

# Normierung gesellschaftlicher Verantwortung durch ISO 26000

## Ein kritischer Vergleich?

DIRK ULRICH GILBERT\*

*Korreferat zum Beitrag von Rüdiger Hahn*

### 1. ISO 26000 als Forschungsgegenstand

Mit der Norm ISO 26000 behandelt Rüdiger Hahn in seinem Beitrag ein aktuelles Thema aus dem Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR). Zu Beginn konstatiert Hahn zu Recht, dass ein schwerwiegendes Problem in der Unternehmenspraxis in der mangelhaften Umsetzung von CSR-Aktivitäten liegt. Sowohl auf der individuellen, vor allem aber der institutionellen Ebene (z. B. Unternehmen, Multistakeholder-Initiativen oder Regierungen) gilt es, Ansatzpunkte zu identifizieren, wie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in Zukunft nachhaltiger gelingen kann. Die neue Norm ISO 26000 soll vor diesem Hintergrund einen umfassenden Leitfaden bereitstellen, der Unternehmen bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung unterstützt. In dem vorliegenden Beitrag geht es Hahn dabei vor allem um einen kritischen Vergleich von ISO 26000 mit ISO 14000 sowie SA 8000, zwei weiteren Standards, welche in diesem Forschungsfeld kritisch diskutiert werden.

Zunächst einmal ist positiv anzumerken, dass Hahn ein nicht nur für die Forschung, sondern auch für die Praxis relevantes Thema aufgreift und dies sehr tiefgreifend untersucht. Besonders interessant erscheint dabei die Untersuchung der Frage, ob Initiativen wie ISO 26000 oder ISO 14000 im Hinblick auf die Erreichung der mit ihnen verbundenen Ziele überhaupt positive Effekte haben. Es wird in der Literatur durchaus kontrovers diskutiert, ob z.B. ISO 14000 als Standard im Bereich des Umweltmanagements – trotz seiner weiten Verbreitung in der Unternehmenspraxis – überhaupt positive Auswirkungen für Unternehmen und/oder die Umwelt hat (vgl. u.a. Aravind/Christmann 2011; Dyllick/Hamschmidt 2000; Hertin et al. 2008; Nawrocka/Parker 2009).

Etwas unklar bleibt in der Einführung des Beitrags allerdings, was genau Hahn im Hinblick auf ISO 26000 untersuchen will und welchem Zweck seine Analyse dient. Er führt zwar aus, dass er darauf abzielt, „(...) die Möglichkeiten und Grenzen von ISO

---

\* Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensethik, Von-Melle-Park 9, D-20146 Hamburg, Tel. +49-(0)40-42838-9443, Fax: +49-(0)40-42838-2128, E-Mail: dirk.gilbert@wiso.uni-hamburg.de, Forschungsschwerpunkte: Internationale Unternehmensethik, Implementierung von CSR, Deliberative Democracy und Political CSR, Strategisches Management und Verantwortung.

26000 zu diskutieren und dessen Inhalt und Auswirkungen im direkten Vergleich mit ISO 14000 und SA8000 als weitere relevante Teilstandards aus dem Bereich gesellschaftlicher Verantwortung zu analysieren“ (S. 380). An späterer Stelle präzisiert er seine Forschungsfrage und ergänzt, dass es ihm darum geht, „(...) das Verständnis zu ISO 26000 im Speziellen sowie auch zur Standardisierung gesellschaftlicher Verantwortung im Allgemeinen voranzubringen“ (S. 382). Trotz dieser beiden Hinweise wäre es wünschenswert gewesen, die Forschungsziele des Artikels etwas näher zu präzisieren und die Frage zu beantworten, ob es beispielsweise darum geht, ISO 26000 mit anderen Normen zu vergleichen, kritisch zu reflektieren und dann konkrete Vorschläge zur Verbesserung dieser Norm herauszuarbeiten. Oder geht es z.B. darum, zu zeigen, wie sich aus einem kritischen Vergleich der drei Normen konkrete Hilfestellungen für die Praxis ableiten lassen, die Umsetzung von CSR in Zukunft besser zu befördern.

## **2. Möglichkeiten und Grenzen von ISO 26000 im kritischen Vergleich**

Zunächst liefert Hahn eine sehr gelungene Deskription und Bestandsaufnahme der konzeptionellen Grundlagen von Managementstandards (MS). Besonders relevant erscheint die Unterscheidung von MS nach verschiedenen Typen (vgl. Tabelle 1), welche einen sinnvollen Ansatzpunkt für einen systematischen Vergleich von ISO 14000, SA 8000 und ISO 26000 bietet. Der Autor beweist an vielen Stellen, dass er ein Experte auf dem Gebiet der MS ist und die Literatur bestens kennt. Besonders gut gelungen ist die systematische Analyse von ISO 26000, die sich entlang der beiden Kriterien „inhaltliche Charakterisierung“ und „Typologie-Analyse“ bewegt. Kritisch angemerkt sei allerdings, dass die Deskription der beiden Standards ISO 14000 und SA 8000 nicht exakt der gleichen Systematik folgt, wie dies bei ISO 26000 der Fall ist. Erst in der zusammenfassenden Tabelle 3 wird deutlich, in welchem Verhältnis die drei Standards zueinander stehen. An dieser Stelle hätte der Beitrag von einer noch stringenteren Systematik bei der Analyse profitiert.

Es schließt sich das Kernstück des Artikels an, die Analyse der Möglichkeiten und Grenzen von ISO 26000 im Vergleich zu ISO 14000 sowie SA 8000. Obwohl der Beitrag eine wirklich gelungene Reflexion von ISO 26000 liefert, sei an dieser Stelle auf zwei Problembereiche hingewiesen, die zugleich Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsbemühungen aufzeigen können.

Erstens kommt Herr Hahn zu dem Ergebnis, dass die Norm ISO 26000 einen Beitrag dazu leisten kann, Unsicherheiten und damit auch konkrete Transaktionskosten zu reduzieren. Aus meiner Sicht kann die Reduktion von Transaktionskosten durchaus eine mögliche Konsequenz der Nutzung von ISO 26000 sein, die in dem vorliegenden Beitrag angewendete Methodik zur Untersuchung von ISO 26000 kann diese Frage bei näherer Betrachtung aber vermutlich nicht beantworten. Der zur Anwendung kommende qualitative Ansatz ist für sich sehr wertvoll, unterliegt aber bestimmten Limitationen im Hinblick auf die Abschätzung der tatsächlichen Folgen und Nebenfolgen einer Implementierung von ISO 26000, die nur durch eine empirische Untersuchung erfassbar gewesen wären. Auf die Notwendigkeit zur Durchführung empirischer Studien weist Hahn zwar ebenfalls hin, dieser Hinweis erfolgt aber erst am Ende des Beitrags im Ausblick.

Zweitens fällt auf, dass Herr Hahn im Rahmen der kritischen Analyse von ISO 26000 auf verschiedene theoretische Ansätze zurückgreift. Er argumentiert aus transaktionskostenorientierter Sicht, wenn er die Wirksamkeit von ISO 26000 untersucht, nutzt Erkenntnisse des soziologischen Neoinstitutionalismus, wenn er die Legitimationsfassade von Normen analysiert, und an einigen Stellen finden sich implizit auch Hinweise auf eine diskursethisch informierte Analyse. Einerseits beeindruckt die Vielfalt der genutzten theoretischen Konzepte und es wird dadurch möglich, ISO 26000 aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Andererseits kommt ein Ansatzpunkt zum Vorschein, der dem Beitrag noch mehr analytische Schärfe hätte verleihen können. Aus meiner Sicht versäumt Herr Hahn es zu Beginn seines Artikels, klar abzugrenzen, auf Basis welcher theoretischen Konzeption er seine vergleichende Analyse vornimmt. Es bleibt zudem unbestimmt, ob sich aus der Vielzahl der genutzten theoretischen Perspektiven Inkommensurabilitätsprobleme ergeben oder nicht. Um noch konkretere Ergebnisse im Hinblick auf die Effektivität von ISO 26000 im Vergleich zu anderen Normen zu generieren – was ja ein zentrales Anliegen dieses Beitrags ist – wäre die klare Entscheidung für eine bestimmte Theorieposition hilfreich gewesen. Insbesondere eine noch stringenter Anwendung der Erkenntnisse des Neoinstitutionalismus hätte einen Beitrag dazu leisten können, ISO 26000 als eine Institution zu charakterisieren, die – genau wie ISO 14000 und SA 8000 – letztlich vor allem Legitimität generieren soll. Aus Sicht des Neoinstitutionalismus sind Organisationen in institutionelle Kontexte eingebettet, und in diesen Kontexten bestehen Erwartungen seitens verschiedenster Stakeholder, wie effiziente und effektive Organisationen auszusehen haben (vgl. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983). Gängige Erwartungen sind beispielsweise die Nutzung von ISO Standards oder SA 8000, die als konkreter Ausdruck organisatorischer Rationalität verstanden werden können. Dieser Sichtweise nach adaptieren Organisationen MS wie ISO 26000 vermutlich vor allem deshalb, da diese extern legitimiert sind und weniger wegen deren technischer oder sozialer Effizienz. Ohne die Übernahme von Normen wie ISO 26000 oder ISO 14000 würden Unternehmen nicht nur ihre Legitimität, sondern auch für sie wichtige Ressourcenflüsse riskieren. Letztlich steigern sie dadurch ihre Überlebensfähigkeit im Markt. Organisationen, die mit ähnlichen Institutionen konfrontiert sind, neigen zudem dazu, sich immer ähnlicher zu werden, was die Ausbreitung von ISO-Standards ebenfalls erklären kann. Dieser sog. Isomorphismus wird in der Analyse von Hahn zwar angedeutet, aber aus meiner Sicht nicht umfassend genug herausgearbeitet. Ein noch stringenterer Rückgriff auf den Neoinstitutionalismus hätte es Hahn in seinem Beitrag überdies ermöglicht, das vermutlich größte Problem im Hinblick auf ISO 26000 und andere Normen, die sog. *Entkoppelung*, noch klarer herauszuarbeiten. Entkoppelung bedeutet ja, dass Unternehmen Normen wie ISO 26000 oder SA 8000 in ihren formalen Strukturen implementieren, um die von Hahn ebenfalls angedeutete Legitimationsfassade aufrechtzuerhalten. In ihren technischen und organisatorischen Kernbereichen kommen Unternehmen den durch die Normen an sie gestellten Anforderungen aber nicht nach. Das Problem der Entkoppelung im Hinblick auf verschiedene MS wurde bereits an vielen Stellen ausführlich diskutiert und zum Teil auch empirisch untersucht (vgl. u.a. Aravind/Christmann 2011; Behnam/MacLean 2011; Delmas/Montes-Sancho 2011), und eine noch genauere Analyse der Ursachen und Folgen der Entkoppelung

hätte sicherlich noch weitergehende Einblicke in den bei Hahn im Mittelpunkt stehenden Vergleich von ISO 26000, ISO 14000 sowie SA 8000 ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Beitrag von Hahn die Diskussion um MS kritisch weiterentwickelt und zahlreiche Ansatzpunkte für weitere Forschungsbemühungen aufzeigt. Vor allem belegt die vergleichende Analyse von Hahn aber, dass die dringende Notwendigkeit besteht, mehr empirische Forschung in diesem Feld zu betreiben. So könnte noch mehr Klarheit darüber gewonnen werden, welche Möglichkeiten und Grenzen MS im Allgemeinen und ISO 26000 im Besonderen tatsächlich haben und wie Entkoppelungsprobleme bei der Implementierung gesellschaftlicher Verantwortung in Zukunft besser gelöst werden können. Zudem zeigt sich, dass die Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Normen wie ISO 26000, ISO 14000 und SA 8000 von einer stringenten Analyse entlang klar definierter Theoriepositionen profitieren kann. Durch dieses Vorgehen lassen sich konsistente Bezugsrahmen entwickeln, die als Basis für weitere (empirische) Forschungsprojekte dienen können.

## Literaturverzeichnis

- Aravind, D./Christmann, P.* (2011): Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities' Environmental Performance, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21/No. 1, 73–102.
- Behnam, M./MacLean, T. L.* (2011): Where is the Accountability in International Accountability Standards? A Decoupling Perspective, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21/No. 1, 45–72.
- Delmas, M. A./Montes-Sancho, M. J.* (2011): An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management System Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21/No. 1, 103–132.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W.* (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociology Review*, Vol. 48/No. 4, 147–160.
- Dyllick, T./Hanschmidt, J.* (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich: VdF Hochschulverlag.
- Hertin, J./Berkhout, F./Wagner, M./Tytca, D.* (2008): Are EMS Environmentally Effective? The Link between Environmental Management Systems and Environmental Performance in European Companies, in: *Journal of Environmental Planning & Management*, Vol. 51/No. 2, 259–283.
- Meyer, J. W./Rowan, B.* (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83/No. 2, 340–363.
- Nawrocka, D./Parker, T.* (2009): Finding the Connection: Environmental Management Systems and Environmental Performance, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17/No. 6, 601–607.