftlicher Akteure ist es, die rein marktwirtschaftliche Verwendung von Ressourcen zu begrenzen und gegebenenfalls gesetzlich einzuschränken. In modernen Begriffen: Es geht um nachhaltiges Wirtschaften, und im Zuge dieser Entwicklung sind in Deutschland schon früh Institutionen – etwa die Sozialpartnerschaft – zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft entstanden. Die Rolle von Politik und Staat ist es, die Autonomie dieser besonderen Kooperationsform zu gewährleisten.

Heute scheint eine vergleichbare Situation vorzuliegen. Die ökologischen Nutzungsschäden sind unübersehbar und auch die sozialen Folgen insbe-

sondere globalen Wirtschaftens in den sich entwickelnden Ländern nehmen frühindustrielle Dimensionen an. Während bislang (in der Sprache der (neo-)klassischen Wirtschaftswissenschaften) diese „Effekte“ in den meisten Fällen ohne gesellschaftlichen Widerspruch externalisiert werden konnten, mischen sich nun wieder zivilgesellschaftliche Akteure mit einer sowohl sozialen als auch ökologischen Ausrichtung ein, um etwa Armut, Kinderarbeit, unzureichenden Arbeitsschutz oder Umweltbelastungen und Klimawandel zu einem öffentlichen Thema zu machen – freilich bewusst zu Lasten des Ansehens von Unternehmen (siehe die medialen Darstellungen bspw. in: Brand Eins 2004; Harvard Business Manager 2007; The Economist 2008).

CSR-/ CC-Instrumente, -Programme oder -Dialogforen können heute, so z.B. auch aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik (North 1992), ebenfalls als neue Institutionen verstanden werden, die sich zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft entwickelt haben. Dabei ist auffallend, dass in Deutschland erst in den letzten Jahren Fragen der politischen und staatlichen Regulierung auftreten.

### *Wirtschaft und Moral – Moral in der Wirtschaft*

Wie erreichen soziale und ökologische Themen die Öffentlichkeit? Offensichtlich ist zivilgesellschaftlichen Akteuren die ‚Beinahe-Unmöglichkeit‘ gelungen, derartige Fragen aus einer ethischen Perspektive zu formulieren, obwohl aus Sicht der Wirtschaft (und ihrer etablierten Wirtschaftswissenschaften) Wirtschaft und Ethik als zwei grundverschiedene Welten dargestellt werden, die in einem unaufhebbaren Widerspruch stehen (siehe z.B.: Beschorner et al. 2005, Priddat 2005, Stehr 2007). Interessanterweise wird diese Ansicht sowohl von radikalen Gegnern der Marktwirtschaft als auch von deren Verfechtern vertreten. Einige gehen soweit, Marktwirtschaften als prinzipiell unmoralisch zu bezeichnen und halten dem bedarfsgerechte Konzepte des Wirtschaftens, ‚Lokale‘ oder ‚Solidarische Ökonomie‘, entgegen (prominent: Sen 1999). Andere – populär: Milton Friedman – verteidigen vehement die Ansicht, dass marktwirtschaftliches Handeln frei von ethischen Maßstäben sein sollte: "The social responsibility of business is to increase its profits" (1979, S.51). In den Worten von Mandeville oder Smith: das durch egoistische Interessen geleitete rationale Markthandeln liegt im gesamtgesellschaftlichen Interesse („by pursuing his own interest frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it“ 1776 / 1961, S. 432).

Beide Positionen ließen sich relativieren, wenn man folgendermaßen differenziert: Sowohl *Marktwirtschaft* als auch *kapitalistische Marktwirtschaft* können als spezifische Formen des Wirtschaftens bezeichnet werden. So kann konstatiert werden, dass Wirtschaft und Ethik wohl sehr viel näher beieinander liegen als *Marktwirtschaft* und Ethik oder *kapitalistische Marktwirtschaft* und Ethik; wirtschaftliches Handeln ist eher mit ethischen Prinzipien vereinbar als marktwirtschaftliches oder kapitalistisch-marktwirtschaftliches Handeln. Derartige Fragen nach der Moral verkomplizieren sich also: Ist eine ‚Ethische Ökonomie‘ oder ‚Ökonomische Ethik‘ in oder jenseits von (kapitalistischen) Marktwirtschaften denkbar und kann es dafür einen Ordnungsrahmen – ein globales Recht – geben (Müller/ Wally 2007)? Können Moral und Ökonomie „vitale Koalitionäre“ sein (Priddat 2005)?

In Anlehnung an den Wirtschaftsethiker Homann (etwa: Homann / Bloome-Drees 1992, Homann / Suchanek 2005, Lütge / Homann 2004) kann aus Sicht einer *Konstitutionellen Ökonomik* argumentiert werden, dass ethische Prinzipien in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu verorten sind, die wiederum von Politik und Staat gewährleistet werden – insofern blieben die Marktwirtschaft und ihre ‚Gesetze‘ in ihrem ehernen Gehäuse und damit unbeeinflusst von der Moral. Aus dieser Sicht wären Politik und Staat Adressat für ethische Prinzipien wie bspw. Gerechtigkeit. Mit Verweis auf Ulrichs *integrative Wirtschaftsethik* kann hingegen aus einer republikanischen Perspektive diskurstheoretisch argumentiert und dem entsprechend auf die Öffentlichkeit mündiger Bürger als Bezugspunkt von Ethik hingewiesen werden (Ulrich 2005). Dies würde folglich ein spezifisches öffentliches Interesse rechtfertigen und Bürger könnten legitimer Weise ethische Richtigkeitsvermutungen oder Werturteile – etwa über die Risiken der Ressourcenverwendung – formulieren. Mit Blick auf Habermas muss an dieser Stelle jedoch problematisiert werden, ob zivilgesellschaftliche Akteure bereits „Öffentlichkeit“ und „Interesse“ repräsentieren. Zumindest von politischer Seite wird eingewendet, dass es sich lediglich um Anspruchsgruppen handelt, die möglicherweise zwar ein gerechtfertigtes, aber dennoch ein partikulares Interesse vertreten und ihr besonderer Charakter ja gerade darin besteht, außerparlamentarisch und damit in nicht demokratisch legitimierter Weise zu agieren.

### *Gerechtigkeits- und ökologische Ethik und das Verantwortungsprinzip*

Zentral für CSR und CC aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive sind Diskurse um Gerechtigkeits- und ökologische Ethik, weil beide mit dem Verantwortungsprinzip von CSR und CC korrespondieren, aber in sich einen Zielkonflikt darstellen. Dabei ist etwa schon von grundlegender Bedeutung, von welcher Gerechtigkeit gesprochen wird und dass unterschiedliche Gerechtigkeitsideale wiederum inkompatibel sind.

Nicht nur in unseren westlichen Gesellschaften stehen etwa Tausch-, Verfahrens-, Bedarfs- oder Chancengerechtigkeit in Konkurrenz zueinander; dies gilt insbesondere in einer globalisierten Welt mit ihren verdichteten wirtschaftlichen Abhängigkeitsstrukturen. So geht es bei der Tauschgerechtigkeit etwa um die Frage, ob alle am Welthandel Beteiligten gleiche Zugangschancen zu den Märkten haben – bekanntlich ist dies trotz Liberalisierung des Welthandels insbesondere in Bezug auf Agrargüter südafrikanischer Länder nicht der Fall. Dies gilt ähnlich für die Verfahrensgerechtigkeit, denn nicht alle Länder sind gleichermaßen in den supranationalen Handelsorganisationen vertreten und ihr Mitspracherecht ist unterschiedlich (z.B. WTO). Liegt es in der Verantwortung des Staates, Tausch- und Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten oder kann gefordert werden, dass Wirtschaft und Zivilgesellschaft dies eigenständig steuern oder zumindest bei der politischen Steuerung beteiligt sind?

Hinzu kommt, dass sich zwar Tausch- und Verfahrensgerechtigkeit unter bestimmten Rahmenbedingungen durchsetzen könnten. Dies würde aber nicht bedeuten, dass das Marktergebnis selbst im theoretisch denkbaren Pareto-Optimum Bedarfsgerechtigkeit in der Form eines für alle Menschen angemessenen Lebensstandards garantiert. Auch Rawls (1979) „Differenzierungsprinzip“, nach dem Ungleichheiten nur dann gerechtfertigt sind, wenn es Schlechtergestellten dadurch besser geht, scheint zwar theoretisch vernünftig (und mit dem Pareto-Prinzip kompatibel), aber praktisch kaum handhabbar, weil dann immer noch zu definieren gilt, welches ein Minimum an Grundbedürfnissen darstellt und in welchem Ausmaß diese wiederum kulturell ‚streuen‘ dürfen. Denn selbst bei der Unterstellung kulturell unterschiedlicher Bedarfe gibt es keine ausreichende Versorgung der Weltbevölkerung, sowohl in den reichen als auch in den armen Ländern.

Wer ist für die Durchsetzung ethischer Prinzipien verantwortlich? Bislang sah man es als eine genuin politische und staatliche Aufgabe an, etwa durch



eine kompensatorische Sozialpolitik bedarfsausgleichend zu steuern. Aber wer steht nun in der Pflicht, wenn sich Politik und Staat selbst westlicher Länder und ehemaliger Wohlfahrtsstaaten aus dieser Verantwortung ziehen und zunehmend auf ‚Corporate Welfare‘ oder Eigenverantwortung setzen? Dies gilt ebenfalls für das Prinzip der Chancengerechtigkeit, also etwa für den Zugang zu Bildung oder die Nicht-Diskriminierung von Ethnie, Geschlecht und Alter.

Auch ökologische Ethik lässt sich nicht eindeutig beschreiben. Je nachdem, ob man Mensch *und* Natur oder Mensch *als* Natur zum Ausgangspunkt nimmt oder der Natur einen moralischen Selbstwert oder nur instrumentellen Wert zuschreibt, kommt man schon zu unterschiedlichen Ergebnissen im Hinblick auf das Verantwortungsprinzip. Umfasst folglich das moralische Universum, also die ‚Moralgemeinschaft‘, alle Menschen oder alle Lebewesen und gar unbelebte Natur in ihrer Ganzheit? Ist der Mensch das Maß verantwortungsvollen Handelns oder die Natur selbst als ökologische Gemeinschaft? Welche Form der intertemporalen ökologischen Ethik wird zugrunde gelegt, also wie viele Mensch-/ Naturgenerationen umfasst das Verantwortungsprinzip? Ohne hier auf die einzelnen Fragen einzugehen sei darauf verwiesen, dass wie Gerechtigkeitsethik auch die ökologische Ethik in sich widersprüchlich ist und deshalb daraus kein eindeutiges verantwortungsvolles Handeln abgeleitet werden kann.

Bezogen auf CSR und CC und dem damit verknüpften Verantwortungsprinzip ist nicht nur auf die logische, sondern auch praktische Schwierigkeit hinzuweisen, dass Gerechtigkeits- und ökologische Ethik kaum kompatibel sind und damit Zielkonflikte auftreten, die wiederum erst in einem Verantwortungsdiskurs zu bewerten und in Handeln umzusetzen sind. Wenn man etwa davon ausgeht, dass sich Gerechtigkeitsprinzipien nur mit wirtschaftlicher Entwicklung (zumindest in den sich entwickelnden Ländern) durchsetzen lassen, dann ist zu erwarten, dass dies zu Lasten einer ökologischen Orientierung geht. ‚Bewertung‘ hieße dann, diesen Sachverhalt nicht nur gemäß den eigenen Interessen im sozialen Nahbereich zu beurteilen, sondern im Hinblick auf das globale Ganze. Akteure werden aber unterschiedlich moralisch urteilen, weshalb das Verantwortungsprinzip immer unterdeterminiert bleiben wird.

### *Gültigkeit ethischer Prinzipien*

Gerechtigkeits- und ökologische (sowie andere ethische) Prinzipien werden bekanntlich weltweit verschieden interpretiert und somit ergibt sich die Problematik ihrer Gültigkeit. Kann beansprucht werden, dass sie universell gelten, d.h. für alle Menschen in allen Gesellschaften und Kulturen (gleiche Menschenrechte für alle)? Oder ist es gerechtfertigt, ihre Gültigkeit in Anbetracht unterschiedlicher kultureller Traditionen und Wertesysteme variabel zu interpretieren (sind Menschenrechte relativ)?

Für CSR und CC ist charakteristisch, dass im Hinblick auf ethische Prinzipien und deren Geltung unterschiedliche Auffassungen herrschen. Im konkreten Fall der Marktgesellschaften kann seitens der Wirtschaft ebenfalls aus ethischer Sicht argumentiert werden, dass insbesondere Märkte wegen ihrer enormen Leistungsfähigkeit und ihrer Reichtumsproduktion gerecht seien und dass sie im Hinblick auf Zugang und Verteilung im hohen Maße individuelle Freiheiten garantierten (wenn es denn vollkommene Märkte gäbe). Zum Thema Gültigkeit sind Arbeitnehmerrechte oder Arbeitsnormen ein gutes Beispiel: Sind sie als weltweit verbindlich anzusehen oder reicht es, wenn sich Unternehmen den lokalen Bedingungen anpassen? Weil dieser Konflikt eigentlich unlösbar ist, ‚einigen‘ sich Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf die weltweite Gültigkeit der ILO-Kernarbeitsnormen, welche aber allenfalls einen Mindeststandard darstellen. Zudem ist von einer ‚höheren Warte‘ aus gar nicht zwischen Universalität und Relativität zu entscheiden, denn es handelt sich wiederum um ein ethisches Dilemma: Allgemeine ethische Prinzipien sind ebenso gerechtfertigt wie die Anerkennung von kultureller Vielfalt.

Mit Verweis auf den Philosophen Walzer (1999) kann argumentiert werden, dass es im Hinblick auf eine wie auch immer gedachte Weltgemeinschaft immer nur eine ‚Dünne Moral‘ geben kann, die nicht der ‚Dichte‘ einer kulturell verankerten Moral entsprechen kann. Folglich ließen sich lokale ethische Prinzipien gar nicht auf die globale Ebene übertragen. Zudem ist keine umfassende Gemeinschaft der Menschheit als Ausgangs- und Bezugspunkt für eine Ethik des Weltgemeinwohls denkbar. Für CSR und CC ist relevant, was konkret eine weltgesellschaftliche dünne Moral sein könnte, die globalisiertes unternehmerisches Handeln in einer Weltgesellschaft ethisch begründet.

### 3. CSR und CC aus wirtschaftssoziologischer Perspektive: Individualisierung und Entgrenzung

#### *Komplexität, Reflexion und Selbststeuerung*

Die neue „Renaissance der Ethik“ und insbesondere der Verantwortungsdiskurs (Heidbrink / Hirsch 2006) ließen sich mit der soziologischen Systemtheorie erklären. Im Anschluss an Willke (1995) könnte folgendermaßen argumentiert werden: Insbesondere unter globalen Bedingungen wird deutlich, dass das System Wirtschaft wegen erhöhter Komplexität (etwa verursacht durch Globalisierungsprozesse) die Fähigkeit verloren hat, seinen gesellschaftlichen Kontext als Bedingung seiner Möglichkeit zu sehen (Willke 2001) – im obigen Duktus formuliert: Die Wirtschaft vernutzt die für sie lebensnotwendigen sozialen und natürlichen Ressourcen. Folglich müsste sich die Reflexionsfähigkeit des ökonomischen Systems erhöhen, um die Fähigkeiten zur Selbststeuerung weiter oder in eine andere Richtung zu entwickeln. Dies würde auch die Einsicht erfordern, jegliche Formen der Umwelt – soziale und natürliche Ressourcen – als notwendige Bedingungen marktwirtschaftlichen Handelns einzubeziehen. Der Anreiz für die Wirtschaft, sich mit ethischen Themen zu beschäftigen, bestünde also darin, Komplexität reduzieren zu müssen. Der enorme Bedeutungszuwachs von CSR und CC kann in diesem Sinne also als eine Reaktion auf die Zunahme von Komplexität gedeutet werden; die Kommunikation ethischer Prinzipien ist demnach als eine Sinnressource zur Reduktion eben jener Komplexität anzusehen. Institutionentheoretisch betrachtet hat dies wiederum eine Verringerung der Transaktionskosten zur Folge.

#### *Wirtschaftliche Individualisierung – Entgrenzung*

Aus einer anderen soziologischen Perspektive – in Anlehnung an Giddens oder Granovetter – kann die Entwicklung von CSR und CC als ein Prozess des Re-Embedding erklärt werden. In der ersten Phase der Globalisierung in den 1980er und 1990er Jahren wurde seitens der Wirtschaft noch nahezu überschwänglich die Ansicht vertreten, dass der sich erweiternde Wirkungskreis marktwirtschaftlichen Handelns gleichsam zu einer Art der Raumlosigkeit führe. Insbesondere transnational agierende Unternehmen sahen sich an keinen festen Ort gebunden und damit unabhängig von ihrem gesellschaftlichen Umfeld: Wenn sich neue Märkte erschließen lassen oder soziale oder natürliche Ressourcen an einem Ort zu teuer werden, wandern

sie in andere Regionen. Dieses Konzept funktioniert auch heute noch in vielen Wirtschaftszweigen.

Nun stoßen Unternehmen aber häufig in Weltregionen vor, in denen sie nur schwach formalisierte oder gar kaum funktionierende politische Institutionen oder staatliche Rahmenbedingungen vorfinden. Ein reibungsloser wirtschaftlicher Ablauf ist in diesen „Zonen der Informalität“ (Holzer 2006, S. 276) oft nicht gewährleistet. Folglich versuchen Unternehmen, eigene Regeln und Institutionen zu entwickeln. Dies kann in Anlehnung an Beck als *wirtschaftliche Individualisierung* bezeichnet werden: Weil Unternehmen immer weniger innerhalb eindeutiger Rahmenbedingungen agieren können, versuchen sie selbst, auf das gesellschaftliche Umfeld einzuwirken und es zu gestalten. Dabei können sie jedoch nicht autonom agieren, sondern sind wiederum darauf angewiesen, mit lokalen oder gar internationalen Akteuren der Politik und der Zivilgesellschaft zu kooperieren. Globalisiertes wirtschaftliches Handeln bedeutet somit nicht nur, dass sich wirtschaftliche Beziehungen quantitativ ausdehnen können und somit neue Freiheitsgrade bislang unbekanntem Ausmaßes entstehen; Globalisierung bedeutet vielmehr auch, dass sich Wirtschaftsbeziehungen intensivieren und ein neues weltgesellschaftliches Abhängigkeitsgefüge entsteht. Die Folge ist, aus Sicht der Theorie reflexiver Modernisierung (Beck et al. 2004), dass die Nebenfolgen wirtschaftlichen Handelns nicht mehr absehbar sind und sowohl die gesellschaftliche Umwelt der Wirtschaft (negativ) beeinträchtigen als auch auf die Wirtschaft selbst zurück wirken.

Wenn diese Abhängigkeiten von Politik und Zivilgesellschaft schwach ausgeprägt sind, dann sind die Gestaltungsmöglichkeiten groß und können von Unternehmen ‚ausgenutzt‘ werden, um sich an Standorten günstige Bedingungen der Ressourcennutzung zu verschaffen. Fälle von ökologischem Raubbau oder unzumutbaren ausbeuterischen Arbeitsbedingungen sind bekannt. Ist das Abhängigkeitsgefüge jedoch sehr dicht, dann kann es für Unternehmen in individualisierten Wirtschaftszusammenhängen ökonomisch rational sein, soziale und ökologische Ressourcen zu erhalten und deren Reproduktion zu sichern. CSR und CC sind die entsprechenden Instrumente, um derartige Nebenfolgen zu ‚bearbeiten‘ sowie das gesellschaftliche Umfeld innerhalb und außerhalb des unternehmerischen Kerngeschäfts zu gestalten. CSR und CC stellen in diesem Sinne eine Investition in das Sozial- und Naturkapital einer Gesellschaft dar.

Aus dieser Perspektive sind CSR und CC Ausdruck von *Entgrenzungsprozessen*. Entgrenzung bezeichnet die Auflösung der bisherigen Grenzen, hier

zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Es gelten immer weniger entweder *nur* rein (betriebs-)wirtschaftliche Maxime oder *nur* zivilgesellschaftliche oder politische Prinzipien, sondern gleichzeitig mehrere Grundsätze. So wird von der Gesellschaft zunehmend gefordert, Unternehmen müssten Shareholder- und Stakeholderinteressen gleichzeitig berücksichtigen – wie soll das gehen? Es entstehen in dieser Umbruchsituation Ambivalenzen und Uneindeutigkeiten oder, um mit Habermas zu sprechen, es entwickelt sich eine „Neue Unübersichtlichkeit“ (1996): Bisher vertraute Selbstverständlichkeiten sind brüchig geworden oder haben ihre allgemeine Gültigkeit verloren, neue gesellschaftliche Ordnungen oder gar feste Strukturen sind noch gar nicht erkennbar. Baumann spricht treffend von fluiden Strukturen (2000). In dieser unübersichtlichen Gemengelage entstehen bereits neue Institutionen, wie CSR- und CC-Strategien, um Entgrenzungsprozesse in einem individualisierten Wirtschaftsgefüge zu bewältigen; diese müssen sich im Gefüge mit den alten Institutionen erst „einbalancieren“ (Habisch et al. 2005, S. 2). Dabei vervielfältigen sich die unternehmerischen „Entscheidungen unter Unsicherheit“ und Handlungsprobleme, denen Unternehmen nicht ausweichen können. Es geht um die „Kunst“, nicht eine neue Ordnung wieder herstellen zu wollen, sondern mit dem Fluiden in einer „geordneten Weise“ umzugehen („Heterotopia“, Willke 2003, S. 94).

#### 4. Steuerung und Akteure von CSR- und CC-Prozessen

##### *Kontext- und Prozesssteuerung*

Zu einem wirtschaftssoziologischen Verständnis von CSR und CC gehört, die *Kooperationsmuster* zu analysieren, die sich in dem neuen Abhängigkeitsgefüge wirtschaftlicher Individualisierungs- und Entgrenzungsprozesse herausbilden. Dabei stehen zwei Dimensionen im Vordergrund: Welche neuen Kooperationen und damit Steuerungserfordernisse entstehen und welche Akteure sind in diesem Prozess beteiligt?

Steuerungstheoretisch geht es darum, durch *Kontextsteuerung* das gesellschaftliche Umfeld durch das Setzen von Rahmenbedingungen so zu beeinflussen, dass sich bestimmte intendierte Handlungslogiken und -ziele durchsetzen können. Bei der *direkten* Kontextsteuerung ist dies in der Regel eine politische Steuerung durch (national-)staatliche Institutionen, und zwar über die klassischen Medien Macht und Geld. So kann durch Politik Recht gesetzt werden und im Hinblick auf die Wirtschaft mit finanziellen Anreizen gesteuert werden. Damit wird im systemtheoretischen Sinne die

‚Umwelt‘ des Wirtschaftssystems selbst verändert. Direkte Kontextsteuerung kann sich ebenso auf das System Zivilgesellschaft beziehen. Im ökonomischen Sinne sind derartige Makrokontexte als (globale) Öffentliche Güter zu verstehen.

Aus systemtheoretischer Sicht kann es streng genommen ohnehin nur um *Selbststeuerungsprozesse* – etwa innerhalb des Wirtschaftssystems – gehen, nicht um den Einfluss eines besonders ausgezeichneten Kollektivakteurs, etwa des Staates.

Es könnte jedoch von einer prozeduralen oder *dezentralen*, „reflexiven“ Kontextsteuerung gesprochen werden (etwa: Willke 1995, 1996), wenn versucht wird, die Rahmenbedingungen für alle beteiligten Systeme gleichermaßen zu verändern. Es ginge bei Kooperationen von Wirtschaft und Zivilgesellschaft etwa in Form von CSR-/ CC-Netzwerken darum, Bedingungen so zu modellieren, dass beide Bereiche mit Blick auf den jeweils anderen in der Lage sind, sich selbst zu steuern. Reflexive Kontextsteuerung zielt dann darauf ab, die Selbststeuerungspotenziale so zu stärken, dass das ‚ganze‘ System durch divergierende Ausrichtungen nicht irrational oder destruktiv wird. Reflexivität im Sinne eines ‚sich in den anderen hineinversetzen‘ würde die eigenen Steuerungskapazitäten erhöhen. CSR- und CC-Strategien sowie neue Dialogformen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft wären dann als dementsprechende Kommunikationsformen zu verstehen, um die Selbststeuerungsfähigkeiten des Wirtschaftssystems zu stärken. In solchen Kommunikationsformen (z.B. Global Compact) werden etwa Standards festgelegt, die eine ständige Reflexion und damit kollektive Lernprozesse ermöglichen. Beispiele aus der Vergangenheit sind in Deutschland die oben bereits genannte Tarifautonomie oder der Wissenschaftsrat.

Die These aus handlungstheoretischer aktorsbezogener Sicht ist, dass unter globalisierten Bedingungen und individualisierten Wirtschaftsstrukturen Steuerungsdefizite oder -nebenfolgen genau dann auftreten, wenn Entscheidungssituationen komplex und unsicher werden und / oder etwa Nationalstaaten gar nicht mehr in der Lage sind, Rahmenbedingungen für transnational operierende Unternehmen zu setzen. Die Nebenfolgen wirtschaftlichen Handelns sind nicht mehr auf die Wirtschaft selbst zu beschränken, sie mäandern gleichsam in alle anderen Lebensbereiche. So führt bspw. der Anreiz durch Subventionen nur selten zu dem gewünschten Ergebnis oder es entstehen nicht-intendierte Folgeprobleme: Transnationale Unternehmen durchstreifen Regionen oder Nationen nach ‚Subventionstöpfen‘.

Hier spielen Kooperationsprozesse eine Rolle, wie sie von der Governance School beschrieben werden: Es geht um eine Form der *Prozesssteuerung* durch Verhandlung zwischen den Akteuren (meist Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen, selten Staat / Politik), die zum Ziel haben, durch innovative Kommunikation Vertrauensbeziehungen zu etablieren und dezentrales Wissen zu erschließen. Wirtschaftssoziologisch gesprochen: Gerade wenn sich neue Institutionen erst aufbauen, dann sind Vertrauensbeziehungen zwischen den Akteuren notwendig, um Regeln des Umgangs aushandeln zu können. Dies bedeutet für Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen, dass es sich lohnt, durch Vernetzung und vertrauensvolle Zusammenarbeit Verhandlungslösungen anzustreben, die ein zumindest temporäres Machtgleichgewicht gewährleisten können. Dabei gilt es zu beachten, dass derartige Dialog- und Diskursstrukturen nicht voraussetzungslos sind, sondern wiederum *Gestaltung* brauchen (Hamm 2004, Hemmati 2001): geklärt werden muss etwa, wer sich mit wem und mit welcher Legitimation zusammensetzt.

Ein praktisches Modell sind hier Multi-Stakeholder-Dialoge oder Runde Tische im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements, die sich nun auch bei CSR und CC durchsetzen (etwa: CSR European Multistakeholder Forum).

### *Unternehmen und die Nutzendiskussion*

Die Ursprünge von CSR und CC in den USA sind nur vor dem Hintergrund einer spezifisch amerikanischen Bürgertradition zu verstehen, in der Bürgeraktivitäten sehr viel stärker als in Deutschland verbreitet sind und ebenso Unternehmen selbstverständlich in Engagementverpflichtungen und -netzwerken eingebunden sind. Es gehört zum ‚guten Ton‘ zu den ‚Good Citizen‘ zu zählen, und es gilt nicht als unmoralisch, damit gleichzeitig wirtschaftliche Ziele erreichen zu wollen („doing well by doing good“, siehe: Mutz/ Korfmacher 2003). Die Leitidee vieler amerikanischer Corporate Citizenship-Programme lässt sich treffend mit dem Slogan kennzeichnen: „Giving Back to the Community“. Viele Unternehmen wollen in ihrem sozialen Umfeld mitarbeiten und nicht selten ergreifen Beschäftigte selbst die Initiative zur Lösung von sozialen Problemen – es geht um praktiziertes Community Building. In vielen amerikanischen Städten konkurrieren Firmen mit ihren Mitbewerbern um die Entwicklung der besten CC-Konzepte. Amerikanische Firmen machen bei Stellenbesetzungen immer öfter die Erfahrung, dass sich Bewerber eingehend nach der Positionierung

des Unternehmens als Corporate Citizen erkundigen (siehe bereits: Janowicz et al. 1999).

Diese Form der Bürgerkultur ist in Deutschland weniger verbreitet, und zu den Besonderheiten gehören ebenso die starke wohlfahrtsstaatliche Ausrichtung, die Institution der Sozialpartnerschaft und die Wohlfahrtsverbände; die Bedeutung von NGOs und Konsumenteninitiativen ist hingegen geringer (Backhaus-Maul/ Schubert 2005).

Die Debatten um CSR und CC wurden in Deutschland von außen angestoßen (insbesondere USA, GB, Niederlande und Dänemark). Deutsche Firmen verhielten sich sehr zurückhaltend oder gar abweisend und brachten immer wieder die gleichen Argumente gegen CSR- und CC-Aktivitäten vor: Die Abgabenquote sei im internationalen Vergleich ohnehin schon viel zu hoch und das Soziale sei Sache von Politik und Staat, nicht von Unternehmen (siehe auch jüngst: Reich 2007). Die Wirtschaft leiste ohnehin einen großen gesellschaftlichen Beitrag durch Jobs, Wertschöpfung und Innovation. Außerdem würden sich auch deutsche Unternehmen seit Jahrzehnten engagieren – aber im Verborgenen: Die ‚laute‘ angelsächsische CSR-/ CC-Programmatik entspreche nicht der deutschen Wohltätigkeitskultur; in Deutschland folge man eher dem Leitspruch: "Tue Gutes und rede *nicht* darüber" (Mutz 2001b).

Deshalb war es hier in den 1990er Jahren erst einmal notwendig, Unternehmen vom *wirtschaftlichen* Nutzen von CSR und CC zu überzeugen. Diese auch heute noch sehr verbreitete Nutzendiskussion zielte vor allem auf CC und es wurde argumentiert, dass insbesondere das Corporate Volunteering der Mitarbeiter zu einem Zuwachs sozialer Kompetenzen führe. CC wurde zu einem ‚add up‘ und es wurden standardisierte Corporate Volunteering-Pakete eingekauft oder in Lizenz durchgeführt, ohne darüber nachzudenken, ob sie zu dem Gesamtbild des Unternehmens passen. ‚Gesellschaftliche Verantwortung‘ war in deutschen Unternehmen lange kein Thema und nur wenige waren in nationalen oder gar internationalen Zusammenschlüssen vertreten. Erst die zunehmende internationale wirtschaftliche Verflechtung setzte deutsche Unternehmen unter Druck: Sie sahen sich immer häufiger im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, die bereits eine ausgeprägte CSR-Kultur hatten und diese auch öffentlichkeitswirksam im Hinblick auf Stakeholder und Konsumenten kommunizierten. Sie zwangen gleichsam deutsche Unternehmen, sich ebenfalls mit CSR auseinander zu setzen.



Trotz dieser internationalen Impulse blieb der Fokus deutscher Unternehmen auf CC-Programmen. Dies gilt insbesondere für personengeführte Unternehmen, die gerade in Deutschland auf eine lange Tradition philanthropischen Engagements zurückblicken können. Somit sind es eher die großen Kapitalunternehmen (selten klein- und mittelständische, vgl. Mutz 2008), bei denen auch strategisches CSR eine Rolle spielt. Eine Verknüpfung von CSR *und* CC oder eine systematische Integration in das unternehmerische Leitbild sind immer noch selten – auch wenn die vielen CSR- / CC- oder Nachhaltigkeitsberichte ein anderes (Hochglanz-)Bild abgeben wollen (,beautiful books, not much inside’). Dies hängt auch damit zusammen, dass es in Deutschland kaum ein funktionierendes Monitoring gibt; die vielen Rankings beziehen sich immer noch auf desk checks derartiger Berichte. Es gibt keine wirksamen Kontrollen der Unternehmensabläufe oder gar Sanktionen.

*Traditionelle zivilgesellschaftliche Organisationen:  
Gewerkschaften, Betriebsräte und Wohlfahrtsverbände*

Zu den traditionellen zivilgesellschaftlichen Organisationen zählen Gewerkschaften und Betriebsräte sowie die Wohlfahrtsverbände.

Die Beteiligung von Gewerkschaften und Betriebsräten ist in vielen Ländern nicht einfach, denn sie haben oft ein ambivalentes Verhältnis zu CSR und CC. Nicht immer werden derartige Programme unterstützt und häufig wird es als eine rein unternehmerische Angelegenheit betrachtet (zu den folgenden Ausführungen vgl. Mutz / Egbringhoff 2006, Egbringhoff / Mutz 2008).

Insbesondere von deutscher Gewerkschaftsseite wird vermutet, dass es sich um eine einseitig auf das Unternehmensimage ausgerichtete Maßnahme handelt und letztlich nur wirtschaftliche, keine zivilgesellschaftlichen Ziele verfolgt werden. Viele Gewerkschaftsvertreter bezweifeln die Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit freiwilliger unternehmerischer Selbstverpflichtung („soft laws“, „soft regulation“, siehe: Moon 2004). Aus ihrer Sicht wird damit ihr originäres und immer stark umkämpftes Terrain des Sozialen nun als freiwillige Selbstverpflichtung beansprucht. Damit geht es im Kern um Fragen der Regulierung, also um eine Form der oben bereits angesprochenen Governance. Gewerkschaften verweisen auf zahlreiche negative Erfahrungen in den Bereichen Umweltschutz oder Gleichstellung, aber auch auf Widersprüchlichkeiten, die offensichtlich sind, wenn Unternehmen

trotz hoher Gewinne Beschäftigte entlassen und sich gleichzeitig mit CC-Programmen ein positives Image verschaffen. Sie sehen die Gefahr, dass damit der Abbau von ohnehin bedrohten Mitbestimmungsrechten legitimiert werden könnte und dass der institutionalisierte soziale Dialog unterlaufen und geltende Arbeitnehmerrechte in Frage gestellt werden. Regelungsbedarf wird auch bei solchen CC-Programmen gesehen, die eine Mitarbeit von Beschäftigten in sozialen Einrichtungen vorsehen – hier wird ein zu starker Eingriff in die Privatsphäre der Beschäftigten befürchtet.

Deutsche Gewerkschaften setzen sich aus diesen Gründen mit Nachdruck für eine überprüfbare gesetzliche oder tarifvertragliche Regulierung ein (die von fast allen Unternehmen jedoch abgelehnt wird; vgl. Brandl / Stelzl 2005). Allerdings beurteilt der Europäische Gewerkschaftsbund beispielsweise Betriebs- und Branchenmodelle mit freiwilligen Selbstverpflichtungen und Selbstkontrollen als einen ersten wichtigen Schritt in diese Richtung.

Betriebsräte, insbesondere großer Konzerne, sind grundsätzlich in einer anderen Situation als Gewerkschaften, weil sie direkt mit der unternehmerischen CSR-/CC-Praxis konfrontiert sind. Da die Initiative üblicherweise von der Unternehmensseite kommt, stehen Betriebsräte einerseits unter Handlungsdruck, weil sie reagieren müssen. Sie sind andererseits entlastet, weil sie sich nicht wie die Gewerkschaften in einer gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit positionieren müssen. Der Handlungsdruck verschärft sich vor allem dann, wenn – wie bei fast allen neuartigen CC-Programmen – Beschäftigte involviert sind und somit ein Fall für die betriebliche Mitbestimmung vorliegt.

Empirische Analysen haben gezeigt, dass Betriebsräte bei etwa zwei Drittel aller CSR-/ CC-Programme nicht beteiligt werden oder sich nicht beteiligen. Im ersten Fall handelt es sich um Unternehmen, bei denen die betriebliche Interessenvertretung nicht informiert, übergangen oder bewusst ausgeschlossen wird. Ein Beispiel sind Codes of Conduct, die ohne Mitwirkung des Betriebsrates verabschiedet werden können. Im zweiten Fall sehen Betriebsräte keine Notwendigkeit, sich zu beteiligen. Dies ist bspw. bei traditionellem CC - etwa Sponsoring, Spenden, Stiftungen usw. - der Fall. Wenn eine kooperative Unternehmenskultur vorliegt und Betriebsräte einbezogen werden, dann versuchen sie überwiegend, CSR und CC in Mitbestimmungstatbestände zu übersetzen und soziale Korrekturen einzubringen. Andere Betriebsräte sehen durchaus die neuen Dimensionen von CSR und CC und bringen sich aktiv im Gestaltungsprozess ein.

Auch auf Seiten der großen Wohlfahrtsverbände und kleinerer sozialer Einrichtungen (hier kurz unter NPOs subsumiert) herrscht ebenfalls eine ambivalente Einstellung. So wurde es zunächst prinzipiell begrüßt, wenn sich Unternehmensmitarbeiter engagierten oder es sogar zu Kooperationen mit Unternehmen kam. Aber es war auch in hohem Maße ungewöhnlich, sich mit der Wirtschaft ‚einzulassen‘, und die starke Bindung deutscher NPOs an staatliche Stellen verhinderte offene Lernprozesse.

Nach den nun fast zehnjährigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und ihren Mitarbeitern bezieht sich die Kritik insbesondere auf die konkrete Ausgestaltung der Praxis. Da sind zunächst die Dauer und Verbindlichkeit von Corporate Volunteering-Projekten und Kooperationen zu nennen: Einige Organisationen sprechen von Sozialtourismus und kritisieren, dass unregelmäßige Kontakte eher zusätzliche Kosten verursachen. Auch mangelnde fachliche Betreuung oder Evaluierung beeinträchtigen Kooperationen; für viele Unternehmensmitarbeiter ist soziales Engagement oft ein unreflektiertes Abenteuer. Insbesondere Corporate Partnerships werden skeptisch eingeschätzt, wenn seitens der Unternehmen lediglich der wirtschaftliche Nutzen – der Business Case – im Vordergrund steht und Kooperationen strategischen Charakter haben. Selten geht es auch um den Social Case und eine ausgewogene Kooperation, bei der beiderseits Nutzenvorteile entstehen und die von Akzeptanz und Anerkennung des Sozialen getragen wird.

### *Die Bedeutung von NGOs*

Mit der Internationalisierung von CSR und CC geht in Deutschland eine enorme Stärkung global agierender zivilgesellschaftlicher Organisationen einher, hier summarisch als NGOs bezeichnet, die in einem bisher nicht gekannten Ausmaß in wirtschaftliche Belange eingreifen und bei sozial und ökologisch problematischen Vorhaben intervenieren oder eigene ethische Standards einbringen. Stakeholder jeder Art spielen heute bei der Durchsetzung von CSR und CC die wohl wichtigste Rolle. Ohne kritische Beobachtung von zivilgesellschaftlichen Akteuren, wie Verbraucher-, Menschenrechts- oder Umweltorganisationen und Konsumenteninitiativen, wären all diese CSR- und CC-Prozesse nicht denkbar (,watchdogs’).

Insbesondere ökologisch ausgerichtete Akteure beteiligen sich in den letzten Jahren zunehmend an CSR- / CC-Diskussionen. Sie können auf eine jahrelange Vertrautheit mit Unternehmen und staatlichen Institutionen zu-

rückgreifen und haben auf dieser Grundlage eigene Kooperationsformen entwickelt. Diese Erfahrungen haben sich als durchaus nützlich erwiesen. Es fehlt jedoch eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der spezifischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von CSR und CC. Eher wird versucht, CSR und CC unter das bekannte Nachhaltigkeitsparadigma zu subsumieren. Eine wirkliche Integration der Debatten ist bislang nicht gelungen.

Eine sehr wichtige Rolle im Bereich von CSR spielen derzeit kirchliche oder kirchennahe Gruppen, die enorme Kompetenzen im Hinblick auf Fair Trade, Kinderarbeit oder Arbeitsstandards entwickelt haben und diese in die CSR- und CC-Debatten einbringen und somit für ein umfassenderes Verständnis sorgen. Ihr Vorteil ist, dass sie in den Diskursen zu CSR auf die „Sinnressource Religion“ (Habermas 2005) zurück greifen können. Auch so genannte GONGOs (government organized NGOs), wie etwa die gtz (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), die im Auftrag des BMZ arbeitet, beteiligen sich sehr aktiv an CSR-Prozessen, wenn sie in den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit fallen.

### *Politik und Staat*

Für die deutsche Situation bei der Entwicklung von CSR und CC ist charakteristisch, dass sich Politik und Staat im Vergleich zu anderen Ländern auffällig abstinent verhalten. Erst durch die Arbeit der Enquete Kommission („Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2000-2002) wurde das Thema in Deutschland publik, und erstaunlicherweise war es zu Beginn der 2000er Jahre nur das BMFSFJ, nicht etwa andere wirtschaftsnahe Ministerien, das sich mit CC (weniger jedoch mit CSR!) beschäftigte. Auf den Landesebenen wird erst seit wenigen Jahren diskutiert.

Für diese Entwicklung können zwei Gründe genannt werden: Zum ersten gilt in Deutschland aufgrund der starken Institution der Sozialpartnerschaft (siehe oben), dass ‚das Soziale‘ im Betrieb Angelegenheit der Tarifpartner ist. So wurde von politischer Seite einerseits argumentiert, dass es in Deutschland bereits Sozialstandards gebe, die nicht erst durch CSR oder CC ‚freiwillig‘ vereinbart werden müssten. Andererseits bildete dieses Modell der Sozialpartnerschaft stets die Argumentationsfolie dafür, dass sich Politik und Staat nicht in derartige Prozesse einmischen dürften. Deshalb müsse CSR oder CC auch ohne staatliche Regulierung oder Steuerung auskommen. Zum zweiten ist der ebenfalls sehr typisch deutsche Wohlfahrts-

korporatismus zu nennen: Mit dem Subsidiaritätsprinzip lässt sich ebenso rechtfertigen, dass sich Politik und Staat zurückhalten und vorwiegend Kontext-, kaum Prozesssteuerung betreiben. Die Kontextsteuerung liegt derzeit wiederum im Aufgabenbereich der Sozialpolitik, also beim BMFSFJ.

Diese Distanziertheit bei Politik und Staat ist, wie ein Blick in andere Länder zeigt, nicht selbstverständlich: In Japan, Schweden oder Frankreich sind die Regierungen ein bedeutender Akteur bei der Entwicklung von CSR; in Kanada hat die Regierung eigens einen Runden Tisch sowie Ombudsmann-Büros zu CSR eingerichtet und das Ziel formuliert, „Weltführer“ in Sachen CSR werden zu wollen; Großbritannien hat schon seit 2000 ein Amt des ‚Minister for CSR‘ eingerichtet, das dem ‚Secretary of State‘ unterstellt ist; und selbst die chinesische Regierung sieht inzwischen CSR als „Baustein für eine harmonische Gesellschaft“. Die Niederlande und Dänemark haben über vergleichbare Aktivitäten hinaus schon in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eigene Think Tanks bzw. Politikberatungsinstitute ins Leben gerufen, um eigene nationale CSR-Profile zu entwickeln (siehe bspw. Bertelsmann Stiftung 2006, Habisch et al. 2005, Hamm 2004).

Diese Länder zeigen, dass Unternehmensverantwortung durchaus als eine Form der Wirtschafts- oder Wettbewerbspolitik verstanden werden kann, und dass es sinnvoll ist, dem entsprechende staatliche Institutionen der Regulierung zu entwickeln. Folglich sind in diesen Ländern CSR-Strategien stärker ausgeprägt als CC-Programme. Die in Deutschland vorherrschenden sozialen und philanthropischen Ausrichtungen führen währenddessen zu einer Betonung von CC – und folgerichtig zu einer Verortung beim BMFSFJ (zum deutschen „Sonderweg“ vgl. Heuberger 2004). Lediglich das BMZ ist zunehmend auch in CSR-Prozessen involviert (BMZ 2004). Damit ist die Situation in Deutschland aber paradox: Sozialpartnerschaft und Wohlfahrtskorporatismus begünstigen Zurückhaltung und verhindern die Herausbildung von kooperativen oder dialogischen Strukturen mit der Wirtschaft; starke Gewerkschaften und Verbände führen in einer bestimmten Konstellation aber offensichtlich gleichzeitig zu einer politischen und staatlichen Zurückhaltung. Die Folge ist eine in Deutschland auffallende Sprachlosigkeit zwischen den Akteuren und eine schwache Institutionalisierung von CSR – bei gleichzeitiger Fokussierung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmen, also des Corporate Citizenship.

Welche Richtung sich stärker durchsetzt, ob CSR oder CC, ist eine Frage der politischen Traditionen, aber auch der politischen Kultur: Politik und

Staat in Deutschland sehen sich nicht als Partner im CSR- / CC-Prozess, und es ist in dieser Hinsicht auch kein kooperativer Politikstil in Sicht.

Dabei ginge es gar nicht um ‚mehr Staat‘ im CSR- / CC-Prozess, also um eine neuerliche Staatszentrierung, sondern um eine politische Steuerung in dem oben beschriebenen Sinne: dezentrale Kontext- oder Prozesssteuerung. Dies bedeutet von der Zielsetzung her Staatlichkeit ohne gleichzeitigen Steuerungsverlust; es verschieben sich die Gewichte zwischen den klassischen Medien Macht / Geld und den neuen Instrumenten der kontrollierten, kommunikativen Einflussnahme („not legal, but political“ oder „governance without government“, vgl. Scharpf 2000, Willke 1996).

Hier seien politische Anreize einerseits genannt, wie etwa CSR mit der öffentlichen Auftragsvergabe, Exportkrediten oder Bürgschaften zu verknüpfen, bis hin zu Kampagnen oder öffentlicher Anerkennung, um zur Bewusstseinsbildung und Sichtbarkeit von CSR / CC beizutragen. Andererseits können Netzwerke, Allianzen, Multistakeholder-Initiativen oder Dialogstrukturen implementiert und moderiert werden. Ansätze dazu sind der „Runde Tisch Verhaltenskodizes“ oder „Rat für Nachhaltige Entwicklung“; denkbar wären auch Anreize für ein Social Responsible Investment (etwa: Bertelsmann 2006, Crane / Matten 2004, Habisch / Wegner 2004) oder die Aufsicht über Monitoring oder Ratings (als Moderator, Regulator oder Supervisor). Für CC-Programme können kommunale Stellen Vermittlungs- oder Beratungsfunktionen übernehmen (so etwa in der Landeshauptstadt München).

## 5. Patchworkverantwortung in weltgesellschaftlicher Perspektive

Wenn die wirtschaftssoziologische Diagnose zutreffend ist, dass – systemtheoretisch gesprochen – das Wirtschaftssystem durch zunehmende Komplexität und dichte Abhängigkeitsstrukturen die Fähigkeit verloren hat, die Voraussetzungen seines (markt-)wirtschaftlichen Handelns zu erhalten, dann können CSR und CC als ‚anschlussfähige‘ Kommunikationsformen interpretiert werden, die Komplexität reduzieren. Die Kommunikation insbesondere ethischer Prinzipien weist darauf hin, dass Moral offensichtlich eine ‚ausgezeichnete‘ Sinnressource ist, die derzeit hohe Resonanz verspricht. Aus handlungstheoretischer Perspektive kommt man zu vergleichbaren Ergebnissen: Wenn sich nicht nur Familien oder Arbeitsbeziehungen, sondern auch wirtschaftliche Prozesse individualisieren, kommt es zu Entgrenzungsprozessen und somit zu relativ ‚ungeordneten‘ fluiden Strukturen

in der Wirtschaft und ihrer sozialen Umgebung. CSR- und CC-Strategien bilden sich als neue Institutionen heraus, um das individualisierte Wirtschaftsgefüge zu bewältigen.

Auch in der Praxis finden sich beide Theoriestränge (und deren Implikationen) wieder. Die Akteure (wie oben bezeichnet) nehmen die neue Situation als eine höchst unsichere Gemengelage dar, in der erprobte Handlungsweisen nicht greifen. Es ist durch das Erstarken von Wirtschaft und (erstaunlicherweise auch) Zivilgesellschaft zu Machtverschiebungen gekommen, die CSR und CC als Kommunikationsform sowie deren Institutionalisierung gleichsam erzwungen haben. CSR und CC passen sich aber bislang in keiner Weise in formalisierte und damit etablierte Handlungsabläufe ein, sie liegen quer zu den vertrauten wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen und politischen Handlungsabläufen. Nahezu alle Akteure beklagen, dass sie derzeit nicht genau wissen, wie sie sich verhalten sollen und welche Strategien, Programme usw. einsetzbar wären.

So ist auch verständlich, dass CSR und CC in Deutschland in dieser besonderen Weise adaptiert wurde. Erstens war es für Unternehmen und NGOs leicht, CSR und CC unter ein bereits bekanntes und kommunikationserprobtes Paradigma zu subsumieren, nämlich unter das Nachhaltigkeitsprinzip. Unternehmen ordnen die Themen CSR und CC den etablierten Nachhaltigkeitsabteilungen zu und auch NGOs tun Gleiches, wenn sie nun Nachhaltigkeit, CSR und CC in einem Atemzug nennen. Eine Subsumtion von CSR und CC unter das Nachhaltigkeitsparadigma bedeutet nicht nur, wie weiter oben kritisiert, dass die Besonderheiten dieser Entwicklung verwischt werden; darin liegt vielmehr auch die Chance für ein akteursübergreifendes gemeinsames Verständnis, das sich gleichermaßen auf die Idee der drei Basisdimensionen von Nachhaltigkeit bezieht: wirtschaftlicher Erfolg, soziale Gerechtigkeit und Schonung natürlicher Ressourcen. In der Praxis kann dies die Tripple-Bottom-Line als Leitbild einer nachhaltigen Unternehmensführung sein. In einem so verstandenen Sinne würde das Nachhaltigkeitsparadigma zweifellos eine Bereicherung für CSR und CC darstellen und es kann die Prognose gestellt werden, dass in der Integration dieser Ebenen zukünftig durchaus weitere Potenziale für kollektive Lernprozesse liegen. Sie sind Voraussetzung für die Entfaltung neuer Selbststeuerungsformen.

Zweitens ist nachvollziehbar, warum sich in Deutschland überwiegend CC-Programme, aber kaum CSR-Strategien durchsetzen: CC erwies sich als anschlussfähig an das traditionell philanthropische Verhalten deutscher Un-

ternehmen, insbesondere in klein- und mittelständischen (personengeführten) Firmen; Betriebsräte ‚übersetzen‘ CC in einen Mitbestimmungssachverhalt; Wohlfahrtsverbänden und kleinen sozialen Einrichtungen ist Corporate Giving vertraut: „Also neuer Wein in alten Schläuchen?“ Dabei soll hier nicht der Vorwurf erhoben werden, dass die Akteure nicht anders wollten, vielmehr geht es darum zu verstehen, wie Akteure in Deutschland spezifische kommunikative Anschlüsse suchen, um mit dem neuen Phänomen CC umzugehen.

Die Tatsache, dass es sich bei CSR und CC um nicht formalisierte Handlungsmuster in fluiden Strukturen handelt, bedeutet aber nicht nur Handlungsunsicherheit, sondern insbesondere auch, dass sich nicht nur in Deutschland, sondern weltgesellschaftlich neue Freiheitsgrade für Kooperation, Dialog und Steuerung entfalten. Folglich müssen Verantwortlichkeiten neu einjustiert werden, die über die engen nationalstaatlichen Horizonte hinausreichen. Und so erklärt sich auch die enorme gesellschaftliche Herausforderung, die mit CSR und CC verbunden ist: Es handelt sich um einen Verantwortungsdiskurs, in dem es um Zuständigkeiten für globale gesellschaftliche Entwicklungen geht. Während Gerechtigkeits- und ökologische Ethik und somit auch das Nachhaltigkeitsprinzip als Sinnressource ergebnisorientiert sind (Was muss getan werden, um im Ergebnis zu einer nachhaltigen Entwicklung zu gelangen?), handelt es sich bei dem Verantwortungsprinzip um einen Zuständigkeitsdiskurs (Wer ist für nachhaltige Entwicklung zuständig?). Dies erklärt auch die Paradoxie, dass zwar viele Akteure aus einer ethischen Perspektive die Notwendigkeit für eine nachhaltige Entwicklung ‚einsehen‘ – sie verharren jedoch in den Logiken ihrer jeweiligen Systeme und ‚streiten‘ (im besten Sinne) darum, ob Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft verantwortlich sind.

Und hier genau liegt die Chance für neue Kooperations-, Dialog- und Steuerungsformen, die prinzipiell unentschieden lassen, welches System, ob Wirtschaft, Politik oder Zivilgesellschaft, für was und in welcher Weise verantwortlich ist – es gilt insbesondere in weltgesellschaftlicher Perspektive in prozeduraler Weise ‚von Fall zu Fall‘ und je nach Kontext, also dezentral, zu entscheiden. Gesellschaftliche Verantwortung ist somit nicht substantiierbar, nicht allgemein und nicht universell und im Ergebnis steht – postmodern formuliert – eine Art Patchworkverantwortung mit Bezugspunkt auf die Öffentlichkeit mündiger Bürger.



## Literatur

- Backhaus-Maul, H./ Schubert, I. (2005), Unternehmen und Konsumenten: Diffuse Verantwortung und schwache Interessen? In: Neue Soziale Bewegungen. Forschungsjournal, 18 (4), S. 78-88
- Baumann, Z. (2000), Liquid Modernity, Polity Press: Cambridge
- Beck, U./ Bonß, W./ Lau, Ch. (2004), Entgrenzung erzwingt Entscheidung : Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? In: U. Beck / Ch. Lau, Entgrenzung und Entscheidung, Frankfurt/.: Suhrkamp, S. 13-62
- BMAS (2006), Stellungnahme der Bundesregierung zur Mitteilung der Kommission ,Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden.’  
[http://www.bmas.de/coremedia/generator/2944/property=pdf/stellungnahme\\_der\\_bundesregierung\\_csr.pdf](http://www.bmas.de/coremedia/generator/2944/property=pdf/stellungnahme_der_bundesregierung_csr.pdf) (5.2.2008)
- BMZ (2004), Globale Chancen nutzen. Handbuch für unternehmerisches Engagement in Entwicklungs- und Transformationsländern, Bonn
- Bertelsmann Stiftung (2006), Government as Partner? CSR Policy in Europe. Gütersloh  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17243\\_17244\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17243_17244_2.pdf) (5.2.2008)
- Beschorner, Th./ Hollstein, B./ König, M. (2005), Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick - Ausblick – Perspektiven. Mehring und München: Rainer Hampp Verlag
- Brand Eins (2004), Vom Modebegriff zum Wirtschaftsfaktor: Verantwortung, Heft 10
- Brandl, S./ Stelzl, B. (2005), Internationale Arbeitsbeziehungen – Globalisierung als Chance für die deutschen Gewerkschaften? In: WSI-Mitteilungen, 58 (2), S. 82-89
- Crane, A./ Matten, D. (2004), Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford: Oxford University Press
- Egbringhoff, J./ Mutz G. (2008), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkungen auf die Beschäftigten. In: Backhaus-Maul, H. et al., Corporate Citizenship in Deutschland. Bestandsaufnahmen, Analysen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag
- Europäische Kommission (2006), Die neue EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung, Brüssel, 9. Juni 2006, 10117/06
- Friedman, M. (1979), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: T.L. Beauchamp/ N.E. Bowie (Eds.), Ethical Theory and Business, London, S. 51-56
- Habermas, J. (1996), Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V., Frankfurt/ M.: Suhrkamp
- Habermas, J. (2005), Zwischen Naturalismus und Religion, Frankfurt/ M.: Suhrkamp
- Habisch, A./ Wegner, M. (2004), Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR
- Habisch, A. (2003), Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/ Heidelberg / New York: Springer
- Habisch, A. / Jonker, J. / Schmidpeter, R. / Wegener, M. (Hrsg.) (2005), Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer

- Habisch, A./ Neureiter, M./ Schmidpeter, R. (2007), Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer
- Hamm, B. (2004), Evaluation des Multistakeholderprozesses zum Common Code for the Coffee Community (4-C) aus zivilgesellschaftlicher Sicht, Duisburg
- Hamm, B. (2004), Maßnahmen zur Stärkung von Corporate Social Responsibility in der Entwicklungszusammenarbeit europäischer Institutionen und ausgewählter europäischer Geberländer. Bonn: DIE  
[http://www.die-gdi.de/die\\_homepage.nsf/6f3fa777ba64bd9ec12569cb00547f1b/7fff02380449e81fc1256e14003340ef/\\$FILE/CSR\\_Hamm.pdf](http://www.die-gdi.de/die_homepage.nsf/6f3fa777ba64bd9ec12569cb00547f1b/7fff02380449e81fc1256e14003340ef/$FILE/CSR_Hamm.pdf) (5.2.2008)
- Harvard Business manager (2007), Schwerpunkt Verantwortung, Heft 1
- Heidbrink, L./ Hirsch, A. (2006), Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt/M.: Campus
- Hemmati, M. (2001), Multi-Stakeholder Processes. A Methodological Framework. Executive Summary. Principles. Step-By-Step Guide, A UNED Forum (Draft) Report, London: United Nations Environment and Development Forum
- Heuberger, F. (2004), Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu ‚Corporate Citizenship‘ in Deutschland. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung/ Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat. Bonn: FES
- Holzer, B. (2006), Spielräume der Weltgesellschaft: Formale Strukturen und Zonen der Informalität. In: Th. Schwinn (Hrsg.), Die Vielfalt und Einheit der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag, S. 259-279
- Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992), Wirtschafts- und Unternehmensethik, Utb: Stuttgart
- Homann, K. / Suchanek, A. (2005), Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen: Mohr Siebeck
- Lütge, Ch. / Homann, K. (2004), Einführung in die Wirtschaftsethik, Lit-Verlag: Münster usw. (2. Aufl.)
- Martens, J. (2007), Multistakeholder Partnerships: Future Models of Multilateralism? Dialogue on Globalization; 29 (Occasional papers - Berlin). Bonn: FES
- Moon, J. (2004), Government as a Driver of Corporate Social Responsibility. Nottingham  
<http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/20-2004.pdf> (8.6.2007)
- Müller, J. / Wallacher, J. (2007), Entwicklungsgerechte Weltwirtschaft. Stuttgart: Kohlhammer
- Mutz, G. (2001a), Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen. Wichtige Lernfelder liegen direkt vor den Betriebstoren. In: Das Parlament, 51, 32/ 33, S. 2-4
- Mutz, G. (2001b), Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen. – In Deutschland herrscht ein einseitiges Verständnis von unternehmerischem bürgerschaftlichen Engagement. In: MAECENATA, Heft 29, S. 2-4
- Mutz, G. (2008), Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag
- Mutz G. / Egbringhoff, J. (2006), Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung. Projektbericht an die HBS. Berlin/ München: miss
- Mutz, G. / Korfmacher, S. (2003), Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: H. Backhaus-Maul / H. Brühl (Hrsg.): Bürger-

- gesellschaft und Wirtschaft – Zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin: DIfU, S. 45-61
- Mutz, G. / Korfmacher S. / Arnold, K. (2002), Corporate Citizenship in Deutschland. Frankfurt/M.: Deutscher Verein (Internationales Jahr der Freiwilligen 2001. Schriftenreihe des BMFSFJ, Band 3)
- North, D. (1992), Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr
- Priddat, B. P. (2005), Moral und Ökonomie. Berlin: Parerga Verlag
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006), Dokumentation. Leadershipforum CSR, Berlin: Katholische Akademie
- [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/17-05\\_01/RNE\\_Kurz-Dokumentation\\_Leadershipforum\\_CSR\\_17-05-06.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/termine/2006/17-05_01/RNE_Kurz-Dokumentation_Leadershipforum_CSR_17-05-06.pdf) (5.2.2008)
- Reich, B. R. (2007), Supercapitalism. The Transformation of Business. Democracy and Every Day Life, New York: Random House
- Scharpf, F. W. (2000), Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden: VS Verlag
- Sen, A. (1999), Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press
- Stehr, N. (2007), Die Moralisierung der Märkte. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- The Economist (2008), Special Reports
- <http://www.economist.com/specialreports/> (31.1.2008)
- Ulrich, P. (2005), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Marburg: Metropolis
- Walzer, M. (1999), Vernunft, Politik und Leidenschaften. Defizite liberaler Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Weltbank (2002), Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study. (bearbeitet von: Tom Fox, Halina Ward, Bruce Howard)
- [http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/AttachmentsByTitle/CSR-CSR\\_interior.pdf/\\$FILE/CSR-CSR\\_interior.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/AttachmentsByTitle/CSR-CSR_interior.pdf/$FILE/CSR-CSR_interior.pdf), 26.07.2007
- Willke, H. (1995), Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart / Jena: Fischer
- Willke, H. (1996), Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Willke, H. (2001), Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft, Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Willke, H. (2003), Heterotopia. Studien zur Krisis der Ordnung moderner Gesellschaften, Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Zadek, S. (2001), The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship. London: Earthscan