

# Die ‚Corporate Social Responsibility‘-Bewegung

## Zur Rolle nichtstaatlicher Akteure in der Konstruktion transnationaler gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung

JANINA V. CURBACH\*

*Vorstellung eines Dissertationsprojektes*

### 1. Forschungsinteresse

Transnationale Unternehmen (TNCs) operieren zunehmend in internationalen Räumen, in denen es nur eine lückenhafte Regulierung von Sozial- und Umweltstandards gibt. In dieser politischen Gelegenheitsstruktur können Unternehmen nationale Standards gegeneinander ausspielen und Regierungen mit Investitionsentzug drohen, um ihre privaten Interessen der Profitmaximierung durchzusetzen. Auf diese Weise sind TNCs zu machtvollen globalen Akteuren herangewachsen, die durch ihre transnationale „Entzugsmacht“ (Beck 2002) Nationalstaaten in ein „Race to the Bottom“ der Sozial- und Umweltstandards treiben können. Gleichzeitig hat allerdings auch ihre öffentliche Reputation gelitten, weil insbesondere Nichtregierungsorganisationen (NGOs) Unternehmen vorwerfen, dass sie die fehlenden Kapazitäten von Nationalstaaten zu internationaler Marktregulierung zur Verfolgung ihrer privaten Interessen ausnutzen, ohne angemessene Rücksicht auf gesellschaftliche Kosten zu nehmen. Vor dem Hintergrund der Entwicklung globaler Menschenrechts-, Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsideen sind TNCs in den letzten Jahrzehnten auf diese Weise immer wieder zur Zielscheibe für Kampagnen von NGOs geworden, die den negativen gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen – z. B. zur globalen Umweltzerstörung – skandalisieren. Das bekannteste Beispiel hierfür ist wohl der Konflikt zwischen Greenpeace und Shell Mitte der neunziger Jahre um die Versenkung der Öl-Plattform Brent Spar (z. B. Spar/LaMure 2003; Holzer 2001). NGOs stellen auf diese Weise das Handeln von TNCs *jenseits der Einhaltung (inter-)nationaler Regulierung* in Frage. Aus dieser Situation heraus hat sich in den neunziger Jahren eine transnationale Bewegung entwickelt, die *unter dem Label der ‚Corporate Social Responsibility‘ (CSR) die Institutionalisierung von freiwilligem unternehmerischem Engagement zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit im globalen Raum* vorantreibt.<sup>1</sup> Immer mehr Unternehmen übernehmen Codes of Conduct und

---

\* Dipl.-Soz. Janina V. Curbach, Graduiertenkolleg ‚Märkte und Sozialräume‘, Universität Bamberg, Lichtenhaidestr. 11, D-96052 Bamberg, Tel.: +49-(0)178-6784981, E-Mail: janina.curbach@gmx.de, Forschungsschwerpunkte: Globalisierung, Corporate Social Responsibility, NGOs und soziale Bewegungen, politische Soziologie, Wirtschaftssoziologie

<sup>1</sup> Obwohl die wörtliche Übersetzung von ‚CSR‘ ‚soziale Unternehmensverantwortung‘ lautet, ist angesichts der Debatte um CSR die Übersetzung ‚gesellschaftliche‘ Verantwortung treffender, da sich unter dem CSR-Konzept eine ganze Reihe von Ideen, Unternehmenspraktiken, Symbolen

beteiligen sich an Zertifizierungs- und Labeling-Initiativen zur transnationalen Einhaltung und Verbreitung von sozialen und ökologischen Standards. Die unternehmerischen Selbstverpflichtungen zu CSR reichen von der symbolischen Übernahme wohlklingender PR-Konzepte und der Neudarstellung von althergebrachter unternehmerischer Wohltätigkeit, über weitreichende Integration von CSR in das unternehmerische Reputations- und Risikomanagement, bis hin zu tiefgreifenden strategischen Neuausrichtungen im Kerngeschäft. Unter dem Label ‚CSR‘ veröffentlichen auch immer mehr Unternehmen freiwillig CSR- und Nachhaltigkeitsberichte, um ihre Erfolge und ihren Beitrag zu globaler ‚Nachhaltigkeit‘ im Umwelt- und Sozialbereich zu demonstrieren (KPMG 2005). Zahlreiche internationale Plattformen des Austauschs über ‚Best CSR Practices‘ wurden seit Mitte der neunziger Jahre ins Leben gerufen, wie z. B. der ‚Global Compact‘ der Vereinten Nationen oder die Unternehmensinitiative ‚CSR Europe‘, und entsprechende Stakeholder-Dialoge, CSR-Beratungsdienste, CSR-Ratings und ‚Socially Responsible‘-Investmentfonds schießen wie Pilze aus dem Boden.

Während sich die Wirtschaftsethik, Politik- und Managementwissenschaften intensiv mit dieser Entwicklung beschäftigen, hat die Soziologie dem CSR-Konzept bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Deshalb wird im ersten Teil der hier beschriebenen Dissertation zunächst eine soziologische Perspektive auf die Debatte um Unternehmensverantwortung erarbeitet und die gesellschaftliche Relevanz von CSR kritisch beleuchtet. Eine zentrale Unterscheidung wird dabei zwischen ‚CSR‘ als Managementkonzept einerseits, und ‚CSR‘ als gesellschaftspolitische und sozio-kulturelle Rollenzuschreibung für Unternehmen andererseits getroffen, wobei letztere im Fokus der Arbeit steht. Die Dissertation beschäftigt sich also aus einer soziologisch-konstruktivistischen Perspektive<sup>2</sup> mit dem erfolgreichen Siegeszug von ‚CSR‘ als Trägerkonzept für eine Institutionalisierung von *wechselseitigen Rollenerwartungen zwischen transnationalen Unternehmen und ihrer (welt-)gesellschaftlichen Umwelt* und analysiert die entsprechenden, historisch situierten Konstruktionsprozesse. Welche sozio-kulturellen und „subpolitischen“<sup>3</sup> Prozesse de-konstruieren und re-konstruieren kollektiv geteilte Vorstellungen von Unternehmensverantwortung im Zeitalter der Globalisierung? Wie entstehen bestimmte Vorstellungen und Praktiken von Unternehmenshandeln, die als (welt-)gesellschaftlich ‚legitim‘ angesehen werden? Wie verändern sich diese Legitimationsmuster mit der Institutionalisierung – und damit ‚Verselbstverständlichung‘ – von ‚CSR‘ als Konzept und Praxis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung, und welche Folgen sind damit verbunden? Nachdem NGOs und Unternehmen laufend in die symbolischen Verhandlungen um eine postnationale ‚licence to operate‘ für TNCs

---

und Ideologien ‚tummeln‘, die weit über die engen, mit dem Begriff des ‚Sozialen‘ verbundenen Vorstellungen einer unternehmerischen Mitarbeiter- und Standortverantwortung hinausgehen. Oft sind in der Debatte um transnationale gesellschaftliche Unternehmensverantwortung soziale und Umweltfragen eng miteinander verwoben; der thematische Fokus der Arbeit liegt auf ökologischer bzw. Umweltverantwortung.

<sup>2</sup> Zur klassischen Einführung in die, in der Wissenssoziologie verorteten, konstruktivistische Perspektive vgl. Berger/Luckmann (1969).

<sup>3</sup> Zur „Subpolitik“ als quasi-politischen Durchdringung von transnationalen Akteuren, Praktiken und Symboliken vgl. Beck (1997).

verstrickt sind, rücken sie als ‚Baumeister‘ von weltkulturellen Vorstellungen zu legitimem Unternehmenshandeln besonders in den Fokus. Die entsprechende Forschungsfrage lautet: Welche Rolle spielen nichtstaatliche Akteure (NGOs und Unternehmen) in der gesellschaftlichen Konstruktion postnationaler Unternehmensverantwortung als ‚CSR‘?

## 2. Vorgehensweise und Ergebnisse

Um sich der Forschungsfrage zu nähern, wurden – neben der Aufarbeitung des Forschungsstandes und der Literatur zum Thema – Selbstdarstellungen, Webseiten und Stellungnahmen von NGOs, Unternehmen und anderen relevanten Akteuren in der Debatte um CSR auf ihre Strategien und Legitimationsmuster hin analysiert. Dabei wurde aus qualitativ-hermeneutischer Perspektive zwischen Datenmaterial, Kontextwissen und theoretischem Verstehen und Erklären zirkuliert, um das organisationale Feld der an der CSR-Debatte beteiligten Akteure zu erschließen und die Prozesse der Institutionalisierung von CSR nachzuzeichnen. Mit Hilfe von theoretischen Elementen des Neoinstitutionalismus und der sozialen Bewegungstheorie wurde im Forschungsprozess ein Erklärungsmodell der Konstruktion und Institutionalisierung von CSR entwickelt und verfeinert, das drei Prozessebenen umfasst (Abb. 1): eine strategische Handlungsebene von Unternehmen und NGOs, eine Ebene institutionellen Wandels, auf der sich bestimmte Ausdeutungen von CSR als Rollenerwartungen für transnationale Unternehmen institutionalisieren, und eine vermittelnde Zwischenebene. Diese dritte Mesoebene ist die der symbolischen Politik von sozialen Bewegungen, eine dynamische, kollektive Handlungsebene der Akteure im organisationalen Feld um transnationale Unternehmensverantwortung. Zur Rekonstruktion der ‚CSR-Bewegung‘ auf dieser Ebene wurde auf die Methode der Analyse strategischer Deutungsmuster zurückgegriffen (Johnston 2002, 2005).

Sozialer Wandel	bis Mitte der 1990er	seit Mitte der 1990er
Institutionenebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legitimationskrise: De-Institutionalisierung nationalstaatlicher Legitimationsmuster von Unternehmensverantwortung (Gesetzeskonformität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-Institutionalisierung von ‚CSR‘ als freiwilliger Beitrag zu ‚Nachhaltigkeit‘ und als postnationale politische Problemlösung</li> </ul>
Ebene symbolischer Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Corporate Irresponsibility-Bewegung</b></li> <li>NGOs als ‚kulturelle Unternehmer‘ fordern Unternehmen als Adressaten heraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CSR-Bewegung</b></li> <li>Unternehmen werden selbst zu ‚kulturellen Unternehmern‘ und ‚CSR-Aktivisten‘</li> </ul>
Strategische Handlungsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transnationale Boykotts und NGO-Kampagnen</li> <li>Konfrontationen zwischen Unternehmen und NGOs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisches CSR-Engagement und CSR-Initiativen von Unternehmen</li> <li>Kooperation mit (und Kooptation von) NGOs als Stakeholder</li> </ul>

Abbildung 1: Institutionalierungsprozess von CSR auf drei Ebenen (eigene Quelle)

## 2.1 Strategische Handlungsebene

Diese Ebene erfasst die Rationalisierungen der Akteure selbst, d. h. ihrer Interessen, Motivationen und Strategien. Sowohl NGOs als auch Unternehmen haben ein Repertoire an (kooperativen und konfrontativen) Strategien zur Verfügung, um mit Themen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung umzugehen. In der Literatur wird auf dieser Ebene oft ein Wandel der Unternehmensstrategien von defensiv-reaktivem Verhalten hin zu pro-aktivem CSR-Engagement beschrieben. Dementsprechend wird zwischen NGOs und TNCs ein zunehmend kooperativ-partnerschaftliches Verhältnis attestiert, wie z. B. im Rahmen des Forest Stewardship Council zu global nachhaltiger Forstwirtschaft (z. B. Bendell/Murphy 2000; Domask 2003; Enderle/Peters 1998). Die Institutionalisierung von CSR und der damit verbundene, strategische Wandel wird auf dieser Ebene auf die Motivationen der Akteure zurückgeführt: Unternehmen engagieren sich im CSR-Bereich, weil sie entweder moralisch motiviert sind, Kritik abwehren möchten, oder aber – und diese Erklärung findet zunehmend Unterstützung – es nicht im Widerspruch zu ihrer Profitorientierung steht und sie damit ein ureigenes Interesse an CSR haben. Ob als Reputations- und Risikomanagement gegenüber transnationalen NGO-Skandalen, ob als Marketing- und Recruiting-Strategie für sozial- und umweltbewusste Konsumenten und (potenzielle) Mitarbeiter, oder gar zur Eröffnung neuer Marktchancen und zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit – CSR-Engagement zahlt sich aus und liegt deshalb im gesunden Eigeninteresse von Unternehmen (z. B. Fombrun et al. 2000). Eine erhöhte Aufmerksamkeit auf das (welt-) gesellschaftliche Unternehmensumfeld und ein entsprechendes Stakeholder-Management gehören dabei zum ‚neuen‘ unternehmensstrategischen Repertoire. NGOs sind damit eine von vielen Anspruchsgruppen, die es zu ‚managen‘ oder zu kooptieren gilt, um ‚Win-Win-Potenziale‘ (z. B. in Form von Expertise und lokalem Spezialwissen) abzuschöpfen und um Reputationsrisiken durch zukünftige öffentliche Skandale zu minimieren. Deshalb suchen Unternehmen zunehmend aktiv die Partnerschaft von NGOs in Stakeholder-Dialogen, gemeinsamen Projekten und Initiativen, und nehmen sie als Handlanger für ‚gute Taten‘ vor den Unternehmenstoren und für Cause-Related-Marketing unter Vertrag – und moderatere NGOs begrüßen diese Entwicklung und nutzen die Gelegenheit zur Finanzierung ihrer Anliegen und zur lösungsorientierten Arbeit. Erklärungen auf dieser handlungstheoretischen Ebene greifen allerdings oft sehr kurz angesichts der Unsicherheit darüber, ob es den ‚Business Case‘ für CSR tatsächlich gibt oder ob NGOs jenseits einiger Zufallserfolge ein tatsächliches Reputationsrisiko darstellen.

## 2.2 Institutionenebene

Eine alternative Erklärung bietet sich auf der strukturell-institutionellen Ebene der organisationalen Legitimationsmuster und kulturellen Rollenerwartungen. In der letzten Dekade werden an nationalstaatliche Rahmensetzung gebundene Erwartungen an Unternehmensverantwortung de-institutionalisiert und neue, postnationale Legitimationsmuster von CSR als freiwilliges gesellschaftliches Engagement reinstitutionalisiert und verbreitet. Unternehmen wird, angesichts der Regulierungsdefizite im globalen Raum, zunehmend eine gesellschaftspolitische Rolle als globale ‚Bürger‘ zugeschrieben, wodurch sich eine erweiterte globale Erwartung an gesellschaftspolitische

Unternehmensverantwortung im Umwelt- und Sozialbereich über gesetzliche Anforderungen und ökonomische Ziele hinaus verbreitet (z. B. Scherer et al. 2006). Dieser Wandel der Legitimationsmuster wird in der neoinstitutionalistischen Theorie mit weltkulturellem Anpassungsdruck aus der Organisationsumgebung von Unternehmen erklärt.<sup>4</sup> Wenn Unternehmen diesem Erwartungsdruck, z. B. durch normativen Druck von NGOs, nicht entsprechen, entsteht eine organisationale Legitimationskrise. Unternehmen versuchen deshalb, sich den neuen transnationalen Rollenerwartungen anzupassen, weil sie als Organisationen auf gesellschaftliche Legitimität aus ihrem organisationalen Umfeld angewiesen sind, um langfristig ihr Überleben zu sichern. CSR-Engagement ist demnach der kulturell-zeremonielle Versuch von Unternehmen, die Passung zwischen ihrer transnationalen Organisationsform und organisationsexternen, (welt-)gesellschaftlichen Rollenerwartungen wieder herzustellen und damit ihre Legitimationskrise zu überwinden. Durch die strukturellen Effekte dieser zeremoniellen Anpassung kommt es in der Folge zur weltweiten Diffusion von ‚CSR‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ als organisationale Legitimationsmuster (z. B. Hoffman 2001; Braun 2005). Immer mehr TNCs bilden entsprechende isomorphe Organisationsformen und Strukturen aus (vgl. DiMaggio/Powell 1983), die der gesellschaftlichen Erwartung an CSR gerecht werden, und engagieren sich deshalb zunehmend symbolisch oder strategisch im CSR-Bereich, übernehmen und verbreiten CSR-Standards und veröffentlichen Nachhaltigkeits-Berichte. Bei dieser institutionentheoretischen Erklärung bleibt allerdings die Frage offen, wo die veränderten Rollenerwartungen aus dem Unternehmensumfeld herkommen und wie es ausgerechnet zum Wandel hin zu einem transnationalen Legitimationsmuster von ‚CSR als freiwilliger Beitrag zu Nachhaltigkeit‘ kommt. Die Erklärungsansätze auf der strategischen Handlungsebene und der institutionellen Ebene können die Konstruktion und Institutionalisierung von CSR also beide nur teilweise erklären. Deshalb wird für eine theoretische Rekonstruktion eine Mesoebene eingeführt, die zwischen diesen beiden Ebenen, der Institutionalisierung von CSR als normativ-kulturelle Erwartung und der handlungsstrategischen Ebene von Unternehmen und NGOs, vermittelt.

### 2.3 Symbolische Politik und institutionelles Entrepreneurship: Entstehung und Folgen der CSR-Bewegung

Diese dritte Ebene ist die kollektive Handlungsebene der symbolischen Politik und sozialen Bewegungen, auf der bestimmte Rollenerwartungen von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung aktiv und strategisch von den beteiligten Akteuren delegitimiert und re-legitimiert werden (vgl. Schneiberg/Soule 2005). Akteure versuchen auf dieser Ebene, den kulturell-institutionellen Rahmen zu beeinflussen, innerhalb dessen sie wiederum nur rational-strategisch handeln können. Auf dieser Ebene wird die gesellschaftliche Rollenbeschreibung für TNCs aktiv umkämpft und konstruiert,

---

<sup>4</sup> Einige Autoren aus der Forschungstradition des soziologischen Neoinstitutionalismus haben die Theorie einer „Weltkultur“ entwickelt, die sich als rationalisierte und global geteilte Wahrnehmungsmuster darstellt und eine weltweite Konvergenz bestimmter organisationaler Legitimationsmuster und Formen zur Folge haben (Boli/Thomas 1999; Meyer et. al. 1997).

wobei eine Vielzahl an Akteuren – u. a. NGOs und Unternehmen – an diesen Prozessen als „kulturelle Unternehmer“ bzw. „institutionelle Entrepreneurs“ beteiligt sind (DiMaggio 1988). Hier finden subpolitische Konflikte und Konsensbildungen statt, symbolische Kämpfe um transnationale Deutungs- und Definitionsmacht, um Rechtfertigung und Rationalisierung von bestimmten Strategien und Legitimationsmustern von Unternehmensverantwortung. Im Gegensatz zu Ansätzen, die eine Institutionalisierung von CSR allein durch rationale Motive und strategische Handlungswahl von Unternehmen erklären, oder aber als institutionelle Effekte der Diffusion von CSR-Standards und -Praktiken als weltkulturelle ‚Epidemie‘ beschreiben, rückt hier also der symbolische Konstruktionsprozess von CSR in den Mittelpunkt. Die Analyse und *Rekonstruktion des organisationalen Feldes, der Deutungsmuster und der Dynamik der CSR-Bewegung, ihrer Entstehung und ihrer Gegenmobilisierungen* ist Kernstück der Dissertation.

Hierzu wird nach dem theoretischen Ansatz der Ressourcenmobilisierung eine soziale Bewegung definiert als

„a set of opinion and beliefs in a population representing preferences for changing some elements of the social structure or reward distribution, or both, of a society“ (McCarthy/Zald 1987: 20).

Durch die Wahl dieser breiten Definition soll bewusst vermieden werden, dass NGOs (wie es in der einschlägigen Literatur oft geschieht) einfach mit sozialen Bewegungen gleichgesetzt werden. Außerdem kann mit dieser Definition als Präferenzstruktur in der Dissertation sichtbar gemacht werden, dass die CSR-Bewegung der letzten Jahre im Kern eine Elitenbewegung ist (vgl. Vogus/Davis 2005), in der Unternehmen und ihre CSR-Initiativen eine entscheidende Rolle spielen, während NGOs aus dem Umwelt-, Menschenrechts- oder Entwicklungsbereich eine zunehmend nebengeordnete Rolle spielen. Das formale Ziel einer jeden sozialen Bewegung ist sozialer Wandel (oder Widerstand gegen diesen) und die dazu notwendige Veränderung vorherrschender Wahrnehmungen und Präferenzstrukturen – und damit letztlich die Veränderung des institutionellen Handlungsrahmens von Akteuren. Dafür verbreiten soziale Bewegungen gezielt alternative kollektive, handlungsanleitende Deutungsmuster („strategic frames“) im Rahmen von symbolischer Überzeugungs- und „Sinnpolitik“ (Benford/Snow 2000). Gegnerische Adressaten nehmen diese Herausforderung durch eine soziale Bewegung oft als Gefährdung ihrer Interessen wahr und es ist wahrscheinlich, dass sie als Reaktion ihre eigenen Deutungsmuster verteidigen oder eine Gegenbewegung in ihrem Interesse mobilisieren und damit neue, entgegengesetzte Deutungsmuster verbreiten, die ihre herausgeforderten und de-legitimierten Deutungsmuster ersetzen (vgl. Zald/Useem 1987; Meyer/Staggenborn 1996). Die Konflikte zwischen gegnerischen Deutungsmustern stellen sich in *Bewegungs-Gegenbewegungsdynamiken* als kollektive symbolische Gefechte und Wettstreits um Definitionsmacht dar (vgl. Benford/Snow 2000). Unternehmen und NGOs ringen fortlaufend um Deutungsmuster zu Unternehmensverantwortung und sind dadurch in eine solche Bewegungs-Gegenbewegungsdynamik verstrickt.

Es lassen sich auf der Ebene der sozialen Bewegungen zwei unterschiedliche Dynamiken in der kulturellen Konstruktion von transnationaler Unternehmensverantwortung identifizieren: Auf der einen Seite sind NGOs in einer kritischen Bewegung gegen

‚Corporate Irresponsibility‘ seit den 1970ern immer wieder extrem erfolgreich, transnationale Unternehmen herauszufordern und als ‚unverantwortlich‘ im Hinblick auf globale soziale und Umweltprobleme darzustellen. Eine zweite, gegenläufige Bewegung wird von CSR-aktiven Unternehmen und ihren Allianzpartnern vorangetrieben, die als Antwort auf die Herausforderung durch NGOs gegenmobilisieren und in der CSR-Gegenbewegung seit den neunziger Jahren selbst neue transnationale Deutungsmuster verbreiten.

### 2.3.1 NGOs-Bewegung gegen ‚Corporate Irresponsibility‘

NGOs haben in den letzten Dekaden erfolgreich die gesellschaftlichen Erwartungen an legitimes Unternehmenshandeln auf globalen Märkten verändert und die negativen Folgen von wirtschaftlichen Aktivitäten für die soziale und natürliche Umwelt öffentlich angeklagt (z. B. Utting 2002). Durch das Entfachen und Eskalieren von Konflikten, wie im Fall der Brent Spar, fordern NGOs als kulturelle Unternehmer diejenigen Deutungsmuster heraus, nach denen gesellschaftliche Unternehmensverantwortung ausschließlich über ökonomische Profitmaximierung definiert ist und sich auf die Einhaltung von verbindlichen (inter-)nationalen Gesetzen beschränkt. NGOs delegitimieren damit die gesellschaftliche ‚licence to operate‘ von Unternehmen (Wadell 2004) und üben Druck aus, global und verbindlich eine erweiterte soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Die Konfliktlinien im multi-organisationalen Feld der nichtstaatlichen Akteure verlaufen hier klar zwischen den Deutungsmustern von TNCs auf der einen Seite und denen von NGOs auf der anderen. Deshalb wird das Feld um diese ‚Corporate Irresponsibility‘-Bewegung durch ein Konfliktsystem zwischen Unternehmen und NGOs dominiert, in dem NGOs in der Rolle der Herausforderer Unternehmen als gegnerische Adressaten attackieren. Unter diesen sozio-kulturellen Bedingungen sind strategische Allianzen zwischen den zwei Akteurstypen tendenziell unwahrscheinlich. Dagegen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass beide Seiten eher zu konfrontativen Strategien greifen.

### 2.3.2 CSR – die Gegenbewegung von Unternehmen

Dieses Bild hat sich in der letzten Dekade jedoch verändert, weil Unternehmen sich, als Antwort auf diese Herausforderungen durch NGOs, vermehrt selbst als kulturelle Unternehmer in einer CSR-Gegenbewegung engagieren: Sie sind nicht mehr nur passive Zielakteure im symbolischen Streit um ihre gesellschaftliche Legitimität in globalen Märkten, sondern sie versuchen zunehmend aktiv die sozio-kulturelle Kontrolle und Definitionsmacht über ihre eigene Rolle und ihre Verantwortungsbereiche zurückzugewinnen.

„Business elites are not only responding defensively; they are proactively trying to influence, control, and lead the agenda of institutional reform and social and economic change“ (Utting 2005: 380).

Als aktive Antwort auf die von NGOs artikulierten Erwartungen übernehmen und verbreiten Unternehmen in ihrer PR-Arbeit und ihren Managementstrategien neue Deutungsmuster zu transnationaler Unternehmensverantwortung unter dem Label ‚CSR‘. Während Unternehmen bis in die neunziger Jahre eine überwiegend passiv-

reaktive Rolle als Adressaten einnahmen, wenn NGOs nationalstaatlich orientierte Legitimationsmuster der Unternehmensverantwortung in Frage stellten, werden immer mehr Unternehmen ‚Aktivisten‘ in dieser CSR-Bewegung, um ihre Legitimationskrise zu überwinden. Mit der Unterstützung von internationalen Plattformen und zahlreichen Initiativen – wie z. B. dem Global Compact oder CSR Europe – definieren Unternehmen damit ihre eigene, transnationale gesellschaftliche Verantwortung als ‚freiwilligen Beitrag zu globaler Nachhaltigkeit‘. Um dieses neue, transnationale CSR-Deutungsmuster hat sich in der letzten Dekade eine lebendige soziale (Eliten-)Bewegung entwickelt, die in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung weit über die Funktionen eines einfachen Managementkonzepts oder defensiver, unternehmerischer Imagepflege hinausgeht. Die in Konflikt stehenden Deutungsmuster zwischen Unternehmen und den sie herausfordernden NGOs werden durch die CSR-Bewegung mit einem neuen kollektiven Deutungsmuster postnationaler Unternehmensverantwortung überlagert. Es kommt zum Prozess der Deutungsmusterverschiebung oder „frame transformation“ (Benford/Snow 2000). Das idealtypische Deutungsmuster der CSR-Bewegung ist eng mit den (welt-)gesellschaftlichen Leitideen einer globalen nachhaltigen Entwicklung verbunden, wie sie durch den Brundtland-Bericht im Jahre 1987, die UNCED-Konferenz 1992 und ihrem Nachfolgeprozess auf die globale Agenda geschrieben wurden.<sup>5</sup> Unternehmen in der CSR-Bewegung schreiben sich symbolisch zumindest einen Teil der Verantwortung selbst zu, negative soziale und ökologische Auswirkungen von wirtschaftlichen Aktivitäten zu minimieren und einen ‚positiven‘ gesellschaftlichen Beitrag zu Nachhaltigkeit zu leisten. Sie stellen sich damit selbst als Teil der transnationalen Problemlösung dar und lehnen das von NGOs propagierte, einseitige Bild von Unternehmen als Problemverursacher ab. Durch die CSR-Bewegung werden radikalere Forderungen von NGOs marginalisiert und ‚nachhaltige‘ Unternehmensführung wird als *die* Lösung für das Problem propagiert und zwar in Form von aktivem und strategischem CSR-Engagement und durch das freiwillige Einbeziehen von ökologischen und sozialen Belangen in unternehmerische Aktivitäten, wie z. B. im Rahmen von öko-effizienteren Produktionsprozessen. Freiwillige Selbstverpflichtungen aller Art, multi-sektorale Partnerschaften und Stakeholder-Dialoge sind dabei Teil des Handlungsprogramms. Der Schwerpunkt wird symbolisch auf die ‚Win-Win‘-Möglichkeiten zwischen den gesellschaftlichen Sektoren gesetzt, um in gemeinsamer Anstrengung (auch mit NGOs) zum Endziel der Nachhaltigkeit beizutragen, im Gegensatz zu den Konflikten im Negativsummenspiel vom globalen ‚Race to the Bottom‘ (vgl. z. B. Kristensen 2001; Wadell 2000).

### 3. Fazit

Im Rückgriff auf gesellschaftliche Leitideen der sozial-ökologischen Nachhaltigkeit tragen Unternehmen in der CSR-Bewegung als ‚weltkulturelle Unternehmer‘ zur

---

<sup>5</sup> Eine Reihe von Schlüsselpublikationen hat diese inhaltliche Verbindung zwischen CSR und der Leitidee nachhaltiger Entwicklung gestärkt, wie z. B. „Changing Course. A Global Business Perspective on Development and the Environment“ von Stephan Schmidheiny und dem Business Council for Sustainable Development im Jahre 1992 (Schmidheiny 1992) oder auch „The Limits to Competition“, herausgegeben von der Gruppe von Lissabon (Group of Lisbon 1992).

symbolischen Verbreitung ihrer eigenen Präferenzen und Neuinterpretationen von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung bei – und damit zur Konstruktion von ‚Welt(markt)kultur‘. Da die CSR-Bewegung extrem erfolgreich im Aufbau von Allianzen ist und weitreichende Unterstützung in Teilen des öffentlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektors findet (vgl. auch Utting 2005), kommt es zu einem kollektiven Prozess des Wandels in den Legitimationsmustern gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung. In der CSR-Bewegung aktive Unternehmen verbreiten ein weltkulturell informiertes Deutungsmuster, das sich teilweise mit dem von NGOs überschneidet und zudem partnerschaftliche Kooperation zwischen den Sektoren propagiert. Es entwickelt sich so ein neues Allianzsystem zwischen moderaten NGOs und Unternehmen, um eine geteilte Diagnose der Probleme und des Handlungsbedarfs, und um partielle Übereinkünfte darüber, wer Verantwortung für die Problemlösungen übernehmen soll. Die Rolle von Unternehmen wird dadurch uneindeutig: Ob sie Adressaten der Forderung nach sozialer und ökologischer Verantwortung sind oder als Aktivisten für CSR auftreten, wird abhängig von ihrer symbolischen Positionierung.

Die CSR-Bewegung kommt einer kollektiven, symbolischen Zustimmung durch Unternehmen gleich, dass kurzfristige und global angelegte Profitmaximierung auf Kosten sozialer und ökologischer Nebenfolgen nicht uneingeschränkt legitimierbar ist. Das hat ambivalente Effekte auf der Handlungs- und Institutionenebene: Auf der einen Seite wird durch die CSR-Bewegung ein strategischer Wettbewerb um ‚besseres‘ und ‚effizienteres‘ CSR-Engagement angefacht, Kooperationen zwischen den Sektoren werden gefördert und es werden neue, transnationale Formen ziviler und privater Regulierung institutionalisiert. Außerdem erzeugt die kollektive Eigendynamik der CSR-Bewegung verstärkende Rückkoppelungseffekte, mit denen die Dominanz von Unternehmensinteressen teilweise wieder unterlaufen wird. Dies wird z. B. am derzeitigen Widerstand von Unternehmen gegen die Entwicklung von CSR-Standards durch die Internationale Standardisierungsorganisation ISO deutlich, aber auch an neuen, verschärften Gegenmobilisierungen durch NGOs gegen CSR. Nichtsdestotrotz wird andererseits der symbolische Prozess der Definition postnationaler Unternehmensverantwortung derzeit eindeutig von Unternehmen und ihren Allianzpartnern dominiert. Die daraus resultierende Institutionalisierung von CSR als freiwilligen, nicht einklagbaren Beitrag zu Nachhaltigkeit und die Betonung von Konsens und Kooperation erschweren es (nicht nur für radikale NGOs), zukünftig verbindliche internationale Standards für Unternehmen überhaupt als Möglichkeit zu denken oder gar politisch einzufordern. Zudem wird die normativ-politische Debatte um Unternehmensverantwortung durch die von Unternehmen konkret vorgeschlagenen, strategischen Lösungen im CSR-Bereich stark auf technische Machbarkeits- und Effizienz Aspekte, Messindikatoren für Berichterstattung und das halbherzige Drehen an sozialen und ökologischen ‚Stellschrauben‘ in Produktionsprozessen reduziert.

## Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1997): Politik der Globalisierung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Benford, R. D./ Snow, D. A. (2000): Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment, *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 611-639.
- Bendell, J./ Murphy, D. F. (2000): Terms of Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development, Sheffield, Bristol: Greenleaf Publishing.
- Berger, P. L./ Luckmann, T. (1969): Die Gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M.: Fischer Verlag.
- Boli, J./ Thomas, G. M. (1999): Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875, Stanford: Stanford University Press.
- Braun, B. (2005): Building Global Institutions: The Diffusion of Management Standards in the World Economy – An Institutional Perspective, in: Alvstam, C. G./ Schamp, E. (Eds.): Linking Industries Across the World, Aldershot, 3-27.
- DiMaggio, P. J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. Institutional Patterns and Organizations, in: Zucker, L. G. (Ed.): Culture and Environment, Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- DiMaggio, P. J./ Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- Domask, J. (2003): From Boycotts to Global Partnerships: NGOs, the Private Sector, and the Struggle to Protect the World's Forests, in: Doh, J. P./ Teegen, H. (Eds.): Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society, Westport: Praeger Publishers, 157-186.
- Enderle, G./ Peters, G. (1998): A Strange Affair? The Emerging Relationship between NGOs and Transnational Companies, London: PriceWaterhouse/University of Notre Dame.
- Fombrun, C. J./ Gardberg, N. A./ Barnett, M. L. (2000): Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, Special Edition: Corporate Citizenship for the New Millennium, Vol. 105/No. 1, 85-106.
- Group of Lisbon (1992): Limits to Competition, London, Cambridge: MIT Press.
- Holzer, B. (2001): Transnational Subpolitics and Corporate Discourse. A Study of Environmental Protest and the Royal Dutch/Shell Group, Department of Sociology, London School of Economics and Political Science, unpublished dissertation.
- Hoffmann, A. J. (2001): From Heresy to Dogma. An institutional History of Corporate Environmentalism, Stanford, California: Stanford University Press.
- Johnston, H. (2002): Verification and Proof in Frame and Discourse Analysis, in: Klandermans, B./ Staggenborn, S. (Eds.): Methods of Social Movement Research, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 62-92.
- Johnston, H. (2005): Comparative Frame Analysis, in: Johnston, H./ Noakes, J. A. (Eds.): Frames of Protest. Social Movements and the Framing Perspective, Lanham, Boulder, New York, Toronto, Oxford: Rowman and Littlefield Publishers, 237-260.
- KPMG Global Sustainability Services/ University of Amsterdam (2005): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005.

- Kristensen, J. E.* (2001): Corporate Social Responsibility and New Social Partnerships, in: The Copenhagen Centre (Ed.): From Collective Bargaining to Social Partnerships: New Roles of the Social Partners in Europe, Copenhagen, 21-39.
- McCarthy, J. D./ Zald, M. N.* (1987): Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory, in: Zald, M. N./ McCarthy, J. D. (Eds.): Social Movements in an Organizational Society, New Brunswick, New Jersey: Transaction Inc., 15-49.
- Meyer, D. S./ Staggenborn, S.* (1996): Movements, Countermovements, and the Structure of Political Opportunity, *American Journal of Sociology*, Vol. 101/No. 6, 1628-1661.
- Meyer, J./ Boli, J./ Thomas, G. M./ Ramirez, F. O.* (1997): World Society and the Nation-State, *American Journal of Sociology*, Vol. 103/No. 1, 144-181.
- Scherer, A. G./ Palazzo, G./ Baumann, D.* (2006): Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16/No. 4, 505-532.
- Schmidheiny, S.* (1992): *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Schneiberg, M./ Soule, Sarah A.* (2005): Institutionalization as a Contested, Multilevel Process, in: Davis, G. F./ McAdam, D./ Scott, W. R./ Zald, M. N. (Eds.): *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 122-160.
- Spar, D. L./ LaMure, L. T.* (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, *California Management Review*, Vol. 45/No. 3, 78-101.
- Utting, P./ UNRISD* (2002): *The Greening of Business in Developing Countries*, London, New York: Zed Books Ltd.
- Utting, P./ UNRISD* (2005): Corporate Responsibility and the Movement of Business, *Development in Practice*, Vol. 15/No. 3&4, 375-388.
- Vogus, T. J./ Davis, G. F.* (2005). Elite Mobilization for Antitakeover Legislation, 1982-1990, in: Davis, G. F./ McAdam, D./ Scott, W. R./ Zald, M. N. (Eds.): *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 96-122.
- Waddell, S.* (2000): Complementary Resources. The Win-Win Rationale for Partnership with NGOs, in: Bendell, J./ Murphy, D. F. (Eds.): *Terms of Endearment. Business, NGOs, and Sustainable Development*, Sheffield, Bristol: Greenleaf Publishing, 193-206.
- Waddell, S./ Global Action Network Net* (2004): *NGO Strategies to Engage Business. Trends, Critical Issues and Next Steps*, Oxfam, Civicus and Global Action Network Net: <http://www.gan-net.net/pdfs/ngo-business.pdf> (download 12.08.2004).
- Zald, M. N./ Useem, B.* (1987): Movement and Countermovement Interaction: Mobilization, Tactics, and State Involvement, in: Zald, M. N./ McCarthy, J. D. (Eds.): *Social Movements in an Organizational Society*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Inc., 247-272.