

Qualitätskriterien von Corporate Citizenship:

Universität Duisburg-Essen - Campus Essen
Labor für Organisationsentwicklung - OrgLab
Universitätsstr. 12
45141 Essen

Ansprechpartner: Sonja Hafner

Analyse und Bestandsaufnahme von Corporate Citizenship-Aktivitäten von Unternehmen basierend auf einem entwickelten Katalog von Qualitätskriterien und Beispielen zum Corporate Citizenship.

Wir gehen davon aus, dass es kein allgemeingültiges Set von Kriterien gibt, sondern dass Kriterien eine nach Branche, Organisationstyp, Kultur, Zielsetzung und Typ dieser Organisation spezifische Priorität, Bedeutung und Relevanz haben. Sie müssen in der jeweiligen Organisation selbst interpretiert, gewichtet, verhandelt werden.

Ausgangslage und Grundannahmen

Die Aufmerksamkeit für Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit steigt in Deutschland derzeit zusehends. Dafür gibt es diverse Gründe, die jedoch bei weitem noch nicht alle und schon gar nicht in ihren Zusammenhängen durchdrungen und diskutiert sind. Das Forschungsprojekt MAVACO dockt hier an mit der Absicht, neue Erkenntnisse durch die Kooperation mit Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Verwaltung anhand konkreter Pilotprojekte zu gewinnen.

Eine zentrale Annahme von MAVACO ist dabei, dass das steigende Interesse an ökologisch und sozial verantwortlichem Wirtschaften und Organisieren grundlegend mit Fragen der Bewertung und Messung eben dieser Zusammenhänge einhergeht. So komplex diese Zusammenhänge sind, so unausweichlich und gleichzeitig schwierig stellt sich eben auch die Anforderung dar, sie greifbar und transparent zu machen. Der zunehmende Druck auf Unternehmen, aber auch auf andere Organisationstypen, ihr gesellschaftliches Engagement mittels Analyse-Instrumenten, Kriteriensets und Standardkatalogen auszuweisen, bewertbar zu machen und selbst zu messen, kommt nicht von ungefähr: Bei der Frage der Verantwortung von Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen, der verantwortlichen

Gestaltung des Verhältnisses zu unterschiedlichsten und mehr oder weniger wichtigen Stakeholdern geht es letztlich immer auch um Geld und die Frage, ob und wo es sich lohnt, wie viel zu investieren. Die Notwendigkeit, finanzielle Ausgaben und Engagements im Kontext von CC und CSR als rational, notwendig und sinnvoll zu begründen und zu legitimieren, gilt gerade nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, sondern auch für andere Organisationen. Vor diesem Hintergrund bekommt hier die Frage der **Herstellung und Sicherung von Qualität** Bedeutung.

Auch wenn es vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen und Medienberichterstattung evident zu sein scheint, dass sich vor allem größere Unternehmen zum Thema soziale Verantwortung verhalten und äußern müssen, so unklar ist es doch, warum sie es im Einzelnen tun oder auch nicht, anhand welcher Kriterien sie es eigentlich tun, wie sie zu diesen Kriterien kommen und was auf diesem Weg in den Organisationen geschieht.

An Annahmen, was der beste Weg sei, an Empfehlungen, und Leitfäden mangelt es derzeit nicht, jedoch fehlt es in eklatanter Weise an empirischen Annäherungen und Untersuchungen anhand konkreter Fälle und andererseits an theoretischen Rückbindungen der Annahmen und Erkenntnisse an Organisationstheorien.

Genau dieser skizzierte Zusammenhang stellt eine der zentralen „Unsicherheitszonen“ dar, wenn es einerseits um Fragen zur strategischen Verankerung und praktischen Einführung von CC/ CSR in Organisationen (Non-Profit, Verwaltung, Wirtschaftsunternehmen) geht und andererseits um die wissenschaftliche Aufarbeitung und Diskussion der erwartungsgemäß äußerst unterschiedlichen empirischen Realitäten.

Wenn **MAVACO** also von „**Qualitätskriterien und Instrumenten**“ spricht, so wird mit diesem Stichwort dieser umrissene Zusammenhang angesprochen und untersucht.

Qualitätskriterien und Instrumente sind für uns quasi ein durchgehendes und grundlegendes Thema, das unseren Forschungsprozess anleitet. Dabei werden wir sukzessive im Forschungsprozess unser eigenes Verständnis von Kriterien und Instrumenten entwickeln und zur Diskussion stellen.

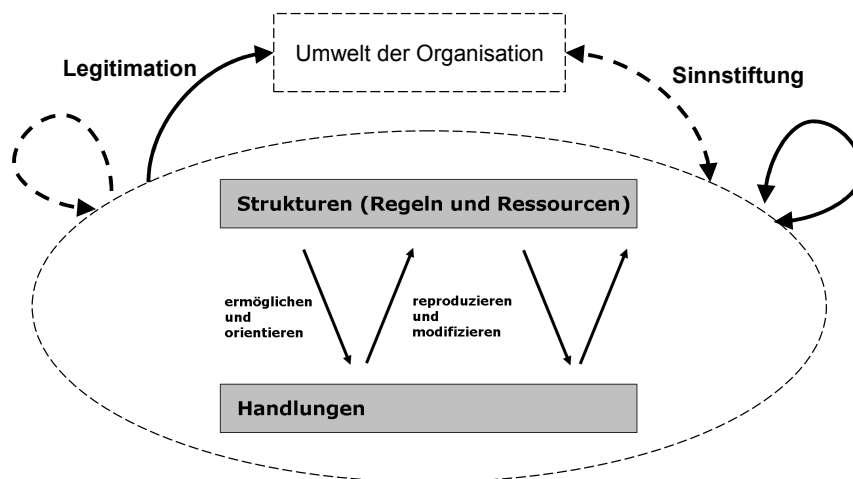
Es geht uns also, zusammenfassend gesagt, um die kontinuierliche Arbeit, recherchierende Suche und Integration nach dem, was sowohl a) in den theoretischen, nationalen und internationalen Debatten und b) in den diversen Arenen der Institutionen/ Organisationen/ Unternehmen implizit oder explizit als Qualitätskriterium verstanden, beschrieben, definiert und gehandelt wird.

Diese Vorstellungen von Qualitätskriterien in Bezug auf CSR/CC werden, so unsere Auffassung, erst dann greifbar und im besten Falle nützlich, wenn klar ist, wie sie in der Praxis aufgenommen werden, wie sie Bedeutung, Anwendung, Ablehnung, Relevanz finden, wie sie (weiter) entwickelt und angepasst werden. Wir gehen zunächst jedoch davon aus, dass es kein allgemeingültiges Set von Kriterien gibt, sondern dass sie eine nach Branche, Kultur und Zielsetzung der Organisationen spezifische Priorität, Bedeutung und Relevanz haben. Qualität wird

bei der strategischen Implementierung von CC/CSR, so unsere Annahme, hervorgebracht durch die jeweiligen Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse in und zwischen den beteiligten und miteinander kooperierenden Organisationen. Herausbildung von Qualität ist daher in Relation zur Kultur der Organisation(en) zu sehen.

Erkenntnisleitende Annahme von MAVACO:

Im Anschluss an organisationstheoretische Bezüge ist, dass CC/CSR Projekte und Instrumente nur dann Erfolg versprechend sind, wenn sie nicht nur auf das Ziel Außenwirkung und Imagegewinn abstellen (Legitimation), sondern in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess im Alltagshandeln der Führungskräfte und Mitarbeiter Bedeutung, Sinn und Relevanz (Sinnstiftung) gewinnen. Legitimation und Sinnstiftung nach innen und außen müssen also idealiter integriert werden. Ob, wie und unter welchen Bedingungen dies überhaupt möglich bzw. umgekehrt schwierig ist, werden wir in den nächsten Schritten anhand unserer Pilotprojekte untersuchen.



Legitimation und Sinnstiftung im Innen- und Außenverhältnis

Zur „embeddedness“ von CC/CSR: Differenzierung und Standardisierung – zwei Seiten einer Medaille im Kontext von Kriterien und Instrumenten zu CC und CSR:

Differenzierung, Individualisierung, Freisetzung aus ständischen Strukturen, mehr Eigenverantwortung und Vielfalt gelten als Insignien und normative Vorgaben moderner Gesellschaften. Dass es dabei allein nicht bleibt, ist spätestens seit der

kritischen Rezeption der Individualisierungsthese klar geworden. Die Kehrseite der Medaille besteht in zunehmender Unübersichtlichkeit, Unsicherheit, Überforderung und Widersprüchlichkeit von Werten und Tatsachen.

Es muss daher nicht verwundern, sondern es ist sozusagen erwartbar, dass wir genau diese Aspekte – mehr oder weniger explizit - auch im Kontext der Entwicklung, Verhandlung, Implementierung und Diskussion von Instrumenten, Ansätzen und Konzepten von Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit wieder finden. Mit anderen Worten: dies verweist auf die gesellschaftliche „Einbettung“, die „embeddedness“ der Organisationen, die sich mit CC/CSR befassen. Bei der Implementierung von CC/CSR-Konzepten und – Instrumenten ist mit Wirkungen zu rechnen, die sich auch in anderen Kontexten zeigen. Mit diesen Konzepten werden – mehr oder weniger freiwillig - die Folgewirkungen vergangener gesellschaftlicher, ökonomischer, technischer und kultureller Entwicklungen thematisiert und bearbeitet, die gemeinhin unter den Schlagwörtern Globalisierung und Individualisierung diskutiert werden.

Dass die Begriffe und Konzepte von CC/CSR selbst und ebenso die vorliegenden Kriterien und Instrumente im Dienst des Handhabbarmachens der Konzepte nicht einheitlich, sondern sehr vage und vieldeutig sind, überrascht uns nicht, sondern es ist ein quasi erwartbares Resultat. Dennoch ist dies als ein erstes Ergebnis unserer Bestandsaufnahme hervorzuheben.

Erste Forschungsergebnisse:

Kriterieninflation und Versuche der Reduktion:

In den ersten Forschungsschritten wurde deutlich, dass diverse Standards/Kriterien bzw. Kriteriensets vorliegen, die von unterschiedlichen Instituten, Wissenschaftlern und CSR/CC-Beratern in unterschiedlichen Ländern als zentral, wichtig, maßgebend für die erfolgreiche Implementierung von CSR/CC betrachtet werden. Niederländische Untersuchungen sprechen bspw. von über 350 verschiedenen Check-/Kriterienlisten, die von einzelnen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Forschungsinstituten und Beratungseinrichtungen erarbeitet wurden.

Pointiert gesagt herrscht derzeit eine weitgehend unübersichtliche Situation durch Instrumenten- und Kriterieninflation und eine Konkurrenz von Vorschlägen.

Sichtbar wird eine paradoxe Situation. Was ursprünglich Klarheit schaffen sollte – möglichst differenzierte Kriterienkataloge – führt(e) bei Unternehmen, Anlegern und Stakeholdern zunehmend zu Irritationen, Verwirrung und Kritik an diffusen Konzepten, ausufernden Fragebögen (bspw. von Ratingagenturen) und den daraus resultierenden Folgen wie steigende Kosten.

Dem Wettlauf um die höchste Zahl an Kriterien folgt jetzt der Trend zur Standardisierung und Vereinfachung, was aber wiederum die Gefahr mit sich bringt, bestimmte Elemente, vor allem schwer messbare, weiche Faktoren auszublenden. Derzeit sind auf unterschiedlichen Ebenen Bemühungen im Gang, diese

Unübersichtlichkeit zu ordnen, Kriterienkataloge zu entschlacken und drastisch zu reduzieren, Nachhaltigkeit mit zentralen Kriterien besser, transparenter und kostengünstiger zu erfassen, zentrale standardisierbare Erfolgsfaktoren für CSR/CC herauszufiltern. Kurz gesagt: Differenzierung zieht Standardisierung nach sich.

Einschätzung vorliegender Kriteriensets und Instrumente:

Tendenzen und blinde Flecken

Nach Sichtung diverser Kriteriensets und –kataloge sowie Instrumente kann festgehalten werden, dass die vorliegenden Vorschläge erwartungsgemäß Schwächen aufweisen bzw. wichtige Aspekte vernachlässigen. Erkennbar sind auch Nachahmungseffekte, d.h. es lassen sich ähnliche Aspekte und Argumentationen ausmachen. Unschärf/ unterbelichtet bleibt bei den vorliegenden Kriteriensets allerdings in den meisten Fällen

- wie es gerade zu dieser Kriterienauswahl kam,
- was jeweils hinter den Begriffen/ Schlagworten steht,
- welche spezifischen Hintergründe, organisationalen Interessenskonstellationen und Visionen, auch der Autoren und Promotoren bestimmter Kriterien und Instrumente selbst, hierbei eingewirkt haben,
- wie die Verzahnung dieser Kriterien in konkreten Fällen und im Prozess der Umsetzung aussieht,
- welche Zielkonflikte bei der Realisierung von diesen Ansprüchen und Standards in den Unternehmen/Organisationen auftreten,
- wie diese Zielkonflikte im Prozess der Implementierung von CSR/CC (nicht) gemanagt werden (können).

Weiterhin lassen sich folgende Tendenzen nennen:

- CSR-Leitbilder betonen häufig die balancierte und gleichberechtigte Behandlung der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Soziales. Deutlich wird aber bei genauerem Blick, dass im Prozess der konkreten Umsetzung der Leitbilder und der Erfassung der diversen Maßnahmen und Aktivitäten kaum eine integrierte, ganzheitliche Betrachtung und Ausgestaltung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen gegeben ist, sondern oft eher eine Fokussierung auf eine „Säule“ bzw. einen Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung. Obwohl in der Umweltdebatte ursprünglich mitbedacht (im Gegenüber von Umweltschutz und „Menschenschutz“) ist bspw. der Gedanke einer „human sustainability“ im Sinne der Beständigkeit des Humanen und des Aufbaus von „human capital“ anscheinend noch nicht im Bewusstsein. Unterbelichtet ist etwa die Frage, was soziale Nachhaltigkeit im Sinne von human sustainability in Unternehmen, Verwaltungen und NGO's bedeutet, wie sie zustande kommt und gesichert wird.
- Unternehmen werden im Kontext der Einführung von CC/CSR tendenziell vorschnell als Modell für die „Organisation an sich“ behandelt. Die Spezifik der Arbeitsprozesse, der Wissensgenerierung und dementsprechend der

Entwicklung und Umsetzung von CSR und CC-Strategien in a) unterschiedlichen Unternehmen (KMU/ Konzerne) und b) in anderen Organisationstypen (NGO's, Verwaltung) wird bis jetzt wenig bis gar keine Aufmerksamkeit geschenkt. Diese Unterscheidungen und Differenzierungen sind jedoch unerlässlich, wenn man Lern-Kooperationen/ strategische Allianzen zwischen unterschiedlich funktionierenden Organisationstypen und – kulturen dauerhaft aufbauen und gestalten will.

- Damit hängt zusammen: Unternehmen stehen meist im Mittelpunkt bei der Frage der Umsetzung von CC/CSR. Formen der Beteiligung und Kooperation mit den Stakeholdern bleiben eher peripher oder werden gar nicht explizit behandelt. Unbeantwortet ist daher die Frage, wie sich in den Kooperationsgeflechten die spezifischen Logiken der Organisationen bemerkbar machen.
- Zielkonflikte und kritische Punkte bei der Entwicklung und Erprobung von Qualität(skriterien) werden bis jetzt nicht systematisch diskutiert (insbesondere auch in den EU-Foren bleibt dies außen vor).
- Grenzen und unbeabsichtigte Nebenfolgen von CC/CSR sind bisher ausgeblendet.
- Der wechselseitige Einfluss zwischen spezifischen Typen von Organisationen und staatlichen, rechtlichen, kulturellen, politischen Kontextfaktoren bei der Einführung von CC/CSR-Konzepten ist nicht herausgearbeitet.