

# Zur Normierung gesellschaftlicher Verantwortung\*

## ISO 26000 im analytischen Vergleich mit ISO 14000 und SA8000

RÜDIGER HAHN\*\*

Verschiedene Normen befassen sich mit Teilaspekten gesellschaftlicher Verantwortung. Mit ISO 26000 liegt nun erstmalig eine Norm zur ganzheitlichen Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Managementprozessen vor. Anders als z.B. ISO 14000 und SA8000 ist ISO 26000 jedoch nicht als Managementsystem-Standard konzipiert. Um was für einen Normtyp handelt es sich also und welche Wirkungsweisen, Möglichkeiten und Grenzen sind damit verbunden? Der Beitrag widmet sich diesen Fragen im Rahmen einer vergleichenden Analyse von ISO 26000 mit der ISO 14000er-Normreihe sowie mit SA8000.

Schlagwörter: Standardisierung, Gesellschaftliche Verantwortung, Managementsysteme, ISO 26000, ISO 14000, SA8000

### ***Standardizing Social Responsibility – Comparing ISO 26000 with ISO 14000 and SA8000***

*Various norms cover different aspects of social responsibility such as ISO 14001 for environmental management or SA8000 for social accountability. The new ISO 26000 now offers for the first time a holistic guidance on how to integrate all relevant aspects of social responsibility into a management process. Unlike the other two standards, however, ISO 26000 is not meant to be a management system standard. So what kind of standard is ISO 26000 and which effects, opportunities and limitations are connected to this? The article deals with these questions by analyzing ISO 26000 in comparison with the ISO 14000-series and SA8000.*

*Keywords: Standardization, Social Responsibility, Management Systems, ISO 26000, ISO 14000, SA8000*

## 1. Einführung

### 1.1 Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage

Obwohl die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft bereits seit einigen Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit in Wissenschaft, Unter-

---

\* Beitrag eingereicht am 17.02.2012; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 13.10.2012.

\*\* Prof. Dr. Rüdiger Hahn, Universität Kassel, Fachgebiet Nachhaltige Unternehmensführung, Untere Königsstraße 71, D-34117 Kassel, Tel.: +49-(0)561-804-3082, Fax: +49-(0)561-804-7739, E-Mail: ruediger.hahn@uni-kassel.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeitsmanagement, Strategisches Management in Entwicklungsländern, Standardisierung.

nehmenspraxis und Öffentlichkeit erfährt (vgl. z.B. Scherer/Picot 2008; Hansen/Schrader 2005), handelt es sich immer noch um ein relativ junges Betätigungsfeld. Daher ist es nicht verwunderlich, dass dieses inhaltlich umfangreiche und zugleich komplexe Thema trotz der scheinbar stetig steigenden Bedeutung immer noch mit bemerkenswert unterschiedlichen Schwerpunkten, Schlussfolgerungen und Definitionen belegt ist (vgl. z.B. Dahlsrud 2008). Die Umsetzung von Konzepten wie „Corporate Social Responsibility“ erfolgt in manchen Unternehmen eher unstrukturiert (vgl. z.B. Cramer et al. 2004). Eine Vereinheitlichung von Verständnis und Vorgehensweisen zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen durch Kodifizierung im Rahmen von Standards kann daher in diesem Bereich besonders relevant sein: „Just as emerging industries lack consensus on dominant business models recently emerged management fields frequently lack consensus on how to do things“ (Terlaak 2007: 973), so dass Standards hier effektiver als nicht-kodifizierte Werte die unternehmerische Praxis leiten können. Bisher befassen sich entsprechende Normen, welche eine planvolle Implementierung gesellschaftlicher Verantwortung fördern könnten, jedoch gerade aufgrund der angesprochenen Komplexität nur mit ausgewählten Teilaspekten zumeist aus den Bereichen „Umwelt“ oder „Soziales“. International verbreitete Vertreter dieser beiden Kategorien sind z.B. die Normenreihe ISO 14000 im Bereich „Umweltmanagement“ und die Norm SA8000 im Bereich „Arbeits- und Sozialstandard“ (vgl. Beschorner/Müller 2007; Müller et al. 2009).

Vor diesem Hintergrund hat die International Organization for Standardization (ISO) im November 2010 einen übergeordneten Standard für soziale Verantwortung von Organisationen veröffentlicht. Die neue Norm ISO 26000 zu „Social Responsibility“ (SR) soll weltweit für private wie öffentliche Organisationen aller Art nutzbar sein und einen Leitfaden zur holistischen Umsetzung organisationaler Verantwortung bieten (vgl. ISO 2010: vi). Aus diesem Grund ist sie inhaltlich breit angelegt und soll so die Besonderheiten verschiedener Wirtschafts- und Kulturräume, Branchen und Organisationstypen berücksichtigen. Um ein komplexes Konstrukt wie SR überhaupt in einem Standard abzubilden erscheint die Konzeption eines „Managementsystem-Standards“ besonders geeignet zu sein. Die Besonderheit dieser Standardtypen ist, dass sie eine Normierung ganzer Managementsysteme (MS) ermöglichen, anstatt sich auf die Festlegung einzelner technischer Normen und starrer Grenzwerte zu konzentrieren (vgl. Uzumeri 1997; Power 1997: 12). Ihre betriebswirtschaftliche Relevanz liegt also insbesondere darin, dass sie es ermöglichen, auch komplexe Themen einem Managementprozess zu unterwerfen und diesen zugleich auf abstrakter Ebene (d.h. losgelöst von der einzelnen Entscheidung) einem Normungsprozess zuzuführen. So galten z.B. Aspekte wie „Qualität“ oder „Umweltschutz“ aufgrund ihrer je nach Unternehmen, Branche und regionalem Kontext uneinheitlichen Ausgestaltung und schwierigen Operationalisierbarkeit ebenfalls lange Zeit als nicht einheitlich standardisierbar (vgl. Uzumeri 1997: 21). Mittlerweile jedoch zählen Managementsystemstandards wie ISO 9001 (für Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (für Umweltmanagement) zu den am weitesten verbreiteten Normen weltweit (vgl. Beck/Walgenbach 2005; Kieser et al. 2002) und auch die von der Nicht-Regierungsorganisation Social Accountability International (SAI) entworfene Norm SA8000 hat sich zum viel diskutierten Standard im Bereich Soziales und Arbeitsschutz entwickelt (vgl. Beschorner/Müller 2007).

Die ISO betont jedoch explizit, dass ISO 26000 kein MS-Standard ist und zudem nicht für Zertifizierungszwecke geeignet sei (vgl. ISO 2010: 1). Wenn aber gerade eine solche Art Standard dazu beitragen könnte, komplexe Themen (wie SR) einem geregelten Managementprozess zu unterwerfen, muss zugleich gefragt werden, ob ISO 26000 überhaupt zur konkreten Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in Organisationen beitragen kann. Denn die ISO hat zwar ein umfassendes Dokument entworfen, welches – im Gegensatz zu vielen früheren ISO-Standards – in einem Multi-Stakeholder-Diskurs entwickelt wurde (vgl. Tamm Hallmström 2010; Hahn 2011; Hahn/Weidtmann 2012; Schmiedeknecht 2011; Jastram 2012), der neben ISO-Mitgliedern auch eine Vielzahl externe Experten umfasste. Das in ISO 26000 dargelegte Verständnis organisationaler Verantwortung fußt dementsprechend auf der mehrheitlichen Zustimmung einer Vielzahl verschiedener Stakeholder-Gruppen. Der praktische Wert der Norm dürfte für Unternehmen dennoch insbesondere dann eher gering sein, wenn der Standard neben einer einheitlichen Charakterisierung von SR nicht auch die Bildung von Managementroutinen und Vorgehensweisen zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung fördert (vgl. zu dieser Diskussion auch Hahn 2012a, 2012b).

Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, die Möglichkeiten und Grenzen von ISO 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. Zwar hat ISO 26000 schon vor seiner finalen Publizierung im November 2010 eine breite Aufmerksamkeit erfahren und wird mittlerweile regelmäßig und umfassend in Praktikerkreisen diskutiert, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung hat jedoch bisher vor allem in Bezug auf den Standardfindungsprozess stattgefunden (vgl. z.B. Mueckenberger/Jastram 2010; Tamm Hallmström 2010; Hahn 2011; Hahn/Weidtmann 2012; Schmiedeknecht 2011; Jastram 2012), die Funktionsweise und Auswirkungen sind bisher hingegen kaum untersucht wurden (einzelne Ausnahmen finden sich bei von Hoivik 2011; Hahn 2012a; Hahn 2012b). Der vorliegende Artikel trägt somit dazu bei, genau diese Lücke zu füllen. Ein Vergleich der neuen (und vor allem nach Aussagen der ISO andersartigen) Norm ISO 26000 mit den verbreiteten und bekannten (herkömmlichen) Normen (bzw. Normreihen) ISO 14000 und SA8000 scheint besonders geeignet, um zum weiteren Verständnis der genannten Standards im Speziellen sowie von Standardisierungsanstrengungen im Bereich SR im Allgemeinen beizutragen.

## 1.2 Methodik und Gang der Untersuchung

Der Analyse liegt ein Forschungsansatz zugrunde, welcher auf einer der qualitativen Sozialforschung entnommenen fallrekonstruktiven Dokumentenanalyse (vgl. z.B. Hildenbrand 1995; Flick 2007: 321–332) von ISO 26000, ISO 14000 und SA8000 basiert. Für die Untersuchung wurden qualitative Inhaltsanalysen aller drei Standards (bzw. im Fall von ISO 14000: der wichtigsten Einzelstandards) durchgeführt; die Ergebnisse werden im Rahmen einer Charakterisierung der wesentlichen Elemente der genannten Standards präsentiert, womit sie zugleich als Ausgangspunkt einer vertiefenden Analyse speziell von ISO 26000 im direkten Vergleich mit ISO 14000 und SA8000 dienen.

Die Auswahl der zu untersuchenden Standards ist inhaltlich begründet. Im Zentrum der Betrachtung steht ISO 26000 als neuer Standard, welcher sich dem Thema SR holistisch nähert. Die Besonderheiten von ISO 26000 aus Sicht der ISO wurden bereits in der Einführung angedeutet; sie stehen im Mittelpunkt der vergleichenden Überlegungen. Bei ISO 14000 (bzw. speziell ISO 14001) und SA8000 handelt es sich jeweils um Zertifizierungsstandards für MS (vgl. Gilbert et al. 2011: 27f.). ISO 14001 ist ein zertifizierbarer Standard für Umwelt-MS. Er behandelt damit einen spezifischen Teilbereich gesellschaftlicher Verantwortung und gilt mit mehr als 250.000 ausgestellten Zertifikaten (Stand Dezember 2010; siehe ISO 2011) als der weltweit am weitesten verbreitete Standard im Umweltbereich, weswegen er sich (sowie die gesamte Standardfamilie ISO 14000) besonders gut als Vergleichsobjekt eignet. SA8000 gilt als der erste auditierbare Standard im Bereich der Arbeitnehmerrechte (vgl. Gilbert/Rasche 2007: 201) und wird vielfach als bedeutendster Standard im Bereich „Soziales“ angesehen (vgl. z.B. Gilbert/Rasche 2007: 189; Rasche 2010: 281), was seine Auswahl für den vorliegenden Vergleich begründet. Aufbauend auf den Erfahrungen von ISO 9000 und ISO 14000 fokussiert er ebenfalls auf die Errichtung von MS (vgl. Leipziger 2001: 9).

Als grundlegendes Raster für die systematische Inhaltsanalyse aller drei Standards (bzw. im Fall von ISO 14000: der wichtigsten Einzelnormen) diene vor allem die ISO-eigene Charakterisierung verschiedener MS-Standards sowie darüber hinaus die grundlegende Charakterisierung verschiedener weiterer Normtypen. Diese Typen werden im Verlauf des vorliegenden Beitrags weiter konkretisiert, nicht zuletzt um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Analyse zu erreichen (vgl. z.B. Mayring 2008). Schwerpunkt war dabei die neue Norm ISO 26000, da für diese aus den zuvor genannten Gründen bisher unklar ist, inwiefern es sich um einen MS-Standard handelt. Im weiteren Verlauf der Untersuchung treten neben die logisch-deduktiven Einsichten durchgängig auch relevante empirisch-induktive Erkenntnisse, insbesondere aus der Analyse der Norm ISO 26000, deren Möglichkeiten und Grenzen im direkten Vergleich mit ISO 14000 und SA8000 diskutiert werden. Gerade in diesem direkten Vergleich liegt ein wesentlicher Beitrag des vorliegenden Artikels: Durch die Gegenüberstellung mit den beiden letztgenannten, weit verbreiteten und tiefgehend wissenschaftlich durchdrungenen Standards soll speziell das Verständnis von ISO 26000 (sowie insbesondere von dessen Gemeinsamkeiten und Unterschieden relativ zu den anderen Normen) gefördert werden. Damit ist der vorliegende Beitrag als Grundlage für weitergehende Forschungsbemühungen theoretischer und empirischer Art zu verstehen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: In Abschnitt 2 werden die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen von Standards im Allgemeinen sowie die Typologisierung der ISO zu MS-Standards im Speziellen fokussiert. Darauf aufbauend erfolgt in Abschnitt 3 auf Basis einer inhaltlichen Charakterisierung eine konzeptionelle Verortung von ISO 14000 (3.1) und SA8000 (3.2) in das bestehende Typologieraster von MS-Standards, wie es die ISO vorlegt. Ebenfalls in diesem Abschnitt erfolgt eine umfangreiche inhaltliche Aufarbeitung und konzeptionelle Verortung von ISO 26000 als neuer Standard im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung (3.3). Ziel dieses Teils ist es, kritisch zu analysieren, um was für einen Standardtypus es sich vor allem bei ISO

26000 handelt. Darauf aufbauend schließt in Abschnitt 4 eine Diskussion der potenziellen Relevanz sowie auch der spezifischen Grenzen dieser neuen Norm in kritischer Reflexion zu ISO 14000 und SA8000 an. Insgesamt trägt dieser Beitrag so dazu bei, das Verständnis zu ISO 26000 im Speziellen sowie auch zur Standardisierung gesellschaftlicher Verantwortung im Allgemeinen voranzubringen.

## 2. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen zu (MS-)Standards

Eine Norm (oder ein de jure Standard) wird vom Deutschen Institut für Normung (DIN) als „Dokument, ... das für die allgemeine und wiederkehrende Anwendung Regeln, Leitlinien und Merkmale für Tätigkeiten oder deren Ergebnisse festlegt“ (DIN 2004: 17) definiert.<sup>1</sup> Hierunter fallen verschiedene Klassen von Normen, die im Folgenden kurz beschrieben werden, um darauf aufbauend eine Analyse der beiden Normen SA8000 und ISO 26000 sowie der Normfamilien ISO 14000 vornehmen zu können.

### 2.1 Input-, Output- und Prozessnormen

Input- oder Output-Normen geben spezifische Vorgaben zu den zu standardisierenden Aspekten. Im Bereich der Inputnormen beziehen sich die Standardangaben auf inputorientierte Größen wie z.B. Qualitätsansprüche an Einsatzfaktoren, Vorgaben zu bestimmten Mischverhältnissen, Mengenangaben oder Inhalte, Bedingungen bei der Durchführung bestimmter Tätigkeiten usw. Hierbei muss es sich nicht zwangsläufig um technische Anforderungen oder ähnliches handeln. So beschreiben z.B. inputorientierte Standards im Bildungsbereich zu vermittelndes Wissen (in Form von Lehrplänen) oder die erforderlichen Lehr- und Lernbedingungen. Im Bereich der Outputnormen beziehen sich die Standardangaben analog auf outputorientierte Größen wie Produktspezifikationen, Emissionsgrenzwerte, Kundenzufriedenheitsziele oder – mit erneutem Bezug zum Bildungsbereich – aufzubauende Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bereitschaften usw. Beide Standardarten eignen sich jedoch nur bedingt als Wirkungsvariable für (unsicheres) zukünftiges Verhalten, da sie im Wesentlichen einen erreichten Status (zumeist ex post) prüfen (Outputstandards) oder aber in Form starrer Vorgaben ex ante festlegen (Inputstandards) (vgl. Uzumeri 1997: 22).

Zur systematischen Steuerung in Bezug auf unsichere und insbesondere sich unter Umständen verändernde Anforderungen ist hingegen ein geeigneter Managementprozess notwendig. In klassischer Charakterisierung kann „Management“ dabei verstanden werden als Abfolge von Planung, Steuerung, Kontrolle und Anpassung (auch als Plan-Do-Check-Act-Zyklus bezeichnet; vgl. Taguchi et al. 2005: 1426; sowie ähnlich Steinmann/Schreyögg 2005: 10). Einfache Abläufe können dabei noch durch entsprechende Vorgaben zu genau festgelegten Vorgehensweisen im Rahmen von Prozessnormen standardisiert werden (z.B. spezifische Verfahren bei Produkttests). Im Fall von komplexen Aufgaben, z.B. im Rahmen eines ganzheitlichen Umwelt- oder SR-

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle sei erneut darauf verwiesen, dass die Begriffe „Standard“ und „Norm“ im vorliegenden Beitrag dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend synonym verwandt werden. Zur Unterscheidung stellt das DIN (2004: 17) fest: „In der Deutschen Normungsstrategie wird der Erarbeitungsprozess von Spezifikationen zur Unterscheidung von der (voll konsensbasierten) Normung im Deutschen als Standardisierung bezeichnet.“

Management, stoßen jedoch auch solche Prozessnormen an ihre Grenzen, da entsprechende Systeme nicht mit konkreten und starr auf den einzelnen Prozess bezogenen Verhaltensvorgaben (wie z.B. feste Vorgehensweisen bei Kundenbeschwerden) erfasst werden können. Standards, die umfangreiche Bereiche wie Umwelt oder Arbeit und Soziales normieren sollen, müssen dementsprechend abstrakter angelegt sein.

## 2.2 Typologie von MS-Standards

Anstatt detaillierte und konkrete Anweisungen zu Input- und Outputgrößen oder spezifischen Prozessen zu machen, dienen MS-Standards dazu, „lists of design rules to guide the creation of entire classes of management systems“ (Uzumeri 1997: 23) zu entwerfen. Die Aufgabe komplexerer MS besteht dabei „in der Koordinierung und Systematisierung unternehmerischer Aktivitäten mit Hilfe festgelegter, dokumentierter Steuerungs- und Kontrollmechanismen“ (Schaltegger et al. 2007: 141) und dient der Verbesserung von Unternehmensorganisation und der Unterstützung der Unternehmensleitung. Dabei kommen laut DIN/ISO zum Einsatz: „eine Organisationskultur (...), systematische Prozesse und zugeordnete Ressourcen (...), eine Mess- und Bewertungsmethodologie zur Beurteilung der Wirksamkeit (...) und ein Bewertungsprozess“ (DIN 2002: 9). Aus diesen beiden Charakterisierungen zeigt sich unmittelbar der direkte Bezug zur oben getroffenen Einordnung von „Management“ als Prozess von Planung, Steuerung, Kontrolle und Anpassung (bzw. Plan-Do-Check-Act). Die betriebswirtschaftliche Relevanz entsprechender MS-Standards liegt nun darin, dass sie es im Gegensatz zu herkömmlichen (Input-, Output- oder auch Prozess-)Standards ermöglichen, auch komplexe Themen kontextunabhängig (also z.B. unabhängig von der Branchenzugehörigkeit des den Standard nutzenden Unternehmens) einem Managementprozess zu unterwerfen und diesen zugleich zu normieren. Die ISO selbst unterscheidet dabei drei Klassen von MS-Normen. Diese sind in Tabelle 1 aufgeführt und werden im Verlauf der folgenden Abschnitte weiter erörtert.

Eine „Anforderungsnorm für ein MS“ (Typ A) ist dementsprechend die konkreteste Form von MS-Standards, da sie darauf abzielt, prüfbare Vorgaben für MS einzuführen. Ein solcher Standard ist folglich als MS-Standard im engeren Sinne zu verstehen. Mit der Zertifizierung eines auf einem solchen Typ A-Standard aufbauenden MS soll es der anwendenden Organisation ermöglicht werden, ihre Fähigkeit zur Erfüllung der im Standard dargestellten Anforderungen zu belegen. Sowohl Typ A- als auch Typ B-Standards („Leitlinie für ein MS“) geben Hinweise und Spezifikationen zu den Bereichen „Politik (Policy)“, „Planung (Planning)“, „Umsetzung und Durchführung (Implementation and Operation)“, „Beurteilung der Wirksamkeit (Performance Assessment)“, „Verbesserung (Improvement)“ und „Bewertung durch das Management (Management Review)“ als wesentliche Elemente von MS an (DIN 2002: 23). Beide folgen damit erkennbar dem oben genannten Plan-Do-Check-Act-Zyklus.

ISO Standard-typus	Typ A	Typ B	Typ C
<b>ISO Bezeichnung</b>	Anforderungsnorm für ein MS	Leitlinie für ein MS	MS-bezogene Norm
<b>Einordnung</b>	MS-Standard im engeren Sinn	MS-Standard im weiteren Sinn	MS-Standard im weitesten Sinn
<b>Charakterisierung</b>	Norm, die dem Markt Spezifikationen für das MS einer Organisation zur Verfügung stellt, damit diese ihre Fähigkeit zur Erfüllung interner und externer Anforderungen nachweisen kann	Norm zur Unterstützung der Umsetzung oder Verbesserung von MS	Norm, die weitere Informationen zu Teilen von MS oder Anleitung zu unterstützenden Techniken gibt
<b>Mögliche Formen</b>	Allgemeine Anforderungsnormen für ein MS  Branchenspezifische Anforderungsnormen für ein MS	Anleitung zur Anwendung von Anforderungsnormen für ein MS  Anleitung zum Aufbau oder zur Verbesserung eines MS  Branchenspezifische Leitlinien für ein MS	Dokumente zur Terminologie von MS  Normen für Auditierung, Dokumentation, Schulung, Überwachung, Messung und Beurteilung der Wirksamkeit
<b>Eigenständig nutzbar</b>	Ja <i>(kann von Typ B und C-Normen begleitet werden)</i>	Möglich <i>(kann zudem mit Typ A-Norm verknüpft sein)</i>	Nein <i>(Ergänzung für Typ A oder B-Normen)</i>
<b>Zertifizierung</b>	Ja	Nicht vorgesehen	Nein
<b>MS Implementierung</b>	Ja	Möglich	Nur ergänzend, nicht ganzheitlich

Tabelle 1: MS-Normtypen der ISO (Quelle: nach DIN 2002: 9–10)

Ein Typ B-Standard kann dabei entweder eigenständig genutzt werden oder aber als Ergänzung von Typ A-Standards dienen, indem er zusätzliche weiterführende Anleitungen zur Nutzung entsprechender Standards gibt. Solche Standards können damit auch als MS-Standards im weiteren Sinne bezeichnet werden. „MS-bezogene Normen“ (Typ C) geben schließlich „weitere Informationen zu Teilen von MS oder Anleitung zu unterstützenden Techniken“ (DIN 2002: 10). Eine solche Norm muss zwangsläufig auf einem Standard von Typ A (oder B) aufbauen und ist somit nur im weitesten Sinne als MS-Standard zu bezeichnen, da sie insbesondere nicht auf die ganzheitliche Schaffung von MS abzielt, sondern lediglich einzelne Managementphasen ergänzt oder begleitet. Sowohl Typ B- als auch Typ C-Standards stellen keine zusätzlichen und über einen Typ-A-Standard hinausgehenden Anforderungen an ein MS. Sie sind dementsprechend auch weniger strikt und benötigen (oder erlauben) keine Zertifizierung. Wie bereits aus dieser ersten Übersicht erkennbar ist, zeichnen sich die drei Normtypen durch unterschiedliche Auswirkungen, Inhalte und Wir-

kungsreichweiten aus. Dies wiederum hat direkte Auswirkungen für die unternehmerische Relevanz und den Anwendungsnutzen der jeweiligen Normen.

### **3. Vergleichender Überblick über verschiedene gesellschaftsbezogene Normen(reihen)**

Die folgende Übersicht über verschiedene gesellschaftsbezogene Standards greift auf die soeben vorgestellte Charakterisierung zurück und klärt nach einer grundlegenden Übersicht über ISO 14000 und SA8000 insbesondere die Frage, ob sich auch ISO 26000 als ein MS-Standard eignet. Im darauf folgenden Kapitel werden die Möglichkeiten und Grenzen von ISO 26000 im direkten Vergleich mit den hier vorgestellten Inhalten und Charakteristika von ISO 14000 und SA8000 – basierend auf den in Abschnitt 2 vorgestellten konzeptionellen Grundlagen zu MS-Standards – diskutiert.

#### **3.1 ISO 14000 – Normreihe für Umwelt-MS**

ISO 14000 ist eine umfangreiche Normfamilie mit einer Vielzahl von Einzelnormen im Bereich „Umweltmanagement“. Kern der Normfamilie ist die Anforderungsnorm ISO 14001 (DIN 2009). ISO 14001 gibt keine spezifischen Vorgaben zu bestimmten Umweltleistungen wie es bei Input- oder Outputstandards der Fall wäre, sondern ist vielmehr generisch angelegt und kann damit unabhängig von der jeweiligen Branche, Region o.ä. des betrachteten Unternehmens genutzt werden. Dazu legt die Norm nachweisbare allgemeine Anforderungen zur Identifikation, Kontrolle und Überwachung von direkten und indirekten Umweltaspekten im Rahmen eines Umwelt-MS fest und kann somit als MS-Standard von Typ A eingeordnet werden. Als solcher ist ISO 14001 die Basis zur Zertifizierung eines Umwelt-MS durch eine Drittpartei. Die Anforderungen an ein Umwelt-MS orientieren sich dabei an den zuvor genannten ISO-Phasen zu MS und demnach unmittelbar auch am klassischen Plan-Do-Check-Act-Zyklus. In knapper Form (insgesamt ca. 3.000 Wörter) werden für die Phasen „Umweltpolitik“, „Planung“, „Verwirklichung und Betrieb“, „Überprüfung“ sowie „Managementbewertung“ die relevanten Inhalte entsprechender Umwelt-MS festgelegt. Bis zum Ende des Jahres 2010 wurden weltweit mehr als 250.000 Zertifikate basierend auf ISO 14001 ausgestellt (ISO 2011). Damit ist die Norm der am weitesten verbreitete (zertifizierbare) Standard im Bereich Umweltmanagement.

Zur Unterstützung bei der konkreten Implementierung entsprechender Umwelt-MS ergänzt die ISO zum einen eine kurze „Anleitung zur Anwendung dieser Internationalen Norm“ unmittelbar im Anhang zu ISO 14001 sowie zum anderen mit der Norm ISO 14004 einen eigenständigen „Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden“ (DIN 2010). Beide orientieren sich ebenfalls an den soeben genannten Prozessphasen. Mit seinen umfangreicheren Anleitungen und Hilfestellungen zu den einzelnen Elementen eines Umwelt-MS sowie zu dessen Einführung und Verbesserung kann ISO 14004 als MS-Standard von Typ B eingeordnet werden. Darüber hinaus finden sich in der Normfamilie ISO 14000 eine Reihe von MS-Standards von Typ C. Diese ergänzen ISO 14001 und 14004 z.B. um Normen zur Auditierung (ISO 19011), zu Umweltkennzeichen und -deklarationen (ISO 14020 bis 14025), zur Performancemessung (ISO 14031 und 14032), zur Ökobilanzierung (ISO 14040 bis 14044) oder zur Produktentwicklung (ISO 14062). Sie alle können nicht eigenständig

genutzt werden sondern bauen auf einem bestehenden Umwelt-MS gemäß ISO 14001 auf.

### 3.2 SA8000 – MS für Sozial- und Arbeitsstandards

Analog zu ISO 14001 legt der von der Nichtregierungsorganisation Social Accountability International (SAI) entworfene Standard SA8000 (SAI 2008) wesentliche Anforderungen an ein sozial verantwortliches MS fest. Inhaltlich orientiert sich der Standard dabei an Konventionen der International Labour Organisation, der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und der UN Konvention für Kinderrechte. Er deckt im Wesentlichen die Themengebiete Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit, Diskriminierung, Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeiten und Vergütung ab. Wie ISO 14001 dient auch SA8000 als Basis für eine Zertifizierung, jedoch wird mit dieser Norm nicht das MS eines Unternehmens sondern vielmehr das einzelner Betriebsstätten zertifiziert. Auch SA8000 ist grundsätzlich generisch angelegt und kann mit seinen prüfbareren Vorgaben als MS-Standard von Typ A eingeordnet werden. In seinem Abschnitt „Managementsystems“ folgt die Norm ebenfalls dem bekannten Plan-Do-Check-Act-Zyklus und orientiert sich an den spezifischen ISO-Phasen, indem unter anderem die Bereiche „Policy“, „Management Review“, „Planning and Implementation“, „Addressing Concerns and Taking Corrective Action“ abgedeckt werden. Im Gegensatz zu ISO 14001 werden in SA8000 jedoch zum Teil auch konkrete inhaltliche, aus den soeben genannten Konventionen entnommene Leistungs- und Verhaltensvorgaben (z.B. ein Verbot von Kinderarbeit sowie Vorgaben zu angemessener Entlohnung betreffend) gemacht.

Da SA8000 selbst, ähnlich wie ISO 14001, in abstrakter und sehr knapper Form (ca. 3500 Wörter) Vorgaben formuliert, wird auch dieser Standard durch ein umfangreicheres „Guidance Document“ (SAI 2004) begleitet. Neben einer tiefergehenden Aufarbeitung und Interpretation der Anforderungen aus SA8000 werden darin Hinweise zur Auditierung der jeweiligen Anforderungen sowie Hintergrundinformationen z.B. zu den zugrundeliegenden internationalen Normen gegeben. Da damit insbesondere eine Unterstützung der Umsetzung oder Verbesserung entsprechender MS gegeben wird und keine über SA8000 hinausgehenden Anforderungen gestellt werden, kann dieses „Guidance Document“ als begleitende Typ B-Norm eingeordnet werden. Auch wenn SA8000 vielfach als bedeutendster Standard im Bereich „Soziales“ bezeichnet wird (vgl. erneut z.B. Gilbert/Rasche 2007: 189; Rasche 2010: 281), gab es mit Stand vom 31. März 2012 weltweit bisher mit 2977 auf SA8000 basierende Zertifizierungen (vgl. SAAS 2012) deutlich weniger Zertifikate als bei ISO 14001. Dies ist zum Teil dadurch zu erklären, dass in den meisten Industrieländern und auch in vielen Entwicklungsländern die nationalen Gesetze und Verordnungen (mittlerweile) über die Grundanforderungen von SA8000 (z.B. das Verbot von Kinderarbeit betreffend) hinausgehen und eine Zertifizierung nach SA8000 hier keine weiteren wesentlichen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen verspricht.

### 3.3 ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung

ISO 26000 wurde im November 2010 nach einem insgesamt mehr als sechs Jahre andauernden Entwicklungsprozess veröffentlicht (vgl. zum Entwicklungsprozess

Tamm Hallmström 2010; Hahn 2011; Hahn/Weidtmann 2012; Schmiedeknecht 2011; Jastram 2012), die deutsche Version folgte im Januar 2011. Als neuester Standard im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung wird er im Folgenden eingehender diskutiert.

### 3.3.1 Inhaltliche Charakterisierung von ISO 26000

ISO 26000 gibt themenspezifische Anleitungen und Handlungsanweisungen, wie (C)SR-relevante Themenfelder im organisationalen Kontext berücksichtigt werden können. Die in sieben Kapitel gegliederte Norm reflektiert dazu zahlreiche Beispiele, sie ist jedoch im Wesentlichen generisch angelegt und zur breiten Anwendung in unterschiedlichen Szenarien gedacht (vgl. ISO 2010: vi). Anders als bisherige Standards wie ISO 14000 oder SA8000 ist ISO 26000 nicht auf einzelne Themenfelder aus dem Bereich unternehmerischer (oder organisationaler) Verantwortung beschränkt, sondern ist als integrierte Norm mit einem holistischen Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung und als Überblick dazu zu verstehen.

In den Kapiteln 1 bis 3 werden zunächst die Anwendungsmöglichkeiten des Standards illustriert, wesentliche Begrifflichkeiten charakterisiert und ein grundlegendes Verständnis organisationaler Gesellschaftsverantwortung erarbeitet. Kapitel 4 definiert darauf aufbauend sieben Grundprinzipien gesellschaftlicher Verantwortung und Kapitel 5 erörtert die grundlegenden Elemente der Berücksichtigung organisationaler Verantwortung und der Einbeziehung von Stakeholdern in die Unternehmensführung. Die beiden Kapitel 6 und 7 der Norm widmen sich schließlich in umfangreicher Form der Frage, auf welche Gebiete sich eine solche Verantwortung erstreckt und wie diese umgesetzt werden kann. Die weitere Analyse setzt speziell an den Inhalten dieser beiden Hauptkapitel an.

Kapitel 6 führt auf über 60 Seiten in die Bereiche „Organisationsführung“, „Menschenrechte“, „Arbeitspraktiken“, „Umwelt“, „Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken“, „Konsumentenangelegenheiten“ und „Einbindung und Entwicklung der Gesellschaft“ ein. Es werden entsprechende Inhalte und deren (potenzielle) Relevanz für Organisationen beschrieben sowie mögliche Tätigkeitsbereiche und von außen an die Organisation herangetragene Erwartungen charakterisiert. Insbesondere vor dem Hintergrund der eingangs erörterten Komplexität und uneinheitlichen Abgrenzung von (C)SR kann in dieser übersichtsartigen und ganzheitlichen Behandlung ein wesentlicher Beitrag der ISO 26000 zur Förderung des Verständnisses von SR gesehen werden (vgl. Castka/Balzarova 2008: 237). Organisationen sollen damit in die Lage versetzt werden, auf Basis der in der Norm beschriebenen Grundsätze die für sie relevanten Themen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Berücksichtigung im Managementprozess einzuleiten. Kapitel 7 gibt schließlich Hilfestellungen zur Integration von SR in die Organisation. Neben einer Prioritätsanalyse der Themenbereiche umfasst dies die Umsetzung im jeweiligen organisationalen Kontext sowie eine kontinuierliche Kontrolle und Verbesserung der Vorgehensweisen, womit erneut der Bezug zur oben getroffenen Managementcharakterisierung im Sinne eines Plan-Do-Check-Act-Zyklus erkennbar ist.

Vor dem Hintergrund dieser inhaltlichen Charakteristika stellt sich die Frage, ob der dezidierte Hinweis der ISO, die neue Leitlinie sei kein MS-Standard, haltbar ist. Dies soll im Folgenden zunächst anhand der bereits beschriebenen ISO-Typologie (vgl. erneut Tabelle 1) diskutiert werden.

### 3.3.2 Typologie-Analyse von ISO 26000

Zunächst gilt es zu prüfen, ob ISO 26000 eine „Anforderungsnorm für ein MS“ (Typ A) ist. Bereits in der Einleitung zu ISO 26000 wird betont: „[ISO 26000] is not intended or appropriate for certification purposes or regulatory or contractual use“ (ISO 2010: 1). Auch wenn dies nicht zwangsläufig bedeutet, dass sich die Norm generell nicht als MS-Standard eignet, so kann sie dem Markt in der vorliegenden Form doch keine prüfbaren Spezifikationen für das MS einer Organisation zur Verfügung stellen. Die anwendende Organisation kann ihre Fähigkeit zur Erfüllung interner und externer Anforderungen dementsprechend nicht auf Basis von ISO 26000 nachweisen und nach außen dokumentieren. Eine Einordnung von ISO 26000 als Typ A-Norm kann folglich ausgeschlossen werden.

Dies schließt jedoch eine Einordnung als Typ B (Leitlinie), welche eine Umsetzung oder Verbesserung von MS unterstützt, noch nicht aus, da solche Leitlinien – wie oben dargestellt – offener gefasst sind als Typ A-Standards und sich somit auch einer direkten Zertifizierungsmöglichkeit entziehen. Stattdessen geben solche Leitlinien vielmehr Anleitungen zur Anwendung von Typ A-Standards oder zum Aufbau oder zur Verbesserung eines MS. Um zu prüfen, ob ISO 26000 also womöglich doch eine „Leitlinie“ im Sinne von Typ B ist, stellt Tabelle 2 die Anforderungen der ISO zu MS (dem klassischen Plan-Do-Check-Act-Zyklus folgend) den Inhalten von ISO 26000 gegenüber. Es zeigt sich, dass alle genannten Bereiche und insbesondere die zentralen Management-Phasen („Planung“ sowie „Umsetzung und Durchführung“) durch ISO 26000 abgedeckt werden, vor allem die späteren Phasen eines MS bleiben jedoch eher außen vor. Zudem sind spezifische Hinweise zur Aufstellung eines SR-konformen MS nur ein Randaspekt der gesamten Norm, welcher vor allem im relativ kurzen Kapitel 7 aufgegriffen wird. Dementsprechend finden sich in diesem Kapitel auch Hinweise zu den meisten der fünf in der Tabelle ausgewiesenen Phasen. Der Schwerpunkt von ISO 26000 liegt hingegen eindeutig auf Kapitel 6 mit seinem inhaltlichen Überblick über die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und deren möglicher Ausgestaltung. Dieses zentrale Kapitel von ISO 26000 kann grundsätzlich den Phasen „Planung“ sowie „Umsetzung und Durchführung“ zugeordnet werden, es rekurriert jedoch nicht auf einen vollständigen Managementprozess. Ein näherer Blick zeigt zudem auch hier keine wirklich tiefgehende (bzw. handlungsleitende) Auseinandersetzung der Norm mit diesen Prozessphasen. Vielmehr dienen weite Teile des umfangreichen Kapitels 6 der Klärung eines grundlegenden Verständnisses von SR sowie einer (normativen) Aufzählung möglicher Inhalte und Reichweiten einer solchen Verantwortung. Somit ist zumindest fraglich, ob die gesamte Norm als MS-Standard von Typ B charakterisiert werden kann.

Die restlichen Inhalte (insb. der Kapitel 1 bis 6) scheinen eher der Charakterisierung eines MS-Standard vom Typ C zu folgen, da sie eben jene oben genannten „weiteren Informationen oder Anleitung zu unterstützenden Techniken“ geben. ISO 26000 geht jedoch erkennbar über eine solche enge Einordnung hinaus, gibt (wie aus Tabelle 2 ersichtlich) erste dezidierte Hinweise zum Aufbau von MS für SR und ist zudem eigenständig (d.h. unabhängig von weiteren ISO-Standards) nutzbar. Folglich kann sie auch nicht als unterstützende Norm vom Typ C eingeordnet werden. Insgesamt kann

ISO 26000 also tatsächlich nicht (bzw. nur bedingt) als MS-Standard in einer der bisher bekannten Formen bezeichnet werden.

ISO-Phasen zu MS-Elementen	Wesentliche Inhalte in ISO 26000		Umfang (Wörter)
	Kap.	Inhalt	
„Politik“	4	Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung	ca. 1800
	5.3	Identifizierung und Einbindung der Anspruchsgruppen	ca. 1300
„Planung“	7.2	Beziehung zwischen den organisationsspezifischen Merkmalen und gesellschaftlicher Verantwortung	ca. 250
	7.3	Gesellschaftliche Verantwortung in der Organisation erfassen	ca. 1600
	6	Handlungsempfehlungen zu den Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung	ca. 24000
	7.4	Verfahren zur Integration gesellschaftlicher Verantwortung in der Organisation	ca. 1200
„Umsetzung und Durchführung“	7.5	Kommunikation zur gesellschaftlichen Verantwortung	ca. 1200
	7.6	Verbesserung der Glaubwürdigkeit im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung	ca. 700
	7.7	Bewertung und Verbesserung der Handlungen und Ansätze zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung einer Organisation	ca. 1200
„Beurteilung der Wirksamkeit“			
„Verbesserung sowie Bewertung durch das Management“			

Tabelle 2: Elemente von MS in ISO 26000 (Quelle: nach DIN 2002; DIN 2011)

### 3.4 Abschließender vergleichender Überblick

Tabelle 3 gibt einen abschließenden vergleichenden Überblick über die drei vorgestellten gesellschaftsbezogenen Standards.

Anders als ISO 14001 und SA8000 definiert ISO 26000 auf der einen Seite also kein zertifizierbares Managementsystem. Auf der anderen Seite weist die Norm aber dennoch spezifische Elemente eines MS-Standards auf (vgl. erneut Tabelle 2). Gilbert, Rasche und Waddock (2011: 30) bezeichnen ihn daher auch als „process standard“ ohne jedoch eine tiefergehende Analyse vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was dies in Bezug auf die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Norm

im Vergleich zu bestehenden gesellschaftsbezogenen Standards bedeutet. Diese Frage wird nun im Folgenden diskutiert.

	ISO 26000	ISO 14000			SA 8000
		ISO 14001	ISO 14004	Weitere	
<b>Schwerpunkt</b>	Integriert (Umwelt, Soziales, Governance)		Umwelt		Soziales
<b>Art</b>	Einzelstandard		Standardfamilie		Einzelstandard
<b>Zertifizierbar</b>	Nein	Ja	Nein	Nein	Ja
<b>Zweck</b>	Schaffung eines einheitlichen Verständnisses gesellschaftlicher Verantwortung; Förderung der Umsetzung in Strategien, Systemen und Prozessen	Integration	ökologischer Ziele in die Unternehmensführung; Normenreihe adressiert verschiedene Aspekte im Bereich des Umweltmanagement		Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern
<b>Inhalt</b>	Generische Darstellung von Prinzipien, Kernthemen und Handlungsfeldern gesellschaftlicher Verantwortung; Leitfaden zur Umsetzung	Generische Anforderungen an ein Umweltmanagement-system	Anleitungen zu den Elementen eines Umweltmanagement-systems und zu dessen Einführung und Verbesserung	Anleitungen z.B. zu Performancemessung (ISO 14031), Umweltkennzeichen und -deklarationen (ISO 14020 - 14025), Ökobilanzierung (ISO 14040 - 14044) usw.	Vorgaben zu Mindestanforderung im Bereich Sozial- und Arbeitsstandards und zu entsprechenden Management-systemen
<b>Standardtypus</b>	unspezifiziert / nicht einordbar	Anforderungsnorm für ein Management-system (Typ A)	Leitlinie für ein Management-system (Typ B)	Managementsystem-bezogene Norm (Typ C)	Anforderungsnorm für ein Managementsystem (Typ A)
<b>Umfang (ohne Anhang)</b>	ca. 44.000 Wörter	ca. 3.000 Wörter	ca. 14.000 Wörter	unterschiedlich	ca. 3.500 Wörter
<b>Anmerkungen</b>	Zertifizierbare nationale Standards z.B. in Brasilien (NBR 16001: publiziert 2004), Spanien (RS 10: 2009), Österreich (ONR 19250: 2011), Dänemark (DS 26001: 2011)		Erstveröffentlichung: 1996; Revision: 2004; im Jahr 2009 weltweit mehr als 220.000 Zertifikate basierend auf ISO 14001		Erstveröffentlichung: 1998; aktuelle Version: 2008; wird begleitet durch ein 176-seitiges "Guidance Document" (ca. 58.000 Wörter) aus dem Jahr 2004

Tabelle 3: ISO 26000, ISO 14000 und SA8000 im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)

## 4. Möglichkeiten und Grenzen von ISO 26000 im Vergleich mit ISO 14000 und SA8000

### 4.1 Spezifischer Einfluss und potenzieller Nutzen von ISO 26000

Wie eingangs diskutiert, ist die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen ein heterogenes und dynamisches Feld. Daher scheint sowohl eine weitere Konkretisierung als auch eine anwender- und kontextabhängige Anpassung der jeweiligen Inhalte und Vorgehensweisen notwendig, um einerseits das grundsätzliche Verständnis einer solchen Verantwortung für Organisationen unterschiedlicher Art zu fördern und andererseits genügend Spielraum für eine individuelle Umsetzung zu lassen. ISO 26000 scheint sich dieser Realität anzupassen. Sein dezidierter und auf einer breiten Zustimmung der am Entwicklungsprozess beteiligten Stakeholdergruppen (vgl. Tamm Hallmström 2010; Hahn 2011; Hahn/Weidtmann 2012; Schmiedeknecht 2011; Jastram 2012) fußender (normativer) Fokus auf inhaltliche Aspekte gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung (insb. in den Kapiteln 4 bis 6) kann dazu beitragen, ein einheitliches Grundverständnis von Umfang und Inhalten von SR zu schaffen. Auf diese Weise geht ISO 26000 in der Tat weiter als bisherige MS-Standards der ISO zu Teilbereichen gesellschaftlicher Verantwortung (wie ISO 14000), welche im Wesentlichen auf effiziente Prozessabläufe und Aspekte rationaler Kontrolle fokussieren (vgl. Zwetsloot 2003). Sollte der neue Standard von den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren als Leitfaden für SR akzeptiert werden, so kann er dazu beitragen, Unsicherheiten in Bezug auf die (erwartete) Rolle von Organisationen in der Gesellschaft zu reduzieren und Transaktionskosten unterschiedlicher Art zu verringern: Er kann Suchkosten senken, indem er weithin anerkannte Vorgaben gesellschaftlich akzeptierten Geschäftsgebarens macht; er kann Verhandlungskosten verringern, indem er eine anerkannte Ausgangsposition für die Artikulation der Ansprüche verschiedener Stakeholder bietet; er kann Durchsetzungskosten reduzieren, wenn er Anreize dazu bietet, die in ihm festgelegten Grundsätze gesellschaftlich verantwortlichen Managements einzuhalten usw.

Darüber hinaus steht bei der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen zugleich die (normative) Frage nach wünschenswertem organisationalen Handeln im Mittelpunkt. Um dies jedoch für eine Organisation fassbar zu machen, ist eine aktive Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen der verschiedenen Stakeholdergruppen notwendig. Bei bisherigen gesellschaftsbezogenen Normen stand eine solche Auseinandersetzung nicht systematisch im Vordergrund und Ansprüche verschiedener Stakeholdergruppen wurden im Wesentlichen über Verweise auf entsprechende Regulierung und Gesetze erfasst. ISO 26000 geht hier einen weiteren Schritt und macht den Versuch, über kontinuierliche Diskursprozesse (thematisiert insb. in Kapitel 5, aber auch in weiteren Teilen von ISO 26000) den sich wandelnden gesellschaftlichen Ansprüchen an die relevanten Inhalte wie auch an die Umsetzung von SR Rechnung zu tragen. Auf diese Weise wird eine dynamische Komponente in den Standard integriert. Zwar finden sich entsprechende Lernelemente insbesondere in Form kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auch bereits in ISO 14000 und im Rahmen von SA8000 sind die betroffenen Stakeholder grundsätzlich dazu berechtigt, ihre Meinung zu äußern (vgl. Gilbert/Rasche 2007: 201; Gilbert/Rasche 2008: 759), jedoch schlägt

die dialogische Komponente von ISO 26000 eine systematischere Brücke zur Unternehmensumwelt, indem die Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen als konstituierendes Merkmal integriert werden. Damit wird der in anderen Standards bereits rudimentär angelegte Fokus auf bestimmte Stakeholdergruppen (z.B. bei SA8000 insb. die Gruppe der Mitarbeiter) aufgegriffen und fortgeführt.

Neben diesen inhaltlichen und dialogischen Komponenten weist ISO 26000 außerdem elementare, auf einen geordneten Managementprozess gerichtete Merkmale auf, wie sie regelmäßig in anderen (MS-)Standards zu finden sind (vgl. Abschnitt 3.1 und 3.2). So nimmt der in den Kapiteln 6 und 7 mehrfach genannte Bereich „Organizational Governance (Organisationsführung)“ laut ISO 26000 eine zentrale Rolle als System zur Planung und Steuerung bei der Verbreitung von SR in Organisationen ein. Ergänzend wird seine Funktion der Kontrolle und Anpassung erläutert. Insbesondere Kapitel 7 fokussiert ebenfalls eindeutig entsprechende Prozesselemente. Dabei sind mit den Schritten Vorbereitung (insb. Abschnitt 7.2 und 7.3), Implementierung (insb. Abschnitt 7.4), Kommunikation (insb. Abschnitt 7.5 und 7.6) und Überprüfung/Verbesserung (insb. Abschnitt 7.7) zumindest grundsätzlich alle wesentlichen Kernelemente von MS enthalten. Auf Basis des damit ebenfalls grundsätzlich vorhandenen Prozessfokus<sup>7</sup> können dementsprechend die zuweilen unregelmäßigen und chaotischen Umsetzungsprozesse zu SR (vgl. Cramer et al. 2004: 221) geordnet werden.

Jedoch können zu starre Vorgaben leicht zu „Dienst nach Vorschrift“ (vgl. Kieser et al. 2002: 404; vgl. ähnlich auch Chen/Bouvain 2009: 312) und zu einer formalen Compliance auch bei irrelevanten Sachverhalten führen (vgl. Walgenbach/Beck 2003: 505, am Beispiel ISO 9000). Dies kann exemplarisch für SA8000 beschrieben werden: So wurde der Standard auch bereits für Betriebsstätten in Deutschland beantragt und vergeben, obwohl es zur Einhaltung der meisten Vorgaben kein gesondertes MS bedarf, da die Anforderungen von SA8000 bereits in hiesigen nationalen Gesetzen und Regulierungen verbindlich geregelt sind. Zudem besteht die Gefahr, dass entsprechende Standards stark zentralisierte Entscheidungen begünstigen oder umfangreiche Dokumentations- und Prüfpflichten induzieren und damit die Flexibilität der Organisation beeinträchtigen (vgl. Kieser et al. 2002: 413). Dem kann ISO 26000 zumindest potenziell durch die Förderung offener Diskurse und damit der kontinuierlichen Hinterfragung bestehender Vorgehensweisen begegnen. So ist es denkbar, dass die Norm einen notwendigen Zwischenschritt zwischen einem ausschließlich von bestehenden Gesetzen getriebenen und einem von Verständnis für verantwortliches Handeln geprägten Verhalten darstellt. Wenn die Norm auf diese Weise ein wesentlicher Bestandteil von SR-Management wird, kann sie dazu beitragen, „that compliance is ultimately driven by firms' internal notions of how to do socially responsible business rather than by external sanctions and the potential for internal benefits“ (Terlaak 2007: 981). Gelingt dies, so verringert sich unmittelbar die Gefahr einer rein symbolischen Befolgung entsprechender Standardvorgaben und eines Aufbaus von Legitimationsfassaden. Durch Vorgabe bestimmter institutionalisierter Strukturelemente im Rahmen des MS-Ansatzes kann ISO 26000 dann dazu beitragen, Unsicherheiten für die jeweilige Organisation zu reduzieren, wenn es sich um solche Elemente handelt, die als weitgehend anerkannt und erfolgreich bei der Umsetzung von SR gelten (vgl. allgemein Walgenbach/Beck 2003: 506). Besondere Chancen ergeben sich dabei unter Umständen gerade für jene Organisationen, die bereits ein MS (z.B. basierend auf ISO

14001 oder SA8000) aufweisen. Dieses kann dann als Mittel genutzt werden, um SR zu operationalisieren und zu implementieren und dadurch die Heterogenität (ja sogar zuweilen Ambiguität) dieses Konzepts zu kanalisieren. Ein solches Vorgehen findet auch in der einschlägigen Literatur breite Zustimmung (vgl. im Überblick z.B. Castka et al. 2004: 146f.).

#### 4.2 Nicht-Zertifizierbarkeit als möglicher Vor- oder Nachteil von ISO 26000

Wie zuvor dargestellt, kann ein MS auf Basis von ISO 26000 nicht zertifiziert werden. ISO 14001 und SA8000 geben hingegen spezifische, verbindliche und damit auch prüfbare Vorgaben in den Bereichen Umweltmanagement bzw. Sozial- und Arbeitsstandards. Eine Zertifizierung bietet eine Reihe von Vorteilen (vgl. hierzu z.B. Castka/Balzarova 2008: 238): Die Möglichkeit der Zertifizierung durch eine unabhängige Drittpartei reduziert die Notwendigkeit, so genannte Second-Party-Audits (z.B. durch einen Kunden bei seinem Lieferanten) durchzuführen und kann damit Transaktionskosten senken. Sie kann zudem insbesondere bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern zum Abbau von Informationsasymmetrien beitragen und damit die Interaktion in Wertschöpfungsnetzen vereinfachen. Trittbrettfahrern, welche sich z.B. eines nicht-zertifizierbaren Standards zu Zwecken der Außendarstellung bedienen, ohne diesen tatsächlich einzuhalten, wird durch strikte Eintrittsbarrieren zumindest potenziell der Zugang zur zertifizierbaren Norm verwehrt, was nicht zuletzt eine höhere Anerkennung solcher Standards im Vergleich zu unverbindlichen Leitlinien erklären kann.

Jedoch finden sich auch Argumente, welche die Wirksamkeit von Zertifizierungen oder der vorlaufenden Auditprozessen in Frage stellen (vgl. zur folgenden Argumentation z.B. Power 1997; Müller 2006; Castka/Balzarova 2008: 238ff.; Boiral/Gendron 2011). So ist die Prüfungsqualität häufig ungewiss. Dies lässt sich mit verschiedenen Faktoren begründen: Das zertifizierende und das zertifizierte Unternehmen sind oftmals nicht völlig unabhängig, so dass es zu adversen Anreizen bei der Prüfungsqualität kommen kann. Zudem gibt es zumeist keine ausreichenden Kontrollmechanismen für die Zertifizierer oder das Ergebnis der Zertifizierungsprozesse. Aufbauend auf Überlegungen des soziologischen Neoinstitutionalismus (vgl. im Überblick z.B. Süß 2008) haben verschiedene empirische Studien gezeigt, dass die Nutzung von Normen wie ISO 14001 vielfach lediglich als „Legitimationsfassade“ dient, um so eine Entkopplung (vgl. z.B. Power 1997: 95ff.) von ausgewiesenem und tatsächlichem organisationalen Handeln zu verbergen (vgl. z.B. Walgenbach 2000; Guler et al. 2002; Walgenbach/Beck 2003; King et al. 2005; Boiral 2007; Aravind/Christmann 2011). Hierzu hat nicht zuletzt die Zertifizierung durch Dritte beigetragen, die vielfach zu Isomorphie, d.h. zu Strukturangleichung von Organisationen, geführt hat. Die Nutzung der entsprechenden Standards erfolgt dann unter Umständen nur zum Schein, um den Erwartungen in der Unternehmensumwelt zu genügen. Eine tatsächliche Auseinandersetzung mit den Inhalten findet hingegen nicht zwangsläufig statt. In diesen Fällen kann von einer reinen Befolgungs- anstelle einer tatsächlichen Verbesserungsabsicht bei der Nutzung zertifizierbarer Standards gesprochen werden.

In diesem Zusammenhang ist denkbar, dass insbesondere die dialogisch (und zugleich auf kontinuierliche Lernprozesse) abzielende Einbindung der unterschiedlichen Stakeholder in ISO 26000 einem solchen Verhalten gegebenenfalls vorbeugen kann: Zum

einen können durch systematische Diskurse die tatsächlichen Erwartungen der Umwelt besser im Unternehmen erkannt werden. Die Notwendigkeit einer Fassadenbildung kann verringert werden, da eine direkte Auseinandersetzung mit den realen Erwartungen ermöglicht wird, anstatt einer rein symbolischen Befolgung der in den entsprechenden Standards kodifizierten Anforderungen Vorschub zu leisten. Zum anderen ermöglicht die genannte aktive Einbindung weiterer Anspruchsgruppen die bessere Überprüfung des jeweiligen unternehmerischen Verhaltens durch diese Gruppen. Dies erhöht die Transparenz des tatsächlichen Verhaltens, wodurch eine Fassadenbildung erschwert wird (zumindest dann, wenn Stakeholder tatsächlich aktiv eingebunden werden). Den Unternehmen wiederum ermöglicht eine derartige Öffnung ein Signaling jenseits von Zertifizierungen auf einer Ebene der direkten Interaktion zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen. Insbesondere vor dem Hintergrund bekannter Fassadenbildung und einem damit unter Umständen einhergehenden Vertrauensverlust der relevanten Öffentlichkeit in solche Zertifikate kann auf diese Weise eine glaubwürdigere Umsetzung möglich sein, als es bei bisherigen Standards der Fall war.

Jedoch sind gerade die Auswirkungen der Nicht-Zertifizierbarkeit von ISO 26000 differenziert zu betrachten. Zwar haben unter anderem King et al. (2005) in ihrer Studie zu ISO 14001 gezeigt, dass eine Zertifizierung eines MS nicht automatisch zu einer besseren Umwelleistung führt. Jedoch hat dieselbe Studie auch gezeigt, dass das grundsätzliche Vorhandensein von MS die Umwelleistung tatsächlich verbessern kann. Sollte jedoch gerade die Möglichkeit ein Zertifikat zu erlangen Unternehmen dazu animieren, entsprechende MS gegebenenfalls erstmalig für einen Bereich einzuführen, so würde im Fall von ISO 26000 ein wichtiger Hebel zur Verbesserung der Leistung im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung wegfallen.

Gerade für Erstanwender ist die Möglichkeit der Zertifizierung häufig ein wesentlicher Antrieb zur Nutzung des jeweiligen Standards, um auf diese Weise ein auch nach außen nutzbares Signaling-Instrument zu erhalten. Trotz der grundsätzlichen Freiwilligkeit ihrer Nutzung hat sich damit z.B. 14001 schnell verbreitet und wurde in vielen Branchen ein Hygienestandard für Umwelt-MS – ein Ergebnis, das sich im Übrigen für SA8000 bisher nicht in gleicher Weise bestätigen lässt (vgl. SAAS 2011). Die weit geringere Verbreitung von SA8000 deutet ebenso daraufhin, dass neben der Möglichkeit der Zertifizierung weitere Faktoren die Verbreitung eines Standards entscheidend beeinflussen. Mit fehlender Zertifizierungsmöglichkeit entfällt für ISO 26000 jedoch bereits ganz generell ein wesentlicher Antrieb eines solchen Isomorphismus, wodurch zugleich die Gefahr des Aufbaus von Legitimationsfassaden verringert wird, da der Standard ja gerade nicht dazu genutzt werden kann, SR-konformes Verhalten nach außen zu dokumentieren (vgl. erneut Abschnitt 3.3.2). Anstelle einer Zertifizierung durch Drittparteien besteht damit für die Überprüfung verantwortlichen Verhaltens weiterhin die Notwendigkeit (wie auch die Möglichkeit) eines First- oder Second-Party-Audits oder alternativ der Rückgriff auf weitere spezifische Normen (wie eben ISO 14000 oder SA8000), auf die ISO 26000 als übergeordneter „Dachstandard“ selbst verweist.

### 4.3 Spezifische Grenzen von ISO 26000

Darüber hinaus ist auch der generische Charakter von ISO 26000 bereits Gegenstand von Kritik. So wird bisweilen bezweifelt, dass die Leitlinie aufgrund ihres sehr breiten Anwendungsfeldes überhaupt ein geeignetes Managementinstrument darstellen kann (vgl. Perera 2008: 16). Ohne eine differenzierte Ausarbeitung nationaler und/oder branchenspezifischer Anforderungen bliebe sie womöglich hinter den Anforderungen an ein operativ ausgerichtetes Managementhilfsmittel zurück. Hierzu muss jedoch erwähnt werden, dass gerade die inhaltliche Breite unmittelbar dem Standardisierungsgegenstand „SR“ geschuldet ist. Die umfassende Themensammlung und zugleich der Versuch, einen Leitfaden für jegliche Art von Organisation zu entwerfen, wurde konsequent (und mit allen inhärenten Problemen) bei ISO 26000 umgesetzt. Inwieweit dieser Themenbereich in der Umsetzung von den jeweiligen Anwendern konkretisiert werden kann, bleibt abzuwarten. Die Tatsache, dass die Norm nicht zertifizierbar sein wird, trägt unter anderem auch dieser inhaltlichen Breite (welche zugleich große Interpretationsspielräume bei der Umsetzung von SR offenhält) Rechnung. Sie ist unter Umständen jedoch auch zugleich ein Indiz dafür, dass diese Breite ein Hindernis in der Nutzung von ISO 26000 sein kann.

Zudem wird trotz fehlender Zertifizierungsmöglichkeit zum Teil befürchtet, dass ISO 26000 als Alibi-Instrument zur vordergründigen Etikettierung verantwortlichen Verhaltens genutzt werden könnte, anstatt tatsächliche Lernprozesse in Gang zu setzen (diese Befürchtung war ein wesentliches Argument gegen die Zertifizierung der Norm). Zwar kann ISO 26000 nicht offiziell als Signaling-Instrument genutzt werden, gänzlich auszuschließen ist eine missbräuchliche Nutzung aber dennoch nicht. Es besteht weiterhin die Gefahr einer „wilden“ Zertifizierung und der fälschlichen oder irreführenden Bezugnahme auf ISO 26000, z.B. im Zuge von Werbemaßnahmen oder ähnlichem (vgl. Netzwerk Soziale Verantwortung 2007: 2). Dass diese Sorge nicht unbegründet ist, zeigen konkrete Beispiele von Zertifizierungsorganisationen, die sogar noch vor Veröffentlichung der finalen Norm vermeintliche ISO 26000-Zertifikate vergeben haben (vgl. Accredited Certification International 2009: 2).

## 5. Konklusion und Ausblick

Die Bemühungen der ISO zur Entwicklung von ISO 26000 als umfassenden Standard für gesellschaftliche Verantwortung können als Reaktion auf die steigende Bedeutung des Themas in Wissenschaft, Unternehmenspraxis und interessierter Öffentlichkeit interpretiert werden. Im Mittelpunkt dieses Beitrags stand die Frage, um was für einen Normtyp es sich bei ISO 26000 im Vergleich zu SA8000 und ISO 14000 als weiteren gesellschaftsbezogenen Standard (bzw. weitere Standardfamilie) handelt. In Gegenüberstellung der drei genannten Standards wurde diskutiert, welchen Nutzen die neue Norm bei der Umsetzung von SR haben kann und welche Grenzen sich ergeben. Die im Rahmen dieses Beitrags vorgenommene Analyse hat gezeigt, dass ISO 26000 tatsächlich mehr bietet als „lediglich“ eine einheitliche Charakterisierung von SR, ohne zugleich Gefahr zu laufen als Legitimationsfassade zu dienen.

Verschiedene Autoren haben gezeigt, dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung häufig in aufeinanderfolgenden Phasen vonstattengeht (vgl. z.B. Zadek 2004; Cramer et al. 2004). Unternehmen, die sich noch im Anfangsstadium der Auseinan-

dersetzung mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung befinden, kann ISO 26000 dazu dienen, einen inhaltlichen Überblick über wesentliche Elemente sowie zugleich erste Anhaltspunkte für die Umsetzung in entsprechenden MS zu geben. Unternehmen, die sich bereits in einem weiter fortgeschrittenen Stadium befinden, kann die Norm als Benchmark dienen, um die Vollständigkeit der vom Unternehmen getroffenen Maßnahmen mit den umfangreichen Vorgaben und Leitlinien von ISO 26000 abzugleichen. Trotz der Tatsache, dass ISO 26000 selbst nicht zertifizierbar ist, kann der Standard überdies dazu genutzt werden, Organisationen auf eine externe Auditierung vorzubereiten. So haben verschiedene nationale Standardisierungsorganisationen zertifizierbare Standards in Bezug auf ISO 26000 entwickelt. Hierzu zählen z.B. die brasilianische Norm NBR 16001, die spanische Norm RS 10 und die australische Norm AS 8003 (welche alle noch vor ISO 26000 veröffentlicht wurden) sowie die österreichische Norm ONR 192500 und die mittlerweile auch in einer deutschen Übersetzung vorliegende dänische Norm DS 49001 (die beide im Jahr 2011 veröffentlicht wurden).

Sollten sich jedoch die zuvor diskutierten Grenzen von ISO 26000 (vgl. erneut Abschnitt 4.3) als zu große Hürden erweisen und sich die (potenziellen) Nutzer der Leitlinie nicht auch individuelle Vorteile von der Umsetzung der ISO 26000 versprechen, ist eine umfassende Verbreitung eher unwahrscheinlich (vgl. Hahn 2012b). Um tatsächlich breite Anerkennung zu finden, scheint es unumgänglich, Mechanismen zu finden, mit denen die Umsetzung von SR-Maßnahmen anhand von ISO 26000 auch kontrolliert werden kann. Stehen solche Kontrollmechanismen nicht zur Verfügung, kann nicht geprüft werden, ob die Norm dem Management einer Organisation auch tatsächlich als Hilfestellung dient oder aber als Leitfaden für die Umsetzung von SR ungeeignet ist. Im Gegensatz zu anderen MS-Standards wird die Auditierung der jeweiligen Managementleistung in ISO 26000 jedoch nur am Rande thematisiert. Bezogen auf den Prozessfokus der Norm, d.h. die Frage nach der organisationalen Umsetzung von SR im jeweiligen Managementprozess, ist stattdessen insbesondere der Rückgriff auf bestehende MS (z.B. aus ISO 14001) sowie auf andere SR-konforme Standards, auf welche die ISO 26000 explizit verweist (z.B. SA8000), denkbar. Wenn auf diese Weise eine Einbeziehung von SR-Aspekten im Managementprozess gelingt, kann ISO 26000 durchaus als relevanter Standard im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung angesehen werden.

Darüber hinaus gibt ISO 26000 im Gegensatz zu anderen Standards eben auch konkrete inhaltliche Leitlinien zu SR, bleibt dabei jedoch aufgrund der eingangs konstatierten Heterogenität von SR (bezogen z.B. auf die zu betrachtende Branche, Region, Organisationsform usw.) zwangsläufig sehr generisch, um eine höchstmögliche allgemeine Anwendbarkeit zu erreichen. Doch gerade die generische Natur von ISO 26000 könnte dazu führen, dass der individuelle Nutzen des neuen Standards für die Betroffenen eher gering ist, falls die jeweiligen Empfehlungen zu vage sind und damit zu viele Interpretationsspielräume offen bleiben und so eine Umsetzung hemmen (vgl. Hahn 2012b). Falls für die potenziellen Anwender jedoch ein entsprechender Nutzen aus der ISO 26000 erkennbar ist, dann kann die Norm mit den aus ihrer Stakeholder-Zentrierung sowie den kontinuierlichen Dialogprozessen resultierenden Möglichkeiten der inhaltlichen Anpassung und Weiterentwicklung der Prinzipien und Praktiken den sich stetig weiterentwickelnden Anforderungen nach gesellschaftlicher Verantwortung unter Umständen besonders gerecht werden. Die hohe Aufmerksamkeit, die ISO

26000 seit seiner Veröffentlichung (und zum Teil auch schon davor) erfährt, zeugt bereits von der Bedeutung, die der neuen Norm zugeschrieben wird. Dabei ist es nicht ausgeschlossen, dass nationale Strategien ergänzende Anreize für eine Umsetzung der Empfehlungen von ISO 26000 bieten können. Denkbar sind z.B. Unterstützung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, an ISO 26000 ausgerichtete Vorgaben für staatliche Beschaffungsaufträge und Reportingrichtlinien, Steuererleichterungen usw. Dabei kann ISO 26000 selbst eine Quelle für derartige Maßnahmen darstellen, da die Norm eine Vielzahl möglicher SR-Maßnahmen nennt, welche entsprechende Unterstützung (z.B. von staatlicher Seite aus) erfahren können (vgl. Siegele/Ward 2007: 144).

Der generische Ansatz macht es jedoch notwendig, die Inhalte der in der Norm aufgeführten Subkategorien von SR (Menschenrechte, Umweltfragen, Verbraucherschutz usw.) an die jeweiligen Organisationsumfelder anzupassen und zu konkretisieren. Dazu ist es auch denkbar, dass ISO 26000 in weiteren (internationalen und nationalen) kontext- und branchenspezifischen Standards mit konkreten Inhalten und Anforderungen angereichert und operationalisiert wird (vgl. Roner 2006: 40f.; Bres/Raufflet 2011: 33). Exemplarisch können hier insbesondere die ebenfalls im Rahmen dieses Beitrags beschriebene ISO 14000-Reihe und SA8000 genannt werden, welche für die Bereiche Umweltmanagement sowie Arbeit- und Sozialstandards entsprechende konkrete (und zertifizierbare) Verhaltensvorgaben geben. Beide Standard(reihen) gehen in ihren jeweiligen Bereichen weiter als ISO 26000 und bieten entsprechend differenzierte Anforderungen an unternehmerische Vorgehensweisen. Der Nutzen von ISO 26000 liegt dann genau wieder in seiner übersichtsartigen Darstellung und einheitlichen Charakterisierung wesentlicher Elemente von SR. Nicht zuletzt da die unter Berücksichtigung vielfältiger Stakeholderinteressen (vgl. Hahn 2011; Hahn/Weidtmann 2012) erfolgte Kodifizierung dieser Elemente gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen von ISO 26000 eine hohe Aufmerksamkeit in der interessierten Öffentlichkeit erfährt, kann davon ausgegangen werden, dass ein Rückzug in die Unwissenheit und ein Abstreiten etwaiger Verantwortungen nun nicht mehr so einfach möglich sein dürfte.

Ob sich dies jedoch tatsächlich so darstellen wird, bleibt abzuwarten und kann Gegenstand späterer quantitativ- wie qualitativ-empirischer Untersuchungen sein. Damit werden auch zugleich die Grenzen dieser Untersuchung deutlich. Für den vorliegenden Artikel wurden Inhalt und Art des neuen Standards ISO 26000 im direkten Vergleich mit den bereits seit vielen Jahren bestehenden MS-Standards (bzw. Standardreihen) ISO 14000 und SA8000 betrachtet. Dies erfolgte anhand der Inhalte (d.h. der Wortlaute) der jeweiligen Standards, die auf Basis der ISO-eigenen Charakterisierung verschiedener MS-Normtypen beleuchtet wurden. Das bedeutet zugleich, dass noch keine Untersuchung der tatsächlichen Umsetzung (oder der subjektiv empfundenen Nutzbarkeit) insbesondere von ISO 26000 unternommen wurde. Wie bereits erwähnt, haben empirische Untersuchungen zu ISO 14000 gezeigt, dass die Nutzung entsprechender Normen unter Umständen lediglich als „Legitimationsfassade“ dient, um somit eine Entkopplung von ausgewiesenem und tatsächlichem organisationalem Handeln zu verbergen (vgl. z.B. Walgenbach 2000; Guler et al. 2002; Walgenbach/Beck 2003; King et al. 2005; Aravind/Christmann 2011) und es stellt sich die Frage, ob für ISO 26000 Ähnliches gilt. Im vorliegenden Beitrag wurde zudem vor

allem eine funktionale und managementtheoretische Sichtweise eingenommen. Der eigentliche „Wert“ eines Standards wie ISO 26000 wurde hier jedoch nur am Rande thematisiert. Genau dies könnte darüber hinaus in theoretischen Arbeiten z.B. vor einem dezidiert deontologischen Hintergrund weiter vertieft werden.<sup>2</sup>

## 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.
- Beck, N./Walgenbach, P.* (2005): Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry, in: *Organization Studies*, Vol. 26/No. 6, 841–866.
- Beschorner, T./Müller, M.* (2007): Social standards: Toward an active ethical involvement of business in developing countries, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 73/No. 1, 11–20.
- Boström, M./Tamm Hallström, K.* (2010): NGO Power in Global Social and Environmental Standard-Setting, in: *Global Environmental Politics*, Vol. 10/No. 4, 36–59.
- Bres, L./Raufflet, E.* (2011): Power and Institutions in Global Standardization – The Role and the Importance of Ambiguity in Institutionalizing New Standards of OSR, in: *ZfWU*, Jg. 12/Heft 1, 32–47.
- Boiral, O.* (2007): Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?, in: *Organization Science*, Vol. 18/No. 1, 127–146.
- Boiral, O./Gendron, Y.* (2011): Sustainable Development and Certification Practices: Lessons Learned and Prospects, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20/No. 5, 331–347.
- Bowers, D.* (2006): Making Social Responsibility the Standard, in: *Quality Progress*, Vol. 39/No. 4, 35–38.
- Castka, P./Balzarova, M. A./Bamber, C. J./Sharp, J. M.* (2004): How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 11/No. 3, 140–149.
- Castka, P./Balzarova, M. A.* (2008): Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification, in: *Human Systems Management*, Vol. 27/No. 3, 231–242.
- Chen, S./Bouvain, P.* (2009): Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87/No. 1, 299–317.
- Cramer, J./Jonker, J./Heijden, A. van der* (2004): Making sense of corporate social responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 55/No. 2, 215–222.
- Dahlsrud, A.* (2008): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15/No. 1, 1–13.
- DIN* (2002): Leitlinien zur Begründung und Erarbeitung von Managementsystemnormen – Deutsche und englische Fassung ISO-Leitfaden 72, Berlin et al.: Beuth.
- DIN* (2004): Die deutsche Normungsstrategie, Berlin: Beuth.
- DIN* (2009): Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2004 + Cor 1:2009), Berlin: Beuth.

---

<sup>2</sup> Ich danke einem der anonymen Gutachter für diesen Gedanken.

- DIN* (2010): Umweltmanagementsysteme – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und unterstützende Methoden (ISO 14004: 2004), Berlin: Beuth.
- DIN* (2011): DIN ISO 26000: 2011-01 (D) – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, Berlin: Beuth.
- Flick, U.* (2007): Qualitative Sozialforschung, Reinbek: Rowohlt.
- Gilbert, D. U./Rasche, A.* (2007): Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17/No. 2, 187–216.
- Gilbert, D. U./Rasche, A.* (2007): Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 82/No. 3, 755–773.
- Gilbert, D. U./Rasche, A./Waddock, S.* (2011): Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21/No. 1, 23–44.
- Guler, I./Guillén, M. F./Macpherson, J. M.* (2002): Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47/No. 2, 207–232.
- Hahn, R.* (2011): Internationale Standardfindung und Global Governance: Zur Legitimität des Entstehungsprozesses der Leitlinie ISO 26000, in: *DBW*, Jg. 71/Heft 2, 121–137.
- Hahn, R./Weidtmann, C.* (2012): Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multi-Stakeholder Process, in: *Business & Society*, DOI: 10.1177/0007650312462666 (Online First).
- Hahn, R.* (2012a): Standardizing Social Responsibility? New Perspectives on Guidance Documents and Management System Standards for Sustainable Development, in: *IEEE – Transactions on Engineering Management*, Jg. 59/ Heft 4, 717–727.
- Hahn, R.* (2012b): ISO 26000 and Strategic Management Processes for Corporate Sustainability and Social Responsibility, in: *Business Strategy and the Environment*, DOI: 10.1002/bse.1751 (Early View).
- Hansen, U./Schrader, U.* (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: *DBW*, Jg. 65/Heft 4, 373–395.
- Hildenbrand, B.* (1995): Fallrekonstruktive Forschung, in: *Flick, U./von Kardorff, E./Keupp, H./von Rosenstiel, L./Wolff, S.* (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, Weinheim: Rowohlt, 256–260.
- ISO* (2010): Guidance on social responsibility – ISO 26000:2010(E), Genf: ISO.
- ISO* (2011): The ISO survey on certifications – 2010, Genf: ISO.
- Jastram, S.* (2012): Legitimation privater Governance, Wiesbaden: Gabler.
- Kieser, A./Spindler, G./Walgenbach, P.* (2002): Mehr Rechtssicherheit durch normative Managementkonzepte und Organisationsnormung?, in: *ZfbF*, Jg. 54/Heft 8, 395–425.
- King, A. A./Lenox, M. J./Terlaak, A.* (2005): The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48/No. 6, 1091–1106.
- Leipziger, D.* (2001): SA8000: The Definite Guide to the New Social Standard, London: FT Prentice Hall.
- Mayring, P.* (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 10. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Mueckenberger, U./Jastram, S.* (2010): Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 97/No. 2, 223–239.
- Müller, M.* (2006): Die Glaubwürdigkeit der Zertifizierung von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards, in: *DBW*, Jg. 66/Heft 5, 585–601.

- Müller, M./Gomes dos Santos, V./Seuring, S. (2009): The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance, in: Journal of Business Ethics, Vol. 89/No. 4, 509–523.
- Netzwerke Soziale Verantwortung (2007): ISO 26000: Soziale Verantwortung oder Marketinginstrument? Positionspapier des Netzwerks Soziale Verantwortung, Wien.
- Perera, O. (2008): How Material is ISO 26000 Social Responsibility to Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)?, Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Power, M. (1997): The Audit Society, New York: Oxford University Press.
- Rasche, A. (2010): The limits of corporate responsibility, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 19/No. 3, 280–291.
- Roner, L. (2006): ISO and social responsibility – Scale, not detail, is the aim, in: Ethical Corporation, September 2006, 39–41.
- SAAS – Social Accountability Accreditation Services (2012): Certified Facilities List As of March 31 2012, <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>, (zuletzt abgerufen am 01.08.2012).
- SAI (2004): Guidance document for Social Accountability 8000 (SA8000), New York: SAI.
- SAI (2008): Social Accountability 8000 (SA8000: 2008), New York: SAI.
- Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke, T./Müller, J. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Berlin: Center for Sustainability Management.
- Scherer, A. G./Picot, A. (2008): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, in: Scherer, A. G./Picot, A. (Hrsg.): Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, ZfbF-Sonderheft 58/08. Düsseldorf: Verlag Handelsblatt, 1–25.
- Schmiedeknecht, M. (2011): Die Governance von Multistakeholder-Dialogen, Wiesbaden: Gabler.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Süß, S. (2008): Soziologischer Neoinstitutionalismus – Aussagen, Anwendungsbereiche, Kritik, in: WiSt, Jg. 37/Heft 2, 63–68.
- Taguchi, G./Chowdhury, S./Wo, Y. (2005): Taguchi's Quality Engineering Handbook, Hoboken: Wiley.
- Tamm Hallmström, K. (2010): The use of democratic values in the ISO 26000 process on social responsibility, in: Sundström, G./Soneryd, L./Furusten, S. (Hrsg.): Organizing Democracy, Cheltenham: Edward Elgar, 48–64.
- Terlaak, A. (2007): Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired form behaviors, in: Academy of Management Review, Vol. 32/No. 3, 968–985.
- Uzumeri, M. V. (1997): ISO 9000 and other metastandards: Principles for management practice?, in: Academy of Management Executive, Vol. 11/No. 1, 21–36.
- von Hoivik, H. W. (2011): Embedding CSR as a learning and knowledge creating process: the case for SMEs in Norway, in: Journal of Management Development, Vol. 30/No. 10, 1067–1084.
- Walgenbach, P. (2000): Die normgerechte Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walgenbach, P./Beck, N. (2003): Effizienz und Anpassung – Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Theorie am Beispiel ISO 9000, in: DBW, Jg. 63/Heft 5, 497–515.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility, in: Harvard Business Review, Vol. 82/No. 12, 125–132.
- Zwetsloot, G. I. J. M. (2003): From Management Systems to Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Vol. 44/No. 2, 201–207.