

# CSR und Vertrauen. Zur Aktualität von Corporate Social Responsibility (CSR)

Dr. Norbert Huchler

## Inhalt

CSR und Vertrauen. Zur Aktualität von Corporate Social Responsibility (CSR) .....	1
1. Das Konzept Corporate Social Responsibility (CSR) .....	2
2. CSR – Warum gerade jetzt?.....	2
3. (Ökonomische) Gründe für CSR und die Notwendigkeit von Vertrauen.....	3
3.1 CSR klassisch „nach außen“ – Wettbewerbsvorteil, Image etc. ....	5
3.2 CSR auch „nach innen“ – Kultur/ Klima, Interessen, Beteiligung etc.....	8
4. CSR als Test- und Trainingsfeld für Vertrauen .....	11

In der Literatur zu Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>1</sup> kursieren viele Spekulationen darüber, warum CSR gerade in den letzten Jahren – vor allem auch in Europa – wieder stark zum Thema geworden ist. In der Regel wird die Aktualität von CSR auf einen allgemeinen Vertrauensverlust in die Wirtschaft (allen voran das Finanzsystem) aber auch in die Gesellschaft insgesamt (z.B. Politik/Politiker, Steuersystem, Verteilungsgerechtigkeit etc.) zurückgeführt. Nach dem Gros der Interpretationen soll CSR Vertrauen in der relevanten Umwelt von Organisationen fördern, mit zum Teil positiven ‚Nebeneffekten‘ in die Organisationen hinein (wie die Förderung von Identifikation und Motivation). Der alleinige Blick auf diese eher indirekten ‚symbolischen‘ Wirkungen in die Organisation hinein, wie Image, Legitimität und Kultur etc., greift jedoch zu kurz.

Im Folgenden soll CSR in einen größeren Zusammenhang gestellt werden, indem das Konzept vor dem Hintergrund des Wandels von Arbeit interpretiert und eingeordnet wird. Dabei steht eine Frage nach den Gründen für CSR im Mittelpunkt, um an diesem Beispiel letztlich auf Vertrauen allgemein zu schließen. Es wird aufgezeigt, dass durchaus rationale, kalkulatorische, materielle etc. Gründe unmittelbar für die Einführung von CSR sprechen können bzw. müssen, um sich in der Ökonomie auf ‚freiwilliger‘ Basis durchzusetzen. Doch hier wird argumentiert, dass der ursächlichere Grund für CSR ein anderer (zusätzlicher) ist. Die leitende These lautet, dass CSR ein Test-, Trainings- und Qualifizierungsfeld für Unternehmen, Management und Mitarbeiter bereit hält, zur selektiven Einübung eines ‚Kulturbruchs‘ in der Arbeits- bzw. Leistungssteuerung: Vertrauen als neue Form der sozialen Bindung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern bzw. zwischen Betrieb und Mitarbeitern. Dabei wird auf der leitenden Annahme diese Buchs aufgebaut, dass vor den Hintergrund schnellen Wandels und erhöhter Komplexität und in der Folge gestiegener Ungewissheit und Unsicherheit, Unternehmen damit beginnen, die Notwendigkeit und Potentiale noch flexiblerer Formen der Arbeitsorganisation zu erkennen. Vertrauen als Organisationsprinzip kann hier eine Lösung darstellen, dies ist jedoch sehr voraussetzungsvoll – wie bereits gezeigt wurde.

Im Folgenden wird nun zunächst (1) kurz das Konzept CSR vorgestellt und es (2) in den Wandel von Arbeit eingeordnet. Um den Gründen für CSR näher zu kommen, werden dann (3) eng an Literaturbeispielen jene Aspekte von CSR sondiert, die sich auf außengerichtete Maßnahmen konzentrieren und solche, die gezielt in die Organisation hinein wirken sollen, und die Erkenntnisse auf Vertrauen in Betrieben übertragen. Der Beitrag endet dann mit einer Einschätzung bezüglich der Relevanz und der Chancen von CSR (4).

---

<sup>1</sup> Z.B. Beschoner 2005; Hansen und Schrader 2005; Hiß (2005); Lehde genannt Kettler (2010); Beckmann et al. 2011, Vitols 2011 etc.

# 1. Das Konzept Corporate Social Responsibility (CSR)

Es existieren unterschiedliche Definitionen von CSR.<sup>2</sup> Im Groben „steht CSR jedoch für eine freiwillige Unternehmensstrategie, die auf eine nachhaltige, langfristig orientierte Unternehmensentwicklung abstellt und neben ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele aufeinander abgestimmt verfolgt.“ (Vitols 2011, S. 18) Ergänzt werden solche Beschreibungen oftmals durch Verweise auf die aktuell zunehmende Relevanz von parallel laufenden gesellschafts-politischen Umweltdiskursen und/oder durch einen Rekurs auf Nachhaltigkeitskonzeptionen – allen voran das „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“<sup>3</sup> mit einer ökonomischen, einer ökologischen und einer sozialen Dimension, die sich auf das CSR-Konzept übertragen lassen.

Die ökonomische Dimension zielt vor allem auf die effiziente Nutzung knapper Ressourcen, Beteiligung an Interessensartikulation (z.B. Lobbyarbeit), der Kampf gegen Korruption und Transparenz. Die ökologische Dimension fasst Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf die Natur entlang des gesamten (internen und externen) Produktlebenszyklus. Die hier vor allem interessierende soziale Dimension erfasst das (gerechte) Miteinander der unterschiedlichen Stakeholder von Unternehmen, u.a. die Arbeitsbedingungen und die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen, Menschenrechten in der Lieferantenkette, Verbraucherschutz etc. Die soziale Dimension lässt sich prinzipiell in Maßnahmen ‚nach außen‘ (z.B. bezügl. Reputation) und ‚nach innen‘ (z.B. bezügl. ‚guter Arbeit‘) unterscheiden. In Verbindung mit den Außenwirkungen der sozialen Komponente von CSR wird oftmals auf das Konzept Corporate Citizenship (CC)<sup>4</sup> verwiesen. (Vitols 2011, S. 19f<sup>5</sup>)

Zwar wird in dem Konzept sehr stark das Element der freiwilligen Selbstverpflichtung der Beteiligten (v.a. der Unternehmen) betont, jedoch sind CSR-Ziele mittlerweile in vielen weltweiten (UN/ z.B. Agenda 21), europäischen (EU/ z.B. Lissabon-Strategie) und deutschen Programmen festgeschrieben.<sup>6</sup>

## 2. CSR – Warum gerade jetzt?

Während die soziale Verantwortung von Institutionen vor der Jahrtausendwende noch eine eher „implizit“ umgesetzte allgemeine Erwartung „taken-for-granted“ („doing good to do good“) war, wurde diese zunehmend auf Grund von Globalisierungstendenzen und eines kulturell übertragenen Liberalisierungsdrucks expliziert und damit eher zu einer planmäßigen Strategie („doing good to do well“) (Hiß 2009 in Bezug auf Vogel 2005). Diese marktorientierte Explizierung wird aktuell allmählich institutionalisiert (ebd.). CSR hat vor allem in den angelsächsischen Ländern eine lange Tradition.<sup>7</sup> Dass CSR als Konzept in ganz Europa (z.B. im Grünbuch 2001 und 2004)<sup>8</sup> und damit verstärkt auch in Deutschland ankommt, kann zum Teil mit der seit den 80er-Jahren steigenden öffentlichen Sensibilität für Umweltthemen begründet werden.

---

<sup>2</sup> Eine weitgreifende Definition bietet Wikipedia: „Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (oft auch als Unternehmerische Sozialverantwortung bezeichnet), umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholdern).“

<sup>3</sup> Dieses geht zu einem großen Teil auf die Triple-Bottom-Line von Elkington (1994) zurück (Vitols 2011, S. 18).

<sup>4</sup> Bei CC geht es vor allem um ein Engagement im lokalen Umfeld des Unternehmens, das – im Unterschied zu CSR – außerhalb der Wertschöpfungskette angesiedelt ist. Je nach Definition wird CC aber auch als Teil von CSR eingeordnet.

<sup>5</sup> An derselben Stelle finden sich auch Literatur zu den einzelnen Dimensionen der Nachhaltigkeit und ein Hinweis auf eine mögliche Erweiterung um eine vierte politische Dimension.

<sup>6</sup> Vgl. Vitols 2011, S. 9ff. für nationale und S. 17ff. für internationale Programme.

<sup>7</sup> Die dort frühe Diskussion um Nachhaltigkeit und CSR kann auch als Reaktion auf Hochphasen der Liberalisierung und Deregulierung interpretiert werden, in denen stark auf Kosten der Nachhaltigkeit gewirtschaftet wurde/wird. Insgesamt reicht die Tradition unternehmerischer Sozial-/ Gesellschaftsverantwortung vom Bild des ehrbaren Kaufmanns im Mittelalter über das Hervortreten einzelner Industrieller als Mäzene, Stifter etc. in Reaktion auf die sich mit der Früh- und Hochindustrialisierung immer dringlicher stellende Soziale Frage bis zur Corporate Social Responsibility Diskussion, die in den letzten Jahren auch in Europa verstärkte Aufmerksamkeit erlangt hat. Siehe dazu und zum Wandel der Motive für unternehmerische Verantwortung (von religiöser und ethischer Überzeugungen, Beschwichtigung der Arbeitnehmerschaft) Vitols (2011, S. 17). Treiber der jüngeren Entwicklung dürften auch neue Unternehmensformen und Managementkonzepte sein.

<sup>8</sup> Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen

Die aktuell noch einmal deutlich verstärkte Aufmerksamkeit, die das Schlagwort CSR genießt, wird jedoch vielfach mit einem jüngst gestiegenen Vertrauensverlust in die Wirtschaft begründet, mit Verweis auf die aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrisen. Öffentliche Medien, Fachliteratur, Beratungsunternehmen und sogar Rating-Agenturen konstatieren, dass die Konzentration auf das Wirtschaften alleine nicht mehr ausreicht und der Druck auf Unternehmen, soziale Verantwortung zu übernehmen, in vielfacher Hinsicht stiege.<sup>9</sup> Der aktuelle Bedarf der Kommunikation einer gemeinsam geteilten Wertebasis, kann also in Bezug auf Hartmann als Zeichen verlorenen Marktvertrauens der Marktakteure durch häufige Brüche der Vertrauensbasen ökonomischer Praktiken gedeutet werden (Hartmann 2011).

Die Aktualität von CSR wird zudem durch das im Zuge von Klimawandel und Energiewende („Fukushima“) etc. noch einmal gestiegene Bewusstsein für Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in der Bevölkerung verstärkt. Nicht unerheblich sind sicher auch neue Forderungen nach Transparenz und nach demokratischer und/oder direkter Teilhabe (z.B. WikiLeaks, Piraten-Partei, Arabischer Frühling, Stuttgart 21 etc.) vor allem aus der Internet-Kultur. Hinzu kommen Argumentationen, die auf erhöhten (globalen) Wettbewerb abzielen und vor allem den aktuellen bzw. drohenden Facharbeitermangel als Beispiel heranziehen, mit dem Argument, dass sich qualifizierte Arbeitnehmer lieber für den Arbeitgeber entscheiden, bei dem sie mit gutem Gewissen arbeiten können (Noll 2002, S. 49).

In Abgrenzung zu diesen Einzelerklärungen wird in der nachfolgenden Argumentation die momentan hohe Aktualität von CSR jedoch als eine logische Konsequenz einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung eingeordnet, eines sozialen Wandels der sich historisch schon immer entlang von Produktionsformen<sup>10</sup> beschreiben ließ: dem Wandel von Arbeit. Es wird also eine direkte Verbindung zwischen dem Wandel von Arbeit und den oben genannten neuen Entwicklungen, wie Misstrauen und Skepsis bezüglich der etablierten Herrschafts- und Funktionsprinzipien der Ökonomie, erhöhte Sensibilität für Nachhaltigkeit und gesteigertes Bedürfnis nach Teilhabe und Einbringung sozialer Anteile in die Arbeit, angenommen.

Die These ist, dass die Aktualität von CSR auf die Notwendigkeit und das Interesse der Wirtschaft zurückgeht, sich ein neues Produktionsprinzip anzueignen: *Vertrauen*. CSR stellt dabei ein Test- und Trainingsfeld für den Versuch dar, Vertrauen als Organisationsprinzip zu integrieren. Damit befände sich das Wirtschaftssystem jedoch in einem Transformationsprozess neuer Qualität, der, wenn er tatsächlich zu Ende geführt würde, eine Grenze überschreiten würde, die bislang unabdingbarer Bestandteil des betriebsförmigen Wirtschaftens war: Bedingung wäre die tatsächliche Abgabe von (ex-ante) Kontrolle und damit von Macht. Es geht um Vertrauen anstelle von Herrschaft als Ordnungsprinzip.

### **3. (Ökonomische) Gründe für CSR und die Notwendigkeit von Vertrauen**

Unabhängig von der Frage, weshalb CSR gerade jetzt wieder hoch aktuell ist, und egal ob als Reaktion auf äußeren Druck oder aus innerer Überzeugung heraus, ob als Offensivstrategie gegen neue Ansprüche<sup>11</sup> oder mit dem Blick auf Innovationspotenziale etc. kann konstatiert werden, dass Unternehmen CSR – zumindest der Grundtendenz nach – schwer ignorieren können und oftmals versuchen, CSR als Chance zu nutzen. Letzteres zielt auf neue Verwertungsstrategien, die auf sozialen Aspekten wie zum Beispiel gesellschaftlicher Verantwortung basieren. Theoretisch ist der ‚realistische‘ Blick auf Wirtschaftshandeln, dass das primäre Ziel von Wirtschaftsunternehmen

---

<sup>9</sup> Vor diesem Hintergrund sehen sich Unternehmen in vielen Teilen ihres bisherigen täglichen Handelns zusehends delegitimiert und in ihrer gesellschaftlichen Funktion bzw. Position angegriffen (siehe z.B. Beckmann et al. 2011) und mit neuen ungewohnten Anforderungen konfrontiert. Daher raten verschiedene Seiten der Wirtschaft an, ihre Handlungsfähigkeit zu beweisen und die Diskussionshoheit beim Thema CSR nicht zu verlieren; insbesondere um sich bestimmten neuen Anforderungen im Zusammenhang mit CSR auch verwehren zu können (siehe z.B. diverse Veröffentlichungen des Roman Herzog Instituts zu CSR).

<sup>10</sup> Manufakturen, Industrie (Taylorismus/ Fordismus), Bürokratie, neue Arbeits- und Produktionskonzepte (Gruppen-, Projektarbeit etc.)...

<sup>11</sup> z.B. durch die Aneignung der Diskurse um CSR und Unternehmensverantwortung durch Interessengruppen, um mit zu gestalten (vgl. z.B. das „Konzept der Ordnungsverantwortung“ von Unternehmen bei Beckmann (2011, S. 18)).

„Profit“<sup>12</sup> ist und keine sozialen ‚Wohltaten‘ vorsieht,<sup>13</sup> hinreichend unterfüttert – vom oft zitierten Ausspruch von Friedman „The social responsibility of business is to increase profits“<sup>14</sup> (Friedman 1970) (den er dann selbst relativiert hat) bis zum Soziologen Niklas Luhmann.<sup>15</sup> Im CSR Konzept geht es also um Win-Win-Situationen zwischen sozialem/ gesellschaftlichen und unternehmerischen Nutzen. CSR lohnt sich. Nur unter dieser Annahme eine Selbstregulation der Unternehmen möglich.<sup>16</sup>

Hierauf setzt auch die Bundesregierung, die sich deutlich positioniert hat und den Aspekt der Freiwilligkeit in den Mittelpunkt stellt.<sup>17</sup> „Von Regierungsseite wird Nachhaltigkeit als ein Managementkonzept und weniger als innovative Lösung für gesellschaftliche Probleme aufgefasst“ (Vitols 2011, S. 9). Mit Verweis auf die freiwillige Selbstregulation der Wirtschaft soll CSR „den Unternehmen überlassen werden“ (ebd.).<sup>18</sup> Vor allem auf Grund der Abwesenheit entsprechender globaler Regularien besteht aktuell allein ein Minimalkonsens bezüglich der Verbindlichkeit von CSR, der sich neben der Einhaltung der jeweiligen nationalen Gesetze auf die Orientierung an den Menschenrechten als einem globalen Mindeststandard beschränken lässt.<sup>19</sup> Jede darüber hinausgehende Wirkung von CSR muss also das ‚Eigeninteresse‘ von Unternehmen adressieren. In Teilen der CSR Diskussion wird ein solcher Ansatz auch als „anreizkompatibel“ bzw. „freiwillig“ und „innerhalb der Marktlogik“ bezeichnet (Lin-Hi 2011, S. 23; Goldschmidt 2011, S. 15), jedoch spielen in einer sozialen Marktwirtschaft Eigeninteresse und äußerer Druck (z.B. staatliche Regulierung, öffentliche Meinung etc.) immer zusammen – entsprechend auch die „instrumentalen“ und „normativen“ Konzeptionen von CSR<sup>20</sup> oder die shareholder- und die stakeholder-orientierten Aspekte. Solange CSR ein größtenteils unreguliertes Instrument zur Ausrichtung an Nachhaltigkeit bleibt, kann der Gefahr, dass es primär als Image-Kampagne – „Greenwashing“<sup>21</sup> – genutzt wird, nur dadurch begegnet werden, dass es die Interessen der Unternehmen aufgreift.

Untersuchungen zeigen, dass sich ökonomische Interessen und soziale Verantwortung in der Praxis nicht unbedingt unvereinbar gegenüber stehen (vgl. Hillebrand 2008; McWilliams und Siegel 2000). Die Aktualität von CSR beweist, dass Social responsibility auch für Unternehmen gerade aus (unmittelbaren oder mittelbaren) ökonomischem Interesse attraktiv und teils sogar notwendig ist.<sup>22</sup>

---

<sup>12</sup> Oder auch „Überleben“ im Sinne des Soziologischen Neo-Institutionalismus.

<sup>13</sup> Außer natürlich solche, die sich wieder auf die Erzielung von Gewinn rückbeziehen lassen. Auch wenn Wachstum, beschleunigte Entwicklung und die Befriedigung von speziellen Bedürfnissen bestimmter Personen (Kunden) etc. positiv zur Gesellschaft (Wohlstand) beitragen und auch soziale Ordnung stiften können (Goldschmidt 2011, S. 11), können diese positiven gesellschaftlichen Effekte natürlich nicht im engeren Sinne als aktive soziale Leistung gelten, da sie eben ‚nur‘ als ‚Nebeneffekte‘ anfallen.

<sup>14</sup> „Der entscheidende Motor für unternehmerische Aktivitäten ist dabei das Gewinnstreben.“ So z.B. Goldschmidt 2011, S. 11 zur sozialen Verantwortung von Unternehmen in Bezug auf Milton Friedman.

<sup>15</sup> Nach Luhmann orientiert sich – grob gesagt – das Handeln im Wirtschaftssystem ausschließlich an dem Code: zahlen / nicht-zahlen.

<sup>16</sup> Argumentationen, die das Eigeninteresse der Unternehmen an CSR herausheben, sind in der CSR Literatur die Regel. So konstatiert zum Beispiel Lin-Hi: „Im Kern besteht die Verantwortung von Unternehmen darin, in die Bedingungen ihres künftigen Erfolgs zu investieren.“ (Lin-Hi 2011, S. 22) CSR-Leitlinien im Unternehmen sollen nicht nur helfen, aktuell Rendite zu erwirtschaften, sondern zusätzlich auch Vertrauen aufzubauen, indem zum Beispiel auf kurzfristige Gewinne zu Lasten von Kooperationspartnern verzichtet und dieser Verzicht als Investition angesehen wird. Nach Lin-Hi bestehen also Eigeninteressen der Shareholder an einer stärkeren Ausrichtung an Stakeholderinteressen.

<sup>17</sup> Als federführendes Ressort für Corporate Social Responsibility (CSR) entwickelt Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) entwickelt die nationale CSR-Strategie der Bundesregierung. Der „Nationale Aktionsplan CSR“ zielt vor allem Begleitung auf Beratung – z.B. mittels ‚Kriterienkatalogen‘ für CSR – und die Gestaltung von Rahmenbedingungen für ‚gute Arbeit‘. Recht konkret manifestiert sich diese Rahmung in der nicht zertifizierbaren ISO Norm 26.000. In den Blick genommen werden zudem die Vergabekriterien für öffentliche Aufträge und die Forschungsförderung.

<sup>18</sup> Vitols 2011, S. 9 u.a. mit Bezug auf Aussagen der Bertelsmann Stiftung.

<sup>19</sup> Vgl. die entsprechende Minimaldefinition: „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen liegt, so gesehen, in der Realisierung von menschenwürdigen Handeln unter den Bedingungen der Knappheit und mit dem Ziel der Förderung von Wohlstand.“ (Hemel 2011, S. 9f), unter Beachtung der jeweiligen „bereichstypischen Auslegung der Menschenwürde“ (ebd., S. 10) und unter Ausblendung von Verteilungsfragen.

<sup>20</sup> Zur Unterscheidung zwischen instrumentalen (bzw. ökonomischen) und normativen (bzw. politischen, integrativen und ethischen) Konzeptionen von CSR siehe Hildebrandt 2008. Vgl. auch Garriga und Melé 2004.

<sup>21</sup> Ein Beispiel für „Greenwashing“ ist, wenn Energiekonzerne mit „grüner“ Energie massiv Werbung betreiben, aber nur 7% der Energie aus regenerativen Quellen beziehen. Von Hemel wird dies auch als „moderne Form des mittelalterlichen Ablasshandels“ bezeichnet (Hemel 2011, S. 10). Siehe auch die kurze Literatur-Gegenüberstellung bei Vitols (2011, S. 9) von positiven Beispielen und Anhängern des Arguments der „Schönfärberei“.

<sup>22</sup> In dieser Perspektive ergeben sich weitere Anknüpfungspunkte vor allem zu neuen Ansätzen der Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. Küpper 2006; Nida-Rümelin 2005; Ulrich 2004; Kailitz 2008).

Beispiele für Begründungen, worauf das Interesse und die Notwendigkeit beruhen, werden in den nächsten Abschnitten gegeben. Ethische Grundsätze sind in modernen Gesellschaften rational begründbar (Sellmaier 2004). Doch diese rationale Begründung kann auf verschiedenen Ebenen geschehen. In Folgenden werden zwei Ansätze verfolgt: Zum Einen werden Vorteile bzw. Anreize für Unternehmen in Bezug auf CSR-Konzepte und Überlegungen zu einem kurz-, mittel- und eher längerfristigen materiellen Nutzen von CSR zusammengestellt. Zu Anderen dann jeweils auf die Notwendigkeit von Vertrauen verwiesen, die vor allem auf der ‚Nicht-Formalisierbarkeit‘ der Wege der Durchsetzung der erhofften Ziele basiert. Die Argumentation spitzt sich damit auf die Annahme einer eher ‚impliziten Funktion‘ von CSR zu: Die Einübung von Vertrauen.

### **3.1 CSR klassisch „nach außen“ – Wettbewerbsvorteil, Image etc.**

Hinsichtlich des tatsächlich messbaren finanziellen Nutzens von CSR-Maßnahmen für Unternehmen liegen keine eindeutigen Ergebnisse vor. Eine Studie von McWilliams und Siegel (2000) zeigt, dass der dort messbare Effekt von CSR-Aktivitäten auf die Gewinne von Unternehmen neutral ist. Nach Habisch (2008) spielt dennoch gerade für Unternehmen in den Industrieländern neben der ‚Pflichtleistung‘, professionelle Qualitätsstandards im Kerngeschäft zu verfolgen, zunehmend auch die ‚Kür‘ des gesellschaftlichen Engagements (Corporate Citizenship) eine wichtige Rolle. Denn so können sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern unterscheiden und nach Einzigartigkeit und Exzellenz streben. Dennoch besteht im Gros der Literatur zu CSR die grundlegende Übereinkunft, dass sich der jeweilige CSR-Gedanke auch im Kerngeschäft des Unternehmens niederschlagen muss, „statt sich auf ausgewählte PR-Aktivitäten zu konzentrieren“ (Habisch 2008, S. 10), und nicht in Konkurrenz zu anderen Zielen des Unternehmens stehen darf, um wirklich auch eine finanziell spürbare Wirkung zu entfalten. CSR muss sich dann unter anderem auch im Produkt widerspiegeln. Es besteht Einigkeit darüber, dass die CSR Strategie stimmig sein und das Unternehmen als Ganzes betreffen sollte. (Vgl. z.B. Lin-Hi 2011, S. 22)<sup>23</sup>

Nachfolgend werden Argumente für die Wirtschaftlichkeit von CSR zusammengestellt, die sich zunächst auf nach ‚außen‘, also an das Umfeld des Unternehmens gerichtete Maßnahmen beziehen, zum Teil ihre positiven Auswirkungen aber auch nach ‚innen‘ in den diese hinein entfalten. Dann wird auf Aspekte von CSR eingegangen, die explizit nach ‚innen‘, z.B. auf die Mitarbeiter zielen, da nicht zuletzt auch diese in den Blick genommen werden sollten, wenn von einem umfassenden und stimmigen CSR-Konzept gesprochen wird. Beides geschieht mit einem gesonderten Fokus auf Vertrauen indem eben die Ziele von CSR nach Aspekten hin analysiert werden, die sich nicht durch formale Steuerungsmaßnahmen umsetzen lassen.

Nach ‚außen‘ gerichtete Aspekte sind zum Beispiel:

1. CSR ist ein aktuelles Thema bei der *Konsumentensteuerung* und *Kundenbindung*. (vgl. Habisch 2008) Um den Absatz zu halten oder zu steigern muss auf den Zug aufgesprungen werden. CSR dient dabei hauptsächlich als *Imagekampagne*, bei der es darum geht, mit möglichst wenig (kostenintensiven) Eingriffen in die aktuelle Produktion möglichst viel Außenwirkung erzeugen. (Gefahr des „Greenwashing“)

➤ Hier, wie an vielen anderen Zielen von CSR auch, zeigt sich, dass CSR Maßnahmen stark auf eher indirekte, kulturelle, motivationale etc. soziale Bindungseffekte abzielen. Soziales *Commitment* lässt sich jedoch bekanntlich nicht ‚befehlen‘. Hierarchisch-herrschaftliche Steuerung bzw. Weisungen verfehlen hier ihr Ziel. Als Alternativen werden hier entweder *Anreize* (also die marktförmige Regulation) oder die *soziale Verpflichtung* (also auf die gemeinschaftliche Regulation setzende Maßnahmen, wie Corporate Identity, Gruppenkohäsion, Unternehmenskultur etc.) diskutiert. Im Falle der Kundenbindung ist den expliziten Anreizen ein starkes Kostenlimit gesetzt. In der Folge muss auf eine Art (positive) emotionale Bindung gesetzt werden. Und für eine solche Bindung ist Vertrauen eine wesentliche Komponente.

---

<sup>23</sup> Gemeint ist hier, dass CSR sich auch auf dem Markt bewähren, also eine Nachfrage bedienen muss – durch Image und Produkt.

2. CSR bildet einen *eigenen Absatzmarkt* mit einer neuen/ veränderten Nachfrage für die die passenden Produkte entwickelt werden müssen. Es ist ein neues Feld für Innovationen entstanden. Unternehmen können auf diesen Markt aufspringen und Produkte platzieren. (vgl. Habisch 2008)

➤ Für dieses Ziel spielt Vertrauen – so wie es hier in den Blick genommen wird – keine Rolle.

3. Mit dem CSR-Ansatz lassen sich Maßnahmen der *Ressourceneinsparung* durchsetzen bzw. legitimieren, welche sich zusätzlich gut nach außen wie nach innen positiv vermarkten lassen. „Wir tun etwas für die Umwelt.“

➤ Hier wird auf die positiven materiellen Effekte von *Legitimität* angespielt. Dies legt eine Analyse von CSR in der Tradition des soziologischen Neo-Institutionalismus nahe. (Siehe z.B. Hiß 2005, vgl. auch Höllerer 2012.) Nach diesem Konzept ist – neben der ökonomischen Effizienz – Legitimität das zweite zentrale Standbein für die Überlebensfähigkeit von Organisationen – auch was die ökonomischen Aspekte betrifft.<sup>24</sup> Vertrauen spielt hier eine wesentliche Rolle, da Legitimität so lange aufrechterhalten wird, solange das „Vertrauen“, der „gute Glaube“ und die „Zufriedenheit“ des „relevanten Feldes“ bzw. der internen und externen Anspruchsgruppen aufrechterhalten werden kann. (Meyer und Rowan 1991, S. 59; vgl. auch Huchler 2003). Organisationen können sich so auch einen Vertrauensvorsprung erarbeiten (Meyer und Rowan 1991 S. 49f.). Jedoch sind die drei der Legitimität zugrunde liegenden Komponenten nicht einfach formal bzw. instrumentell herstellbar. Sie beinhalten massiv ‚subjektive‘ Anteile.

4. Das Label CSR kann allgemein dazu dienen, aktuelles wirtschaftliches Handeln gegenüber äußeren Interessensgruppen, der öffentlichen Meinung und dem Staat stärker zu *legitimieren* und vor Eingriffen politischer Akteure (Regulierung) zu schützen.

➤ Dies zielt erneut auf den engen Zusammenhang zwischen *Legitimität* und Vertrauen.

5. Es kann auch schlichtweg notwendiges *Reputationskriterium* sein, um an bestimmten Markttransaktionen teilzunehmen, z.B. wenn Rating-Agenturen das CSR-Image in ihre Bewertung aufnehmen oder andere Unternehmen von ihren Kooperationspartnern verlangen, sich in diesem Feld auszuweisen.<sup>25</sup>

➤ Diese Maßnahmen zielen also auf Informationen nach außen ab, auf Basis derer sich andere Akteure auf eine Interaktion einlassen, auf die sie sich sonst eventuell nicht eingelassen hätten. Zur schlüssigen Argumentation, dass (eine positive) *Reputation* nicht allein aus Informationen besteht und sich über Information eben nicht bereits Vertrauen herstellen lässt, siehe Huchler et al. 2013. Vertrauensförderlich ist eine positive Reputation allemal. Dieses Ziel spielt damit auf zwei Aspekte an, die Beeinflussung rein kognitiver Entscheidungen (Information) und auch die Vertrauensförderung durch komplexitätsreduzierende Symbole (z.B. Zertifikate etc.), deren Wirkung eine diffizile Angelegenheit ist.

6. In CSR Richtlinien (Zertifizierungen, Rankings etc.) festgeschriebene Mindeststandards können auch strategisch als *Markteintrittsbarrieren* genutzt werden, zum Beispiel um Konkurrenten den Zugang zu bestimmten Märkten zu erschweren.

➤ Hier verdrängt der Macht- den Vertrauensaspekt.

7. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ist vor allem in turbulenten Zeiten eine gute *Investitionsstrategie*, mit einem besseren Verhältnis von ‚Sicherheit‘ zu ‚Return of Investment‘ als die kurzfristige Marktausrichtung.

➤ Die Empirie zeigt, dass die Vorteile einer langfristigen Ausrichtung oft kurzfristigen Zielen geopfert werden. Dies mag größtenteils an den (teils individuellen) Vorteilen liegen, die zu einem

---

<sup>24</sup> Der soziologische Neo-Institutionalismus erklärt das Überleben von Organisationen vor allem durch Anpassungsmechanismen (Isomorphismen) an aktuell als legitim (in der Regel effizient) geltende Praktiken (zum Beispiel Managementkonzepte) (DiMaggio und Powell 2000 S. 151f.).

<sup>25</sup> „Insbesondere bei größeren, börsennotierten Unternehmen ist CSR mittlerweile eine wichtige Voraussetzung für gute Rating-Ergebnisse und den Zugang zu bestimmten Fonds bzw. Kapitalmarktsegmenten.“ (Wikipedia CSR)

solchen Handeln anreizen. Ein Aspekt ist aber auch die hohe *Planungsunsicherheit*, die mit längerfristig angelegten Zielen einhergeht. Hier spielt Vertrauen durchaus eine zentrale Rolle.<sup>26</sup>

8. Es kann sich auszahlen, eine vielschichtige und intakte (lokale und globale) *Infrastruktur* zu unterstützen, zusammen mit lokalen öffentlichen Organen und auch in Bezug auf die Lieferkette (so sorgen z.B. Mindeststandards bei Arbeitsbedingungen für Stabilität). (Vgl. Habisch 2008)

➤ Strenggenommen wird hier das *Almendeproblem* aufgehoben. Es soll sich für den Einzelnen lohnen, pro-aktiv in die Infrastruktur zu investieren. Diese Annahme gilt jedoch nur dann, wenn zumindest eine lockere Form von Reziprozität angenommen wird, also die (kollektive) soziale Verpflichtung, für einen Ausgleich zu sorgen. Denn ansonsten käme es nur zu Mitnahmeeffekten und Trittbrettfahrerproblemen. Reziprozität verlangt jedoch nach Vertrauen.

9. CSR kann auch als Tool zur *Mitarbeitermotivation* und der *Unternehmenskultur* bzw. des *-klimas* (Stark 2008, S. 344) verwendet werden. Es wird erwartet, dass mit dem besseren Image des Unternehmens die Arbeitsleistung der Mitarbeiter steigt; zum Beispiel „weil sich ein Mitarbeiter mit einem als gesellschaftlich positiv bewerteten Image der Firma eher identifizieren kann.“ (Weiser und Zadek 2000, S. 63)<sup>27</sup>

➤ Zum Einen lässt sich der Zusammenhang zwischen dem positiven Image des Unternehmens nach außen und der Mitarbeitermotivation nicht unikausal und bedingungslos nutzen. Zum Beispiel muss sich ein solche Image in ein auch nach ‚innen‘ *gelebtes Gesamtkonzept* eingebettet werden. Zum Anderen kann, wie erwähnt (Punkt 1), ein solches *Commitment* nicht einfach instrumentell hergestellt werden. Soziale Bindungen basieren an beiden Punkten zu einem großen Teil auf Vertrauen.

10. Auch um hoch qualifiziertes Personal anzuwerben oder dieses zu halten, kann der positive Image-Effekt von CSR genutzt werden.<sup>28</sup> So kann CSR als *Personalstrategie* dienen und zum Beispiel als Möglichkeit angesehen werden, durch ‚weiche‘ Faktoren die ‚Integration‘ qualifizierten Personals zu sichern, also auch als kostengünstige Alternative zu Einkommen und Karriere. (Vgl. Habisch 2008)<sup>29</sup>

➤ Wie unter den Punkten 1 und 9 dargestellt, ist der *Image-Effekt* nach innen und die *Bindung* über ‚weiche‘ Faktoren auf verschiedenen Ebenen mit Unsicherheit verbunden und benötigt wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmen und Belegschaft.

11. Vor allem Corporate Citizenship (CC) (zum Teil auch CSR) wird zudem als Mittel der *Mitarbeiterqualifizierung* angesehen und auf die positiven motivationalen Effekte der Ermöglichung sozialen Engagements hingewiesen.<sup>30</sup> (Axelrod et al. 2001; Weiser und Zadek 2000)

➤ Die wechselseitige Erwartung, dass das soziale Engagement und die frei gewählte ‚*Qualifizierung*‘ für Betrieb und Mitarbeiter lohnen, dass dieses Handeln unterstützt wird, sich im Betrieb fortsetzt, Anerkennung findet und wirkkünftig wird etc. ist nicht formalisierbar (z.B. vertraglich festschreibbar) und benötigt ein gutes Stück Vertrauen.

---

<sup>26</sup> Z.B. fehlen größtenteils noch passende außer- und innerbetriebliche Instrumente, wie entscheidungsmächtige Gremien, die Nachhaltigkeit im Blick haben, um den Fokus auf langfristige Entwicklungen zu unterstützen.

<sup>27</sup> Erhöht wird der Motivationseffekt natürlich dann, wenn CSR auch Maßnahmen gegenüber den eigenen Mitarbeitern beinhaltet. (vgl. Lehde genannt Kettler 2010, S. 98, etwas wage auch Weiser und Zadek 2000, S. 63)

<sup>28</sup> „Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann hier ansetzen. Das Corporate Volunteering (CV) oder ehrenamtliches Mitarbeiterengagement hat sich als eine sehr effektive Form von CSR im Humanressourcenbereich entwickelt.“ (Axelrod et al. 2001) Auch Lehde genannt Kettler (2010) weist auf die Mitarbeiter bindende Wirkung von CSR-Maßnahmen hin.

<sup>29</sup> Vgl. dazu auch Weiser und Zadek (2000, S. 63). CSR steht nach dieser (häufigen) Argumentationslogik also in Konkurrenz zu anderen Aspekten der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, wie Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Einkommen, Karriere etc.

<sup>30</sup> Hinzu kommt ein ‚lokal-patriotischer‘ Effekt bzw. einer, der auf die Vorteile im Privatleben der Mitarbeiter verweist: „Um gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, werden CSR-Programme bevorzugt an den Standorten des jeweiligen Unternehmens durchgeführt.“ (Wikipedia CSR)

### 3.2 CSR auch „nach innen“ – Kultur/ Klima, Interessen, Beteiligung etc.

In wie weit es sich bei CSR um ein Konzept mit Bezügen zur internen Arbeitsorganisation handelt, darüber ist sich die Literatur uneins. So konstatiert zum Beispiel Hemel: „Fällt beispielsweise eine innovative, menschenfreundliche und leistungsgerechte Personalpolitik unter CSR? Wohl eher nein. Die Einrichtung eines Betriebskindergartens oder die Gewährleistung von Unterstützung bei der Pflege kranker Familienmitglieder? Wohl eher ja.“ (Hemel 2011, S. 7) Er sieht CSR also eher im sozialen Engagement begründet und weniger in den klassischen Feldern der Interessensauseinandersetzung bzw. den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verortet.

In der Literatur zu CSR werden aber auch einige Aspekte genannt, die sich direkt nach ‚innen‘ auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation beziehen:

1. So sieht zum Beispiel Lehde genannt Kettler automatisch auch Effekte von zunächst nach außen gerichteten CSR-Maßnahmen auf die *Motivation* der Mitarbeiter und damit auf den Unternehmenserfolg – vermittelt über Werte und Führung: „Durch eine transparente und glaubwürdige Darstellung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Aktivitäten des Unternehmens steigt die Bindung und Motivation der Mitarbeiter. Gerade für Unternehmen, deren Abnehmer der Konsument selbst ist, ist ein guter Leumund durch nichts zu ersetzen. Das Unternehmen, das sich und sein Handeln aus einem größeren Zusammenhang heraus betrachtet und dessen Führungspersonen für ethische Werte einstehen und Sinn vermitteln können, wirkt dadurch direkt auf die Motivation der Mitarbeitenden und damit auf den Unternehmenserfolg.“ (Lehde genannt Kettler 2010, S. 98)

➤ Ähnlich wie im Fall der vorher genannten Punkte (1, 9 und 10) zu Motivation und Commitment ist ein, auf der Vermittlung von ethischen *Werten* und *Sinn* aufbauendes, *Führungshandeln* schwer zu regulieren. Das bekannte ‚kaskadenförmige Herunterbrechen‘ von an der Spitze gebildeten Visionen und ‚Werten‘ über immer weiter detailliertere Ziele führt hier nicht ans Ziel. Damit Werte und Sinn wirklich geteilt werden können, ist eine Entwicklung ‚von unten‘ aus der Organisation heraus nötig. Hierzu braucht es eine entsprechende, die ganze Organisation umfassende gelebte kulturelle Basis, die sich nicht zuletzt auf Vertrauen stützt.

2. Aber auch umgekehrt kann argumentiert werden, nämlich dass zufriedene Mitarbeiter einen positiven Effekt nach außen erzeugen können. Zum einen über die positive Wahrnehmung von Unternehmen, die ihren Mitarbeitern gute Arbeit bieten. Zum anderen über die verbesserte Qualität der Produkte und Dienstleistungen durch motivierte Mitarbeiter (z.B. zufriedene Mitarbeiter beim Kundenkontakt). Nicht nur um Fachkräfte anzuwerben, sondern auch gegenüber Konsumenten spielt *Image als Arbeitgeber* eine wichtige Rolle.<sup>31</sup>

➤ Wie lässt sich jedoch ein solches Image des ‚guten Arbeitgebers‘ ‚herstellen‘, das noch dazu über die Mitarbeiter und ihre Arbeit nach außen transportiert wird? Es liegt nahe, dass auch ein solcher Effekt nicht einfach geplant und durchgesetzt werden kann, sondern auf ein Klima des wechselseitigen Vertrauens zwischen Management und Mitarbeitern aufbauen muss.

3. Für ein ‚ganzheitliches‘ CSR-Verständnis, das die Außenwirkung des Unternehmens, Führung und gelebte Werte und Kultur im Unternehmen und *Arbeitszufriedenheit* als einen stimmigen Dreiklang zum Erfolg betrachtet, spielen aber auch konkrete Aspekte der Arbeitsgestaltung in Richtung Arbeitszufriedenheit eine zentrale Rolle. Denn der Erfolg „hängt von vielen mitarbeiterbezogenen Faktoren ab, wie z.B.: Arbeitsqualität, Fluktuationsrate, Work/Life Balance, Loyalität, Lohnniveau/-spanne, Innovationsfähigkeit, fachliche Qualifikation, Sozialkompetenz, erfahrene Wertschätzung und Selbstwirksamkeit. Eine umfassende CSR-Strategie beeinflusst in hohem Maße die Arbeitsplatzzufriedenheit.“ (Lehde genannt Kettler 2010, S. 98)

➤ Zu jedem einzelnen Punkt dieses hier sehr heterogen zusammengeschnürten Pakets an ‚mitarbeiterbezogenen Faktoren‘ gibt es sicherlich zahlreiche Praxisanleitungen zu deren Umsetzung. Dennoch bleibt in der Praxis oft Einiges unklar – vor allem mit Blick auf sich ständig wandelnde Bedingungen. Zudem wird durch ein rein additives Aneinanderreihen von Einzelmaßnahmen selten

---

<sup>31</sup> Vgl. z.B. Schlecker mit DM Drogeriemarkt.



der anvisierte Gesamteffekt – hier Arbeitszufriedenheit – erreicht. Das komplexe soziale Phänomen „Arbeitszufriedenheit“ ist wohl kaum instrumentell, von oben herab planbar. Auch hier spielt die dauerhafte Einbettung der konkreten Maßnahmen (des ‚was‘) in einen (sozialen) Kontext (das ‚wie‘) eine zentrale Rolle – beides zusammen bildet eine gelebte Vertrauensorganisation.

4. CSR kann in Unternehmen ein *kooperationsförderliches Klima* schaffen. Damit kommen CSR-Initiativen nicht nur der Umwelt der Unternehmen zugute, sondern auch das Unternehmen selbst kann profitieren: „Dabei geht es weniger um direkten finanziellen Profit, als um die Schaffung eines Klimas, das die Kommunikation, die Zusammenarbeit und das Verständnis der Mitarbeiter füreinander und für die jeweiligen Aufgaben des anderen sowie die übergreifenden Ziele des Unternehmens begünstigt.“ (Stark 2008, S. 344)

➤ Wie weit ist für ein wechselseitiges Verständnis und die Internalisierung der Unternehmensziele Vertrauen notwendig? Sicher ist, dass ein akutes Misstrauen die hier mittels CSR anvisierten Ziele verhindern kann. Insofern liegt der Schluss nahe, dass Vertrauen notwendig ist, damit CSR seine Fähigkeit zur *kulturellen Bindung* zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Unternehmen entfaltet.

5. Ein CSR Verständnis, das nach innen in das Unternehmen gerichtet ist, setzt also auch direkt an Verbesserungsmaßnahmen an, ohne den ‚Umweg‘ über die Umwelt des Unternehmens zu nehmen. Ein weiteres genanntes Ziel ist die *Mitarbeiterbindung*. Denn, ob in Zeiten von Fachkräftemangel oder nicht, für Unternehmen ist es oftmals schwer, gerade die hoch flexiblen Mitarbeiter zu halten. „In Zeiten äußerst flexibler Arbeitnehmer und der mobilen Möglichkeiten im Transport- und Kommunikationswesen, ist es mehr denn je für ein Unternehmen erforderlich eine interne Unternehmenskultur aufzubauen, die es seinen Mitarbeitern erschwert sich aus dem Unternehmen zu verabschieden, weil das Arbeitsklima harmonisch ist, die Karrieremöglichkeit gewahrt, Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse respektiert werden.“ (Dettmann und Holewa 2006)

➤ Die Relevanz von Vertrauen für das Arbeitsklima wurde benannt. Wie es auch unter der Anforderung betrieblicher Flexibilität und sich schnell wandelnden Bedingungen möglich ist, Karrieremöglichkeiten zu wahren und „Wünsche, Anregungen und Bedürfnisse“ zu respektieren, haben die Verred Handlungsfelder – allen voran die „Führung in laufenden Prozessen“ und die „Personalverantwortung von Ort“ deutlich gemacht. Um hier soziale Bindung zu erzeugen und gleichzeitig Flexibilität zu wahren, ist Vertrauen das zentrale Vermittlungsmedium.

6. Eine solche umfassende CSR-Konzeption basiert letztlich auch auf dem Ziel einer erhöhten Beteiligung der Mitarbeiter. Soll CSR auch innerhalb des Unternehmens seine volle Wirkung entfalten, ist es z.B. nach Stark wesentlich, dass eine firmeninterne und mitarbeiterbezogene CSR-Kultur „von unten“ entwickelt wird: „Wird soziale Verantwortung nur in den Führungsetagen diskutiert oder gar ‚von oben‘ verordnet, so hat CSR / CC nur wenig Innovationspotential und bleibt auf der legitimatorischen Ebene hängen.“<sup>32</sup> (Stark 2008, S. 345)

➤ Dass Interesse der Mitarbeiter eine Kultur der Verantwortung eigeninitiativ „von unten“ zu entwickeln und umzusetzen, kann weder von oben herab geplant noch durchgesetzt werden. Hier zeigt sich erneut der Unsicherheit für die Unternehmenssteuerung, die mit solchen „weicheren“ Zielen und Mechanismen einhergeht. Wechselseitiges Vertrauen kann hier die notwendige Sicherheit bieten.

7. Dabei geht es bei CSR zudem auch um einen möglichst umfassenden Einbezug des vielseitigen Portfolios an *Interessen der Mitarbeiter* als betriebsinterne Anspruchsgruppe: „Interessen der Mitarbeiter beziehen sich auf die Lebensqualität ihrerseits. Hier geht es um die Bedürfnisse der Existenzsicherung und Arbeitsplatzsicherung, das Einkommen, die Selbstverwirklichung, die Arbeitsbedingungen und die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Weiter noch deren Karrieremöglichkeiten und das Image des Unternehmens.“ (Lehde genannt Kettler 2010, S. 71f)

---

<sup>32</sup> Weiter heißt es bei Stark: „Beteiligung, Lernen und Innovation sind Ergebnis der Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur: Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeiter in Corporate-Citizenship-Projekte (Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung) können Lernprozesse (bei Mitarbeitern und Teams) vor allem im Bereich der zukünftig bedeutsamen sozialen Kompetenzen angestoßen werden. Ziel ist die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur sowie lernfreundlicher Milieus, die auch die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Innovationen begünstigt.“ (Stark 2008, S. 345)

Diesen Interessen entgegenzukommen bedeutet erhöhte Motivation und damit verbesserten Unternehmenserfolg.

➤ Die hier aufgelisteten Interessen der Mitarbeiter lassen sich grob in zwei Gruppen teilen – in jene ‚harten Faktoren‘, die sich (theoretisch) durchaus vertraglich fixieren ließen, und jene ‚weichen Faktoren‘ die sich eher in der Praxis entscheiden. Es wurde bereits mehrfach aufgezeigt, dass unter dem aktuellen dynamischen Wandel die vermeintlich ‚harten Faktoren‘ entweder immer weniger garantiert werden oder, wenn das der Fall ist, zunehmend ihre Wirkung verlieren. Insofern sind sowohl die ‚harten‘, wie die ‚weichen‘ Faktoren von zunehmender Unsicherheit bestimmt. Genau hier kann nun das wechselseitige Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ansetzen.

Konkrete *Mitbestimmungsaspekte* sind noch kaum systematischer Anteil von CSR Konzepten. Hier entstehen gerade erst entsprechende Ansätze.<sup>33</sup> Dennoch erfasst die nicht zertifizierbare ISO 26000 zum Thema CSR bereits auch viele innere Organisationsprozesse inklusive der Anerkennung und Einbindung von Anspruchsgruppen (Stakeholder) und der Veränderung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen etc. Bei dem hier in den Mittelpunkt gestellten Stakeholder-Value Gedanken werden sowohl die Mitarbeiter wie auch die Interessenvertretung neben anderen Anspruchsgruppen mit einbezogen.<sup>34</sup>

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass eine nachhaltige und authentische CSR Strategie nur möglich ist, wenn sie alle Teile des Unternehmens erfasst und sich nicht nur auf die Unternehmensumwelt bezieht, sondern die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen mit einschließt.<sup>35</sup> In der Regel wird jedoch implizit einseitig die folgende Argumentationskette verfolgt: Die positiven Effekte, die CSR ‚außen‘ erzeugt, wirken auch nach ‚innen‘ positiv auf die Mitarbeitermotivation, was zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dabei werden viele unterschiedliche Vermittlungsformen zwischen ‚außen‘ und ‚innen‘ erwähnt, wie Identifikation und Stolz, Werte und Kultur, Führung und Klima, verbesserte Arbeitsbedingungen und Beteiligungsmöglichkeiten etc.

Weitaus die meisten dieser Vermittlungsfaktoren gehen von Grund auf oder vor den Hintergrund des aktuellen dynamischen Wandels in der Arbeitswelt zunehmend mit Unplanbarkeit und Unsicherheit einher. Genau hier kann Vertrauen ansetzen. CSR basiert zum großen Teil auf Vertrauen und reproduziert dieser gleichermaßen.

---

<sup>33</sup> Trotz der bereits 1992 erfolgten Aufforderung der Vereinten Nationen, sich an Nachhaltigkeitsthemen zu beteiligen, herrscht bei den Gewerkschaften in Deutschland bislang eher Zurückhaltung gegenüber dem Thema CSR. (vgl. Vitols 2011, S. 12 + 23). Als möglichen Grund hierfür wird die Konzentration ihres (limitierten) Einflusses auf den Erhalt von Arbeitsplätzen genannt, und nicht auf (potenziell konkurrierende) Forderungen nach Nachhaltigkeitsthemen. Dem kann entgegengehalten werden, dass Nachhaltigkeit und Beschäftigungssicherung oftmals symbiotisieren. Tiefer setzt das Argument an, dass auf Seiten mancher Gewerkschaftler eine grundlegende Skepsis gegenüber CSR besteht, da es sich um ein „Managementkonzept und kein Mitbestimmungskonzept“ handle (Vitols 2011, S. 13). Im Gegenteil, die Unternehmen greifen mit CSR in die klassische Domäne der Gewerkschaften ein, wobei nicht nur zu befürchten ist, sondern sogar damit gerechnet werden kann, dass CSR als ein Mittel der Deregulierung genutzt wird und als Möglichkeit zur Einflussnahme und Anpassung notwendiger ordnungspolitischer Regulierung unter dem Deckmantel der Selbstverpflichtung. (vgl. Vitols 2011, S. 13) Die Unternehmen wollen die Definitionshoheit, die ihnen zu diesem Themen in Deutschland durch die Bundesregierung zugesichert wurde (s.o.), behalten. Aus Sicht der Wirtschaft stellt CSR vor allem auch ein neues Feld kapitalistischer Verwertung dar. Dennoch kann konstatiert werden, dass gerade dieser Umstand dafür spricht, dass die Gewerkschaften hier einen Gegenpol bilden, und dass Nachhaltigkeit (sozial aber auch ökonomisch und ökologisch) nicht ohne die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften möglich ist. (vgl. Vitols 2011, S. 14)

<sup>34</sup> Natürlich lassen sich zum Beispiel auch kollektiv ausgehandelte „Sozialpakte“ in den Kontext von Ethik, „guter Arbeit“ und erhöhter Erfolg stellen. So wurde 2008 zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und der Gewerkschaft IG – BCE ein Ethik-Kodex unterzeichnet, der „Leitlinien für verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft“ vorgeben soll. So schreibt Kailitz (2008): „In der Präambel der Vereinbarung heißt es, IG BCE und BAVC setzten sich für ein "neues gesellschaftliches Gleichgewicht" ein, beruhend auf der "Akzeptanz von ökonomischen, sozialen und ökologischen Bedürfnissen". Fünf Themenbereiche - von "nachhaltigem unternehmerischem Erfolg" über "gute Arbeit" durch Respekt und Fairness bis hin zu "Qualifikation und Engagement" enthält der Kodex, den die Sozialpartner in fünf gemeinsamen Workshops mit Unterstützung des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik erarbeitet haben. Man wolle, so heißt es darin, unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbs die Voraussetzungen für gute Arbeit bewahren, um gemeinsam von ihren Vorteilen zu profitieren und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.“ (Kailitz 2008, S. 24)

<sup>35</sup> Hier bestehen Parallelen zur weit verbreiteten Annahme, dass CSR konsequent nur möglich ist, wenn auch das Kerngeschäft bzw. das Produkt eingeschlossen ist.

Als *Zwischenfazit* kann also die These aufgestellt werden: *Der wirtschaftliche Nutzen von CSR beruht auf Vertrauen*. Die Suche nach den ökonomischen Vorteilen von CSR (nach ‚außen‘ und nach ‚innen‘) deutet an vielen Stellen an, worauf CSR eigentlich zielt. Um die erhofften Effekte zu erreichen braucht es meist ein neues soziales Bindungs- bzw. Organisationsprinzip. Die Literatur zu CSR tendiert hier eindeutig zu Vertrauen. Mit entsprechenden CSR Maßnahmen wird also versucht, das Rationalisierungspotential von Vertrauen zu nutzen und weiter auszubauen. Da Vertrauen als Interaktions-, Bindungs- bzw. Organisationsprinzip höchst voraussetzungsreich ist – wie in diesem Buch aufgezeigt wurde – muss hier jedoch aktuell eher noch von ‚Testfeldern‘ für Vertrauen gesprochen werden.

## 4. CSR als Test- und Trainingsfeld für Vertrauen

Bislang wurde argumentiert, dass Unternehmen (bzw. Organisationen insgesamt) vor dem Hintergrund schnellen Wandels, gesteigener Komplexität und letztlich erhöhter Ungewissheit und Unsicherheit zunehmend auf soziale (bzw. ‚subjektive‘) Ressourcen angewiesen sind, die die Gesellschaft und ihre Mitglieder zwar vorhalten, die jedoch traditionell nicht von Unternehmen erzeugt oder reproduziert werden und deshalb auch nicht formal (jedoch aber informell) genutzt werden. Einen dazu konträren Blick auf den aktuellen gesellschaftlichen Wandel bietet zum Beispiel Noll (2002), indem er Misstrauen als defizitäres Kennzeichen der aktuellen Gesellschaft identifiziert und postuliert, dass Unternehmen Vertrauen nun selbst herstellen müssen, da sie sich nicht mehr wie bislang auf die Gesellschaft (bzw. Gemeinschaft) als Ort der (Re-)Produktion von Moral verlassen kann. So heißt es bei Noll: „Nur wenn das Dilemma wechselseitigen Misstrauens überwunden wird, sind Interaktionen möglich. (...) Angesichts dieses Trends müssen Unternehmen verstärkt in die Rolle eines „moralischen Akteurs“ hineinwachsen. Sie können nämlich zunehmend weniger darauf vertrauen, dass Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten die „Ressource Moral“ – über gesellschaftliche Sozialisationsprozesse vermittelt – mitbringen.“ (Noll 2002, S. 6) Hier wird den Unternehmen eine vollkommen neue Rolle in der Gesellschaft zugewiesen.<sup>36</sup>

Wie gesagt, wird in diesem Beitrag primär umgekehrt argumentiert: Unsicherheit und Flexibilität erfordert Vertrauen als Organisations- und Interaktionsprinzip im Bezug auf Kunden<sup>37</sup> und andere Schnittstellen bzw. Akteure in der Umwelt von Unternehmen, aber vor allem auch innerhalb von Unternehmen, zum Beispiel im Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern. Hier müssen Unternehmen verstärkt auf Mechanismen und Interaktionsformen zurückgreifen, die in formalisierten und rational-objektiviert durchstrukturierten Organisationen lange Zeit intensiv und aktiv verdrängt wurden (z.B. durch eine rationale Betriebsführung (Taylor) oder effiziente Bürokratie (Weber) etc.) und von ihren Wurzeln her eher im Privaten bzw. ‚sozialem Nahbereich‘ aber auch in der Zivilgesellschaft zu verorten sind.<sup>38</sup>

Deshalb muss auch in Frage gestellt werden, in wie weit tatsächlich davon gesprochen werden kann, dass der Markt eine „moralerschaffende“ und keine ‚moralzerstörende Instanz‘ ist, auch wenn bzw. gerade weil Unternehmen *instrumentell* in Moral *investieren* können, wenn sie sich davon eine angemessene Rendite versprechen.<sup>39</sup> „Unternehmen setzen Ressourcen zur Bildung von Vertrauenskapital ein; dies stabilisiert unsichere Erwartungen von Geschäftspartnern, Mitarbeitern oder der Öffentlichkeit und wirkt auf diese Weise geschäftsfördernd.“ (Noll 2002, S. 49) Jedoch ist es höchst unsicher, welchen Stellenwert einer ‚exotischen Managementmode‘ wie dem Corporate Social Responsibility Konzept in der Gesamtstrategie von Unternehmen eingeräumt wird. Selbst wenn der Beschluss gefasst wird, sich stärker an CSR-Zielen auszurichten, stellt sich weiterhin die Frage nach

<sup>36</sup> Wobei hier erhebliche (bestenfalls) machttheoretische Implikationen mitschwingen, zum Beispiel im Sinne einer Kolonialisierung der Zivilgesellschaft.

<sup>37</sup> Für CSR und Vertrauen hinsichtlich der Kundenbeziehung siehe z.B. Huber et al. 2007.

<sup>38</sup> Eine ernsthafte mechanismentheoretische Argumentation (vgl. Huchler et al. 2007, 2012) legt eher nahe, dass eine „Vermarktlichung“ von Lebensbereichen die Reproduktion der anvisierten Ressourcen eher zurückdrängt. Auf den Punkt: Da, wo der Markt Lebensbereiche „kolonialisiert“, wird weniger (und nicht mehr) Moral produziert. Das Paradox ist dann, dass der Markt zunehmend seine Abhängigkeit und die Potentiale derjenigen Aspekte des sozialen Miteinanders erkennt, die er lange Zeit zurückgedrängt hat und die er nun nutzen will.

<sup>39</sup> „Moralerschaffend“ ist dann eher ein irreführender Begriff, wenn damit allein die erweiterte Option, mit moralischem Handeln Rendite zu erwirtschaften, gemeint ist – was zum Beispiel keinerlei Bindung bzw. Verpflichtung erzeugt. ‚Moralvereinahmend‘ oder ‚Subjektivierung von Moral‘ wäre alternative Begriffe.

der Durchsetzungsfähigkeit eines solchen Programms bzw. nach der innerbetrieblichen ‚institutionellen‘ Absicherung von CSR. So schaffen Unternehmen „spezielle Ethik-Stellen oder Abteilungen, um moralische Standards im Unternehmen zu kommunizieren und zu fördern.“<sup>40</sup> Handlungsleitend dafür ist die Erkenntnis, dass sich Unternehmensstrategien legitimieren müssen, damit sie eine motivatorische Funktion für die Beschäftigten haben. Denn welcher Mitarbeiter möchte sich schon für eine „ökologische Dreckschleuder“ betätigen oder für ein Unternehmen, das laufend in Korruptionsfälle verstrickt ist.“ (Noll 2002, S. 49) Aber diese Legitimierung erfolgt (bislang) durch nicht marktfähig (aber auch nicht primär herrschaftlich/ hierarchisch bzw. ‚staatlich‘) generierte und reproduzierte Inhalte.

Hier wird wie so oft primär auf der symbolischen Ebene argumentiert. Die Argumentationslogik ist, dass es positive (z.B. motivationale) Auswirkungen auch in die Organisation hinein hat, wenn sie durch nach außen gerichtete Maßnahmen ein positives Image erwirbt. Nach Habisch (2008) soll so Vertrauen in Organisationen erzeugt werden. Dabei argumentiert er (beinahe nach dem soziologischen Neo-Institutionalismus)<sup>41</sup>: „Ob CR-Management sein Ziel erreicht und das Vertrauen der wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens zu sichern vermag, hängt vielmehr von der Glaubwürdigkeit des CR-Konzeptes und der entsprechenden Kommunikation ab.“ (Habisch 2008, S. 10) Dafür ist es unter anderem notwendig, dass sich die Unternehmen in ihrer Berichterstattung mit den eigentlichen Problemfeldern unternehmerischen Handelns in ihrer Branche (z.B. Menschenrechtsschutz in der Produktion, Umweltprobleme etc.) offen auseinandersetzen (ebd.). Wenn die Argumentation um entsprechende Maßnahmen jedoch nur dem Zirkelschluss folgt, dass Glaubwürdigkeit und Vertrauen nach innen bereits dadurch wirkt, dass *Legitimation* durch nach außen gerichtete Aktionen erzeugt wird, die Innenperspektive (was Gestaltungsmaßnahmen angeht) also größtenteils ausblendet und damit auf der symbolischen Ebene verhaften bleibt, kann CSR letztlich nur als eine neue Rationalisierungsstrategie eingestuft werden, die über symbolhaftes Handeln konkrete Kosten einspart bzw. Flexibilitätsgewinne erzeugt. Diese implizite Erwartung mag zur Aktualität des Konzepts in den letzten Jahren beigetragen haben.

Einen anderen Blickwinkel bietet die These, dass CSR nach außen auch als ein Feld zum ‚Einüben‘ einer neuen Verpflichtungskultur verstanden werden kann – neben den bloßen positiven Nebeneffekten einer solchen Außendarstellung. Das Selbe kann auch für nach innen gerichtete CSR-Maßnahmen angenommen werden. An beiden Stellen geht es weniger um Legitimität sondern um *neue Formen der Bindung* zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Corporate Social Responsibility ist dann eine Art ‚Wertemanagement‘, das die Ausbildung eines neuen ‚psychologischen Vertrags‘ unterstützt, der Vertrauen als Organisationsprinzip bzw. neue Form der Bindung zwischen Management und Mitarbeitern nutzt, und es unter anderen so Unternehmen ermöglicht, besser mit Ungewissheit und Unsicherheit umzugehen. Auch Habisch verweist auf die bindenden selbstverpflichtenden Aspekte von (gegenseitigem) Vertrauen (Habisch 2008, S. 10). Damit CR<sup>42</sup> ‚nach innen‘ wirkt, ist es also auf eine längerfristige Glaubwürdigkeit angewiesen. Jedoch wird Glaubwürdigkeit hier wieder allzu eng mit konkretem Wissen bzw. Informationen verknüpft:<sup>43</sup> „Glaubwürdige Selbstbindung ist die Voraussetzung für Berechenbarkeit des Verhaltens und damit die Attraktivität als Partner. „Dies ist der Hintergrund der seit einigen Jahren verstärkten Diskussion um verantwortungsvolles Management (Corporate Responsibility, kurz CR)“ (Habisch 2008, S. 10)<sup>44</sup>. Auf

---

<sup>40</sup> Eine Möglichkeit hier die Chancen zu erhöhen wäre zum Beispiel die Einrichtung einer „Nachhaltigkeitsabteilung“ (SZ) oder eines kontrollierenden Gremiums als Gegenpart zum oder Teil des Aufsichtsrats zur Vertretung langfristiger Interessen als Gegenpol zu den kurzfristigen Shareholder-Interessen.

<sup>41</sup> Vgl. Fußnote 24

<sup>42</sup> Habisch (2008) spricht hier nur von Corporate Responsibility (CR).

<sup>43</sup> In der Tradition der Rational Choice Theory wird vor allem Information/ Reputation eine vertrauensbildende Funktion zugesprochen und argumentiert, dass der „Vertrauensmechanismus“ auf Reputation setzt, um „moral hazard“ zu vermeiden, was durch längerfristigen Beziehungen unterstützt wird (Noll 2002, S. 200). Typisch sind Formulierungen wie z.B. bei Lin-Hi, der im Zusammenhang mit CSR Reputation und Vertrauen als „Vermögenswerte“ fasst, die schnell wieder zerstört werden können. (Lin-Hi 2011, S. 22)

<sup>44</sup> Jedoch ersetzt auch Habisch (2008), wenn es um die Praxis geht, „Berechenbarkeit“ durch Nachvollziehbarkeit, Erwartungen und Erfahrung etc. So entsteht nach Habisch (2008) Glaubwürdigkeit tendenziell dann, wenn die Motive und Ziele des CR-Handelns nachvollziehbar dargelegt werden und dabei Dauerhaftigkeit und Kontinuität herrschen; also eine nachvollziehbare Strategie erkennbar ist und einmal geweckte Erwartungen bezüglich der grundlegenden Ziele und Strategien der CR-Arbeit nicht enttäuscht werden.

der einen Seite geht es also um „Berechenbarkeit“. Andererseits wird aber auch konstatiert, dass es für diese „Investition in Vertrauenskapital (...) keine wie auch immer geartete Verpflichtung geben“ kann (Habisch 2008, S. 10). Es wurde bereits an verschiedenen Stellen argumentiert, dass traditionale, formalisierte Formen der Verpflichtung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern eher an Dauerhaftigkeit und Funktionalität verlieren. Der „neue psychologische Vertrag“ (z.B. Kraus und Raeder 2008, S. 209ff.; Raeder und Grote 2001, S. 354ff.; Grote und Staffelbach 2006; Gaile 2010, S. 77) sieht diesen Wandel eher verknüpft mit ‚individualistischen‘ Reaktionen, wie zum Beispiel eine Explizierung des Vertragsverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Eine Zwischenstufe nimmt die Diagnose eines Wandels weg von einer Organisationsidentität hin zu einer Berufsidentität (Wüstner 2006) ein. Hiernach wird die bisherige Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb – die üblichen Formen sind hier: die Ziele und Werte bzw. das Image, der Wille, sich für die Organisation einzusetzen, und der Wunsch nach dauerhafter Zugehörigkeit – ersetzt durch neue Formen der Bindung, die eher individualisiert am Beruf orientiert sind (aber immer noch bezogen sind auf Werte, Normen, Image, Verpflichtung, Zugehörigkeit etc.). (Vgl. Wüstner 2006, S. 133ff.)<sup>45</sup>

Als Gegenspieler zu dieser ‚Individualisierungsthese‘ wird hier – vor allem im Zusammenhang mit Vertrauen – eine ‚Subjektivierungsthese‘ gestellt: In unsicheren Zeiten muss sich wechselseitige Erwartungssicherheit also zunehmend auf andere, eher implizite, sich erst in der Praxis als zutreffend erweisende Formen des Wissens, wie Erfahrungen, stützen. Vertrauen ist hier ein Schlüsselmoment. Diese bedarf jedoch subjektiver Ressourcen und Handlungskompetenzen und verwehrt sich eines objektivierenden (vorausplanenden, kalkulierenden etc.) Vorgehens. Hier setzt nun CSR als ‚Testfeld‘ für Vertrauen an. Die Chance von CSR – in Bezug auf innerorganisationale Aspekte – ist also, dass es als kulturelle und alltagspraktische Hinführung zu einem neuen, in unsicheren Zeiten wesentlich flexibleren Organisationsprinzip dienen kann: der Vertrauensorganisation.

Steuerung und mehr Vertrauen erscheint auf der Oberfläche als relativ einfach. So kann zum Beispiel durch eine (weitere) Ausweitung der Handlungsspielräume mehr Vertrauen in die Mitarbeiter gesetzt werden. Hier können sich die Mitarbeiter als vertrauenswürdig erweisen, aber auch das Unternehmen muss seine Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen, um so tatsächliches Vertrauenshandeln seitens der Mitarbeiter überhaupt zu ermöglichen. Dieser Reziprozitätszirkel einer auf Wechselseitigkeit beruhenden gelebten Vertrauensorganisation ist jedoch – wie gezeigt wurde – höchst voraussetzungsvoll. Die entscheidende Krux ist hier – wie bei Zielvereinbarungen und anderen Instrumenten der indirekten Steuerung zuvor (Huchler et al. 2007) – die Abgabe von Kontrollmacht. So geht es bei der gelebten Vertrauenspraxis zum Beispiel um die Abkehr von der (direkten wie indirekten) Ex-ante-Steuerung. Ob Vertrauen enttäuscht wurde, darüber entscheidet die Erfahrung im Prozess. Hier fallen die Ergebnisse an, wobei sie vorerst möglichst undefiniert bleiben. (Huchler et al. 2013) Die neue unternehmerische ‚Strategie‘ der Absicherung der impliziten Bindung (bzw. des psychologischen Vertrags) zwischen Management und Mitarbeitern ist dann, dass sich die Unternehmen als vertrauenswürdig erweisen. Eine aktuelle Diagnose ist, dass die Absicherung einer tatsächlichen Vertrauensorganisation nur durch Wechselseitigkeit (Reziprozität) möglich ist, die Unternehmen den Mitarbeitern also deshalb vertrauen können, da sich die Unternehmen selbst gegenüber den Mitarbeitern als vertrauenswürdig erweisen (Böhle et al. 2012).

Auch im Kontext aktueller Diskussionen um soziale Regulations- bzw. Steuerungs-Mechanismen kann die Einschätzung weiter untermauert werden, dass die Aktualität des Konzepts darin liegt, dass CSR es ermöglicht, in thematisch und organisational abgegrenzten Bereichen „testweise“ die bisherigen Handlungslogiken von Wirtschaftsorganisationen ein Stück weit zu durchbrechen und die Orientierung an „zivilgesellschaftlichen“ und „subjekteigene“ Handlungslogiken zu erproben: wie z.B. soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit, Ethik und Moral, Reziprozität, soziale

---

<sup>45</sup> Mit Blick auf CSR unterscheidet z.B. Wüstner (2006) drei Formen von Commitment: „*affektives commitment*“: Das Image, das das Unternehmen nach außen vertritt, werden von den Mitarbeitern internalisiert. Daraus folgt eine emotionale Bindung, wie zum Beispiel Stolz. – Hier setzt CSR besonders deutlich an. „*normatives commitment*“: Die Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. – Dies wird durch CSR-Maßnahmen zumindest erleichtert. „*continuance commitment*“: Es besteht ein gegenseitiges Interesse an einer dauerhaften Beschäftigung. – Zum Teil wird dieser Punkt unter sozialer Nachhaltigkeit im CSR genannt; jedoch recht selten wirklich explizit als lebenslange Beschäftigung. Mindestens ebenso prominent ist die Argumentation, dass CSR-Maßnahmen deshalb notwendig werden, da diese Quelle für Bindung zunehmend gefährdet ist.

Verantwortung und Verpflichtung etc. Denn vor dem Hintergrund zunehmender Unsicherheit und Ungewissheit und ökonomischen Drucks nimmt der Bedarf an immer flexibleren, „indirekteren“ Formen der Unternehmenssteuerung zu (bis hin zur Selbststeuerung), die massiv auf sozialen Bindungsformen jenseits materieller Belohnung (Markt) und Vorgabe/Befehl (Hierarchie/Herrschaft) beruhen. So können sowohl Markt wie Hierarchie soziales selbstverpflichtendes Handeln zwar belohnen, produziert und reproduziert werden die „Ressourcen“, auf die ein solches Handeln aufbaut, jedoch in anderen Bereichen der Gesellschaft. Es geht weiterhin zunehmend um die stärkere Einbindung subjektiver Kompetenzen (wie Kreativität, Flexibilität, Spontanität aber auch die Fähigkeit und Motivation zur (sozialen/ wechselseitigen) Selbstkoordination und zum Handeln in widersprüchlichen Kontexten) und gemeinschaftlicher Ressourcen (wie Moral, Ethik, Werte etc.). In Organisations- und Managementkonzepten von Betrieben, wie auch in den Handlungsmodellen der Wissenschaften wurden diese Aspekte lange Zeit explizit herausgehalten. Selbst nahezu drei Jahrzehnte nach dem umfangreichen Programm zur Humanisierung der Arbeit (HDA) ist es das Gros der wirtschaftlichen (wie auch staatlichen) Organisationen nicht gewohnt, diese anderen Formen der Bindung<sup>46</sup> zu nutzen; d.h. auf deren Wirksamkeit zu vertrauen und diese aktiv zu unterstützen. Die verschiedenen Varianten der Konzepts CSR bieten nun in abgesteckten Bereichen einen (neuen) Rahmen für die Erprobung des Einlassens auf andere Bindungsformen. Eingesetzt als Regulationsformen stellen diese alternativen Formen sozialer Bindung erhebliche Anforderungen an Vertrauen als Grundvoraussetzung; was in asymmetrischen Machtbeziehungen eine große Herausforderung darstellt. Damit ist Vertrauen mehr als ein Organisationsprinzip. Vertrauen ist vielmehr ein Kennzeichen von bzw. eine notwendige Bedingung für Organisationsprinzipien jenseits von Markt und Hierarchie, also solchen die nicht primär auf Objektivierung und strategische (Voraus-) Planung basieren, sondern eher einen subjektivierenden Zugang nahelegen, wie Gemeinschaft und Subjektivität.

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass Vertrauen als Organisationsprinzip letztlich einen ‚Kulturbruch‘ im Management erfordert, der von Maßnahmen der Arbeits- und Leistungssteuerung bis zu den impliziten Handlungsannahmen und ‚Menschenbildern‘ hinter Managementkonzepten und entsprechender Qualifizierungsinhalten reicht und mit dem sich Unternehmen allgemein schwer tun. Gegenüber der aktuellen Alltagspraxis würde dies einen radikalen Bruch bedeuten, der erhebliche Anforderungen an Unternehmensverantwortliche stellen würde. In diesem Zusammenhang konstatiert auch Förster: „Deutsche Führungskräfte und Mitarbeiter befinden sich aktuell in einer komplexen Arbeitsverhältniskrise, in der betrieblichen Kultur des Misstrauens.“ (Förster 2010, S. 1) Förster fragt weiter: „Welche Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Verhaltensweisen muss eine vertrauensfördernde Mitarbeiterführung (Vertrauensmanagementansatz) beinhalten, um vom Mitarbeiter als vertrauensvoll wahrgenommen zu werden und langfristig einen Lösungsweg aus der interpersonalen Misstrauenskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern finden zu können?“ (Förster 2010, S. 6) Hier allein an Personalselektion und -entwicklung anzusetzen, greift jedoch zu kurz. Denn die betriebliche Misstrauenskultur ist systematisch verbunden mit den jeweiligen ‚Produktionsmodellen‘ bzw. Arbeitsstrukturen und -bedingungen und reicht in ihrer Tradition weit in die Anfänge der Industrialisierung hinein. Höhepunkte stellen nicht nur das Programm der Eliminierung des Faktors Mensch im Taylorismus oder auch in der Bürokratie dar, sondern ebenso moderne Formen der Standardisierung, der Prozess- und Kennzahlensteuerung. Insgesamt existiert ein breiter Markt an Managementkonzepten und entsprechender Technik, die primär auf Misstrauen beruhen. Wenn also aktuell festgestellt wird, dass „qualifizierte Manager mit Moral fehlen“ (SZ), dann muss man sich die Frage stellen, ob diese aktuell denn tatsächlich gefragt sind und ob denn die entsprechenden Arbeitsstrukturen bestehen, die eine solche Managementorientierung überhaupt ermöglichen, geschweige denn gar belohnen. Würden sich vertrauensorientierte Manager unter den aktuellen Bedingungen der Arbeitsorganisation nicht aufreiben zwischen Interessensgegensätzen und Zielsetzungen? Handelt es sich hier nicht eher um eine weitere Forderung (an das untere Management), die sich am besten mit dem Begriff der Subjektivierung von Arbeit (bzw. mit seiner negativen Seite) fassen lässt – also als Forderung sich als Ganze Person in den Arbeitsprozess

---

<sup>46</sup> Bindungsformen jenseits von Markt und Hierarchie reichen von „intrinsischer Motivation“ und „Produzentenstolz“ über mehr oder weniger institutionell eingebettete Orientierungen, wie „Professionalität“, „Berufs- und Arbeitsethik“, „Dienstleistungs-“ bzw. „Kundenorientierung“ bis hin zu anderen Umgangsformen mit Arbeitsgegenständen (i.w.S.) wie Ästhetik, Empathie, spielerisches Handeln etc.

einzulassen, ohne die entsprechenden Strukturen und Ressourcen bereit zu stellen, mit dem Ziel der Leistungsintensivierung bzw. Rationalisierung? Der Forderung nach Managern mit Moral kann also entgegengehalten werden, dass eventuell auch die Bedingungen nicht so sind, dass Manager Moral entwickeln bzw. Moral eine Rolle spielt bzw. Moral gar belohnt wird (Einkommen, Karriere). Und es kann mit der pauschalen These gekontert werden, dass es aktuell doch eher so ist, dass Manager dafür bezahlt werden, dass sie ihre Moral vergessen, denn es mag einem so vorkommen, als ob je die Gehälter umso höher ausfallen, je ‚unmoralischer‘ ein Job ist.

Vor diesem Hintergrund ist es offensichtlich, weshalb der Übergang zu flexiblen Vertrauensorganisationen Zwischenschritte und isolierter (teilweise auch nur symbolischer) Einzelmaßnahmen bedarf. Dieser Argumentationslinie folgend kann CSR also als eine Reaktion der Unternehmen auf das geschilderte kulturelle Defizit eingeschätzt werden, als ein Herantasten an ein neues Organisationsprinzip: Vertrauen.

Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine bewusste planmäßige Strategie, sondern vielmehr um eine Reaktion auf die zunehmende Problematik steigender Unsicherheit aber auch veränderte Erwartungen an Gesellschaft insgesamt. Es geht darum, über CSR Erfahrungen zu sammeln hinsichtlich einer neuen Form der Zusammenarbeit – jenseits von Hierarchie und Markt. Es geht um wechselseitige reziproke Verpflichtung (unter Einbezug subjektiver erfahrungsgeliteter Bewertungsschemata und -formen). CSR stellt hier auch für klassische Wirtschaftsorganisationen ein Test- bzw. Trainingsfeld zur Verfügung, das es ansonsten in der Regel nur außerhalb von Organisationen bzw. in manchen Non-Profit-Organisationen gibt. CSR bietet Gestaltungsfelder für Vertrauen und dient der Aneignung handlungspraktischer Kompetenzen zur Herstellung längerfristiger Bindungen und Verpflichtung jenseits instrumenteller rationaler Kalkulation. Denn Vertrauen ist mehr, als Wetten auf ein zukünftiges Ereignis.

Diese Argumentation bietet eine logische Verbindung der gesellschaftlichen Aspekte ‚nach außen‘ gerichteter CSR-Maßnahmen und einer konsequenten Fortführung in die Organisationen hinein, die nicht auf der rein symbolischen Ebene von Legitimitätsgewinnen hängen bleibt, sondern an der Organisationsstrukturen und -prozessen ansetzt. Es geht darum, die sozialen Bindungselemente des Arbeitsvermögens und auch zivilgesellschaftliche Kompetenzen im Unternehmen binden. Eine wirkliche nachhaltige Weiterführung von CSR hin zu einer Vertrauensorganisation kann jedoch nur dadurch geschehen, dass ein verändertes Menschenbild angenommen und wirksam wird. Dies schließt weite Teile der Praxis und vor allem die ökonomische, natur- und sozialwissenschaftliche Theoriekonzeption und Modellbildung mit ein. Für das Themenfeld Arbeit kumuliert das vor allem in den aufgezeigten eigen-motivationalen Aspekten.

Vertrauen muss als Grundfähigkeit und -bedürfnis von Menschen konzipiert werden, dass auch im aufgeklärten Zeitalter seine Berechtigung und Wirksamkeit hat und dabei die Dichotomie zwischen Wissen und Nicht-Wissen, Kalkül und blindes (Ur-) Vertrauen aufbricht. Die vorgestellte reflexiv erfahrungsbasierte Herangehensweise an Vertrauen bietet hierfür einen ersten Zugang.

## Literatur

- Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg)(2005) Ökonomie der Subjektivität - Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma
- Axelrod E, Handfield-Jones H, Welsh T A (2001) "The War for Talent: Part Two." In: The McKinsey Quarterly 2: 9-11
- Baethge M (1991) Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Jahrgang 42, 1:6-19
- Baier A (2001) Vertrauen und seine Grenzen. In: Hartmann M, Offe C (Hrsg) Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main, S 37-84
- Beck U, Beck-Gernsheim E (Hrsg.) (1994) Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Beckmann M (2011) CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 16-20
- Beschoner T (2005) Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung. In Ökologisches Wirtschaften, 11. Jahrgang 3: 40-42

- Bickel I (2011) Corporate Social Responsibility: Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in produktpolitische Entscheidungen. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 36 ff
- Böhle F, Huchler N, Neumer J, Porschen, S, Sauer S (2012) Vertrauen in flexiblen Unternehmen - reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch. Neue Verfahren zur Bewältigung der Risiken des Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, GfA-Press, Dortmund, S 951-954
- Dettmann J, Holewa M (2006) Vertrauen - oder das Wunder der Loyalität. Für eine neue Wirtschaftsethik. Beiträge zu Unternehmenskultur als Marketing-Strategie, ohne Verlag, ohne Ort
- DiMaggio P, Powell W (2000) Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller H-P, Sigmund S (Hrsg) Zeitgenössische amerikanische Soziologie, Leske und Budrich, Opladen, S 147 - 175
- Döhl V, Kratzer N, Moldaschl M, Sauer D (2001) Auflösung des Unternehmens. Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg) Die Modernisierung der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt am Main, S 219-237
- Enste D (2011) CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 4-6
- Förster J (2010) Vertrauensmanagement in der betrieblichen Misstrauenskultur. Ursachen, Effekte und Lösungsansätze des zwischenhierarchischen Misstrauensdilemmas Ursachen. Norderstedt, Grin Verlag
- Friedman M (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine
- Gaile B (2010) Wandel von Beschäftigungsverhältnissen in Unternehmen. Die Rolle des psychologischen Vertrags. Magister-Arbeit
- Goldschmidt N (2011) CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 11-15
- Grote G, Staffelbach B (Hrsg) (2006) Schweizer HR-Barometer 2006: Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung. Zürich, NZZ Verlag
- Habisch A (2008) Vertrauen als „Schmiermittel“ wirtschaftlicher Tätigkeit. In: Pay. Das Kundenmagazin von Infoscure, 4: 8-11
- Hansen U, Schrader U (2005) Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: DBW 64 (4)
- Hartmann M (2011) Die Praxis des Vertrauens. Berlin, Suhrkamp
- Heidenreich M (1996) Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt, Jahrgang 47,1: 24-43
- Hemel U (2011) CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 7-10
- Hillebrandt T (2008) Corporate Social Responsibility – soziale Verantwortung und ökonomische Interessen. Diplomarbeit Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg
- Hiß S (2005) Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt, New York, Campus
- Höllner M A. (2012) Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard. Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria. Peter Lang, Frankfurt am Main u.a.
- Huber F, Matthes I, Vogel J, Schmitt S (2007) Tue Gutes und rede darüber - Vertrauensbildung durch soziales unternehmerisches Engagement Wissenschaftliche Arbeitspapiere F18, Center of Market-Oriented Product and Production Management. Mainz (Kurzfassung als PDF vorhanden: „Huber et al 2007 Tue Gutes – Pressemitteilung“)
- Huchler N, Voß G G, Wehrich M (2007) Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Hampp, München, Mering
- Huchler N, Voß G G, Wehrich M (2012) Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept. In: Arbeits- und industriesoziologische Studien (AIS), Jahrgang 5, 1: 78-99
- Huchler N, Porschen-Hueck S, Zeller C (2013) Situiertes statt kalkuliertes Vertrauensverständnis – Neuordnung des Kontrollparadigmas. In: ARBEIT Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Schwerpunkttheft Vertrauen in Organisationen. Lucius & Lucius, Stuttgart, S 47-59
- Kailitz S (2008) Vertrauensbildende Maßnahmen. Globale Ethik. Vor großem Publikum haben die Chemie-Arbeitgeber und die IG BCE ihre Sozialpartnerschaft durch Leitlinien erneuert. Der Praxistest steht noch aus. In: Magazin Mitbestimmung 54, 10: 24 – 25



- Kleemann F, Matuschek I, Voß G G (2003) Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl M, Voß G. G (Hrsg) Subjektivierung von Arbeit. Hampp, München, Mering, S 57-114
- Kratzer N (2003) Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. edition sigma, Berlin
- Kraus K, Raeder S (2008) Flexibilisierung von Beschäftigung – Funktion und Wandel der Vermittlungsformen „Beruf“ und psychologischer Vertrag“. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Lucius & Lucius, Stuttgart, S 209-221
- Küpper H U (2006) Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereich. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Lehde genannt Kettler (2010) Corporate Social Responsibility. Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentlicher Bestandteil der internen und externen Unternehmenskommunikation. Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- Lin-Hi N (2011) CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 21-24
- Meyer J, Rowan B (1991) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell W, DiMaggio P (Hrsg) The New Institutionalism in Organizational Analysis; Univerity of Chicago Press; Chicago, London; S. 41 - 62
- McWilliams A, Siegel D (2000) Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? In: Strategic Management Journal 21,5:603-609 (als PDF vorhanden: McWilliams 2000 CSR-Financial Performance)
- Minssen M (Hrsg) (1999) Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. edition sigma, Berlin
- Moldaschl M, Voß G G (Hrsg) (2003) Subjektivierung von Arbeit. Hampp, München, Mering
- Nida-Rümelin, Julian (2005): Angewandte Ethik: Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Ein Handbuch, Kröner, Stuttgart
- Noll, Bernd (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart u. a. Kohlhammer
- Raeder S Grote G (2011) Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Lucius & Lucius, Stuttgart, S352-364
- Rodenstock R (2011) Ethische Grundlagen des Wirtschaftens. Roman Herzog Institut Informationen Nr. 11
- Sellmaier S (2004) Entscheidungskonflikte der reflexiven Moderne: Uneindeutigkeit und Ahnungslosigkeit. In: Beck U, Lau C (Hrsg) Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung. Suhrkamp, Frankfurt am Main, S 149-164
- Stark W (2008) Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen: zwischen Legitimation und Innovation. In: Heidbrink L, Hirsch A (Hrsg) Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Campus, Frankfurt am Main, S 339 – 350
- Ulrich P (2004) Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“ Wirtschaftsleben bedeutet. Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, St. Gallen
- Vitols K (2011) Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. edition sigma, Berlin
- Vogel D J (2005) Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. California Management Review, Jahrgang 47, 4:19-45
- Weiser J, Zadek S (2000) Conversations with Disbelievers: the Business Case for Corporate Social Responsibility, Brody & Weiser for the Ford Foundation, New York
- von Winning, Alexandra (2011): CSR und die aktuelle politische Debatte. In: Beckmann M, Dominik E, Goldschmidt N, Hemel U, Lin-Hi N, von Winning A (Hrsg) Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17 Roman Herzog Institut Diskussion Nr. 17, S 25-28
- Wüstner K (2006) Arbeitswelt und Organisation. Gabler, Wiesbaden