

Sonja J. Hafner, Jörg Hartel, Oliver Bluszczyk, Wolfgang Stark  
(Hrsg.)

# Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen

Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort der Herausgeber .....</b>	<b>9</b>
<b>I.</b>	<b>Aufbau und Gliederung .....</b>	<b>15</b>
<b>II.</b>	<b>Management of Values und Corporate Citizenship Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft: Zum Hintergrund des Forschungsprojektes</b>	
	<i>Wolfgang Stark / Oliver Bluszcz</i>	
	Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen .....	19
<b>III.</b>	<b>Qualitative Sozialforschung zur gesellschaftlichen Verantwortung in und von Organisationen – Ansprüche, Realitäten, Bezüge</b>	
	<i>Sonja J. Hafner</i>	
	MAVACO-Forschungsstrategie als „emerging process“: Ein Überblick über Entwicklungsschritte, Methoden und Vorgehen im Projekt .....	33
	<i>Sonja J. Hafner</i>	
	Industrie, Soziologie und CSR. Worüber man (sonst) nicht spricht: Zwang zur Moral, Geld und Wissenschaft im „stahlharten Gehäuse“ .....	39
<b>IV.</b>	<b>Die Fallbeispiele im Überblick: Profile, Motivationen und Herausforderungen für die Organisationen und die Wissenschaft</b>	
	<i>Sonja J. Hafner</i>	
	<b>Die Wirtschaftsunternehmen</b>	
	Konzern RAG AG, Essen .....	53
	Mittelständisches Dienstleistungsunternehmen BOV AG, Essen.....	56
	Kosmetikunternehmen The Body Shop / Cosmo Trading GmbH, Neuss.....	59

*Jörg Hartel*

**Die Non-Profit-Organisationen und das Spin-off Projekt UNIAKTIV**

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV NRW e.V., Wuppertal .....	63
Stadt Essen .....	65
UNIAKTIV – Zentrum für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung an der Universität Duisburg-Essen in Verbindung mit der Ehrenamt Agentur Essen e.V. (EAE) .....	67

**V. Theoretische Ansätze zur Erschließung der empirischen Fälle**

*Sonja J. Hafner*

Strategien und Wandel bei Trendsettern gesellschaftlicher Verantwortung: Über die treibenden Kräfte und Effekte im Innovations-Imitations-Prozess ..	73
--	----

*Jörg Hartel*

„Eyes wide shut“ Gemeinwohlorientiertes Engagement als Gegenstand organisationsstrategischer und organisationskultureller Überlegungen .....	93
---	----

*Oliver Bluszczy*

Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen.....	107
--	-----

*Thomas Hanke / Wolfgang Stark*

Innovation und Verantwortung. Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen.....	119
--	-----

**VI. Prozesse in den Organisationen: Ergebnisse und Diskussion**

*Sonja J. Hafner*

**Die Wirtschaftsunternehmen**

„Stumbling Giant“? Vor der CSR-Strategieentwicklung schon mittendrin: Der Konzern RAG AG zwischen dem „Ende der Steinkohle“ und Börsengang .....	135
---	-----

„Personalentwicklung mit Herz und Verstand“:  
Hintergründe, Grenzen und Kehrseiten der Integration von  
gesellschaftlichem Engagement in die Unternehmensstrategie –  
das Dienstleistungsunternehmen BOV AG ..... 161

„Small is beautiful” meets Global Giant L’Oréal:  
Etappen und Trendwende auf dem Wachstumspfad –  
das Kosmetikunternehmen The Body Shop ..... 173

*Jörg Hartel / Jörg Miller*

Corporate Citizenship als Sinnstiftung.  
Eine Rekonstruktion über den Zusammenhang zwischen  
strategischer Planung und operativer Umsetzung  
bürgerschaftlichen Engagements ..... 185

## **VII. Schlussfolgerungen und offene Fragen**

*Sonja J. Hafner*

Trendsetter am Scheideweg:  
Ambivalenz und schleichende Schwächung gesellschaftlichen  
Engagements bei (über sich hinaus) wachsenden Vorreiterunternehmen ..... 213

*Jörg Hartel*

“Is sex necessary? - „Tell them the truth.”  
Anständige Unternehmen sind langweilig:  
Warum uns die Ergebnisse so seltsam vertraut erscheinen  
und was die Debatte aus der Organisationstheorie lernen kann ..... 225

*Oliver Bluszczy*

Intersektorale strategische Allianzen in der Praxis ..... 229

*Wolfgang Stark*

Innovation durch Verantwortung?  
Innovationspotenziale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung ... 237

## VIII. Anwendungsbezüge und Instrumente

*Sonja J. Hafner*

Qualitätskriterien und der Mythos vollständiger Transparenz.  
 Kommentar zu aktuellen Entwicklungen mit Hypothesen  
 und Kriterienset-Vorschlag..... 247

*Oliver Bluszczy / Achim Jughardt*

Informations- und Unterstützungssystem für Corporate Citizenship:  
 Eine Software-Applikation zur Corporate Citizenship Beratung ..... 257

*Wolfgang Stark / Jörg Hartel*

Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung in und mit  
 Organisationen umsetzen:  
 Der „Corporate-Citizenship-Manager“  
 als organisationsübergreifende Weiterbildungsmaßnahme..... 267

- IX. Soziale Verantwortung, Corporate Citizenship,  
 Unternehmenskultur und Innovation:  
 Hot-Spots..... 277**
- X. Literatur ..... 281**

## **Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen**

*Wolfgang Stark / Oliver Bluszcz*

Im Übergang von einer nationalen Industriegesellschaft zu einer globalen und vernetzten Informations- und Dienstleistungsgesellschaft (Castells 1996) sind Organisationen vor neue Herausforderungen gestellt, die unter anderem den Bereich der sozialen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen betreffen.<sup>1</sup> Immer mehr Konsumenten greifen nicht nur zu ökologischen, sondern auch zu sozial verträglichen Produkten. Unternehmen, deren Kultur sich an ethischen und sozialen Kriterien ausrichtet, haben größere Chancen beim Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter. Projekte zur sozialen Verantwortung von Unternehmen sind von öffentlichem Interesse. Die Unternehmenskultur muss sich dieser Entwicklung anpassen und eine entsprechende Organisations- und Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung unterstützen.

In aktuellen Diskursen zur Entwicklung zivilgesellschaftlichen Engagements schlagen etwa Beck (1999) und Giddens (1999) eine neue Aufteilung gesellschaftspolitischer Verantwortung vor, an der gerade Unternehmen als *Corporate Citizen* immer mehr teilhaben. Corporate Citizenship steht dabei für soziales Engagement von Unternehmen und für die Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen. Ein solches Engagement ist im angelsächsischen Raum weit verbreitet, in Deutschland gibt es erste Ansätze dazu: der fachliche Diskurs befindet sich – jenseits medialer Inszenierungen – jedoch noch in einem Anfangsstadium.

Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages hat in ihrem Bericht „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ folgende Handlungsempfehlung dazu gegeben:

„Unternehmen als Akteure der Bürgergesellschaft – Corporate Citizenship stärken Angesichts der Veränderungen in der Erwerbsarbeit (zunehmende Arbeitsverdichtung, Flexibilisierungsprozesse, Pluralisierung und Entgrenzung) stellen sich auch an die Unternehmen neue Anforderungen zur Mitgestaltung der Bürgergesellschaft und zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Zielsetzung ist die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der die Orientierung auf Gewinnerzielung mit einer Orientierung am Gemeinwohl und der Übernahme sozialer Verantwortung im Gemeinwesen verbunden werden. Dabei kommt der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eine besondere Rolle zu. Die Enquete-Kommission regt deshalb eine Ausweitung des unternehmeri-

---

<sup>1</sup> Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft hat 2001 ein Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Kommission 2001) herausgegeben, in dem ein Konsultationsprozess für eine neue *Unternehmenskultur und -führung* im Bewusstsein der sozialen Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) angeregt wird.

schen bürgerschaftlichen Engagements an. Besonderer Aufmerksamkeit und Förderung bedürfen neue Ansätze unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements, wie sie unter dem Stichwort „Corporate Citizenship“ in der internationalen Diskussion gefasst werden. Dazu gehören Partnerschaftsprojekte zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ebenso wie die Mitarbeit in regionalen Netzwerken zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit oder zur Verbesserung des Wohnumfeldes.“ (S. 23)

In diesen zusammenfassenden Bemerkungen zu einem über zweijährigen Konsultationsprozess unter Beteiligung zahlreicher Wissenschaftler und Praktiker aus dem In- und Ausland werden erste Blickrichtungen deutlich, in die sich die sozialwissenschaftliche Forschung wenden muß, um sich der benannten Herausforderung und den Versuchen ihrer Umsetzung anzunähern:

1. Die gesellschaftlich-gestaltende Rolle von Unternehmen in der modernen Gesellschaft – neben dem „Kerngeschäft“ der Produktion von Gütern oder der Dienstleistung, der Erwirtschaftung von Unternehmenserfolg auch als „Tarifpartner“ verantwortlich für Arbeitsplätze – tritt deutlicher hervor: da das Handeln von Unternehmen auch die sozialen, ökologischen und kulturellen Verhältnisse in einer Gesellschaft maßgeblich bestimmen, sind sie auch für die aktive Gestaltung außerhalb ihrer Geschäftsgrenzen mit verantwortlich.
2. die Kultur des Unternehmens/der Organisation, die jeweilige Offenheit oder Geschlossenheit von Organisationen, die Möglichkeiten der Mitgestaltung der MitarbeiterInnen (Partizipation) bekommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung, weil hier nicht mehr nur wirtschaftliche Belange, sondern auch gesellschaftspolitische Fragen eine Rolle spielen
3. Partnerschaften und Kooperationen erfordern in diesem Zusammenhang die Bereitschaft zur Öffnung zu neuen Kulturen, etwa sozialen/kulturellen/ökologischen Einrichtungen oder öffentlichen Träger, deren Gewohnheiten, Verhaltens- und Denkweisen und Einstellungen nicht unbedingt mit denen der Geschäftswelt übereinstimmen

Dabei wird deutlich, dass hinter Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ weit komplexere und tiefgreifendere Diskurse stehen, als sie mit einer „neuen“ Management(mode)methode zu bearbeiten wären.

### **1. Zur begrifflichen Einbettung von Corporate Citizenship in das Thema „Management of Values“**

Maßgeblich für den Begriff des *Corporate Citizenship* (kurz: CC), im deutschen auch als „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ (vgl. Habisch 2001; Maaß/Clemens 2002) oder „unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement“ (kurz: UBE) (vgl. Enquete-Kommission des dt. Bundestages 2002) bezeichnet, ist

die Idee vom Unternehmen als „guter Bürger“ bzw. „good corporate citizen“. Dahinter verbirgt sich die Idee, dass nicht nur Bürger als Einzelpersonen freiwillig für das Gemeinwohl, d.h. bürgerschaftlich engagiert sein können, sondern dass sich ebenso Unternehmen als Korporationen an gemeinwohlorientierten Aktivitäten beteiligen können oder sollen. Obwohl die Idee des *Corporate Citizen* nicht neu ist, sondern in ihren ersten Erscheinungsformen durch Unternehmerpersönlichkeiten, wie z.B. Henry Ford und anderen geprägt wurden, entstand der Begriff des Corporate Citizenship erst in den 1990er Jahren (vgl. Carroll 1999, S. 288). Dabei geht es auch um die angloamerikanische Vorstellung, einen Teil der Ressourcen, die Unternehmen durch die Gesellschaft oder Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden, wieder an diese zurückzugeben („giving back to the community“).

Die Einführung des Begriffes CC spiegelt die Weiterentwicklung und Explizierung dieser Haltung wieder und bringt dabei einen weiteren Aspekt zu Tage: Waren die gemeinwohlorientierten Aktivitäten von Unternehmern bzw. Unternehmen zunächst religiös motiviert oder aus einer moralischen Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft heraus entstanden und die Folge von unternehmensethischen Erwägungen, so ist spätestens seit den 1970er Jahren die ökonomisch-strategische Komponente zumindest explizit diskutierter Teil dieses Ansatzes (vgl. Dierkes & Berthoin Antal 2002). Kern dieser Komponente ist die Annahme, dass sich gemeinwohlorientiertes Engagement langfristig für den Unternehmenserfolg auszahlt.

Habisch (2003) schlägt folgende Definition von CC vor:

„Globalisierung und Individualisierung prägen das gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sind sie mit völlig neuen Problemstellungen und Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den hergebrachten Instrumenten staatlicher Regulierung oder diplomatischer Vereinbarung bearbeiten lassen. Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesem Prozess bringen Sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“ (Habisch 2003, S. 58)

Damit wird deutlich, dass gemeinwohlorientiertes bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen weit über die bloße Vergabe von Spenden oder Sponsoring hinausgeht und sich nach dem heutigen Begriffsverständnis vor allem in Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen anderer gesellschaftlicher Bereiche manifestiert.

Im Laufe der Zeit gingen mit der Diskussion um Corporate Citizens Begriffe wie *Corporate Volunteering*, *Corporate Giving*, *Corporate Philantropy* und nicht zuletzt *Corporate Social Responsibility* (kurz: *CSR*) einher. Als kleinster gemeinsamer Nenner zum Verständnis von Corporate Citizenship tritt in letzter Zeit die Vorstellung hervor, dass es sich bei Unternehmen um sog. „Corporate Citizens“ handelt, die mit ihren Rechten und Pflichten quasi „als Bürger“ an der Gestaltung des Gemeinwesens aktiv teilhaben.

CSR hingegen, entstanden als theoretisches Konzept in den 1930er Jahren in den USA (vgl. Carroll 1999), umfasst auch die freiwillige Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit von Unternehmen und wird z.B. in sog. „codes of conduct“ expliziert. Corporate Social Responsibility kann als umfassender Begriff gewertet werden, der neben dem gemeinwohlorientierten Engagement jenseits von Geschäftsprozessen auch die interne soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und der Umwelt einschließt (vgl. Pommerening 2005).

Dabei lautet eine gängige Definition dieses Begriffes wie folgt:

“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.”<sup>2</sup>

Zwischen CSR und dem *Stakeholderansatz* (Freeman 1984) liegen dabei enge Verbindungen. Pommerening (2005) sieht CSR als eine Strategie des Stakeholdermanagements - Ähnlichkeiten und Querverbindungen zwischen den beiden Begriffen treten immer wieder hervor.<sup>3</sup>

Letztlich geht es um eine Auseinandersetzung mit (oft grundlegenden) Werten: denen des Unternehmens (des Managements, der „Geschäftswelt“), der MitarbeiterInnen (als Mitglieder der Organisation, als soziale Individuen und als Teil der Gesellschaft), den Werten der direkten „stakeholder“ der Unternehmen (vgl. Freeman 1984) und denen der Gesellschaft in ihren regionalen und überregionalen Bezügen.

---

<sup>2</sup> WBCSD World Business Council For Sustainable Development (1999): Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations  
[www.wbcd.org/DocRoot/6lkcJixsnvqjUwVgORB5/CSRmeeting.pdf](http://www.wbcd.org/DocRoot/6lkcJixsnvqjUwVgORB5/CSRmeeting.pdf)

<sup>3</sup> Neben einer Abgrenzung der beiden Begrifflichkeiten wurde auch versucht, eine Hierarchie der Begriffe CC und CSR aufzubauen, dabei haben verschiedene Autoren das eine, wie das andere Konzept als den tragenden bzw. übergeordneten Ansatz bezeichnet (vgl. Behrent u. Wieland 2003). Darüber hinaus wurde mit dem sog. *CSR<sub>2</sub>* der *Corporate Social Responsiveness* ein weiterer Begriff im Rahmen der Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen eingeführt (vgl. Carroll et al. 2003, S.45f).

## 2. *Forschungsfragestellungen – „Management of Values und Corporate Citizenship“*

Eine *Analyse der bisherigen sozialwissenschaftlichen Arbeiten* zum Thema Corporate Citizenship zeigt, dass sich bisherige Forschung vorrangig im Bereich der appellativen Konzepte oder der Beschreibung von „best-practice“-Beispielen bewegt und vor allem die (zivil-)gesellschaftliche Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements – auch durch Unternehmen – im Blickwinkel hat. Systematische und umfassende Arbeiten, die sich der Thematik Corporate Citizenship aus der Perspektive der Organisationsforschung oder Organisations- und Personalentwicklung nähern und Möglichkeiten sowie Wirkungen von CC-Konzepten für innovative Organisationskulturen erforschen und darüber hinaus für die Praxis fruchtbar machen, liegen bislang noch nicht vor.

Bei Betrachtung der aktuellen Diskurse aus dem Bereich der sozialwissenschaftlichen Forschung und den daraus ableitbaren Anforderungen an Unternehmen und Unternehmensführung, kristallisieren sich Problemstellungen heraus, die aus der Perspektive der Organisationsentwicklung thesenartig skizziert werden können:

1. *Corporate Citizenship ist Katalysator von Veränderungsprozessen:* Habisch (2003, S.79) zufolge ermöglichen Corporate Citizen Projekte, interne Strukturen und Unternehmenskulturen zu verändern, ohne sie vorher zu determinieren. Mit dieser Möglichkeit der Selbstorganisation stellt Corporate Citizenship einen Katalysator für interne Lernprozesse dar, weil Mitarbeiter ihr eigenes Handeln permanent reflektieren.
2. *Beteiligung, Lernen und Innovation ist Ergebnis der Unternehmenskultur:* Dieses kann durch Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in Corporate-Citizenship-Projekte erreicht werden (Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung). Im Kern geht es hier um konkrete Lernprozesse von MitarbeiterInnen vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen, die im Rahmen von heutigen und zukünftigen Anforderungen an MitarbeiterInnen stark an Bedeutung gewinnen (Rosenstiel 1999). Ziel ist die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur und innovativer, lernfreundlicher Milieus, die die Aufgeschlossenheit der MitarbeiterInnen gegenüber Innovationen begünstigen.<sup>4</sup>

Die Kultur einer Organisation sichert nach *Schein* die fest im Kern einer Organisation verankerten, gemeinsamen Werte und Grundannahmen (Schein 1995, Sackmann 2000). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Rolle als *Corporate Citizen* stellt eine Fortentwicklung der Unternehmen und ihrer Werte und Kulturen dar. Umgekehrt fordert aber auch eine so verstandene Unternehmenskultur das Engagement von Management und Mitarbeitern sowie, sich im Rahmen von Corporate-Citizenship-Initiativen zu beteiligen. Hier werden nicht nur Effekte erzielt, die der

---

<sup>4</sup> Hier liegt der Bezugspunkt zum BMBF-Förderschwerpunkts „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus“