

Gert Mutz, Julia Egbringhoff

## **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung**

Abschlussbericht

---

### **Auf einen Blick...**

Zwar sind zu dem Bereich CSR und CC zwischen Betriebsrat und Management keine institutionalisierten Formen der Kooperationen vorgesehen, dennoch haben sich in der unternehmerischen Praxis strukturierte Formen der Beteiligung durchgesetzt. Wie diese im Detail aussehen, hängt von der jeweiligen CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens, von der Unternehmenskultur und Konzernpolitik sowie vom jeweiligen Selbstverständnis der Betriebsräte ab. Dieses Faktorenbündel bestimmt maßgeblich die Handlungsfelder der Betriebsräte, die wir wie folgt differenzieren können:

- **Typus Gestaltung:** Der Betriebsrat geht proaktiv mit CSR und CC um, schiebt selbst Initiativen und Projekte an und will Maßstäbe setzen;
- **Typus Zuständigkeit:** Der Betriebsrat prüft die Aktivitäten auf eigene Zuständigkeiten im Rahmen der traditionellen Mitbestimmung;
- **Typus Orientierung:** Der Betriebsrat kritisiert die einseitige Imagepflege bei diesen Programmen und sucht nach eigenen Anknüpfungspunkten, um die soziale Dimension zu stärken;
- **Typus Reflexion:** Der Betriebsrat sieht Chancen und Risiken und wägt aktive Kooperation und kritische Distanz von Fall zu Fall ab.



PROJEKTGRUPPE SOZIALFORSCHUNG E.V.

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 



**Gerd Mutz und Julia Egbringhoff**

## **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung**

### **Projektbericht**

Projektnummer 2004-640-3

Berlin und München, Juli 2006

Forschungsprojekt gefördert durch:

Hans-Böckler-Stiftung  
Münchner Institut für Sozialforschung (MISS)  
[Projekt-Nr. 04-640-3]

Durchführung:  
Projektgruppe für Sozialforschung e.V., Berlin

Projektteam:  
Julia Egbringhoff  
Irene Kühnlein  
Gerd Mutz  
Anja vom Stein

Unter Mitarbeit von Nicola Benda, Carina Böttcher, Cordula Dittmer, Daniel Gerstenhauer,  
Julia Lipinski, Karen Schierhorn, Michael Schneiker, Cristina Umani, Philipp Wich



PROJEKTGRUPPE SOZIALFORSCHUNG E.V.

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 



**Gerd Mutz und Julia Egbringhoff**

## **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung**

### **Projektbericht**

Projektnummer 2004-640-3

Berlin und München, Juli 2006

Forschungsprojekt gefördert durch:

Hans-Böckler-Stiftung  
Münchner Institut für Sozialforschung (MISS)  
[Projekt-Nr. 04-640-3]

Durchführung:  
Projektgruppe für Sozialforschung e.V., Berlin

Projektteam:  
Julia Egbringhoff  
Irene Kühnlein  
Gerd Mutz  
Anja vom Stein

Unter Mitarbeit von Nicola Benda, Carina Böttcher, Cordula Dittmer, Daniel Gerstenhauer,  
Julia Lipinski, Karen Schierhorn, Michael Schneiker, Cristina Umani, Philipp Wich

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>1</b>
<b>TEIL I EINFÜHRUNG</b>	<b>5</b>
<b>1 AUSGANGSLAGE UND ERKENNTNISINTERESSE</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen</b>	<b>10</b>
1.1.1 Das ‚Haus der unternehmerischen Gestaltungsoptionen‘	11
1.1.2 Corporate Responsibility als übergeordnete Idee	12
1.1.3 Corporate Citizenship	15
<b>1.2 CSR und CC in Deutschland – Empirische Verläufe und Stand der Forschung</b>	<b>18</b>
1.2.1 Erste Phase: Rezeption der internationalen CSR-/ CC-Praxis	18
1.2.2 Zweite Phase: Vernetzung und Transfer	22
1.2.3 Dritte Phase: Internationalisierung und Integration des ökologischen Diskurses	25
<b>1.3 CSR und CC auf internationaler Ebene</b>	<b>30</b>
1.3.1 Internationale Richtlinien	30
1.3.2 Internationale Standards	31
1.3.3 CSR und CC in der EU	32
<b>1.4 Ist Deutschland ein Nachzügler?</b>	<b>35</b>
<b>2 THEORETISCHE VORÜBERLEGUNGEN UND METHODISCHES VORGEHEN</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Theoretische Vorüberlegungen</b>	<b>38</b>
2.1.1 Kapitalistisches Wirtschaften und Ressourcenvernutzung	38
2.1.2 Entgrenzung	39
2.1.3 CSR und CC als Problem der Steuerung und Koordinierung	41
<b>2.2 Methodisches Vorgehen</b>	<b>43</b>
2.2.1 Datenbasis und Datenerhebung	43
2.2.2 Datenauswertung der Befragung der Konzern-/ Gesamtbetriebsräte	49
2.2.3 Reflexive Aktionsforschung und Mitwirkung der Adressaten	51
<b>TEIL II EMPIRISCHE BEFUNDE</b>	<b>54</b>
<b>3 DIE ROLLE DER BETRIEBLICHEN ARBEITNEHMERVERTRETUNG BEI CSR- UND CC-AKTIVITÄTEN</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Die Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz</b>	<b>56</b>
3.1.1 Charakteristische Elemente der Betriebsverfassung	56
3.1.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrates	57
3.1.3 Fazit für die empirische Untersuchung	61
	1

<b>3.2</b>	<b>Allgemeine Befunde</b>	<b>63</b>
3.2.1	Keine institutionalisierten Interaktionsmuster bei CSR und CC	63
3.2.2	Ingesamt geringe Beteiligung der Betriebsräte bei CSR und CC	63
<b>3.3</b>	<b>Typische Aktionsfelder</b>	<b>65</b>
3.3.1	Unterschiedliches Verständnis und unterschiedlicher Kenntnisstand	65
3.3.2	Betriebsräte haben in den CSR-Prozessen überwiegend eine nachvollziehende Rolle	66
3.3.3	Typische Aktionsfelder für Betriebsräte	66
3.3.4	Charakteristische Handlungsmuster der Betriebsräte	68
3.3.5	Vier Interaktionsmuster zwischen Betriebsräten und Management bei CSR und CC	73
<b>3.4</b>	<b>Typus: ‚Zuständigkeit‘</b>	<b>76</b>
3.4.1	Allgemeine Beschreibung des Typus	76
3.4.2	Erstes Fallbeispiel: Formalisieren als Abgrenzung	89
3.4.3	Zweites Fallbeispiel: Formalisieren auf der Basis von Vertrauen	100
3.4.4	Zwischenfazit	105
<b>3.5</b>	<b>Typus ‚Orientierung‘</b>	<b>107</b>
3.5.1	Das Fallbeispiel: Zwischen alten Interessen und neuen Anforderungen	107
3.5.2	Zwischenfazit	113
<b>3.6</b>	<b>Typus ‚Reflexion‘</b>	<b>115</b>
3.6.1	Allgemeine Beschreibung des Typus	115
3.6.2	Erstes Fallbeispiel: Distanz wahren - Mitwirkungsoptionen abwägen	123
3.6.3	Zweites Fallbeispiel: Autonomie behaupten – Glaubwürdigkeit einfordern	128
3.6.4	Zwischenfazit	136
<b>3.7</b>	<b>Typus ‚Gestaltung‘</b>	<b>138</b>
3.7.1	Allgemeine Beschreibung des Typus	138
3.7.2	Erstes Fallbeispiel: Entwicklung eines Unternehmenskodex als CSR-Projekt	139
3.7.3	Zweites Fallbeispiel: CSR als Zukunftsthema und programmatische Erneuerung	141
3.7.4	Zwischenfazit	142
<b>4</b>	<b>KOOPERATIONSMUSTER ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND EINRICHTUNGEN DES DRITTEN SEKTORS IM RAHMEN VON CORPORATE CITIZENSHIP-AKTIVITÄTEN</b>	<b>143</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristisches zu Corporate Volunteering</b>	<b>143</b>
4.1.1	Ausgangsüberlegungen und empirischer Hintergrund	143
4.1.2	Formen von Corporate Volunteering	144
<b>4.2</b>	<b>Die kulturelle Dimension von Corporate Volunteering</b>	<b>147</b>
4.2.1	USA und Deutschland	147
4.2.2	Zivilgesellschaftliche Lernprozesse und Nachhaltigkeit	147
<b>4.3</b>	<b>Corporate Volunteering aus Sicht des Dritten Sektors</b>	<b>149</b>

4.3.1	Bereiche des Corporate Volunteering	149
4.3.2	Einmaliges oder regelmäßiges Engagement?	150
4.3.3	Kosten und Betreuung	151
4.3.4	Die Rolle der Öffentlichkeit	151
4.3.5	Corporate Volunteering und soziales Lernen	152
4.3.6	Vermittlungsagenturen und Gefahr der Standardisierung	153
<b>4.4</b>	<b>Kooperationslogik: Typus, Handlungsmuster und Ziel</b>	<b>154</b>
<b>4.5</b>	<b>Corporate Volunteering und ‚reines‘ Bürgerengagement</b>	<b>155</b>
<b>4.6</b>	<b>Corporate Volunteering als Freistellung?</b>	<b>156</b>
	<b>TEIL III DISKUSSION</b>	<b>158</b>
<b>5</b>	<b>DISKUSSION DER BEFUNDE UND WEITERFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN</b>	<b>159</b>
<b>5.1</b>	<b>Bewertung von Aktionsfeldern und Praxen der Mitwirkung</b>	<b>159</b>
5.1.1	CSR-/ CC-Aktivitäten und regulierte Mitbestimmungspraxis	159
5.1.2	Es existieren keine institutionalisierten Interaktionsmuster	160
5.1.3	CSR und CC als Ausdruck von Entgrenzungsprozessen und neuen Rollenanforderungen	162
5.1.4	Selbstbeschränkung auf den regulierten Bereich – Kerngeschäft oder verschenkte Chance?	164
5.1.5	Das Spannungsfeld zwischen Beteiligungsofferten und Mitwirkungsforderungen	165
<b>5.2</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick</b>	<b>166</b>
5.2.1	Arbeitnehmerrechte nutzen	167
5.2.2	Ist Mitbestimmungspolitik bei CSR und CC nur eine Frage der Glaubwürdigkeit?	168
5.2.3	Auseinandersetzung um CSR-Verständnis aktiv führen	169
5.2.4	Corporate Citizenship – Geringer Gestaltungsbedarf?	170
5.2.5	Besonderheiten bei Corporate Citizenship	171
5.2.6	Partizipatives Moment bei Corporate Citizenship und bisektoralen Kooperationen stärken	173
5.2.7	Chancen für die Gewerkschaften?	173
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>176</b>



## TEIL I EINFÜHRUNG

Seit mehr als einer Dekade gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, in denen sich Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Programme in unterschiedlichen Formen durchgesetzt haben: Fair Trade, die Einhaltung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Kontrolle der Zuliefererkette sowie umweltschonende Produktion sind zu zentralen Corporate Social Responsibility-Themen geworden und im Rahmen von Corporate Citizenship finden etwa ‚Entsendungen‘ von MitarbeiterInnen in soziale Einrichtungen statt oder es werden Patenschaften für soziale Projekte übernommen.

In Deutschland ist dies eine relativ junge Praxis. Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) sind international, insbesondere in den USA, aber auch in anderen europäischen Ländern, wie etwa Großbritannien, den Niederlanden oder Dänemark, seit mehr als zwei Jahrzehnten weit verbreitet. In Deutschland gibt es bisher nur vereinzelte Diskurse um die gesellschaftliche Verantwortung oder das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen und auch in den Forschungen wird das Thema nur zögerlich aufgenommen.

Bislang gibt es sehr wenig wissenschaftliche Studien in diesem Bereich. Die ersten sozialwissenschaftlichen Untersuchungen gingen der Frage nach, welchen Nutzen die Unternehmen von CSR haben und ob CC als Weiterbildungsinstrument in die Personalplanung mit einbezogen werden könnte. Inzwischen werden CSR und CC-Konzepte internationaler und im Kontext von Nachhaltigkeitsprozessen diskutiert; betriebswirtschaftliche, wirtschaftsethische und ökologische Diskurse erweisen sich ebenfalls als anschlussfähig. An einigen wenigen Hochschulen wurden CSR und CC in das Curriculum aufgenommen.

Deutsche Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen haben sich in der Öffentlichkeit bislang kaum mit Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship auseinandergesetzt und sich selten an den europäischen oder internationalen Diskussionen beteiligt. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass CSR und CC ihren Ursprung in den USA haben und somit eine gewerkschaftliche Einflussnahme oder das Einwirken von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen konzeptionell wesensfremd sind. Somit trifft diese neue Programmatik der gesellschaftlichen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen hier in Deutschland auf eine andere Form der Interessensvertretung und Mitbestimmung – eine, die von der Kultur der Sozialpartnerschaft getragen ist.

Während Unternehmensvertreter mit Blick auf das US-amerikanische Vorbild die Freiwilligkeit von CSR und CC betonen und auf eben dieses Grundprinzip jeden bür-



gesellschaftlichen Engagements verweisen, befürchten deutsche Gewerkschaften eher eine Beliebigkeit, wenn es keine Regulierungen und Kontrollmöglichkeiten in diesem Bereich gibt. Die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen sind vor Ort und direkt mit der unternehmerischen Praxis von CSR und CC konfrontiert und müssen eine klare Position beziehen, um in dieser Situation handlungsfähig zu sein. Doch vor genau welchen Situationen sehen sich Betriebsräte gestellt, mit welchen CSR- und CC-Programmatiken müssen sie sich auseinandersetzen, welche Handlungsformen entwickeln sie und wie sehen die Interaktionen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten aus? – Zu derartigen Fragen gibt es weder in Deutschland noch international wissenschaftliche Studien. Auf diese Forschungslücke bezieht sich die vorliegende Studie.

Bereits an dieser Stelle wollen wir zum Selbstverständnis auf eine wichtige Frage eingehen, die sozialwissenschaftlich von hoher Relevanz ist: Sind CSR und CC vorübergehende Phänomene, denen man langfristig keine Beachtung schenken muss oder deutet das Aufscheinen von CSR und CC auf einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel hin, den es gesellschaftstheoretisch zu deuten, analysieren und erklären gilt? Wir verfolgen diese Frage ausführlich in Kapitel 2 dieser Arbeit und beschränken uns an dieser Stelle auf die Benennung von Eckpunkten, um den eigenen Standort für unsere Studie zu bestimmen.

Wir sind der Ansicht, dass CSR und CC keine vorübergehenden Moden, sondern vielmehr Ausdruck eines gesellschaftlichen Wandels sind, den man individualisierungstheoretisch deuten kann: Individualisierung führt zu *Entgrenzungsprozessen* – sie spiegeln wider, dass Wirtschaft und Gesellschaft immer weniger als getrennte und voneinander (relativ) unabhängige gesellschaftliche Sphären gedacht werden können. Diese Diagnose weist auf einen Wertewandel im Hinblick auf die gesellschaftliche Verortung wirtschaftlichen und insbesondere unternehmerischen Handelns hin: Während sich die 1980er und 1990er Jahre dadurch charakterisieren lassen, dass Unternehmen ihren Wirkungskreis jenseits und unabhängig von ihrem sozialen Umfeld konzipierten (*Entbettung* wirtschaftlichen Handelns), gelangt nun wieder ins Bewusstsein, dass die Gesellschaft selbst eine Voraussetzung für wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln darstellt. Dies kann eine theoretisch gut begründete Erklärung dafür sein, dass der Erhalt sozialen Kapitals und entsprechender Institutionen sowie nachhaltiges Wirtschaften in den Vordergrund rücken. Es scheint nicht nur gesamtgesellschaftlich, sondern auch wirtschaftlich rational zu sein, soziale und ökologische Ressourcen zu erhalten und deren Reproduktion zu sichern. Die weiterführenden Überlegungen im Hinblick auf CSR und CC lauten dann: Weil der Erhalt sozialer und ökologischer Ressourcen nicht selbstverständlich und von alleine gegeben ist, müssen eigens dafür entwickelte Maßnahmen implementiert werden – etwa Corporate Social Responsibility- und Corporate Citizenship-Programme.

Diese theoretischen Aussagen zu Entgrenzungsprozessen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft haben auch dann Gültigkeit, wenn wir in den letzten Jahren bei einigen deutschen Großunternehmen ein wirtschaftliches Handeln beobachten können, das weder für eine nachhaltige Sichtweise noch für einen verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen und sozialen Ressourcen spricht.

Mit analytischen Fragen der Entbettung und Re-Entbettung sowie der Entgrenzung beschäftigt sich seit einigen Jahren eine Reihe von prominenten Soziologen – hier seien Giddens, Beck und Sennet genannt; Entstrukturierung, strukturelle Kopplung, Code-Synthesen oder Interpenetrationen sind die dazu korrespondierenden Begriffe. Für uns ist dies ein Beleg, dass wir gesellschaftliche Entwicklungen, die wie CSR und CC zunächst nicht in unser bekanntes soziologisches oder wirtschaftliches Deutungsschema passen, wissenschaftlich ernst genommen werden und auf ihren entgrenzungstheoretischen Gehalt hin untersucht werden. Dabei gilt: Entgrenzung bezeichnet einerseits die Auflösung bisheriger Grenzen; Entgrenzung verweist andererseits aber auch auf die Herausbildung neuer Differenzierungen, deren Ordnung oft noch nicht erkennbar ist.

Vor diesem Hintergrund waren unsere empirischen Untersuchungen von einer wichtigen theoretischen Einsicht geleitet: CSR und CC sind Ausdruck von Entgrenzungsprozessen und wohin die ‚Reise‘ auch immer gehen mag – es handelt sich um eine gesellschaftliche Situation der Ambivalenz, die dadurch entsteht, dass bisherige Selbstverständlichkeiten nicht mehr gelten oder zumindest strittig geworden sind. Somit gibt es immer mehr gesellschaftliche Felder (oder Räume) – hier: Wirtschaft, Soziales und Zivilgesellschaft, in denen es im Sinne von Bourdieu Kämpfe um die angemessene Deutung gibt. Und dies genau ist die Situation, in der sich Betriebsräte befinden, wenn sie mit konkreten Programmen und Konzepten zur gesellschaftlichen Verantwortung und zu bürgerschaftlichem Engagement konfrontiert sind.

Ambivalenzen erzeugen bekanntlich Unsicherheit und fordern zur Entwicklung neuer Handlungsformen heraus. Dabei ist das Handeln in ‚fluiden‘ Feldern nicht beliebig, sondern sowohl historisch-kulturell bedingt (wie man es immer gemacht hat) als auch gestaltend (suchend, tastend, ausprobierend). Welches Handeln und welche Strukturen sich langfristig durchsetzen ist eine Machtfrage: Es kommt darauf an, welche Akteure sich in welcher Weise in diesen beweglichen Feldern durchsetzen können – dies sind die Aktionsfelder, die wir mit unseren Analysen des Betriebsratshandelns bei CSR und CC im Folgenden beschreiben werden.

Doch zunächst folgt in Kapitel 1 eine Beschreibung der Ausgangslage und der empirischen Verläufe: Was genau wollen wir unter CSR und CC verstehen und wie haben sich diese Programmatiken in Deutschland entwickelt? Wie war und ist die Situation in anderen europäischen Ländern, die sich bereits früher mit Fragen der gesellschaft-

lichen Verantwortung und des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen auseinandergesetzt haben? Und schließlich: Kann man somit Deutschland unter den gegebenen Umständen als ‚Nachzügler‘ beschreiben und was sind eigentlich die Bedingungsfaktoren, die die konkrete nationale oder kulturelle Ausformung von CSR und CC bestimmen?

Dazu haben wir unterschiedliche Materialien verwendet: Forschungserfahrungen der CSR- und CC-Praxis in Deutschland sowie aus den USA und ausgewählten Ländern Europas (Großbritannien, Niederlande, Dänemark); Analysen der nationalen und internationalen CSR- und CC-Diskurse von je unterschiedlichen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Soziales; Analysen öffentlicher und interner Dokumente (insbesondere Nachhaltigkeits-, CSR- und CC-Berichte) von großen, mittleren und kleinen Unternehmen in Deutschland.

Diese Untersuchungen zeigen sehr deutlich, dass unsere Annahme, nach welcher CSR und CC Anzeichen eines grundlegenden gesellschaftlichen Wandels sind, zutrifft. Dieser Wandel bietet vor allem auch für Gewerkschaften und betriebliche Arbeitnehmervertretungen Potenziale für eigenes Gestalten – wir schlussfolgern, dass es wichtig wäre, dass Gewerkschaften und betriebliche Arbeitnehmervertretungen den ‚Kampf‘ um die Deutungshoheit aufnehmen. Diese Überlegungen führen wir in Kapitel 2 fort und präzisieren dort unsere theoretischen Überlegungen zum Forschungsfeld; schließlich beschreiben wir dann die methodologische Anlage der Untersuchung.

Im Teil II dieser Arbeit folgt die Darstellung unserer empirischen Ergebnisse (Kapitel 3 und 4). Die Befunde, die auf die Frage nach der Beteiligung und Mitwirkung von Betriebsräten bei CSR- und CC-Aktivitäten zielten, werden in Kapitel 3 dargelegt. Zunächst skizzieren wir den formalen Handlungsrahmen der Betriebsräte auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (3.1). Im Folgenden thematisieren wir die fehlenden institutionalisierten Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung sowie die geringe Beteiligung der Betriebsräte an diesen Programmen (3.2). Daran anschließend beschreiben wir typische Situationen bei der Implementierung und Durchführung von CSR und CC, mit denen Betriebsräte konfrontiert werden, und in denen sie Handlungsformen entwickeln müssen (3.3) und erläutern dies anhand von ausgewählten Fallbeispielen unseres Untersuchungssamples (3.4 bis 3.7). Bei dieser Analyse haben wir deutlich machen können, dass sich die Betriebsräte sehr heterogenen Bedingungskonstellationen ausgesetzt sehen. Diese konkreten Handlungskontexte ergeben sich aus einem dreidimensionalen Faktorenbündel: Eine entscheidende Rolle spielt die jeweilige CSR-/ CC-Praxis sowie die Unternehmenskultur und Konzernpolitik. Dieser Handlungskontext rahmt die Aktivitäten der Betriebsräte und die unterschiedlichen Interaktionsmuster zwischen Arbeitnehmervertretung und Management.

Im zweiten Untersuchungsteil (Kapitel 4) wird das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, also Corporate Citizenship erörtert. Hier stehen die Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen unseres Samples und ihren Kooperationspartnern – den Einrichtungen des Dritten Sektors – im Zentrum. Durch die Befragung der betreffenden Akteure des Dritten Sektors ist es uns gelungen, die konkrete Praxis von CC zu analysieren und genauer nachzuzeichnen; wir haben darüber hinaus unterschiedliche Kategorien von CC-Aktivitäten sowie verschiedene Kooperationsmuster und -formen herausarbeiten können. Schließlich sind wir der wichtigen Frage nachgegangen: In welcher Weise können/ sollten Arbeitnehmervertretungen auf derartige CC-Kooperationen Einfluss nehmen?

Es folgen im Teil III des Berichtes eine Diskussion der Befunde sowie weiterführende Überlegungen (Kapitel 5).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>

An dieser Studie haben viele Personen in unterschiedlicher Weise mitgewirkt. Das Forschungsteam bestand im Kern aus Julia Egbringhoff, Irene Kühnlein, Gerd Mutz und Anja vom Stein. Die empirischen Erhebungen haben im Wesentlichen Julia Egbringhoff und Anja vom Stein durchgeführt; dabei konnten wir auf frühere empirische Untersuchungen des Münchner Forschungsinstituts miss zurückgreifen. Irene Kühnlein hat das Projekt methodologisch und bei der Auswertung der Interviews begleitet. Eine Vielzahl von Praktikanten und studentischen Hilfskräften haben die Projektorganisation bis hin zur Fertigstellung des Manuskripts besorgt, insbesondere zu nennen sind hier: Nicola Benda, Carina Böttcher, Cordula Dittmer, Julia Lipinski, Karen Schierhorn, Michael Schneiker, Cristina Umani, Philipp Wich. Der Abschlussbericht wurde von Julia Egbringhoff und Gerd Mutz verfasst – wir allein sind verantwortlich für den Text. Wir bedanken uns bei dem gesamten Forschungsteam für ihre Mitarbeit, der HBS und miss für die finanzielle Unterstützung, den BeirätInnen sowie allen Gesprächspartnern, die uns die Durchführung des Projekts ermöglichten. Nicht zuletzt bedanken wir uns bei den TeilnehmerInnen der Workshops und Gesprächskreise für die spannenden und fruchtbaren Diskussionen.

# **1 Ausgangslage und Erkenntnisinteresse**

## **1.1 Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen**

Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) werden als Formen der gesellschaftlichen Verantwortung und des sozialen Engagements von Unternehmen diskutiert und als Teil einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gesehen: Ziel ist es, neben rein betriebswirtschaftlichen Zielen auch das soziale und ökologische Umfeld zu berücksichtigen. Dabei handelt es sich um eine unternehmerische Praxis, die aus den USA stammt und dort bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten praktiziert wird. Seit Anfang der 1990er Jahre gibt es auch in anderen westlichen Industrieländern, in Australien und einigen Teilen Asiens CSR-/ CC-Programme. In Deutschland hat die Diskussion um CSR und CC erst Mitte der 1990er Jahre begonnen.

CSR- und CC-Prozesse haben – global gesehen – in den letzten Jahren eine enorme Dynamik entwickelt. Diese weltweite Verbreitung hat allerdings dazu geführt, dass auch das Verständnis von CSR und CC vielfältig und verschiedenartig geworden ist und kaum mehr der ursprünglichen Verwendung in den USA entspricht. Teilweise drängt sich der Eindruck einer babylonischen Sprachverwirrung auf, die allerdings aus einer gewissen Sicht auch notwendig zu sein scheint: CSR- und CC-Prozesse finden im gesellschaftlichen Rahmen statt und sind damit sowohl historisch als auch kulturell kontextuiert – somit muss das jeweilige regionale oder nationale Verständnis variieren. Damit ist es nachvollziehbar, dass selbst unter den aktiven, praktizierenden Unternehmen kein einheitliches Verständnis von CSR und CC herrscht. Dementsprechend ist es schwierig, eine konkrete CSR- und CC-Praxis in irgendeiner Form – etwa wirtschaftlich, politisch oder sozial – zu bewerten.

Was für die empirische Praxis nachvollziehbar ist, darf für die Wissenschaften nicht gelten. Unabhängig davon, ob es sich um Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften handelt, muss angestrebt werden, eine theoretisch konsistente und tragfähige Definition zu entwickeln, die das empirische Feld (zumindest weitestgehend) umspannt. Eine solche Definition muss dann nicht in allen Bereichen der Wissenschaften geteilt werden, sie muss allerdings in gewisser Weise kompatibel sein und eine Kommunikation mit der Scientific Community und einer interessierten Öffentlichkeit (und mit den Akteuren!) ermöglichen. Dabei sind wir der Ansicht, dass abgehobene empiriefreie Definitionen wenig hilfreich sind; ganz im Sinne der Grounded Theory (Glaser und Strauss) ist es vielmehr notwendig, aus einer theoretisch informierten Analyse der empirischen Praxis – je nach Fragestellung – Begriffe, Strukturen, Handlungsformen usw. zu entwickeln.

Zwar ging es in unserem Forschungsprojekt nur um einen Teilbereich von CSR- und CC-Prozessen, nämlich um die Frage der Beteiligung und Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung bei der Implementierung und Durchführung von CSR- und CC-Programmen, wir haben es uns jedoch gleichsam als Grundlegung des Projekts zur Aufgabe gemacht, CSR und CC als ein relativ neues gesellschaftliches Phänomen auf den Begriff zu bringen und grundlegende Strukturen und Handlungsformen herauszuarbeiten.

Dazu haben wir unterschiedliche Materialien verwendet:

- eigene (bisherige) Forschungserfahrungen aus Deutschland, den USA, Asien und ausgewählten Ländern Europas (Großbritannien, Niederlande, Dänemark);
- Analysen der nationalen und internationalen CSR- und CC-Diskurse von je unterschiedlichen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und dem sozialen Bereich;
- eigene Erhebungen der CSR- und CC-Praxis in Deutschland seit Beginn der 2000er Jahre;
- Analyse öffentlicher und interner Dokumente (insbesondere Nachhaltigkeits-, CSR- und CC-Berichte) von großen, mittleren und kleinen Unternehmen in Deutschland.

### **1.1.1 Das ‚Haus der unternehmerischen Gestaltungsoptionen‘**

Die korrekte deutsche Übersetzung für Corporate Social Responsibility lautet: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen; im Deutschen hat der englische Begriff ‚social‘ jedoch die Doppelbedeutung von ‚gesellschaftlich‘ und ‚sozial‘ – die letztgenannte Deutung ‚social = sozial‘ überwiegt in der Umgangssprache. Deshalb wäre es einerseits in Anlehnung an die umgangssprachliche Übersetzung präziser, für die verschiedenen Konzepte ‚Corporate Responsibility‘ (CR) als Oberbegriff zu verwenden; andererseits hat sich in weiten Teilen des fachlichen Gebrauchs, insbesondere international, der Originalbegriff ‚Corporate Social Responsibility‘ als Übersetzung für ‚gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen‘ durchgesetzt. Wir verwenden zunächst zur analytischen Präzisierung den Begriff ‚Corporate Responsibility‘ (CR); im späteren Text bleiben wir bei der international eingeführten Version ‚CSR‘ als Synonym für ‚CR‘.

Aus einer analytischen Perspektive gilt: Corporate Responsibility (CR) bildet gleichsam das Dach, unter dem sich die verschiedenen Formen gesellschaftlicher Verantwortung – soziale und ökologische – zuordnen lassen.

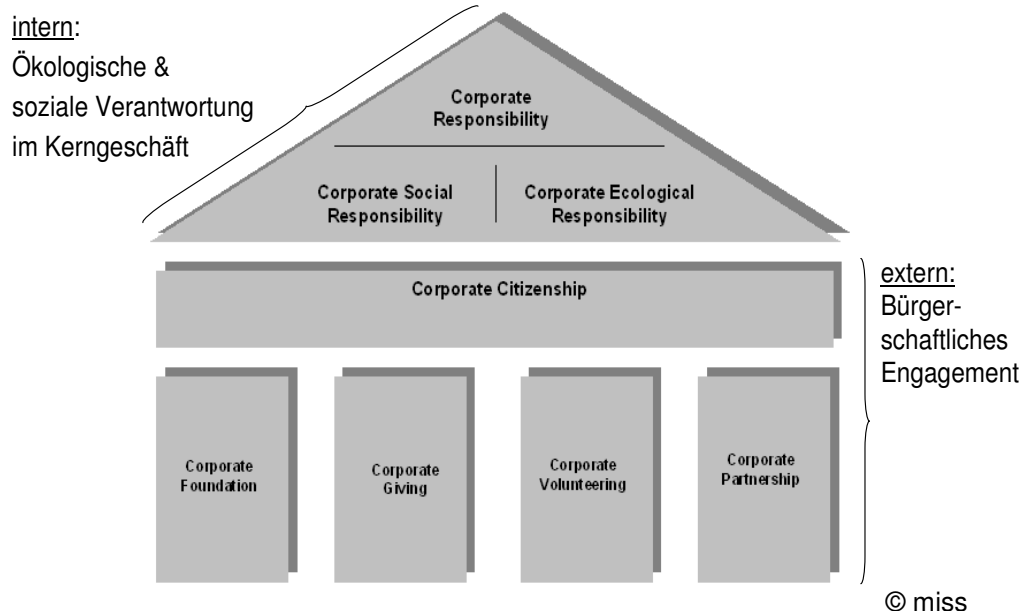


Abb. 1 Eigene Darstellung

Entsprechend umfasst Corporate Responsibility (CR) Corporate Social und Ecological Responsibility (CSR/ CER). Corporate Responsibility bezieht sich auf das unternehmerische Kerngeschäft, also auf die wirtschaftlichen Aktivitäten. Dazu gehören die sozialen und ökologischen Felder. Während sich CSR auf Bereiche wie Fair Trade, die Einhaltung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen sowie Kontrolle der Zuliefererkette und des internationalen Warenaustauschs bezieht, umfasst CER die globale Umweltthematik, wie etwa die umweltschonende Produktion an unterschiedlichen Standorten. In beiden Bereichen geht es gleichermaßen um eine umfassende Verantwortung der Unternehmen, weil sich ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf das soziale und ökologische Umfeld auswirken.

### 1.1.2 Corporate Responsibility als übergeordnete Idee

Corporate Social Responsibility beruht auf der Vorstellung, dass erfolgreiches wirtschaftliches Handeln eine stabile soziale Infrastruktur voraussetzt. Die derzeitige Debatte um die soziale Infrastruktur konzentriert sich dabei auf das Sozialkapital<sup>2</sup> einer Gesellschaft. Corporate Responsibility-Programme können somit als Investition in

<sup>2</sup> "Social capital ... can be understood as the level of trust, networks of collaboration and institutions which foster cooperation in society and thus help to overcome problems of collective action" (Jonker/ Schmidpeter 2005: 380). Zur Rolle von sozialem Kapital in der CSR-/ CC-Debatte vgl. Habisch (1999). Die Ursprünge gehen zurück auf Coleman (1988) und Bourdieu (1985); später dann prominent: Putnam (2000); in Verbindung zur Theorie kollektiven Handelns siehe: Ostrom (2000).

den sozialen Zusammenhalt verstanden werden, da sie den Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, wie beispielsweise Non Governmental Organisations (NGOs) und Non Profit Organisationen (NPOs)<sup>3</sup> sowie staatlichen Stellen ermöglichen.

Corporate Ecological Responsibility ist im Zusammenhang mit dem Bedeutungszuwachs von global agierenden Umweltbewegungen zu sehen (vgl. Oliviera/ Simmons 2002). Über diesen Zusammenhang hinaus ist CER auch deshalb zu einem Teil der Unternehmensphilosophie geworden, weil die Nichtberücksichtigung der ökologischen Dimension zu einem wirtschaftlichen Risiko geworden ist. Das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg bedingt somit den Blick auf die natürliche Umwelt als ökologische Infrastruktur unternehmerischen Handelns.

Erst in den letzten Jahren werden beide Dimensionen dem Begriff einer nachhaltigen Unternehmensführung zugeordnet (siehe z.B. Loew et al. 2004). Aus dieser Perspektive wird nachhaltige Entwicklung nicht nur als ein ökologisches Prinzip gesehen, sondern als ein vorausschauender Umgang mit Ressourcen, der unter sozialen, ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten zum Ziel hat, zukünftigen Generationen gleiche Chancen einzuräumen sowie ein faires Miteinander von Ländern des Südens und des Nordens zu ermöglichen.

Corporate Responsibility basiert auf der angelsächsischen Vorstellung von Unternehmen als Corporate Citizen, die wie einzelne Staatsbürger als Teil einer Gesellschaft nicht nur mit Rechten, sondern auch mit Pflichten ausgestattet sind. Somit ist CR in den USA mit dem sozialen und kulturellen Anspruch verbunden, sich als Good Citizen zu verhalten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass in amerikanischen Unternehmen nur philanthropische Motive überwiegen. Charakteristisch ist vielmehr, dass man versucht, aus dem Bürgerverständnis heraus einen geldwerten Nutzen zu ziehen: Im angelsächsischen Verständnis sind Unternehmen auch dann gute Bürger, wenn sie zugleich zu ihrem eigenen wirtschaftlichen Vorteil handeln. Der Anspruch ist vielmehr, dass nach allen Seiten hin – wirtschaftlich, sozial und ökologisch – eine Win-Win-Situation entsteht.

---

<sup>3</sup> NGOs und NPOs können als Organisationen des Dritten Sektors bezeichnet werden. Es hat sich durchgesetzt, von NGOs zu sprechen, wenn sich die Aktivitäten eher von staatlichem Handeln abgrenzen, wie z.B. bei Menschenrechts- oder Umweltorganisationen. Von NPOs ist die Rede, wenn Organisationen sich eher von der Privatwirtschaft („For-Profit-Organisations“) abgrenzen (Wex 2004). Wir verwenden die Begriffe hier entsprechend diesem je unterschiedlichen Bedeutungsgehalt. Die Existenz eines eigenständigen Dritten Sektors ist umstritten. Wir gehen mit Wex und anderen Wissenschaftlern davon aus, dass es eine spezifische Organisationslogik von NPOs gibt, die einen eigenständigen Non Profit Sektor begründet; für NGOs wäre analog zu argumentieren. Zivilgesellschaftliches Handeln ist wiederum nicht auf den Bereich des Dritten Sektors oder auf das Handeln von NGOs und NPOs beschränkt, sondern eine Handlungsform, die über Sektorgrenzen hinweg auftreten kann. Vgl. hierzu Mutz (2005).



Dieser Nutzen aus CR-Aktivitäten kann vielfältig sein: verantwortliches gesellschaftliches Handeln kann die Wettbewerbsfähigkeit verbessern, weil damit Image und Reputation steigen. CR kann dazu beitragen, eine spezifische Corporate Identity herauszubilden. Dies wiederum kann sich positiv auf die Attraktivität eines Unternehmens oder seines Standorts auswirken, wenn genau dies für Verbraucher oder Arbeitskräfte von Belang ist. Nicht zuletzt ist zu erwähnen, dass inzwischen auch die Finanzmärkte auf CR-Aktivitäten sensibel reagieren. Die Gefährdung der sozialen und ökologischen Infrastruktur kann somit durchaus zum Problem für den wirtschaftlichen Erfolg werden, wenn Ratings die Unternehmensbewertung und damit internationale Geldanlagen, also das Verhalten der Stakeholder beeinflussen (vgl. Reimer 2005).

Die Figur des guten Bürgers darf jedoch nicht einseitig interpretiert werden. Bei dem Hinweis auf dieses typisch amerikanische Verständnis von CR werden nur allzu häufig die zugrunde liegenden Machtstrukturen verwischt. Ohne kritische Beobachtung von NGOs, wie Verbraucher-, Menschenrechts- oder Umweltorganisationen und Gewerkschaften, die auf menschenunwürdige Arbeitsbedingungen und umweltschädliche Produktion öffentlichkeitswirksam aufmerksam machen, wären all diese CR-Prozesse nicht denkbar. Auch amerikanische Unternehmen sind keine ‚Gutmenschen‘, sondern wirtschaftlich und strategisch denkende Akteure, die versuchen, Risiken zu vermeiden. CR kann deshalb als eine Form des Risk Management verstanden werden: Es gilt, durch CR-Aktionen den Anschein zu vermeiden, kein guter Bürger zu sein; bei allen Programmen zur gesellschaftlichen Verantwortung geht es auch darum, nicht ‚unangenehm‘ aufzufallen und somit wirtschaftliche Risiken zu minimieren.

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sei hier in der Einführung zunächst festgehalten, dass CR auf gesellschaftliche Prozesse der Entgrenzung hinweist, d.h. dass sich mit dieser Entwicklung die starren Grenzen zwischen der ökonomischen Sphäre einerseits und den ökologischen und sozialen Feldern andererseits zunehmend verwischen. Somit lässt sich wirtschaftliches, soziales oder ökologisches Handeln nicht mehr trennscharf analysieren. Damit verändern sich notwendigerweise die Modi sozialer Integration, weil Wirtschaft und Soziales in einer neuen Weise zusammengreifen. Darüber hinaus finden unter dem Dach von CR Integrationsprozesse statt, die noch in den 1970er oder 1980er Jahren undenkbar waren: Offensichtlich lassen sich nun soziale und ökonomische Ziele unter dem Begriff der Nachhaltigkeit bündeln. Weiterhin gilt es zu beachten, dass CR in einer spezifischen Kultur entstanden ist und dass diese besonderen US-amerikanischen Bedingungen nicht einfach übertragbar sind. CR ist in hohem Maße historisch, sozial und kulturell geprägt und hat etwas mit den jeweiligen Machtstrukturen zu tun.

### 1.1.3 Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship (CC) bringt die Idee des good citizen sehr anschaulich zum Ausdruck. Corporate Citizenship bezieht sich jedoch nicht auf das Kerngeschäft, sondern auf die sozialen und ökologischen Außenbeziehungen des Unternehmens. Es geht darum, in welcher Weise das Unternehmen auf das soziale und ökologische Umfeld einwirkt. Doch ähnlich wie für den Begriff CSR gibt es auch für Corporate Citizenship bislang keine einheitliche deutsche Übersetzung. Wir greifen im Folgenden auf den Terminus ‚unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement‘ zurück, wie er auch von der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages geprägt wurde (Enquête-Kommission 2002). Diese Umschreibung mag etwas umständlich sein, sie trifft allerdings sehr genau den Kern: Es geht nämlich um das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, nicht von einzelnen Privatpersonen. Mit dieser präzisen Verwendung des Begriffs wird – auf Deutschland bezogen – nicht nur ein neues gesellschaftliches Phänomen zum Ausdruck gebracht. Spenden, Sponsoring und die Gründung von Unternehmensstiftungen hat es als praktizierte Wohltätigkeit immer schon gegeben. Allerdings sind neue Formen des unternehmerischen Engagements hinzugekommen, die wiederum aus dem amerikanischen Kontext stammen; neu ist aber insbesondere, dass CC mit dem Anspruch verbunden ist, diese Aktivitäten systematisch in das Unternehmensleitbild zu verankern.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Formen des unternehmerischen Engagements, die sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben, vorgestellt. Es handelt sich um traditionelle Konzepte, wie Corporate Giving und Corporate Foundations sowie moderne Formen des Corporate Volunteering und Corporate Partnership.

#### *Corporate Giving*

Corporate Giving bezeichnet die klassische Zuwendung von Geldern in Form von Spenden und Sponsoring. Corporate Giving wird sowohl von großen Unternehmen als auch von kleinen und mittleren Unternehmen praktiziert, die meist lokale Vereine und Initiativen finanziell unterstützen. Manchmal stocken Unternehmen in so genannten Matching-Programmen auch Spenden ihrer Mitarbeiter auf. Mit ca. 70% stehen Geldspenden an erster Stelle des sozialen Engagements von Unternehmen (Forsa 2005). Derzeit beträgt die jährliche Summe der Unternehmensspenden in Deutschland schätzungsweise 500 Mio €; weitere ca. 600 Mio € werden für Sozio-, Öko- und Kultursponsoring ausgegeben (Maecenata-Institut 2005).

#### *Corporate Foundations*

Unter Corporate Foundations werden gemeinnützige Unternehmensstiftungen verstanden, deren originäre Aufgabe die Unterstützung und Förderung des sozialen Umfeldes ist. Die Zielsetzungen der Stiftungen reichen dabei von der Finanzierung sozialer, kultureller und ökologischer Projekte bis hin zur Initiierung eigener Programme, die auch die Beschäftigten der Unternehmen mit einschließen. Unterneh-

mensstiftungen haben in Deutschland eine lange Tradition. Sie sind weit verbreitet und werden von Unternehmen zunehmend als Möglichkeit genutzt, ihr gesellschaftliches Engagement zu bündeln.

### *Corporate Volunteering*

Bei Corporate Volunteering wird den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, sich zum Teil auch während der Arbeitszeit bürgerschaftlich zu engagieren. Eines der ersten Corporate Volunteering Programme, das in Deutschland durchgeführt wurde, war das Projekt SWITCH (Mutz/ Korfmacher 2000). In Anlehnung an das ‚Münchner Modell‘ und vor dem Hintergrund amerikanischer Erfahrungen (Mutz 1998) wurde von der Siemens AG und dem Sozialreferat der Stadt München ein innovatives Konzept entwickelt: Führungskräfte der Siemens AG können maximal eine Woche lang in einer sozialen Einrichtung der Stadt München mitarbeiten. Dieser einwöchige ‚Switch‘ wird vom Sozialreferat vorbereitet, begleitet und nachbereitet. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Sozialreferats, die entsprechenden Einrichtungen auszuwählen. Betriebsintern gilt SWITCH bei der Siemens AG als eine Bildungsmaßnahme des sozialen Kompetenzerwerbs, die aber zugleich das Ziel verfolgt, das langfristige zivilgesellschaftliche Engagement der Firmenangehörigen zu fördern. Dagegen lehnt das ähnliche Schweizer Programm ‚Seitenwechsel‘ ([www.seitenwechsel.com](http://www.seitenwechsel.com)), das sich auch in Deutschland zunehmend durchgesetzt hat, einen zivilgesellschaftlichen Anspruch ab.

Inzwischen werden auch die in den USA verbreiteten Aktionstage von einigen deutschen Unternehmen durchgeführt. Sie finden einmal im Jahr oder öfter statt. Einzelne Teams renovieren z.B. Schulen oder Spielplätze oder arbeiten in NPOs an einem bestimmten Vorhaben mit. Die Firmen übernehmen häufig die Materialkosten und die logistischen Aufgaben. Auch wenn diese Art gesellschaftlichen Engagements teilweise kritisch gesehen wird, ist die Wirkung solcher Projektstage nicht zu unterschätzen; Mitarbeiter werden für gesellschaftliche Probleme sensibilisiert und bekommen so einen Anstoß, sich zukünftig verstärkt zu engagieren. Darüber hinaus gibt es immer mehr Unternehmen, die eigene Projekte initiieren, bei denen die Beschäftigten für einen beschränkten Zeitraum mitwirken.

Sehr anspruchsvoll und innovativ sind Programme, die ein kontinuierliches und langfristiges Engagement der Beschäftigten vorsehen. Bei diesem Ansatz sind Unternehmen in hohem Maße zivilgesellschaftlich involviert, und es können sich mehrdimensionale Kooperationsbeziehungen entwickeln. Ein Beispiel dafür sind so genannte Adopt- oder Mentorenprogramme, bei denen Unternehmensmitarbeiter Menschen in bestimmten Problemsituationen beratend zur Seite stehen.

Nach einer repräsentativen Studie im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft<sup>4</sup> sind 94% aller inhabergeführten Unternehmen gesellschaftlich engagiert. Al-

---

<sup>4</sup> Befragt wurden 1000 (Mit-)Inhaber von zufällig ausgewählten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100.000 Euro.

lerdings werden nur bei 16% der Unternehmen die Mitarbeiter für bürgerschaftliche Tätigkeiten während der Arbeitszeit freigestellt (Forsa 2005).

### *Corporate Partnership*

Die zivilgesellschaftliche Ausrichtung unternehmerischer Aktivitäten hat nicht nur in den USA, sondern in den letzten Jahren auch in Deutschland dazu geführt, dass neuartige Kooperationen sowohl mit Einrichtungen des Dritten Sektors als auch mit kommunalen Stellen eingegangen werden. Ziel dieser Corporate Partnerships ist es, gesellschaftliche Aufgaben gemeinsam anzugehen. Unternehmenspartnerschaften basieren häufig auf Corporate Volunteering und haben somit die oben bereits geschilderten Ausprägungen. Corporate Partnerships gelten neben Corporate Volunteering als besonders innovative Formen von Corporate Citizenship. Durch sektorübergreifende Kooperationen können ganzheitlichere Problemlösungen und Synergieeffekte entstehen sowie neues Sozialkapital gebildet werden (Habisch 2003).

Derartige Unternehmenskooperationen verbreiten sich in Deutschland zunächst noch sehr langsam; neben zweiseitigen Partnerschaften etablierten sich allerdings auch einige trisektorale Partnerschaften, die von Landesregierungen oder Städten unterstützt werden. Repräsentative Daten liegen allerdings noch nicht vor (Maecenata-Institut 2005).

## 1.2 CSR und CC in Deutschland – Empirische Verläufe und Stand der Forschung

Im Folgenden weichen wir von der oben entwickelten analytisch und theoriegeleiteten Differenzierung ab und verwenden die Begriffe Corporate Responsibility und Corporate Social Responsibility synonym um lehren uns damit der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffs CSR an, der soziale und ökologische sowie heutzutage auch kulturelle Dimensionen umfasst; der Begriff Corporate Citizenship wird wie oben herausgearbeitet verwendet.

Erste Debatten um Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship begannen in Deutschland erst gegen Ende der 1990er Jahre (Janning/ Bartjes 1999, Mutz 1998); insbesondere in Großbritannien, in den Niederlanden und in Dänemark war der Einstieg in die Diskussionen sehr viel früher, etwa Ende der 1980er/ Anfang der 1990er Jahre. Während sich in diesen Ländern zeitgleich eine Praxis des CSR und CC entfaltete und unterschiedliche Modelle implementiert wurden, ist die deutsche Situation dadurch charakterisiert, dass allein die Ideen zunächst eher zögerlich aufgenommen wurden. Seit Anfang der 2000er Jahre ist jedoch auch in Deutschland eine beachtliche Dynamik entstanden. Im Folgenden werden wir diesen empirischen Prozess nachzeichnen und anhand von drei – sich teilweise überlappenden – Entwicklungsphasen darstellen.

Phase	Zeitraum	Kennzeichen
1.	1998 bis Anfang der 2000er Jahre	Rezeption der internationalen CSR-/ CC-Praxis
2.	Seit 2000	Vernetzung und Transfer
3.	Ab ca. 2003/ 2004	Internalisierung und Integration des ökologischen Diskurses

### 1.2.1 Erste Phase: Rezeption der internationalen CSR-/ CC-Praxis

Die erste Phase – ca. 1998 bis Anfang der 2000er Jahre – kann als eine ‚Kennlernphase‘ beschrieben werden. In Deutschland wurde die angelsächsische Literatur zur Kenntnis genommen und es wurden erste internationale Studienreisen durchgeführt, um Diskussionen und Praxis in anderen Ländern kennen zu lernen. Der Blick richtete sich auf die oben bereits genannten Länder, in denen CSR/ CC damals bereits etablierte Praxis war. Die Debatten wurden somit in Deutschland von außen angestoßen und erst die Eindrücke aus dem Ausland setzten die Diskussionen in

Gang; sie zielten zunächst darauf ab, ein Interesse für diese Ideen zu wecken und mit den Beispielen aus der beobachteten Praxis zu illustrieren. Die Praxis der genannten Länder soll im Folgenden kurz im Rahmen eines Exkurses dargestellt werden.

#### *Exkurs: CSR/ CC in USA und Westeuropa in den 1990er Jahren*

In den USA, die zu Beginn der deutschen Debatten als Vorreiter und Vorbild für CSR/ CC galten, hatte sich insbesondere Corporate Citizenship in vielen US-amerikanischen Firmen zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur entwickelt. Die Leitidee vieler amerikanischer Corporate Citizenship-Programme lässt sich treffend mit dem Satz kennzeichnen: ‚The Art of Giving Back to the Community‘. Unternehmen wollen das Gemeinwesen nicht nur unterstützen, sondern auch mit gestalten. Nicht selten ergreifen US-amerikanische Unternehmen und ihre Beschäftigten selbst die Initiative zur Lösung von vor allen Dingen sozialen Problemen, die sie in ihrem lokalen Umfeld wahrnehmen. Dies geschieht durchaus in Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Einrichtungen und selten auch mit Kommunen.

Weil CC dem unternehmerischen Profil und Ansehen zu Gute kommt, konkurrieren Firmen mit ihren Mitbewerbern um die Entwicklung des besten Konzepts. Insbesondere die vielen Formen des Corporate Volunteering genießen betriebsintern ein hohes Ansehen. Amerikanische Firmen machen bei Stellenbesetzungen immer öfter die Erfahrung, dass sich Bewerber eingehend nach der Positionierung des Unternehmens als Corporate Citizen erkundigen (siehe bereits: Janowicz et al. 1999). Die Tatsache, dass mit CSR/ CC neben ‚guten‘ auch wirtschaftliche Ziele erreicht werden sollen, ist in den USA moralisch nicht negativ konnotiert; diese Zielsetzung wird deshalb weder geleugnet noch gering geschätzt (Korfmacher/ Mutz 2001).

In den EU-Ländern sind die Ausprägungen von CSR/ CC trotz der vielfältigen Bemühungen um einen eigenen europäischen Ansatz so unterschiedlich wie die nationalen Sozial- bzw. Wirtschaftssysteme und -kulturen (siehe die aktuelle Analyse von Habisch/ Jonker/ Wegener 2005).

Eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung von CSR/ CC in Europa hatte Großbritannien. Vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosigkeit und städtischer Verarmung wurde bereits 1982 ‚Business in the Community (BITC)‘ gegründet. BITC hat zum Ziel, das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen innerhalb lokaler Gemeinschaften zu fördern (BITC 2002). Die Aktivitäten von BITC an den Schnittstellen von Unternehmen, Regierungsorganisationen, NGOs und NPOs führte schon zu Beginn der 1990er Jahre zu einem Netzwerk, das fast alle europäischen Länder umspannte (Halley 1999). Charakteristisch für die Entwicklung in Großbritannien war, dass vor allem das Königshaus seine Reputation nutzte, um Vorstände großer Unternehmen zu gemeinsamen Initiativen zu bewegen. Dies geschah u.a. durch das 1990 gegründete ‚Prince-of-Wales-International-Business-Leader’s Forum (IBLF)‘, einer praxisorientierten Denkfabrik, die inzwischen ebenfalls zahlreiche Ablegerorganisationen in verschiedenen europäischen Ländern hat. Auch spezialisierte private Forschungseinrichtungen, die sich als Bindeglied zu Wirtschaft und Politik verstehen, existieren seit langem (vgl. Habisch et al. 2005).

Während in Großbritannien die Initiativen anfangs von Unternehmen und Gruppen

ausgingen, kamen in Dänemark die entscheidenden Anstöße von politischer Seite. Hier war es die sozialdemokratische Regierung, die 1994 unter Leitung des Sozialministeriums die Initiative ‚Our Common Concern – The Social Commitment of Companies‘ begründete. Es handelte sich um eine Kampagne, mit der die Regierung die Unternehmen aufforderte, sich stärker für die sozialen Belange der Gesellschaft zu engagieren. Im Mittelpunkt stand insbesondere die Arbeitsmarktintegration von gesellschaftlichen Randgruppen. Sie sollte vor allem durch die Entwicklung neuer Partnerschaften zwischen Unternehmen, NPOs und Kommunen gefördert werden. Die Regierung verstand sich als Moderatorin dieses Prozesses, die die notwendigen Rahmenbedingungen bereitstellte. Dazu gehörte auch das 1998 vom Sozialministerium gegründete TCC The Copenhagen Centre ([www.copenhagencentre.org](http://www.copenhagencentre.org)). Es handelt sich um einen Think Tank, der damals mit beachtlichen finanziellen Mitteln ausgestattet wurde. Innerhalb kürzester Zeit entwickelte sich das TCC zu einer zentralen Forschungs- und Beratungseinrichtung für dänische CSR-/ CC-Initiativen und zu einem wichtigen Knotenpunkt und Multiplikator der gesamteuropäischen Diskussion. Auf diese Weise gelang es, Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen, NPOs und staatlichen Stellen – sowie damals einzigartig auch zu Sozialpartnern – in Gang zu setzen.

In den Niederlanden war die Entwicklung des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements besonders weit vorangeschritten. Bedingt durch Wirtschafts- und Sozialstaatskrise setzten dort bereits in den 1980er Jahren Überlegungen für eine neue Balance zwischen Markt, Staat und Drittem Sektor ein: Der Dritte Sektor sollte gestärkt werden. Dies fand seinen Ausdruck in einer politischen Dezentralisierung, mit der die Entscheidungsbefugnisse von Kommunen, Vereinen und freien Trägern erweitert wurden. Grundlage dieser Umsteuerung war das so genannte niederländische Poldermodell. Es steht für konsensorientierte komplexe Konsultations- und Abstimmungsprozesse der verschiedenen gesellschaftlichen Akteure. Wenngleich der Staat bei diesem Prozess als Steuerungsinstanz an Bedeutung verlor, so hat er nach wie vor, wie auch die Kommunen und Provinzen, eine aktive Rolle bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Seit Mitte der 1990er Jahre lässt sich eine neue Standortpolitik der Unternehmen beobachten, die Gemeinwohlanliegen und Corporate Volunteering stärker berücksichtigt. Zahlreiche Firmen gründeten Initiativen und Projekte, um das Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen und insbesondere trisektorale Partnerschaften zwischen Markt, Staat und Drittem Sektor sowie Netzwerk- und Mittlerorganisationen wurden zusätzlich staatlicherseits unterstützt (vgl. Kinds/ Münz 2002).

#### *Exkurs Ende*

Mit der Rezeption internationaler CSR-/ CC-Praktiken bildete sich in Deutschland seit ungefähr 2000 ein interessierter Personenkreis aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Im Jahr 2000 und insbesondere im Internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 fanden in Deutschland zahlreiche Veranstaltungen zu CSR/ CC statt (Mutz/ Korfmacher/ Arnold 2002). Gleichzeitig wurden erste, zum Teil wissenschaftliche Untersu-

chungen durchgeführt und in den darauf folgenden Jahren veröffentlicht.<sup>5</sup>

Seitdem debattierten zwar Unternehmen, Gewerkschaften, Wissenschaft und Wohlfahrtsverbände über die Potentiale von CSR/ CC – dies geschah jedoch weder gemeinsam, noch in irgendeiner integrativen Weise. Deutsche Firmen blieben dabei sehr zurückhaltend. Selten nahmen sie an europäischen Konferenzen teil und kaum ein Unternehmen war Mitglied in internationalen Netzwerken, wie z.B. CSR Europe. Dabei wurden unternehmensseitig die immer gleichen Argumente gegen CSR- und CC-Aktivitäten verwendet: Die Abgabenquote in Deutschland sei im internationalen Vergleich ohnehin schon sehr hoch; der Sozialstaat werde sich zu Lasten unternehmerischer Aktivitäten zurückziehen; außerdem würden sich auch deutsche Unternehmen seit Jahrzehnten engagieren – aber im Verborgenen: Die ‚laute‘ angelsächsische CSR-/ CC-Programmatik entspreche nicht der deutschen Wohltätigkeitskultur; in Deutschland folge man eher dem Leitspruch: "Tue Gutes und rede nicht darüber".

Auf der politischen Ebene wurde die CSR-/ CC-Idee sehr engagiert in der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages diskutiert; außerhalb dieses Kreises legte die Bundesregierung jedoch eine auffällige Enthaltensamkeit an den Tag (Enquête-Kommission 2002; Schröder 2000; SPD-Bundestagsfraktion 2000). Es gab keine direkten Kontakte oder Kooperationen mit CSR-Initiativen auf europäischer Ebene; auch wurden keine Think Tanks, wie etwa in Dänemark oder Großbritannien, etabliert.

Im Bereich des Dritten Sektors, insbesondere bei den NPOs überwog die Skepsis ebenfalls (sofern die CSR-/ CC-Debatte überhaupt zur Kenntnis genommen wurde). Vielen erschien eine Zusammenarbeit mit Unternehmen undenkbar. Hier spielte die nicht unbegründete Befürchtung eine Rolle, von finanzstärkeren Kooperationspartnern aus der Wirtschaft instrumentalisiert zu werden. Zudem hatte sich der überwiegende Teil des Dritten Sektors in Deutschland jahrzehntelang einseitig mit öffentlichen Zuschüssen finanziert, so dass ein Umdenken in Richtung Wirtschaft schwer fiel. Selbst jene Gruppen, die in der ersten Phase an einer Zusammenarbeit mit der Wirtschaft interessiert waren, gelang es kaum, den Habitus eines Zuwendungsempfängers abzulegen und kooperative Strukturen zu entwickeln. So waren zwar Unternehmensspenden willkommen, nicht jedoch eine Zusammenarbeit (Habisch/ Wegener 2005). Die wenigen sozialen Einrichtungen, die sich in dieser Phase an Corporate Volunteering-Programmen beteiligten, empfanden dies eher als ein Experiment; viele sahen jedoch auch die Gefahr eines ‚sozialen Tourismus‘ gerade durch ein kurzfristiges und einmaliges Unternehmensengagement. Sie bezweifelten außerdem die Absicht der Firmen, nachhaltige und vor allem gleichberechtigte Kooperationen etablieren zu wollen (Mutz 2001).

Die Gewerkschaften blieben aus mehreren Gründen skeptisch. Sie stellten vor allem

---

<sup>5</sup> Siehe z.B. Heuberger/ Oppen/ Reimer 2004; Habisch 2003; Seitz 2002; UPJ 2002; Rudolph 2001; Schöffmann 2001.



in Frage, dass es den Unternehmen um mehr als ökonomischen Eigennutz gehe und dass CSR oder CC den Beschäftigten nutzen könnte. Es gab Zweifel an einem Konzept, das lediglich auf freiwilliger Selbstverpflichtung beruhte. Die Gewerkschaften konnten dabei auf zahlreiche Fälle verweisen, bei denen Unternehmen bspw. trotz hoher Gewinne Beschäftigte entließen und sich gleichzeitig mit CSR/ CC ein positives Image verschafften. Verständlicherweise formulierten sie ihr vorrangiges Interesse an Arbeitsplatzsicherung, Einhaltung der Kernarbeitsnormen und Schutz der Mitbestimmung. Sie konnten zudem auf negative Erfahrungen in anderen Bereichen, wie Umweltschutz oder Gleichstellung verweisen; schließlich sahen sie die Gefahr, dass freiwilliges Engagement letztendlich einen Abbau von ohnehin bedrohten Mitbestimmungsrechten legitimieren könnte. Darüber hinaus wurde bemängelt, dass Corporate Volunteering zu sehr in die Privatsphäre der Mitarbeiter eingreife. All diese Punkte bekräftigten die Gewerkschaften in ihrer Position, nicht nur an die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen zu appellieren, sondern verbindliche und überprüfbare Regulierungen einzufordern. Nicht zuletzt irritierte der Sachverhalt, dass Unternehmen nun ihrerseits gemeinsam mit Stakeholdern soziale Aktivitäten initiierten, die dem Selbstverständnis nach das originäre Feld der Arbeitnehmervertretung darstellten (Habisch/ Wegener 2005, Haunschild/ Matten/ Preuß 2005, siehe dazu auch Kluge 2000, Hildebrandt/ Schmidt 2001, Hildebrandt 2005).

In der Summe führten all diese Bedenken dazu, dass sich deutsche Gewerkschaftsvertreter an deutschen und europäischen Debatten kaum beteiligten, während sich Gewerkschaften anderer europäischer Länder eher aktiv einbrachten und in die CSR-/ CC-Diskussionen integrierten (siehe etwa European Foundation 2001).

### **1.2.2 Zweite Phase: Vernetzung und Transfer**

Nach diesen ersten Schritten beschleunigte sich Anfang der Jahrtausendwende auch in Deutschland die Entwicklung. Die CSR- und CC-Prozesse konnten immer weniger als eine bloße Modeerscheinung abgetan werden. Eine große Rolle spielten dabei die öffentlichkeitswirksamen CSR-/ CC-Wettbewerbe, wie bspw. ‚Freiheit und Verantwortung‘. CSR und CC galten nun, vor allem bei größeren Unternehmen und auch bei bisher zurückhaltenden Beobachtern, als diskussionswürdig. Sowohl in den Arbeitgeberverbänden (BDI/ BDA) als auch innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und in einigen Wohlfahrtsverbänden begannen erste Gesprächsrunden. Es wurde um Positionen gerungen und nach Möglichkeiten gesucht, einen aktiven Einfluss auf die bundesdeutschen CSR-/ CC-Debatten zu nehmen. Schließlich bildeten sich erste Netzwerke, bspw. das ‚Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement‘ (BBE), das nach Ablauf der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages im Jahr 2002 gegründet wurde ([www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)); häufig wurden CSR oder CC auch in bestehende Netzwerke oder in Förderprogramme, etwa des Europäischen

Strukturfonds, integriert.

Für diese Phase war charakteristisch, dass die Suche nach einem Standpunkt und das Ringen um Positionen insbesondere bedeutete, dass die Debatten eher mäanderten aber selten zielgerichtet verliefen. Nicht selten vertraten einige Akteure mit den selben Argumenten mal die eine, mal eine andere Meinung. So begründete etwa bei vielen sozialen Einrichtungen die Finanzstärke und damit Macht der Unternehmen einmal eine prinzipiell ablehnende Haltung, ein anderes Mal den Wunsch, bei der Suche nach neuen Geldgebern nicht zu Kurz zu kommen.

Deutsche Unternehmen hatten jedoch weiterhin ein geringes Interesse, sich auf der EU-Ebene einzubringen. Dies galt auch für die nicht wenigen, die sich inzwischen auf internationale Richtlinien eingelassen hatten (selbst beim Multi-Stakeholder-Forum der EU waren in der Zeit beispielsweise nur zwei deutsche Unternehmen beteiligt).

Die erhöhte Aufmerksamkeit für CSR und CC in dieser zweiten Phase kann in erster Linie auf externe Anstöße zurückgeführt werden; deutsche Akteure waren zu schwach und nicht die treibende Kraft. Auf internationaler Ebene waren es vor allem der Global Compact der UN, die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen, Kampagnen und Programme der EU sowie die zunehmende Bedeutung von CSR-/CC-Rankings für die Unternehmensbewertung. Auf nationaler Ebene spielten die verschiedenen Skandale um Missmanagement, Managementgehälter, Veruntreuung usw. eine Rolle. Kritische Stakeholder aus den Bereichen Umweltschutz, Menschenrechte, Entwicklungszusammenarbeit und Verbraucherschutz veröffentlichten ihre Beobachtungen. Dies setzte vor allem international tätige Großunternehmen unter Druck. Beide Faktoren, internationale Programme und nationale Probleme, förderten den Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern.

Vor diesem Hintergrund und angesichts der relativ schlechten Ausgangsbedingungen waren die ersten Schritte zu CSR-/CC-Aktivitäten in Deutschland bemerkenswert. Insbesondere bei global agierenden Großunternehmen konnte man sowohl Veränderungen in den internen Geschäftsprozessen als auch verstärkte CC-Aktivitäten beobachten. Es wurden die ersten CSR-/CC-Dokumente herausgegeben, wobei kritisch anzumerken ist, dass die tatsächlichen Aktivitäten oft hinter dem Hochglanz-Wunschbild zurückblieben. Nichtsdestoweniger setzten sie damit eine gewisse Eigendynamik in Gang, denn das öffentliche Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung forderte wiederum kritische Beobachter heraus. Zugleich wurde deutlich, dass dieser Prozess in den Unternehmen nicht gleichsam nebenher erledigt werden konnte, sondern dass es – wie in anderen europäischen oder amerikanischen Unternehmen – Experten brauchte, um CSR und CC professionell durchzuführen und entsprechende Kommunikationsstrukturen aufzubauen. So entstanden unternehmensinterne CSR-/CC-Abteilungen, Querschnitts-Arbeitsgruppen und erste private Agenturen stiegen in die CSR-/CC-Beratung ein.

Allerdings gab es in der zweiten Phase kaum ausgeprägte CSR-Aktivitäten; vielmehr wurden überwiegend CC-Projekte in den traditionellen Bereichen des Spendens und des Sponsoring durchgeführt (Korfmacher/ Mutz 2001; Rudolph 2001). Corporate Volunteering wurde erst von wenigen Großunternehmen implementiert; sie unterstützten das private bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter durch Freistellungen sowie Sach- und Geldspenden und immaterielle Anerkennungen. So entwickelte sich selten ein integriertes Unternehmenskonzept, das in irgendeiner Weise mit einem übergeordneten Unternehmensleitbild abgestimmt war. Die Motivation für die Durchführung derartiger CV-Projekte lag in erster Linie in der Förderung so genannter Soft Skills, also sozialer und kommunikativer Kompetenzen (Backhaus-Maul et al. 2001). Nur wenige Programme, wie etwa das schon erwähnte Projekt SWITCH, zielten darüber hinausgehend auf die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter. Ob sich die erwünschten Lernerfolge tatsächlich einstellten, wurde nicht erfasst; bei den wenigen Evaluierungen wurde jedoch darauf hingewiesen, dass sich die Beteiligten im Hinblick auf die Erfahrungen in CV-Programmen ganz überwiegend positiv äußerten (Mutz/ Korfmacher 2001).

Klein- und mittelgroße Unternehmen beteiligten sich hingegen selten an den CSR-/ CC-Debatten, was in erster Linie damit zusammenhing, dass sie entweder zu diesem Zeitpunkt kaum etwas davon mitbekommen hatten oder wenig mit dieser Begrifflichkeit anfangen konnten. Auch die Kammern waren nur selten informiert. In gewisser Weise war die Situation paradox: CSR/ CC wurde im Kreis der KMU nicht kommuniziert, obwohl zweifellos behauptet werden kann, dass sich insbesondere in Deutschland viele KMU mit großer Selbstverständlichkeit im lokalen Umfeld engagieren. Dies war damals aber selten explizit Bestandteil eines irgendwie formulierten Unternehmenskonzepts. Erst durch den Einbezug von KMU in die sich weiter verbreitenden Wettbewerbe erhöhte sich die allgemeine Aufmerksamkeit (auch der Kammern) und es richtete sich stärker das Augenmerk auf die Besonderheiten von KMU (siehe die Analysen in: Mutz/ Schneiker/ Benda 2006). Somit wurden Umfang und Qualität des Engagements von KMU erst relativ spät diskutiert (vgl. für Europa: European Commission 2002; und als erste Studie für Deutschland Maaß/ Clemens 2002).<sup>6</sup>

Allen Unternehmen war gemeinsam, dass von einer umfassenden und in alle Geschäftsbereiche integrierten CSR-/ CC-Strategie kaum die Rede sein konnte. CSR- und CC-Prozesse wurden top-down eingeführt, kaum mit der Belegschaft oder der betrieblichen Interessenvertretung abgesprochen oder in die hauseigene Kultur eingebunden. Vor allem die CC-Aktivitäten standen oft unverbunden nebeneinander; es überwog die Ansicht: ‚Wir müssen doch nicht alles machen‘.

---

<sup>6</sup>

Die deutsche Studie hat allerdings erhebliche statistische Mängel: Diese reichen von der zu geringen Fallzahl (die keine verallgemeinerbare Aussagen erlauben) bis hin zu nicht neutralen, die Antworten präjudizierenden Frageformulierungen.

CSR- und CC-Prozesse wurden auch weiterhin nicht politisch unterstützt; allerdings gab es erste Ansätze, CSR und CC in bestehende Förderprogramme zu integrieren, insbesondere wenn es um Beschäftigungsförderung und/ oder Umweltschutz ging. Die Politik sah offensichtlich keine Notwendigkeit, Anreize zu geben oder die Rahmenbedingungen für CSR und CC zu verbessern (Bade 2003; Habisch/ Wegener 2005).

Die Forschung zu CSR und CC wurde zunächst stärker in der Soziologie vorangetrieben (Mutz/ Korfmacher 2003); die Volks- und Betriebswirtschaftslehre folgten zögerlich und die Wirtschaftsethik zeigte sich zunächst irritiert. Eine disziplinübergreifende Zusammenarbeit war selten. Nur wenige deutsche Wissenschaftler beteiligten sich an internationalen Debatten. In dieser Zeit entwickelte sich eine neue wissenschaftliche Diskurslinie, die zum Teil bis heute anhält: Da seitens der Unternehmen weiterhin überwiegend bezweifelt wurde, ob CSR-/ CC-Programme in wirtschaftlicher Hinsicht wirklich *nützlich* sind, setzte sich die Ansicht durch, man müsse Unternehmen mit wissenschaftlichen Argumenten zur Einsicht bringen. Es entstand die Nutzendiskussion – die jedoch kaum überzeugende Argumente lieferte.

### **1.2.3 Dritte Phase: Internationalisierung und Integration des ökologischen Diskurses**

Nach der zweiten Phase ab ca. 2003 kam es zu zwei bedeutenden Veränderungen im CSR-/ CC-Prozess. Es internationalisierten sich die Debatten und es erweiterte sich das Themenfeld.

Ein erster wichtiger Wandel entstand dadurch, dass deutsche Unternehmen die internationale Debatte nicht mehr nur beobachteten, sondern auch begannen, daran aktiv teilzunehmen. Der Grund dürfte *erstens* darin liegen, dass sich deutsche Unternehmen wettbewerbsbedingt insgesamt internationaler ausrichteten; damit verbunden verstärkten sie *zweitens* ihre Aktivitäten in internationalen Netzwerken, etwa im Global Compact. Mit der Internationalisierung erweiterte sich die deutsche Debatte um Fragen, die bislang nur im Hintergrund eine Rolle spielten: internationale Regulierungen, Auswirkungen von Standards, Einflussnahme auf Zulieferketten und Produktionsbedingungen an ausländischen Standorten sowie Verknüpfung von sozialer und ökologischer Verantwortung. Auch weit darüber hinausreichende Themen wie effizientes Monitoring oder ethisches Investment wurden nun diskutiert. Dadurch wurde CSR stärker in die Geschäftsprozesse integriert und das gesellschaftliche Umfeld fand mehr Beachtung; mit den ausländischen Erfahrungen ‚lernten‘ Unternehmen beispielsweise, mit sozialen oder ökologischen Ansprüchen von Stakeholdern umzugehen. Der angelsächsische Gedanke von CSR als Business Case fand auch in Deutschland mehr Akzeptanz.

Die Internationalisierung der Debatten führte dazu, dass sich nun auch eine junge

Generation von ethisch ausgerichteten Wirtschaftswissenschaftlern mit CSR und CC beschäftigte. Sie standen jedoch in Konflikt mit den etablierten Vertretern der Wirtschaftsethik, in deren Verständnis CSR und CC nichts Neues bedeutete, sondern dem entsprach, was die Wirtschaftsethik immer schon vertreten hatte – demzufolge wurde zunächst versucht, CSR und CC in bereits vorhandene Forschungskonzepte der Wirtschaftsethik zu integrieren.<sup>7</sup>

Eine zweite Veränderung entstand dadurch, dass Akteure der Nachhaltigkeitsdebatte die Themen CSR und CC entdeckten und versuchten – ähnlich den Diskursen in der Wirtschaftsethik – CSR/ CC ihrem etablierten Verständnis und bekannten Konzepten zuzuordnen. Dabei ging es ihnen nicht um eine Auseinandersetzung mit dem besonderen wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Gehalt von CSR und CC, sondern vielmehr darum, bei einer nun bedeutsam gewordenen Diskussion nicht den Anschluss zu verlieren. Während Internationalisierung eine stärkere Beachtung des spezifischen Gehalts von CSR und CC bewirkt hatte, führten diese neuen CSR/ CC- und Nachhaltigkeitsdiskussionen eher zu einer Vermischung unterschiedlicher Inhalte und Akzente. Nur wenigen Akteuren ging es um Austausch und Verständigung, vielen um das ‚Dabeisein‘. Immer neue Spezialisten, insbesondere aus früheren Nachhaltigkeitsbereichen, versuchen die Deutungshoheit zu erlangen, um sich mit immer neuen Konzepten von anderen abzugrenzen und hervorzuheben. Das beste Beispiel sind etablierte Unternehmensberatungen, die ohne fachliche Kenntnis nun auch ‚auf CSR/ CC machen‘. Somit wächst die Heterogenität der CSR-/ CC-Begrifflichkeiten und aus sozialwissenschaftlicher Perspektive kann man von Distinktionskämpfen sprechen (vgl. Bourdieu 1983).

Zweifellos stellt jedoch die Debatte um Nachhaltigkeit und damit die ökologische Komponente eine Erweiterung von CSR und CC dar, die gegenwärtig nicht mehr wegzudenken ist; eine *Integration* ist jedoch bis heute nicht gelungen.

Vor diesem Hintergrund kann diese dritte Phase auch als Durchbruch bezeichnet werden, weil deutsche Unternehmen nun endgültig gefordert waren, CSR und CC strategisch in ihrem Geschäftsbereich zu verankern. Fast alle Großunternehmen proklamierten gesellschaftliche Verantwortung nicht mehr nur in Hochglanzbroschüren, sondern diskutierten neue Unternehmensleitlinien; CSR wurde fester Bestandteil des Risikomanagements und es setzten sich interne und externe Controllingmaßnahmen durch. Kritisch anzumerken ist, dass es sich als eine verhängnisvolle Vereinfachung erwies, CSR und CC entsprechend der bekannten Nachhaltigkeitslogik zu modellieren. Denn dies erleichterte es den Unternehmen, den ‚neuen Wein‘ –

---

<sup>7</sup>

Aufschlussreich war dazu etwa die Konferenz des European Network of Business Ethics; [www.eben-net.org](http://www.eben-net.org), 2003 in Oslo unter dem Titel „WALKING THE TALK“; siehe auch: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik ([www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)).

CSR und CC – in ‚alte Schläuche‘ – bekanntes Nachhaltigkeitsmanagement – fließen zu lassen und sich somit nicht wirklich mit den besonderen gesellschaftlichen Akzenten von CSR und CC auseinanderzusetzen. Dies ist der Grund, weshalb bis heute in vielen Unternehmen CSR und CC in den bereits länger bestehenden Umwelt- oder Nachhaltigkeitsabteilungen verankert sind und damit lediglich als eine *ergänzende* soziale Komponente betrachtet werden – entsprechend schillernd sind die Bezeichnungen, die sich durchsetzen: etwa Community Investment- oder Corporate Community Relations-Abteilungen.

Anders als in den ersten beiden Phasen geht es jetzt bei CSR und CC in Deutschland nicht mehr um den Transfer ausländischer Vorbilder und die bloße Reaktion auf äußere Impulse. Unternehmen wollen sich von anderen abheben und durch eigene Wege profilieren – unzählige Best-Practice-Beispiele und Audits zeigen dies sehr deutlich. Insbesondere im Hinblick auf CC sind inzwischen vielfältige Formen entstanden und die Aktivitäten bewegen sich lange nicht mehr nur in den traditionellen Bereichen des Corporate Giving. Corporate Volunteering kann man inzwischen gar als eine – allerdings noch relativ phantasielose – Modeerscheinung bezeichnen; die einzelnen Projekte wurden differenzierter gestaltet und unterscheiden sich nach den eingesetzten Kompetenzen, den Lernzielen, der Dauer des Einsatzes, den Kooperationspartnern und der Art des ‚Gewinns‘ für die Beteiligten. Daneben entstehen zunehmend Corporate Partnerships. Je individueller CSR und CC von den Unternehmen gestaltet wird, desto stärker müssen entsprechend passgenaue Strategien entwickelt werden. Bei vielen CC-Programmen ist erkennbar, dass diese Herausforderung auch in der jetzigen Phase noch nicht bewältigt ist (Habisch/ Wegener 2005). So beziehen sich etwa die derzeitigen Kooperationen kaum auf das Gemeinwesen; vielen fehlt eine innovative Community-Dimension und oft sind derartige Projektpartnerschaften auf kurzfristige Vorteile ausgerichtet.

Mit der Vielfalt von CSR- und CC-Praktiken geht es nicht mehr nur um globale Rahmungen, etwa durch UN, ILO, OECD usw., sondern um kontextangepasste und kleinteilige betriebliche oder branchenbezogene Lösungen. Verschiedene Wirtschaftssektoren, wie z.B. die Textilbranche, haben inzwischen eigene Branchenkodizes entwickelt. Damit stellt sich auch die Frage nach der Einhaltung von Selbstverpflichtungen in einer anderen Weise: Während bei den globalen Verbänden nahezu jegliche Sanktionsmechanismen fehlten, wurden bei den Betriebs- und Branchenmodellen Selbstkontrollen implementiert (z.B. AVE-Modell), die manche Kritiker bewogen, freiwillige Selbstverpflichtungen zumindest als einen ersten Schritt zu weitergehenden Regulierungen zu akzeptieren (z.B. Europäischer Gewerkschaftsbund, EGB

2004).<sup>8</sup> Aber gerade weil diese Selbstkontrollmodelle im Moment sehr erfolgreich sind, werden in der deutschen Unternehmenspraxis allgemeine Regulierungen und Standardisierungen fast durchweg abgelehnt. Unternehmen setzen darauf, in „Freiheit und Verantwortung“ (so der Name der wohl bekanntesten und der oben bereits erwähnten Initiative von BDI, BDA, ZDH und DIHK) und ohne Regulierungen oder Standardisierungen je eigene Wege zu gehen und beteiligen sich allenfalls an ‚weichen‘ Verpflichtungsnetzwerken, wie bspw. dem deutschen ISO-Prozess.

Mit den verstärkten Aktivitäten in den Bereichen Corporate Volunteering und Corporate Partnerships etablieren sich neben den bereits genannten kommerziellen Beratungsagenturen neue Akteure, wie NPOs und ihre Dachverbände sowie kommunale Vermittlungsstellen. Damit verschieben sich tendenziell die Perspektiven, denn etwa Wohlfahrtsverbände nehmen eher eine advokatorische Haltung ein und verstehen sich als Sozialanwälte, die gesellschaftliche Problemlagen bearbeiten. Derartige Entwicklungen fördern die zivilgesellschaftliche Dimensionen von CSR- und CC-Prozessen.

Während sich Wohlfahrtsverbände und Kommunen stärker mit CSR und CC beschäftigen, scheint sich das Thema auf Landesebene kaum (Ausnahme NRW und RLP), auf Bundesebene gar nicht durchzusetzen (Habisch/ Wegener 2005). Obwohl in der Zwischenzeit einzelne Ministerien über CSR und CC besser informiert sind, ist die politische Aufmerksamkeit insbesondere im Hinblick auf Fragen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen trotz vielfältiger Anlässe (Vorteilsnahmen, Korruption, Schwarze Kassen) gering; eine einheitliche Regierungsprogrammatik zu CSR/ CC, wie es sie z.B. in Großbritannien gibt, ist auch künftig nicht zu erwarten.<sup>9</sup>

Andere gesellschaftliche Akteure, wie Gewerkschaften, NGOs, Verbraucherorganisationen, beteiligen sich zwar zunehmend an den CSR- und CC-Debatten, sie entwickeln jedoch kaum eine eigene Programmatik oder konkrete Zielvorstellungen (anders die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen – doch dazu weiter unten). Dementsprechend sind von dieser Seite in absehbarer Zeit kaum Handlungsimpulse zu erwarten. Die Dynamik geht weiterhin von Unternehmen – Großunternehmen – aus; selbst die meisten KMU sind weitestgehend von den CSR- und CC-Diskussionen ausgeschlossen. Daran änderte auch eine Kampagne der EU zur gesellschaftlichen Verantwortung von KMU wenig. Der deutsche Mittelstand ist im Moment nur dann involviert, wenn er in längeren Produktionsketten mit Großunternehmen verknüpft ist, die im Rahmen von CSR-Maßnahmen ihre gesamten Arbeits- und Produktionsbedingungen nach sozialen und ökologischen Aspekten neu ausrichten.

---

<sup>8</sup> Zum Instrument der freiwilligen Selbstverpflichtung und die Diskussion um Verbindlichkeit und Freiwilligkeit siehe die Ausführungen von Brandl/ Stelzl 2005 und Kluge 2003.

<sup>9</sup> Zu erwähnen ist allerdings, dass sich gleichsam als Fortsetzung der Enquete Kommission ein Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement gebildet hat, der sich mit unterschiedlichen Themen beschäftigt ([http://www.bundestag.de/ausschuesse/a13/buerger\\_eng/index.html](http://www.bundestag.de/ausschuesse/a13/buerger_eng/index.html)).





## 1.3 CSR und CC auf internationaler Ebene

Auf der internationalen Ebene wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen seit Mitte der 70er Jahre diskutiert. In den vergangenen Jahren wurden mehrere Richtlinien und Standards verabschiedet, die den Charakter einer freiwilligen Selbstverpflichtung haben. Diese internationalen Rahmenbedingungen, die CSR-/ CC-Prozesse immer stärker beeinflussen und von denen nachfolgend die wichtigsten kurz dargestellt werden, können sich sowohl auf einen klar definierten Bereich wie z.B. den Schutz einzelner Arbeitnehmerrechte als auch auf unterschiedliche ökonomische, soziale und ökologische Grundsätze der Unternehmenstätigkeit beziehen (Dreowski 2004).

### 1.3.1 Internationale Richtlinien

#### *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*

Die ‚OECD-Leitsätze‘ wurden erstmals 1976 verabschiedet und im Jahr 2000 grundlegend überarbeitet. Sie beziehen sich auf Konventionen und Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie Menschenrechte. Sie sind der einzige umfassende und weltweit gültige Verhaltenskodex für Unternehmen. Im Kern geht es dabei um einen vertrauensvollen Umgang zwischen Unternehmen, Regierungen, Arbeitnehmer- und Nichtregierungsorganisationen (NGO). Trotz geringer Sanktionsmöglichkeiten sind die OECD-Leitsätze dennoch von besonderer Bedeutung, da sie von den Ländern ratifiziert worden sind, die weltweit die meisten Direktinvestitionen tätigen.

#### *Trilaterale Erklärung der ILO*

Die im Jahre 1919 als Sonderorganisation der Vereinten Nationen gegründete Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat sich zum Ziel gesetzt, die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern. Seit ihrer Gründung bildet die Erarbeitung von Arbeitsnormen den Schwerpunkt der Tätigkeiten. Die von der ILO, deren Gremien sich aus Vertretern von Regierungen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen zusammensetzen, im Jahr 2000 verabschiedete dritte Fassung der ‚Dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik‘, verpflichtet Unternehmen, bestimmte Mindeststandards der ILO einzuhalten.

### *Global Compact*

Der Global Compact (1999) stellt eine weltweite Initiative dar (UN), bei der sich international agierende Unternehmen freiwillig auf Umweltschutz, Arbeitnehmer- und Menschenrechte verpflichtet haben. Der Global Compact versteht sich aber weder als ein ordnungspolitisches Instrument noch als ein Verhaltenskodex, sondern als eine ‚wertorientierte Plattform‘, die das Ziel verfolgt, ‚institutionelles Lernen‘ zu fördern. Der Global Compact hat in den Diskussionen um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine hohe Reputation.

### *International Organization for Standardization (ISO 26000)*

Die erste Sitzung der Arbeitsgruppe ‚Social Responsibility‘ innerhalb der International Organization for Standardization (ISO) hat im März 2005 stattgefunden. Ziel war es, eine Richtlinie zu erarbeiten, die im Jahr 2008 als ISO 26000 veröffentlicht und von „Organisationen“<sup>10</sup> auf freiwilliger Basis angewendet werden können. Ebenso wenig sind Vorschriften oder gar ein Zertifizierungsstandard vorgesehen. Darin spiegeln sich die unterschiedlichen Meinungen innerhalb der ISO wider, die von einer strikten gesetzlichen Regulierung auf der einen Seite bis zur völligen Freiheit auf der anderen reichen. Dennoch sieht es die ISO als ihre Aufgabe an, einen Mittelweg zu finden, um CSR bekannt zu machen, sowie eine Anleitung für Konzepte, Definitionen und Methoden der Evaluierung zur Verfügung zu stellen.

## **1.3.2 Internationale Standards**

Im Gegensatz zu den Richtlinien, die einen breiten Rahmen für das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen aufspannen, handelt es sich bei Standards um Instrumente, die eindeutige Regeln formulieren, deren Einhaltung mittels nachprüfbarer Bewertungskriterien erfolgt. Dadurch wird es möglich, CSR-Aktivitäten von Unternehmen extern zu bewerten und zu zertifizieren. Die gängigen Standards werden sowohl von staatlichen Normierungsstellen als auch von Forschungseinrichtungen ent- und weiterwickelt.

### *AccountAbility 1000 (AA1000)*

Der Standard AA1000 wurde vom britischen Institute for Social and Ethical Accountability veröffentlicht und richtet sich an Organisationen jeglicher Art. Zwei Ziele stehen dabei im Mittelpunkt: Zum einen soll er unter der besonderen Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen dazu beitragen, dass Organisationen ihre CSR-

---

<sup>10</sup> Durch die Verwendung des Begriffes Organisation will die ISO deutlich machen, dass sich die Richtlinie nicht nur an Unternehmen, sondern auch an Einrichtungen des Dritten Sektors richtet.

Aktivitäten systematisch in den Business Case integrieren. Zum anderen sollen Dritte in die Lage versetzt werden, diese Aktivitäten zu überprüfen.

#### *Social Accountability 8000 (SA8000)*

Um die Arbeitsbedingungen in Unternehmen und bei deren Zulieferern zu bewerten, wurde 1997 von der Social Accountability International (SAI) der SA8000 als universeller Standard formuliert. Da bei der Erarbeitung des Standards neben Unternehmen auch Regierungen, Arbeitnehmerorganisationen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen beteiligt waren, kann dem SA8000 ein gewisses Maß an Glaubwürdigkeit zugesprochen werden. Darüber hinaus garantiert die SAI eine sachverständige und objektive Überprüfung, ob die Standards eingehalten werden; zur Kontrolle muss die Unternehmensleitung unter anderem einen Maßnahmenkatalog vorlegen.

#### *Global Reporting Initiative*

Anliegen der Global Reporting Initiative ist es, weltweit akzeptierte Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen zu entwickeln sowie die Berichterstattung international vergleichbar zu machen. Der periodisch aktualisierte Leitfaden kann von Unternehmen jeglicher Art und Größe angewendet werden, die systematisch über die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer Unternehmensaktivitäten und Produkte berichten wollen. Die Berichterstattung bezieht sich sowohl auf die ökonomischen als auch die gesellschaftlichen und ökologischen Leistungen des Unternehmens.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass sich auf internationaler Ebene mittlerweile eine Vielzahl von Richtlinien und Standards etabliert haben, die alle darauf abzielen, dem Konzept von Corporate Social Responsibility eine größere Publizität zu verschaffen. Kritisch anzumerken bleibt aber, dass die jeweiligen Regelungen keine Bindungskraft haben und daher nur unzureichende Sanktionsmechanismen vorgesehen sind. So wurden beispielsweise einigen Mitgliedern des Global Compact Menschenrechtsverletzungen sowie die Missachtung der Sozialstandards der ILO vorgeworfen – dies hatte jedoch keine ernsthaften Konsequenzen für die Unternehmen.

### **1.3.3 CSR und CC in der EU**

Eingangs (Kapitel 1.1) hatten wir bereits erwähnt, dass die europäische Adaption der US-amerikanischen Praxis insbesondere aufgrund historischer, sozialer und insbesondere kultureller Besonderheiten schwierig war. Selbst in den Praxisfeldern, in denen die Diskussion amerikanischer Ideen, Programme oder Zielvorstellungen unproblematisch und sogar wertvoll gewesen wäre, wurde von den Akteuren in den Eu-

europäischen Institutionen eine intensive Auseinandersetzung mit der US-amerikanischen Praxis abgelehnt. Vielmehr war ein nahezu krampfhaftes Ringen um eigene Positionen, die sich auf jeden Fall von den US-amerikanischen Herangehensweisen abheben sollten, zu beobachten. Die Diskussionen um gesellschaftliche Verantwortung als ein strategisches und grenzüberschreitendes Konzept begannen in Europa etwa Mitte der 1990er Jahre. Seitdem haben sich verschiedenste CSR-Akteure europaweit vernetzt<sup>11</sup> und CSR ist auch ein Thema bei europäischen Betriebsräten geworden.

Wichtige Impulse bekam die europäische CSR-Praxis durch die EU-Kommission. Sie sieht in CSR einen wichtigen Baustein, um die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen (EU-Kommission 2001). Daneben steht hinter den Anstrengungen der EU-CSR-Kampagnen nicht zuletzt das Ansinnen, ein gemeinsames europäisches CSR-Verständnis zu entwickeln, das sich in die Idee eines Europäischen Sozialmodells einfügt (Habisch/ Jonker 2005). Insbesondere mit dem im Juli 2001 vorgelegten Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ und einer ein Jahr später herausgegebenen Mitteilung (EU-Kommission 2002) versuchte die EU, die CSR-Debatte zu europäisieren. Im Grünbuch entwickelte die EU eine europäische Definition von CSR. Darin werden die Unternehmen nach dem Muster der freiwilligen Selbstverpflichtung aufgefordert, über die gesetzlichen und vertraglichen Regelungen hinausgehend Sozial- und Umweltstandards sowohl innerhalb des Betriebs als auch außerhalb des Unternehmens einzuhalten und auszuweiten (EU-Kommission 2001).

Mit der Veröffentlichung des Grünbuchs im Jahr 2001 wurde die Debatte zu CSR auf der EU-Ebene, die bislang auf die Sozialpartner beschränkt war, für weitere Stakeholder geöffnet. Es wurden sowohl politische Akteure als auch NGOs wie etwa Umwelt-, Menschenrechts- oder Verbraucherorganisationen mit einbezogen. Gemeinsam sollte die vom Grünbuch angestoßene Diskussion in dem im Jahr 2002 eingerichteten European Multistakeholder Forum on CSR (EMS) fortgeführt werden. Das bis 2004 laufende EMS hatte die europäische CSR-Diskussion einerseits sicher weiter vorangebracht; andererseits verhinderte die allgemeine Konsenshaltung die Diskussion kritischer Themen (Loew 2005).

Die Debatten beim EMS sind trotz der Beteiligung unterschiedlichster Akteure stark von der Arbeitgeberseite strukturiert. Erleichtert wird dies durch die klare und eindeutige Position im Hinblick auf zwei wichtige Punkte: Die Freiwilligkeit des Konzeptes soll erhalten bleiben und es sollen keine neuen Regulierungen eingeführt werden (Haunschild/ Matten/ Preuß 2005). Im Gegensatz dazu ist es in den europäischen Gewerkschaften noch umstritten, ob freiwillige Verpflichtungen ausreichend sind; im

<sup>11</sup> Siehe z.B. die Netzwerke [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org), [www.corporateeurope.org](http://www.corporateeurope.org), [www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org), [www.eabis.org](http://www.eabis.org), [www.ebn-net.com](http://www.ebn-net.com), [www.eurocadres.org](http://www.eurocadres.org), [www.eban.org](http://www.eban.org).

Europäischen Gewerkschaftsbund hat sich aufgrund positiver Erfahrungen mit freiwilligen Regulierungen (z.B. in der Textilbranche) inzwischen die Einstellung durchgesetzt zu haben, dass Freiwilligkeit ein erster wirkungsvoller Schritt sein kann, der jedoch eine spätere Regulierung nicht ausschließt.

Auch auf europäischer Ebene wird die CSR-/ CC-Diskussion fast ausschließlich von Großunternehmen geführt – obwohl in der EU kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine sehr große Bedeutung haben. Erst im Grünbuch findet man die Aufforderung, auch die Bedürfnisse und Besonderheiten von KMU zu berücksichtigen (Europäische Kommission 2001) und im Jahr 2002 startete die EU schließlich eine Kampagne zur gesellschaftlichen Verantwortung von KMU. Damit einher geht eine allgemeine Erweiterung der Debatten, etwa um Kapitalmarktrichtlinien, die Implementierung von Förderkriterien sowie die Durchführung von Forschungsförderprogrammen.

## 1.4 Ist Deutschland ein Nachzügler?

Deutschland wird sowohl von internationalen als auch nationalen CSR-/ CC-Experten oft als Nachzügler im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen betrachtet. Das wichtigste Argument ist die relativ geringe Verbreitung von CSR-/ CC-Debatten und eine weniger ausgeprägte CSR-/ CC-Praxis. In der Tat lassen sich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern zahlreiche Defizite aufzählen: Es hat sich in den vergangenen Jahren kaum eine akademische oder (fach-)öffentliche Diskussionskultur entwickeln können und es fehlt auch die ideologische und organisatorische Tiefe in der deutschen Praxis. Kritisiert werden kann bspw. die geringe Strategieentwicklung oder Verankerung im Unternehmensleitbild, die fehlende Orientierung am Gemeinwesen, die mangelnde Beteiligung von Stakeholdern, kaum vorhandene Monitoringstrukturen oder insbesondere die Zurückhaltung bei der Gestaltung staatlicher Rahmenbedingungen oder Förderungen – aber allein die quantitative Verbreitung kann nach unseren Analysen kein Maßstab für die ‚CSR-/ CC-Reife‘ eines Landes sein. So sind die genannten (und weitere!) kritische Punkte sicherlich zutreffend – dennoch ist es aus sozialwissenschaftlicher Perspektive notwendig, CSR-/ CC-Strukturen und -prozesse theoriegeleitet zu bewerten.

Wir legen hier als theoretischen Ausgangspunkt die eingangs formulierte Annahme zugrunde, dass das gesellschaftliche ‚Phänomen‘ CSR und CC auf grundlegende Veränderungen im Verhältnis Wirtschaft – Soziales – Zivilgesellschaft hinweist (Prozesse der Entgrenzung, siehe ausführlich weiter unten) und dass die Entwicklung von historischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Bedingungen sowie Machtstrukturen abhängig ist. Deshalb ist immer davon auszugehen, dass sich die weltweite CSR-/ CC-Praxis in vielerlei Hinsicht unterscheiden muss und es gilt zu erklären, warum sich Länder mit relativ ähnlichen Bedingungen unterschiedlich entwickeln und bestimmte Besonderheiten aufscheinen.

Eine solche Bewertung ist aufgrund der Heterogenität von CSR-/ CC-Praktiken in Deutschland oder in den anderen Ländern mit langer CSR-/ CC-Erfahrung, wie Großbritannien, Dänemark oder Niederlande, schwierig. Nach unserer Einschätzung lassen sich aber zumindest nach dem derzeitigen Stand der Forschung folgende Rahmenbedingungen benennen (vgl. auch: Preuß/ Haunschild/ Matten 2005):

- Verfasstheit des Wirtschaftssystems, insbesondere das Ausmaß der Regulierung der Privatwirtschaft, damit auch die Wirtschafts- und Unternehmenskultur sowie die Rolle von Anteilseignern – Shareholdern – in Großbetrieben;
- die soziale Sicherung und hier v.a. in Anlehnung an Esping Andersen das Maß der Dekommodifizierung und das Gewicht des korporatistischen Wohlfahrtssystems;

- Tradition der Sozialpartnerschaft und die Stärke von Gewerkschaften und betrieblicher Arbeitnehmervertretung; die (oft fehlende) Zusammenarbeit von Gewerkschaften mit anderen Stakeholdern, also NGOs und NPOs;
- Rolle von Anspruchsgruppen und anderen Vereinen und Verbänden – hier spielen zivilgesellschaftliche Traditionen eine bedeutende Rolle;
- politische Rahmenbedingungen, die förderlich oder hinderlich sein können;
- schließlich die Wissenschaft selbst: Gibt es, etwa in Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Think Tanks wissenschaftliche Reflexionen, Theorieentwicklung und entsprechende Ausbildungsstrukturen?

Diese Rahmenbedingungen zeigen deutlich, dass es keinen einzigen ‚best way‘ geben kann und dass allein quantitative Kriterien nicht sehr aussagekräftig sind. So kann bspw. eine weit verbreitete CSR-Praxis sowohl auf eine starke Zivilgesellschaftlichkeit als auch auf eine schwache Sozialstaatlichkeit – oder beides – hinweisen.

- Die in Deutschland spät einsetzende Dynamik bei CSR und CC kann Ausdruck eines Rückzugs des Sozialstaats sein – und die Abstinenz politischer Institutionen kann die sich entfaltende Kreativität bei der Gestaltung von CSR und CC in Deutschland begünstigt haben.

- Der späte Beginn kann damit begründet werden, dass es zuvor eine relativ gute soziale Sicherung gab und dementsprechende historisch verfestigte Erwartungen an die gesellschaftlichen Akteure (vgl. bspw. Habisch/ Wegener 2005); soziale Problemlagen erschienen in den 1990er Jahren vergleichsweise moderat und waren weniger sichtbar, so dass sich die Frage des unternehmerischen Engagements oder der unternehmerischen Verantwortung so nicht stellte – dies könnte die merkwürdigen Um- und Irrwege deutscher CSR-/ CC-Debatten in der Anfangszeit erklären.

- Die Tradition des sozialen Engagements (altindustrieller) Firmen hat die deutsche Unternehmenskultur geprägt und eine typische Sozialpartnerschaft hervorgebracht – dies könnte die Ambivalenzen in den CSR-/ CC-Debatten erklären.

- Die Stärke der in Deutschland ökologisch orientierten Nachhaltigkeitsdebatte kann es erleichtert haben, die Themen CSR und CC zu subsumieren und in bestehende betrieblichen Nachhaltigkeitsstrukturen einzufügen. Dies wiederum kann dazu beigetragen haben, dass ökologische Aspekte in der internationalen CSR-Bewertung nun ebenfalls eine größere Rolle spielen – hier wäre Deutschland also ‚Vorreiter‘ gewesen.

- Die deutlich schwach ausgeprägte Konsumentensouveränität in Deutschland verweist auf ein problematisches Verhältnis zu zivilgesellschaftlichen Aktivitäten (vgl. Backhaus-Maul/ Schubert 2005) – dies wiederum könnte die Phantasielosigkeit bei Corporate Volunteering-Programmen und die mangelnde Berücksichtigung von Community-Aspekten erklären.

- Eine ausgeprägte CSR-/ CC-Kultur – wie in den USA oder Großbritannien – kann Missstände bei den Arbeitsbedingungen, der Lohnentwicklung und eine mangelhafte soziale Sicherung verdecken.
- Gleiche Strukturen können in einem anderen Licht erscheinen, wenn es zu politischen Umbrüchen, wie bspw. in Dänemark, kommt: Mit der Abwahl der sozialdemokratischen Regierung im Jahr 2002 wurde das Ziel, möglichst vielen Menschen eine wirtschaftliche und soziale Integration zu ermöglichen, in den Hintergrund gedrängt und es wurde stärker auf Public-Private-Partnership-Strukturen gesetzt, die allerdings wiederum vorwiegend auf die Privatisierung ehemals staatlicher Aufgaben abzielen; im Zuge dieser Entwicklung verlor auch der innovative und Maßstäbe setzende Think Tank TCC an Renommee, weil er für politische Zwecke instrumentalisiert werden konnte.

Diese exemplarischen Beispiele deuten erstens auf eine starke Pfadabhängigkeit hin, die durch historisch gewachsene ökonomische, soziale und kulturelle Bedingungen gerahmt wird; zweitens wird deutlich, dass viele Herangehensweisen und Programme aus der CSR-/ CC-Praxis auch je anders gedeutet werden können, wenn sich die Rahmenbedingungen grundlegend verändern; drittens kann als Fazit formuliert werden, dass es in dieser komplexen Gemengenlage keine Eindeutigkeiten für positive oder negative Bewertungen für CSR-/ CC-Verläufe gibt. Besonders in dem Punkt, um den es in der vorliegenden Untersuchung geht, ist die deutsche Entwicklung mit der in anderen Ländern kaum vergleichbar: durch die betriebsinterne Mitbestimmung können Betriebsräte CSR- und CC-Prozesse teilweise beeinflussen und es stellt sich die Frage, ob sich in Deutschland auf der Basis einer ausgeprägten Sozialpartnerschaft ein eigenes Modell gesellschaftlicher Verantwortung entwickeln kann.

Doch zunächst soll im folgenden Kapitel 2 auf der Basis unserer Analysen der CSR-/ CC-Praxis in Deutschland eine erste theoretische Einschätzung vorgenommen werden – sie dient dem Verständnis des Aufbaus und des methodischen Vorgehens unserer Untersuchung.



## **2 Theoretische Vorüberlegungen und methodisches Vorgehen**

### **2.1 Theoretische Vorüberlegungen**

In der Einleitung hatten wir unseren theoretischen Bezugnahmen bereits angedeutet: Aus einer individualisierungstheoretischen Perspektive gehen wir davon aus, dass sich westliche europäische Gesellschaften in einer besonderen Phase des sozialen Wandels befinden, die mit den Begriffen Entgrenzung, Entstrukturierung oder Interpenetrationen – um nur einige zu nennen – charakterisiert werden kann. Diesen Zusammenhang und angrenzende theoretische Interpretationslinien gilt es im Folgenden zu erläutern.

#### **2.1.1 Kapitalistisches Wirtschaften und Ressourcenvernutzung**

Ein erster Bezugspunkt ist das wirtschaftliche Handeln in modernen, kapitalistisch geprägten Marktgesellschaften. Es ist neben den konstitutiven Merkmalen, wie bspw. Warenförmlichkeit, Eigentum oder Lohnarbeit, dadurch gekennzeichnet, dass seine infrastrukturellen Voraussetzungen in einer besonderen Weise beeinträchtigt werden. Wirtschaftliches Handeln bedeutet immer – seinem Wesen nach –, dass Austauschverhältnisse mit der sozialen und ökologischen Umwelt stattfinden. Das Besondere an kapitalistisch geprägten Marktgesellschaften ist jedoch, dass alle Güter und Dienstleistungen, auch die sozialen und ökologischen Ressourcen, durch *marktwirtschaftliches* Handeln zu Waren werden und somit unter die ‚Gesetze‘ des Marktes fallen. Indem soziale und ökologische Ressourcen warenförmig werden, findet im Prozess des wirtschaftlichen Handelns eine Aufzehrung statt; es erodieren die sozialen und ökologischen Grundlagen, die kapitalistisches Wirtschaften einst hervorgebracht hatten.

Im Wesentlichen sind damit die Vernutzung der Arbeitskraft und der natürlichen Umwelt gemeint. Ersteres war bekanntlich bereits Ende des 19. Jahrhunderts Gegenstand zivilgesellschaftlicher und staatlicher ‚Bearbeitung‘: Es entstanden Gewerkschaften, denen es sukzessive gelang, den unternehmerischen Akteuren Arbeiter- und Sozialrechte abzuringen und staatlicherseits gesetzlich zu garantieren. Damit waren die sozialen Felder bestimmt, die sich bis in die späten 2000er Jahre kaum veränderten:

- das soziale Feld der Kämpfe zwischen Unternehmen und Gewerkschaften;
- das soziale Feld der Politik, in dem es einerseits um die Garantie der Autonomie der Aushandlungsprozesse zwischen Unternehmen und Gewerkschaften geht, andererseits um sozialpolitische Institutionen, die eine soziale Sicherung gewährleisten.

Erst später, beginnend mit den 1970er Jahren, etablierten sich zivilgesellschaftliche Akteure, die sich mit Fragen der Nutzung der Umwelt beschäftigen. Auch im Hinblick auf ökologische Fragen sind – den sozialen Fragen vergleichbar – entsprechende Konfliktfelder entstanden:

- die Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Umweltgruppen;
- der Kampf der Umweltgruppen und der Politik mit dem Ziel, die Nutzung natürlicher Ressourcen gesetzlich zu regulieren.

Im Grunde geht es in beiden Fällen um Fragen der Reproduktion, einmal der Arbeitskraft, zum anderen der Natur. Damit ist ein dreidimensionaler Raum sozialer und ökologischer Kämpfe aufgespannt: die Räume Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Im Hinblick auf unsere Themen ist von Bedeutung, dass die Wirtschaft nur in geringem Maße für soziale und ökologische Nutzungsschäden verantwortlich ist – nämlich nur dann, wenn dies zwischen Unternehmen und Gewerkschaften gesondert geregelt ist oder wenn es gesetzliche Vorschriften gibt. Die Politik und damit staatliche Institutionen sind üblicherweise für Vermeidung oder ‚Reparatur‘ sozialer oder ökologischer Schäden zuständig. Zivilgesellschaftliche Akteure, die entweder nicht-profitwirtschaftlich oder/ und nicht-staatlich organisiert sind (NPO/ NGO) stehen gleichsam dazwischen, indem sie versuchen, mehrere Konfliktfelder zu eröffnen und in beide Räume – Wirtschaft und Politik – hineinzuwirken.

Für die lange Phase der nahezu weltweiten Durchsetzung und Etablierung marktwirtschaftlicher Strukturen ist charakteristisch, dass sich sowohl in den gesellschaftlichen Räumen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft, als auch in den Feldern der Konflikte und Kämpfe je unterschiedliche Struktur- und Handlungslogiken entfaltet haben. Die Folge ist, dass Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu relativ autonomen, d.h. selbstgesetzlichen Räumen geworden sind und dass die Grenzen zwischen diesen Räumen relativ eindeutig waren – obwohl sie durch die Felder der Konflikte und Kämpfe miteinander verknüpft sind. Die ‚Kämpfe‘ in diesen Feldern sorgen dafür, dass gesellschaftliche Räume keine starren Gebilde mit statischen Institutionen sind – vielmehr wird genau dadurch, wie viele konflikttheoretischen Ansätze (etwas zu einseitig) betonen, gesellschaftlicher Wandel in Gang gesetzt und aufrechterhalten. Die Bewegung in den sozialen Feldern führt zur gesellschaftlichen Dynamik und langfristig zu einer Veränderung auch in den Basisinstitutionen der Räume.

Die These ist, dass in allen drei gesellschaftlichen Räumen – Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft – eine Dynamik entstanden ist, die letztlich zur Relativierung ihrer Grenzen geführt hat.

### **2.1.2 Entgrenzung**

Entgrenzung ist ein schillernder Begriff, denn er verweist einerseits darauf, dass sich bisherige Grenzen (graduell unterschiedlich) auflösen, andererseits bildet sich in die-

sem Prozess keine (nur) uneindeutige Gemengenlage, es entstehen vielmehr neue Grenzen, wobei eine ‚neue Ordnung‘ oft noch nicht erkennbar ist. Entgrenzung ist ein relationaler Begriff, der sich auf die Beziehung von (mindestens) zwei gesellschaftlichen Räumen und deren institutionelles Gefüge bezieht. Nur von der Entgrenzung *der* Wirtschaft oder *der* Zivilgesellschaft zu sprechen, ohne den Bezugspunkt und eine (Wirk-)Richtung anzugeben, wäre deshalb ungenau.

Wenn wir im folgenden Entgrenzung in dieser Form deuten, dann bezeichnet Entgrenzung der *Wirtschaft* eine Ausweitung der Warenförmigkeit auf Tätigkeiten, die bislang von der wirtschaftlichen Logik ‚verschont‘ blieben. Entgrenzung wäre dann das ‚Übergreifen‘ der ökonomischen Vernunft oder des ökonomischen Rationalitätsprinzips auf andere, nicht-wirtschaftliche Räume; in Anlehnung an die Habermas’sche Argumentation könnte man von einer Kolonialisierung der Lebenswelt sprechen. In einer spezifischen Form meinen wir hier, dass CSR und CC darauf hindeuten, dass sich das genuin wirtschaftliche Interesse auf Bereiche der Reproduktion ausdehnt. Wenn Unternehmen bspw. im Rahmen von CSR die Arbeitsbedingungen in ausländischen Zulieferbetrieben kontrollieren, dann geht dies über das ‚ursprüngliche‘ Reproduktionsinteresse, nämlich für die eigenen Arbeitskräfte zu sorgen, hinaus; wenn Unternehmen im Rahmen von CC das Bürgerengagement der eigenen Mitarbeiter fördern, dann geht dies ebenso über philanthropische Absichten hinaus.

Analog bezeichnet Entgrenzung der *Zivilgesellschaft* eine Ausweitung der bürgerschaftlichen Logik auf Sachverhalte und Bereiche, die bislang außerhalb der zivilgesellschaftlichen Einflussosphäre lagen. Dies ist bspw. der Fall, wenn zivilgesellschaftliche Akteure Kinderarbeit in sich entwickelnden Ländern skandalisieren und in dieser Weise zu einem Thema der wirtschaftlichen Risikovermeidung machen; eine Ausweitung der bürgerschaftlichen Logik ist vor allem dann evident, wenn von einem Unternehmen als guter Bürger gesprochen wird.

Oft zielt der soziologische Blick nur auf eine Wirkrichtung (Rationalisierung und Vermarktlichung usw.); die Beispiele für zivilgesellschaftliche Entgrenzungsprozesse zeigen jedoch deutlich, dass es sich bei Wirtschaft und Zivilgesellschaft um strukturgleiche Entwicklungen handelt und dass sich in beiden Feldern eine solche Dynamik entwickelt hat, dass Grenzen wirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Handelns ‚überschritten‘ werden. Was jedoch den Raum der Politik anbelangt, so kann man hier in den Bereichen von CSR und CC eher die These von einer Begrenzung, aber nicht von einer Entgrenzung vertreten. Zwar scheint Politik ihre ‚Zuständigkeiten‘ beständig auszudehnen; dennoch kann zumindest für den Bereich der Wohlfahrtsproduktion behauptet werden, dass sich hier der Staat zurückzieht.

Wir folgern aus dieser Analyse, dass CSR und CC Ausdruck von Entgrenzungsprozessen sind und dass es sich um typische Phänomene an den Grenzen von sozialen Räumen handelt. Die weiterführende These ist, dass es zu einem zentralen Problem

wird, die ablaufenden Prozesse zu steuern und zu koordinieren, da unterschiedliche Handlungslogiken ineinander greifen.

### **2.1.3 CSR und CC als Problem der Steuerung und Koordinierung**

Vor diesem Hintergrund begreifen wir die Situation der Betriebsräte bei der Implementierung und Durchführung von CSR und CC als ein Handlungsproblem, das für entgrenzte Felder typisch ist. Damit ist aus einer soziologischen Perspektive auch klar, dass es für das Handeln der Betriebsräte keine ‚Patentrezepte‘ gibt, sondern dass sie sich vielmehr inmitten einer Situation der Steuerungs- und Koordinierungsproblematik befinden, in der alle Akteure unter hoher Unsicherheit handeln.

Nach der modernen Steuerungstheorie gäbe es in dieser Situation im Prinzip zwei Möglichkeiten: die Kontextsteuerung und die Steuerungsform der Verhandlung in Netzwerken.

Bei der Kontextsteuerung wird nicht das Feld selbst gesteuert, sondern seine Umgebung. Sie wird so beeinflusst, dass für das Handeln der beteiligten Akteure veränderte Kontextbedingungen gelten. Es würde sich gleichsam daraus eine neue Handlungslogik ergeben. Diese Steuerungsform ist in unserem Fall von CSR und CC nicht einfach zu handhaben, weil sich Betriebsräte in diesem Feld neuen Situationen ausgesetzt sehen, die nicht ‚ihre‘ sind. D.h., es sind in der Regel die Unternehmensleitungen, die CSR und CC implementieren und durchführen, somit den Kontext verändern und neue Handlungslogiken erzwingen. Hinzu kommt, dass sich bei der Kontextsteuerung die Betriebsräte in diesem Feld von CSR und CC neu verorten müssten, etwa als zivilgesellschaftliche Akteure.

Die Governance School sieht in der Netzwerkbildung und der ‚Verhandlung‘ eine wirksame Steuerungsform, die im Falle von CSR und CC unseres Erachtens ebenfalls sinnvoll wäre. Verhandlungen finden zwischen mehr oder weniger gleichberechtigten Kooperationspartnern statt und beruhen zu einem nicht unwesentlichen Teil auf Vertrauen und Kommunikationsfähigkeit der Verhandlungspartner. Verhandlung in Netzwerken hätte den Vorteil, dass die beteiligten Akteure autonom blieben und dabei jeweils sowohl ihre eigenen als auch gemeinsame Ziele verfolgen könnten. Dies bedeutet für Betriebsräte, dass sie bei Vorliegen einer grundsätzlich vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung eine solche Verhandlungslösung anstreben könnten. Problematisch wäre, gemeinsam mit den Unternehmen zu definieren, welche Akteure zu dem Netzwerk gehören. Modell könnte hier die bereits praktizierten Multi-Stakeholder-Dialoge zu CSR sein.

Unsere theoretischen Vorüberlegungen im Hinblick auf unsere Untersuchung können wir nun wie folgt zusammenfassen: Wir hatten eine Situation der Entgrenzung unterstellt, in der es Handlungsprobleme grundsätzlicher Natur für alle Beteiligten, insbe-

sondere für die Betriebsräte gibt. Da Betriebsräte in der Situation der Implementierung und Durchführung von CSR und CC kaum in der Lage sein werden, die Kontextbedingungen durch Steuerung der wirtschaftlichen oder sozialen Umgebung zu verändern, werden sie notwendigerweise versuchen, in irgend einer Form zu kooperieren und nach Verhandlungslösungen suchen. Dies, so unsere weitere Vermutung, wird davon abhängig sein, welche Form von CSR und CC unternehmensseitig ‚gesetzt‘ wird und welche Handlungs- und Konfliktfelder sich daraus für die Betriebsräte ergeben. Unsere Untersuchung musste notwendigerweise folglich damit beginnen, die möglichen Formen von CSR und CC sowie die Ausgangslage in Deutschland (und ausgewählten anderen Ländern) zu beschreiben, wie im vorangegangenen Kapitel geschehen. Dann muss es in einem weiteren Schritt darum gehen, das Handlungsfeld, das sich durch CSR und CC für die Betriebsräte ergibt, möglichst genau zu beschreiben, um daraus schließlich die Handlungs- und Interaktionsmuster abzuleiten. Dies wird Gegenstand von Teil II, Kapitel 3 sein.

## 2.2 Methodisches Vorgehen

Im Zentrum dieser Arbeit stand die Frage nach der Mitwirkung von Betriebsräten bei CSR-/ CC-Aktivitäten. Aufgrund der Forschungslage war eine explorativ angelegte Untersuchung notwendig. Ziel der Untersuchung war es, eine Typologie zu entwickeln, die Aufschluss über die spezifische Art von Mitwirkungsformen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung gibt und empirisch gewonnene Erkenntnisse über das in dieser Hinsicht noch weitgehend offene Forschungsfeld ermöglicht.

### 2.2.1 Datenbasis und Datenerhebung

Die Hauptuntersuchung – die Befragung von Konzern-/ Gesamtbetriebsräten – wurde auf der Basis von Experteninterviews durchgeführt, deren Vorgehen im Folgenden erläutert wird.

Die gesamte Erhebungsphase wurde gerahmt durch eine begleitende Analyse der deutschen CSR-/ CC-Praxis. Hier konnte auf diverse vorherige Untersuchungen des auch an dieser Studie beteiligten Forschungsinstituts zurückgegriffen werden. Dies betraf sowohl Datenmaterial aus früheren Erhebungen zu Corporate Citizenship-Aktivitäten, als auch eine umfangreiche Sammlung an Dokumenten zur CSR-/ CC-Praxis von Unternehmen in Deutschland. Dieser erste Zugang zu einschlägigen Dokumenten wurde kontinuierlich erweitert und ergänzt durch aktuelle öffentliche und interne CSR-/ CC-Dokumente, die wir im Rahmen der Unternehmenskontakte erschließen konnten. Dazu zählte neben den öffentlichen Unternehmensberichten und einer Fülle von Internetveröffentlichungen insbesondere unternehmensinternes Material, das uns von unseren Interviewpartnern zur Verfügung gestellt wurde.

#### *Datenbasis und Auswahl der Untersuchungsfälle der Hauptuntersuchung*

Für die Hauptuntersuchung haben wir ein gewichtetes Auswahlverfahren mit einem zunächst kategorisierenden Zugang gewählt:

Dazu haben wir vier *Unternehmensgruppen* entlang vorab theoretisch festgelegter Kriterien gebildet, nach denen die Unternehmen ausgewählt werden sollten. Diese feldbegrenzenden Kriterien der Fallauswahl wurden aus Überlegungen abgeleitet, die darauf zielten, das Spektrum der CSR-/ CC-Praxis in Deutschland möglichst gut abzubilden. Es handelt sich um eine formale Strukturierung nach Merkmalen, von denen ein wesentlicher Einfluss auf die CSR-/ CC-Prozesse im Unternehmen und unterschiedliche Situationen für die Betriebsräte zu erwarten sind.

Gruppe I	Gruppe II	Gruppe III	Gruppe IV	Gruppe V
Deutsche Kapitalgesellschaften	Kapitalgesellschaften, die vormals öffentlich waren und/ oder heute starke öffentliche Anteilseigner aufweisen	Kapitalgesellschaften mit starkem Einfluss von einzelnen Personen oder Familien	Ausländische Kapitalgesellschaften mit Tochterunternehmen in Deutschland	Kleine und mittlere Unternehmen

Die erste Kategorie umfasst die Unternehmensgruppe großer deutscher Kapitalgesellschaften (Gruppe I); ihr gegenüber stehen zwei Gruppen mit besonderen Merkmalen: In der Gruppe II sind Kapitalgesellschaften, die vormals öffentliche Unternehmen waren und/ oder heute noch starke öffentliche Anteilseigner aufweisen. Die Unternehmensgruppe III zeichnet sich dagegen durch den starken Einfluss einzelner Personen oder Familien auf die Unternehmenskultur aus. Die vierte Gruppe umfasst Unternehmen ausländischer Kapitalgesellschaften mit Tochterunternehmen in Deutschland. An diesen lässt sich untersuchen, ob es Einflüsse aus Unternehmensteilen in anderen Ländern mit einer hohen Verankerung von CSR auf das gesellschaftliche Engagement der Töchter gibt.

Wir haben eine fünfte Gruppe von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hinzugenommen, um zu überprüfen, ob die Unternehmensgröße Einfluss auf unsere Ergebnisse hat. Hier wurde allerdings wegen der größeren empirischen Grundgesamtheit ein anderes methodisches Design gewählt und auf einer Datenbasis von 120 KMU gearbeitet. Die KMU erhielten Fragebögen und ausgewählte Fälle wurden in einer zweiten Phase telefonisch befragt.

Da unsere Untersuchungen bestätigen, dass in kleinen und mittleren Unternehmen nur zu einem geringen Teil Betriebsräte vorhanden sind (vgl. Müller-Jentsch 1997), spielt hier allein aus strukturellen Gründen die Mitwirkung von Betriebsräten bei CSR- und CC-Aktivitäten eine geringe Rolle. Deshalb sind wir im Folgenden auf KMU nur dann eingegangen, wenn eine besondere Situation gegeben ist, die von dem übrigen Sample abweicht.<sup>12</sup>

Von dieser kategorisierenden Logik ausgehend haben wir 20 Großunternehmen ausgewählt und zu gleichen Anteilen den vier Unternehmensgruppen zugeordnet.

In jedem dieser ausgewählten Unternehmen wurden die Konzern-/ Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und ihre Stellvertreter sowie zwei Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat angeschrieben. Sie wurden über unser Projekt und unser Anliegen infor-

<sup>12</sup> Es gibt, wie in Kapitel 1 bereits erwähnt, nur wenige Studien, die CSR und CC in KMU behandeln. Wir haben deshalb eine Auswertung der Daten in einer gesonderten Studie vorgenommen (Mutz/ Schneiker/ Benda 2006)

miert und um Unterstützung gebeten. In einem nachgehenden Telefonat wurde son-  
diert, ob der Betriebsrat Kenntnis von den CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens  
hat und in irgendeiner Weise daran beteiligt ist. Über dieses Telefonat wurde eine  
Protokollnotiz angefertigt, die in der späteren Materialauswertung berücksichtigt wur-  
de.

### *Untersuchungssample*

Das Sample besteht aus 20 Großunternehmen, die sich anteilmäßig auf die vier ge-  
nannten Unternehmensgruppen verteilen. Das Untersuchungssample umfasst unter-  
schiedliche Branchen wie Versicherungs- und Finanzdienstleister, Chemie, Automo-  
bilhersteller, Handelsunternehmen sowie Energie- und Verkehrsbranche. Bezogen  
auf das Strukturmerkmal Börsennotierung ergibt sich folgende Verteilung: Fünf Un-  
ternehmen sind nicht börsennotiert, elf sind börsennotiert; von den letzteren zählen  
wiederum fünf zur DAX-30-Gruppe. Folglich ist es mit dem kategorisierenden Zugang  
gelingen, eine zufrieden stellende Auswahl zu treffen.

Dies bedeutet, dass aufschlussreiche Einblicke in das ‚Innenleben‘ unterschiedlicher  
CSR-/ CC-Praxen möglich waren. Diese Variationsbreite bezieht sich sowohl auf die  
Formen und Themenfelder der CSR-/ CC-Aktivitäten als auch auf die organisatori-  
sche Verankerung im Unternehmen, die unternehmerischen Beweggründe und Nut-  
zenvorstellungen. Mit anderen Worten: Das Sample umfasst Unternehmen, die die  
Vielstimmigkeit der CSR-/ CC-Debatte in Deutschland und die Heterogenität der  
CSR-/ CC-Praxis widerspiegeln. Dies reicht von Unternehmensbeispielen, in denen  
das gesellschaftliche Engagement in der Unternehmenstradition verankert ist bis hin  
zu solchen Fällen, bei denen die Vermutung nahe liegt, dass es sich bei den Aktivitä-  
ten ausschließlich um Marketingstrategien und Imagepflege handelt. Somit gewähr-  
leistete die Fallauswahl, die Aktionsfelder der Betriebsräte und ihre Mitwirkungspra-  
xis unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu untersuchen.

Ein weiterer Aspekt soll hier betont werden: Unser Feldzugang richtete auf in der Öf-  
fentlichkeit wahrnehmbare, aktive CSR-/ CC-Unternehmen, in denen sich eine Betei-  
ligung oder Mitwirkung der Betriebsräte bei der Implementierung bzw. Durchführung  
von CSR oder CC entwickelt hatte. Dieser Fokus unserer Untersuchung richtete sich  
demnach auf die konkreten Formen und Ausprägungen der Mitwirkung von Betriebs-  
räten unter verschiedenen Bedingungen. Im Zentrum der Untersuchung standen die  
tatsächliche Mitwirkungspraxis der Betriebsräte und das Ziel, typische Aktionsfelder  
und Praxen herauszuarbeiten und zu reflektieren.

Somit ist deutlich darauf hinzuweisen, dass die vermutlich große Zahl der Betriebsrä-  
te, die vom Management nicht beteiligt werden oder sich nicht beteiligen, nicht Ge-  
genstand unserer Analysen waren. Dies hätte den Untersuchungsrahmen gesprengt.  
Wir sind allerdings der Ansicht, dass die Durchführung derartiger Studien unbedingt  
notwendig ist.



Von den zwanzig kontaktierten Unternehmen wurden sechzehn in unsere Untersuchung einbezogen; der Kontakt zu vier Unternehmen konnte aus folgenden Gründen nicht weiter verfolgt werden:

In der Sondierungsphase ergab sich bei einem Fall, dass die Arbeitnehmervertreter keine besondere Kenntnis zu den CSR-CC-Aktivitäten des Unternehmens hatten und an einer Zusammenarbeit mit uns nicht interessiert waren. In einem weiteren Fall wurde eine Kooperation abgelehnt, ohne dass wir nähere Begründungen in Erfahrung bringen konnten. In einem Unternehmen kam das bereits terminierte Interview mit dem Konzernbetriebsrat nicht zustande, da dieser in einen sich dann ausweitenden öffentlichen Skandal verwickelt war. Da die Dynamik dieses Vorgangs zu dem Zeitpunkt der Erhebungsphase nicht absehbar war, haben wir diesen Fall nicht mehr in die weitere Untersuchung einbezogen. Schließlich kam bei einem Unternehmen trotz intensiver Bemühungen kein stabiler Arbeitskontakt zustande und es wurde seitens des Betriebsrates aus Kapazitätsgründen eine Absage erteilt.

In dieser Phase des Feldzugangs bis hin zur definitiven Abstimmung von Interviewterminen sind wir auf große Offenheit und Kooperationsbereitschaft gestoßen.

Bei den genannten sechzehn Großunternehmen wurden Interviews mit Konzern-/Gesamtbetriebsräten geführt. In ausgewählten Unternehmen wurden zusätzlich die jeweiligen CSR-Verantwortlichen befragt.

Insgesamt wurden in diesem Untersuchungsteil 26 Interviews, davon sechs mit CSR-Verantwortlichen geführt; in zwei Fällen kam ein gemeinsames Gespräch mit Betriebsrats- und Unternehmensvertretern zustande, da dies im Vorfeld der Abstimmung von den Betriebsräten so vorgeschlagen bzw. gewünscht wurde. Die weiteren methodischen Schritte im Hinblick auf die Durchführung der Interviews und die Datenauswertung entsprechen einer qualitativen Vorgehensweise.

#### *Erhebungsmethode: Experteninterview*

Die Gespräche wurden als Experteninterviews konzipiert. Als Erkenntnisziele dieser Methode gelten gemeinhin die Exploration von konkretem, aggregiertem Betriebs- und Kontextwissen, von Sonderwissen oder praxisgesättigtem (Experten-)Wissen, die Rekonstruktion komplexer Wissensbestände (Meuser/ Nagel 1991, 1997, 2002), die Erhebung sachdienlicher Informationen (Deeke 1995) oder die Erarbeitung basaler Informationen (Hopf 1995). In der Methodologie zu Experteninterviews ist die Frage zentral, was eine Person in einem spezifischen sozialen Umfeld zu einem Experten qualifiziert. Hitzler sieht in Expertenwissen eine Spezifizierung eines vor allem in wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen gewonnenen *systematischen Wissens*, mit dem individuelle und soziale Handlungsprobleme gelöst werden können (vgl. Hitzler 1994). Abweichend davon haben wir die Konzernbetriebsräte als Experten ‚in eigener Sache‘ verstanden, die zwar nicht wissenschaftlich geschult, aber bezogen auf die Forschungsfrage durchaus in der Lage sind, mit der gebotenen Distanzierung systematisches Wissen zu produzieren und spezifische Auskunft über ihr Handlungs-

feld zu geben. Bei Experteninterviews erwartet man keine Neutralität, sondern lediglich einen geübten Umgang mit Nähe und Distanz in Bezug auf einen umschreibbaren Sachverhalt. Mit Experteninterviews werden ganz unterschiedliche Textsorten generiert: Etwa Bericht, Argumentation oder Erzählung, denen gemeinsam ist, dass sie den Standpunkt des Experten, in unserem Falle eines Akteurs im Feld, wiedergeben.

Die Interviews wurden auf der Basis eines themenzentrierten Interviewleitfadens geführt, wobei jeweils mit erzählgenerierenden Impulsen eröffnet wurde. Somit oblag es unseren Experten, welche Textsorte bzw. welche Mischungen von Textsorten sie produzierten und welche eigenen Inhalte, Schwerpunkte und Relevanzen sie entfalteten. Der Interviewleitfaden war in drei thematische Blöcke gegliedert:

- Bestandsaufnahme zur CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens aus der Sicht der Betriebsräte
- Zusammenarbeit, Beteiligung und Kooperation bei CSR/ CC zwischen Betriebsrat und Unternehmen
- Bewertung der Zusammenarbeit und CSR-Praxis

Das Leitfadeninterview ermöglichte entlang dieser thematischen Strukturierung ein hohes Maß an inhaltlicher und chronologischer Offenheit.

Die meisten Interviews dauerten etwa eine Stunde; in einigen Fällen waren es auch zwischen 70 und 130 Minuten, weil sich bei den Gesprächspartnern ein starkes Interesse an dem Thema entwickelte.

Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

#### *Weitere Interviews mit Sachverständigen*

Zusätzlich zur Hauptuntersuchung (Befragung der Konzernbetriebsräte) wurden Interviews mit Sachverständigen durchgeführt, d.h. mit Vertretern aus Wissenschaft, Gewerkschaften, Beratungsagenturen und Drittem Sektor, die sich thematisch mit dem Feld CSR/ CC befassen oder deren Arbeitsgebiete sich mit Schnittfeldern von CSR und CC treffen. Diese Interviewpartner sind somit in das CSR-/ CC-Feld involviert, jedoch nicht in die unmittelbare unternehmerische Praxis wie unsere befragten Konzern-/ Gesamtbetriebsräte; insofern sind sie keine ‚betroffenen‘ Experten.

Darüber hinaus wurden zu Fragen der Entwicklung von CSR und CC auf der *europäischen* Ebene und zum aktuellen Stand der CSR-/ CC-Praxis in Deutschland aus *internationaler* Perspektive weitere Sachverständige befragt. Zu diesem Bereich wurden insgesamt sieben Interviews durchgeführt. Diese Gespräche waren in verschiedenen Phasen des gesamten Forschungsprozesses von Bedeutung, wenn es beispielsweise darum ging, die Rolle der Gewerkschaften in anderen europäischen Ländern zu analysieren. Die Ergebnisse dieser Analysen sind weiter oben in das erste Kapitel eingeflossen.

### *Datenbasis- und Datenerhebung im zweiten Untersuchungsteil*

Im zweiten Teil der empirischen Untersuchung haben wir die Kooperationsmuster zwischen Unternehmen und Einrichtungen des Dritten Sektors im Rahmen von Corporate Citizenship-Aktivitäten analysiert.

Für die empirische Erhebung wurden Dritte Sektor-Einrichtungen ausgewählt, mit denen die Untersuchungsunternehmen, die wir im ersten Teil (Befragung Konzernbeiräte) untersucht hatten, kooperieren. Somit waren wir in der Lage, zwei Seiten zu beleuchten. Die Einrichtungen sind in unterschiedlicher Weise in die Corporate-Citizenship-Aktivitäten der Unternehmen eingebunden, so dass wir einen differenzierten Einblick in verschiedene Praxen der Kooperation hatten.

Überwiegend handelt es sich bei den Kooperationen um Corporate Volunteering-Programme, bei denen Mitarbeiter der Unternehmen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen in die Dritte Sektor Einrichtungen ‚entsandt‘ werden. Bei zwei Kooperationen ist dies nicht der Fall; hier engagieren sich die Unternehmensmitarbeiter freiwillig in ihrer Freizeit. Ein Unternehmen distanziert sich ausdrücklich von einer verwertungsorientierten Corporate Volunteering-Praxis und setzt demgegenüber auf das freiwillige, selbstbestimmte Engagement ihrer Mitarbeiter (siehe Kooperationsprojekt ‚Aktionstage im Kinderheim‘).

Die jeweiligen Programme der Kooperationspartner der Untersuchungsunternehmen aus dem Dritten Sektor haben wir entlang der theoretischen Kategorien des Feldes ausgewählt:

Non Profit Organisationen (NPO) unterscheiden sich anhand einer Vielzahl von Eigenschaften. Als entscheidend für die Funktionsweise dieser Organisationen betrachten wir in Anlehnung an das Modell von Wex (2004) weniger formale Eigenschaften wie Größe oder Rechtsform, sondern vor allem die interne *Organisationslogik*. Wesentliche Unterscheidungen ergeben sich dabei durch die Nähe einer NPO zu den gesellschaftlichen Sektoren Markt, Staat und Dritter Sektor. Für eine solche Unterscheidung spricht auch, dass sich NPOs zunehmend in markt-, staats- und vereinsnahe Organisationen ausdifferenzieren. Vor diesem Hintergrund haben wir unser Sample entlang dieser drei Kategorien strukturiert und entsprechende Zuordnungen vorgenommen.

Bei Corporate Citizenship-Aktivitäten in Deutschland dominieren generell soziale Einrichtungen gegenüber ökologisch und kulturell ausgerichteten Tätigkeitsprofilen. Für die Kooperationspartner der Untersuchungsunternehmen traf dies auch zu, so dass im Hinblick auf die *Tätigkeitsfelder* der Dritte Sektor-Einrichtungen in dem Sample überwiegend soziale Einrichtungen vertreten sind.

Insgesamt umfasst das Sample sieben Einrichtungen, die sich im Hinblick auf ihre Sektornähe wie folgt verteilen:

- marktnah: Einrichtung der Suchtkrankenhilfe
- staatsnah: Kinderheim, Schule, Kindertagesstätte
- vereinsnah: Verein zur Förderung sozial benachteiligter Kinder, Mobile Werkstatt, Elternzentrum

In den sieben Einrichtungen wurden insgesamt neun leitfadenorientierte Experteninterviews geführt (siehe oben). Der Interviewleitfaden war in folgende drei thematische Blöcke gegliedert:

- Entstehung des Kooperationsprojektes
- Ablauf der Kooperation
- Bewertung der Kooperation im Hinblick auf Voraussetzungen und Wirkungen

Es wurden die Geschäftsführer oder Einrichtungsleiter der Kooperationspartner sowie ein Lehrer in seiner Funktion als Projektkoordinator (Schulunterricht zur Wirtschafts- und Finanzwelt) interviewt. Die Gespräche dauerten zwischen 50 und 95 Minuten und wurden digitalisiert sowie vollständig transkribiert.

Folgende *Kooperationsprojekte* wurden analysiert:

- Organisationsentwicklung für Suchtkrankenhilfe
- Ferienunterhaltung für Kinder aus benachteiligten Stadtteilen (Kooperationspartner: Verein zur Förderung sozial benachteiligter Kinder)
- Aktionstage im Kinderheim
- Schulunterricht zur Wirtschafts- und Finanzwelt (Kooperationspartner: Realschule)
- Lernsoftware für Kindertagesstätte
- Renovierung eines Familienbildungszentrums (Kooperationspartner: Elternzentrum)
- Präsentationsmappe für eine mobile Werkstatt

## **2.2.2 Datenauswertung der Befragung der Konzern-/ Gesamtbetriebsräte**

### *Hermeneutisches Auswertungsverfahren*

Die Interviews wurden mit einem qualitativen Auswertungsverfahren analysiert, das sich methodologisch an der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik orientiert (u.a. Soeffner 1989). Unser Auswertungsinteresse zielte darauf ab, einerseits die bloßen

Sachverhalte, andererseits aber auch die damit verknüpften Hintergrundüberzeugungen und Sinnstrukturen systematisch freizulegen und so die Praxen des Feldes zu erfassen. Wir wollten aus den Einzelfällen heraus typische Situationen der Praxis der Betriebsräte sowie charakteristische Handlungsmuster und Interaktionen rekonstruieren.

Die Auswertung der Einzelfälle erfolgte nach einer thematischen Sequenzierung und Kodierung; in einem weiteren Schritt wurden fallstrukturierende Dimensionen freigelegt. Daraus wurde eine Heuristik erstellt, um den jeweiligen Fall im gesamten Spektrum der Interviews zu verorten. Dem folgte eine fallvergleichende Auswertung, wobei wir wechselseitig mit den fallstrukturierenden Dimensionen der Einzelfälle und theoretischen Annahmen arbeiteten (Logik der empirisch begründeten Theoriebildung: Kelle 1994, Kluge 1999, Brüsemeister 2000). Um die Struktur des gesamten Feldes zu erfassen, wurden minimale und maximale Kontrastierung vorgenommen (Grounded Theory: Glaser/ Strauss 1967, Strauss/ Corbin 1996). Die Typenbildung erfolgte in Anlehnung an das mehrstufige Verfahren von Kelle/ Kluge (1999).

#### *Generierung einer Typologie*

Mit der entwickelten Typologie für den ersten Hauptteil wurde das Ziel verfolgt, das Spektrum von Mitwirkungsformen der Betriebsräte bei CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens möglichst weitgehend abzudecken.

Der Prozess der Typenbildung bestand darin, den Untersuchungsgegenstand nach relevanten Vergleichsdimensionen zu strukturieren und die Untersuchungsfälle hinsichtlich ihrer spezifischen Ausprägungen von minimaler und maximaler Kontrastierung zu systematisieren. Darüber hinaus diente die Typenbildung dem Zweck, die inhaltlichen Sinnzusammenhänge, die innerhalb eines Typus sowie zwischen den Typen bestehen, zu analysieren und Erklärungen hierfür zu entwickeln. Jeder Typus sollte eine möglichst hohe *interne Homogenität* aufweisen, um die Vereinigung zentraler Merkmale als Charakteristika der Fallreihe deutlich zu machen. Untereinander sollten die Typen eine möglichst hohe *externe Heterogenität* aufweisen, um das Spektrum des Forschungsgegenstandes aufzuspannen und eine Distinktion zwischen den Typen zu erzielen (vgl. Kluge 1999: 42). Die Entwicklung dieser Typologie erfolgte – wie das gesamte Auswertungsverfahren der vorliegenden Untersuchung – in einem zirkulären Prozess mit Rückkopplungen und Parallelschritten in Verschränkung von Erhebung und Auswertung.

Als zentrale, beschreibende Variable wurden typenspezifische *Handlungsmuster* in Bezug auf die Mitwirkung bei CSR-/ CC-Prozessen von Betriebsräten herausgearbeitet. Diese Handlungsmuster lassen sich entlang von drei Dimensionen mit spezifischen Ausprägungen differenzieren. Empirisch entwickeln sich die Handlungsmuster in den Aktionsfeldern der Betriebsräte, wobei sie von unterschiedlichen Bedingungskonstellationen geprägt sind (s. ausführlich Kapitel 3.3). Aus forschungspragmati-

schen Gründen wurden Einzelfallbeschreibungen nur für ausgewählte ‚clear cases‘ angefertigt.

Die *Darstellung* der herausgearbeiteten Typen im Kapitel 3 entspricht nicht dem soeben geschilderten analytischen Forschungsprozess; sie richtet sich vielmehr nach Kriterien der Vermittlung und Nachvollziehbarkeit der Befunde. So folgt die Beschreibung der vier Typen entlang der Differenzierungslinie, die sich aus den unterschiedlichen Ausprägungen der Dimensionen des Typenraums ergibt. Wir beginnen bei der Darstellung unserer Ergebnisse mit dem Typus, der sich am stärksten innerhalb des gesetzlichen Rahmens bewegt und enden mit dem vierten Typus, der am stärksten darüber hinaus weist.

#### *Generierung typischer Kooperationslogiken*

Mit dem zweiten Teil der Hauptuntersuchung, der Rekonstruktion der Kooperationsbeziehungen zwischen Einrichtungen des Dritten Sektors und Unternehmen, bewegten wir uns ebenfalls auf Neuland. Unsere Absicht war es, in *explorativer* Weise das Feld aufzuspannen und so Grundlagen für spätere Analysen zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund war es kein Manko, mit einer relativ kleinen Fallzahl von sieben Einrichtungen zu arbeiten. In einem ersten Schritt haben wir auf der Basis der in Deutschland inzwischen umfangreichen Nachhaltigkeits-/ CSR- und CC-Reports eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um das Feld zunächst theoretisch zu strukturieren. Somit ist es uns gelungen, unterschiedliche Formen von CC, insbesondere Corporate Volunteering zu unterscheiden und die wichtigen kulturellen Prägungen herauszuarbeiten. In einem zweiten Schritt haben wir die Interviews ausgewertet und zunächst lediglich eine thematische Auffächerung vorgenommen: Wir wollten damit in einer strukturierten Weise erfassen, welche Sachverhalte seitens der Einrichtungen des Dritten Sektors in besonderer Weise und mit welchen Bedeutungszuschreibungen thematisiert werden. Vor diesem Hintergrund hatten wir dann nach den oben genannten Prinzipien einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik typische Kooperationslogiken herausgearbeitet sowie korrespondierende Handlungsmuster und Ziele.

### **2.2.3 Reflexive Aktionsforschung und Mitwirkung der Adressaten**

#### *Forschungshaltung*

Wir fühlten uns bei dem durchgeführten Projekt einer Forschungshaltung verpflichtet, die eine möglichst breite Partizipation derjenigen in den Feldern zuließ, die von CSR- / CC-Aktivitäten betroffen sind – die es folglich in irgend einer Weise ‚angeht‘. Dabei distanzieren wir uns von den traditionellen Ausprägungen einer Aktionsforschung. Wir teilen insbesondere die im angelsächsischen Raum formulierte Kritik daran und

orientierten uns eher an den Überlegungen, die im Rahmen eines participatory action research (PAR)-Ansatzes formuliert worden sind (Fals Borda 1991). Somit ging es uns weniger darum, das Diktum einer strikten Forschungsneutralität einzuhalten; wir wollten vielmehr mit einer *reflexiven Distanz* (Honer 1993) – entlehnt der ethnomethodologischen Forschung – die Akteure im Feld von CSR und CC bei der Fokussierung der Fragestellungen und Analysen aktiv mit einbeziehen. Dabei galt es, deren Einflüsse im und auf das empirische (Um-)Feld zu kontrollieren.

Insofern können wir von einer *reflexiven Aktionsforschung* sprechen, die in optimaler Weise eine kontrollierte Mitwirkung ermöglicht und zugleich kontextsensibel ist – ohne die notwendige Distanz zum Forschungsfeld aufzugeben.

### *Workshops und Gesprächskreise*

Diesen partizipatorischen Anspruch haben wir so umgesetzt, dass wir während des gesamten Projektverlaufs eine Vielzahl bilateraler Gespräche mit Gewerkschafts- und betrieblichen Arbeitnehmervertretern sowie anderen Akteuren im CSR-/ CC-Feld führten und Gesprächskreise und Workshops veranstalteten. Diese eher informellen Gespräche (zu unterscheiden von den formellen Experteninterviews) sowie Gesprächskreise und Workshops sind folglich Bestandteil unseres methodischen Instrumentariums gewesen, um einerseits ein Höchstmaß an Partizipation zu ermöglichen und andererseits aus einer anderen Warte heraus die ‚Logik der Praxis‘ zu durchdringen. Gesprächskreise und Workshops hatten teils ‚feste Gäste‘, die man methodologisch als ‚strategische Akteure‘ (Evers) im Feld von CSR und CC in Deutschland bezeichnen kann; größtenteils wollten wir jedoch eine wechselnde Teilnehmerkonstellation erreichen, die sich nach den verschiedenen Themenschwerpunkten richtete.

Es ist uns – gemäß dem methodologischen Vorhaben einer reflexiven Aktionsforschung – klar gewesen, dass wir damit das empirische Feld selbst veränderten. Wir haben mit unserem Vorgehen in kontrollierter Weise Diskussionsprozesse erzeugt, Personen miteinander vernetzt und Themen ‚gesetzt‘.

Die Gesprächskreise umfassten im Einzelnen:

1. Gesprächskreis: 06.06.2005: „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Zwischen Regulierung und freiwilliger Selbstverpflichtung“
2. Gesprächskreis: 04.07.2005: „Corporate Citizenship – ein Potenzial für das Gemeinwesen?“
3. Gesprächskreis: 07.10.2005: „Gesellschaftliche Verantwortung von kleinen und mittleren Unternehmen: Zwischen Tradition und Strategie“

4. Gesprächskreis: 27.01.2006: „Was kann Beratung bei bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen leisten?“

Innerhalb der drei Projektworkshops wurden einzelne, vorläufige Projektergebnisse aus dem Forschungsprozess mit verschiedenen CSR-/ CC-Akteuren aus Gewerkschaft, Wissenschaft, Unternehmen und Dritter Sektor diskutiert. Unser Ziel war es, die Resonanz und ‚Rückmeldungen‘ in das laufende Forschungsdesign einzubauen und zu verwerten.

Es fanden folgende Projektworkshops statt:

1. Projektworkshop: 07.04.2005: „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung“
2. Projektworkshop: 24.10.2005: „Kooperationen von Unternehmen mit Einrichtungen des Dritten Sektors“
3. Projektworkshop: 31.03.2006: „‘Das ist immer eine Gratwanderung!’ Mitwirkungspraxis von Arbeitnehmervertretungen bei CSR-/ CC-Aktivitäten“



## **Teil II EMPIRISCHE BEFUNDE**

### 3 Die Rolle der betrieblichen Arbeitnehmervertretung bei CSR- und CC-Aktivitäten

Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage nach der Mitwirkung von Betriebsräten bei CSR- und CC-Aktivitäten. Diese Studie fokussiert Unternehmen, an deren CSR-Prozessen Betriebsräte beteiligt sind oder beteiligt werden.

Die empirischen Befunde geben Aufschluss über die *spezifische Art von Beteiligungsformen* der Betriebsräte, den Schnittmengen zwischen CSR/ CC und Mitbestimmungsthemen sowie über Anknüpfungspunkte für die bessere Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen. Ein weiteres wichtiges Ziel war, Interaktionsmuster zwischen Betriebsräten und Management herauszuarbeiten.

Im Forschungsprozess wurde deutlich, dass sich die Situationen, die durch die CSR-/ CC-Praxis von Unternehmen entstehen, und die Bedingungen, mit denen sich Betriebsräte auseinandersetzen müssen, für unsere Fragestellung von zentraler Bedeutung sind. Im empirischen Material kommt im Hinblick auf die Mitwirkungspraxis der Betriebsräte eine starke Heterogenität zum Ausdruck, die die Unterschiedlichkeit der Branchen und Unternehmenskulturen sowie eine sich auch in Deutschland mittlerweile entwickelnden Vielfalt der CSR-/ CC-Praxis gut abbildet – dennoch war das breite Spektrum und die Differenziertheit der Mitwirkung der betrieblichen Arbeitnehmervertretung überraschend.

Bevor wir im Folgenden die empirischen Befunde der Untersuchung darstellen und konkretisieren, werden hier zum besseren Verständnis der formale Handlungsrahmen der betrieblichen Mitbestimmung und die Beteiligungsrechte des Betriebsrates knapp skizziert (3.1). Dann geht es weiter um Befunde allgemeiner Art, die sich vor allem aus unserer Praxis- und Dokumentenanalyse ergeben haben (3.2). Danach werden die Ergebnisse aus dem Hauptteil der Studie dargestellt, die auf der Grundlage einer fallvergleichenden Analyse ermittelt und in einer Typologie verdichtet wurden. Die Entwicklung, der Aufbau der Typologie und ihre relevanten Dimensionen werden in Punkt 3.3 erläutert. Im Anschluss daran werden die vier herausgearbeiteten Typen mit ihren zentralen Merkmalen und anhand von Fallbeispielen aus einer Fallreihe ausführlich beschrieben (3.4 bis 3.7).

### 3.1 Die Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Im Folgenden werden die konstituierenden Elemente der Betriebsverfassung skizziert, um in Kürze den formalen Handlungsrahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu verdeutlichen. Dieser bezieht sich zuallererst auf die lokale Betriebsratsebene. Der örtliche Betriebsrat gilt als wichtigster Träger von Mitbestimmungsrechten und Kompetenzen, da der Gesetzgeber das Subsidiaritätsprinzip im Verhältnis zu den Betriebsratsgremien auf höherer Ebene (Gesamt-, Konzern- oder Eurobetriebsrat) vorsieht. Auf die systematische Kompetenzverteilung in der Unternehmenswirklichkeit und das auszubalancierende Verhältnis zwischen den Betriebsratsstrukturen auf höherer Ebene in unmittelbarer Nähe des zentralen Managements und dem örtlichen Betriebsrat mit räumlicher und sozialer Nähe zu den Beschäftigten, kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden.<sup>13</sup>

#### 3.1.1 Charakteristische Elemente der Betriebsverfassung

Die Betriebsverfassung weist in ihrer Grundstruktur auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) von 1952 und seiner Novellierung 1972 durch die sozialdemokratisch-liberale Koalition sowie weiteren Novellierungen (1988 und 2001<sup>14</sup>) und Reformen (2002<sup>15</sup>) deutliche Kontinuität auf. Dazu ist als ein zentraler Aspekt die autonome Stellung des Betriebsrates gegenüber den Gewerkschaften herauszustellen, die die *duale Struktur der Interessenvertretung* von Tarifautonomie und Betriebsverfassung konstituiert. Diese ermöglicht „eine funktionale Differenzierung der Austragung und Verarbeitung von Interessenkonflikten in zwei – nach Interessen, Akteuren und Durchsetzungsformen – voneinander getrennten Arenen“ (Müller-Jentsch 1995: 13). Darüber hinaus gehören zu den Grundstrukturen der betrieblichen Interessenvertretung folgende Elemente, die mit der Betriebsverfassung den formalen Handlungsrahmen des Betriebsrates als zentrales Organ der betrieblichen Mitbestimmung konstituieren (vgl. Schmidt/ Trinczek 1999):

- der faktische Ausschluss der Gewerkschaften aus dem Betrieb;

---

<sup>13</sup> Siehe dazu u.a. Behrens 2005. Zu beachten ist, dass wir für unsere Untersuchung den Zugang zur Mitwirkungspraxis bei der Implementierung und Durchführung von CSR-/ CC-Prozessen über die Spitzenvertreter der Interessenvertretung, d.h. den Gesamt- oder Konzernbetriebsrat gewählt haben. Zur Erläuterung: Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt die Bildung eines Gesamtbetriebsrates zwingend vor, wenn in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte bestehen (§ 47 BetrVG). Die Bildung eines Konzernbetriebsrates basiert auf einer ‚Kann‘-Regelung (§ 54 BetrVG). Die Gesamtbetriebsräte der Konzernunternehmen (die mehr als 50% der Beschäftigten aller Konzernunternehmen umfassen) müssen der Bildung eines Konzernbetriebsrates mehrheitlich zustimmen.

<sup>14</sup> Siehe hierzu u.a. Betriebsrätebefragung des WSI 2004/05 (Schäfer 2005) und die Untersuchung von Wassermann zur Reform des BetrVG 2001.

<sup>15</sup> Siehe hierzu Däubler 2001; Nielebock 2002; Wassermann 2002.

- die Friedenpflicht des Betriebsrates;
- der hohe Verrechtlichungsgrad;
- die subsidiäre Stellung der betrieblichen gegenüber der tariflichen und gesetzlichen Regulierungsebene;

Daraus ergeben sich spezifische Handlungskonstellationen betrieblicher Interessenvertretungen, die allgemein durch das *Ausbalancieren der Interessen von Belegschaft, Gewerkschaft und Management* charakterisiert werden können. In dieser Hinsicht ist der in der Mitbestimmungsforschung etablierte Begriff des Betriebsrates als *„intermediäre Institution“* (Müller-Jentsch 1997: 280) zu verstehen.

In einer Gesamtinterpretation des BetrVG können folgende Aspekte herausgestellt werden, die für unsere Untersuchung in Bezug auf eine Einschätzung der Befunde bedeutsam sind.

Müller-Jentsch betont zum einen den restriktiven Handlungsrahmen der Betriebsräte. Dieser sei insbesondere mit der repräsentativen Position gegenüber der Belegschaft und der unabhängigen Position gegenüber den Gewerkschaften verbunden. Mit diesen beiden Bedingungen ließe sich demnach ihre geringe „bargaining power“ und ihre begrenzten Sanktionsmöglichkeiten erklären (Müller-Jentsch 1997: 268). Zum anderen ist das Betriebsratshandeln nach dem deutschen Mitbestimmungsmodell deutlich auf eine kooperative und konsensorientierte Interessenaushandlung ausgerichtet. Dabei ist ferner zu bedenken, dass es sich strukturell um eine stets nachvollziehende Rolle handelt. Wenn Betriebsräte den Anspruch erheben, den rechtlich abgesteckten Rahmen zu überschreiten, sind sie maßgeblich von der Kooperationsbereitschaft des Managements abhängig. Ein weiteres Spezifikum betrifft die im engeren Sinne innerbetriebliche Ebene, nämlich die so genannte ‚doppelte Loyalität‘ (Keller 1999) des Betriebsrates gegenüber den Belegschaftsinteressen *und* den Betriebsinteressen.

Im Folgenden werden die zentralen Rechte des Betriebsrates erläutert, um hier skizzenhaft den möglichen Handlungsrahmen zu vermitteln.

### **3.1.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrates**

Das BetrVG stellt ein System von sozialpolitischen Schutz- und Kontrollmöglichkeiten zur Verfügung. Seine traditionelle Schutzfunktion nimmt der Betriebsrat über *Kontrollaufgaben* (§ 80 BetrVG) wahr, d.h. über die Einhaltung der die Arbeitnehmer schützenden und begünstigenden Rechts- und Tarifnormen sowie über *Fürsorgeaufgaben* für schutzbedürftige Beschäftigtengruppen (schwerbehinderte, ältere und ausländische Arbeitnehmer). Zu unterscheiden sind davon *Initiativrechte* gegenüber dem Arbeitgeber (Beantragung von Maßnahmen und Weiterleitung von Anregungen aus

der Belegschaft) und *Beteiligungrechte*, die den Betriebsrat zur Mitbestimmung und Mitwirkung autorisieren.

Die verschiedenartigen Beteiligungsrechte lassen sich nach ihrer Intensität differenzieren in so genannte echte oder harte, d.h. gleichberechtigte und erzwingbare Mitbestimmungsrechte und solche der bloßen Mitwirkung (Informationsrechte, Anhörungs- und Beratungsrechte). Gegenstandsbezogen lassen sich drei Sachbereiche, nämlich soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten unterscheiden. Einen Überblick der wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrates laut Betriebsverfassungsgesetz von 1972 gibt Müller-Jentsch (1997: 270) in folgender Abbildung:

<b>Gegenstand</b>	<b>Soziale Angelegenheiten</b>	<b>Personelle Angelegenheiten</b>	<b>Wirtschaftliche Angelegenheiten</b>
<b>Intensität</b>			
(erzwingbare) Mitbestimmungsrechte	§ 87: Beginn u. Ende der tgl. Arbeitszeit; Urlaubsgrundsätze/ Urlaubsplan; Lohngestaltung; Akkord- und Prämiensätze § 91: menschengerechte Gestaltung der Arbeit (nach ‚gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen‘)	§ 94: Personalfragebogen § 95: Auswahlrichtlinien § 98: Betriebliche Bildungsmaßnahmen	§ 112: Sozialplan
Widerspruchsrechte		§ 99: Einstellung/ Eingruppierung/ Umgruppierung/ Versetzung § 102: Kündigung	
Mitwirkungsrechte (Informations-, Anhörungs-, Beratungsrechte)	§ 89: Arbeitsschutz/ Unfallverhütung	§ 92: Unterrichtung und Beratung über Personalplanung § 102: Anhörung vor Kündigungen	§ 90: Unterrichtung über Planung/ Beratung über Auswirkungen von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten; technische Anlagen; Arbeitsverfahren/Arbeitsabläufe; Arbeitsplätze § 106: Wirtschaftsausschuss § 111: Unterrichtung bei Betriebsänderungen

Abb. 2: siehe Müller-Jentsch 1997: 270<sup>16</sup>

### *Soziale Angelegenheiten*

Erzwingbare Mitbestimmungsrechte als intensivste Teilhabeform sind für den Bereich *der sozialen Angelegenheiten* in § 87 geregelt, beispielsweise die Festlegung von Entlohnungsgrundsätzen, die Regelung der geltenden Arbeitszeiten einschließlich Pausen, die Regelung über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz oder die Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen.

<sup>16</sup> Die Reform 2002 ist demnach in dieser Übersicht nicht berücksichtigt; siehe dazu weiter unten.

### *Personelle Angelegenheiten*

Echte (erzwingbare) Mitbestimmungsrechte gelten bei der Erstellung von Personalfragebögen (§ 94) und der Aufstellung von allgemeinen Auswahlkriterien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen (§ 95). Bei den personellen Einzelmaßnahmen der Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung hat der Betriebsrat indessen nur ein Vetorecht (§ 99). Bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung stehen dem Betriebsrat allein Unterrichts- und Beratungsrechte zu (§ 90).

### *Wirtschaftliche Angelegenheiten*

Im Hinblick auf wirtschaftliche Entscheidungen stehen dem Betriebsrat nur Informationsrechte über den Wirtschaftsausschuss (in Betrieben von über 100 Mitarbeitern) zu. Der Wirtschaftsausschuss, als eigenständiges Organ bzw. Ausschuss des Betriebsrats, muss vom Unternehmen über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens rechtzeitig und umfassend unterrichtet werden (§ 106).

Müller-Jentsch fasst zusammen, dass als generelle Tendenz des BetrVG erkennbar sei, dass „die Beteiligungsrechte in sozialen Fragen am stärksten, bei personellen Angelegenheiten bereits abgeschwächt greifen und in wirtschaftlichen Fragen sich auf reine Informationsrechte beschränken. Mit anderen Worten: Die Eingriffsmöglichkeiten und Beteiligungsrechte des Betriebsrats sind umso größer, je weiter sie von den strategischen Unternehmensentscheidungen (z.B. über Ziele und Inhalte der Produktion) entfernt sind“ (ebd.: 271). In der Reform 2002 sind jedoch Initiativ- und Mitbestimmungsrechte verbessert und der Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte erweitert worden. Relevant für CSR/ CC sind hier die Möglichkeiten standortübergreifender bzw. zusammengefasster Vertretungen (wichtig für CSR), Spezifizierung und Ausweitung von Betriebsvereinbarungen (für CSR und CC von Belang) sowie im Hinblick auf den Zuständigkeitsbereich die Förderung von Familie und Beruf (§§ 92a, 80), Initiativrechte bei der Personalplanung (beides vor allem relevant für CC) und die Öffnung des Betriebs für neue politische Gestaltungsfelder (wichtig für CSR und CC).

Dieser formalrechtliche abgesteckte Handlungsrahmen kann jedoch von den Betriebsräten ganz unterschiedlich ausgefüllt werden, so dass das informelle und tatsächliche Verhalten der betrieblichen Akteure in der Regel nicht mit den gesetzlich festgelegten Rechten und Pflichten deckungsgleich ist („de jure- versus de facto-Partizipation“). Dieser Umstand schlägt sich in empirischen Analysen in einer außerordentlichen Spannweite der Interaktionsmuster im Interessenhandeln von Betriebs-

räten und Management nieder (vgl. Bosch u.a. 1995). So zeigt die Praxis Ausprägungen in beide Richtungen: Solche Fälle, in denen der Betriebsrat die Vorgaben des BetrVG deutlich überschreitet und ein konfliktorisches Interessenhandeln dominiert und jene, in denen der Betriebsrat vom Management in unternehmensstrategische Fragen einbezogen wird und als ‚Co-Manager‘ fungiert.

Für unsere Untersuchung ist zu bedenken, dass es sich bei dem Sample um Großunternehmen mit entsprechend komplexen Betriebsratsgremien auf unterschiedlichen Ebenen des Konzerns handelt. Für die betriebliche Mitbestimmung in Großunternehmen und Konzernen kann grundsätzlich von einer hohen Einbindung des Betriebsrates in die institutionalisierten und formalisierten Entscheidungsprozesse des Unternehmens ausgegangen werden. So ist eine relativ hohe Akzeptanz und Anerkennung gegenüber den Mitbestimmungsakteuren vorauszusetzen (gegenüber einer in kleinen und mittleren Unternehmen durchaus verbreiteten gesetzeskonformen ‚Duldung‘ der betrieblichen Mitbestimmung), auf deren Basis kooperative und konsensorientierte Interaktionsbeziehungen dominieren.

### **3.1.3 Fazit für die empirische Untersuchung**

In Bezug auf den Handlungsrahmen des Betriebsrates bei CSR- und CC-Aktivitäten lassen sich *zwei Handlungsräume* gegenüberstellen: Einerseits den der Mitwirkungsrechte auf Basis des BetrVG und andererseits den der Aktivitäten des Unternehmens ohne verbindliche Regulierung der Mitbestimmung, die demnach von dem Mitwirkungsanspruch des Betriebsrates und der Kooperationsbereitschaft des Managements abhängen. So fallen bspw. Fragen der Arbeitszeitregelung der Mitarbeiter im Rahmen von Corporate Citizenship-Programmen in den regulierten Bereich des BetrVG. Demgegenüber wären für den Nachhaltigkeits-/ CSR-Bericht bloße Informationsrechte des Betriebsrates dergestalt anzuwenden, dass er für den Bereich ‚Personal und Soziales‘ die sachliche Richtigkeit prüfen könnte. Weitergehende Fragen von bspw. Kriterien und thematischer Priorisierung der Berichterstattung, wären dementsprechend unreguliert und in ihrer Gestaltbarkeit wechselseitig abhängig vom Mitwirkungsbedarf seitens des Betriebsrates und vom Einräumen der Einflussnahme seitens des Managements. Dies gilt ebenso für ein zentrales CSR-Instrument: Auf die Entwicklung und Verabschiedung eines unternehmenseigenen Code of Conduct oder von branchenspezifischen freiwilligen Verhaltenskodizes kann formalrechtlich nicht insistiert werden. Daran ist zu sehen, dass – formal betrachtet – bspw. Kooperationsprojekte im Bereich von CC überaus deutlich aus dem betrieblichen, institutionalisierten Handlungsrahmen der Betriebsräte fallen.

Unserer Forschungsfrage nach der Mitwirkung des Konzern-/ Gesamtbetriebsrates bei der Implementierung und Durchführung von CSR-/ CC-Prozessen in Großunter-



nehmen zielte dementsprechend auf zwei Gegenstandsbereiche: erstens auf die Schnittmengen zwischen CSR- und CC-Aktivitäten mit den regulierten Beteiligungsrechten auf Basis des BetrVG und somit normierten Handlungsoptionen; zweitens auf die Aktionsfelder und Handlungskonstellationen, in denen Aktivitäten über den formalen rechtlichen Rahmen hinaus wahrgenommen werden (können). Damit verknüpft ist die Frage, unter welchen (günstigen) Bedingungen diese nicht formalisierten Aktivitäten stattfinden bzw. was ihnen entgegensteht und welche Folgen jeweils mit dem Betriebsratshandeln einhergehen.

Dieser Abschnitt zu den formalen Handlungsoptionen des Betriebsrates verdeutlicht: Eine Mitwirkung außerhalb des regulierten Rahmens setzt die Bereitschaft und Fähigkeit innerhalb des Aufgabenspektrums des Betriebsrates voraus (abhängig von thematischer Relevanz, Handlungsstrategien, Ressourcen, Sachkenntnis und personellen Kapazitäten) – aber auch die Gewährung der Einflussnahme bzw. Kooperation seitens der Unternehmensleitung. Das Wechselverhältnis zwischen beiden Bedingungen und die in der Praxis entwickelten nicht formalisierten Einflussnahmen, Übereinkünfte und Kooperationen ist Gegenstand unserer empirischen Untersuchungen, die wir im Folgenden darstellen.

## 3.2 Allgemeine Befunde

### 3.2.1 Keine institutionalisierten Interaktionsmuster bei CSR und CC

Wie die Darstellung des formalen Handlungsrahmens des BetrVG nahe legt, ist als erster zentraler Befund unserer Analysen der CSR-/ CC-Praxis in Deutschland festzuhalten, dass *keine institutionalisierten Interaktionsmuster* zwischen Betriebsrat und Management bei CSR- und CC-Aktivitäten von Unternehmen vorgesehen sind.

Vorzufinden ist allerdings eine Praxis der *strukturieren Interaktion*, wie wir sie auf der Basis von Experteninterviews analysiert haben (siehe unten im Hauptteil der Untersuchung, Punkt 3.3). Dabei sind die Betriebsräte insbesondere in CSR-/ CC-Handlungsfelder eingebunden, die den klassischen Mitbestimmungsthemen im Bereich der sozialen und personellen Angelegenheiten entsprechen. In *diesem* Ausschnitt von CSR kommen prinzipiell die Instrumente der Mitbestimmung und die Beteiligungsrechte zur Anwendung, die im Betriebsverfassungsgesetz definiert sind.

Dies wird im Folgenden auf Basis des empirischen Materials genauer bestimmt und analysiert. Dabei gilt es, das Aktionsfeld der Betriebsräte sowohl innerhalb des durch das Betriebsverfassungsgesetz regulierten Mitbestimmungsbereiches als auch außerhalb dessen als Gesamtbild in den Blick zu nehmen und die jeweiligen Bedingungskonstellationen des Betriebsratshandelns im Feld der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis herauszuarbeiten.

### 3.2.2 Insgesamt geringe Beteiligung der Betriebsräte bei CSR und CC

In der deutschen CSR-/ CC-Praxis finden wir in den meisten Fällen *keine Beteiligung* der betrieblichen Interessenvertretung. Auf der Grundlage unserer Praxis- und Dokumentenanalyse ist davon auszugehen, dass Betriebsräte bei etwa 2/3 aller CSR-/ CC-Programme in Deutschland *nicht beteiligt* werden oder *sich nicht beteiligen*.

Im ersten Fall handelt es sich um Unternehmen, bei denen die betriebliche Interessenvertretung nicht informiert, übergangen oder bewusst ausgeschlossen wird. Ein Beispiel sind Codes of Conduct, die in nicht wenigen Unternehmen ohne Mitwirkung des Betriebsrates verabschiedet werden.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>

Wir kennen einige Beispiele aus Unternehmen außerhalb unseres Samples, in denen der Betriebsrat versucht hat, Arbeitnehmerinteressen im Rahmen des Code of Conduct zu stärken, indem eingefordert wurde, sich auf die internationalen ILO-Normen von Sozialstandards zu beziehen, wobei dies aber vom Management abgelehnt wurde. In diesen Fällen wurde der Betriebsrat andererseits bei CSR-Maßnahmen im Bereich Personal eng eingebunden und einige Aktivitäten konnten durch die Mitwirkung des Betriebsrats zu innovativen Personalprojekten entwickelt werden. Dieses Beispiel zeigt, dass wir es bei CSR nicht selten mit einem Bündel von Unternehmensaktivitäten zu tun haben, die im Hinblick auf die Beteiligung und Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte sehr differenziert zu betrachten sind. In unserem Untersuchungssample sind einige ähnlich gelagerte Unternehmensfälle vertreten. Wie in der Darstel-

Im zweiten Fall sehen Betriebsräte keine Notwendigkeit, sich zu beteiligen. Dies geschieht bspw. bei traditionellem Corporate Citizenship, etwa in Form von Stiftungen, Sponsoring, Spenden usw. – also bei Formen, die bereits seit Jahrzehnten in bewährter Weise durchgeführt werden.

Anders sieht es in den CSR-Feldern aus, die sich mit klassischen Mitbestimmungsthemen der Betriebsräte schneiden und die Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorsehen: Sobald bei den CSR- und CC-Aktivitäten die gesetzliche Mitbestimmung – dies betrifft vor allem die Bereiche ‚Personal und Soziales‘ (BetrVG) – berührt wird, greifen die Betriebsräte auf die bewährte Mitwirkungspraxis zurück. Davon ausgehend konnten wir unterschiedliche Aktionsfelder identifizieren, in denen sich (dann) entsprechend spezifische Beteiligungsformen ausbilden. Wie im folgenden Hauptteil der Typologiedarstellung ausführlich zu zeigen sein wird, war eine Form in unserem Sample dominant, die wir als Situation der ‚Zuständigkeit‘ bezeichnet haben. In diesem Konstellationsgefüge entscheiden die Betriebsräte über ihre Mitwirkung ausschließlich nach formalen Kriterien ihrer Zuständigkeit, d.h. auf der Grundlage gesetzlich geregelter Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte.

Im Kern unserer Untersuchung haben wir jene Unternehmen analysiert, bei denen Betriebsräte in irgendeiner Form mitwirken und sich beteiligen.

---

lung der Typologie gezeigt werden wird, bezog sich unsere Typisierung dann auf das dominante, gleichsam ‚durchschlagende‘ Muster der Mitwirkung und im Hinblick auf die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat auf das charakteristische Interaktionsmuster. Die hier nur angedeutete Komplexität der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis, die aus der Perspektive von Arbeitnehmerinteressen durchaus Chancen und Risiken oder ‚Niederlagen‘ bedeuten können, kommt in dem Typus ‚Reflexion‘ zum Ausdruck und wird dort ausführlich behandelt.

### 3.3 Typische Aktionsfelder

Ergebnis unserer Untersuchung sind typische Aktionsfelder bei der Implementierung und Durchführung von CSR und CC, in denen Betriebsräte Handlungsformen entwickeln müssen. Im Folgenden wird diese Typologie in ihrer analytischen Entwicklung entfaltet. Sie bringt zum Ausdruck, dass die Betriebsräte in den von uns untersuchten Unternehmen mit sehr heterogenen Bedingungskonstellationen konfrontiert sind. Denn eine zentrale Erkenntnis unserer Analysen lautet, dass dabei die jeweilige *CSR-/ CC-Praxis* im Unternehmen sowie die *Unternehmenskultur* und die *Konzernpolitik* den Rahmen bilden und maßgeblich die Aktivitäten der Betriebsräte strukturieren.

So stellt beispielsweise die Tatsache, ob CSR/ CC in einem Unternehmen als Risikomanagementsystem eingeführt wird oder CSR den modernen Begriff für eine in der Tradition des Unternehmens begründeten sozialen Verantwortung liefert, für die Gesamtkonstellation des Aktionsfeldes einen wesentlichen Einflussfaktor dar.

Zwei Befunde wollen wir vor der ausführlichen Beschreibung der entwickelten Typologie noch hervorheben:

#### 3.3.1 Unterschiedliches Verständnis und unterschiedlicher Kenntnisstand

Zu den auffälligen Befunden der Erhebung zählt, dass das Verständnis von und der Kenntnisstand der Betriebsräte zu CSR und CC bzw. Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich sind. Diese Differenz zeigt sich nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Typen mit denen wir das Feld des Betriebsratshandelns bei CSR/ CC aufgespannt haben. Extreme Varianzen ließen sich im Umgang der Betriebsräte mit den Fachbegriffen feststellen. So konnten wir einerseits Unkenntnis oder Ablehnung der englischen Begrifflichkeit feststellen, andererseits selbstverständliche Übernahme oder Kommunikation der jeweiligen Begriffsverwendung in den Unternehmen.

Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass es nach wie vor keine eindeutige oder übereinstimmende CSR-/ CC-Definition gibt und somit auch keine klaren Kriterien zur Bewertung von CSR oder CC – siehe weiter oben.<sup>18</sup> Ebenso ist freilich die von den Betriebsräten dem Thema CSR/ CC beigemessene Relevanz für ihren betrieblichen Arbeitsbereich von hoher Bedeutung. Die Beschäftigung und inhaltliche Auseinandersetzung mit CSR/ CC hängt u.a. davon ab, ob die Betriebsräte es als neues Handlungsfeld der Mitbestimmung betrachten.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Genau hier setzt die Kritik der Gewerkschaften an, die betonen, dass es aufgrund des freiwilligen Charakters von CSR keine einheitlichen und verbindlichen Kriterien gäbe, die es aber einzufordern gälte. Damit verbunden ist die weitere Forderung nach Transparenz und Sanktionsmöglichkeiten für Unternehmen, die sich nicht an den Kriterienkatalog hielten.

<sup>19</sup> Wir werden in den Typbeschreibungen sehen, dass CSR/CC weniger als eigenes Handlungsfeld denn als Schnittmenge mit klassischen Betriebsratsthemen von Bedeutung ist.

Auf der politischen und öffentlichen Ebene findet ein Diskussionsprozess um Transparenz, Verbindlichkeit, Kontrolle und Förderung guter CSR-Praxis statt (siehe Teil I, Einleitung). Die Unternehmensverbände lehnen eine Standardisierung im Hinblick auf verbindliche Kriterien und Instrumente von CSR ab und bestehen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und des Wettbewerbs. Die Bewertung erfordert infolgedessen eine Auseinandersetzung mit der jeweiligen konkreten Ausgestaltung von CSR-Prozessen in den einzelnen Unternehmen. Gleichzeitig könnte diese offene Situation Gestaltungs- und Mitwirkungsoptionen für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter bedeuten (siehe Hauser-Ditz/ Wilke 2004). Hier sehen wir Möglichkeiten, dass Betriebsräte und Gewerkschaften zukünftig ein eigenständiges und arbeitnehmerbezogenes Verständnis von CSR/ CC entwickeln können, um dies in die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einzubringen.

### **3.3.2 Betriebsräte haben in den CSR-Prozessen überwiegend eine nachvollziehende Rolle**

Die Betriebsräte sind grundsätzlich in einer anderen Situation als Gewerkschaften, weil sie direkt mit der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis konfrontiert sind. Dabei ist die Rolle der Betriebsräte im Hinblick auf systemimmanente Bedingungen der betrieblichen Mitbestimmung eine stets *nachvollziehende Rolle*, in der sie auf das Handeln des Managements re-agieren<sup>20</sup> (vgl. Arnold 1999, hier Kapitel 3.1). Diese Strukturvorgabe ist für das Feld CSR/ CC ebenso gegeben, denn – so ein wichtiges Ergebnis unserer Analysen - in der überwiegenden Zahl der Fälle *re-agieren* Betriebsräte auf die Implementierung und Durchführung von CSR-/ CC-Programmen – d.h. die Initiative kommt üblicherweise von der Unternehmensseite. Nur in wenigen Fällen – wir vermuten etwa 5% der CSR-Praxis in Deutschland allgemein – sehen sich Betriebsräte in Situationen, in denen sie initiativ oder (pro-)aktiv werden (können).

### **3.3.3 Typische Aktionsfelder für Betriebsräte**

Unser Forschungsinteresse richtete sich auf die Rolle der betrieblichen Arbeitnehmervertretung *in* den jeweiligen CSR-Prozessen der Untersuchungsunternehmen, die – so ein zentraler Befund – nur im Lichte der jeweiligen CSR-Praxis des Unternehmens, der Unternehmenskultur und der Konzernpolitik als einem *Faktorenbündel* analysiert werden kann. Durch die spezifischen Bedingungskonstellationen entstehen unterschiedliche Aktionsfelder für die Betriebsräte.

---

<sup>20</sup>

Als für die Mitbestimmungsforschung maßgeblich stellt Arnold das mit den Aufgaben der Betriebsräte zumeist verbundene reaktive Handlungsmuster heraus. Es bezieht sich zum einen auf die an die Betriebsräte herangetragenen Anliegen der Beschäftigten und zum anderen auf die Initiativen der Geschäftsleitung (Arnold 1999).

Wie wir die unterschiedlichen Aktionsfelder, die sich aus den verschiedenen Situationen ergeben, typisiert haben, werden wir hier in einer ersten Darstellung in gebotener Kürze skizzieren. Nach der weiteren Erläuterung der zentralen Handlungsmuster und Dimensionen der Typologie in den beiden folgenden Abschnitten werden die Typen im Einzelnen ausführlich und nacheinander beschrieben (Punkt 3.4 bis 3.7).

#### *Typus I: Zuständigkeit*

Die CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens bringt Betriebsräte in eine Situation, in der sie für sich klären müssen, für welche Bereiche sie zuständig oder nicht zuständig sind. Bei den Fällen, die wir im Typus Zuständigkeit zusammengefasst haben, herrscht aufgrund bisheriger Erfahrungen im Prinzip ein Einvernehmen mit der unternehmerischen Praxis und es werden Schnittmengen zu klassischen mitbestimmungsrelevanten Feldern definiert. Deshalb *formalisieren* Betriebsräte den ‚Fall‘ CSR/ CC, um damit Mitwirkungsmöglichkeiten und entsprechende Aktivitäten auf der Basis der gesetzlichen Regulierung zu entscheiden.

#### *Typus II: Orientierung*

Wenn bei der CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens die Betriebsräte den Eindruck haben, dass es sich um eine (bspw. durch Internationalisierungsprozesse hervorgerufene) ‚aufgesetzte‘, marktorientierte PR-Strategie handelt, dann ergibt sich eine Situation, in der Betriebsräte nach *Orientierung* suchen, um entsprechend ihrer Einschätzung handeln zu können. Vor einem solchen Hintergrund versuchen sie etwa, die soziale Dimension stärker im unternehmerischen CSR-/ CC-Leitbild zu verankern.

#### *Typus III: Reflexion*

Wenn im Unternehmen CSR/ CC durchgeführt wird und die Betriebsräte den Eindruck haben, dass es sowohl mit Chancen für die Arbeitnehmerinteressen als auch mit Risiken im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit verbunden ist, dann reagieren sie skeptisch und sehen die Notwendigkeit, das Konzept zu reflektieren. Infolge dieser Situation *wägen* Betriebsräte ihre Mitwirkung *ab* und betonen bspw. neben ökologischen Belangen vor allem soziale Elemente und die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen.

#### *Typus IV: Gestaltung*

In den wenigen Situationen, in denen Betriebsräte initiativ oder (pro-)aktiv werden können, gestalten sie gleichsam als treibende Kraft einen Teil der CSR-/ CC-Praxis und machen einen *Gestaltungsanspruch* im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen geltend.

tend. Wir haben diese Situation als einen Fall der ‚Gestaltung‘ typisiert. Dieser Typus steht im starken Kontrast zu den folgenden Fällen, bei denen CSR/ CC ein unternehmensgesteuertes Konzept ist.

### **3.3.4 Charakteristische Handlungsmuster der Betriebsräte**

Für die ermittelten spezifischen Situationen konnten wir – wie in der Kurzbeschreibung der Typen nur angedeutet – *charakteristische Handlungsmuster* der Betriebsräte rekonstruieren, die sich maßgeblich auf die unterschiedliche CSR-/ CC-Praxis und die Unternehmenskultur beziehen und die das jeweilige, typspezifische Aktionsfeld charakterisieren. Diese Handlungsmuster differenzieren die typisierten Situationen und bilden somit die zentrale beschreibende Variable des Typenraumes.

Daraus ergibt sich folgende Darstellung:

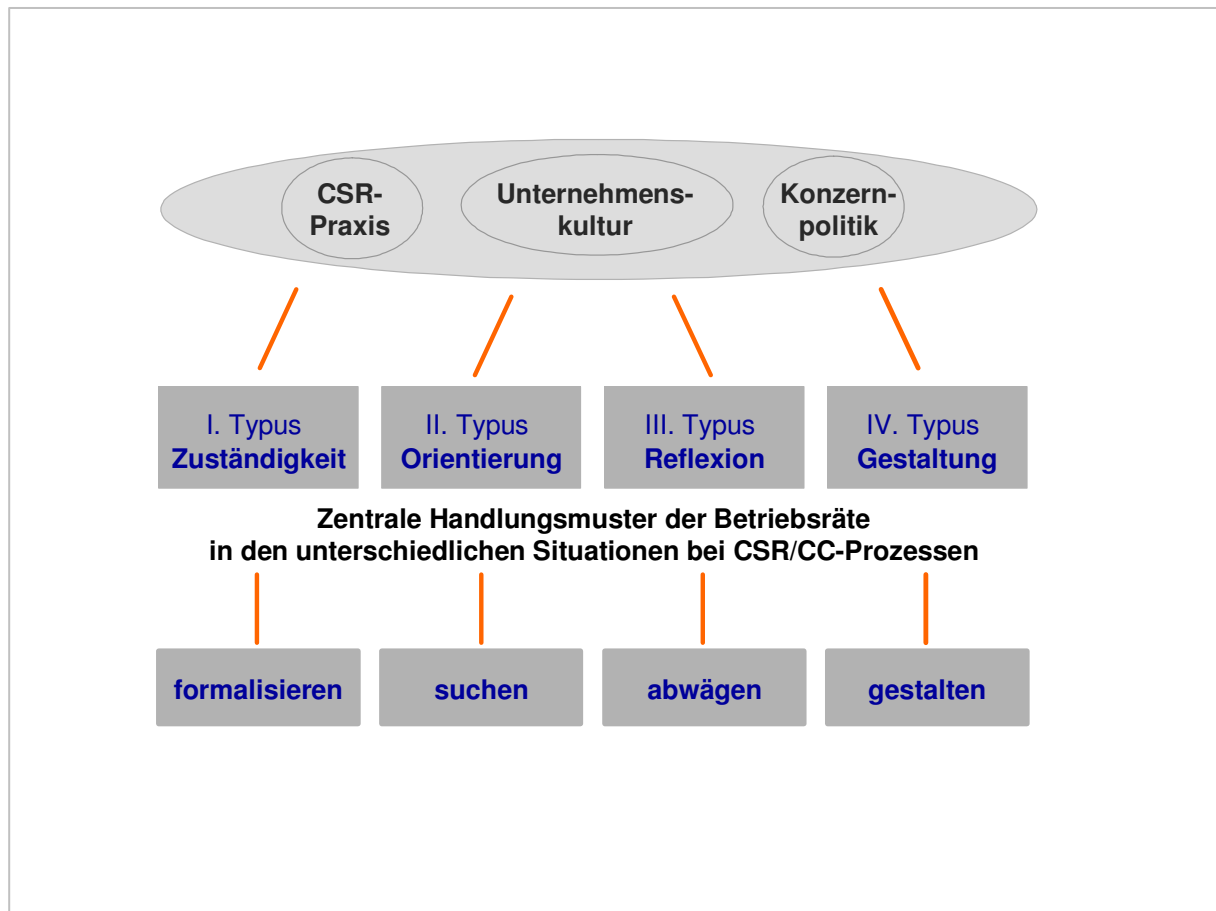


Abb. 3 Eigene Darstellung

Zur genaueren Analyse der spezifischen Handlungsmuster in den typisierten Situationen können diese anhand von drei analytischen Dimensionen aufgefächert werden, die anschließend im Einzelnen erläutert werden:

- das CSR-Verständnis der Arbeitnehmervertretung
- der Mitwirkungsmodus bei CSR-/ CC-Aktivitäten
- der Handlungsrahmen und die Handlungsfelder der Mitwirkung bei CSR/ CC

Entlang dieser Dimensionen lassen sich die jeweils spezifischen Ausprägungen und Bedingungskonstellationen zu typischen Situationen verdichten, die wir begrifflich auf den Punkt gebracht haben (siehe oben). Sie repräsentieren typische Muster, deren Elemente von den Befragten in wiederkehrenden und vergleichbaren Variationen geäußert wurden. Eine Zuordnung der Unternehmensfälle der befragten Konzernbetriebsräte erfolgte fallvergleichend nach den Kriterien von maximaler und minimaler Kontrastierung.



In einem weiteren Analyseschritt haben wir die jeweiligen *Interaktionsmuster* zwischen Betriebsrat und Management identifiziert, die sich aus den typisierten Aktionsfeldern ergeben. Bevor wir darauf näher eingehen (Punkt 3.3), sollen zunächst kurz die drei Dimensionen der Handlungsmuster und ihre typbezogenen Ausprägungen nacheinander erläutert werden.

*Erste Dimension: Das CSR-Verständnis der Arbeitnehmervertretung (ANV)*

Die erste Dimension der ermittelten Handlungsmuster bildet das CSR-Verständnis der Arbeitnehmervertretung ab, das sich maßgeblich aus der Situation, in der sie agieren, und ihren praktischen Erfahrungen speist. Dabei finden sich entlang der vier gebildeten Typen jeweils Ausprägungen, die sich auf einem Spektrum von ‚orientiert am CSR-Konzept des Unternehmens‘ bis ‚eigenes CSR-Verständnis‘ bewegen.

<b>Typus: Aktionsfeld</b>	<b>Handlungsmuster</b>	<b>Erste Dimension CSR-Verständnis der ANV</b>
Zuständigkeit	Formalisieren	Orientierung am unternehmensgesteuerten Konzept im prinzipiellen Einvernehmen mit der CSR-/ CC-Praxis
Orientierung	Suchen	Vorstellung von CSR geprägt von traditionell hoher Bedeutung gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens; eigene Forderungen zur stärkeren Verankerung der sozialen Dimension im CSR-Leitbild
Reflexion	Abwägen	CSR als unternehmensgesteuertes Konzept mit Chancen und Risiken als Herausforderung für die ANV; glaubwürdiges Unternehmenshandeln wird als Voraussetzung gesehen
Gestaltung	Gestalten	CSR als Anspruch auf Profilierung und Zukunftsfähigkeit für die ANV

In der Situation, die wir als ‚Zuständigkeit‘ typisiert haben und für die das Handlungsmuster der Betriebsräte ‚formalisieren‘ charakteristisch ist, bildet sich ein CSR-Verständnis der Betriebsräte aus, das sich deutlich an dem Konzept des Unternehmens orientiert, da im Prinzip Einvernehmen mit der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis herrscht.

Für das CSR-Verständnis der Betriebsräte, wie es sich in der Situation ‚Orientierung‘ ergibt, ist zentral, dass die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens traditionell eine hohe Bedeutung hat. Es unterscheidet sich vom CSR-Verständnis der Betriebsräte im Aktionsfeld ‚Zuständigkeit‘ insofern, dass im Zuge von Internationali-

sierung und Konzernpolitik CSR als eine dem Unternehmen ‚aufgesetzte‘, marktorientierte Managementstrategie wahrgenommen wird. Die eigenen Vorstellungen von unternehmerischer Verantwortung bestehen in einer stärkeren Verankerung der sozialen Dimension im CSR-Leitbild.

In dem Aktionsfeld, das wir mit ‚Reflexion‘ gekennzeichnet haben wird CSR als unternehmensgesteuertes Konzept (‚business driven‘) im Prinzip skeptisch betrachtet, da es für die Arbeitnehmer sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringen kann. Die Betriebsräte haben ein klares Verständnis von CSR ihrerseits entwickelt, das neben ökologischen Belangen vor allem die sozialen Elemente betont und die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt und das ein ganzheitliches, glaubwürdiges Unternehmenshandeln innerhalb und außerhalb des Betriebs zur Voraussetzung hat.

Im Aktionsfeld der ‚Gestaltung‘ schließlich haben wir es mit einem eigenen, arbeitnehmerbezogenen CSR-Verständnis der Betriebsräte zu tun. Es ist davon geprägt, durch CSR einen Anspruch auf Profilierung und Zukunftsfähigkeit für die Arbeitnehmervertretung zu erheben. Hier werden Arbeitnehmerinteressen als soziale Frage und somit als zentrale Elemente sozialer Verantwortung gesehen und eigene inhaltliche Maßstäbe an die Ausgestaltung von CSR erhoben.

#### *Zweite Dimension: Der Mitwirkungsmodus*

Diese Dimension erfasst den Mitwirkungsmodus der Betriebsräte im Umgang mit den unternehmerischen CSR-Aktivitäten. Dies beinhaltet die Frage, welche Aktivitätsform die Betriebsräte bei CSR ausprägen. Der Mitwirkungsmodus kann als *Zugang* der Betriebsräte zu CSR-Aktivitäten des Unternehmens gefasst werden, deren Ausprägungen sich auf einem Spektrum von ‚reaktiv‘ bis ‚proaktiv‘ befinden:

<b>Typus: Aktionsfeld</b>	<b>Handlungsmuster</b>	<b>Zweite Dimension Mitwirkungsmodus der ANV</b>
Zuständigkeit	Formalisieren	Reaktiv: Zugang über Anpassung an Beteiligungs-/Informationsrechte bei CSR
Orientierung	Suchen	Reaktiv: Zugang über Anpassung an Beteiligungs-/Informationsrechte bei CSR
Reflexion	Abwägen	Aktiv: Zugang zu CSR in aktiver Auseinandersetzung und als Herausforderung
Gestaltung	Gestalten	Proaktiv: Zugang zu CSR mit eigenem Gestaltungsanspruch

Wir hatten bereits erwähnt, dass die Mitwirkung bei CSR strukturell eine nachvollziehende Rolle für die betriebliche Mitbestimmung vorsieht. Vor diesem Hintergrund

sind die unterschiedlichen Ausprägungen in der Dimension des Mitwirkungsmodus zu verstehen. Deutlich wird, dass in den Situationen der ‚Zuständigkeit‘ und ‚Orientierung‘ der Zugang zu CSR über die regulierten Mitwirkungsmuster erfolgt in Bezug auf die festgeschriebenen und bewährten Beteiligungs- und Informationsrechte des Betriebsrates. Hier wird der Betriebsrat aktiv, wenn Mitarbeiterinteressen berührt und geschützt oder gefördert werden können. Ein davon zu differenzierender Zugang zu CSR stellt sich im Aktionsfeld ‚Reflexion‘ und ‚Gestaltung‘ dar: Die Betriebsräte setzen sich aktiv mit den CSR-Aktivitäten des Unternehmens auseinander und sehen darin Chancen der Förderung von Arbeitnehmerinteressen, an denen sie mitwirken können. Dabei wird der regulierte Mitwirkungsrahmen mitunter verlassen und ggf. Beteiligung eingefordert. Im Typus ‚Gestaltung‘ haben wir den Zugang ‚proaktiv‘ identifiziert, da hier der Betriebsrat ein eigenes CSR-Verständnis entwickelt und seinen Gestaltungsanspruch für die Förderung von Arbeitnehmerinteressen bei CSR geltend macht. Die Ausprägung ‚proaktiv‘ kennzeichnet insbesondere den selbstinitiiierenden Charakter der Entwicklung und (Mit-)Gestaltung von CSR-Prozessen von Seiten der Betriebsräte.

*Dritte Dimension: der Handlungsrahmen und die Handlungsfelder der Mitwirkung*

In dem jeweils entstehenden Mitwirkungsfeld konnten wir entlang der Typen in unterschiedlichen Ausprägungen den Mitwirkungsrahmen und die Mitwirkungsfelder bestimmen.

In dieser Dimension wird der jeweils unterschiedliche Grad der Einbindung in die CSR-/ CC-Praxis deutlich. Die Ausprägungen bewegen sich auf einem Spektrum von ‚innerhalb der Grenzen des BetrVG‘ bis ‚außerhalb dessen Grenzen‘:

<b>Typus: Aktionsfeld</b>	<b>Handlungsmuster</b>	<b>Dritte Dimension Handlungsrahmen/-felder</b>
Zuständigkeit	Formalisieren	Punktuell und formal auf Basis klassischer Mitbestimmungsfelder
Orientierung	Suchen	Punktuell und formal auf Basis klassischer Mitbestimmungsfelder
Reflexion	Abwägen	Punktuell über klassische Mitbestimmungsfelder hinaus nach Maßgabe von Chancen u. Risiken
Gestaltung	Gestalten	Ambitioniert mit Anspruch auf neues Handlungs-/Themenfeld

Zunächst lässt sich der Mitwirkungsrahmen in den typisierten Aktionsfeldern relativ übereinstimmend im Bereich der klassischen Mitbestimmungsfelder bestimmen. Im

Hinblick auf die Felder und Themen unterscheiden sich die Aktionsfelder dahingehend, ob die Betriebsräte über diesen Rahmen hinaus aktiv werden oder nicht. So konzentrieren (beschränken) sich die Betriebsräte in den Situationen ‚Zuständigkeit‘ und ‚Orientierung‘ auf die klassischen Felder, während die Betriebsräte der Situation ‚Reflexion‘ mitunter darüber hinausgehen und sich stärker mit dem Gesamtkonzept CSR/ CC beschäftigen. In dem Aktionsfeld ‚Gestaltung‘ erweitern die Betriebsräte sogar offensiv den eigenen Handlungsrahmen im Hinblick auf CSR-Themen und definieren CSR/ CC als neues, in das Betriebsratshandeln zu integrierendes Handlungsfeld.

### **3.3.5 Vier Interaktionsmuster zwischen Betriebsräten und Management bei CSR und CC**

Die Situationen im Hinblick auf Betriebsratshandeln bei CSR/ CC, die wir hier als Aktionsfelder verdichtet haben, ergeben sich, wie bereits gesagt, ganz wesentlich aus der CSR-Praxis, der Unternehmenskultur und der Konzernpolitik. Es ist dieses *Bündel*, das die gesamte Bedingungskonstellation ausmacht. Es bildet die strukturelle Rahmung, auf die sich die Betriebsräte bei ihrer Beteiligung in Form der von uns identifizierten Handlungsmuster beziehen. Dass sich diese Handlungsmuster der Betriebsräte aus der je konkret gegebenen Bedingungskonstellation ergeben, wird besonders deutlich, wenn die den Situationstypen zugrunde liegenden *Interaktionsmuster* zwischen Betriebsräten und Management betrachtet werden. Wir haben deshalb als weiteren und letzten analytischen Schritt der Typologie den Situationstypen entsprechend vier Interaktionsmuster zugeordnet. Sie vermitteln, an welche spezifische Konstellation betrieblicher Arbeitsbeziehungen das Betriebsratshandeln bei CSR/ CC gekoppelt ist.

- Vertrauen (Interaktionsmuster I)
- Unsicherheit (Interaktionsmuster II)
- Ambivalenz (Interaktionsmuster III)
- Achtung (Interaktionsmuster IV)

Es ergibt sich nun folgende Gesamtdarstellung der Typologie in ihren aufgezeigten analytischen Schritten:



Abb. 4 Eigene Darstellung

Im Folgenden werden nun die vier typisierten Aktionsfelder auf der Basis des empirischen Materials nacheinander beschrieben. Dabei wird folgende Darstellung vorgenommen:

Die allgemeine Typbeschreibung beginnt jeweils mit einer Skizze der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis, wie sie für die dem jeweiligen Typus zugeordneten Unternehmensfälle kennzeichnend ist.<sup>21</sup>

Dazu ist an dieser Stelle zu betonen: Der Darstellung der aus dem empirischen Material extrahierten CSR-Praxis entlang der hier identifizierten Typen liegt ein umfassendes, integriertes CSR-Verständnis zugrunde, wie wir es in Kapitel 1 dieser Arbeit

<sup>21</sup>

Hier wäre es günstig gewesen, auf eine systematische Analyse zu den CSR-/CC-Aktivitäten in deutschen Unternehmen im Sinne einer bestehenden Typisierung zurückgreifen zu können. Dergestalt liegt jedoch nicht vor. Angesichts der Entwicklungsdynamik der letzten Jahre ist hier dringender Forschungsbedarf angezeigt. Es gibt zwar eine Fülle an veröffentlichten best-practice-Beispielen von CSR- und Corporate Citizenship-Aktivitäten; diese beziehen sich allerdings stets nur auf *einzelne*, d.h. vom Unternehmenskontext *isolierte* Maßnahmen. Eine Systematisierung auf der Basis eines ganzheitlichen CSR-Konzeptes, das das von uns betonte Faktorenbündel – also auch die Konzernpolitik und Unternehmenskultur – erfasst, steht noch aus. Einen daran orientierten (und zugleich beispielhaften) Typus könnten so genannte Vorreiter-Unternehmen darstellen.

entwickelt haben. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (corporate responsibility) wird als übergeordnete Idee gesehen; sie umfasst freiwillige Leistungen, mit denen die Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Dazu zählen vor allem freiwillige, über gesetzliche Vorgaben hinaus gehende Aktivitäten im ökologischen und sozialen Bereich innerhalb des Kerngeschäfts sowie Corporate Citizenship-Aktivitäten (Stiftungen, Spenden, Sponsoring, Corporate Volunteering, Corporate Partnerships), die auf die Entwicklung des Unternehmensumfeldes zielen.

Die von uns empirisch vorgefundene CSR-/ CC-Praxis allein strukturiert die Typen noch nicht – sie gewinnt ihre typenspezifische Kontur erst im Kontext von Konzernpolitik und Unternehmenskultur. Deshalb schließen an die Darstellung der CSR-/ CC-Praxis Aussagen zur aktuellen Konzernpolitik und zur Unternehmenskultur an, die als Faktorenbündel die Bedingungskonstellation des *Aktionsfeldes* prägen.

Vor dem Hintergrund dieser spezifisch ‚eingebetteten‘ CSR-/ CC-Praxis wird dann der Typus mit seinen zentralen Merkmalen beschrieben. Dabei folgen wir den oben erläuterten Dimensionen.

Darauf folgen jeweils ein bis zwei Fallbeispiele zur empirischen Illustration der typisierten Aktionsfelder. Dabei werden darüber hinausgehende Facetten der zugeordneten Untersuchungsfälle und Abweichungen beschrieben, um den Typus in seiner Gesamtgestalt darzustellen.

Bei der jeweiligen Zuordnung einzelner Unternehmen handelt es sich um ‚Momentaufnahmen‘, denn die Dynamik in der CSR-/ CC-Praxis, Unternehmenskultur und Konzernpolitik verändert immer wieder die Rahmenbedingungen für die Handlungspraxis der Betriebsräte.

### 3.4 Typus: ‚Zuständigkeit‘

„Wir sind für die Beschäftigten da, dafür sind wir gewählt!“

#### 3.4.1 Allgemeine Beschreibung des Typus

##### *CSR-/ CC-Praxis<sup>22</sup>*

Die CSR-/ CC-Praxis der Fallreihe des Typus wird nun anhand folgender fünf Punkte zusammenfassend skizziert:

- a) CSR im Unternehmensleitbild und Management
- b) Freiwillige Selbstverpflichtungen und Standards
- c) Berichterstattung und externe Unternehmensbewertungen
- d) Innerbetriebliche CSR-Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinteressen
- e) Corporate Citizenship- Aktivitäten

##### a) CSR im Unternehmensleitbild und Management

Zu dieser Fallreihe gehören Unternehmen, die CSR oder Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmensleitbild verankert haben und bei denen das Bekenntnis zum nachhaltigen Wirtschaften – jenseits aller Spezifizierungen im Hinblick auf die konkreten Visionen, Leitbilder und Werte – Ausdruck ihrer Unternehmenskultur ist.<sup>23</sup> Dazu gehört, dass ein Großteil der hier zugeordneten Fälle Mitglied im Global Compact sind und zwei dem deutschen Unternehmensnetzwerk ‚Econsense‘ angehören (insgesamt 5 von 16 Unternehmen unseres Samples). Ebenso sind in diesem Typus drei Unternehmen der Unternehmenskategorie vertreten, die wir über das Merkmal charakterisiert haben, dass einzelne Unternehmerpersönlichkeiten oder Familien starken Einfluss auf die Konzernpolitik ausüben (s. Kapitel 2.2). Für diese Unternehmenskategorie gilt insgesamt, dass auf der Grundlage einer gewachsenen, bestehenden Unternehmenskultur, die soziale und gesellschaftliche Verantwortung beinhaltet, in den letzten Jahren CSR-/ CC-Programme oder ein Nachhaltigkeitsmanagement imple-

---

<sup>22</sup> Die hier dargestellte CSR-/ CC-Praxis beruht auf der gekoppelten Auswertung von Interviewmaterial und einer Dokumentenanalyse der Unternehmen. Hier wird eine praxisnahe Darstellung angestrebt, um die vielfältigen Aktivitäten zu vermitteln und nahe zu bringen, wie CSR/ CC inhaltlich ausgestaltet wird. Diese Absicht hat ihre Grenzen in der Pflicht der Anonymisierung der Untersuchungsunternehmen, so dass konkrete Projekte und Aktivitäten wiederum so verallgemeinert systematisiert werden müssen. CSR-/ CC-Aktivitäten im ökologischen Bereich werden dem Untersuchungsfokus entsprechend nachrangig behandelt.

<sup>23</sup> Die Bezugnahme auf CSR oder Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild und das öffentliche Bekenntnis gilt für alle Untersuchungsunternehmen des Samples. Die konkrete Ausgestaltung wird erst an den angewandten CSR-Instrumenten sichtbar und im Verbund mit der Unternehmenskultur und Binnenperspektive des Unternehmens. Eine tatsächlich strategische Ausrichtung auf CSR und Implementierung in alle Geschäftsfelder findet allerdings nur in einigen Fällen des Samples statt. Dieser Befund kennzeichnet die derzeit allgemeine Situation in Deutschland (s. Jonker et al. 2005).

mentiert wurden. Dies gilt ebenso für zwei börsennotierte Konzerne und ein ehemals öffentliches Unternehmen (mit starkem öffentlichem Anteilseigner) der Fallreihe, deren soziale und gesellschaftliche Verantwortung in ihren Unternehmenswerten einer ‚gelebten Kultur‘ weitgehend entspricht. Nicht zuletzt gilt es hier, ein positives Image sowie eine entsprechende Anerkennung und Erwartung in der Öffentlichkeit und Region zu bestätigen. Im ehemals öffentlichen Unternehmen kann beobachtet werden, dass diese traditionelle, soziale Unternehmenskultur von Seiten der Betriebsräte als Begründung dafür angeführt wird, die englischen Begriffe CSR und CC als ‚unpassend‘ abzulehnen.<sup>24</sup>

Zur *organisatorischen Verankerung* der CSR-/ CC-Programme lässt sich sagen, dass wir ein ‚echtes‘ Nachhaltigkeitsmanagement bei nur einem Unternehmensfall finden und zwar in einer dem Vorstand direkt untergeordneten eigenen Fachabteilung. Hier wird eine nachhaltige Unternehmensführung als Managementstrategie zur Steigerung des Unternehmenswertes aufgefasst, die in alle Geschäftsbereiche integriert wird. In anderen Unternehmen des Typus sind mehrere Fachabteilungen mit CSR betraut oder es ist aus der ehemaligen Umweltschutzabteilung ein Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt worden. Die zentralen Zuständigkeiten sind in der Unternehmensorganisation sehr unterschiedlich strukturiert; in einigen Unternehmensfällen (und allgemein sehr verbreitet) behandeln verschiedene Fachabteilungen CSR und CC als Querschnittsaufgabe (z.B. Umweltschutzabteilung für Nachhaltigkeit, Personalabteilung für Mitarbeiterinteressen, Öffentlichkeitsarbeit für Sponsoring, Spenden, Corporate Citizenship, Marketing).

Mit dem Unternehmensleitbild und der Frage eines CSR-Managements geht in den überwiegenden Fällen dieses Typus die Organisation eines *Stakeholder-Dialoges* mit den jeweiligen Anspruchsgruppen des Unternehmens einher.

#### b) Freiwillige Selbstverpflichtungen und Standards

Als ein wichtiges Instrument zur Umsetzung von CSR gelten freiwillige Selbstverpflichtungen mit denen sich Unternehmen verpflichten, auf freiwilliger Basis Umwelt- und Sozialstandards in ihrem Wirkungsbereich einzuhalten. Dies hat insbesondere für die Standorte in Entwicklungsländern hohe Bedeutung, wo keine gesetzlichen Mindestnormen existieren. Die freiwilligen Selbstverpflichtungen variieren in der Regel in der deutschen CSR-/ CC-Praxis extrem stark und sie müssen im Hinblick auf inhaltliche Kriterien, Reichweite und Verbindlichkeit im Detail bewertet werden (siehe Kapitel 1). Die meisten Unternehmen in diesem Typus haben ein einheitliches Wertesystem geschaffen und in Form von Verhaltenskodizes oder einem Code of Conduct entsprechende Grundsätze vereinbart, an deren Entwicklung die Betriebsräte von Beginn an mitgewirkt haben.<sup>25</sup> Diese freiwilligen Selbstverpflichtungen unterlie-

<sup>24</sup> Darauf wird unten im Rahmen eines Fallbeispiels noch einmal kurz eingegangen.

<sup>25</sup> In einem Fall waren die Betriebsräte bei dem Projekt der Entwicklung eines Branchenkodex zu Umwelt- und Sozialstandards nicht beteiligt, ohne dass dies auf ‚Übergehen‘ der Arbeitnehmervertretung zurückzuführen wäre.



gen jeweils einer sehr unterschiedlichen Ausgestaltung, insbesondere in Bezug auf Verbindlichkeit, Reichweite und Kontrolle dieser Grundsätze. Dies ist natürlich u.a. von der Branchenzugehörigkeit und dem Internationalisierungsgrad abhängig.<sup>26</sup> In diesem Typus sind drei Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche vertreten, die z.B. im Hinblick auf die Kontrolle der Zuliefererkette unter anderen Rahmenbedingungen agieren als der multinationale Chemiekonzern mit Markenartikeln und komplexen Zulieferketten. Die Finanz- und Versicherungsdienstleister haben einen Corporate Governance Kodex mit der Definition von Unternehmenswerten beschlossen, der sich auf die allgemeine Geschäftsethik bezieht. Sie haben ihr Nachhaltigkeitsmanagement in alle Geschäftsbereiche als ‚business case‘ integriert.

Zwei der hier vertretenen Unternehmen aus der Chemie- und Handelsbranche haben über den Code of Conduct hinaus Standards für Nachhaltigkeit beschlossen, die alle Geschäftsprozesse auf konzernweit geltende Umwelt- und Sozialstandards verpflichten, inklusive der Kontrolle der Zulieferer auf diese Werte. Als Grundlage dafür dienen u.a. der internationale „Social Accountability Standard“ (SA 8000), die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen sowie die relevanten Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO-Kernarbeitsnormen).<sup>27</sup>

#### c) Berichterstattung und externe Unternehmensbewertungen

In allen Unternehmen der Fallreihe erfolgt eine Berichterstattung über das Konzept und die Aktivitäten in einem CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht. Darunter befinden sich Unternehmensfälle, deren Berichte in Wettbewerben ausgezeichnet wurden. Für die erwähnten Unternehmen mit starkem konzernpolitischen Einfluss durch Einzelpersonlichkeiten oder Familien sowie das ehemalige öffentliche Unternehmen gilt, dass sie das in der Tradition verankerte soziale Engagement erst in den letzten Jahren verstärkt öffentlichkeitswirksam vermarktet haben. Ein Unternehmensfall gehört zu den führenden Unternehmen bei externen Bewertungen (Dow Jones Sustainability Index, Ratingagenturen, etc.).

#### d) Innerbetriebliche CSR-Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinteressen

Zunächst steht im Bereich der internen CSR-Maßnahmen, die auf die sozialen Belange zielen, die Beschäftigungssicherung im Vordergrund (siehe Konzernpolitik).

<sup>26</sup> Einige Konzerne haben in den letzten Jahren internationale Rahmenvereinbarungen mit nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen und Konzernbetriebsräten abgeschlossen in denen die ILO-Kernarbeitsnormen und OECD-Guidelines konzernweit durchgesetzt werden (siehe auch Brandl/Stelzl 2005, Köhnen 2003).

<sup>27</sup> Ein Vorstandsvorsitzender wurde in diesem Zusammenhang mehrfach für sein ökologisches Engagement ausgezeichnet. Diese konzernweit geltenden Umwelt- und Sozialstandards gehen über unternehmenseigene Verpflichtungen und Kontrollen hinaus, da sie sich auf die OECD-Leitlinien beziehen. Sie erreichen aber nicht die Verbindlichkeit von Rahmenvereinbarungen, die zwischen Unternehmen (z.B. einer Branche) und internationalen Gewerkschaften abgeschlossen werden (vgl. z.B. Köhnen 2003).

Dazu zählen auch Maßnahmen, die der besonderen und kontinuierlichen Förderung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter Rechnung tragen.

Für die Förderung der Unternehmenskultur und den kollegialen Umgang miteinander wurde in einem Konzern eine Konzernbetriebsratsvereinbarung verabschiedet. Daneben führt ein Unternehmen eine regelmäßige Befragung zur Unternehmenskultur durch und realisiert darauf aufbauende Aktionsprogramme. In anderen Fällen sind vergleichbare Programme im Rahmen des ‚Diversity-Management‘ angesiedelt.

Ein Schwerpunkt vieler CSR-Maßnahmen in diesem Bereich liegt auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier stellen die Unternehmen unterschiedliche Angebote zur Kinderbetreuung bereit. Ein Untersuchungsfall wurde mit einem Preis für ein familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet; ein weiterer Fall hat ein Audit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchgeführt. Diese Maßnahmen sind zumeist gekoppelt an eigene work-life-balance-Programme, die insbesondere auf Vereinbarkeitsaspekte zielen. Ein Unternehmen entwickelt in diesem Zusammenhang besondere Teilzeitmodelle für Mitarbeiter.

Zu diesem Bereich zählt ebenso die Gesundheitsförderung durch spezifische Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter und vielfältige, andere Informations- und Beratungsangebote sowie Kurse (z.B. Entspannung, Stressabbau, Rückentraining).

Ein Unternehmen der Fallreihe fördert im Rahmen der innerbetrieblichen CSR-Maßnahmen besonders die Beschäftigung und Förderung von Mitarbeitern mit Schwerbehinderung und führt seit mehreren Jahren Sprachkurse für ausländische Mitarbeiter durch.

#### e) Corporate Citizenship-Aktivitäten

Der überwiegende Teil der hier zugeordneten Unternehmensfälle engagiert sich außerhalb des Unternehmens im Gemeinwesen an seinen nationalen und internationalen Standorten. Diese gesellschaftliche Verantwortung im Umfeld ist bei den meisten Fällen in der Unternehmenskultur entsprechend verankert. Dazu gehören beispielsweise ein gewachsenes kulturelles Engagement in der Region mit klassischen Sponsoring- und Spendenaktivitäten sowie Kooperationen im Bereich Wissenschaft, Kultur und Bildung. Eine eigene Form von Corporate Citizenship, die auf die Mehrheit der Fälle zutrifft, bilden diverse Unternehmensstiftungen (z.B. Kulturstiftungen, Jugendstiftungen, Umweltstiftungen).

In den meisten Unternehmen werden die vormals einzelnen Sponsoring-Aktivitäten nun gebündelt und stark mit gesellschaftlichem Engagement im sozialen, sportlichen und kulturellen Bereich auf nationaler und internationaler Ebene verbunden. Hierbei werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, wie z.B. auf Kinder- und Jugendprojekte (u.a. Bildungsprogramme an Schulen z.B. zur Vermittlung von Wirtschafts-/Medienkompetenz, Sozialprojekte, wie auch Kinderprojekte in der Dritten Welt als Partner des Kinderhilfswerkes). Dazu zählt ebenso internationales Engagement beispielsweise zur Förderung europäischer Beziehungen im Rahmen der EU-

Osterweiterung. Diese gesellschaftlichen Aktivitäten werden im Unternehmensleitbild verankert und in der Öffentlichkeit vermittelt als unternehmerisches Selbstverständnis und zum Teil unterlegt mit Begriffen wie das Unternehmen als ‚guter Bürger‘ oder ‚corporate citizen‘.<sup>28</sup>

Die konkreten Projektaktivitäten richten sich in den Unternehmen der Fallreihe an der Branche und dem Profil des Unternehmens aus und beziehen sich entsprechend auf unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche (Kultur und Wissenschaft, Soziales, Sport). So engagiert sich ein Konzern gegen Fremdenfeindlichkeit und hat gemeinsam mit dem Betriebsrat und weiteren Kooperationspartnern der Kommune ein Projekt dazu entwickelt. Ein anderes Unternehmen realisiert sein soziales Engagement am Standort der Konzernzentrale und ist u.a. Kooperationspartner bei Förderprojekten der Kommune (z.B. Hauptschulprojekt gegen Jugendarbeitslosigkeit, Initiative für Beschäftigung).

Drei der hier zugeordneten Unternehmensfälle haben im Bereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter (Corporate Volunteering) eigene Programme oder Organisationsformen etabliert. Ein Unternehmen hat im Rahmen eines Projektes ein Angebot geschaffen, das darauf zielt, Mitarbeiter in Altersteilzeit sowie Ruheständler für bürgerschaftliches Engagement zu interessieren, indem sie ihr berufliches Fachwissen als freiwillige Beratungsleistungen anbieten können. Zwei Unternehmen haben die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter über einen eigenen Verein institutionalisiert. Darüber entwickelt sich das Bewusstsein der Mitarbeiter über soziale Verantwortung als Verankerung im Unternehmensleitbild. Bei diesen ‚community involvement‘-Projekten engagieren sich Mitarbeiter freiwillig außerhalb ihrer Arbeitszeit. In einem weiteren Untersuchungsfall können Führungskräfte auf freiwilliger Basis einen Tag in einer sozialen Einrichtung mitarbeiten, um neue Erfahrungen zu sammeln.

---

28

Hier schließt sich die Frage nach den Motiven und Nutzensvorstellungen der Unternehmen an, inwieweit z.B. Vermarktung und Imagepflege mit der Förderung des Gemeinwesens gelingt oder die gesellschaftlichen Aktivitäten in Diskrepanz zu innerbetrieblichen Prozessen stehen. Dies ist – wie die nachfolgenden Ausführungen des Empirieteils zeigen – als zentraler Einflussfaktor auf die Konstellationsbedingungen zu werten, die wir als typische Situationen herausgearbeitet und differenziert haben, in denen die Betriebsräte sich an CSR beteiligen bzw. mitwirken. Eine ausländische Kapitalgesellschaft mit deutscher Konzerntochter dieser Fallreihe schreibt in ihrem CSR-Bericht beispielsweise, dass sie sich als Bestandteil des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems einem stetigen, gesellschaftlichen sozialen und kulturellen Engagement verpflichtet fühle. Der ‚Wert‘ dieser Aussage und damit der CSR-Praxis lässt sich erst im Verbund mit der Unternehmenskultur und der Konzernpolitik einschätzen. Dass bei diesem Unternehmen mit einem weiteren Fall diesbezüglich Skepsis angebracht ist und insofern in der Fallreihe damit eine spezifische Facette vertreten ist, wird im Weiteren noch behandelt.

### *Strukturmerkmale des Typus*

Nach der zugrunde gelegten Kategorisierung (s. Kapitel 2.2, methodisches Vorgehen) ergibt sich für die diesem Typus zugeordneten Unternehmensfälle folgende Verteilung:

In dieser Fallreihe sind Unternehmen aller vier von uns definierten Unternehmenskategorien<sup>29</sup> vertreten. Im Einzelnen:

- drei Kapitalgesellschaften mit starkem Einfluss von einzelnen Personen/ Familien
- ein vormals öffentliches Unternehmen
- zwei deutsche Kapitalgesellschaften
- zwei deutsche Konzerntöchter ausländischer Kapitalgesellschaften

Davon sind fünf Unternehmen an deutschen bzw. internationalen Börsen notiert (u.a. DAX-30, M-Dax, Eurostoxx, NASDAQ). Sie sind aus der Versicherungs- und Finanzbranche, Elektronik- und Informationstechnologie, Handel sowie Chemiebranche.

Damit sind in diesem Typus, bei einer deutlichen Konzentration der ‚Familienunternehmen‘, alle vier Unternehmenskategorien vertreten. Diese Verteilung ist im Kontrast dazu in den anderen Typen homogener; so sind im Typus ‚Reflexion‘ ausschließlich deutsche und ausländische Kapitalgesellschaften vertreten (siehe Punkt 3.6). Diese Fallreihe wird durch ein dominantes Strukturmerkmal (mit Ausnahmen von zwei Fällen) gekennzeichnet: eine ausgeprägte, wertorientierte Unternehmenskultur, an die CSR-/ CC-Programme angeschlossen werden.

### *Konzernpolitik und Unternehmenskultur*

An dieser Stelle soll als zentraler Indikator für die Ausrichtung der Konzernpolitik der Aspekt der Beschäftigungssituation und der Umgang mit steigendem Kostendruck und notwendigem Personalabbau kurz angesprochen werden.

Die Unternehmen in dieser Fallreihe haben im Zuge des steigenden internationalen Wettbewerbs, Kostendrucks und Umstrukturierungen den notwendigen Personalabbau überwiegend sozialverträglich gestaltet. In einem Unternehmen gab es keinen Stellenabbau – demgegenüber wird derzeit in zwei Unternehmen ein weltweiter Stellenabbau trotz steigender Gewinne verhandelt.

In dem ehemals öffentlichen Unternehmen gilt trotz radikaler Umstrukturierung in den letzten Jahren und entsprechender Marktbehauptung ein Beschäftigungsbündnis bis ins Jahr 2012. In einem deutschen, börsennotierten Versicherungskonzern wurde entgegen dem Trend der Wettbewerber (die deutlich Stellen reduziert haben) ebenfalls die Fortsetzung eines Beschäftigungsbündnisses bis 2012 beschlossen. Hier

---

<sup>29</sup> Kategorie I: Deutsche Kapitalgesellschaften; Kategorie II: Kapitalgesellschaften, die vormals öffentliche Unternehmen und/oder heute starke öffentliche Anteilseigner haben; Kategorie III: Kapitalgesellschaften mit starkem Einfluss von einzelnen Personen/Familien; Kategorie IV: deutsche Konzerntöchter ausländischer Kapitalgesellschaften.

sind ebenso zwei Fälle vertreten (jeweils ein familiengeführtes bzw. börsennotiertes Unternehmen), die einen – in unterschiedlichem Ausmaß notwendigen – Stellenabbau sozialverträglich gestaltet haben. So wurden den Beschäftigten im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung Angebote zu Aufhebungsverträgen, Arbeitszeitreduzierung gegen Ausgleichzahlung und Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Konzerns, etc. unterbreitet. In den überwiegenden Unternehmensfällen dieses Typus wird zudem an einer überdurchschnittlichen Ausbildungsquote festgehalten.

Die Unternehmen dieser Fallreihe zeichnen sich ganz überwiegend durch eine *wertorientierte Unternehmenskultur* aus. Dies gilt gleichermaßen für die drei der fünf börsennotierten Unternehmen, die eine absolute Shareholderorientierung im Sinne der Erwartungen von Aktionären und Analysten ablehnen. Die beiden deutschen Töchter US-amerikanischer Konzerne unterliegen einer derzeitigen Entwicklung, bei der die früher ausgeprägte Firmenphilosophie heute von einer marktradikalen Orientierung überlagert wird.

Die in der Fallreihe dominierende wertbasierte Unternehmenskultur kennzeichnet und begründet einen sozialverträglichen und vom Betriebsrat mitbestimmten Personalabbau der Mehrzahl der Unternehmen in diesem Typus. Dass die Frage der Glaubwürdigkeit vor dem Hintergrund des CSR-Bekenntnisses eines Unternehmens trotzdem schwer wiegt, verdeutlicht das Zitat einer Betriebsrätin:

„Bei Mitarbeitern, die betroffen sind von Personalabbau - da eine Glaubwürdigkeit herzustellen zu Projekten, die ansonsten positiv sind, das werden Sie nicht hinkriegen. Und das ist eine Grätsche, die also, das ist wirklich eine Grätsche, das schaffen Sie glaube ich nicht. Ich glaube, es ist auch müßig zu versuchen, da irgendeine Balance herzustellen. Auch wir als Betriebsrat haben ganz klar wahrgenommen, dass man ein Unternehmen verschlanken muss, bevor es vor die Wand gefahren ist und zwar rechtzeitig. Es ist nicht so, dass einfach nur abgebaut wurde, sondern es wurden den Mitarbeitern reelle Angebote gemacht“ (I 7, 1345).

Betrachten wir die Konstellation aus CSR-Praxis, Unternehmenskultur und Konzernpolitik, aus der sich das Aktionsfeld für die Betriebsräte ergibt, so wird deutlich: Die überwiegende Zahl der Unternehmensfälle dieser Fallreihe wirtschaftet auf einer wertbasierten Unternehmenskultur und in der Situation einer ‚geklärten‘, mitbestimmten Beschäftigungssicherung. Auf dieser Basis ist die CSR-Praxis unter anderen Vorzeichen zu sehen, als dies bei Unternehmen mit Personalabbau und gleichzeitigen hohen Gewinnen der Fall ist (siehe Typus ‚Reflexion‘, unter Punkt 3.6).

### *Zentrale Merkmale des Typus ‚Zuständigkeit‘*

Der allgemeinen Fallbeschreibung wurden die CSR-Praxis und die Strukturmerkmale der Fallreihe vorangestellt, um die Bedingungskonstellation der Unternehmen zu vermitteln. Sie prägt eine Situation, in der die Betriebsräte klären, für welche Berei-

che sie zuständig sind oder nicht zuständig sind. Sie ‚formalisieren den ‚Fall‘ CSR/ CC auf Grundlage der gesetzlich regulierten Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte, um damit Mitwirkungsmöglichkeiten und –notwendigkeiten abzuklären und eindeutige Entscheidungen herbeizuführen. Wie bereits oben herausgestellt, spielt die wertorientierte Unternehmenskultur in dem sich hier entwickelten Aktionsfeld eine bedeutsame Rolle. Es herrscht im Prinzip Einvernehmen mit der unternehmerischen CSR-Praxis und es werden Schnittmengen zu klassischen, mitbestimmungsrelevanten Feldern gesehen – und es wird entsprechend agiert. Die Kooperationen zwischen Betriebsrat und Management sind geprägt von einem vertrauensvollen Umgang miteinander. Das im Rahmen der CSR-/ CC-Aktivitäten entwickelte und praktizierte Interaktionsmuster haben wir insofern mit ‚Vertrauen‘ charakterisiert.

Den Aktivitäten der Betriebsräte in der typisierten Situation ‚Zuständigkeit‘ liegt das Handlungsmuster ‚formalisieren‘ zugrunde. Dies wird entlang der unter Punkt 5.2 vorgestellten Dimensionen

- a) CSR-Verständnis der Betriebsräte
- b) Mitwirkungsmodus im Umgang mit CSR-/ CC-Aktivitäten
- c) Mitwirkungsrahmen/ -felder der Betriebsräte bei CSR-/ CC-Aktivitäten

genauer erläutert:

In der Rekonstruktion der diesem Typus zugeordneten Unternehmensfälle wurde deutlich, dass das ihnen gemeinsame Handlungsmuster durch zwei unterschiedliche Elemente konstituiert wird. Sie beziehen sich auf spezifische Ausprägungen in der Dimension des CSR-Verständnisses, was zu stärkerer empirischer Varianz innerhalb des Typus führt. Das ‚Formalisieren‘ vollzieht sich zum einen durch die Abgrenzung des Betriebsratshandelns auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes und nach Maßgabe des Mitarbeitermandats. Zum anderen ist das ‚Formalisieren‘ Ausdruck des starken Vertrauens in die CSR-Praxis des Unternehmens und dem Umstand geschuldet, dass kein spezifischer *Handlungsbedarf* bei CSR-/ CC-Aktivitäten für die Arbeitnehmervertretung gesehen wird. (s. Abb. 4). Der überwiegende Teil der im Untersuchungssample vertretenen Unternehmenskategorie ‚Familienunternehmen‘ lässt sich dieser zweiten Variante zuweisen. Ihre Ausprägungen in den Dimensionen entsprechen dem für diesen Typus identifizierten Handlungsmuster ‚formalisieren‘, beruhen aber gegenüber der Abgrenzungsvariante stärker auf einer gewachsenen, traditionellen Unternehmenskultur mit gesellschaftlichem Engagement.

Diese Unterscheidung und die zentralen Merkmale dieses Typus sollen in der folgenden Beschreibung entlang der Dimensionen deutlich werden.

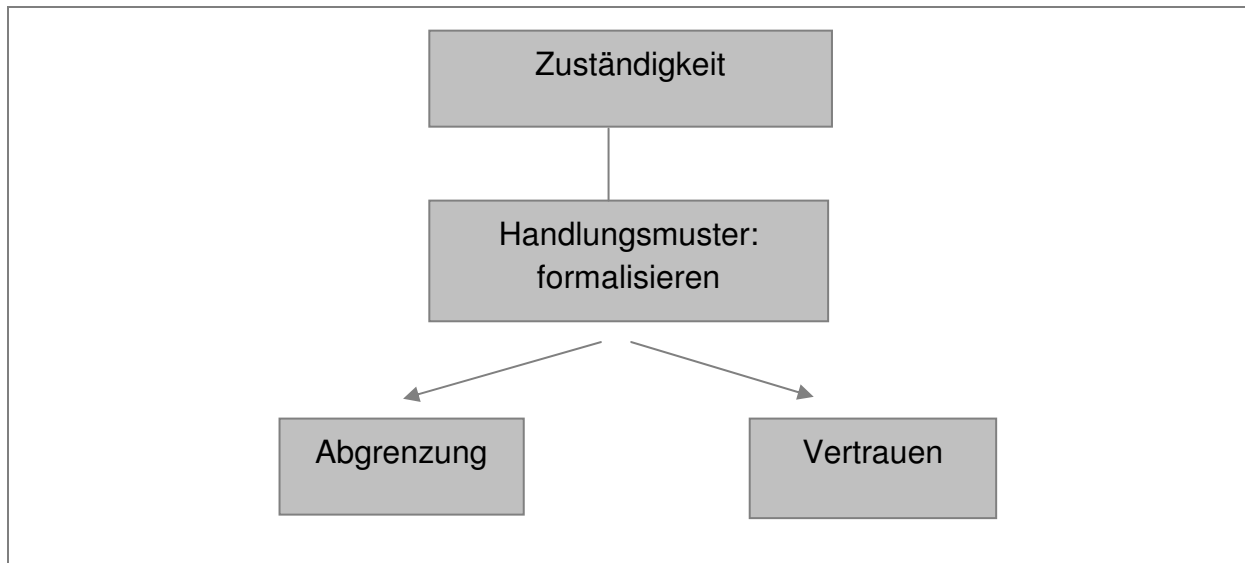


Abb. 5 Eigene Darstellung

#### a) Dimension: CSR-Verständnis der Arbeitnehmervertretung

Das CSR-Verständnis der Betriebsräte innerhalb der Situation ‚Zuständigkeit‘ spiegelt bereits einen Teil der insgesamt deutlichen und oben erwähnten Heterogenität wider.<sup>30</sup> Es zeigen sich im empirischen Material der zugeordneten Fälle starke Varianzen im Kenntnisstand zu CSR oder Nachhaltigkeitsstrategien allgemein und zu den konkreten CSR-Maßnahmen des Unternehmens im Besonderen. Dieser Typus zeichnet sich weniger durch eine intensive Beschäftigung mit dem CSR-Thema an sich, den vielfältigen CSR-Aktivitäten und –formen oder der konzeptionellen Ausrichtung des Unternehmens aus, sondern durch die praktische Frage, wann und wie der Betriebsrat zuständig wird und welche Schnittmengen es zu seinem Arbeitsbereich gibt. Fallübergreifend gilt für die hier zugeordneten Unternehmensfälle, dass sich das CSR-Verständnis der Betriebsräte an dem des Unternehmens orientiert, dieses im Prinzip auch teilt und sich damit identifiziert. Das ihnen gemeinsame Handlungsmuster ‚formalisieren‘ sagt noch nichts über den Kenntnisstand zu CSR oder den Grad der Auseinandersetzung mit dem Unternehmenskonzept und dessen praktischer Umsetzung aus. Die Art und Weise der Mitwirkung, die wir für diesen Typus in der Situation der ‚Zuständigkeit‘ verdichtet haben, subsumiert sowohl Betriebsräte, die CSR als Gesamtstrategie des Unternehmens betrachten und über die Vielfalt der Aktivitäten informiert sind, als auch diejenigen, die Teile ihrer Betriebsratsarbeit dem

<sup>30</sup> Das jeweilige CSR-Verständnis der Betriebsräte ist maßgeblich geprägt von der spezifischen Konstellation der CSR-Praxis des Unternehmens und der Konzernpolitik.

übergeordneten Thema vage zuordnen, ohne sich damit konkreter beschäftigt zu haben oder haben zu müssen.

In diesem Spektrum lassen sich die zwei bereits angesprochenen Ausprägungen des Handlungsmusters ‚formalisieren‘ unterscheiden und genauer bestimmen.

#### *Formalisieren als Abgrenzung*

Ein Teil der befragten Betriebsräte versteht CSR als notwendige Aufgabe und Ausrichtung des Unternehmens, dessen Umsetzung im Prinzip positiv bewertet wird. Es ist festzuhalten, dass in diesen Fällen ein grundsätzliches Einvernehmen mit dem CSR-Verständnis des Unternehmens und dessen Praxis herrscht. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, wird als unternehmerische Aufgabe verstanden und geschätzt, die im Bereich der sozialen Belange und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter Schnittmengen zu klassischen Mitbestimmungsthemen aufweist und insofern in die Zuständigkeit und Mitwirkungsrechte der Betriebsratsarbeit fällt. Somit wird sich dem CSR-Ansatz eher pragmatisch über die Frage der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Betriebsrat genähert. Dies bedeutet in einigen Fällen, dass die Fachbegriffe wie CSR/ CC bislang unbekannt sind oder abgelehnt werden, jedoch unter dem Thema ‚gesellschaftliche Verantwortung‘ jeweils bekannte Facetten aus dem eigenen Zuständigkeitsbereich oder öffentlichkeitswirksame Maßnahmen behandelt werden.

Die formalisierende Mitwirkung der Betriebsräte bei CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens gründet auf einer deutlichen Abgrenzung der Zuständigkeit auf Basis der gesetzlichen Vorgaben. In den klassischen Mitbestimmungsfeldern bedeuten die CSR-/ CC-Maßnahmen eine Fortschreibung originärer Betriebsratsaufgaben, so dass in diesem Rahmen der Betriebsrat auf vielfältige Weise mitwirkt. Zum Teil begleitet und fördert er in diesem Bereich innovative Ansätze des Unternehmens (s. 3. Dimension Handlungsfelder). Von darüber hinausgehenden Bereichen grenzt der Betriebsrat seine Zuständigkeit allerdings entsprechend ab. Handlungsmaßstab der Zuständigkeit ist dabei, ob Mitarbeiter betroffen sind, deren Rechte es zu stärken oder zu schützen gilt. Bei den Betriebsräten dieses Typus kommen kaum Reibungspunkte zur Sprache, da eine explizite Auseinandersetzung mit der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis aufgrund des prinzipiellen Einvernehmens nicht erforderlich erscheint. Insofern wird dazu kein eigenes, arbeitnehmerinteressensspezifisches CSR-Verständnis im Sinne von Gütekriterien oder einer ausgewiesenen Position ausgebildet und kommuniziert.

In dieser Fallreihe des Typus sind zwei Unternehmensfälle vertreten, die eine ganz ähnliche Mitwirkungspraxis erkennen lassen, aber in Bezug auf das CSR-Verständnis der Betriebsräte eine weitere Facette aufzeigen. In beiden (US-amerikanischen) Unternehmen herrscht eine Konzernpolitik mit massiven Kostensenkungsprogrammen, die Arbeitsplätze an den deutschen Standorten bedrohen. Die Betriebsräte mahnen im Interview die zunehmende Leistungsverdichtung und Individualisierung der Anforderungen



durch Zielvereinbarungen an. Den erhöhten Krankenstand infolge verstärkter Stresssymptome in der Belegschaft führen die Betriebsräte u.a. darauf zurück. Die CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens wird in diesen beiden Fällen nicht einvernehmlich getragen, wie es für die Fallreihe hier als charakteristisch beschrieben wird. Die Mitwirkung bei CSR-/ CC-Aktivitäten findet demgegenüber allerdings ebenso auf der Basis einer formalisierenden Klärung von Zuständigkeiten statt. Dieser Umgang mit den CSR-Aktivitäten in den klassischen Feldern der Mitbestimmung ist in diesen beiden Fällen stärker als ‚Rückzug‘ infolge geringer Einflussnahme auf die Strukturbedingungen zu deuten. Die Diskrepanz zwischen öffentlicher Bekundung und innerbetrieblicher Realität wird im Interview angedeutet, aber ohne dies hinsichtlich der Verhandlungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management näher zu problematisieren. Dies ist, wie wir sehen werden im Typus ‚Reflexion‘ der Fall.

### *Formalisieren auf der Basis von Vertrauen*

Ein anderer Teil der befragten Betriebsräte, die bis auf einen Fall aus ‚Familienunternehmen‘ kommen, orientieren sich am CSR-/ CC-Verständnis des Unternehmens und betrachten es als Teil und Ausdruck einer gewachsenen, traditionellen Unternehmenskultur. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und entsprechende Maßnahmen im Betrieb und an den Unternehmensstandorten stehen in dieser Tradition. Hier ist die formalisierende Mitwirkung noch stärker in der Konstellation vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen ausgeprägt. Dabei ist die gesellschaftliche und soziale Verantwortung als Selbstverständnis des unternehmerischen und betrieblichen Handelns zu sehen, die als gelebte Wertekultur im Unternehmen verankert ist. In diesen Fällen ist CSR eine moderne Formel der Unternehmensführung, bei der der Firmenphilosophie entsprechend gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement traditionell miteinbezogen sind. Insofern wird die gelebte Praxis als eine gewisse Selbstverständlichkeit quer zu den beauftragten Unternehmenseinheiten betrachtet, in deren Rahmen es zu punktuellen Berührungspunkten mit der Betriebsratsarbeit kommt. In dieser Perspektive und auf Basis dieser Unternehmenskultur kann zu ihren Handlungsfeldern beispielsweise auch die Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrem privaten bürgerschaftlichem Engagement gehören. Ein eigenes CSR-Verständnis zu entwickeln oder die Mitwirkung auf andere unternehmerische CSR-/ CC-Aktivitäten ohne Mitarbeiterbezug auszuweiten, ist aufgrund des Vertrauens und der strukturellen Verankerung im Unternehmen nicht erforderlich. Die Betriebsräte konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft, was einen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens ausmacht. Die anderen Bereiche sehen sie durch die Fachabteilungen und die Unternehmensleitung kompetent und in ihrem Sinne abgedeckt, so dass kein zusätzlicher Handlungsbedarf besteht.

Was dieses Verständnis für die praktische Betriebsratsarbeit bedeutet, wird in der Dimension der Handlungsfelder deutlich (3. Dimension).

*b) Dimension: Mitwirkungsmodus im Umgang mit CSR-Aktivitäten*

Der Mitwirkungsmodus ist im Sinne des Zugangs zu CSR-/ CC-Aktivitäten bei allen Untersuchungsfällen des Typus als gleichermaßen ‚reaktiv‘ zu charakterisieren. Dies ist Ausdruck der – im Übrigen systemimmanenten und so definierten – nachvollziehenden Rolle der Betriebsräte. Dieses typisierte Aktionsfeld zeichnet sich gerade durch eine Zuständigkeitslogik, die über die unmittelbare Vertretung von Belegschaftsinteressen definiert wird, aus.

Der Betriebsrat wird generell von der Unternehmensleitung einbezogen oder informiert. In zwei Ausnahmen hat der Betriebsrat eigene Vorhaben initiiert, die sich auf das originäre Feld von Beschäftigungssicherung und Ausbildung beziehen (z.B. Projekt gegen Fremdenfeindlichkeit, Hauptschulprojekt: ‚Initiative für Beschäftigung‘), was jedoch personenabhängig, punktuell und abgegrenzt zu anderen CSR-/ CC-Maßnahmen erfolgt.

Die Situation der Zuständigkeit spiegelt sich in der Mitwirkungspraxis bei CSR-Aktivitäten wider. In dieser Konsequenz kümmern sich die Betriebsräte nicht um Themen, die zwar dem weiten Feld von CSR zuzuordnen wären, aber eben keine Mitarbeiterfragen berühren. Insofern ist der Mitwirkungsmodus von Betriebsräten dieses Typus bei CSR-/ CC-Aktivitäten als reaktiv zu bestimmen. Es erfolgen also keine eigeninitiierten Aktivitäten bezogen auf das CSR-Konzept *außerhalb* der originären, mitarbeiterbezogenen Aufgabenfelder.

*c) Dimension: Mitwirkungsrahmen/ -felder der ANV*

Die beiden vorangestellten Dimensionen strukturieren den Mitwirkungsrahmen und die Handlungsfelder der Betriebsräte bei CSR-Aktivitäten, die schließlich die dritte Dimension kennzeichnen. Der Mitwirkungsrahmen bei CSR besteht in der Situation der ‚Zuständigkeit‘ aus der punktuellen Beteiligung in den Schnittmengen der klassischen und dominanten Mitbestimmungsthemen des Betriebsrates, der an den Interessen der Mitarbeiter orientiert ist.

Für alle Betriebsräte dieses Typus gilt, dass sie ihre Mitwirkung – unabhängig von ihrem graduell unterschiedlichen CSR-Verständnis – im Hinblick auf die Überschneidung mit den klassischen Mitbestimmungsfeldern des Betriebsverfassungsgesetzes betrachten. Hier kommt es also zu *strukturellen Verschränkungen*: Immer dann, wenn Personalangelegenheiten von CSR/ CC berührt werden, wird CSR/ CC auch zum Bestandteil des Betriebsratshandelns. Im Verhältnis zu den CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens folgt die Beteiligung der Betriebsräte demnach punktuell nach Maßgabe der Zuständigkeit. Dies kann bedeuten, etwa bei CSR-Aktivitäten des Unternehmens Mitarbeiterinteressen zu wahren und einzufordern oder bei entsprechenden Maßnahmen aktiv zu befördern. Dies bedeutet ebenso, dass die in Bezug auf das Gesamtkonzept von CSR und seine vielfältigen Praxisfelder offene Mitwirkungsfrage nicht generell problematisiert, sondern vielmehr *pragmatisch* über die eindeutige Zuständigkeit qua BetrVG beantwortet wird.

Aus der Perspektive der Betriebsräte erfolgt die Mitwirkung bei CSR und CC im Rahmen „ihrer“ originären Themen, die naturgemäß soziale und gesellschaftliche Verantwortung beinhalten, die an den Interessen der Beschäftigten orientiert sind. Sie sind somit im Bereich der sozialen und personellen Angelegenheiten die „natürlichen Experten“ für CSR und beschreiben vor dem Hintergrund ihres (mit dem Unternehmen geteilten) Selbstverständnisses sozialer Verantwortung ihre wahrgenommenen Aktivitäten und Aktionsfelder. Dabei geht es zu aller erst um die *Beschäftigungssituation* im Unternehmen, ausgehandelte Beschäftigungspakte und eine partizipationsorientierte Umstrukturierungspolitik. Dazu gehören ebenso Fragen der Ausbildungsquote und Übernahmeperspektiven der Auszubildenden. Danach reihen sich Themen wie Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Frauenförderung und spezielle soziale Leistungen im Unternehmen ein. Vielfach wurden in den Unternehmen darüber Betriebsvereinbarungen geschlossen (siehe CSR-/ CC-Praxis oben).

Diese Mitwirkungspraxis kann z.B. bedeuten, dass im Bereich der Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrem privaten Engagement die Betriebsräte eine Vermittlerrolle im Hinblick auf die Engagementförderung des Unternehmens ausüben. Sie basiert auf dem Handlungsmuster der formalisierten Mitwirkung in der Zuständigkeitslogik des Mitarbeitermandates. Im Kontrast dazu weist das Betriebsratshandeln des Typus ‚Gestaltung‘, wie im unteren Teil noch zu zeigen sein wird, über die Grenze der unmittelbaren Belegschaftsvertretung hinaus, wenn z.B. Betriebsräte das Aushandeln internationaler Umwelt- und Sozialstandards als ihre Aufgabe wahrnehmen (s. Punkt 3.7) oder sich an Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens beteiligen (s. Punkt 3.6).

Die Akteurskonstellationen beziehen sich bei allen Befragten dieser als ‚Zuständigkeit‘ typisierten Situation auf bewährte Kooperationen, d.h. im Wesentlichen zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Personalabteilung.<sup>31</sup>

Dementsprechend ist das Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Management von ‚Vertrauen‘ geprägt und von uns so typisiert.

Die Mitwirkung in diesem spezifischen Aktionsfeld liegt prinzipiell im Ermessen der Betriebsräte. Die Erweiterung des Mitwirkungsrahmens auf das Handlungsfeld CSR/ CC über die bisherigen Schnittfelder hinaus (Corporate Citizenship-Aktivitäten, Organisation eines Stakeholder-Dialoges) und damit verbunden der Ausbau ihres Ver-

---

<sup>31</sup>

Die Praxis der punktuellen Mitwirkung an CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens kann sich auch außerhalb der klassischen Mitbestimmungsthemen und Personalbeteiligungen vollziehen, ohne dass dies ein umfassendes, d.h. über die Personalthemen hinausgehendes CSR-Verständnis oder CSR als spezifisches Handlungsfeld voraussetzen würde oder zur Folge hätte. So ist uns der Fall eines Betriebsrats in einer deutschen Niederlassung eines US-amerikanischen Konzerns bekannt, der im Rahmen einer Veranstaltung zum bürgerschaftlichen Engagement aktiv mitgewirkt hat und dies ohne Kenntnisse des oder Bezugnahme auf das Gesamtkonzept CSR des Unternehmens.

tretungsanspruchs wäre auf der Basis dieser vertrauensvollen Kooperation und Mitbestimmungskultur denkbar.

Hier sind aus zwei Unternehmensfällen Interviewzitate entnommen, die den Aspekt der ‚vertrauensvollen Interaktion‘ im Feld von CSR/ CC illustrieren.

In diesem Beispiel geht es um die Kooperationsbeziehungen und Beteiligung des Betriebsrates bei freiwilligen CSR-Maßnahmen, die außerhalb der gesetzlichen Mitwirkung liegen:

„In dem freiwilligen Bereich funktioniert das hervorragend. In dem Bereich >Fachabteilung<, das ist bei uns der Bereich, der sich mit Grundsatzfragen beschäftigt und auch strategische Entwicklungen, die das Unternehmen für sich selbst vorsieht und machen will. Da gibt es einen regelmäßigen Routineaustausch zwischen den beiden Bereichen, also im Klartext zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und einem Mitarbeiter dann aus dem Bereich und darüber sind wir über diese Themen sehr sehr gut informiert. (...) User Betriebsratsvorsitzender hat mit den wichtigen Schlüsselpersonen im Unternehmen regelmäßige Routinegespräche, in denen man sich dann auch gegenseitig über Dinge informiert und auch austauscht und das halte ich für extrem wichtig, dass man die Möglichkeit hat für ein regelmäßiges offenes Gespräch und dass man nicht dann aufeinander knallt, wenn irgendwo die Hütte brennt. Also, so funktioniert das bei uns“ (I 7, 1504).

Dazu ein Betriebsrat aus einem ‚Familienunternehmen‘:

„Wir sind im Prinzip überall eingebunden. Also bei dem Thema Umwelt oder Responsibility oder Nachhaltigkeit, da sind wir natürlich über das Thema Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, Umweltschutz auch überall eingebunden. Darüber hinaus gibt es ja auch , das liegt natürlich in der Vergangenheit, bei uns einen Unterstützungsverein für Mitarbeiter, wo wir auch im Vorstand vertreten sind, wo es darum geht, wenn Mitarbeiter unverschuldet in Not geraten, kann man hier mit einmaligen finanziellen Beihilfen versuchen diese abzumildern. Dort sind wir überall vertreten. Also ich wüsste nicht, dass wir-, ich meine wie gesagt, vieles beruht auf einer langen Tradition (...) An vielen Stellen ist das traditionell so, dass die Mitarbeitervertretungen hier in diese Dinge eingebunden sind“ (I 1, Z 520).

Um den Typus ‚Zuständigkeit‘ in der Variante ‚Formalisieren als Abgrenzung‘ anhand des empirischen Materials zu illustrieren, wird nun ein besonders prägnantes Untersuchungsunternehmen aus der Fallreihe als Fallbeispiel dargestellt.

### 3.4.2 Erstes Fallbeispiel: Formalisieren als Abgrenzung

„Wir sind für die Beschäftigten da, dafür sind wir gewählt“

#### *Kurzprofil*

In diesem Fallbeispiel geht es um ein DAX-notiertes Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche mit der Konzernzentrale in Deutschland. Der Konzern beschäftigt

weltweit ca. 60.000 Mitarbeiter, davon ca. die Hälfte in Deutschland; er ist Mitglied im Global Compact und in zahlreichen Nachhaltigkeits-Rankings erfolgreich bewertet worden. Das Unternehmen hat ausgehend von einem Nachhaltigkeitsleitbild eine Nachhaltigkeitsstrategie für alle Geschäftsbereiche implementiert innerhalb derer vielfältige freiwillige Aktivitäten im ökologischen und sozialen Bereich realisiert werden. Unternehmerisches Handeln im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wird verstanden als langfristige Wertsteigerung unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklungen. Das ‚Soziale‘ wird im Rahmen dieses Nachhaltigkeitsmanagements dabei definiert als Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft. Im Jahre 2000 wurde ein Code of Conduct verabschiedet, der Unternehmensleitlinien zu Verhaltensregeln, die nach außen (Kundenbeziehungen, Lieferanten, etc.) und innen (Mitarbeiter, Führungskräfte) gerichtet sind

Zur sozialen Nachhaltigkeitsdimension gehören in Bezug auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen Programme und Projekte im Bereich Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit oder Gesundheitsförderung. Außerhalb des Kerngeschäfts profiliert sich das Unternehmen durch ein herausragendes Engagement im lokalen und regionalen Umfeld, insbesondere in der Förderung und Initiierung von Kultur- und Bildungsprojekten durch Stiftungsarbeit, Sponsoring und Kooperationsverbünden.

Der Gesamtbetriebsrat wird von der Personalabteilung in den sozialen Bereich der innerbetrieblichen CSR-Aktivitäten eingebunden. Dabei sind die Betriebsräte in den wird hier üblichen, mitbestimmungsrelevanten Arbeitskreisen und Ausschüssen vertreten (z.B. Arbeitsplatzplanungsausschuss, Arbeitssicherheitsausschuss, Ausschuss Beruf und Familie).

Zur Zeit des Interviews hatte das Unternehmen ein umfangreiches Personalabbauprogramm hinter sich, was in Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat ‚sozialverträglich‘ bewältigt und gestaltet werden konnte. Die Kapazitäten der Arbeitnehmervertretung waren und sind in der letzten Zeit durch diese Unternehmenspolitik entsprechend gebunden worden.

Das Handlungsmuster, was für diesen Typus charakteristisch ist, zeichnet sich durch ‚formalisieren als Abgrenzung‘ aus. Es beruht auf einer eindeutigen Abgrenzung in Bezug auf mögliche Handlungsanforderungen auf der Basis personeller und sozialer Angelegenheiten. Die Mitwirkung bei CSR-Aktivitäten folgt insofern einer Zuständigkeitslogik, die sich aus der spezifischen Konstellation entwickelt hat und die diesem Typus ihren Namen gibt. Wie sich dies konkret ausgestaltet, soll an diesem Fall veranschaulicht werden.

*Mitwirkungsrahmen und Handlungsfelder: wie CSR-Themen zu Mitbestimmungsthemen werden*

Die Mitwirkungsfelder der Arbeitnehmervertretung bei CSR beziehen sich in diesem Fallbeispiel auf die innerbetrieblichen Aktivitäten, Programme und besonderen Leis-

tungen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements des Unternehmens im Bereich Soziales. Sie zielen auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wie beispielsweise Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Teilzeitarbeit, Weiterbildung älterer Arbeitnehmer, etc. ab. Das Unternehmen ist hier besonders aktiv im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, was sich in flexiblen Arbeitszeitmodellen und Teilzeitangeboten zeigt oder im außerbetrieblichen Betreuungsangebot für Kinder im Rahmen von Kooperationen mit Betreuungseinrichtungen in der Stadt. Dazu gehören ebenso Sponsoringaktivitäten und Kooperationen mit den Stadt- und Kreisjugendämtern im Bereich von Ferienangeboten. Zum Beispiel werden in den Schulferien im Rahmen des so genannten „Familienservice“ Computerkurse für Mitarbeiter, Partner und Kinder angeboten. Ein neues Kooperationsprojekt zwischen weiteren Finanzdienstleistern und der Kommune richtet sich an aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene Mitarbeiter (bzw. Mitarbeiter in Altersteilzeit), um sie in der Gestaltung dieser Lebensphase zu unterstützen, beispielsweise in der Förderung ihres ehrenamtlichen Engagements im Bereich der Finanzberatung. Ein Mitglied des Gesamtbetriebsrates bringt im Interview die Zuständigkeitslinie bei CSR auf den Punkt:

„Es wird immer dann ein Mitbestimmungsthema, wenn es in irgendeiner Form Mitarbeiter betrifft“ (I 10, Z 1067).

Der Mitwirkungsrahmen und die Themenfelder werden durch diese mandatsorientierte Prämisse sehr klar umrissen. In diesen Feldern kommt es zu vielfältigen Aktivitäten, an denen der Betriebsrat beteiligt ist und seine Mitwirkungsrechte aktiv wahrnimmt. Diese Zuständigkeit für CSR im Bereich der klassischen Mitbestimmungsthemen für personelle innerbetriebliche Angelegenheiten und die Funktion als ‚natürliche Experten‘ spiegelt sich ebenso auf der Ebene der Kooperationsbeziehungen wider, die sich in gewohnten und bewährten Konstellationen abspielen. Dies drückt der Interviewpartner so aus:

„Bei all diesen bisher genannten Projekten, die immer eine Komponente haben, Mitarbeiter einzuschließen, Mitarbeiter innerhalb <des Unternehmens><sup>32</sup> anzusprechen, aber auch nach außen hin eine Bedeutung haben, da ist bei uns der Personalbereich und der Betriebsrat zuständig. Da gibt es Arbeitsgruppen, Projektgruppen und so weiter, dass heißt, derartige Dinge beeinflussen auch wir mit“ (I 10, Z 247).

Der Einfluss und die spezifische Mitgestaltung des Betriebsrates im Bereich der Verbesserung und Förderung der Arbeitsbedingungen machen an diesem Fall deutlich, wie Mitbestimmung und CSR sich in der gemeinsamen Zielsetzung verstärken. Es kann von einem ‚Pushing‘ für Arbeitnehmerinteressen gesprochen werden, das ins-

<sup>32</sup>

Mit eckigen Klammern eingefügte Textteile ersetzen die Nennung betriebsinterner Bezeichnungen oder den Unternehmensnamen und dienen der Anonymisierung.

besondere in einem hohen Verbindlichkeitsgrad und langfristiger Reichweite der Maßnahmen liegt. Beispielsweise werden im Rahmen des ‚Diversity-Programmes‘ (Bestandteil des Code of Conduct), das im Personalbereich angesiedelt ist, von der Personalabteilung und vom Betriebsrat Aktivitäten etwa zur Förderung der Familienfreundlichkeit und Gleichstellung entwickelt. Hier zeigt sich, dass bei solchen CSR-Programmen die Betriebsräte von ihren Mitwirkungsrechten Gebrauch machen und diese Themen nach ihren Praxismustern behandeln. Wenn es beispielsweise zum *Abschluss von Betriebsvereinbarungen* - als genuines Mitbestimmungsinstrument der Arbeitnehmervertretung - kommt, werden damit Verbindlichkeit und Reichweite der Programme und damit die Qualität insgesamt außerordentlich erhöht.

„(...) Da müssen auch Sachen beschlossen werden, dass solche Sachen wie Lebenspartnerschaften gleichgestellt werden wie normale Partnerschaften. Und wenn man natürlich Betriebsvereinbarungen zu irgendwelchen Themen abgeschlossen hat, das geht dann bis zur Benutzung von Ferienheimen <des Unternehmens>. Wer kann das benutzen? (...) Da muss natürlich dann ne ganze Menge überarbeitet werden, weil die Betriebsvereinbarungen, die wir geschlossen haben vor Jahren natürlich nicht mehr auf dem neuesten Stand sind. Und deswegen ist natürlich zwangsläufig der Betriebsrat bei solchen Sachen dann mit drin (I 10, Z 268).

Die Wortwahl „zwangsläufig“ in der Aussage des Betriebsrates zeigt ebenso die Bedeutung der Regulationslogik in den klassischen Mitbestimmungsfeldern auf Basis des BetrVG auf. Dies macht den identifizierten Mitwirkungsmodus (reaktiv) deutlich, was aber gleichzeitig beinhaltet, dass diese Mitwirkungsrechte nicht erstritten oder verhandelt werden müssen. Sie sind Ausdruck der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen zwischen Unternehmen und Betriebsrat, so dass hier auch von einem verlässlichen und kooperativen Verhandlungsraum zu sprechen ist.

Dies zeigt auch ein anderes Unternehmensbeispiel, in dem ausgehend von Kooperationsprojekten gegen Fremdenfeindlichkeit, die unter Beteiligung der Auszubildendenvertretung vom Unternehmen gefördert wurden, eine Konzernbetriebsratsvereinbarung für die Förderung der Toleranz innerhalb des Betriebes beschlossen wurde. Der stellvertretende Konzernbetriebsrat sagt dazu im Interview: „Das ist im Prinzip alles mit dem <Projekt> entstanden. Dann haben wir eine paritätische Kommission gebildet zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, wo wir im Prinzip diese ganzen Themen innerhalb des Konzerns bewegt haben und da ist dann diese Konzernbetriebsratsvereinbarung entstanden“ (I 6, Z 1028). Ein Beispiel aus einem weiteren Unternehmensfall illustriert Gestaltungsspielräume zur Förderung von bestimmten Beschäftigtengruppen auf Basis gemeinsamer Unternehmenswerte. Hier wurde in Kooperation von Vorstandsvorsitzenden, dem Abteilungsleiter Logistik, der Personalabteilung und dem Betriebsrat ein gemeinsames Projekt ‚Sprachkurse für ausländische Mitarbeiter‘ entwickelt: Die Betriebsrätin dazu: „Da war das Unternehmen zwar nicht bereit dafür Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen, war aber bereit die schulische Ausbildung zu finanzieren. 2003 startete das Ganze im Sommer und es gab sieben Kurse in drei verschiedenen Stufen: Anfänger, Mittlere und Fortgeschrittene“ (I 7, Z 1044).

Die Kooperation zwischen Personalabteilung und Betriebsrat bei diesen CSR-Themen berührt noch einen Aspekt, der für das Unternehmen und die strategische Dimension von CSR nicht unerheblich ist:

Wird der Betriebsrat bei Projekten oder Maßnahmen, die von der Personalabteilung bearbeitet werden und bei denen Personal betroffen ist, einbezogen, so steigert sich die Qualität und Nachhaltigkeit der Programme, da die Projektimplementierung dadurch besonders erfolgreich durchgeführt werden kann. Der Betriebsrat als Vertretung der Belegschaftsinteressen übernimmt für das Projektanliegen eine wichtige *Vermittlungsfunktion* in die Belegschaft (bottom up-Ansatz) und erhöht die Identifikation der Mitarbeiter. Hierzu der Arbeitnehmervertreter:

„Also meinetwegen in der Personalabteilung wird etwas ausgeheckt oder man hat eine Idee, so was könnte man machen, da ist jemand auf uns zu gekommen. Nehmen wir z.B. das Seniorenprojekt, das wäre interessant für <das Unternehmen>, aber da schalten wir natürlich den Betriebsrat mit ein, weil wir ja auch ein bisschen Rahmenbedingungen mit abstecken müssen. Das macht man gemeinsam und wenn Sie ein Projekt gemeinsam durchziehen, dann kommt das bei den Mitarbeitern immer wesentlich besser an, als wenn es heißt, nun die Personalabteilung macht das und der Betriebsrat beteiligt sich nicht daran oder meinetwegen ist er sogar skeptisch und- und. Das haben wir immer wieder“ (KBR, I 10, Z657).

Die Kooperationsbeziehungen und Aushandlungskonstellationen im Rahmen einer kooperativen Unternehmenskultur zwischen Betriebsrat und Unternehmen sind wie in allen Handlungsfeldern stets zu bestätigen und zu erneuern. Dies gilt für Verhandlungen und Einflussnahme im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements in diesem Fall ebenso, wie das Beispiel des 2000 verabschiedeten Codes of Conduct zeigt. Der Gesamtbetriebsrat hat von Anfang an bis zur Verabschiedung daran mitgearbeitet und seine Interessen eingebracht. Der Arbeitnehmervertreter betont in diesem Fall, dass die Einhaltung der gemeinsam zustande gekommenen Regeln immer wieder eingefordert werden muss (I 10, Z 1042). Verabschiedete Standards müssen sich in der Umsetzung als praxistauglich beweisen, um nicht nur als Absichtserklärung ohne Handlungsrelevanz zu gelten. Hier zeigt sich auf Basis des Handlungsmusters der formellen Mitwirkung eine Facette der Rolle des Betriebsrats, die als ‚Mahner‘ bezeichnet werden kann.

### *Unternehmensinterne Zuständigkeit aus Sicht der Arbeitnehmervertretung*

Die organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements und dessen unternehmensinterne Zuständigkeiten werden in diesem Fallbeispiel vom Betriebsrat problematisiert. Hier ist das Nachhaltigkeitsmanagement in einer eigenen Abteilung als Stabsstelle und Querschnittsaufgabe organisatorisch verankert. Mit dem zuständigen Abteilungsleiter gibt es bisher von Betriebsratsseite keine direkte Kooperationsbeziehung, da diese im Rahmen der regulierten Mitwirkung bei klassischen Betriebsratsthemen ganz überwiegend mit der Personalabteilung stattfinden. Der Be-



etriebsrat beschreibt die Organisationsstruktur des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen als eine für die Außenwirkung zuständige eigene Abteilung des Vorstands und eine für die Arbeitsbedingungen zuständige Personalabteilung. Diese Arbeitsteilung bezeichnet er im Interview als „getrennte Zusammenarbeit“ (I 10, Z 925) und sieht diese Arbeitsteilung skeptisch. Aus seiner Sicht müssten die Maßnahmen unternehmensintern stärker gebündelt werden und nach außen als Ganzes vermittelt werden. Er verortet die Einbindung des Betriebsrates im Rahmen dieser „Klammer“ auf Basis der bewährten Mitbestimmungsbeziehungen zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmervertretern. Dies zeigt noch einmal die Dominanz des strukturellen Mitwirkungsmodus der Beteiligungs- und Informationsrechte, den wir als ‚reaktiv‘ bezeichnet haben und mit dem eine Separierung von thematischen Zuständigkeiten im Feld der CSR-/ CC-Maßnahmen des Unternehmens verbunden ist. Ebenso wird allerdings von Betriebsratsseite durchaus eine neue Akteurskonstellation als effektive Arbeitsorganisation für CSR/ CC favorisiert, die über den Kooperationspartner der Personalabteilung hinausgehen und damit das Kooperationsmuster der regulierten und selbstverständlichen Beteiligung aufbrechen würde, was eine gewisse Entwicklungsdynamik zu Folge hätte. Dies wird nicht mit dem Verlust an Einflussmöglichkeiten verbunden, deutet aber auch nicht auf eine besondere Priorisierung von CSR/ CC im Alltagsgeschäft hin. Der Betriebsrat:

„(...) Das dann natürlich jemand jeweils mal dran denken muss - aber da sehe ich kein Problem drin - (...), dass bei bestimmten Themen der Betriebsrat einzuschalten ist“ (I 10, Z 948).

### *Ressourcen, Kompetenzen und Konkurrenzen – geregelte und begrenzte Zuständigkeiten*

Die hier dominante Zuständigkeitslogik verschleiert einen wesentlichen Aspekt der Frage der Mitwirkung bei CSR, da er in diesen Fällen handlungspraktisch bereits gelöst ist. Denn wer, wann, was unternimmt und was eben nicht, unterliegt in diesem Fallbeispiel und den anderen zugeordneten Fällen eindeutigen Regelungen und wird unabhängig von verantwortlichen Personen vollzogen. Die Mitwirkung bei CSR/ CC über den klassischen Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte hinaus wirft jedoch Fragen der Kapazitäten und Kompetenzen auf und ist nicht zuletzt auch eine Frage von Konkurrenz um Themen und originären Interessen und Zuständigkeiten.

In diesem Beispiel wird zwischen sozialen und ökologischen Belangen deutlich unterschieden. Für den Bereich freiwilliger ökologischer Leistungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und Fragen der umweltverträglichen Produkte finden Informationsrechte des Betriebsrates ihre Anwendung in entsprechenden Arbeitskreisen und Ausschüssen, in denen Betriebsräte vertreten sind. Das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens zielt im ökologischen Bereich auf eine energie- und ressourceneffiziente Betriebsführung. So wird im Unternehmen

beispielsweise auf geschlossene Stoffkreisläufe geachtet und ein Teil des gesammelten Papiers zu Hygienepapier verarbeitet oder die Reisetätigkeiten der Mitarbeiter zunehmend auf umweltverträgliche Verkehrsmittel verlagert. In der Geschäftstätigkeit realisieren Mitarbeiter in der Projektfinanzierung Projekte in den Bereichen „erneuerbare Energien“ und „Wasser“.

„Da sind wir informiert, aber es ist eigentlich nicht so unser Thema. (...) Für die Gesamtheit des Betriebsrates sind das Themen, die nimmt man zur Information und das sind ja auch keine Mitbestimmungsthemen. Wir wissen darüber Bescheid, aber bei solchen Sachen gar nicht so in die Tiefe“ (I 10, 980).

In einem anderen Untersuchungsfall wird stärker auf die Funktionsweise der unternehmensinternen Arbeitsteilung hingewiesen, die eine Zurückhaltung des Betriebsrates im Bereich Ökologie begründet: Dazu eine Betriebsrätin: „Man muss vielleicht dazu sagen, dass von <Unternehmens-> Betriebsratsseite aus Gott sei Dank gar nicht die Notwendigkeit besteht, da inhaltlich sehr tief drin zu sein, weil wir ein gutes Netzwerk gerade auch intern haben. Die Abteilung, die sich ausschließlich darum kümmert, nämlich >Umweltabteilung<, die genau dafür ihre Kernkompetenz darin haben. (...) Und es ist Gott sei Dank so, dass wir die Kernkompetenz auch dort vorfinden, so dass der Betriebsrat, die Arbeitnehmervertretung da tatsächlich auch nicht gefragt ist. Also, nicht weil wir draußen gehalten werden sollen, sondern weil es ganz einfach gar nicht erforderlich ist in dem Maße“ (I 7, Z 566).

Die ‚formalisierende Mitwirkung‘ in Bezug auf Personalangelegenheiten bezieht sich demgegenüber durchaus auf *außerbetriebliche CSR-Aktivitäten* des Unternehmens, wie das folgende Beispiel zeigt:

Bei den Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens kommt es regelmäßig zu Kundenveranstaltungen in den Abendstunden, bei denen Mitarbeiter eingebunden sind, da es auch darum geht, Kulturevents mit einer besonderen Form des Kundenservice und der Kundengespräche in einem anderen Rahmen zu verbinden. Hier achtet der Betriebsrat darauf, dass die Arbeitszeitgesetze eingehalten werden und die Mitarbeiter am nachfolgenden Arbeitstag zu einem entsprechend späteren Zeitpunkt ihre Arbeit beginnen sowie die entstandenen Überstunden im Rahmen des flexiblen Arbeitszeitsystems als Freizeit abgebaut werden.

An diesem Beispiel wird die Funktionslogik des mit ‚formelle Mitwirkung als Abgrenzung‘ bestimmten Handlungsmusters deutlich. Die Mitwirkung an CSR-Aktivitäten wird bestimmt über die Zuständigkeit für Personalangelegenheiten im weiten Feld der unternehmerischen CSR-Aktivitäten dieses Falls. Diese werden in der Regel innerbetrieblich bearbeitet. Die außerhalb der betrieblichen Grenzen stattfindenden Aktivitäten und Maßnahmen werden für den Betriebsrat nur dann handlungsrelevant, wenn Personal davon berührt wird.

Das Mandatsverständnis des Betriebsrates, was in der Mitbestimmungsliteratur als „doppelte Loyalität“ bezeichnet wird (Kotthoff 1994) ist konstitutives Merkmal des Typus Zuständigkeit und wird vom Konzernbetriebsratsmitglied eines anderen Unternehmens so formuliert: „In erster Linie müssen wir uns um unsere Beschäftigten kümmern. Das steht für mich im Vordergrund. Dafür sind wir gewählt worden von den Beschäftigten. Das ist unsere erste Aufgabe. Und die zweite Aufgabe ist natürlich, dass wir das Unternehmen voranbringen müssen und da haben wir ein gemeinsames Interesse mit der Unternehmensleitung. Und in diesem Spannungsfeld muss sich das im Prinzip abspielen“ (I 6, Z 1352).

Zu den Schnittmengenthemen gehören beispielsweise Projekte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die auf eine flexible Kinderbetreuung zielen. Hier ist der Betriebsrat in die konzeptionelle Projektentwicklung und die Gestaltung von Betreuungsangeboten in Kooperationen des Unternehmens mit kommunalen und freien Trägern eingebunden und engagiert mit durchaus innovativem Charakter.<sup>33</sup>

Demgegenüber werden Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens *ohne* Beteiligung der Mitarbeiter zur Kenntnis genommen und prinzipiell befürwortet, aber für die praktische Arbeit der Interessenvertretung bleiben sie ohne Belang. Diese werden als wichtige Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitswirksamkeit und des Imagegewinns gewertet, die aber außerhalb der Zuständigkeit der Arbeitnehmervertretung stehen. Dazu der Gesamtbetriebsratsvertreter:

„Gegen das Engagement nach draußen haben wir eigentlich überhaupt nichts. Wir begleiten das auch. Man fragt natürlich immer mal bei einem kuriosen Ding, was bringt das? (...) Da wird dann schon mal das eine oder andere in Frage gestellt, aber ansonsten sind wir grundsätzlich damit einverstanden. Und wenn solche Projekte laufen, okay, sollen sie laufen. Aber dann muss ich mich als Betriebsrat nicht darum kümmern. Das machen Leute, die dafür zuständig sind und dafür bezahlt werden“ (I 10 Z, 1103).

Die Frage nach der Mitwirkung bei CSR- und CC-Aktivitäten des Unternehmens, die immer auch eine Kapazitäts- und Ressourcenfrage ist, wird im Zuständigkeitstypus formell, das heißt auf Basis der Regulation durch das Betriebsverfassungsgesetz, beantwortet.

Diese formelle Mitwirkungspraxis zeigt sich so oder ähnlich in allen hier zugeordneten Untersuchungsfällen. Sie unterscheiden sich allerdings deutlich hinsichtlich des Informationsstandes über die Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens. Bei der Fra-

---

<sup>33</sup>

Die innovative Bewertung bezieht sich auf die inhaltliche Arbeit von Betriebsrat und Personalabteilung im Rahmen klassischer Mitbestimmungsthemen. Dass die Mitwirkung bei CSR-/CC-Maßnahmen selbst innovativ sein kann, zeigt im weiteren Verlauf der Typendarstellung der vierte Typus, den wir als ‚Gestaltung‘ bezeichnet haben.

ge der Mitwirkung an Außenaktivitäten des Unternehmens ohne Mitarbeiterbeteiligung wird von einer Interviewpartnerin aus einem Handelsunternehmen der Aspekt thematisiert, das die Mitwirkung jenseits klassischer und regulierter interner Mitbestimmungsthemen besondere Aktivitäten von Seiten des Betriebsrats voraussetzen würde. Sie sagt: „Beteiligt sind wir, beteiligt werden wir unmittelbar an Projekten oder an Ausrichtungen, die von der <für ‚Soziales‘ zuständigen Abteilung> ausgehen und gesteuert werden. Das sind wesentliche Themen, die im Schwerpunkt Mitarbeiter-, interne soziale Verantwortung betreffen. Da sind wir natürlich aufgrund der Gesetzeslage sowieso im Boot, Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsrecht und so weiter. Für Themen, die nach außen wirken, bedarf es tatsächlich der aktiven Motivation und des aktiven Interesses von einzelnen Betriebsratsmitgliedern“ (I 7, Z 779).

Da diese Bedingungen für Betriebsratsarbeit generell gelten, zeigen sich daran die spezifischen Merkmale des Aktionsfeldes ‚Zuständigkeit‘, die in diesem Beispiel veranschaulicht werden. Die Fallbeispiele der anderen Typen werden zeigen, dass in den identifizierten Aktionsfeldern entsprechend andere Optionen und Handlungsweisen von Betriebsräten praktiziert werden. Eine Begründung für die Abgrenzung und den Umgang mit Ressourcen formuliert dieser Betriebsrat so:

Wir müssen natürlich davon ausgehen, der Betriebsrat oder die Mitarbeitervertretung hat ja keine Abteilung wie eine Geschäftsabteilung innerhalb <eines Unternehmens>, die entsprechend ihrer Aufgabenstellung jedes Jahr ein entsprechendes Budget haben. Wir haben keinen Etat in dem Sinne. Wir sind eine Kostenstelle. Im Rahmen dieser Kostenstelle ist natürlich ein gewisser Rahmen da, also da werden die Seminare raus bezahlt, unsere GBR-Sitzungen, unsere Reisen. Aber wir haben nicht das Geld oder wir kriegen nicht das Geld dafür, dass wir jetzt in die Öffentlichkeit und da jetzt was machen (...) Was wir aber machen, wir zeigen dann schon Flagge. Also wenn wir jetzt z.B. rausgehen zu dieser Kinderbetreuung, da lässt man sich dann schon mal hin und wieder sehen. Aber ansonsten gehört das eigentlich nicht zu so sehr zu unserem Aufgabengebiet. Also primär haben wir uns mit unseren Mitarbeitern zu beschäftigen“ (I 10, Z 886).

In einem anderen Untersuchungsunternehmen wird mit der Größe des Betriebsratsgremium und entsprechend notwendigen strategischen Entscheidungen argumentiert: „Aber wenn Sie große Betriebsratsgremien haben, dann ist das einfach das Verständnis für Themen, die sich außerhalb der Kernkompetenz bewegen, einfach nicht besonders ausgeprägt oder nicht besonders entwickelt“ (I 7, Z 1949).

Dieses Prinzip wird konsequent an alle Einflussformen auf CSR-Aktivitäten und CSR-Instrumente angelegt. Bezogen auf den Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens und die Beteiligung des Betriebsrates bedeutet das in diesem Fallbeispiel:

„Wir schauen uns das an, ob da was drin steht, dem entspricht was wir vereinbart haben, bei den Punkten, die wir vereinbart haben. Aber die Punkte, die uns nichts angehen, also ich sag' jetzt mal der Bereich der reinen, also was den Charakter der Öffentlichkeitsarbeit oder der PR-Arbeit hat, also da halten wir uns mal `raus“ (I 10, Z 1528).

In Bezug auf den Nachhaltigkeitsbericht wird er in diesem Typus als Aufgabe des Unternehmens gesehen und nicht als Aufgabe der Betriebsräte („Nein, das möchten wir uns nicht anziehen, also das macht die Konzernkommunikation“ (I 6, 970). In den anderen Typen haben wir ebenso keine aktive Mitwirkung oder Einflussnahme gefunden. Der Umgang damit wird allerdings unterschiedlich begründet, wie an einem Fallbeispiel unten deutlich wird (Typus Orientierung, Kapitel 3.4).

Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens im lokalen und regionalen Umfeld wird vom Betriebsrat tendenziell als notwendige und richtige Form des Marketings und der Imagepflege verstanden. Die Rolle des Unternehmens in der Region und das Hineinwirken in das gesellschaftliche Umfeld werden in Bezug auf die Unterstützungsleistungen von unserem Interviewpartner positiv betrachtet. Die vielfältigen Kooperationsprojekte zur Förderung des Gemeinwesens im Bereich von Bildung und Kultur gehören in der identifizierten Zuständigkeitslogik aber nicht zu den Aufgaben der Arbeitnehmervertretung. Eine mögliche zivilgesellschaftliche Dimension des unternehmerischen Engagements im lokalen und regionalen Umfeld wird nicht angesprochen. Die Funktion des Betriebsrats wird in diesem Zusammenhang nicht mit einer außerbetrieblichen zivilgesellschaftlichen Akteursrolle verbunden, aufgrund einer eindeutigen und konsequenten Begrenzung und Konzentration des Betriebsratshandelns im Bereich der Mitarbeiterbelange. Eine Involvierung in das als umfassende Nachhaltigkeitsstrategie angelegte Unternehmenskonzept, das den Bereich des gesellschaftlichen Engagements als eigenes Handlungsfeld mit eigenen Gestaltungsvorstellungen ausweist, findet insofern nicht statt, sondern vollzieht sich in einer Beobachterrolle. Eine gleichsam programmatische Erweiterung des eigenen Handlungsfeldes und Mitwirkungsrahmens um das bürgerschaftliche Engagement des Unternehmens wird im Hinblick auf die originären Aufgaben eines Betriebsrats deutlich relativiert und auch in Bezug auf die Rolle des Unternehmens angefragt.

(...) Aber das hier zum Programm zu erheben auf Gesamtbetriebsratsebene oder vielleicht auf europäischer Betriebsratsebene zu sagen, du <liebes Unternehmen> hast neben der Verantwortung den Aktionären gegenüber, den Mitarbeitern gegenüber, dem Markt gegenüber und was weiß ich noch alles, auch die Verpflichtung dich verstärkt gesellschaftlich zu engagieren. Da sehe ich keine primäre Aufgabe eines Betriebsrates drin, auch nicht der Gewerkschaften. Der Gewerkschaften sogar, ja gut, als politische Forderung vielleicht, aber eigentlich sogar noch weniger als bei den unternehmerischen Betriebsräten, weil die Gewerkschaften sind außen vor. Als Betriebsrat kenne ich die Möglichkeiten meines eigenen Unternehmens wesentlich bes-

ser und ich neige eher dazu, dass man so etwas nicht so sehr als politisches oder strategisches Programm eines Unternehmens macht" (GBR, I 10, Z 1344).

Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft mit einer zivilgesellschaftlichen Dimension zu verbinden, wird von den Fällen mit der Ausprägung ‚formalisierende Mitwirkung als Abgrenzung‘ sehr zurückhaltend behandelt. Die Verwendung des aus den USA stammenden Begriff des ‚Corporate Citizen‘ im eigenen Unternehmen wird mit der gewachsenen Unternehmenskultur nicht zusammengebracht, wie ein Interviewpartner es ausdrückt: „Wenn ich ehrlich sein soll, also ich kann damit nichts anfangen. Das ist nicht unsere Problemwelt, sage ich mal so (...). Also, wenn Sie da jemanden nach fragen [Corporate Citizenship], der wird Ihnen das nicht beantworten können. Wir haben uns auch erst mal schlau machen müssen – sage ich Ihnen ganz offen. Also mittlerweile wissen wir es, aber das ist keine Unternehmenskultur im Prinzip in deutschen Unternehmen (I 6, Z 511).

Im Typus ‚Zuständigkeit‘ sind Untersuchungsfälle vertreten, die ebenso dem Handlungsmuster ‚Formalisieren‘ folgen, deren konstituierende Elemente sich jedoch von der Abgrenzungsweise in diesem Beispiel unterscheiden. Deshalb wurde aus der Fallreihe innerhalb dieses Typus ein zweites Fallbeispiel ausgewählt, das eine weitere Facette des Typus veranschaulicht: eine starke Ausprägung des Elementes ‚Vertrauen‘ im Hinblick auf eine gewachsene Unternehmenskultur, die soziale und ökologische Verantwortung traditionell als wichtigen Bestandteil betrachtet und dies in der Unternehmensstruktur verankert hat. Die Arbeit wird in den entsprechenden Fachabteilungen geleistet, die aus Sicht der Betriebsräte nicht notwendigerweise einer *interessenspezifischen* und *zusätzlichen* Einflussnahme oder Gestaltung bedarf.

### 3.4.3 Zweites Fallbeispiel: Formalisieren auf der Basis von Vertrauen

„Das stimmt vom Grundsatz her bei uns“

#### *Kurzprofil*

Dieses Fallbeispiel stellt ein traditionsreiches Familienunternehmen im Deutschen Aktienindex dar, welches sich traditionell durch hohes soziales Engagement für Mitarbeiter und Umwelt auszeichnet. Der Konzern gehört mit Vertretungen in über 125 Ländern zu den am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland. Von den weltweit rund 52.000 Mitarbeitern arbeiten ca. 11.000 in Deutschland.

Zum Leitbild des Unternehmens gehört eine Verpflichtung auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Es ist Mitglied im Global Compact und seine Nachhaltigkeitsberichte wurden mehrfach ausgezeichnet.

Zur Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik hat das Unternehmen konzernweit verbindliche ‚Sustainability-Standards‘ festgelegt, die durch interne Audits und externe Zertifizierungen überprüft werden.

Die Förderung der Mitarbeiter geschieht durch besondere Leistungen im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, kontinuierlicher Weiterbildung oder Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg durch ein weltweites Mitarbeiter-Aktienprogramm.

Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements unterstützt das Unternehmen gezielt soziale, ökologische und wissenschaftliche Initiativen in den Bereichen Schule und Jugend, Umwelt, Bildung und Kultur. Des Weiteren werden weltweit im lokalen Umfeld soziale Projekte gefördert, in denen sich auch Unternehmensmitarbeiter bürgerschaftlich engagieren (Corporate Volunteering).

Auch in diesem Fallbeispiel ist das Agieren im Bereich CSR durch das Handlungsmuster ‚formalisieren‘ bestimmt. Es begründet sich jedoch auf eine andere Weise als im oben dargestellten Fall. Hier wird die Logik der Zuständigkeit in einer Facette der Fallreihe charakterisiert, die noch deutlicher das zugrunde gelegte ‚Vertrauen‘ erkennen lässt. Die Betriebsräte ‚überlassen‘ – im Vertrauen – die CSR-/ CC-Themen außerhalb der klassischen Themen den zuständigen Fachabteilungen. Dies wird im Folgenden illustriert.

#### *Gesellschaftliche Verantwortung als Teil und Ausdruck der Unternehmenskultur*

In diesem Fallbeispiel wird deutlich, wie das Handlungsmuster ‚formalisieren auf der Basis von Vertrauen‘ den Umgang mit CSR/ CC im Unternehmen prägt. Dies beruht auf einem Verständnis sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens, das von dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats im Interview als Teil und

Ausdruck einer in der Tradition verankerten Unternehmenskultur geschildert wird. Die Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich beziehen sich sowohl intern auf sämtliche Geschäftsprozesse und freiwillige soziale und ökologische Leistungen als auch extern auf die Übernahme von Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft an den Unternehmensstandorten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Beteiligung des Betriebsrates an diesen Aktivitäten im Vergleich zum obigen Fallbeispiel unter *anderen Vorzeichen*. Die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen CSR-/CC-Praxis beruht also auf einer Verankerung in der Unternehmensphilosophie und der Tradition des Familienunternehmens. Der Gesamtbetriebsrat formuliert dies so:

„Das stimmt vom Grundsatz her bei uns“ (I 1, Z 773).<sup>34</sup>

Der Betriebsrat sieht seine Mitwirkung im Bereich der Unternehmenspraxis der gesellschaftlichen Verantwortung ebenso wie im Fallbeispiel oben ausgerichtet auf die klassischen Mitbestimmungsfelder. Hier wird die Mitwirkungspraxis an CSR-Themen jedoch weniger entlang einer Abgrenzung der Zuständigkeit vollzogen, sondern im Hinblick auf einen Handlungsbedarf, d.h. die Frage der Notwendigkeit der Einflussnahme seitens der Betriebsräte. Die Arbeitsbedingungen sind gut geregelt und die in Deutschland geltenden hohen Sozialstandards bedürfen eher einer Vermittlung an alle Standorte und der konkreten Umsetzung vor Ort. Vor dem Vergleichshorizont eines traditionell fest verankerten Rahmens mit einem hohen und selbstverständlichen Niveau z.B. an Sozialleistungen gegenüber einer top-down-implementierten Nachhaltigkeitsstrategie oder ausschließlichen Marketingeffekten in anderen Unternehmen formuliert der Betriebsrat dies so:

„In einem Unternehmen, wo dieses Thema eine lange Tradition hat, geht man wahrscheinlich anders an so ein Thema 'ran“ (I 1, Z 907).

Dieser Aspekt taucht in anderen Untersuchungsfällen des Typus ‚Zuständigkeit‘, bei denen die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens Ausdruck einer gewachsenen Unternehmenskultur ist, ganz ähnlich immer wieder auf. Die Betriebsräte agieren auf Basis einer ausgeprägten und verlässlichen Werteorientierung des Unternehmens. Sie verstehen ihre Arbeit als Teil der innerbetrieblichen sozialen Verantwortung in ihren originären Mitbestimmungsfeldern wie Beschäftigungssicherung, Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung. Der Aspekt des geringen spezifischen Handlungsbedarfs der betrieblichen Interessenvertretung wird von einer Interviewpartnerin so ausgedrückt: „Den Luxus, den wir haben, dass wir eine Abteilung <Soziales> haben, dass wir eine Abteilung <Umwelt> haben, die sich mit sozialen Themen auf Herstellerseite und Lieferantenseite auch an den Schnittstellen beschäftigt, das haben ja nicht so viele Unternehmen. Und ich denke, dass so im Rahmen von gesellschaftlicher Verantwortung – wenn

<sup>34</sup>

Im Rahmen eines Workshops mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern brachte eine Betriebsrätin aus einem ehemals öffentlichen Unternehmen diese Erfahrung mit den Worten auf den Punkt: „Wir leben das einfach“.



der Unternehmer es nicht in Persona für sich sehr stark wahrnimmt und deswegen das auch immer hineintreibt in das Unternehmen, dann glaube ich, kann das nur von Betriebsratsseite kommen. Sollte dann auch“ (I 7, Z 1749).

Das im obigen Fallbeispiel betonte ‚Pushing‘ von Arbeitnehmerinteressen durch CSR-Aktivitäten im Bereich der Arbeitsbedingungen ist vor diesem Hintergrund nicht so deutlich ausgeprägt. Die Rolle des ‚Mahners‘ wird hier aber ebenfalls als bedeutsam angesprochen. Dies geht einher mit einer hohen Selbstverpflichtung des Unternehmens, die auch der traditionsreichen Unternehmensphilosophie verpflichtet ist und weniger auf externe Anforderungen oder Erwartungen reagiert.

„<Das Unternehmen> setzt sich selbst unter Druck“ (I 1, Z 1591).

Dies findet sich in einem anderen Beispiel auch im Hinblick auf Projekte, die sich auf Mitbestimmungsthemen beispielsweise im Bereich Ausbildung oder Jugendarbeitslosigkeit beziehen. Ein stellvertretender Konzernbetriebsrat formuliert als Bewertungsmaßstab: „Wenn die Nachhaltigkeit fehlt. Wenn Sie mal eine Blitzaktion machen für zwei, drei Wochen und danach ist wieder Ruhe. Also, die Nachhaltigkeit, dass man zu so einem Projekt auch steht. (...) Also, wir würden es einfordern, wenn es nicht so wäre. Aber das Problem haben wir zurzeit nicht“ (I 6, Z 1247).

Das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens schlägt sich in der Unternehmenskultur nieder und wird von der Belegschaft mitgetragen und gelebt, was ebenfalls für die Betriebsratsarbeit von Relevanz ist. Die Involvierung der Betriebsräte zeigt sich im Bereich der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter, was ein spezifisches Handlungsfeld der Betriebsräte darstellt und was wir so nur in diesem Fall gefunden haben.

Das Unternehmen unterstützt gezielt das private bürgerschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter im sportlichen, karitativen, kulturellen oder sozialen Bereich. Diese Form des corporate volunteering<sup>35</sup> ist ein fester, institutionalisierter Bestandteil der Unternehmenskultur und verknüpft das soziale Engagement vor Ort an den jeweiligen Unternehmensstandorten mit dem freiwilligen Engagement der Mitarbeiter.

Die Betriebsräte waren wichtige Akteure, um eine Organisationsform für das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter zu installieren und stehen als Anlaufstelle mit Koordinierungs- und Beratungsfunktion zur Verfügung. Die Mitarbeiter engagieren sich in ihrer Freizeit außerhalb des Betriebes, so dass dies keine personellen Fragen z.B. im Hinblick auf Freistellungsregelungen berührt. Die *Vermittlungsfunktion*

---

<sup>35</sup>

Inwieweit hier tatsächlich von Corporate Volunteering zu sprechen ist, wäre zu klären, da die Mitarbeiter für ihr Engagement nicht freigestellt werden, sondern dies in ihrer privaten Zeit tun. Zu einer differenzierten Darstellung der Formen von Corporate Citizenship und Corporate Volunteering-Programmen siehe Kapitel 1 und 4.

zwischen Unternehmen und Belegschaft und die Wahrnehmung als Koordinierungs- und Anlaufstelle zeigt sich hier einerseits in Ergänzung des obigen Fallbeispiels des Zuständigkeitstypus als eine weitere Facette des mandatsgeprägten Verständnisses des Betriebsratshandelns. Andererseits beinhaltet dies auch die traditionelle *Kontroll- und Schutzfunktion* im Selbstverständnis von betrieblicher Interessenvertretung.

„Wir sind Garant dafür, dass die Mitarbeiterinteressen berücksichtigt werden und wenn etwas schief läuft wir natürlich eingreifen“ (I 1, Z 367).

Die Mitarbeiter werden mit ihrem Engagement zu Trägern der Unternehmenskultur, was die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung erhöht. Dies ist aus der Sicht des Betriebsrats positiv als Win-Win-Situation zu bewerten und stellt ein zentrales Element dar.

Die Ausstrahlung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens auf die Belegschaft vollzieht sich generell und nicht nur, wenn sich die Mitarbeiter selbst engagieren. Dazu sagt die Betriebsrätin eines familiengeführten Unternehmens: „Also, das wird von den Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen, dass es da soziales Engagement gibt und das dieses Verantwortungsbewusstsein da ist. Es macht <das Unternehmen> also auch zu einem begehrten Unternehmen für Bewerber“ (I 7, Z 1236).

Die Reichweite der geltenden Arbeitsbedingungen als Nachweis gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung über die nationalen Standorte hinaus, wird in diesem Beispiel vom Betriebsratsvertreter deutlich weiter gefasst und damit auch der Mitwirkungsrahmen der Arbeitnehmervertretung. Die Umwelt- und Sozialstandards, die als freiwillige Selbstverpflichtungen verabschiedet wurden, sollen an allen internationalen Standorten verbindlich gelten. Der Betriebsrat sieht es als Aufgabe der Arbeitnehmervertretung an, diese zu kommunizieren und an den internationalen Standorten einzufordern. Die Umwelt- und Sozialstandards wurden unter Mitwirkung der europäischen Arbeitnehmergremien beschlossen. In diesem Punkt unterscheidet sich dieser Fall besonders deutlich von den anderen Untersuchungsfällen in diesem Typus, die die Durchsetzung von Umwelt- und Sozialstandards an internationalen Standorten nicht als ihre Aufgabe betrachten oder daran beteiligt werden.

Hierbei ist zu beachten, dass der Interviewpartner Mitglied im europäischen Betriebsrat ist und insofern neben seiner betrieblichen Funktion eine internationale Handlungsperspektive einnimmt. Die anderen Fälle dieses Typus sind an der Entwicklung von freiwilligen Selbstverpflichtungen, die internationale Umwelt- und Sozialstandards einbeziehen, nicht beteiligt, wie in einem Interviewzitat zu einem Branchenkodex-Projekt formuliert wird: „Da es das <Branchenkodex-Projekt> gibt, da würde ich Ihnen ganz glasklar sagen, hat der Betriebsrat keine Beteiligungsform. (...) da gibt es also keine Anbindung

an den Betriebsrat, was diese Art von Projekten angeht“ (I7, Z451). Dass sich der Betriebsrat an der Durchsetzung internationaler Arbeitsstandards nicht nur beteiligt, sondern als Projekt zur Ausweitung des eigenen Vertretungsanspruchs initiiert, werden wir in einem Fallbeispiel des Typus ‚Gestaltung‘ sehen.

Der Code of Conduct bezieht sich auf die internen Verhaltensweisen im Umgang mit Kollegen, Kunden, Lieferanten, etc. Im Hinblick auf die Verbindlichkeit solcher Beschlüsse über gemeinsame Unternehmenswerte sieht der Betriebsrat seine Rolle so:

„Gerade bei diesen weichen Themen und da das immer Menschen sind, da gibt es natürlich immer Abweichungen. Aber gemeinsam glaube ich, hat man dieses Verständnis schon und wenn es da Abweichungen gibt, dann sind wir auch als Betriebsrat gefordert darauf hinzuweisen, dass man sich hier nicht an die selbst gesteckten Ziele-, dass sie an dieser Stelle nicht erreicht werden. Dann muss daran gearbeitet werden, dass sie erreicht werden. Also, da hat der Betriebsrat schon einen entsprechenden Einfluss“ (I 1, 587).

### *Hohe Glaubwürdigkeit der CSR-/ CC-Praxis verringert Konflikt- und Gestaltungspotenzial*

Dass die betriebliche Arbeitnehmervertretung in diesem Fall die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens als Teil und Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur versteht, spielt für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in seinem Anspruch auf soziale und ökologische Verantwortung eine bedeutsame Rolle.

„Es ist also nichts aufgetragen, wo man sagt, schöner Schein und nichts dahinter, sondern wir können aus unserer Arbeit sagen, dort werden wirklich Dinge vorangetrieben, die positiv sind“ (I 1, Z 243).

Das Verständnis des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens beinhaltet die gleichwertige Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension unternehmerischen Handelns. Dieses Verständnis wird von der Arbeitnehmervertretung geteilt und getragen. Die hohe Glaubwürdigkeit, wird nicht allein aus dem Umstand abgeleitet, dass die freiwilligen sozialen und ökologischen Leitungen des Unternehmens nicht ausschließlich Marketingeffekten unterliegen. Ebenso wenig geht es um eine einseitige philanthropische Ausrichtung, sondern um die strategische Verbindung von Profitausrichtung und einem positivem Nutzen für z.B. die eigenen Mitarbeiter oder das Gemeinwesen. In diesem Wechselverhältnis ordnet auch der Betriebsrat die CSR-/ CC-Aktivitäten ein.

„Das muss in einer gescheiten Balance sein, das ganze Thema“ (I 1, Z 280).

Es kommt im empirischen Material auch zum Ausdruck, dass sich Unternehmen mit einem in der Tradition verankerten Engagement zunehmend dem Marktdruck der Öffentlichkeitswirksamkeit anpassen. Ein stellvertretender Konzernbetriebsrat dazu: „Wir haben ja dargestellt, wie sich das [gesellschaftliches Engagement] über die Jahre entwickelt hat und wir kennen es eigentlich nicht anders. (...) Man stellt es jetzt mehr in den Vordergrund als es vorher war. Man hat das vorher in den 1990er Jahren nicht so publiziert, wie man es jetzt tut“ (I 6, Z 1163).

In diesem Fallbeispiel wird deutlich, dass die formalisierende Mitwirkung im Kontrast zum obigen Fallbeispiel weniger eine arbeitsorganisatorische Ebene behandelt, sondern der Umgang mit CSR/ CC vielmehr durch eine Selbstverständlichkeit gekennzeichnet ist, die eine Tradition und Firmenphilosophie zur Grundlage hat. Vor diesem Hintergrund wird im Vergleich zum vorangegangenen Fallbeispiel eine *höhere Involvierung und Identifizierung* mit dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens deutlich. Die eigene Mitwirkung im Bereich Personal über eine Zuständigkeitslogik wird dabei ins Verhältnis zu den gesamten Aktivitäten und der generellen Ausrichtung des Unternehmens gesetzt. Hier ist das Handlungsmuster der formalisierenden Mitwirkung weniger in der Ausprägung der Abgrenzung als vielmehr in der Verortung der spezifischen Betriebsratsaufgaben in einer gewachsenen Unternehmenskultur. Glaubwürdigkeit und Einklang sind die Maßstäbe, die *im Einvernehmen* ein grundsätzliches Vertrauen geschaffen haben. Interessant ist daran ebenso, dass die Mitwirkung bei CSR/ CC sich in diesem Fall unter komfortablen Vorzeichen vollzieht und der Vertretungsanspruch noch nicht in Interessenkonflikten zwischen Management und Arbeitnehmervertretung behauptet und verhandelt werden musste.

„Das bewegt sich alles in einem Rahmen, der aus meiner Sicht nicht dramatisch ist, weil wir bisher nicht in die Verlegenheit gekommen sind, dass zu solchen harten Maßnahmen gegriffen wird, dass man das nicht mehr in Einklang zu bringen ist“ (I 12, Z 507).

### 3.4.4 Zwischenfazit

Bevor nun der nächste Typus ‚Orientierung‘ vorgestellt wird, erfolgt an dieser Stelle ein kurzes Zwischenfazit:

Wir hatten in den theoretischen Vorüberlegungen herausgestellt, dass CSR und CC Ausdruck von Entgrenzungsprozessen sind, die zu einem Koordinierungs- und Steuerungsproblem werden, da unterschiedliche Handlungslogiken ineinander greifen.

Die Betriebsräte stehen also vor einem Handlungsproblem, das für entgrenzte Situationen typisch ist.

Das Aktionsfeld dieses Typus zeigt, wie die Betriebsräte sich in einer Situation befinden, in der sie klären müssen, für welche Bereiche sie zuständig oder nicht zuständig sind. Bei den Fällen, die wir im Typus ‚Zuständigkeit‘ zusammengefasst haben, herrscht aufgrund bisheriger Erfahrungen Einvernehmen mit der unternehmerischen CSR/ CC-Praxis. Aus einer klassischen Mitbestimmungsperspektive entscheiden die Betriebsräte hier formal, ob Mitwirkung und entsprechende Aktivitäten auf der Basis gesetzlicher Regulierung angezeigt sind.

CSR und CC zu formalisieren und in Mitbestimmungstatbestände zu übersetzen, zeichnet somit ein kluges *Be-grenzungshandeln* aus. Es basiert auf dem Interaktionsmuster ‚Vertrauen‘, infolge dessen die Betriebsräte keinen darüber hinausgehenden Mitwirkungsbedarf als notwendig erachten.

Die empirische Analyse zeigt, dass die Abgrenzung des eigenen Handlungsrahmens eine vorteilhafte Strategie ist, um mit routinierten Verhaltensweisen eine Ordnungsstruktur – und nicht zuletzt Stabilität - zu gewährleisten. Mit anderen Worten: In diesem Aktionsfeld bearbeiten die Betriebsräte das Entgrenzungsproblem CSR und CC, in dem sie *das Neue aus der Perspektive des Vertrauten betrachten und in bewährte Bahnen lenken*.

Der nächste Typus zeigt, dass unter anderen Bedingungen Betriebsräte keine funktionierende Handlungsform entwickeln, sondern zunächst vor der neuen Anforderung ohne Handhabe stehen.

### 3.5 Typus ‚Orientierung‘

„Da fehlt mir die soziale Dimension!“

Dem Typus ‚Orientierung‘ konnte bei der fallvergleichenden Analyse nach dem Prinzip der minimalen und maximalen Kontrastierung (siehe Kapitel 2.3) aus *unserem Sample* nur ein Unternehmensfall zugeordnet werden.<sup>36</sup> Dies bedeutet für die Darstellung, dass die allgemeine Beschreibung des Typus mit dem Fallbeispiel deckungsgleich ist. Deshalb beginnen wir hier direkt mit der Skizze des Kurzprofils des Unternehmens und seiner CSR/ -CC-Praxis, um dann den Typus und seine charakteristischen Merkmalen entlang der Dimensionen zu beschreiben. Dies wird mit Zitaten aus dem Interviewmaterial illustriert.

#### 3.5.1 Das Fallbeispiel: Zwischen alten Interessen und neuen Anforderungen

##### *Kurzprofil des Unternehmensfalls und der CSR-/ CC-Praxis*

Das Fallbeispiel beschreibt einen deutschen, börsennotierten Konzern der Energiebranche (DAX 30). In den letzten Jahren hat der Konzern einen radikalen Umstrukturierungsprozess im Zuge starker Internationalisierung durch Übernahmen und Beteiligungen Europa vollzogen. Weltweit beschäftigt das Unternehmen ca. 90.0000 Mitarbeiter. Die Gesellschaften außerhalb Deutschlands liegen vor allem in Großbritannien, Zentralosteuropa und Nordamerika. In Deutschland arbeitet etwa die Hälfte aller weltweit angestellten Beschäftigten.

Das Unternehmen ist als Energieversorger in der Region stark verankert und hat traditionell – aufgrund der Kundenbeziehungen zu kommunalen Stadtwerken – eine hohe Bedeutung für das Gemeinwesen.

Nach der Etablierung eines Umweltmanagementsystems wurden im Jahr 2000 Leitlinien einer nachhaltigen Entwicklung verabschiedet, die konzernweit gültig sind. Das Nachhaltigkeitsmanagement wird in einer eigenen, dem Vorstand direkt zugeordneten Fachabteilung verantwortet. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2010 die Verankerung einer nachhaltigen Entwicklung in allen Geschäftsbereichen erreicht zu haben. Er ist Mitglied im ‚Global Compact‘ und dem Unternehmensforum ‚Econsense‘.

Im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens wurde die Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen ausgeweitet (z.B. Europäische Betriebsräte).

---

<sup>36</sup>

Dies sagt in einer qualitativen Untersuchung freilich nichts über die quantitative Verteilung bezogen auf die Grundgesamtheit aus. Wir vermuten, dass dieser Typus vor allem aufgrund seiner Merkmale von tief greifenden Restrukturierungs- und Anpassungsprozessen im Zuge von Modernisierungsanforderungen und steigender Internationalisierung von durchaus hoher Bedeutung ist.

Die Orientierung auf das Konzept Corporate Social Responsibility im Leitbild ist vor dem Hintergrund einer deutlich stärkeren internationalen Ausrichtung der Konzernpolitik des Vorstandsvorsitzenden und im Zuge dessen Zukäufen u.a. in Großbritannien zu sehen. Der Mutterkonzern will von den (in ganz anderer Tradition stehenden) Erfahrungen der britischen Tochterkonzerne hinsichtlich ihrer Corporate Citizenship-Projekte und Aktivitäten in Unternehmensnetzwerken („Business in the Community“) profitieren und gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensstrategie und Business Case in Deutschland etablieren.

In seinem Code of Conduct verpflichtet sich der Konzern auf die Umsetzung der OECD-Leitlinien für internationale Unternehmen und Gewährung der entsprechenden Sozialleistungen für alle Mitarbeiter an den internationalen Standorten.

Nach mehrjährigen Umweltberichten veröffentlicht das Unternehmen 2003 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht. Die externen Bewertungen sind erfolgreich, so ist es z.B. im „Accountability Rating“ 2005 – zusammen mit einem anderen – als einziges deutsches Unternehmen in den Top 20 vertreten (s. Unternehmensfall im Typus „Reflexion“). Unter den Nachhaltigkeitsführern der Energiebranche belegt es weltweit Platz vier.

Neben ökologischen Handlungsfeldern der Nachhaltigkeitsstrategie (Natur- und Landschaftsschutz, Ressourceneffizienz, Klimavorsorge) werden freiwillige Leistungen im Bereich der sozialen Verantwortung erbracht und ein intensiver Dialog mit den Stakeholdern geführt.

Die innerbetrieblichen CSR-Maßnahmen im Bereich „Soziales“ zielen auf Leistungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz (besondere Förderung von älteren Mitarbeitern), im Bereich Weiterbildung und Ausbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Förderung der Chancengleichheit sowie gesonderte betriebliche Sozialleistungen (die traditionell zur Unternehmenskultur zu zählen sind). In jüngerer Zeit wurde eine Konzernbetriebsratsvereinbarung zur Integration und Beschäftigung von schwer behinderten Menschen verabschiedet.

Corporate Citizenship-Aktivitäten finden sowohl in traditionellen Formen (Stiftungen, Spenden, Sponsoring) als auch in neuen Formen (Corporate Partnerships, Corporate Volunteering) statt. Im Rahmen einer Jugendstiftung werden bspw. umfängliche soziale Projekte für benachteiligte Jugendliche initiiert und gefördert (im Stiftungsbereich ist der Konzernbetriebsrat vertreten). Traditionell engagiert sich das in den Regionen verankerte Unternehmen mit seinen Regionalgesellschaften stark durch Spenden und Sponsoring in den Bereichen Bildung und Wissen, Kultur und Freizeit, Soziales und hier insbesondere Arbeitswelt und Ausbildung.

In diesem Rahmen wurde ein Sozialprojekt vom Konzernbetriebsrat für benachteiligte Jugendliche initiiert mit dem Ziel ihre Ausbildungsfähigkeit zu unterstützen.

In einzelnen Konzerngesellschaften werden Corporate Volunteering-Projekte durchgeführt in Kooperation mit sozialen Einrichtungen. Sie sind Teil der Ausbildung bzw.

Weiterbildung und sollen den Mitarbeitern Erfahrungen in einer anderen Lebenswelt ermöglichen, die ihre ‚Soft Skills‘ erhöhen und die sie für ihre berufliche Entwicklung verwerten können.

Die Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen wird als fundamentaler Bestandteil der Unternehmenskultur ausgewiesen.

Der Konzern ist nach unserer Kategorisierung der Gruppe mit Unternehmen ehemals öffentlicher Unternehmen und/oder starken öffentlichen Anteilseignern zuzuordnen.

### *CSR-Verständnis des Betriebsrates*

Das CSR-Verständnis des Betriebsrates beruht auf der kritischen Wahrnehmung aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen und dem Selbstverständnis einer besonderen Verpflichtung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und dem Gemeinwesen. Der notwendige und umfassende gesellschaftliche Veränderungsdruck wird als Anforderung an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen erfasst. Dabei kann angeknüpft werden an traditionelle Unternehmenswerte, die die soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter und in den Regionen als Bestandteil ihres unternehmerischen Handelns betrachten. In diesem Zusammenhang werden die englischen Begriffe von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship abgelehnt, da sie auf einer anderen Tradition beruhen und mit ihnen statt ernstern Ambitionen vielmehr in Mode gekommene Marketingstrategien zur Imagepflege verbunden werden.

Das Leitbild der Nachhaltigkeit als Balance zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen dient der Orientierung für das wirtschaftliche Handeln unter globalisierten Bedingungen und wird zugleich als unternehmerischer Wettbewerbsfaktor gesehen. Die soziale Dimension einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung wird unter Bezug auf die Förderung von Arbeitnehmerrechten und -interessen in der Perspektive der Betriebsräte und Gewerkschaften als Maßstab besonders hervorgehoben. Dazu zählen ebenso Gestaltungsfragen der Verteilung von Erwerbsarbeit, der intergenerativen Gerechtigkeit und der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit.

Im Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen und innerbetriebliche Anforderungen sieht der Betriebsrat zukünftige Gestaltungsfelder:

„Da werden-, wir werden ganz andere Probleme haben langfristig. Und dann wird es eine Rolle spielen, wie das Unternehmen langfristig Familie und Beruf behandelt, wie sie Frauen behandelt und was sie dafür tut, um diesen Menschen auch zu ermöglichen, sage ich mal, in so einem Unternehmen auch zu arbeiten und das mit Familie und Beruf in Verbindung zu bringen“ (I 2, Z 967).



### *Mitwirkungsmodus und Mitwirkungsfelder*

Der Zugang zu den CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens haben wir als ‚reaktiv‘ bezeichnet, da die Mitwirkung und Beteiligung der Arbeitnehmervertretung ganz überwiegend von der Unternehmensseite ausgehen. Der Betriebsrat wird von der Unternehmensleitung in CSR-Maßnahmen seines Zuständigkeitsbereiches (‚Personal und Soziales‘) einbezogen, dass heißt entsprechend informiert und beteiligt. Das bedeutet, dass CSR-Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiter (z.B. Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer, Kinderbetreuungsangebote) in gemeinsamer Kooperation realisiert werden. Das Unternehmensbeispiel zeigt, dass im *Einzelfall* der Betriebsrat eigene Vorhaben und Projekte initiiert und federführend verantwortet. Dies ist bspw. bei einem Sozialprojekt für benachteiligte Jugendliche zur Förderung ihrer Ausbildungsfähigkeit der Fall.

Dazu der Interviewpartner:

„Also, ich glaube das wir, das, das die Betriebsräte immer dann einsteigen, wenn sie selber initiativ geworden sind. Dann sind sie natürlich mit im Boot. Und wenn sie der Meinung sind, das, sie könnten das Projekt mehr voranbringen, wenn sie sich selber mit einbringen, dann macht es der Betriebsrat. Und sicherlich dann, wenn wir meinen das Projekt läuft nicht optimal und wir können dazu sorgen oder dafür sorgen, dass das Projekt auf stabilere Füße gestellt wird“ (I 2, Z 635).

Im Bereich des Sponsoring, als ausschließlich Unternehmensgesteuertes Geschäftsfeld, sieht sich der Betriebsrat demgegenüber stärker in der Rolle als begleitender ‚Mahner‘ und als traditionelle Schutzfunktion der Mitarbeiterinteressen.

„(...) Dann dieses ganze Thema Sponsoring wo ja wir als Betriebsrat nicht den Hut aufhaben. Das ist ein Thema was kommt aus den Vertriebsgesellschaften, aus dem Vertrieb hinaus (...). Da, da können wir nur begleitend mitwirken in dem wir vermitteln, in dem wir uns einbringen. Da wird es, glaube ich, nicht zu kommen, dass wir da eine Führungsrolle und eine Verantwortungsrolle, Verantwortung werden wir sicherlich haben, aber eine Rolle übernehmen, das wir da das ganze nach vorne bringen. (...) Da, da wird man nur immer korrigierend eingreifen müssen als Betriebsrat, weil nicht immer vielleicht an den richtigen Schrauben gedreht wird. Und man muss natürlich auch aufpassen, das kann auch ganz schnell entgleiten durch bestimmte Führungskräfte, wenn dann am Ende nur noch der Golfclub gesponsert wird, weil eine Führungskraft Golf spielt. Dann ist wieder der Moment, meine ich, wo der Betriebsrat gefordert ist und die Mitbestimmung, den Finger in die Wunde zu legen und zu sagen: Spielen wir Golf? Ist das unser Golf-Kunde oder wodurch können wir uns einen Namen machen da?“ (I 2, Z 1262).

Auch wenn es auf den ersten Blick den Anschein hat, dass die Merkmalsausprägungen der Fallreihe im Typus ‚Zuständigkeit‘ entsprechen, so ist zu betonen, dass dieser Fall als eigener Typus rekonstruiert wurde, da hier das CSR-Verständnis als typspezifisches Element von hoher Bedeutung ist. Während im Typus ‚Zuständigkeit‘ die Betriebsräte die Mitwirkungsoptionen bei CSR-/ CC-Aktivitäten über das ‚Formalisieren‘ auf der gesetzlichen Basis klären und im Typus ‚Reflexion‘ die Betriebsräte von Fall zu Fall ihr Engagement mit hohem Autonomieanspruch abwägen, finden wir hier eine stärker *kontingente* Situation vor, in der die Betriebsräte sich bewegen. Daraus ergibt sich eine Orientierungsperspektive des Betriebsrates, was sich im Handlungsmuster des ‚Suchens‘ ausdrückt. Die Betriebsräte verspüren einen *latenten Handlungsdruck*, der sich aus ihrem Anspruch an die soziale Stärkung der Nachhaltigkeitsstrategie ergibt. Dabei bewegen sich die Mitwirkungsoptionen und Gestaltungschancen (noch) auf einer Ebene der (Selbst-)Appelle. Dies bezieht sich sowohl auf die aus Sicht des Konzernbetriebsrates notwendige kritische Begleitung und Kommentierung unternehmerischer CSR-Aktivitäten außerhalb der klassischen Mitbestimmungsfelder, als auch auf deren aktive Mitgestaltung (z.B. Teil ‚Soziales‘ im Nachhaltigkeitsbericht, Organisation Stakeholderdialog) und die Initiierung und Entwicklung eigener Projekte im Bereich von Arbeitswelt, Ausbildung und Beschäftigungssicherung. Jede dieser Mitwirkungsoptionen setzt eine stärkere inhaltliche Auseinandersetzung innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmervertretung voraus und die Priorisierung des Themas, um entsprechende Kapazitäten zu mobilisieren.

Zum Gestaltungsbedarf am Beispiel des Nachhaltigkeitsberichtes des Unternehmens sagt der Konzernbetriebsrat im Interview:

„Also ich meine da müssten, da müsste <Unternehmen> sich noch verbessern. Ich hatte so ein bisschen das Gefühl: Es gab einen Umweltbericht, das war in und Mode. Jetzt ist aus diesem Umweltbericht ein Nachhaltigkeitsbericht geworden und ich glaube mal, da sitzen die Leute, die vorher den Umweltbericht geschrieben haben, immer noch am Tisch und da muss, da müssen noch andere Leute mitwirken. Das werden die Leute nicht schaffen, die sonst den Umweltbericht geschrieben haben, einen guten Nachhaltigkeitsbericht zu schreiben. Da fehlen für mich Dinge drin. Das ist, glaube ich, gar nicht schwierig, weil das stattfindet im Konzern, aber da kann man sicherlich, da kann man sicherlich, gerade in diesem Bericht können wir uns verbessern und die Punkte auch treffen oder die Punkte, die da heute gar nicht auftauchen, wo wir aber auch nachhaltig sind, gerade im sozialen Bereich“ (I 2, Z 946).

Die Erweiterung des Handlungsfeldes der Betriebsräte über die klassischen Themen hinaus wird vom Konzernbetriebsrat als schwierig eingeschätzt, da die aktuellen Anforderungen das Tagesgeschäft dominieren.

### *Das Verständnis zur zukünftigen Rolle von Unternehmen*

Gleichwohl CSR/ CC vom Vorstand und der Nachhaltigkeitsabteilung stark als angelsächsisches Konzept rezipiert und vom Betriebsrat als von außen herangetragen und als aufgesetzt wahrgenommen werden, sehen die Arbeitnehmervertreter ausgehend von der Grundidee einer Verknüpfung von Profit- und Gemeinwohlinteressen durch unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement durchaus Anknüpfungspunkte. So teilt der Betriebsrat ausdrücklich die unternehmerische Perspektive auf die Nachhaltigkeitsstrategie als Wettbewerbsfaktor, in der das soziale Engagement für das Gemeinwesen und die Verankerung in den Regionen als wesentliche Beiträge gewertet werden, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Der Betriebsrat setzt dabei arbeitnehmerbezogene Prioritäten und entwickelt eine stärkere Verankerung der sozialen Dimension in den Aktivitäten. Grundsätzlich wird Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht stellen, die Wettbewerbsfähigkeit abgesprochen. Der Konzernbetriebsrat im Wortlaut:

„Also, ich glaube mal, dass das Ganze nicht mehr zu heben ist, wenn wir das nur alleine dem Staat überlassen. Und wir haben ja insgesamt in der Bundesrepublik auch eine Diskussion zum Unternehmertum selber von Heuschrecken und was weiß ich nicht alles. Und ich glaube, dass langfristig nur die Unternehmen überleben werden, die auch bereit sind eine soziale Verpflichtung zu übernehmen oder eine gesellschaftliche Verpflichtung zu übernehmen. Dass das immer sehr stark abhängig ist, wie weit man an den Einzelkunden dran ist und wie weit man an Kommunen dran ist, ist völlig klar, aber ich glaube, dass das Unternehmen, was nur radikal die Gewinnmaximierung sieht und das ganze gesellschaftliche Umfeld völlig egal ist, keine Zukunftschance hat“ (I 2, Z 1373).

### *Verständnis und Kenntnisstand innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmervertretung*

Der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wird als Thema ein hoher Stellenwert beigemessen. Dazu trägt die aktuelle gesellschaftliche Debatte bei. Der Betriebsrat befindet sich in einem gewissen Spannungsfeld zwischen dem prinzipiellen Befürworten der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens einerseits und der Wahrnehmung einer tendenziellen Forcierung der Vermarktung des Nachhaltigkeitspostulates durch die Unternehmensseite. Der Betriebsrat sucht Mitwirkungsformen jenseits der klassischen Handlungsfelder des Betriebsrates, um eigene Ansprüche stärker einzubringen, ohne dafür eindeutige Handlungsperspektiven bereit zu haben.

Erschwert wird die Situation dadurch, dass diese Sichtweise innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmervertretung nicht unumstritten ist oder nicht für relevant erachtet wird. Dabei ist auch zu beachten, dass Betriebsratsvertreter aus den Regionalgesellschaften beispielsweise auf ihren originären Feldern der Mitbestimmung (z.B. Gesundheitsförderung) agieren, ohne Kenntnis davon zu haben, dass diese Maßnahmen unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit im Unternehmen kommuniziert und in die

Öffentlichkeit getragen werden. Der Konzernbetriebsrat dieses Falles sieht ein grundsätzliches neues Handlungsfeld für Betriebsräte, das nicht einfach an die bewährten Formen und Kooperationsbeziehungen anschließt, sondern neue Wege und Formen erfordert. Der Anspruch, anschlussfähig zu sein und die Belegschaft mitzunehmen, kennzeichnet die eigene Positionsfindung. Eine bottom-up gesteuerte Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie wird hier von dem Betriebsratsvorsitzenden als erforderlich erachtet, bei der die Betriebsräte auf verschiedenen Ebenen eine wichtige Rolle einnehmen könnten.

### *Interaktionsmuster ‚Unsicherheit‘*

Einige Aktivitäten des Konzerns vermitteln den Betriebsräten den Eindruck eines „Window-Dressing“, weil sie aus der Perspektive der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ konzipiert worden sind und nicht einem tief verankerten unternehmerischen Selbstverständnis folgen. Die CSR-Vertreter des Unternehmens sehen und nutzen CSR und CC aus der Perspektive der Betriebsräte verstärkt als Marketingstrategie. Diese Einschätzung wird dadurch verstärkt, dass das Nachhaltigkeitsmanagement aus der früheren Umweltabteilung entstanden ist (was auf viele Unternehmen zutrifft) und von daher die sozialen innerbetrieblichen Belange und die sozialen Aktivitäten am Unternehmensstandort nicht so sehr in den Blick genommen werden. Dies wird vom Betriebsrat kritisch gesehen, der die soziale Nachhaltigkeit gestärkt sehen will.

Diese Konstellation führt zwischen Betriebsrat und Management zu einer Interaktion der wechselseitigen ‚Unsicherheit‘. Dies bezieht sich auf die Bereiche, die über die klassischen und regulierten Mitbestimmungsfelder hinausgehen. Mögliche, sich entwickelnde Kooperationsbeziehungen würden eine entsprechende Annäherung sowie Austausch im Hinblick auf gemeinsame Anknüpfungspunkte bei CSR und Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens voraussetzen.

### **3.5.2 Zwischenfazit**

Das Interaktionsmuster in diesem Aktionsfeld haben wir mit dem Begriff ‚Unsicherheit‘ gekennzeichnet. Dies ist eine typische Folge im Zuge des Entgrenzungsproblems, da bewährte und vertraute Verhaltensmuster an ihre Grenzen stoßen und neue erst generiert und erprobt werden müssen. Die Betriebsräte sind hier mit einer *diffusen Situation* konfrontiert, die Selbstvergewisserung der eigenen Ziele und Mittel erfordert. Das unternehmerische CSR-Konzept erscheint ihnen als einseitige Marketingstrategie, aber geeignete Handlungsstrategien fehlen, um arbeitnehmerbezogene Interessen und Vorstellungen in einem eigenen CSR-Verständnis zu realisieren. Der Typus ‚Orientierung‘ zeigt, dass es bei dieser offenen Situation darum geht, das *Ei-*

*gene im Fremden zu suchen.* Es wird deutlich, dass mit CSR/ CC das Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretung unter Veränderungsdruck gerät und ein ‚Umdenken‘ in Bezug auf vordefinierte Zuständigkeiten und Rollen erfordert.

Ganz andere Ausprägungen vermittelt der folgende Typus: Er stellt dar, mit welchen Folgen Betriebsräte zu kämpfen haben, wenn sie sich unter den Bedingungen einer nicht kalkulierbaren CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens aktiv auseinandersetzen. Es wird deutlich, dass unter diesen Umständen die Mitwirkungspraxis von Betriebsräten neue Probleme aufwirft.

## 3.6 Typus ‚Reflexion‘

„Das ist immer eine Gratwanderung!“

### 3.6.1 Allgemeine Beschreibung des Typus

Die allgemeine Typbeschreibung beginnt mit einer Skizze der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis.

#### *CSR-/ CC-Praxis*

Die CSR-/ CC-Praxis der dem Typus ‚Reflexion‘ zugeordneten Unternehmensfälle kann entlang der fünf Punkte

- a) CSR im Unternehmensleitbild und Management
  - b) Freiwillige Selbstverpflichtungen
  - c) Berichterstattung und Standards
  - d) Innerbetriebliche CSR-Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinteressen
  - e) Corporate Citizenship-Aktivitäten
- folgendermaßen skizziert werden:

#### a) CSR im Unternehmensleitbild und Management

Wie in den vorherigen Fallreihen der Typen ‚Zuständigkeit‘ und ‚Orientierung‘ beziehen sich die dem Typus ‚Reflexion‘ zugeordneten Fälle in ihrem Unternehmensleitbild und Unternehmenswerten auf das ‚Konzept‘ CSR oder auf eine nachhaltige Entwicklung. Sie verfolgen einen – allerdings mit Varianzen – breiten Ansatz, der CSR in das Kerngeschäft übernimmt. In zwei Unternehmensfällen (ein deutsches Unternehmen und die deutsche Tochter eines US-amerikanischen Konzerns) wurde bereits ein konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement etabliert, das strategisch auf alle Geschäftsprozesse ausgerichtet ist und CSR/ Nachhaltigkeit als ‚Business Case‘ realisiert. Beide Unternehmen gehören zusammen mit einem Unternehmen aus dem Typus ‚Zuständigkeit‘ zu den wenigen in Deutschland, die CSR/ Nachhaltigkeit als solche umfassende Unternehmensstrategie umgesetzt haben. In beiden Unternehmen ist CSR/ Nachhaltigkeit einer zentralen (strategischen) Fachabteilung unterhalb des Vorstandes zugeordnet. In einem weiteren Unternehmen der Fallreihe (deutsche Konzerntochter eines angelsächsischen Konzerns) ist CSR/ CC das Produkt eines Leitbildtransfers, infolgedessen das Leitbild eines ‚good citizen‘ auf die internationalen Standorte übertragen wird.<sup>37</sup> Ein DAX-30-Unternehmen der Fallreihe deklariert

---

<sup>37</sup> Hier ist zu bedenken, dass es in den USA seit langem einen kontinuierlichen CSR/ CC-Prozess gibt, der ein fester Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens ist. In Deutschland und

Nachhaltigkeit als traditionellen Bestandteil der Geschäftsphilosophie, der als internationale Strategie (im Sinne der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes) aufgebaut wurde. Es ist anzunehmen, dass dies insbesondere im Zuge des verstärkten Drucks der Stakeholder vollzogen wurde<sup>38</sup>; im Rahmen des Corporate Citizenship ist das Unternehmen mit umfangreichen Stiftungstätigkeiten aktiv.

#### b) Freiwillige Selbstverpflichtungen und Standards

Alle Unternehmen dieser Fallreihe vermarkten öffentlichkeitswirksam ihre CSR/ CC-Aktivitäten und kommunizieren ihre Strategie des nachhaltigen Wirtschaftens nach innen und außen. Sie können zu den Unternehmen gezählt werden, die die deutsche CSR-Praxis anführen und aktiv Stakeholder-Dialoge organisieren. Dazu gehört, dass alle Unternehmensfälle Mitglied im ‚Global Compact‘ sind (ein Unternehmen ist Gründungsmitglied) und in anderen internationalen Organisationen wie z.B. Transparency International sowie in zwei Fällen sich im deutschen Unternehmensnetzwerk und Forum für Nachhaltigkeit ‚Econsense‘ organisieren.

Bei zwei Unternehmensfällen bilden die zehn Prinzipien des Global Compact zusammen mit den OECD-Leitlinien für internationale Unternehmen und den ILO-Kernarbeitsnormen die Grundwerte und Leitlinien. Zwei weitere Unternehmen haben in einem Code of Conduct relativ allgemeine Unternehmenswerte bestimmt, in denen u.a. die Selbstverpflichtung auf betrieblichen Umweltschutz und Nachhaltigkeitsorientierte Produkte festgeschrieben werden. Dabei bezieht sich ein Energiekonzern auf den von Regierungen, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen aus der Rohstoffwirtschaft entwickelten ‚Voluntary Principles on Security and Human Rights‘, die als Maßstab für die Sicherheitsvereinbarungen von Energieprojekten dienen.

Ein Unternehmen war im europäischen Multistakeholder-Forum der EU-Kommission von 2002-2004 zur Förderung des Austauschs und Entwicklung von CSR-Instrumenten vertreten. Das Unternehmen setzt sich darüber hinaus für die Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen auf europäischer Ebene ein.

#### c) Berichterstattung und externe Unternehmensbewertungen

Alle Unternehmensfälle berichten seit mehreren Jahren über ihre Aktivitäten im Rahmen von Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichten. Zwei Unternehmen berichten auf der Grundlage des GRI-Index.<sup>39</sup> Ein Unternehmen ist für seine Corporate Citizens-

---

<sup>38</sup> den deutschen Unternehmen ist diese Selbstverständlichkeit (noch) nicht gegeben oder ein eigener, spezifischer Weg erkennbar.

CSR/ Nachhaltigkeit haben als ‚Managementmode‘ und Anforderung innerhalb der im DAX-30 notierten Unternehmen in den letzten Jahren erheblich an Einfluss gewonnen (siehe Kapitel 1).

<sup>39</sup> Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 mit dem Ziel gegründet, einen weltweit anerkannten Leitfaden für die freiwillige Berichterstattung über ökonomische, ökologische und soziale Aktivitäten von Organisationen und Unternehmen zu entwickeln. Die Richtlinien wurden im Jahre 2000 veröffentlicht, zwei Jahre später erstmals überarbeitet und gelten derzeit als

hip-Aktivitäten im Unternehmensumfeld in besonderer Weise ausgezeichnet worden. Drei Unternehmen (Versicherungsbranche, Automobil, Chemie) sind seit einigen Jahren in den vordersten Plätzen im Dow Jones Sustainability Index geführt. Ein Unternehmen belegt – federführend für Deutschland – Spitzenplätze in internationalen Rankings, so u.a. aufgenommen in den „Global 100“.<sup>40</sup> Ein Unternehmen wurde vom Wirtschaftsmagazin ‚Capital‘ für den zweiten Platz als ‚besten Arbeitgeber‘ ausgezeichnet und bekam einen Sonderpreis für das Diversity-Management.

#### d) Innerbetriebliche CSR-Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeiterinteressen

Einen besonderen Stellenwert bei den innerbetrieblichen CSR-Maßnahmen hat bei zwei Unternehmensfällen das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf; damit verbunden sind unterschiedliche Angebote zur Unterstützung der Kinderbetreuung (u.a. Betriebskindergarten). Ebenso werden flexible Teilzeitmodelle und Arbeitszeitkonten gefördert. Ein Unternehmen engagiert sich besonders in der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter im Rahmen eines globalen Programms für Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz, deren Leistungen durch regelmäßige Audits überprüft werden. In dem US-amerikanischen Unternehmen ist das Diversity-Management schon lange Bestandteil der Unternehmenskultur mit vielen einzelnen Facetten, worunter viele CSR-Maßnahmen realisiert werden. Dazu gehört ein vielfältiges Work-Life-Balance-Programm; Gesundheitsförderung, Förderung der Chancengleichheit, z.B. spezielle Mentoring-Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, etc.

Ein Unternehmen unterstützt das ehrenamtliche (insbesondere politische) Ehrenamt der Mitarbeiter und hat eine Konzernbetriebsratsvereinbarung zur Freistellung vereinbart.

#### e) Corporate Citizenship-Aktivitäten

In diesem Bereich sind die Unternehmen der Fallreihe alle außerordentlich stark engagiert. Sie sind im Rahmen des Spenden und Sponsoring in allen gesellschaftlichen Bereichen mit vielfältigen Projekten aktiv. Daneben existieren zahlreiche Unternehmensstiftungen mit spezifischen Aktionsbereichen (Bildung und Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft, Gesundheit, Kultur und Soziales). Entsprechende Aktivitäten werden ebenso im Rahmen von Public Private Partnerships durchgeführt.

In zwei Unternehmen (deutsche Tochterkonzerne) ist im Rahmen der Spendenaktivitäten das Matching-Fund-System üblich. Drei Unternehmen sind mit ihrem Engagement als ‚Community Involvement‘ an den Unternehmensstandorten in der Region fest verankert.

---

<sup>40</sup> umfassende Zusammenstellung von Indikatoren, die alle Dimensionen von Sustainable Development abdecken sollen (siehe Kapitel 1.3.2).  
Die Liste „Global 100“ des New Yorker Analystenhaus Innovest vereint die in den Bereichen Umweltschutz, Soziales und Corporate Governance erfolgreichsten Unternehmen der Welt. Im Accountability Rating 2005 hat es den 19. Platz erreicht und ist damit – zusammen mit einem anderen – als einziges deutsches Unternehmen in den Top 20 vertreten.



Hervorzuheben ist ein Unternehmen, was sich insbesondere im Bereich der Ausbildungsförderung in der Region engagiert, beispielsweise in der ‚Initiative für Beschäftigung‘ oder zusammen mit anderen Kooperationspartnern und kommunalen Trägern in einem Ausbildungsverbund zur Förderung von Ausbildungsplätzen.

Auch bei den anderen Unternehmen dominieren Sozial-Sponsoring-Projekte. Es werden Kooperationsprojekte mit Schulen (Mitarbeiter vermitteln Fachkenntnisse aus der Arbeitswelt) durchgeführt und Träger der Wohlfahrtspflege in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung öffentlichkeitswirksam unterstützt. Dazu gehören Projekte im Bereich Bildung und Wissenschaft, wie z.B. ein Förderprogramm ‚Jugend und Naturwissenschaft‘.

Die beiden deutschen Konzerntöchter angelsächsischer Unternehmen sind im ‚community involvement‘ engagiert. In einem Unternehmen können Mitarbeiter von der Arbeitszeit freigestellt werden, um im Rahmen von Kooperationsprojekten zwischen dem Unternehmen und in der Regel sozialen Einrichtungen freiwillig mitzuarbeiten. Diese Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter wird gerahmt durch ambitionierte Kooperationsbeziehungen mit kommunalen Trägern und den Wohlfahrtsverbänden, die auf Win-Win-Effekte zielen. Ein Unternehmen realisiert das Führungskräfteprogramm „Seitenwechsel“<sup>41</sup> und will im Bereich des Corporate Volunteering weitere Aktivitäten entwickeln, so wie es in der britischen Unternehmenskultur der Konzernmutter selbstverständlich ist.

### *Strukturmerkmale des Typus*

Gemäß der von uns im Vorfeld der Datenerhebung definierten vier Unternehmensgruppen sind in dieser Fallreihe lediglich zwei Kategorien vertreten: zwei deutsche, börsennotierte Kapitalgesellschaften (DAX 30) und zwei deutsche Konzerntöchter ausländischer Kapitalgesellschaften (davon ein börsennotierter Konzern).

Die Konzernpolitik ist geprägt von den umfassenden, teilweise rasanten Reorganisations- und Wandlungsprozessen der letzten Jahre in den Unternehmen im Zuge von Deregulierung und erhöhtem internationalen Marktdruck. Die Betriebsräte scheinen unter den Bedingungen der ‚Global Player‘ hier stärker mit Einflussverlusten auf der nationalen Ebene und interessenpolitischen Zugeständnissen konfrontiert zu sein, als dies in den anderen Fällen unseres Samples zu beobachten war.

Im Typus ‚Zuständigkeit‘ dominiert eine wertebasierte Unternehmenskultur und der Umstand einer (bis auf zwei Ausnahmen) gesicherten Beschäftigungsperspektive (bis 2012) aufgrund großteils sozialverträglich bewältigter Personalabbauprogramme. Diese Randbedingungen prägen auf spezifische Weise die CSR-Praxis bzw. das Verhältnis der Arbeitnehmervertreter zu ihr und bringen eine Situation hervor, in der

---

<sup>41</sup> ‚Seitenwechsel‘ bezeichnet ein Corporate Volunteering-Programm aus der Schweiz. Vgl. hier dazu die Ausführungen sowie zu dem Münchner Modell ‚SWITCH‘ unter Kapitel 1.1.2.

die Mitwirkung bei CSR/ CC auf der Basis von Einvernehmen und Vertrauen über die Frage der formalen Zuständigkeit geklärt wird. Im Typus ‚Reflexion‘ ist in der Fallreihe eine deutlich *radikalere* Shareholderorientierung sichtbar, die bei zwei Unternehmen durch die angelsächsische Herkunft der Mutterkonzerne offenkundig ist.

### *Aktuelle Konzernpolitik*

Bei einem deutschen Konzern werden die nachhaltige Unternehmensführung und die ausgeprägte Beteiligungskultur als Wettbewerbsvorteil und Teil der Regional- und Standortpolitik deklariert. Hier wurde im Jahre 2000 nach einer Krise Mitte der 1990er Jahre und massivem Personalabbau, der sozialverträglich gestaltet werden konnte, ein im Wesentlichen von Konzernbetriebsrat initiiertes und von den Sozialpartnern verhandeltes, beschäftigungssicherndes Zukunftskonzept entwickelt. Demgegenüber wird bei einem ‚global player‘ der Versicherungsbranche ein Nachhaltigkeitsprogramm u.a. als Benchmarking zur Schließung von Standorten realisiert. In zwei Unternehmensfällen werden bei gleichzeitig hohen Gewinnen weltweite Entlassungen angekündigt, was im Falle der deutschen Konzerntochter zu einer ‚Krisensituation‘ führt, infolge der Diskrepanz zwischen Absichtserklärungen des Unternehmens und seinem sozialen Engagement ‚draußen‘ und dem drohenden Arbeitsplatzabbau ‚drinnen‘. Bei der Tochter eines US-amerikanischen Konzerns ist die Situation seit einigen Jahren aufgrund von Umsatzeinbrüchen der Branche durch Standortdiskussionen (‚Standorterpressung‘) und bereits deutlichen Lohneinbußen der Arbeitnehmer geprägt.

### *Zentrale Merkmale des Typus ‚Reflexion‘*

Der allgemeinen Fallbeschreibung wurden die CSR-/ CC-Praxis und die Strukturmerkmale der Fallreihe vorangestellt, um die Bedingungskonstellation in groben Zügen zu vermitteln.

Die in diesem Typus zusammengefassten Fälle kennzeichnet die Situation, dass die Betriebsräte im Hinblick auf die CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens Reflexionsnotwendigkeiten sehen. Die Betriebsräte betrachten das unternehmensgesteuerte Konzept im Prinzip skeptisch, da es aus ihrer Sicht für die Arbeitnehmerinteressen sowohl Chancen als auch im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens Risiken mit sich bringen kann. Deshalb wägen die Betriebsräte ihre Mitwirkungsoptionen und Einflussnahme ab und betonen neben ökologischen Belangen vor allem soziale Elemente und die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen.

Das in dem Typus ‚Reflexion‘ für alle Betriebsräte der Fallreihe charakteristische Handlungsmuster ‚Abwägen‘ konstituiert sich im Wesentlichen durch zwei gemeinsame Elemente: zum einen die Behauptung der *Autonomie* des Betriebsrates gegenüber den CSR/ CC-Aktivitäten des Unternehmens und zum zweiten der Anspruch

auf *Glaubwürdigkeit* der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis. Beide Elemente sind in der Fallreihe aufgrund verschiedener Einflussfaktoren unterschiedlich stark ausgeprägt. Es ergibt sich aber insgesamt eine grundsätzlich distanziert-kritische Haltung zur unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis und demzufolge ein situationsbezogenes Abwägen der eigenen Mitwirkung oder Einflussnahme.

Die zentralen Merkmale des Typus ‚Reflexion‘ lassen sich entlang der drei Dimensionen wie folgt beschreiben:

*Erste Dimension: das CSR-Verständnis der Arbeitnehmervertretung*

Die Betriebsräte dieses Mitwirkungstypus sehen CSR als ein Konzept mit dem sowohl Chancen auf eine verbesserte ökologische und soziale Unternehmensführung als auch Risiken in der Durchsetzung einseitiger Marketinginteressen verbunden sein können. Beide Aspekte werden mit Anforderungen und Aufgaben für die betriebliche Interessenvertretung verknüpft, wobei sich diese Perspektive – wie unten zu zeigen ist – innerhalb des Typus in den zugeordneten Untersuchungsfällen in verschiedenen Facetten darstellt. Dabei ist die konkrete unternehmerische Praxis Maßstab der Bewertung und Grundlage des Abwägens, die mitunter in deutliche Diskrepanz zu den Absichtserklärungen und Leitbildern des Unternehmens geraten kann. Somit wird aus der Perspektive der Arbeitnehmerinteressen CSR durchaus als Konzept mit positiven Ansätzen gesehen; es wird aber stets deren Unzulänglichkeit und Unglaubwürdigkeit reflektiert sowie die in der Außendarstellung kommunizierten Beweggründe eines ‚good citizen‘ in Zweifel gezogen. Insgesamt nimmt das Thema CSR einen höheren Stellenwert bei den Betriebsräten ein, was sich u.a. beim Grad der Informiertheit zeigt.

Daraus ergibt sich für dieses Handlungsmuster eine ambivalente Grundstruktur, die sich ebenso in dem von uns charakterisierten Interaktionsmuster ausprägt (Interaktionsmuster III: ‚Ambivalenz‘). Einerseits gilt es, in für die Arbeitnehmerinteressen relevanten Handlungsfeldern den Einfluss geltend zu machen und zu stärken; andererseits müssen implizite Risiken erkannt und minimiert werden. So vertrauen die Betriebsräte auf ihre Vertretungsstärke und darauf, arbeitnehmerrelevante Maßnahmen in ihrem Interesse beeinflussen zu können – gleichzeitig reflektieren sie ihren abnehmenden Einfluss auf Entscheidungsprozesse im Zuge verstärkter Internationalisierung und globaler Konzernpolitik.

Die Betriebsräte sehen – im konkreten Fall mit graduellen, wichtigen Abstufungen, aber in der Tendenz gleich – im CSR-Konzept die Gefahr, dass CSR-/ CC-Aktivitäten vor allen Dingen als ‚Window-Dressing‘ und Feigenblattfunktion genutzt werden und dadurch das Risiko der Unglaubwürdigkeit besteht. Damit verbunden wird bei den Betriebsräten dieses Typus gegenüber CSR allgemein zumindest eine gewisse Distanz gewahrt, die sich im Einzelfall auch in offener Kritik und in Bezug

auf die eigene Mitwirkung als drohender Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit ausdrücken kann.

### *Zweite Dimension: der Mitwirkungsmodus*

Der Mitwirkungsmodus kann im Kontrast zu den beiden vorherigen Typen bei diesem Typus als ‚aktiv‘ bezeichnet werden. Die Beteiligung und Mitwirkung der Interessenvertreter bei CSR-Aktivitäten leitet sich nicht allein aus den klassischen, regulierten Mitbestimmungsthemen ab, sondern erfolgt darüber hinaus einer grundsätzlichen Beschäftigung mit dem Thema und einer *aktiven Auseinandersetzung* mit der CSR-Praxis des Unternehmens.

Hierbei ist das eigene Rollenverständnis des Betriebsrats als ‚natürliches‘ Gegenüber der Unternehmensleitung von Relevanz. Die Betriebsräte halten im Typus ‚Reflexion‘ ihren Anspruch auf die Autonomie des Betriebsratsgremiums als definierte Interessenvertretung hoch und versuchen eine entsprechende Distanz zu wahren.

### *Dritte Dimension: der Handlungsrahmen und die Handlungsfelder der Arbeitnehmervertretung*

Die Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung umfasst bei den diesem Typus zugeordneten Fällen nicht nur die klassischen Mitbestimmungsthemen im Bereich ‚Personal und Soziales‘, sondern zum Teil auch deutlich darüber hinausgehende Themen.

Der Betriebsrat wirkt an CSR-/ CC-Aktivitäten in klassischen Mitbestimmungsfeldern im Bereich ‚Soziales‘ mit, wie wir es beim Typus ‚Zuständigkeit‘ beschrieben und an zwei Fallbeispielen illustriert haben. Im Unterschied dazu findet beim Typus ‚Reflexion‘ eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema statt, die innerhalb des Typus bei den Einzelfällen je nach Ausprägungsgrad der kritischen Haltung und Involvierung in die CSR-/ CC-Maßnahmen noch einmal variiert.

Das Handlungsmuster ‚Abwägen‘ beinhaltet eine aktive Auseinandersetzung mit dem CSR- bzw. Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens. In den zugeordneten Unternehmensfällen drücken die Arbeitnehmervertreter dies auf unterschiedliche Weise aus, so dass ein Spektrum an Erfahrungen und Umgangspraktiken mit dem Thema zum Ausdruck kommt.

Die Mitwirkung über die Schnittmengen hinaus geschieht beispielsweise im Bereich von Corporate Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens und der personellen Mitwirkung der Betriebsräte in Bildungsprojekten. Zum einen werden im CSR-Konzept Schnittmengen zu den eigenen Themen und Forderungen im Interesse der Beschäftigten gesehen, die sehr positiv gewertet und im Prinzip unterstützt werden. Zum anderen herrscht aber auch eine Skepsis bzgl. der dauerhaft glaubwürdigen unternehmerischen Umsetzung von CSR, aufgrund dessen die Grenzen der eigenen Ein-

flussnahme reflektiert werden. Das bedeutet, dass die Betriebsräte der zugeordneten Untersuchungsfälle jeweils Kriterien für sich entwickelt haben, ob und inwiefern für sie CSR-Maßnahmen handlungsrelevant werden und sie ihren Einfluss geltend machen. Diese Entscheidung wird bei den Fällen dieses Typus nach Maßgabe des Gestaltungsbedarfs und insbesondere der damit verbundenen Chancen für die Belegschaftsinteressen und die eigenen Risiken in der Rolle des Betriebsrates getroffen. Die Risiken werden in Bezug auf den denkbaren eigenen Glaubwürdigkeitsverlust in der Belegschaft und in der Öffentlichkeit im Falle der Unglaubwürdigkeit des Unternehmens gesehen. Ebenso werden sie in Bezug auf die mögliche Vereinnahmung in der Rolle des Kooperationspartners und Sinnstifters bei CSR-Projekten befürchtet.

Das heißt die Beteiligung und das Ausmaß ihrer Mitwirkung bestimmen die Betriebsräte in diesem Typus überwiegend durch die Reflexion und Kalkulation der Folgen.<sup>42</sup>

### *Interaktionsmuster im Typus ‚Reflexion‘: Ambivalenz*

In der Fallreihe ist das von uns mit ‚Ambivalenz‘ typisierte Interaktionsmuster unterschiedlich stark ausgeprägt: So ist in einem Fall diese Ambivalenz nur gering. Hier nehmen die Betriebsräte eine grundsätzliche Distanz gegenüber der CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens ein – ohne konkreten Anlass zur Kritik. Den umfassenden Beteiligungsofferten der Unternehmensseite entsprechen sie aus dieser Grundhaltung heraus nur ‚abgewogen‘, da eine gewisse Rollendistanz gewahrt werden soll. Die Einflussnahme und die Auseinandersetzung geht aber über die Schnittmengen der im Typus ‚Zuständigkeit‘ beschriebenen Unternehmensfälle hinaus. In einem anderen Unternehmen der Fallreihe kommt die Ambivalenz am stärksten zum Ausdruck (siehe zweites Fallbeispiel, Punkt 3.6.3). Hier kommt es zu einer offenen Krisensituation, weil die öffentliche Darstellung als soziales Unternehmen einhergeht mit der aktuellen Ankündigung eines massiven Stellenabbaus bei gleichzeitig hohen Gewinnen. Die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management ist im Hinblick auf gemeinsame Kooperation bei CSR/ CC entsprechend ambivalent gestaltet.

In der Kooperationsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management bildet sich mit unterschiedlicher Stärke eine ambivalente Grundstruktur ab: Einerseits werden die Chancen der Mitwirkung gesehen, um Arbeitnehmerrechte zu stärken, andererseits wird eine kritische Distanz gewahrt, um potenzielle Interessenkonflikte und Rollengrenzen nicht zu verwischen. Im zweiten Fallbeispiel werden die befürchteten Rollenkonflikte als Vereinnahmungsgefahr und Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit real.

Der Personalleiter eines Unternehmens (siehe erstes Fallbeispiel, Punkt 3.6.2) formuliert diesen potenziellen Interessenkonflikt bei Nachhaltigkeitsaktivitäten, die über

<sup>42</sup>

Dies kann auch bedeuten, dass der Betriebsrat, wie in einem Untersuchungsfall dieses Typus sich bewusst aus Aktionen, die im Rahmen des ‚Community Involvement‘ von Projektteams des Unternehmens durchgeführt werden, heraushält. In diesen Fällen wird abgewogen, ob die Mitwirkung des Betriebsrats benötigt wird oder ggf. Empowerment-Prozesse der Beschäftigten unterläuft.

die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinausgehen und verdeutlich somit die beidseitige Situation der ‚Reflexion‘:

„Man würde ja auch die Betriebsräte eigentlich unter einen Druck setzen - man kann es ja auch mal von der Seite aus betrachten – sie auch in eine Verantwortung zwingen, die ihnen das Gesetz eigentlich gar nicht gibt und nachher mit dem Finger auf sie zeigen und sagen: Ihr habt ja auch mit gestimmt und da mitgemacht. Ich meine, das könnte man ja unfairer Weise so spielen, um das Management zu entlasten. Ich denke, da will >das Unternehmen< eher den Weg gehen und geht ihn, dass man sagt: Es wird überall das einvernehmlich und im Wege der Partnerschaft angegangen, was auch angegangen werden muss und wo auch beide, sag' ich mal, ihre Betätigungsfelder sehen“ (I 18, Personalleiter, Z 1336).

Die beiden folgenden Fallbeispiele bilden die Differenzierungslinie innerhalb der Fallreihe des Typus ‚Reflexion‘ ab und werden nacheinander dargestellt.

### **3.6.2 Erstes Fallbeispiel: Distanz wahren - Mitwirkungsoptionen abwägen**

„Immer so beteiligen, dass man von außen etwas pushen, aber auch Kritik üben kann.“

#### *Kurzprofil*

Das ausgewählte Fallbeispiel beschreibt einen deutschen, börsennotierten Chemiekonzerns (DAX 30) mit hoher internationaler Ausrichtung, das heißt einer Produktion an fast 40 Standorten mit insgesamt über 80.000 Mitarbeitern weltweit.

Er tritt in der deutschen CSR-Debatte engagiert auf und fördert als Unternehmensakteur die CSR-Diskussion in Deutschland. Man kann es zu den ‚Vorreiter‘-Unternehmen von CSR/ Nachhaltigkeit zählen (Gründungsmitglied Global Compact; Initiative für Beschäftigung).

Das Unternehmen ist sehr verankert in der Region der Konzernzentrale mit einem traditionell hohen Engagement für das Gemeinwesen. Die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist als organische Entwicklung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zu sehen. Parallel zu einem Risikomanagement ist sie als Unternehmensstrategie im Leitbild und in allen Geschäftsprozesse verankert. Gesteuert wird dies durch ein eigenes Managementsystem für nachhaltige Entwicklung und eine starke Institutionalisierung im Unternehmen durch Fachgremien (u.a. Umweltschutz, Gesundheitsschutz, Nachhaltigkeitsrat).

Als ‚Global Player‘ steht der Konzern unter dem Druck internationaler Märkte und sieht sich ebenso kritischen Stakeholdern (internationalen NGOs) ausgesetzt.

Die zehn Prinzipien des Global Compact bilden zusammen mit den OECD-Leitlinien für internationale Unternehmen und den ILO-Kernarbeitsnormen die Grundwerte und Leitlinien der Unternehmen. An allen Unternehmensstandorten werden regelmäßige Audits durchgeführt; die Etablierung eines Monitoring-Systems befindet sich in der Entwicklung.

Ein internationales Gremium entwickelt unter Zuarbeit interdisziplinärer internationaler Projektteams Strategien und steuert die weltweite Umsetzung.

In diesem Arbeitszusammenhang wurde eine europäische Arbeitnehmervertretung institutionalisiert, die in Sondersitzungen zu länderübergreifenden Themen mit der Unternehmensleitung verhandelt. Darüber hinaus bestehen an den internationalen Standorten regionale Mitarbeitervertretungen die den von den Gewerkschaften organisierten Netzwerken angehören und als regionale Dialogpartner von der Unternehmensleitung anerkannt werden.

Im Rahmen des Umweltmanagementsystems gelten hohe Umweltstandards in der Wertschöpfungskette, auf dessen Ökoeffizienz die Zulieferer verpflichtet und mit Beratungsangeboten unterstützt werden.

Nach einem massiven Stellenabbau in den 1990er Jahren wurde – angestoßen von der Arbeitnehmervertretung – gemeinsam mit den Sozialpartnern ein zukunftsfähiges Konzept zur Standortsicherung verhandelt.

Das Unternehmen engagiert sich besonders in der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter im Rahmen eines globalen Programms für Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz, deren Leistungen durch regelmäßige unternehmenseigene Audits überprüft werden. Einen besonderen Stellenwert nimmt bei den innerbetrieblichen CSR-Maßnahmen das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf an. Damit verbunden werden unterschiedliche Angebote zur Unterstützung der Kinderbetreuung (u.a. Betriebskindergarten). Ebenso werden flexible Teilzeitmodelle und Arbeitszeitkonten gefördert.

Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements wird die nachhaltige Unternehmensführung als Regionalentwicklung aufgefasst und die Ausgaben für Spenden und Sponsoring in Umfeldprojekten massiv erhöht. Diese Projekte finden in den Bereichen Wissenschaft, karitative Zwecke, Kultur und Sport statt. Der Schwerpunkt liegt auf Projekten im Bereich Schulen und Ausbildung sowie Beschäftigungsförderung (66,7 % der Ausgaben). Dazu zählt die Initiative für Beschäftigung. So hat sich der Konzern zusammen mit anderen Kooperationspartnern und kommunalen Trägern in einem Ausbildungsverbund zur Förderung von Ausbildungsplätzen in der Region engagiert; Seit 1993 ist ein Förderprogramm zur Berufsorientierung und -vorbereitung für leistungsschwächere Jugendliche etabliert, die nach dem Hauptschulabschluss keinen Ausbildungsplatz finden konnten und ein einjähriges Praktikum angeboten bekommen, um für eine spätere Ausbildung vorbereitet zu werden.

Dieser Fall steht in der Fallreihe des Typus für einen umfassenden CSR-Ansatz, der im Rahmen eines konsequenten Nachhaltigkeitsmanagements die ökonomische mit der ökologischen und sozialen Dimension des Wirtschaftens bezogen auf das Kerngeschäft zu verbinden sucht.

### *Hohe Einbindung der Betriebsräte auf allen Ebenen*

Die Betriebsräte sind in die Nachhaltigkeitsprozesse des Unternehmens stark eingebunden und in allen relevanten Gremien vertreten. Die Arbeitskreise der verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen werden grundsätzlich paritätisch mit Unternehmens- und Arbeitnehmervertretern besetzt. Die hohe Institutionalisierung des Konzerns entspricht den Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrates, wie es in keinem anderen Unternehmen unseres Samples vorzufinden ist. Der Konzernbetriebsratsvorsitzende sagt im Interview dazu:

„Bei uns ist alles geregelt“ (Interview I 4, Z 346).

Aufgrund der Branchenspezifika zielen viele Aktivitäten auf freiwillige Maßnahmen im ökologischen Bereich. Hier sind jeweils Betriebsräte beispielsweise im Umweltausschuss vertreten sowie in weiteren Arbeitskreisen. Im Bereich der Personalthemen kooperieren Management und Arbeitnehmervertretung auf Basis der gesetzlichen Regularien miteinander, wie wir es als charakteristisch für die Fälle des Typus ‚Zuständigkeit‘ beschrieben haben. Im Unterschied dazu wird in diesem Typus der Zugang zu den Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates nicht allein über die im Gesetz geregelten Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte definiert, sondern geht über die Schnittmengen zwischen sozialer Nachhaltigkeit und klassischen Mitbestimmungsthemen hinaus.

### *Weitergehende Mitwirkungsoptionen als Interessenkonflikt?*

Die weitergehende Mitwirkung der Betriebsräte wird auf der Basis einer distanzierten Grundhaltung und im Hinblick auf die Eindeutigkeit des Vertretungsanspruchs der Interessen der Mitarbeiter abgewogen.

In dieser Konsequenz haben die Betriebsräte die Offerte des Managements sich am zentralen Steuerungsgremium für das Nachhaltigkeitsmanagement zu beteiligen abgelehnt. Die Mitwirkung in diesem Gremium würde ihre notwendige Rollendistanz als gewählte Interessenvertreter der Mitarbeiter relativieren und Interessenkonflikte ggf. verwischen. Während in der Fallreihe im Typus ‚Zuständigkeit‘ die Abgrenzung in erster Linie auf der Basis des grundsätzlichen Einvernehmens mit der unternehmerischen CSR-Praxis vollzogen und kein zusätzlicher spezifischer Handlungsbedarf des Betriebsrates gesehen wird, verhält es sich bei den Fällen im Typus ‚Reflexion‘ an-



ders: Hier wird zuvorderst die Überlegung angestellt, dass die Betriebsräte im Hinblick auf das unternehmensgesteuerte Nachhaltigkeitsmanagement ihre distanzierte Rolle und Autonomie zu wahren haben aus der sie jederzeit ‚frei‘ agieren können müssen, um positive Dinge zu befördern oder negative Entwicklungen kritisch anzumahnen.

Der Betriebsratsvorsitzende formuliert die Prämisse dieses ‚abgewogenen Mitwirkungsmodus‘ mit kritischer Distanz so:

„Also, wir verfolgen das, wir sind in all diese Prozesse involviert, auch in die Steuerungsprozesse des Unternehmens, was Gesundheitsschutz, Umweltschutz, nachhaltige Entwicklung betrifft- Ökonomie, Ökologie. Aber wir machen das in einer spezifischen Arbeitssystematik, damit wir auch immer die Möglichkeit haben, sagen wir mal, kritisch dem gegenüber zu stehen und Dinge auch von außen zu pushen“ (I 4, Z 60).

Inwieweit konkrete Interessenkonflikte bestehen oder worin inhaltlich kritische Punkte gesehen werden, kommt in diesem Unternehmensfall nicht zum Ausdruck. Entscheidend ist, dass die Betriebsräte auf diese distanziert-kritische Grundhaltung oder „Arbeitssystematik“ im Hinblick auf die Mitwirkung bei Nachhaltigkeitsaktivitäten setzen. Dieses Bewusstsein für das besondere Mandat des Betriebsrates wird in der Beschreibung der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen an Nachhaltigkeitsthemen deutlich. Hier ist ein ‚reflexives Moment‘ im Betriebsratshandeln eingebaut, dass eine bewusste Rollenübernahme als interessenpolitischer Akteur impliziert. So verdeutlicht der Betriebsratsvorsitzende etwa:

„Es gibt keine Struktur, wo uns das Unternehmen außen vor hält, also auch bei arbeitsmedizinischen Revisionen, Unfallfragen, Umweltsicherheitsziele, Reduktionsziele beispielsweise bei Treibhausgasen, Eigenverpflichtungen, Responsible Care, Global Compact, also eigentlich in all den Dingen. Es gibt zumindest für mich kein sichtbares Feld mehr, wo wir nicht mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, aber auch als Betriebsrat agieren“ (I 4, Z 80).

### *Mitwirkungsoptionen der Betriebsräte als Frage der Relevanz des Themas Nachhaltigkeit*

Ein weiterer Aspekt spielt für das Abwägen der Mitwirkung bei den umfassenden Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens eine Rolle: die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit im Alltagsgeschäft des Betriebsratshandelns.

Der Betriebsrat entwickelt in diesem Fallbeispiel seine Rolle innerhalb der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens über die klassischen Mitbestimmungsthemen hinaus. Das Bekenntnis des Unternehmens, ökologische und soziale Belange in den Geschäftsprozessen auf freiwilliger Basis zu fördern und an den internationalen Standorten weitaus höhere, als national vorgesehene Umwelt- und Sozialstands zu

etablieren, wird von den Betriebsräten aktiv begleitet. Dabei achten sie – wie ausgeführt – darauf, in der Zusammenarbeit die autonome Rolle als Interessenvertretung zu wahren. Die abgewogene Mitwirkung ist ebenso begründet in der Tatsache, dass die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit für die alltägliche Arbeit und daran gebunden der Grad der inhaltlichen Auseinandersetzung und der personellen Kapazitäten von den Betriebsräten weniger bedeutsam eingeschätzt wird.

In diesem Fallbeispiel wird dem Grundsatz des nachhaltigen Wirtschaftens hohe Bedeutung attestiert und dieses Prinzip als Wettbewerbsbasis auf den internationalen Märkten gesehen. Die soziale Ausgewogenheit gegenüber Shareholderinteressen wird vom Betriebsrat gegenüber dem Unternehmen als Herausforderung vertreten. Für die Betriebsräte in diesem Fallbeispiel wird eine nachhaltige Entwicklung als Standortsicherung begriffen und wäre im unter Mitbestimmungsaspekten stärker in Richtung einer strategischen ‚Industriepolitik‘ auf den Feldern Forschung, Entwicklung, Innovation zu erweitern. In diesem Sinne würden sie ihre Rolle beim Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens als Co-Manager sehen. Insgesamt gesehen gilt ‚Nachhaltigkeit‘ aber nicht als Top-Thema und wird von Betriebsratsseite nicht ambitioniert oder federführend behandelt.

#### *Umfeldaktivitäten als Teil des Ganzen*

Im Rahmen des Umfeldsponsorings sind die Betriebsräte an Projekten im Bereich der Beschäftigungs- und Ausbildungsförderung beteiligt.

Neue Formen des Corporate Citizenship, wie z.B. Corporate Volunteering-Programme, die das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter anregen oder unterstützen, werden hier nicht entwickelt. Es existieren Betriebsvereinbarungen zur Freistellung der Mitarbeiter zur Wahrnehmung politischer Ehrenämter, was das Unternehmen traditionell fördert.

Den Betriebsräten ist die Verbindung des gesellschaftlichen Engagements in der Region oder an den internationalen Standorten und den freiwilligen Aktivitäten im Kerngeschäft wichtig. Hier kommt ein umfassendes Verständnis der Nachhaltigkeitsstrategie zum Ausdruck, die vom nachhaltigen Wirtschaften als Leitbild gerahmt wird. Dazu der Betriebsratsvorsitzende im Interview:

„Also, wir haben nicht dieses amerikanische Modell, die haben da ein anderes Nachbarschaftsmodell. Viele Elemente werden hier gelebt, aber in Amerika beschränkt sich das oft auf Sozialpolitik, auf solche Umfeldthemen. Das ist es hier nicht, aber es ist ein Teil vom Ganzen“ (I 4, Z 216).

Die für diesen Typus charakteristische Situation der ‚Reflexion‘ in deren Kern das Abwägen der Betriebsräte im Hinblick auf ihre Mitwirkung bei CSR-/ CC-Aktivitäten des Unternehmens steht, wurde in diesem Fallbeispiel insbesondere als potenzieller

Interessenkonflikt deutlich. Es zeigt, dass die Mitwirkung bei der CSR-/ CC-Praxis hier keine Frage der Beteiligungsmöglichkeiten durch die Geschäftsleitung ist, sondern sich als Problem der möglichen Verwischung von Interessengesetzen im betrieblichen Akteursfeld erweisen kann. In diesem Bewusstsein agieren die Betriebsräte in kritisch-distanzierter Zurückhaltung.

Im nun anschließenden Fallbeispiel des Typus finden wir das Handlungsmuster des ‚Abwägens‘ in einer deutlich stärkeren Ausprägung, die sich auf das Risiko der Unglaubwürdigkeit des Betriebsrates aufgrund aktueller Konflikte bezieht.

Für den Typus ‚Reflexion‘ allgemein wird deutlich, dass CSR ein interessenpolitisches Problem aufwerfen kann, wie es bisher noch nicht thematisiert wurde. Hier wird eine Situation offen gelegt, in der die Betriebsräte ihre Mitwirkung bei CSR-Prozessen unter dem Aspekt ihrer Autonomie als Betriebsratsgremium abwägen, um strukturelle (aktuelle, zukünftige, denkbare) *Interessenkonflikte nicht zu verwischen* und ihren Vertretungsanspruch zu gefährden.

### **3.6.3 Zweites Fallbeispiel: Autonomie behaupten – Glaubwürdigkeit einfordern**

„Das ist immer eine Gratwanderung!“

#### *Kurzprofil*

Dieses Fallbeispiel ist die deutsche Tochter eines ausländischen Energiekonzerns mit weltweit über 100.000 Beschäftigten. In Deutschland sind nach einigen Restrukturierungen in den Tochtergesellschaften in den letzten Jahren ca. 6.500 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Unternehmen versteht sich als „good citizen“, was durch besondere Förderung im Bereich ‚Soziales‘ innerhalb des Unternehmens und durch ein vielfältiges soziales Engagement im lokalen Umfeld und an den internationalen Standorten umgesetzt wird. Diese Aktivitäten werden öffentlichkeitswirksam kommuniziert. Das soziale Engagement in der Gesellschaft wurde europaweit ausgezeichnet. So nimmt der Konzern einen Spitzenplatz im europäischen Wettbewerb „Good Company“ ein. In Deutschland wurde die Konzerntochter nach externen Umfragen zum ‚Top-Arbeitgeber‘ unter die besten zehn gewertet.

Als weltweit operierendes Energieunternehmen zeigt sich das Unternehmen besonders engagiert, seinen Beitrag zur Begegnung mit dem Problem des Klimawandels zu leisten. Dazu zählt die freiwillige Selbstverpflichtung des Unternehmens aus dem Jahr 1997, die Emission von Treibhausgasen in seinen Betriebsstätten zu reduzieren.

Der Konzern führt einen Code of Conduct, der eine nachhaltige Unternehmensführung in den Mittelpunkt stellt und eher allgemeine Unternehmenswerte, ethische Rechte und Umweltrechte festschreibt. Dabei bezieht er sich u.a. auf den von Regierungen, Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen aus der Rohstoffwirtschaft entwickelten ‚Voluntary Principles on Security and Human Rights‘, die als Maßstab für die Sicherheitsvereinbarungen von Energieprojekten dienen.

Die deutsche Konzerntochter entwickelte sich in den letzten Jahren aus mehreren Fusionen. Der Code of Conduct wurde vom Mutterkonzern auf die nationalen Standorte übertragen. Dabei blieben die früheren Werte der Vorläufergesellschaften unberücksichtigt und Verhandlungen oder Mitwirkung des Betriebsrates wurden ausgeschlossen.

Die innerbetrieblichen CSR-Maßnahmen beziehen sich auf die Förderung bestimmter Mitarbeiter im Rahmen von spezifischen Weiterbildungsprogrammen. Ein Gesundheitsprogramm zur Bekämpfung von Stress am Arbeitsplatz ist konzernweit eingeführt worden.

Die Corporate Citizenship-Aktivitäten beziehen sich auf Stiftungsaktivitäten und einem Matching-Fund-Programm für alle Mitarbeiter sowie Schul- und Ausbildungsförderungsprojekte. Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern im Rahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung die Teilnahme an Projekten zum bürgerschaftlichen Engagement.

Die aktuelle Konzernpolitik sieht europaweit einen massiven Personalabbau mit Arbeitsplatzverlusten von ca. 2.500 Mitarbeitern vor, bei gleichzeitig verzeichneten Rekordgewinnen. Aufgrund von Kostensenkungen werden an den deutschen Standorten bis 2007 rund 600 Arbeitsplätze abgebaut. Die Unternehmensführung und der Betriebsrat stehen zum Zeitpunkt des Interviews vor Verhandlungen eines Interessenausgleichs mit dem Ziel, den Stellenabbau sozialverträglich zu gestalten und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

#### *Mitwirkungsrahmen und Rollenverständnis des Betriebsrates bei CSR-Aktivitäten*

Der Betriebsrat wirkt wie beim Beispiel oben an einigen auch außerhalb der klassischen Mitbestimmungsthemen mit. In diesem Fall ist die kritische Haltung zur CSR-/CC-Praxis des Unternehmens am stärksten ausgeprägt und kommt die Zwiespältigkeit der Mitwirkung des Betriebsrates deutlich zum Ausdruck.

Die Betriebsratsvertreter sind im Prinzip gut über das CSR-Konzept, die Aktivitäten und Strategien informiert. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept generell ist im Vergleich zu den anderen Fällen relativ hoch und CSR/CC wird vom Betriebsrat als ein Handlungsfeld gesehen, in dem Betriebsräte mitgestalten und Anknüpfungspunk-

te zu ihren Aufgaben finden können. Somit ist das Spektrum möglicher Aktivitäten breiter als bei den anderen Fällen angelegt. Der stellvertretende Gesamtbetriebsratsvorsitzende zu den Beteiligungsformen:

„Also ich würde das mal unterscheiden in verschiedene Bereiche, die Impulse geben, Konzepte erstellen, umsetzen. Sicherlich ist die Rolle des Betriebsrates bei diesem Thema eher Impulse zu geben, auf Themen aufmerksam zu machen. Vielleicht noch ein klein wenig die Konzepte entsprechend mit zu gestalten, aber bei der Umsetzung, spätestens da hat man echte Kapazitätsprobleme. Nun ist ja Betriebsratsgremium nicht so mit den Kapazitäten ausgestattet wie ein Großunternehmen. Das heißt, wir haben also hier bei >Unternehmen< sicherlich das eine oder andere Thema als Impuls mal vorgestellt, haben aber dann eher stärker bei der konzeptionellen Bearbeitung unsere Meinung eingebracht und die Umsetzung erfolgt durchs Unternehmen“ (I 11, Z 658).

Die Mitwirkung bei CSR wird vom Gesamtbetriebsrat zum einen entlang der vorgegebenen Verfahren ausgeübt. Der Betriebsrat nutzt das CSR-Konzept des Unternehmens zur Verbesserung der Arbeitnehmerinteressen und wertet es insofern als Chance. Zum anderen sieht der Gesamtbetriebsrat darüber hinausgehend zwar Mitwirkungsoptionen und -aufgaben, diese können aus seiner Sicht jedoch auch Risiken implizieren. So ist wie im Typus ‚Zuständigkeit‘ ein ‚Pushing‘ im Bereich der Verbesserung der Erwerbsbedingungen der Beschäftigten erkennbar. Allerdings unterliegt die Mitwirkungspraxis des Betriebsrates in den Untersuchungsunternehmen dieses Typus einer ambivalenten Grundstruktur. In diesem Fallbeispiel bildet eine intensive Wertediskussion und ein Code of Conduct ein CSR-Instrument. Der Gesamtbetriebsrat wertet dies als Hebelwirkung für die eigenen Forderungen. Dazu der Arbeitnehmervertreter im Interview:

„So, und wir haben da, denke ich mal auch im <Unternehmen> sehr sehr gute Erfahrungen machen dürfen, beispielsweise für die Gleichstellung der Kolleginnen. Da ist also wirklich sehr sehr positiv was verändert worden. Aber auch weil die Grundwerte des Unternehmens entsprechend so sind. Das ist sicherlich ein sehr sehr schönes Beispiel dafür, dass man definierte Grundwerte eines Unternehmens auch als Betriebsrat dazu nutzen kann, Verbesserungen für die Kolleginnen und Kollegen erreichen kann. Gleiches gilt zum Thema Gesundheitsschutz, Arbeitsschutz, also Dinge, die wir in der alten Gesellschaft immer nur mühsam gefordert hatten, sind bei <Unternehmen> de facto Selbstläufer. Das heißt, da sehr positive Erfahrungen durften wir machen ja“ (I 11, Z 923).

In diesem Fall wird aber auch die implizite *Zwiespältigkeit* deutlich:

Die Übereinstimmung eines CSR-Instrumentes mit originären Arbeitnehmerinteressen, wie der Code of Conduct, bedeutet nicht zwangsläufig eine glaubwürdige unternehmerische Praxis.

Da dies vom Betriebsrat nicht vorausgesetzt wird, impliziert dies seine grundsätzliche Skepsis und Zurückhaltung im Hinblick auf die Beteiligung. Das heißt, konkrete und einzelne CSR-Aktivitäten werden immer wieder abgewogen, teilweise unterstützt wie z.B. im Bereich der Gesundheitsförderung. Und andere werden kritisch in Frage ge-

stellt, wenn z.B. das soziale Engagement für Menschen mit Behinderung nicht mit der Gewährung von Sozialleistungen für die *eigenen Beschäftigten* mit eingeschränkter Erwerbsfähigkeit einhergeht. Das Handeln des Unternehmens generell steht auf dem Prüfstand der Glaubwürdigkeit. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ihres Unternehmens befürworten sie einerseits und unterstützen Aktivitäten. Andererseits sehen sie stets die Gefahr, dass Selbstverpflichtungen des Unternehmens ausschließlich zu Marketingzwecken eingesetzt werden oder die Glaubwürdigkeit in Zweifel gezogen werden muss. Sie beschreiben die Handlungsoptionen in diesem Bereich insofern als Agieren in einem *Spannungsfeld*.

In einem Versicherungskonzern wird das Nachhaltigkeitsprogramm vom Betriebsrat gar als Label für einen umfassenden Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozess gewertet. Aus dieser Perspektive und Bewertung sieht sich der Betriebsrat in der Situation gegen diese Form der CSR-Praxis regelrecht mobil zu machen. „Da geht es nicht um gesellschaftliche Verantwortung oder Umweltschutz, sondern um Produktivitäts- und Effizienzsteigerung letztendlich“ (I 14, Z 611).

#### *Mitwirkung als Spannungsfeld? Kalkulierte Mitwirkungspraxis der Arbeitnehmervertretung*

Der Gesamtbetriebsrat dieses Falles sieht in der Mitwirkung bei CSR/ CC einen originären Rollenkonflikt der Arbeitnehmervertretung, der reflektiert werden muss. Ansonsten stehe die eigene Glaubwürdigkeit als Interessenvertreter auf dem Spiel. Die Beteiligung an CSR-Maßnahmen stellt bisherige Kooperationsmuster und Rollenverteilungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung in Frage, zumindest können sie nicht ‚einfach‘ übertragen werden. Die Betriebsräte wahren gegenüber den CSR-Maßnahmen eine prinzipielle Distanz und sehen sich in der Beobachterrolle von außen. Aus dieser definieren Position entsteht ein Handlungsspielraum in dem situationsangemessen reagiert werden kann und die Betriebsräte nicht festgelegt sind. Dass heißt, dass sie stets flexibel und von Fall zu Fall entscheiden können. Eine kritisch-distanzierte Grundhaltung ist für den Reflexionstypus charakteristisch und erscheint den handelnden Personen als angemessener Umgang mit den CSR-Maßnahmen. Diese Grundhaltung, die schon im Fallbeispiel oben deutlich wurde, wird in diesem Untersuchungsfall noch einmal zugespitzt und macht markiert eine neue Facette. Die Beteiligung birgt unter Umständen für die Betriebsräte eine *Vereinnahmungsgefahr*.

Der interviewte Betriebsrat sieht das größte Risiko im Hinblick auf die Beteiligung an CSR-Aktivitäten in der potenziellen Vereinnahmungsgefahr der Arbeitnehmervertretung durch das Unternehmen. Er sagt im Interview:

„Positiv unterstützen, aber nicht vereinnahmen lassen“ (I 11, Z 1048).

Dies trifft insbesondere bei Programmen außerhalb des Kerngeschäfts im Bereich des sozialen Engagements im Umfeld des Unternehmens zu. Der Rollenkonflikt zeichnet sich für die Betriebsräte genau darin ab, dass auf Basis ihres Vertretungsanspruchs auch zwischen Unternehmen und Belegschaft vermitteln können und genau diese Vermittlerrolle vom Management instrumentalisiert werden kann.

Der Betriebsrat:

„Es ist in der Tat eine Gradwanderung, wo hört sag ich mal ein glaubhaftes oder glaubwürdiges Engagement auf und wo fängt die Realsatire an. Und ich glaube, der Konzernbetriebsrat, der hat das bislang recht gut hingekriegt. Wir haben also keine Dinge blockiert, ganz im Gegenteil, wir haben das durchaus positiv mit begleitet, aber ohne uns, sag ich mal, sowohl bei der Belegschaft oder in der Öffentlichkeit uns vor diesen Karren zu spannen, nach dem Motto, ja, seht mal, wie sozial wir sind, selbst die Betriebsräte sind begeistert“ (I 11, Z 404).

In einem anderen Untersuchungsfall dieses Typus drückt ein Betriebsratmitglied aus der Automobilbranche dieses Spannungsfeld ganz ähnlich aus: „Also, Beteiligung ja, aber nicht um jeden Preis“ (I 15, Z). Als Preis gilt hier die Behauptung der eigenen Glaubwürdigkeit und der Autonomieanspruch als Interessenvertretung.

### *Systemimmanent in der Defensive und nachvollziehenden Rolle*

Die Mitwirkungsoptionen bei CSR finden unter den spezifischen Strukturbedingungen der betrieblichen Mitbestimmung statt, das heißt der Betriebsrat ist strukturell in einer nachvollziehenden Rolle und verkörpert als Vertretungsorgan das ‚natürliche Gegenüber‘ der Unternehmensleitung. Bei gemeinsamen Aktivitäten im sozialen Bereich, die auf eine gemeinsame Förderung der Mitarbeiterinteressen zielen, kann diese bislang strukturell eindeutige Interessenkonstellation verwischen. Die Betriebsräte verspüren das Bedürfnis ihre Autonomie zu wahren. Dies ist in Reaktion auf die Mitwirkung bei CSR/ CC zu sehen, was als einerseits unternehmensgesteuertes Konzept andererseits die Förderung von Mitarbeiterinteressen forciert und somit Interessengegensätze tendenziell relativiert.

Im Gegensatz zu dieser Vereinnahmungsgefahr zeigt sich eine ganz andere Facette in einem anderen Einzelfall dieser Fallreihe zur Strukturlogik des Reagierens von Betriebsräten. Hier dominiert die Vorstellung des von unterschiedlichen Interessengruppen und Akteuren umkämpften Feldes auch in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie, die eine Perspektive auf (zu) partnerschaftliche Kooperation nicht zulässt. Ein Betriebsrat eines Versicherungskonzerns dazu: „Wir haben ja-, der Betriebsrat ist ja immer in der Gefahr, grundsätzlich, egal bei welchem Programm und Projekt, sozusagen in die Reaktion gezwungen zu werden. Also nur immer reagieren zu können. Und wir versuchen natürlich jetzt auch bei dem Thema Nachhaltigkeit so früh wie möglich daran zu kommen, dass

wir auch noch Agitations- oder Möglichkeiten zum Agieren haben, um nicht immerzu die Getriebenen zu sein“ (I 14, Z 1199).

*Sachzwang Kapitalmarkt (Aktiengesellschaften) als Quelle der potenziellen Unglaubwürdigkeit für ‚good citizens‘ und als Gretchenfrage für Betriebsräte?*

Der Betriebsrat wägt die Folgen des eigenen Betriebsratshandelns genau ab, indem er eigene Maßstäbe entwickelt und ansetzt. Er entscheidet situationsbezogen nach Abwägen von Chancen und Risiken. Ein Bewertungsmaßstab bezieht sich auf die Glaubwürdigkeit der Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens, dass heißt die Konsistenz nach innen und außen. Infolge dieses Glaubwürdigkeitskriteriums beschreibt der Betriebsrat die Mitwirkung selbst als Gratwanderung:

„Sehr viele Ideen, die <das Unternehmen> definiert kommen aber vom Unternehmen und nicht von den Betriebsräten. Wir versuchen natürlich solche Ideen entsprechend auch zu unterstützen, auch positiv in der Belegschaft zu begleiten. Aber in dem Moment fängt natürlich auch eine Gradwanderung an, weil soziales Engagement, das man nach Außen hin trägt, gilt natürlich aus Sicht der Arbeitnehmervertreter, auch erst Recht für die Kolleginnen und Kollegen, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und wenn ich als Betriebsrat dort bestimmte Dinge für Mitarbeiter einfordere, muss sich das Unternehmen sicher auch in ihren Wertmaßstäben, an ihrem Engagement entsprechend auch bewerten lassen“ (I 11, Z 332).

Das Handlungsmuster ‚Abwägen‘ erfolgt stets unter Prämisse: Glaubwürdigkeitskriterium des Unternehmens und Anspruch des Betriebsrates an das Unternehmen. Dies steht in deutlichem Kontrast zu den Untersuchungsfällen des Zuständigkeitstypus. Dort wird die Glaubwürdigkeit der Unternehmenspraxis prinzipiell vorausgesetzt (grundsätzliches Einvernehmen; Unternehmenskultur) oder ist als gemeinsame Wertebasis anerkannt (und wird nicht als Problem thematisiert). Demgegenüber wird die Glaubwürdigkeit in Frage gestellt und versetzt die Betriebsräte in die Rolle der ‚Kontrolleure‘ und ‚Mahner‘, so dass die Gratwanderung den Fokus für die Betriebsräte dieses Typus darstellt.

In diesem Beispiel wird deutlich, dass die Selbstverpflichtung des Unternehmens gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von CSR/ CC zu übernehmen unter den Kapitalmarktbedingungen eines börsennotierten Konzerns widersprüchliche Situationen erzeugen kann, die wie in diesem bei Ankündigen von massivem Personalabbau zu Interessenkollisionen bis hin zu harter Konfrontation der Verhandlungspartner führt. In dieser Interessenkonstellation sieht sich der Betriebsrat genötigt, sich zu positionieren. Das öffentliche Bekenntnis des ‚good citizen‘ provoziert hier massive Glaubwürdigkeitskonflikte bei denen der Betriebsrat die Rolle des Anklagens und Einforderns von Arbeitnehmerrechten übernimmt. Hier geraten die sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen außer Balance und die ‚Grenzen‘ einer glaubwürdigen



Unternehmenspraxis vom Betriebsrat ausgelotet oder in Frage gestellt. Der Betriebsrat im Interview:

„Ich denke, das gilt nicht nur für >Unternehmen<, sondern das gilt für alle Betriebsräte in Unternehmen. Unternehmen haben einen Zweck und der Zweck ist, dass eine entsprechende Rendite eingefahren werden soll. Insbesondere gilt das für Aktiengesellschaften, der Kapitalmarkt ist erbarmungslos. (...) Und selbst der alte Grundsatz, geht es dem Unternehmen gut, geht es der Belegschaft gut, der stimmt ja auch nicht mehr. Deswegen muss man mit solchen Aussagen [soziales Unternehmen] nach meinem Dafürhalten generell im Unternehmen immer nur relativ dosiert vorgehen. Wenn das dann übersteigert wird, hat es in der Tat eine für mich kontraproduktive Wirkung, wenn ich mich nach Draußen oder in der Öffentlichkeit oder in Gegenwart der Mitarbeiter als soziale, mich da so profilieren, aber so wie jetzt bei unserem Fall, kurzfristige Gewinnerwartungen erreicht werden müssen, dann hat das was mit Unglaubwürdigkeit zu tun“ (I 11, Z 429).

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung wird die Perspektive auf CSR als glaubwürdige Strategie für Unternehmen, die unter Kapitalmarktbedingungen agieren (müssen) in Zweifel gezogen.

Aus dem Interview:

„Das heißt, das ist sicherlich nicht nur ein >Unternehmensname<-Thema, sondern es gibt auch viele andere Unternehmen, die gleichzeitig dem Kapitalmarkt unterworfen sind, gleichzeitig soziales Engagement haben, es auch entsprechend gegenüber der Öffentlichkeit auch versuchen darzustellen. Und dass heißt für mich, eigentlich für alle Betriebsratsmitglieder, für alle Betriebsräte in solchen Unternehmen, eben eine Fragestellung, wie ich mich da positioniere“ (I 11, Z 441).

In einem anderen Fall dieses Typus, in dem der Betriebsrat seit einigen Jahren ebenfalls mit drohendem Personalabbau und Standortverlagerungen konfrontiert ist, sieht der Interviewpartner sich in der Rolle des Mahners bezogen auf die Unternehmenspolitik. Er fordert, z.B. die Ausgaben nach Außen (Sponsoring und Öffentlichkeitswirksamkeit) und die internen Forderungen an die Belegschaft nach Lohnverzicht im Gleichgewicht zu halten. Eine Geschäftspolitik der „Erpressung mit Beschäftigungsperspektive“ könne bei gleichzeitigem CSR-Engagement nur als unglaubwürdig und ausschließlicher Imagezweck gewertet werden (I 15).

### *Mitwirkung bei Corporate Citizenship-Aktivitäten*

Es wird deutlich, dass die Ausweitung der Zuständigkeit des Betriebsrates bei CSR-/CC-Aktivitäten nicht nur eine aktive Auseinandersetzung voraussetzt. In Fragen der möglichen Mitwirkung über die klassischen Mitbestimmungsthemen hinaus koppelt der Betriebsrat an die Glaubwürdigkeit des Unternehmens auch die *eigene* Glaubwürdigkeit. Er sieht die Beteiligung an CSR- und CC-Aktivitäten als ein potenzielles Verwischen der strukturellen Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung. Insofern wägen die Interessenvertreter in kritischer Dis-

tanz ihr Engagement gegen die eigene Glaubwürdigkeit ab und sehen sich gefordert, ihre Autonomie zu behaupten.

Man kann diese abgewogene Mitwirkungspraxis gewissermaßen als ‚gebremste‘ oder ‚kalkulierte‘ Mitwirkungspraxis bezeichnen. Dazu der Interviewpartner:

„Insofern muss an als Betriebsrat denke ich, bei diesem Thema soziales Engagement durchaus mit Fingerspitzengefühl immer umgehen, weil es mag Situationen geben, wo nämlich genau es dort eine Glaubwürdigkeitsfrage gibt, durch die Belegschaft und die Öffentlichkeit. Und da, wie sagt man so schön, Mitgehangen - Mitgefangen, da hat man natürlich auch als Betriebsrat ein Glaubwürdigkeitsproblem, wenn man also völlig unkritisch im Vorfeld diese ganzen Dinge entsprechend mitgestaltet oder mit trägt“ (I 11, Z 397).

In der Situation des aktuellen Konfliktes des drohenden Personalabbaus, wie sie sich in diesem Fallbeispiel darstellt, kann sich die potenzielle Kooperationsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat zuspitzen in eine Konfrontation und eine Auseinandersetzung mit entgegen gesetzten Interessen.

Man muss schon noch einen gewissen Abstand zum Unternehmen da wahren, weil es natürlich auch Situationen gibt, wo ein Unternehmen sich nicht sozial verhält. In unseren Augen. Und so eine Situation haben wir derzeit. (...) Was für den Betriebsrat natürlich, wenn man so möchte, eine durchaus komfortable Verhandlungssituation ist. Denn, je höher der Anspruch ist, den >das Unternehmen< in der Öffentlichkeit eigentlich hat, um so mehr muss sich >das Unternehmen< mit seinem Handeln sich ja auch entsprechend bewerten lassen Und das bedeutet, wenn also das Selbstbild >des Unternehmens< ist, wir sind das sozialste Unternehmen, gleichzeitig jeder Dritte oder jeder Vierte Arbeitsplatz in Deutschland abgebaut werden soll oder ins Ausland verlegt werden soll, dann ist das natürlich schon ein Verhalten, was man in der Öffentlichkeit entsprechend sieht“ (I 11, Z 363).

Diese erforderliche Absicherungsstrategie gründet auf mangelndem Vertrauen in eine *verbindliche, beständige Verantwortungspraxis* des Unternehmens. Dieses Vertrauen ist bei CSR-/ CC-Aktivitäten, die den Betriebsrat nicht als traditionelle ‚Schutzfunktion‘ oder Anwalt von Arbeitnehmerinteressen im Sinne von Kontrolle betreffen, sondern als Kooperationspartner und Sinnstifter der Maßnahme beanspruchen aber dringend geboten. Dies gilt in besonderem Maße in dem außerbetrieblichen Feld im Bereich von Corporate Citizenship-Aktivitäten. So engagieren sich Betriebsräte dieses Untersuchungsunternehmens im Rahmen von Schulprojekten zur Förderung der arbeitsweltorientierten Kompetenz mit der Durchführung von Unterrichtsmodulen zur Mitbestimmung in Deutschland. Oder sie beteiligen sich mit Unternehmensvertretern an öffentlichkeitswirksamen Aktionstagen für Menschen mit Behinderung. Aus diesem Dilemma folgt in diesem Fall eine eigensinnige Form der wohl abgewogenen, ‚kalkulierten Mitwirkung‘. Ein Originalton dazu:

„Und je mehr ich mich dann auch beispielsweise als Arbeitnehmervertreter sowohl gegenüber der Belegschaft, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit mich mit diesem sozialen Engagement vereinnahmen lasse, um so unglaublicher bin ich dann in

dem Handeln oder bin ich dann, wenn halt dieses soziale Engagement als Deckmantel enttarnt wird“ (I 11, Z 348).

Diesen Sachverhalt sieht bei diesem Beispiel der Betriebsrat insbesondere durch die aktuelle Konzernpolitik gegeben, die massiven Stellenabbau vorsieht.

Dieses Beispiel zeigt, dass wenn ein Unternehmen als unglaublich bewertet wird, die eigene Legitimation des Betriebsrates berührt werden kann. Dieses Szenario führt zu einem strukturellen Dilemma der Interessenvertretung im Umgang mit einer nicht kalkulierbaren gesamten CSR-Praxis des Unternehmens. Die zugeordneten Unternehmensfälle im Typus ‚Reflexion‘ gehen mit einem ‚situativen Abwägen‘ und ausgeprägter Reflexivität damit um.

Neben dieser zu identifizierenden ‚Glaubwürdigkeitsfalle‘ für die Betriebsräte stößt die Mitwirkung bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements der Mitarbeiter an die Kapazitätsgrenzen und wird ebenso als Frage des Selbstverständnisses der originären Zuständigkeiten behandelt:

„Dafür bin ich nicht gewählt worden. Das private Engagement von den Kollegen zu unterstützen, sondern ich bin dafür gewählt worden, die Interessen der Kollegen professionell und nachhaltig zu vertreten. Und ich kann mir nicht vorstellen, ehrlich gesagt, dass in der heutigen Zeit Betriebsräte, egal in welchem Unternehmen, die Kapazitäten finden, um sich in diesem Themenfeld noch entsprechend zu kümmern“ (I 11, Z 870).

Die Priorisierung originärer Handlungsfelder wird vor dem Hintergrund konkreter Reorganisationsprojekte des Unternehmens, die vom Betriebsrat begleitet werden, ebenso deutlich:

Die Kapazitäten sind bei allen Betriebsräten recht überschaubar. Wir hatten ja nun auch Kapazitäten gebunden durch verschiedene Reorganisationen; wir hatten ja Fusionen machen müssen. In der Fusion ging es um neue Tarifverträge, neue Betriebsvereinbarungen, Restrukturierung, wir haben permanente Restrukturierung auch als Betriebsrat entsprechend zu begleiten. Wir haben uns lieber dann mit eigenen Themen beschäftigt, die in Richtung für die Kolleginnen und Kollegen gehen, also weniger soziales Engagement für die Öffentlichkeit“ (I11, Z 696).

### 3.6.4 Zwischenfazit

Bei diesem Aktionsfeld ‚Reflexion‘ haben wir es – wie schon beim vorangegangenen Fall ‚Orientierung‘ – mit einer typischen Entgrenzungssituation zu tun. Aber die Be-

etriebsräte gehen im Unterschied zum oben dargestellten Fall in diesem Aktionsfeld handlungswirksam damit um. Hier findet eine aktive Auseinandersetzung mit den neuen Anforderungen statt, die durch ein *situatives Abwägen* gekennzeichnet ist. Im Falle einer nicht kalkulierbaren Unternehmenspraxis von CSR/ CC und der potenziellen Unglaubwürdigkeit des unternehmerischen Handelns geht es um die Legitimation des eigenen Handelns. Die Behauptung der Autonomie bekommt in unregulierten, entgrenzten Handlungsarenen besondere Bedeutung. Die eigene Autonomie zu wahren, stellt gleichsam eine Form der Regulierung dar. Dazu werden eigene Kriterien auf eine kalkulierte Einflussnahme und Mitwirkungspraxis angewandt. Dieser Typus zeigt, dass die aktive Auseinandersetzung mit dem durch CSR/ CC hervorgerufenen Steuerungsproblems von den Akteuren (*Handlungs-Entscheidungen*) erfordert. Dies ist voraussetzungsvoll und wird von den Betriebsräten reflexiv bewältigt. Der Typus ‚Reflexion‘ repräsentiert somit eine Form der Entgrenzung, die mit der ambivalenten Grundstruktur einer *unübersichtlichen Gemengelage aus Chancen und Risiken* (Mitwirkung kann Vereinnahmung und eigenen Glaubwürdigkeitsverlust bedeuten) offensiv umgeht.

Im starken Kontrast zu den bisherigen Fällen, bei den CSR/ CC ein rein unternehmensgesteuertes Konzept ist, steht der folgende Typus.

## 3.7 Typus ‚Gestaltung‘

„Wir haben gelernt über den Tellerrand zu gucken.“ (Betriebsratsvorsitzender)

### 3.7.1 Allgemeine Beschreibung des Typus

Der Typus ‚Gestaltung‘ stellt eine besondere Ausprägung in dieser Typologie dar, da er nicht vollständig auf der Basis des empirischen Materials rekonstruiert wurde. Diesen Typus haben wir, angeregt aus der Empirie in seiner analytischen Verdichtung theoretisch weiter entwickelt.

In Bezug auf die charakteristischen Ausprägungen entlang der Dimensionen der Typologie (CSR-Verständnis der Betriebsräte, Mitwirkungsmodus und Mitwirkungsrahmen-/felder) steht der Typus ‚Gestaltung‘ im Vergleich zu den anderen Typen in einem starken Kontrast. Das zentrale Handlungsmuster haben wir mit dem Begriff ‚Gestalten‘ beschrieben.

#### *CSR-Verständnis der Betriebsräte*

In dieser Dimension betrachten die Betriebsräte CSR und CC als Anspruch auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, wenn das Konzept von der Arbeitnehmervertretung angeeignet und mit eigenen arbeitnehmerbezogenen Kriterien definiert wird. In dieser auf die soziale und ökologische Dimension ausgerichteten nachhaltigen Entwicklung sehen sie eine Innovationschance und zugleich ein zukünftiges, neues Handlungsfeld der Arbeitnehmervertretung.

#### *Mitwirkungsmodus und Mitwirkungsrahmen/felder in Bezug auf die Mitwirkung bei CSR-Aktivitäten*

Der Zugang zu dem CSR-CC-Konzept des Unternehmens drückt sich durch einen proaktiven Mitwirkungsmodus aus. Die Betriebsräte sehen sich in der Lage, als treibende Kraft einen Teil der CSR-/ CC-Praxis zu gestalten und machen ihren Gestaltungsanspruch im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Unternehmensleitung geltend. Sie erweitern damit die klassischen Mitbestimmungsfelder der Betriebsräte und zugleich ihren Vertretungsanspruch, der über die innerbetrieblichen Grenzen im engeren Sinne hinausweist. Die CSR-/ CC-Praxis wird als strategische Mitwirkungsoption begriffen.

### *Interaktionsmuster zwischen Betriebsrat und Management*

Aus den Bedingungskonstellationen der CSR-/ CC-Praxis ergibt sich ein Interaktionsmuster, das durch wechselseitige ‚Achtung‘ geprägt ist. Bezogen auf den Teil der gemeinsamen realisierten CSR-/ CC-Praxis agieren sie als enge Kooperationspartner und sind auf das gleiche Ziel hin orientiert.

Formal betrachtet, liegt der Typus ‚Gestaltung‘ auf einer Ebene mit dem eingangs so genannten ‚Nulltypus‘, in dem Betriebsräte an CSR-/ CC-Prozessen nicht beteiligt werden oder sich nicht beteiligen (Punkt 3.1.2). Als Gegensatz dazu wirken im Typus Gestaltung die Betriebsräte gleichsam als *Co-Manager* bei den CSR-/ CC-Prozessen mit bzw. streben eine solche Kooperationsweise an. Diese beiden gegensätzlichen Typen heben sich insofern deutlich von denen darunter bzw. dazwischen liegen Mitwirkungsformen ab, die wir durch drei Typen differenziert haben (Zuständigkeit, Orientierung, Reflexion).

Wie in der Darstellung der Entwicklung der Typologie eingangs bereits angedeutet wurde, gehen wir davon aus, dass es nur in wenigen Fällen zu solchen eigeninitiierten und proaktiven Handlungsstrategien der Betriebsräte im Hinblick auf die Mitwirkung bei CSR und CC kommt. Wir haben diese Zahl für die deutsche CSR-/ CC-Praxis mit ca. 5% angesetzt.

In unserem Sample hatten wir zwei Unternehmensfälle, die diesem Typus sehr nahe kommen. Von dem empirischen Material ausgehend haben wir diesen Typus analytisch weiter entwickelt. Keiner der beiden folgenden Fälle wäre aber geeignet, den Typus in seinen Dimensionen in Gänze zu illustrieren.

In beiden Untersuchungsfällen konnten wir jedoch *zwei Facetten* herausarbeiten, die wir für den Typus ‚Gestaltung‘ konstitutiv halten. Dies ist zum einen die *federführende Mitgestaltung* eines Teils der CSR-Praxis des Unternehmens von Seiten der Betriebsräte. Unser Fallbeispiel zeigt, wie auf Initiative der betrieblichen Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaften ein CSR-Projekt zusammen mit der Unternehmensleitung auf den Weg gebracht wurde, an deren Ende die Verabschiedung eines weltweit gültigen Unternehmenskodex stand. Die zweite Facette bezieht sich weniger auf eine praktische Realisierung von CSR-Projekten, sondern vielmehr auf eine *programmatische Ausrichtung* der Arbeitnehmervertretung im Hinblick auf CSR. Im zweiten Fallbeispiel wird dies von einem Konzernbetriebsratsvorsitzenden verkörpert.

### **3.7.2 Erstes Fallbeispiel: Entwicklung eines Unternehmenskodex als CSR-Projekt**

Das Unternehmen ist in seiner Branche ein weltweit führendes Unternehmen mit insgesamt über 5000 Mitarbeitern und 15 Fertigungsstätten. Es handelt sich um ein

Familienunternehmen mit etwa 85% im Ausland Beschäftigten, die dort den größten Teil des Umsatzes erzielen. Es ist von der starken Unternehmerpersönlichkeit des Vorstandsvorsitzenden geprägt, der soziale Verantwortung als elementaren Bestandteil seiner Unternehmensphilosophie zählt. Diese ist in der Tradition des Unternehmens verankert, auf deren Basis bereits früh die Fürsorge für die Mitarbeiter mit einem guten unternehmerischen Ergebnis verbunden wurden. Dazu sind die ersten betriebseigenen Kindergärten, Werkwohnungen und Betriebskrankenkassen zu zählen.

In der Entwicklung des Unternehmens hat sich dies ausgeweitet, so dass heute gesellschaftliches Engagement, u.a. in Form von Unternehmensstiftungen, zum Selbstverständnis zählt. Dazu gehört ebenso, ein kooperatives Verhältnis zu den Betriebsräten und Gewerkschaften zu pflegen.

Aufgrund der hohen Internationalisierung des Unternehmens in den 1990er Jahren spielten die Arbeitsbedingungen, vor allem in den Regionen außerhalb Europas, eine bedeutende Rolle. Ausgehend vom Interesse der Gewerkschaftsvertreter wurden die Arbeitsbedingungen an den internationalen Standorten von der Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern begutachtet. Vor diesem Hintergrund wurde das Thema Sozialstandards prominent behandelt und schließlich auf Initiative der Arbeitnehmervertreter der Vorschlag unterbreitet, Arbeits- und Sozialstandards so zu definieren, dass sie an allen Standorten Gültigkeit haben.

Ein wesentlicher Schritt der Arbeitnehmervertreter in diesem Prozess war, den Vorstandsvorsitzenden für dieses Projekt zu überzeugen. Der weitere Abstimmungsprozess erfolgte dann mit den lokalen Geschäftsführungen an den international tätigen Fertigungsstätten.

Die dann von der Unternehmensleitung, Betriebsräten und internationalen Gewerkschaften verabschiedete Sozialcharta wird heute als Unternehmenskodex mit Modellcharakter für andere Branchen gewertet. Dies liegt insbesondere in der Integration der ILO-Kernarbeitsnormen in den Unternehmenskodex und in der weltweiten Kontrolle der Einhaltung der Standards durch Überwachungsausschüsse begründet.

Die Umsetzung des Unternehmenskodex wird durch ein Managementsystem gesteuert, das zukünftig an allen weltweiten Standorten etabliert werden soll. Ein dreistufiges Kontrollverfahren soll Abweichungen erfassen (Selbstauskunft, internes Audit, Überwachungsausschuss). Der alle zwei Jahre mit der externen Kontrolle beauftragte Überwachungsausschuss ist paritätisch mit Vertretern des Managements und der Gewerkschaften bzw. regionaler Arbeitnehmervertretern besetzt.

Das gemeinsame Ziel, einen Unternehmenskodex von Management und Arbeitnehmervertretern zu entwickeln, sollte *Maßstäbe setzen* für die Ernsthaftigkeit des Anspruchs, ökologische und soziale Belange des Wirtschaftens umzusetzen.

Der Betriebsratsvorsitzende betont im Interview die zentrale Rolle des Vorstandsvorsitzenden in den internationalen Abstimmungsprozessen. Die Akzeptanz der Einfüh-

Die Umsetzung der Standards war wesentlich von der Überzeugung der lokalen Geschäftsführungen an den Unternehmensstandorten abhängig, die der deutsche Unternehmensleiter weitgehend persönlich übernahm. Die Vorbehalte gegenüber der Sozialcharta betrafen in den Fertigungsstätten im asiatischen Raum vor allem den Aspekt, dass Gewerkschaftsvertreter stets freien Zutritt zum Unternehmen haben sollten.

Die gelebte Unternehmenskultur am deutschen Standort ist von dem Selbstverständnis, soziale und ökologische Belange in die Geschäftsprozesse zu integrieren, geprägt. Dazu der Betriebsratsvorsitzende im Interview:

„Qualität, Umwelt und Soziales, das sind die Säulen auf denen mit das Unternehmen steht. Und danach auch die Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen und auch darüber sensibilisieren“ (I 9, Z 906).

Die Entwicklung der Sozialcharta hat die gesamte Unternehmensgruppe bewegt und deutliche Auswirkungen auf die deutschen Standorte hervorgerufen. Frühere Standortdebatten und Konkurrenzdenken innerhalb der Unternehmensgruppe durch die preiswerteren Produktionskosten an den internationalen Standorten wurden abgelöst durch eine gemeinsame Unternehmensstrategie, die hohe Produktqualität mit hohen weltweiten Umwelt- und Sozialstandards miteinander zu verbinden sucht.

Der Betriebsratsvorsitzende bilanziert dieses Projekt folgendermaßen:

„Wir haben gelernt, über den Tellerrand zu schauen“ (I 9, 656).

### **3.7.3 Zweites Fallbeispiel: CSR als Zukunftsthema und programmatische Erneuerung**

Es handelt sich um einen ‚Global Player‘, der sich mit seinen CSR- und CC-Aktivitäten öffentlichkeitswirksam präsentiert. Die soziale gesellschaftliche Verantwortung beruht auf einer Unternehmenstradition, die durch ehemals starke öffentliche Anteilseigner geprägt war. Eine Unternehmensstrategie, die CSR und CC in alle Geschäftsprozesse integriert, ist in diesem Fall nicht erkennbar, vielmehr sind die Aktivitäten stark abhängig von einzelnen Akteuren.

In diesem Untersuchungsfall wird von dem Konzernbetriebsrat ein Gestaltungsanspruch der Arbeitnehmervertretung in Bezug auf CSR und CC erhoben, der *programmatisch* formuliert wird. Dieser Anspruch bezieht sich auf keine praktische Erfahrung, aber auf die Überzeugung, die Mitwirkungsoption der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen als Innovationschance für den eigenen Vertre-



tungsanspruch für Arbeitnehmerinteressen zu begreifen. CSR wird von dem Betriebsrat als Unternehmenskonzept zukünftig so wichtig eingeschätzt, dass die proaktive Gestaltung in den Unternehmen und die Einflussnahme der öffentlichen Debatte einen Revitalisierungsschub für die Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaften insgesamt geben könnten.

Der Konzernbetriebsrat dazu im Interview:

„Wenn wir uns dieses Themas nicht bemächtigen, sind wir nicht zukunftsfähig“.

Dabei wird auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in einer in Deutschland verbreiteten Tradition von ethischer Unternehmensführung und, weniger auf die englischen Begriffe CSR und CC rekurriert.

Die Relevanz des Themas kann nach Einschätzung des Betriebsrates maßgeblich von der Arbeitnehmervertretung als *Treiber* und *Kommunikator* geleistet werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Verstärkung innerbetrieblicher Kommunikationsprozesse und die Einbeziehung der Mitarbeiter, als auch auf die Vermittlung in die Öffentlichkeit.

Auf die Arbeit der Abteilung Kommunikation bezogen sagt der Konzernbetriebsrat:

„Die schreiben zwar den Bericht, aber die müssen wir zum Thema tragen“ (I 3, Z 134).

Der Konzernbetriebsrat strebt im Unternehmen eine Kooperation mit der Unternehmensleitung an, die geeignet ist, CSR- und CC-Aktivitäten gemeinsam voranzubringen und von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu tragen.

### 3.7.4 Zwischenfazit

Für diesen Typus ist das für Entgrenzungsprozesse zentrale Element der *Gestaltung* konstitutiv. Die Fallbeispiele machen deutlich, dass auf Basis einer Interaktionsbeziehung gegenseitiger Anerkennung das Aktionsfeld CSR und CC völlig anders strukturiert ist. Die neue Anforderung wird aus Perspektive der Betriebsräte darin gesehen, sich ein neues Handlungsfeld anzueignen und seinen Vertretungsanspruch auszuweiten.

## **4 Kooperationsmuster zwischen Unternehmen und Einrichtungen des Dritten Sektors im Rahmen von Corporate Citizenship-Aktivitäten**

### **4.1 Charakteristisches zu Corporate Volunteering**

#### **4.1.1 Ausgangsüberlegungen und empirischer Hintergrund**

In dem zweiten Hauptteil unserer empirischen Untersuchung ging es darum, die Kooperationsbeziehungen zu analysieren, die zwischen Einrichtungen des Dritten Sektors und den Unternehmen entstanden sind, die Gegenstand unserer Untersuchung waren und die wir befragt hatten (siehe Teil I). Derartige Kooperationsbeziehungen können sowohl bei CSR als auch bei CC entstehen und sie können – siehe das ‚Haus der unternehmerischen Gestaltungsoptionen‘ – sehr unterschiedliche Formen annehmen. So kann ein Unternehmen bspw. bei ‚Fair Trade‘- oder ‚Clean Clothes‘-Kampagnen im Rahmen seiner CSR-Programmatik sehr eng und stabil mit den klassischen NGO's zusammen arbeiten oder aber nur punktuell auf deren Wissen und Vorschläge zurückgreifen, an Informationsveranstaltungen oder Schulungen teilnehmen. Ebenso verhält es sich bei CC-Programmen, bei denen es sehr enge oder nur lose Verbindungen geben kann. Auch die Mitarbeiter der Unternehmen sind sehr unterschiedlich involviert: Oft haben CSR-/CC-Programme mit ihrer Person oder ihrem Arbeitsplatz überhaupt nichts zu tun (etwa bei den o.g. internationalen Kampagnen oder Selbstverpflichtungen auf besondere Standards); manchmal sind sie nur mittelbar betroffen (Rückwirkung von internen Regulierungen zur ökologischen Ressourcenverwendung am Arbeitsplatz). Am stärksten und unmittelbar sind Mitarbeiter involviert, wenn es um so genannte Corporate Volunteering-Programme geht. Sie sind seit einigen Jahren in Deutschland zu einem bedeutsamen Element von Corporate Citizenship-Programmen und zur wesentlichen Form des unternehmerischen Bürgerengagements geworden.

Da bei Corporate Volunteering das Engagement der Beschäftigten im Vordergrund steht, werden Belange der Betriebsräte berührt (siehe vorangegangenes Kapitel des Teil II) – dies ist der Grund, warum wir jene Corporate Volunteering-Programme in den Blick genommen haben, bei denen Kooperationsbeziehungen mit Einrichtungen des Dritten Sektors – überwiegend im sozialen Bereich – entstanden sind. Dabei interessierte uns, ob es trotz dem mangelhaften Forschungsstand (und unserer ebenfalls nicht umfangreichen empirischen Datengrundlage) gelingen könnte, diese Kooperationsbeziehungen zu charakterisieren und verschiedene Formen (Typen, Cluster oder Kategorien) zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund wird es möglich sein, für den Fall von Corporate Volunteering den Betriebsräten präzisere Empfehlungen zu geben.

Wie in Teil I, Kapitel 2.2 zum methodischen Vorgehen ausführlich erläutert, haben wir 9 Interviews mit leitenden Akteuren in 7 markt-, staats- und vereinsnahen Organisationen durchgeführt. Da es sich um Partner der im ersten Teil befragten Unternehmen handelt, ist es uns meistens möglich gewesen, zwei Sichtweisen zu der Qualität der Kooperationsbeziehungen zu erhalten.

#### **4.1.2 Formen von Corporate Volunteering**

Wesentlich für Corporate Volunteering – als dominante Form des unternehmerischen Bürgerengagements – ist, dass nicht das Unternehmen selbst im eigenen Namen aktiv wird, sondern die Mitarbeiter bei ihrem Engagement im sozialen, ökologischen oder kulturellen Umfeld von der Unternehmensleitung unterstützt werden. Wichtig ist die Abgrenzung zu Corporate Giving: Es geht nicht um Geldflüsse seitens der Unternehmen an die Mitarbeiter oder an gemeinnützige Einrichtungen.

Auch dieser Ansatz stammt, wie alle anderen (in Teil I, Kap. 1.1.3 genannten) Formen des Corporate Citizenship, aus den USA und deshalb gibt es keinen entsprechenden deutschen Begriff dafür. Man spricht entweder von unternehmensgestütztem Mitarbeiterengagement oder von Freistellungen für bürgerschaftliches Engagement; die Enquete Kommission des Deutschen Bundestages hat Corporate Volunteering mit ‚unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement‘ übersetzt. Die Programme, die wir in Deutschland vorfinden, sind ebenfalls nach amerikanischen Vorbildern modelliert und haben deshalb oft typisch angelsächsische Ausprägungen.

Zum Verständnis dieser Thematik ist es wichtig, fünf verschiedene Formen des Corporate Volunteering zu unterscheiden.

##### *Projekttage (Days of Service)*

An einem Tag (pro Monat oder Jahr) werden von einem oder mehreren Unternehmen Projekte durchgeführt, die jeweils unter einem bestimmten Motto stehen. So gibt es etwa einen Umwelttag, für den die Mitarbeiter der Betriebe freigestellt werden, um Parkanlagen zu pflegen; am Tag ‚Für unsere Kids‘ gibt es Aktionen in den Kindergärten und auf den Spielplätzen oder unter dem Motto ‚Lernen für Eine Welt‘ finden spezielle Unterrichtsstunden zu interkulturellen Themen in den Schulen statt, die von Unternehmensmitarbeitern durchgeführt werden.

##### *Events*

Events umfassen in der Regel mehrere Tage oder gar eine Woche und es wird ein Team von Mitarbeitern zusammengestellt, um eine gesellschaftliche Aufgabe zu übernehmen. Auch hier geht es bevorzugt um den Kinder-, Jugendlichen- oder Kulturbereich: Renovierung von Schulräumen oder Spielplätzen; Gestaltung von Erlebnisparks für Jugendliche; Vorbereitung und Organisation von kulturellen Veranstaltungen

gen usw. Diese Events finden regelmäßig – oft jährlich – statt. Charakteristisch ist, dass die Mitarbeiter des Unternehmens bereits während des gesamten Jahres bei der Auswahl sowie der logistischen und organisatorischen Vorbereitung des Events mitwirken und dass es sich um Aufgaben handelt, die in dem Zeitraum des Events fertig gestellt werden können.

### *Projektwochen*

Ebenfalls nach amerikanischem Vorbild gibt es in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend einwöchige Mitarbeiterfreistellungen. In dieser Woche engagieren sich die Mitarbeiter – meist nach einem bestimmten vorher ausgearbeiteten Plan – in sozialen Einrichtungen (eher selten im kulturellen oder ökologischen Bereich). In Deutschland sind Seitenwechsel und SWITCH bekannt geworden; viele andere funktionieren nach diesen beiden Mustern. Nachdem die meisten Unternehmen mit ihrem sozialen Umfeld kaum vertraut sind, werden für die Durchführung von Projektwochen oft private oder öffentliche Agenturen (Freiwilligenzentren) beauftragt. Diese übernehmen die Auswahl der externen Partner und arbeiten das Wochenprogramm aus. So sollen Einrichtungen gefunden werden, die zu dem Firmenimage passen und die Programme sollen den Wünschen der Einrichtung und der Mitarbeiter entsprechen.

### *Freistellungen*

Regelmäßige Freistellungen haben sich in Deutschland kaum durchgesetzt; sie überwiegen in amerikanischen oder international agierenden Firmen. Bei diesem Konzept gibt es ein monatliches oder jährliches Stundenkontingent, das von den Mitarbeitern für bürgerschaftliches Engagement genutzt werden kann. Bei den regelmäßigen Freistellungen sind zwei Formen zu unterscheiden: Im ersten Fall wird die Auswahl der Engagementfelder von den Unternehmen vorgenommen. So gibt es etwa eine Liste für Engagementmöglichkeiten in bestimmten gemeinnützigen Einrichtungen, für die die Mitarbeiter freigestellt werden können. Durch diese Regelung soll verhindert werden, dass es sich nur um gesellige oder sportliche Projekte handelt (allerdings kann in den meisten Betrieben diese Liste auf Antrag der Mitarbeiter erweitert werden). Zu dieser Kategorie gehört auch die Freistellung von Mitarbeitern bei besonderen einmaligen Umwelt- oder Katastropheneinsätzen (z.B. Hochwasser). Im zweiten Fall ist es den Mitarbeitern anheim gestellt, wo und in welchen Formen sie sich engagieren; es reicht der amtliche Nachweis der Gemeinnützigkeit. In beiden Fällen ist das soziale Umfeld des Engagements recht groß und vielfältig und die Mitarbeiter werden angeregt, ihre eigenen Ideen einzubringen.

### *Secondments*

Ebenfalls selten in Deutschland sind die so genannten Secondments. Dabei handelt es sich um ein einmaliges, aber langfristiges Engagement, das bis zu einem Jahr umfassen kann. In der Regel werden ‚Entsendungen‘ in Bereiche vorgenommen, die in einem engen fachlich-inhaltlichen Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit stehen. So entsendet bspw. ein Fernreiseunternehmen eine kleine Anzahl von Mitarbeitern für ein Jahr in Entwicklungsorganisationen in Asien, Südamerika oder Afrika. Secondments erfordern eine komplexe Organisation im Hinblick auf den finanziellen Ausgleich, Versicherungsfragen, Betreuung und Rückkehrhilfen. Charakteristisch ist die enge Zusammenarbeit mit kirchlichen oder öffentlichen Entwicklungsorganisationen und somit die Einbindung in einen größeren Entwicklungszusammenhang.

## **4.2 Die kulturelle Dimension von Corporate Volunteering**

### **4.2.1 USA und Deutschland**

Die grundlegende Idee von Corporate Volunteering in Deutschland unterscheidet sich von den Ursprüngen in den USA. Hierzu ist es wichtig, die je verschiedenen kulturellen Grundlagen zu betrachten. In den USA geht es darum, entweder ein bereits vorhandenes Bürgerengagement zu unterstützen oder die Mitarbeiter zu bürgerschaftlichem Engagement anzuregen. Der Hintergrund ist die in den USA sehr viel stärkere Verbreitung von Bürgeraktivitäten und das selbstverständliche Eingebundensein in Engagementverpflichtungen. Deshalb ist es für die Mitarbeiter eines Unternehmens von besonderem Belang, ob sie seitens ihres Unternehmens darin unterstützt werden (so ist etwa auch Work-Life-Balance in den USA ein seit vielen Jahren in der Öffentlichkeit breit diskutiertes Thema).

Diese Bürgertradition liegt in Deutschland nicht vor und deshalb war es für die Protagonisten von Corporate Citizenship in den 90er Jahren schwierig, die Idee Corporate Volunteering nach Deutschland zu bringen und umzusetzen. In erster Linie war es notwendig, deutsche Unternehmen von der Sinnhaftigkeit von Corporate Volunteering zu überzeugen. Da rasch deutlich wurde, dass die Bedeutsamkeit der Unterstützung und Verbreitung von Bürgeraktivitäten und Bürgerengagement deutsche Unternehmen nicht überzeugte, wurde eine Diskussion angestoßen, die darauf abzielte, Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen von Corporate Volunteering deutlich zu machen. Während in den USA die Grundüberzeugung herrscht ‚A good citizen is a good employee‘ und man auf die Frage nach dem Nutzen von Corporate Volunteering eher irritiert reagiert, hat sich in Deutschland eine Nutzendiskussion durchgesetzt, die in zwei Richtungen geht: Einmal wurde betont, dass Mitarbeiter beim Bürgerengagement bestimmte soziale Qualifikationen oder Kompetenzen erlernen könnten, die im betrieblichen Geschehen gebraucht würden; zum anderen wurde herausgestellt, dass insbesondere Corporate Volunteering-Formen wie Projekttag das Zusammengehörigkeitsgefühl – Team- und Kooperationsfähigkeit – der Mitarbeiter stärken. Diese Sicht – Corporate Volunteering als soziales Lernen und Instrument betrieblicher Personalentwicklung – überwiegt in Deutschland auch heute noch bei fast allen Corporate Volunteering-Programmen.

### **4.2.2 Zivilgesellschaftliche Lernprozesse und Nachhaltigkeit**

Neben der Personalentwicklungsdiskussion ist in Deutschland insbesondere in sozialpolitischen Kreisen eine heftige zivilgesellschaftlich geprägte Debatte entstanden. Die Frage ist, ob sich Corporate Volunteering-Projekte trotz fehlenden Bürgersinns amerikanischer Prägung positiv auf die Entfaltung einer Zivilgesellschaft auswirken.

Im Hinblick auf diese Frage geht es nicht um soziales, sondern um zivilgesellschaftliches Lernen: Werden durch Corporate Volunteering zivilgesellschaftliche Lernprozesse ausgelöst oder unterstützt? Kann Corporate Volunteering zivilgesellschaftliche Prozesse in Deutschland befördern?

Wir möchten an dieser Stelle auf der Grundlage unserer empirischen Untersuchungen die Antwort vorwegnehmen, um auf eine weitere wichtige Variable hinzuweisen: Ja, es können zivilgesellschaftliche Lernprozesse prinzipiell dann stattfinden, wenn Corporate Volunteering-Projekte nachhaltig sind. Um diesen Sachverhalt zu präzisieren und die Situation in Deutschland besser einschätzen zu können, sei für unser weiteres Vorgehen zunächst zugrunde gelegt, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist.

In der Umgangssprache wird dieser Begriff auf zeitliche Kontinuität reduziert. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis entspricht nicht dem eigentlichen Begriff und ist auch für die Beurteilung sozialer Sachverhalte nicht angemessen. Analog zu dem Reproduktionsgedanken in der Ökologie ist vielmehr von einem umfassenderen Verständnis auszugehen: Ein Corporate Volunteering-Projekt kann dann als nachhaltig bezeichnet werden, wenn stabile Strukturen etabliert werden, die zugleich offen für innere Veränderungen und wechselnde äußere Einflüsse sind. Nachhaltigkeit in diesem Sinne beschreibt auf der individuellen Ebene die Handlungskompetenz der beteiligten Akteure, sich mit einer komplexen, verändernden sozialen Umwelt so umzugehen, dass die tragende Leitidee des Corporate Volunteering-Projekts nicht gefährdet ist bzw. sich im günstigen Falle weiter entwickeln kann.

Wenn wir diesen sozialen Nachhaltigkeitsbegriff für die Beurteilung von Corporate Volunteering zugrunde legen, dann kommt es im wesentlichen darauf an, in welcher Weise der Gedanke von Corporate Volunteering im Unternehmen und in der (sozialen) Einrichtung verankert ist und welchen Charakter die Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen hat. Bevor wir im weiteren die Frage nach typischen Kooperationsformen beantworten, möchten wir im folgenden Kapitel eine Systematik der Themen vorlegen, die Gegenstand der Gespräche mit den Beteiligten in den Einrichtungen des Dritten Sektors waren.

### **4.3 Corporate Volunteering aus Sicht des Dritten Sektors**

Auf der Grundlage unserer – den Interviews mit Akteuren des Dritten Sektors vorausgegangene – Dokumentenanalyse und der Auswertung von Experteninterviews kommen wir zu der allgemeinen Einschätzung, dass das Konzept Corporate Volunteering in den Einrichtungen des Dritten Sektors in Deutschland bislang kaum verankert ist. Da sich in Deutschland lediglich unterschiedliche Formen von Projekttagen und -wochen sowie einmalige Events durchgesetzt haben, aber kaum oder nicht regelmäßige Freistellungen oder gar Secondments, sprechen wir hier über einen für die Einrichtungen des Dritten Sektors jeweils überschaubaren Zeitraum der ‚Aufnahme‘ oder der ‚Ausleihe‘ (so der Jargon in den Einrichtungen) von Unternehmensmitarbeitern. Insgesamt wurde uns von den Akteuren des Dritten Sektors eine ambivalente Einstellung vermittelt und es überwogen nicht immer die positiven Stimmen. Es wird allerdings prinzipiell begrüßt, wenn sich Unternehmensmitarbeiter im Rahmen von Corporate Volunteering-Programmen engagieren, aber es werden auch kritische Themen benannt, die wir im Folgenden wiedergeben.

#### **4.3.1 Bereiche des Corporate Volunteering**

Von außen betrachtet dürfte es eigentlich selbstverständlich sein, dass sich Corporate Volunteering nicht für alle sozialen, kulturellen oder ökologischen Bereiche eignet. Die Anwesenheit von Unternehmensmitarbeitern bei der Beratung von Aidspatienten oder Formen der Seelsorge sind sicher keine geeigneten Engagementfelder.

Daneben gibt es Bereiche, die zumindest als umstritten gelten können. In unserem Sample zählt etwa die Suchtkrankenhilfe dazu, bei der es allerdings nicht um klientennahe Dienste ging, sondern um die Organisationsentwicklung. Es sind andere als die von uns untersuchten Projekte der Suchtkrankenhilfe bekannt, die sehr klientenah sind und argumentiert wird, dass gerade die praktische Nähe zu dem Problem-bereich besondere Betroffenheit und damit Lerneffekte auslöse.

Zu den umstrittenen Bereichen zählt auch das Projekt ‚Schulunterricht zur Wirtschafts- und Finanzwelt‘ in einer Realschule: Kritiker sind der Meinung, dass einseitige wirtschaftsnahe Beeinflussungen nicht ausgeschlossen sind. Der als Projektkoordinator agierende Lehrer vertrat hingegen die Meinung, dass

- die „Wirtschaftsmenschen“ fachspezifisch kompetenter und praxisnäher seien;
- die jungen Menschen sehr wohl Fachwissen von Firmenmeinung unterscheiden könnten;
- es sich nur um punktuellen Schulunterricht handelte und es ausreichend Korrekturmöglichkeiten über das gesamte Jahr hinweg gebe.



### 4.3.2 Einmaliges oder regelmäßiges Engagement?

In vielen Bereichen ist es auch nicht vorteilhaft, wenn Unternehmensmitarbeiter nur eine kurze Zeit anwesend sind – deshalb wird von vielen Einrichtungen der „Sozialtourismus“ einiger Unternehmen kritisiert.

Die Frage nach einmaligem oder regelmäßigem Engagement der Unternehmensmitarbeiter ist ein sehr häufiges Thema bei den Diskussionen um Corporate Volunteering. In den meisten Einrichtungen handelt es sich um Aufgaben, die kontinuierlich bewältigt werden müssen und die deshalb ein stabiles Engagement erfordern. In dieser Hinsicht wird einerseits den Konzepten Vorzug gegeben, die dies auch gewährleisten können und die Unternehmensmitarbeiter zu einem längerfristigen, verbindlichen und zuverlässigen Engagement anregen. In diesen Bereich fiel in unserem Sample nur eine Organisation, nämlich der Verein zur Förderung sozial benachteiligter Kinder. Hier ging es zwar nur um das Engagement in der Ferienzeit, es war aber gleichzeitig Absicht der Einrichtungsleitung, mit Corporate Volunteering einen langfristigen, stabilen Unternehmenspartner zu gewinnen, der sich nicht nur bei den Ferienaktivitäten engagiert, sondern der sich darüber hinaus auch für die benachteiligten Stadtteile interessiert und sich in solche Arbeiten integriert.

Andererseits berichten gerade jene Akteure des Dritten Sektors, die bereits mehr Erfahrung mit Corporate Volunteering haben, dass sich regelmäßiges Engagement „abnutzt“ und damit das Engagement der Unternehmensmitarbeiter die Besonderheit verliere – es trete auf beiden Seiten, bei den Mitarbeitern der Einrichtungen und bei den Unternehmensmitarbeitern ein „Gewöhnungseffekt“ ein. Dies war in der mobilen Werkstatt der Fall, für die von Unternehmensmitarbeitern eine Präsentationsmappe erstellt werden sollte. Die Unternehmensmitarbeiter ließen sich durchaus sehr tief in das soziale Umfeld ein und hatten auch die erforderliche Regelmäßigkeit des Engagements entwickelt – es kam aber Unmut auf, als die Präsentationsmappe nach der erwarteten Zeit nicht fertig wurde. Darauf hin erlahmte das Interesse auf beiden Seiten und das erstellte ‚Werk‘ fand letztendlich wenig Beachtung.

Resümee des Projektkoordinators war, Projekte zukünftig zeitlich überschaubarer zu konzipieren. Seiner Ansicht nach sei einmaliges oder regelmäßiges Engagement ein Dilemma, das nur dadurch zu lösen sei, dass man zunächst vielfältige gemeinsame Erfahrungen sammeln müsse, bei denen es durchaus auch Misserfolge geben dürfe; erst dann entstehe das für eine gelingende Kooperation notwendige Vertrauen.

Hinzu kommt: Die Erfahrungen der Einrichtungen zeigen, dass es vorteilhaft ist, wenn fest umrissene Projektvorhaben vereinbart werden, also Aktivitäten, die einen Beginn und ein Ende haben – so etwa die Ausarbeitung einer Lernsoftware für eine Kindertagesstätte oder die Renovierung eines Familienbildungszentrums. Wenn diese Art der fest definierten ‚Endlichkeit‘ eines Projekts gewährleistet ist, dann sind auch die gemeinnützigen Einrichtungen gegenüber einmaligem Engagement, das nur wenige Tage umfasst, aufgeschlossen. Ein Einrichtungsleiter meinte dazu, dass dies

dann eine gute Grundlage für die Entfaltung neuer Ideen für künftige Zusammenarbeit sei.

#### **4.3.3 Kosten und Betreuung**

Auch muss beachtet werden, dass der punktuelle, nicht regelmäßige Aufenthalt von Unternehmensmitarbeitern oft eher Kosten verursacht als es Nutzen für die gemeinnützigen Einrichtungen bringt. Derartige Aufenthalte brauchen eine Betreuung und Begleitung seitens der Einrichtungen, damit das Engagement nicht zu einem einmaligen, unreflektierten Abenteuer wird. Die Gefahr besteht leider häufig, weil Unternehmen keine Zeit und Kosten für die Vorbereitung der Unternehmensmitarbeiter aufwenden und damit die eigentliche Betreuungsarbeit an die Einrichtungen „abwälzen“. Dies war bspw. unser Eindruck bei den Aktionstagen im Kinderheim, bei denen das Aktionistische im Vordergrund stand und der Aufwand des Kinderheims relativ hoch war.

Hier bedarf es nach Meinung des Geschäftsführers eindeutiger Absprachen über den Zeit- und Kostenaufwand, der in den Einrichtungen entsteht. Einige Corporate Volunteering-Programme, wie das Münchner SWITCH, haben deshalb einen festen Satz für die Entlohnung des Aufwands für die Einrichtungen vorgesehen.

#### **4.3.4 Die Rolle der Öffentlichkeit**

Wie soll mit der Veröffentlichung der Corporate Volunteering-Aktivitäten umgegangen werden? Dem Anschein nach ist dies eine Frage, die zunächst nur die Unternehmen betrifft, weil Unternehmen mit den Corporate Volunteering-Programmen in der Öffentlichkeit präsent sein wollen. Sie haben insbesondere dann ein großes Interesse, ihre Programme in die Öffentlichkeit zu bringen, wenn Corporate Volunteering zu einem integralen Bestandteil des unternehmerischen Wirtschaftens geworden ist. Dies fördert in der Tat die nachhaltige Verankerung derartiger Tätigkeiten in der Unternehmenskultur. Ein solches Ansinnen entspricht aber oft nicht den Interessen der Einrichtungen, die sich dann instrumentalisiert fühlen oder aber die Befürchtung haben, gegenüber ihren anderen Spendern und Unterstützern an Glaubwürdigkeit zu verlieren – ein Dilemma, für das es keine Patentlösung gibt. Eine derartige Skepsis gab es bspw. im Projekt der ‚Ferienunterhaltung für Kinder‘ aus benachteiligten Stadtteilen.

Allerdings hatten wir in unserem Sample auch Beispiele dafür gefunden, dass Akteure des Dritten Sektors selbst daran interessiert sind, eine Öffentlichkeit herzustellen. Dies hatte den Hintergrund, dass man sich in der Öffentlichkeit als kooperationsbereit und -fähig darstellen wollte – zum einen weiteren Unternehmen gegenüber, zum anderen aber auch bspw. den öffentlichen Zuschussgebern gegenüber, die Kooperationen mit der Wirtschaft immer häufiger als eine Art der Eigenleistung einfordern.

Dies war vor allen Dingen bei der Realschule der Fall, die sich durch diese Kooperation einen Imagegewinn versprach.

#### **4.3.5 Corporate Volunteering und soziales Lernen**

Wir hatten weiter oben erwähnt, dass in Deutschland Corporate Volunteering oft als ein Instrument betrieblicher Personalentwicklung gebraucht wird und dass gleichsam mit dem ‚Versprechen‘ gearbeitet wird, es komme zu sozialen Lernprozessen. Diese Annahme, so zeigen unsere Interviews und die Analyse der Unternehmensdokumente, wird gleich einem Mantra wiederholt ohne in irgendeiner Form Anhaltspunkte oder Nachweise dafür zu haben. In einigen Unternehmen scheint es eine unumstößliche Selbstverständlichkeit zu sein, davon auszugehen, dass durch bürgerschaftliches Engagement besondere soziale Kompetenzen hervorgebracht werden. Das Problem ist dabei, dass dies nicht nur von der Unternehmensseite ‚geglaubt‘ wird, sondern auch von den Einrichtungen. Soziales Lernen wird von beiden Seiten gleichsam zu einem Programm erhoben. Aus diesem Grunde stellen sich die Einrichtungen des Dritten Sektors als besondere Lernfelder dar und der Tagesablauf wird dann bspw. in Lernphasen und -schritte gegliedert. Dies war in unserem Sample bei der ‚Ferienunterhaltung für Kinder‘ und bei der ‚Präsentationsmappe‘ für eine mobile Werkstatt der Fall – in diesen Einrichtungen waren die Leiter überzeugt, dass sie soziale Lernprozesse in Gang gesetzt hätten. Nach unseren Analysen ist dies nicht uneingeschränkt positiv zu bewerten; denn es ist zu befürchten, dass bürgerschaftliches Engagement pädagogisiert wird und dass das Besondere im Bürgerengagement – nämlich das tätige Lernen in einem Engagementfeld – verloren geht.

In ersten Studien (Mutz et al. 2005) konnte nachgewiesen werden, dass es zwar umfangreiche Lernpotentiale in den Engagementfeldern gibt, dass aber deren Verwendung im betrieblichen Geschehen nur unter besonderen Bedingungen möglich ist: Erstens muss es entsprechende Nachbereitungen der Corporate Volunteering-Projekte in der Form geben, dass Lernpotentiale reflektiert werden können. Dabei steht nicht die Verarbeitung von Engagement-Erlebnissen im Vordergrund (was beispielsweise bei sensiblen „Einsätzen“, wie im Hospiz- oder Armutsbereich ebenfalls wichtig wäre), sondern das Bewusstwerden von Lernprozessen. Kompetenzüberzeugungen ist das Stichwort: Die Beteiligten müssen selbst davon überzeugt sein, dass sie über neue Kompetenzen verfügen und diese auch anwenden können. Zweitens muss sich in entscheidender Weise auch die Unternehmenskultur selbst ändern. In den Unternehmen muss unter den Mitarbeitern ein soziales Klima herrschen, in dem das Bürgerengagement Anerkennung findet und die Einsicht vorhanden ist, dass es sich um ein gesellschaftlich wichtiges Lernfeld handelt.

#### **4.3.6 Vermittlungsagenturen und Gefahr der Standardisierung**

Viele Unternehmen wenden sich in der Zwischenzeit an private oder öffentliche Agenturen, um sich einerseits Corporate Volunteering-Programme entwickeln zu lassen und um andererseits passförmige soziale, kulturelle oder ökologische Einrichtungen aufspüren zu lassen. Insbesondere Unternehmen, die es ernst damit meinen, Corporate Volunteering in ihr Unternehmensleitbild mit aufzunehmen, gehen von der Einsicht aus, dass die Kulturen des Dritten Sektors und die des Unternehmens in irgendeiner Form aufeinander abgestimmt werden müssen. Diese Passungsarbeit trauen sie solchen Externen eher zu, die selbst im Dritten Sektor gut verankert sind. Inzwischen gibt es auf privater Seite immer mehr Agenturen, die in dieses einträgliche Geschäft einsteigen; selbst fachfremde Unternehmensberatungsfirmen bieten derartige Vermittlungsdienste an. Auf der öffentlichen Seite sind es in erster Linie (schon fast traditionsgemäß) Freiwilligenzentren und -agenturen, die diesen Bereich in ihr Geschäftsfeld integriert haben. Einige von ihnen haben sich in den letzten Jahren auf einem sehr hohen Niveau professionalisiert. In der Zwischenzeit treten jedoch auch die Kommunen selbst in Erscheinung: Sie entwickeln sich als Ansprechpartner insbesondere für KMU, die eine kompetente und vor allen Dingen vertrauenswürdige Beratung nachfragen – und dies kann in einigen Fällen die Kommune sehr viel besser gewährleisten als andere Vermittler.

Die gesamte Entwicklung der Agenturen, insbesondere der privaten, hat jedoch auch dazu geführt, dass Besonderheiten entstanden sind, die von den Beteiligten kritisch eingeschätzt werden. So werden etwa in Lizenz fertige Corporate Volunteering-„Pakete“ angeboten, die dann keine weitergehenden Spezifizierungen im Hinblick auf das konkrete Aufgabenfeld der Einrichtungen erlauben. Oft werden derartige Paketlösungen dann von den großen Dachverbänden gekauft und die einzelnen Einrichtungen werden angehalten, Unternehmensmitarbeiter, etwa im Rahmen von Projektwochen „aufzunehmen“. Prozesse dieser Art führen zur Standardisierung der Programme, was den Unternehmen zwar die Arbeit erleichtert; die Einrichtungen des Dritten Sektors werden dann aber nur noch zu „Aufnahmestellen“ und Lernorte für Unternehmensmitarbeiter. Dazu gehört aus Sicht der befragten Akteure auch die Gefahr der Instrumentalisierung des ansonsten ethisch und moralisch zu befürwortenden Gedankens der Stärkung des Bürgersinns (sofern dieser im Mittelpunkt der Programme steht und es nicht nur um ökonomischen Nutzen geht).

#### 4.4 Kooperationslogik: Typus, Handlungsmuster und Ziel

Vor dem Hintergrund unserer Eingangsüberlegungen (siehe 4.1.1) sind wir von der Hypothese ausgegangen, dass es für die erwünschten sozialen und zivilgesellschaftlichen Lernprozesse dann günstige Bedingungen gibt, wenn nachhaltige Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Einrichtungen des Dritten Sektors entstanden sind – dies wiederum betrifft die basale Frage nach der zugrunde liegenden Kooperationslogik. Um es zuzuspitzen: Bleibt es bei Corporate Volunteering bei dem sozialen Gefälle zwischen Unternehmen und den sozialen, kulturellen und ökologischen Einrichtungen? Ist Corporate Volunteering eine Einbahnstraße von gebenden zu nehmenden Akteuren?

Nach unseren Analysen der Kooperationsbeziehungen bei Corporate Volunteering-Prozessen lassen sich drei Formen unterscheiden.

Typus	Handlungsmuster	Ziel
Nutzentypus	Abwägen	Ausgewogenheit der Kooperation
Philanthropischer Typus	Geben	Helfen einer Zielgruppe
Imagetypus	Sichtbarmachen	Öffentliche Aufmerksamkeit erreichen

Beim Nutzentypus ist die Kooperationslogik zwischen Unternehmen und Einrichtung von Überlegungen geprägt, die auf eine ausgewogene Kooperation zielen. Es wird häufig eine Win-Win-Situation angestrebt; es geht weniger darum, dass die Akteure einseitige Nutzenvorteile erzielen wollen. Es wird versucht, die Hierarchie und das ungleiche Verhältnis zwischen den Akteuren zu überwinden und die Aufgaben partnerschaftlich zu lösen. Andere Kooperationen, denen eine philanthropische Logik zugrunde liegt, zielen darauf ab, durch das Geben von Zeitspenden einer bestimmten Zielgruppe zu helfen. Dabei entsteht selten ein solidarisches Verhältnis zwischen den Akteuren, vielmehr ist es typisch, dass das Hierarchie- und Machtgefälle durch die einseitige Logik des Gebens erhalten bleibt und stabilisiert wird. Beim Imagetypus steht im Vordergrund, wie Corporate Volunteering nach Außen auf die Öffentlichkeit wirkt. Diese Logik muss nicht unbedingt einseitig das Unternehmen betreffen; oft ergänzt es sich gegenseitig, wenn Unternehmen ihrerseits ein gutes Bild in der Öffentlichkeit abgeben wollen und gemeinnützige Einrichtungen davon profitieren,

dass die Bedeutsamkeit von sozialer Arbeit in der Öffentlichkeit durch Corporate Volunteering sichtbar wird.

Zur Beurteilung dieser drei Kooperationslogiken bei Corporate Volunteering kann festgehalten werden, dass sich in Deutschland Corporate Volunteering-Kooperationen dann als nachhaltig erwiesen haben, wenn sie einer Nutzenlogik folgen und ein Win-Win-Erfolg angestrebt wird. Dies mag überraschen, weil in den USA die philanthropische Logik bei Corporate Volunteering-Kooperationen sehr viel eher Nachhaltigkeit verspricht als die reine Nutzenlogik, die dort stärker kurzfristigen ökonomischen Kalkülen folgt. Die philanthropische Logik ist in den USA stärker kommunal und sozial eingebunden und oft Teil von umfassenderen Corporate Community Involvement-Strategien, die das Geberverhalten stabilisieren. Auch im Hinblick auf die Frage der Nachhaltigkeit von Corporate Volunteering-Kooperationen wird hier wieder deutlich, wie wichtig der jeweilige kulturelle Hintergrund und die soziale Einbettung der Programme ist.

#### **4.5 Corporate Volunteering und ‚reines‘ Bürgerengagement**

Abschließend soll auf eine wichtige Frage hingewiesen werden, die derzeit in Deutschland unter Vertretern einer ‚reinen‘ Idee des Bürgerengagements diskutiert wird. Sie argumentieren, dass Bürgerengagement definitionsgemäß freiwillig zu sein hat und nicht entlohnt werden darf. Sie behaupten, dass Corporate Volunteering-Programme in sich widersprüchlich seien, weil erstens die Teilnahme bei derartigen Kooperationen nicht immer ganz freiwillig sei und zweitens das Engagement zwar nicht bezahlt, aber durch eine Arbeitszeitreduktion erkaufte werde. Somit handele es sich nicht mehr um echtes bürgerschaftliches Engagement. Diese Meinung wurde von zwei unserer Interviewpartner geteilt; die anderen sieben bezweifelten, ob diese kritische Bewertung oder eine Diskussion um Definitionen überhaupt sinnvoll sei.

Vielmehr wurde darauf hingewiesen, dass in ihren Einrichtungen Corporate Volunteering nicht mehr wegzudenken sei. Sie sahen darin eine Öffnung der Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft – trotz aller Kritik an dem übrigen wirtschaftlichen und insbesondere beschäftigungspolitischen Verhalten. Sie hätten damit die Chance, so etwa der Lehrer aus dem Unterrichtsprogramm, eine spezifisch wirtschaftliche Logik aus erster Hand kennen zu lernen. Die übrigen Organisationen resümierten die andere Seite, nämlich dass auch die soziale Logik sehr viel durchlässiger geworden sei. So sei nicht nur bei Corporate Volunteering zu beobachten, dass in den Unternehmen in zunehmendem Maße auch über soziale Belange nachgedacht wird, und dass wirtschaftliche mit sozialen und ökologischen Erfordernissen abgestimmt werden. Zudem äußerten sie die Notwendigkeit, dass auch in gemeinnützigen Einrich-

tungen längst nicht mehr nur sozial gedacht werde, sondern sich auch ökonomische Denkweisen an vielen Stellen durchgesetzt hätten.

Unsere Analyse hat deutlich gezeigt, dass es bei der Bewertung von Corporate Volunteering stark darauf ankommt, welche Erfahrungen die Akteure machen und in wie weit sie in der Lage sind, Corporate Volunteering-Prozesse selbst zu regulieren. Die Erfahrung der eigenen Wirkmächtigkeit und der Gestaltbarkeit scheint ein wesentlicher Faktor zu sein.

## **4.6 Corporate Volunteering als Freistellung?**

Eine immer wieder wichtige Überlegung in Deutschland ist, ob die Freistellung der Mitarbeiter für Corporate Volunteering-Projekte freiwillig geschieht oder ob betriebliche oder tarifvertragliche Vereinbarungen, wie etwa bei Freistellungen für Bildungsmaßnahmen, notwendig oder sinnvoll sind. Während die Betriebsräte mit diesem Gedanken (zwar durchaus differenziert, aber generell) eher zurückhaltend umgehen und ambivalent eingestellt sind, wird dies von den Gewerkschaftsvertretern, die wir befragten, tendenziell begrüßt. Hingegen wird eine Regulierung von den Unternehmen strikt abgelehnt.

Zu diesen Überlegungen gehört auch die Frage, ob es sich um echte Freistellungen handeln soll, also um Engagement ohne Zeitausgleich und damit zu Lasten der betrieblichen Arbeitszeit. Wir haben den Eindruck, dass es sich eher um eine theoretische Frage handelt, echte Freistellungen haben sich in Deutschland kaum durchgesetzt, auch nicht bei den Einrichtungen aus unserem Sample: Das Bürgerengagement wird durch Kampagnen und Programme zwar unterstützt – es gibt aber nur bei wenigen Unternehmen eine Befreiung von der Arbeitszeit und es wird auch nicht das darüber hinaus gehende Engagement im sozialen, kulturellen oder ökologischen Umfeld gefördert.

In anderen als den von uns untersuchten Einrichtungen des Dritten Sektors haben sich andere Modelle durchgesetzt, etwa dass die Freistellung als eine Zeitspende von zwei Seiten aufgefasst wird: Die Mitarbeiter geben einen Teil ihrer Freizeit und die Unternehmen gewähren eine Freistellung von der Arbeitszeit. Letzteres ist in Deutschland aber nicht ganz unkompliziert, weil dies arbeitsschutzrechtliche und versicherungstechnische Fragen berührt, die bislang nicht zufrieden stellend gelöst sind.

Der Einblick in die Praxis von Corporate Volunteering in den Einrichtungen des Dritten Sektors hat insgesamt gezeigt, dass unabhängig von dem formalen Regulierungsgrad für die Akteure – Leiter der Einrichtungen und Unternehmensmitarbeiter – von Bedeutung ist, in welcher Weise sie bei der Entwicklung und Durchführung von

Corporate Volunteering-Projekten beteiligt sind. Je stärker dies der Fall ist, desto stärker überwiegen zivilgesellschaftliche und damit gesamtgesellschaftlich positive Effekte. Partizipation und Gestaltung sind Voraussetzung dafür, dass sich die Idee des Corporate Volunteering sowohl in der Wirtschaft als auch im Dritten Sektor verankert – und dies wiederum ermöglicht nachhaltige Kooperationen.

In einigen Unternehmen Deutschlands gibt es bereits umfangreiche und sehr gut ausgearbeitete Work Life- oder Diversity-Konzepte, also flexible und souveräne Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeits- und Lebenszeit sowie Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenslagen und –formen. Wenn dies der Fall ist, dann ist es in der Regel leichter, Corporate Volunteering in ein bestehendes Work Life- oder Diversity-Konzept zu integrieren und so zum Bestandteil einer umfassenderen betrieblichen Arbeits- und Lebenszeitregulierung zu machen.

Bei den von uns untersuchten Einrichtungen haben wir von einigen Leitern den Hinweis bekommen, dass Corporate Volunteering nicht nur bisektoral, sondern zunehmend trisektoral gedacht wird, also etwa kommunale Stellen mit einbezogen werden. So werde versucht, unterschiedliche Logiken und Herangehensweisen im Hinblick auf ein „Leben in der Stadtgesellschaft“ abzustimmen. Unser Eindruck ist, dass trisektorale Kooperationen durchaus nachhaltiger sein können und dass sich bei den Kooperationsmustern stärker eine gesamtgesellschaftliche Perspektive durchsetzt, also die Förderung zivilgesellschaftlicher Praktiken. Derartige Kooperationen können eher zu Partnerschaften wachsen – und hierin liegt möglicherweise die Zukunft von Corporate Volunteering.



## **Teil III DISKUSSION**

## **5 Diskussion der Befunde und weiterführende Überlegungen**

Wir wollen in diesem Kapitel die empirischen Befunde der Untersuchung zusammenfassen, diskutieren und weiterführende Überlegungen anschließen.

Mit der Frage nach der Mitwirkungspraxis von Betriebsräten bei der Implementierung und Durchführung von CSR-/ CC-Prozessen wurde Neuland betreten. Dabei haben wir unsere Analysen auf Unternehmen konzentriert, in denen Betriebsräte an CSR-/ CC-Prozessen beteiligt sind und wo sich bereits Muster von Interaktionsformen entwickelt haben. So sind unsere Befunde als ein erster strukturierender Zugang zu diesem Feld zu bewerten.

Im Folgenden werden wir die Ergebnisse, insbesondere die typisierten Aktionsfelder, bewerten und diskutieren (5.1) um dann einige allgemeine Schlussfolgerungen zu formulieren (5.2).

### **5.1 Bewertung von Aktionsfeldern und Praxen der Mitwirkung**

Aus unseren Analysen wird deutlich, dass Betriebsräte in den Unternehmen mit unterschiedlichen Bedingungen konfrontiert sind, die der zuvor skizzierten Heterogenität der deutschen CSR-/ CC-Praxis entsprechen. Die Einschätzung der von uns ermittelten Mitwirkung von Betriebsräten sowie der darüber hinausgehenden denkbaren Gestaltungsoptionen muss deshalb diese ausdifferenzierte Landschaft berücksichtigen. Wir können festhalten, dass die Betriebsräte – je nach Handlungskonstellation – unterschiedliche Rollen einnehmen (müssen). Das Spektrum reicht von Unternehmen, in denen Betriebsräte nur punktuell mitwirken und ansonsten keinen Mitwirkungsbedarf sehen bis hin zu Unternehmen, in denen die Beteiligungsofferten des Managements zur Kooperation bei CSR-/ CC-Aktivitäten abgewogen werden müssen, da die ‚Mitverantwortung‘ für den Betriebsrat durchaus riskant sein kann und vielmehr kritische Distanz gefragt ist. Auf diese und andere Befunde wollen wir nun näher eingehen.

#### **5.1.1 CSR-/ CC-Aktivitäten und regulierte Mitbestimmungspraxis**

Zunächst ist an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass die Betriebsräte, insbesondere großer Konzerne, grundsätzlich in einer anderen Situation sind als Gewerkschaften, weil sie anders als die Gewerkschaften direkt mit der unternehmerischen CSR-/ CC-Praxis konfrontiert sind. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sie dabei im

Prinzip eine nachvollziehende Rolle einnehmen und auf die Implementierung und Durchführung von CSR-/ CC-Programmen reagieren. Nur in wenigen Fällen – wir vermuten etwa 5% der CSR-/ CC-Praxis in Deutschland – sehen sich Betriebsräte in der Situation, in der sie initiativ oder (pro-)aktiv werden (können).

In allen Fällen unseres Samples wurde unabhängig von den unterschiedlichen Aktionsfeldern deutlich, dass CSR im innerbetrieblichen Bereich der sozialen Belange auf eine Schnittmenge mit klassischen arbeitnehmerbezogenen Themen trifft. Damit unterliegt CSR *in diesem Ausschnitt* unternehmerischer Maßnahmen einer regulierten Mitbestimmungspraxis und wird von Betriebsrat und Management gemeinsam gestaltet. Es ist davon auszugehen, dass für die Frage der Mitwirkung der Betriebsräte bei CSR-/ CC-Aktivitäten dieser Befund auch allgemein über unsere Sample hinaus gültig ist. Dass heißt, dass sich in der Schnittmenge zwischen CSR-Aktivitäten und klassischen Themen der Mitbestimmung im Bereich ‚Personal und Soziales‘ eine regulierte Mitwirkungspraxis entwickelt hat.

Wir können festhalten: Beziehen sich CSR-Aktivitäten der Unternehmen auf diesen innerbetrieblichen Bereich ‚Soziales‘, so sind die Arbeitnehmervertreter über das Betriebsverfassungsgesetz automatisch involviert. Die Analysen der CSR-/ CC-Praxis haben gezeigt, dass es in vielen Fällen insbesondere um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen geht, also um Themen wie Chancengleichheit, Förderung von älteren Arbeitnehmern, Gesundheit oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies sind im Kern originäre Aufgabenbereiche der Arbeitnehmervertreter und sie können – wie unsere Befunde deutlich machen – von ihnen gleichsam als *Steilvorlage* für Verhandlungsansprüche und Einflussnahme genutzt werden.

Dabei kommt es in den Schnittmengen zwischen CSR-Maßnahmen und klassischen Mitbestimmungsthemen zu *Pushing-Effekten*, wenn bspw. Verbindlichkeit und Reichweite von Maßnahmen erhöht werden. Insbesondere durch die Anwendung originärer Mitbestimmungsinstrumente (z.B. Konzernbetriebsratsvereinbarungen) wird ein deutlicher Mehrwert für die Arbeitnehmerinteressen erreicht. Auf der Basis von freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen und öffentlich kommunizierten Unternehmenswerten können Betriebsräte den klassischen Forderungen mehr Nachdruck verleihen und eine gewisse Hebelwirkung nutzen.

### **5.1.2 Es existieren keine institutionalisierten Interaktionsmuster**

Diese Erscheinungen beziehen sich allerdings nur auf *einen* Ausschnitt von CSR, der in den formalen Rahmen des BetrVG fällt. Im Hinblick auf die unternehmerische CSR-/ CC-Praxis in ihrer Gesamtheit existieren *keine institutionalisierten Interaktionsmuster*. Darin liegt der Beitrag unserer Analysen: Wir haben eine Strukturierung des Feldes der Mitwirkung von Betriebsräten innerhalb und außerhalb des formalen Handlungsrahmens des BetrVG vorgelegt. Unsere Darstellung der zentralen Hand-

lungskonstellationen und Typisierung von vier Aktionsfeldern hat ergeben, dass ein Variablenbündel aus CSR-Praxis, Konzernpolitik und Unternehmenskultur den Rahmen für die Einflussnahme und Mitwirkung bildet.

Daraus wird deutlich, dass die CSR-/ CC-Felder genau betrachtet werden müssen, um differenzierten Aussagen über die von der betrieblichen Arbeitnehmervertretung eingenommene Rolle zu erhalten. Während man in der benannten Schnittmenge von einer regulierten Mitwirkungspraxis ausgehen kann, ist demgegenüber die Frage der Beteiligung im Bereich *ohne* gesetzliche Verpflichtung entsprechend offen. Hier kann nicht auf institutionelle Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management zurückgegriffen werden. Damit erklärt sich, dass in einigen Fällen unseres Samples bei Work-Life-Balance-Maßnahmen einerseits innovative Ergebnisse in Kooperation zwischen Betriebsrat und Management erzielt werden konnten und andererseits im nicht-regulierten Bereich zum Beispiel der unternehmenseigene Code of Conduct ohne Mitwirkung beschlossen und eingesetzt wurde. Diese ‚Spaltung‘ wird besonders deutlich, wenn in Unternehmen kein integriertes CSR-Leitbild und keine Unternehmensstrategie vorhanden ist und es sich vielmehr um verstreute Einzelmaßnahmen unterschiedlicher Abteilungen handelt. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass einigen Arbeitnehmervertretern nicht bewusst ist, dass so manche Maßnahme zur Verbesserung der Erwerbsbedingungen von dem Unternehmen als Bestandteil ihres CSR-Konzeptes deklariert wird. Wir haben deutlich gemacht, dass je nach Stellenwert von CSR und CC in der unternehmerischen Praxis der Kenntnisstand der Betriebsräte deutlich variiert.

### *CSR als Konkurrenz?*

Damit ist weiter die Frage verbunden, ob CSR und CC-Programme in Konkurrenz zu den klassischen Mitbestimmungsthemen treten. Dies ist durchaus unterschiedlich einzuschätzen, da die unternehmensgesteuerten CSR-/ CC-Aktivitäten außerhalb des Themenbereiches ‚Soziales‘ (mit Ausnahmen des Typus ‚Gestaltung‘) relativ unverbunden mit den klassischen Mitbestimmungsthemen bleiben können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn keine übergeordnete CSR-Strategie die einzelnen Aktivitäten systematisch verbindet. Dann bleiben die Aktivitäten beispielsweise im Bereich Corporate Citizenship einseitig durch die Interessen und das CSR-/ CC-Verständnis des Unternehmens geprägt. Mit der Ausweitung des sozialen Engagements auf außerbetriebliche Felder ist keine Konkurrenz, aber eine gewisse Parallelentwicklung zur betrieblichen Sozialpolitik denkbar, die traditionell in ‚fester Hand‘ der betrieblichen Mitbestimmung liegt.

### 5.1.3 CSR und CC als Ausdruck von Entgrenzungsprozessen und neuen Rollenforderungen

Die Betriebsräte sind mit CSR-/ CC-Aktivitäten ihrer Unternehmen konfrontiert, die die bewährte Handlungssicherheit in etablierten Strukturen in Frage stellen und aufbrechen. Die dargestellte Typologie (Kapitel 3) beschreibt, in welchen unterschiedlichen Formen Betriebsräte damit umgehen.

Mit den vier typisierten Aktionsfeldern haben wir aufgezeigt, dass die Mitwirkung über den regulierten Bereich des BetrVG hinaus jeweils spezifischen Handlungsmustern unterliegt (‘Formalisieren’; ‘Suchen’; ‘Abwägen’; ‘Gestalten’). Wir wollen die Anforderung der Entgrenzung von Mitwirkungsfeldern für die Betriebsräte entlang der vier Aktionsfelder noch einmal benennen, bevor wir dann auf die u.E. zwei zentralen Handlungskonstellationen, in denen sich Betriebsräte befinden, ausführlicher diskutieren.

#### *Der Typus ‚Gestaltung‘: Das Fremde zum Eigenen machen*

In den wenigen Situationen, in denen Betriebsräte (pro-)aktiv werden können, gestalten sie als treibende Kraft einen Teil der CSR-/ CC-Praxis und machen dabei einen Gestaltungsanspruch im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen geltend. Für diesen Typus ist das für Entgrenzungsprozesse zentrale Element der ‘Gestaltung’ konstitutiv. Die Fallbeispiele machen deutlich, dass auf Basis einer Interaktionsbeziehung gegenseitiger Anerkennung das Aktionsfeld CSR und CC im Vergleich zu den anderen Typen völlig anders strukturiert ist. Die neue Anforderung wird aus Perspektive der Betriebsräte darin gesehen, sich ein neues Handlungsfeld anzueignen und seinen Vertretungsanspruch auszuweiten; damit wird versucht, das Fremde zum Eigenen zu machen.

#### *Der Typus ‚Zuständigkeit‘: Das Neue aus der Perspektive des Vertrauten*

Das Aktionsfeld dieses Typus zeigt, wie die Betriebsräte sich in einer Situation befinden, in der sie klären müssen, für welche Bereiche sie zuständig oder nicht zuständig sind. Bei den Fällen, die wir im Typus ‘Zuständigkeit’ zusammengefasst haben, herrscht aufgrund bisheriger Erfahrungen Einvernehmen mit der CSR/ CC-Praxis. Aus einer klassischen Mitbestimmungsperspektive entscheiden die Betriebsräte hier formal, ob Mitwirkung und entsprechende Aktivitäten auf der Basis gesetzlicher Regulierung angezeigt sind.

CSR und CC zu formalisieren und in Mitbestimmungstatbestände zu übersetzen, zeichnet somit ein kluges *Be-grenzungshandeln* aus. Es basiert auf dem Interaktionsmuster ‘Vertrauen’, infolge dessen die Betriebsräte keinen darüber hinausgehenden Mitwirkungsbedarf als notwendig erachten.

Die empirische Analyse zeigt, dass die Abgrenzung des eigenen Handlungsrahmens eine vorteilhafte Strategie ist, um mit routinierten Verhaltensweisen eine Ordnungs-

struktur – und nicht zuletzt Stabilität – zu gewährleisten. Mit anderen Worten: In diesem Aktionsfeld bearbeiten die Betriebsräte das Entgrenzungsproblem CSR und CC, in dem sie *das Neue aus der Perspektive des Vertrauten betrachten und in bewährte Bahnen lenken*.

#### *Der Typus ‚Orientierung‘: Das Eigene im Fremden suchen*

Das Interaktionsmuster in diesem Aktionsfeld haben wir mit dem Begriff ‚Unsicherheit‘ gekennzeichnet. Dies ist eine typische Folge im Zuge des Entgrenzungsproblems, da bewährte und vertraute Verhaltensmuster an ihre Grenzen stoßen und neue erst generiert bzw. erprobt werden müssen. Die Betriebsräte sind hier mit einer *diffusen Situation* konfrontiert, die Selbstvergewisserung der eigenen Ziele und Mittel erfordert. Das unternehmerische CSR-/ CC-Konzept erscheint ihnen als einseitige Marketingstrategie, aber geeignete Handlungsstrategien fehlen, um arbeitnehmerbezogene Interessen und Vorstellungen im Rahmen eines eigenen CSR-/ CC-Verständnisses zu realisieren. Der Typus ‚Orientierung‘ zeigt, dass es bei dieser offenen Situation darum geht, *das Eigene im Fremden zu suchen*. Es wird deutlich, dass mit CSR/ CC das Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretung unter Veränderungsdruck gerät und ein ‚Umdenken‘ in Bezug auf vordefinierte Zuständigkeiten und Rollen erfordert.

#### *Der Typus ‚Reflexion‘: Das Fremde kalkulieren*

Beim Typus ‚Reflexion‘ haben wir es, wie schon bei dem vorangegangenen Aktionsfeld ‚Orientierung‘, mit einer charakteristischen Entgrenzungssituation zu tun. Aber die Betriebsräte gehen unterschiedlich damit um. Beim Typus ‚Reflexion‘ findet eine aktive Auseinandersetzung statt, weil die neuen Anforderungen ein *situatives Abwägen* erfordern. Wenn eine nicht kalkulierbare, unglaubliche CSR-/ CC-Unternehmenspraxis vorliegt, dann handelt es sich um ein Steuerungsproblem besonderer Art, das von den Akteuren (*Handlungs-*) *Entscheidungen* erfordert: Die eigene Handlungsfähigkeit zu wahren, stellt gleichsam eine Form der Regulierung dar. Dazu werden eigene Kriterien entwickelt, um zu einer kalkulierbaren Einflussnahme und Mitwirkung zu gelangen. Es geht um die zentrale Frage, ob und wie das eigene Handeln legitimiert werden kann. Die Behauptung der Autonomie kommt in unregulierten, entgrenzten Handlungsarenen eine besondere Bedeutung zu. Dies ist voraussetzungs- und wird von den Betriebsräten reflexiv bewältigt. Der Typus ‚Reflexion‘ verdeutlicht eine Form der Entgrenzung, die eine *unübersichtliche Gemengelage aus Chancen und Risiken* erzeugt – und die Mitwirkung kann Vereinnahmung und Glaubwürdigkeitsverlust bedeuten.

Im Folgenden werden wir die Ergebnisse der Untersuchung entlang der beiden u.E. zentralen Aktionsfelder, in denen Betriebsräte sich im Hinblick auf die Mitwirkung bei

CSR/ CC befinden, bewertend diskutieren und weiterführende Überlegungen anstellen.

#### **5.1.4 Selbstbeschränkung auf den regulierten Bereich – Kerngeschäft oder verschenkte Chance?**

Das Aktionsfeld ‚Zuständigkeit‘ findet sich in der Hälfte unserer Unternehmensfälle. Basis ist eine überwiegend konstruktive Kooperationskultur und vertrauensvolle Interaktionsbeziehungen. Die Handlungskonstellation für die Betriebsräte zeichnet sich durch eine überwiegend ‚gute‘ CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens aus, bei der sie punktuell mitwirken: Die bestehenden Beteiligungsoptionen werden vom Betriebsrat strukturiert indem sie formalisiert und somit in je eigener Art bewältigt werden. Das heißt, hier beschränken sich die Betriebsräte auf die Schnittmenge zwischen CSR-/ CC-Maßnahmen und klassischen Mitbestimmungsthemen im Bereich ihrer gesetzlich geregelten Zuständigkeit. Darüber hinausgehende Mitwirkungsoptionen werden nicht ausgelotet oder wahrgenommen. Da sich eine relativ große Anzahl der Untersuchungsunternehmen diesem Typus zuordnen lässt, ist anzunehmen, dass dieses Handlungsmuster von allgemeinerer Bedeutung ist und eine durchaus gängige Praxis der Betriebsräte im Umgang mit CSR/ CC beschreibt.

Mit dieser Mitwirkungsform sind für den Betriebsrat keine nennenswerten Veränderungen im Hinblick auf Themen, Kompetenzen, oder Kooperationspartner verbunden. Sie erfordert keine explizite Auseinandersetzung mit dem konkreten CSR-/ CC-Konzept als Gesamtstrategie des Unternehmens. Zu bedenken ist dabei, dass in diesem Aktionsfeld die Glaubwürdigkeit der CSR-/ CC-Praxis im Unternehmen auf einer tradierten Engagementkultur und spezialisierter Arbeit in Fachabteilungen (z.B. für ‚Soziales und Gesellschaft‘) beruht – dies *relativiert* den Mitgestaltungsbedarf der Betriebsräte. Auf der Basis der Einschätzung, ‚dass es bislang so gut läuft‘, überantworten sie CSR und CC den Fachabteilungen, die außerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches liegen. Die Logik der Zuständigkeit ergibt sich aus der Konzentration auf das eigene Kerngeschäft des Betriebsratsalltags, was eine Engführung des Betriebsratshandelns impliziert. Eine Perspektive auf die zivilgesellschaftliche Dimension wirtschaftlichen Handelns und die Möglichkeit der Entfaltung eines neuen Gestaltungsfelds wird nicht gesehen.

Vor diesem Hintergrund kann gefragt werden, ob diese Selbstbeschränkung der Mitwirkung bei CSR-/ CC-Aktivitäten als *verschenkte Chance* oder als Ausdruck eines klugen und souveränen Umgangs mit *kontingenten* Situationen gesehen werden kann: Sie gewährleistet möglicherweise Stabilität der Interaktionsbeziehungen und Handlungssicherheit.

Im Kontrast dazu steht der Typus ‚Reflexion‘ als zweites zentrales Aktionsfeld. Hier befinden sich die Betriebsräte in einer Handlungskonstellation, in der die Beteiligung nicht ohne weiteres wünschenswert ist, weil sie durchaus mit Risiken verbunden ist. Die bestehen in einer potenziellen Vereinnahmungsgefahr sowie dem Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit.

### **5.1.5 Das Spannungsfeld zwischen Beteiligungsofferten und Mitwirkungsfor- derungen**

In diesem Aktionsfeld, das wir ‚Reflexion‘ benannt haben, stellen sich die Betriebsräte den neuen Anforderungen, die sich aus der CSR-/ CC-Praxis des Unternehmens ergeben und beantworten die ambivalente Grundstruktur der Mitwirkungsoptionen mit reflexivem Handeln und situativem Abwägen.

Die Konzernpolitik und die CSR-/ CC-Praxis spielen in diesem Feld die entscheidende Rolle. Hier wird deutlich, wie CSR als unternehmensgesteuertes Konzept mit Mitwirkungsansprüchen *kollidieren* kann, wenn etwa die Mitwirkung ein Risiko für die eigene Glaubwürdigkeit des Betriebsrates bedeuten kann und es wichtig ist, eine ‚Vereinnahmungsfalle‘ zu reflektieren. In dieser Handlungskonstellation geht es darum, zwischen Mitwirkung und Zurückhaltung sorgfältig abzuwägen und eine kritische Distanz zu wahren, um die eigene Autonomie als Betriebsrat zu behaupten.

Der Typus ‚Reflexion‘ verdeutlicht somit, auf welche Weise die CSR-/ CC-Praxis die bislang vertrauten Grenzen des traditionellen Betriebsratshandelns als Schutzfunktion der Mitarbeiter *verwischen* kann. Denn sobald die Unternehmensakteure in ihrem wirtschaftlichen Handeln die soziale Dimension innerhalb der Geschäftsprozesse verstärkt berücksichtigen, geraten sie in das originäre Feld der betrieblichen Arbeitnehmervertretung. Dies Aktionsfeld zeigt deutlich, dass derartige Grenzverschiebungen neue Probleme besonderer Art aufwerfen. Dabei geht es nicht weniger als um die Legitimation und das eigene Selbstverständnis im Hinblick auf den Vertretungsanspruch.

*Machen Betriebsrat und Management ‚gemeinsame Sache‘? Vom ‚Gegenüber‘ zum ‚Gleichgesinnten‘*

Die Betriebsräte sind die ‚natürlichen‘ Experten, wenn es um die freiwilligen, über gesetzliche Regelungen hinaus gehenden Leistungen des Unternehmens im Bereich Soziales geht. Top-Thema stellt hier die Beschäftigungs- und Standortsicherung des Unternehmens dar. Kann durch die Etablierung einer CSR-/ CC-Strategie im Unternehmen von einer ‚wundersamen Allianz‘ zwischen Unternehmen und Betriebsrat ausgegangen werden? Die Frage der potenziell vereinten Kräfte auf dasselbe Ziel misst sich an der konkreten Ausgestaltung einer glaubwürdigen, konsistenten CSR-/ CC-Praxis der Unternehmen. Wenn dies nicht gegeben ist, sondern es in Bezug auf



die öffentliche Darstellung und innerbetriebliche Realität zu Diskrepanzen kommt, sind die Betriebsräte gefordert, (wieder) in ihre (alten) Rollen zu wechseln – gleichsam vom ‚Gleichgesinnten‘ zum ‚Gegenüber‘. Dann gerät die geteilte Orientierung auf eine nachhaltige Entwicklung im Betrieb und Gesellschaft und dabei ‚gemeinsame Sache zu machen‘ an ihre Grenzen.

Es ist festzuhalten, dass in diesem Aktionsfeld Chancen und Risiken zugleich bestehen. Die Betriebsräte machen die positive Erfahrung, dass ihre Mitwirkung im regulierten Bereich Soziales zu einem deutlichen Mehrwert für die Beschäftigten führen kann und sie CSR-/ CC-Maßnahmen als eine Steilvorlage nutzen können. Demgegenüber müssen sie feststellen, dass die Mitwirkung im nicht-regulierten Bereichen, z.B. im Rahmen von Kooperationen bei Corporate Citizenship-Aktivitäten, unter Umständen für die Betriebsräte selbst zum Risiko – nämlich zum Glaubwürdigkeitsrisiko werden kann (Vereinnahmungsgefahr).

#### *Autonomie behaupten – kalkulierte Mitwirkungspraxis*

Dieser Typus zeigt, dass die aktive Auseinandersetzung mit dem durch CSR/ CC hervorgerufenen Steuerungsproblem von den Akteuren (*Handlungs-*) *Entscheidungen* erfordert. Dies ist voraussetzungsvoll, da die ambivalente und unübersichtliche Gemengelage bewältigt werden muss; sie müssen entscheiden, wann ein zusätzliches Engagement sinnvoll und nützlich ist und wann es unter Umständen ihrer Autonomie schadet oder kritische Distanz verhindert. So sind sie bspw. in einem Schulprojekt gemeinsam mit dem Management gleich gesinnter Kooperationspartner und wenig später müssen von der gegenüber liegenden Seite Arbeitnehmerinteressen vertreten werden. Wenn klassische Interessensgegensätze verwischen und die gleichzeitige Beherrschung von alten und neuen Rollen gefragt ist, dann stehen die Betriebsräte vor der anspruchsvollen Aufgabe, ihr Handeln flexibel zu gestalten und verstärkt situativ auszurichten. In diesem Aktionsfeld bedeutet die Mitwirkung an CSR-/ und CC-Prozessen, sich nicht mehr ohne weiteres eindeutigen Interessenlagen auszusetzen und Handlungsweisen stets neu auszuloten. Dies impliziert angesichts der sonst gewohnten klaren Interessen im Betriebsratshandeln ein neues und verunsicherndes Moment.

## **5.2 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Unsere Analysen haben die heterogene CSR-/ CC-Praxis aufgezeigt. Betriebsräte sind demnach mit ganz unterschiedlichen Bedingungen konfrontiert: So ist in einigen Fällen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Unternehmenstradition verankert, während in anderen Fällen von einer einseitigen Marketingstrategie gesprochen werden kann. Deshalb sollte man im Hinblick auf das Ausloten von Mitwirkungsoptionen und der Positionierung von Betriebsräten auf generalisierende Aus-

sagen verzichten. Hinzu ist aus methodologischer Perspektive Vorsicht geboten: Wir haben mit unserer Erhebung Momentaufnahmen dokumentiert, wohl wissend, dass CSR-/ CC-Praxis, Unternehmenskultur und Konzernpolitik eine enorme Dynamik aufweisen und sich deshalb die Rahmenbedingungen und somit die Handlungsherausforderungen für die Betriebsräte immer wieder verändern. Damit verändert das Aktionsfeld auch seine typische Struktur und ‚wechselt‘ möglicherweise in einen anderen Typus.

Wir konnten aufzeigen, dass sich die Mitwirkungspraxis in einem Spektrum von Selbstbeschränkung auf klassische Mitbestimmungsthemen, über Such- und Orientierungsprozesse im Hinblick auf eigene Ansätze, bis hin zu einer kalkulierten, abgewogenen Mitwirkung und im Einzelfall sogar einer gleichberechtigt proaktiven Gestaltung von CSR-Projekten bewegt. Folgende allgemeine Überlegungen können daraus zusammenfassend abgeleitet werden:

### **5.2.1 Arbeitnehmerrechte nutzen**

Die CSR-/ CC-Aktivitäten der Unternehmen bieten in manchen Fällen Mitwirkungsmöglichkeiten der Betriebsräte, die es stärker zu nutzen gilt. Unternehmen, die sich in ihrem CSR-Leitbild darauf beziehen, soziale und ökologische Belange in ihrem unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen, verschieben damit die Grenzen ihrer eigenen wirtschaftlichen Kompetenzen. Sie eröffnen damit gleichsam Einwirkungsmöglichkeiten von anderer kompetenter Seite. Nicht zuletzt müssen sie sich an ihren eigenen sozialen und ökologischen Ansprüchen messen lassen. Somit ermöglichen CSR und CC das Eindringen klassischer Arbeitnehmerinteressen; für die Betriebsratsarbeit kann dies eine *Hebelwirkung* bedeuten. Betriebsräte können mit Bezug auf die freiwilligen Selbstverpflichtungen insbesondere in Fragen der Durchsetzung von Sozialstandards an internationalen Standorten verstärkt als *Mahner und Korrektiv* für die Rechte von Beschäftigten eintreten.

Die Grenzen der Einflussnahme auf die Konzernpolitik sind für Betriebsräte in deutschen Konzerntöchtern ebenso deutlich. Auch für Betriebsräte deutscher Konzerne bedeutet die verstärkte Internationalisierung der Unternehmen neue Wege zur Organisation gewerkschaftlichen Handelns auf europäischer und internationaler Ebene zu gehen und vorhandene Strukturen auszubauen. Dabei könnten die internationalen CSR-/ CC-Debatten wichtige Anknüpfungspunkte bieten: Gewerkschaften könnten sich aktiv in teilweise bereits institutionalisierte Stakeholder-Prozesse und Netzwerke einbringen.

Im Aktionsfeld ‚Zuständigkeit‘ wurden auf der Basis vertrauensvoller Interaktionsbeziehungen und einer insgesamt glaubwürdigen CSR-/ CC-Praxis Spielräume für die Mitwirkung von Betriebsräten deutlich. Hier wäre denkbar, dass die Betriebsräte ihre Selbstbeschränkung aufgeben und die gute Beteiligungskultur nutzen, um insbeson-

dere die *Partizipation* bei CSR-/ CC-Prozessen zu stärken. Sie könnten bei CSR-/ CC-Projekten explizit als Vermittler zwischen Unternehmen und Beschäftigten wirken und somit bottom-up-Ansätze forcieren.

Im innerbetrieblichen Bereich von CSR (interne Dimension) gäbe es Mitgestaltungsfelder, so dass der Betriebsrat unter diesen günstigen Handlungskonstellationen seinen Mitwirkungsrahmen ausweiten könnte. Die Einflussnahme könnte sich beziehen auf die Definition eines CSR-Leitbildes, Umwelt- und Sozialstandards (ILO-Kernarbeitsnormen), Organisation eines Stakeholder-Dialoges oder auf die öffentliche Berichterstattung. Neben der Kooperationsbereitschaft des Managements sind diese Aktivitäten natürlich abhängig von der Mitwirkungsbereitschaft und -fähigkeit des Betriebsrates. Hier geht es um begrenzte Ressourcen und fehlende Sachkenntnis aber auch um Fragen der Schwerpunktsetzung und strategischen Ausrichtung des Betriebsratsgremiums.

### **5.2.2 Ist Mitbestimmungspolitik bei CSR und CC nur eine Frage der Glaubwürdigkeit?**

Die Frage nach der Beteiligung der Betriebsräte bei CSR/ CC wird von Seiten der Gewerkschaften selbstverständlich mitbestimmungspolitisch gestellt und ist von der Befürchtung getragen, dass aufgrund des freiwilligen Charakters von CSR-/ CC-Programmen die Betriebsräte übergangen werden könnten. Somit sind einerseits Skepsis, Zurückhaltung und Zögern der Gewerkschaften nachvollziehbar.

Die Frage nach der Beteiligung von Betriebsräten im Sinne von ‚Mitbestimmungstatbeständen‘ ist u.E. nicht der alleinige Problembereich, worauf die Aufmerksamkeit der Gewerkschaften und Betriebsräte zielen sollte, da sie – wie wir problematisiert haben – in einigen Fällen sogar instrumentalisiert werden kann. Ein aus unserer Sicht entscheidender Problembereich liegt neben der ‚freiwillig gewährten‘ Beteiligung der Betriebsräte durch die Unternehmensleitung ebenso auf dem Anspruch einer *ganzheitlichen und integrierten CSR-/ CC-Praxis* der Unternehmen. Unsere Analysen zeigen, dass Betriebsräte v.a. die Risiken einer potenziellen Vereinnahmung durch Kooperationen sehen, wenn sich Aktivitäten des Unternehmens als unstimmig oder gar unglaubwürdig erweisen. Dies kann beispielsweise dann geschehen, wenn die öffentliche Darstellung von CSR-/ CC-Aktivitäten in Diskrepanz zu innerbetrieblichen Entscheidungen steht (z.B. Stellenabbau). Wenn sich für die Betriebsräte CSR-/ CC-Praxis, Konzernpolitik und Unternehmenskultur als schwer kalkulierbar erweisen, dann ist eine engagierte Mitwirkung in einem hohen Maße riskant. Die notwendige kritische Distanz und Autonomie sind gefährdet.

Gesellschaftliche Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen werden in der Regel im Rahmen eines Leitbildes oder als Teil eines Wertekanonens praktiziert. Dies ist nur dann glaubwürdig, wenn die äußeren und inneren Be-

ziehungen *konsistent* sind. Deshalb gilt es zu beachten, dass CSR/ CC in die gewachsene Unternehmenskultur eingebunden wird und ein nach innen und außen konsistentes Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung integriert wird. Liegt eine stimmige Konstellation vor, dann kann die Beteiligung der Betriebsräte Teil einer glaubwürdigen Praxis werden. Genau hier sollten Betriebsräte ansetzen und sich bei der Diskussion um das CSR-Profil bzw. -Leitbild aktiv einmischen und Gestaltungsansprüche anmelden bzw. ihre Maßstäbe formulieren.

Damit ist ein weiterer zentraler Aspekt verbunden:

### **5.2.3 Auseinandersetzung um CSR-Verständnis aktiv führen**

Allgemein lässt sich daraus ableiten, dass die Entwicklung eines eigenen, arbeitnehmerbezogenen CSR-/ CC-Verständnisses notwendig ist, um mögliche Beteiligungsperspektiven zu reflektieren und Entscheidungen zu treffen. Dazu bedarf es der Vermittlung von Sachkenntnissen zur CSR-/ CC-Praxis in Deutschland und den unterschiedlichen, länderspezifischen Traditionen. Hierzu gehört ebenso die Auseinandersetzung mit der gesellschaftspolitischen Debatte um die zukünftige Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und die zivilgesellschaftliche Dimension wirtschaftlichen Handelns – eine Diskussion, die durch CSR und CC in den letzten Jahren verstärkt geführt wurde. Der spezifischen Situation in Deutschland im Hinblick auf die Tradition der Sozialpartnerschaft und der korporatistischen Beziehungen muss dabei ins Spiel gebracht werden.

Die betriebliche Arbeitnehmervertretung muss eigene Kriterien und ein eigenes CSR-/ CC-Verständnis entwickeln, um die konkrete Unternehmenspraxis daran messen und bewerten zu können. Wenn sich das arbeitnehmerbezogene CSR-/ CC-Verständnis mit dem des Managements reibt, könnte dies die innerbetriebliche Debatte um eine ‚gute‘ CSR-/ CC-Politik forcieren. Die Betriebsräte sollten zur Unterstützung für diese Positionsbestimmung eine aktive Rolle der Gewerkschaften in der CSR-Debatte einfordern.

Für die Rolle der Betriebsräte ist damit noch ein weitergehender Aspekt verbunden: Mit der Frage der Mitwirkung der Betriebsräte und einer denkbaren Ausdehnung des Handlungsrahmens bei CSR/ CC ist eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen notwendig. Damit ist die Frage verbunden, ob und inwieweit die betriebliche Arbeitnehmervertretung *selbst* gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und was dies konkret bedeuten würde. Dass dies eine Herausforderung für das Selbstverständnis des Betriebsrats und seinen *originären Vertretungsanspruch* bedeutet, haben unsere Untersuchungsfälle deutlich gezeigt.

#### 5.2.4 Corporate Citizenship – Geringer Gestaltungsbedarf?

Unsere Befunde lassen die allgemeine Einschätzung zu, dass die Mitwirkung bei CSR- und CC-Aktivitäten außerhalb der klassischen Themen eine eher geringe Rolle spielen. Insbesondere im Bereich von CC-Aktivitäten sehen die Betriebsräte kaum Mitwirkungsbedarf und zwar unabhängig von unternehmensspezifischen Handlungsspielräumen.

Offenbar wird die Ausgestaltung des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements im Unternehmensumfeld als alleinige Aufgabe der Unternehmen gesehen. Dem sozialen Engagement außerhalb der betrieblichen Sozialpolitik wird somit keine besondere Relevanz beigemessen.

Eine Mitwirkung des Betriebsrates wäre aus unserer Sicht in verschiedener Hinsicht zu bedenken: Die Arbeitnehmervertreter könnten Einfluss auf CC-Programme nehmen, um die Nachhaltigkeit und zivilgesellschaftliche Dimension von solchen Projekten anzumahnen oder gar zu stärken. Dieses Engagement ist entsprechend der betrieblichen Situation sorgfältig zu reflektieren. So kann es beispielsweise bei Programmen mit Beteiligung von Mitarbeitern dazu führen, dass die Mitwirkung des Betriebsrates bestehenden Empowerment-Prozessen im Betrieb entgegenwirkt und die Beschäftigten sich bevormundet fühlen. Hier geht es also darum, für jeden Akteur angemessene Rollen zu finden, um win-win-Situationen zu erreichen.

Innerhalb der CSR-/ CC-Debatte ist mittlerweile deutlich geworden, dass Unternehmensaktivitäten, die einer reinen Imagepflege ohne ernstzunehmender Substanz dienen, ‚nach hinten losgehen‘ können. Dennoch ist die Gefahr der Instrumentalisierung bei CC gegeben. Die Beispiele unglaublicher CC-Praxis treffen die potenziell beteiligten Kooperationspartner – Betriebsräte wie Non Profit Einrichtungen – gleichermaßen. Dies begründet die Notwendigkeit des Austauschs und Vernetzung; *Interessenallianzen* wären wichtig, die etwa ein gemeinsames Monitoring der CC-Programme durchführen. Die Betriebsräte als interne ‚Kenner‘ der Unternehmen könnten hier eine besondere Rolle einnehmen. Derartige Allianzen könnten eine *integrierte Perspektive von Profit-, Gemeinwohl- und Beschäftigungsinteressen* entwickeln, die auf unternehmerisches Handeln zielen, das ökonomische, soziale und ökologische Belange und Wirkungen für die Menschen und ihre Lebensumwelt gleichermaßen berücksichtigt.

Überlässt man hingegen diese Aktivitäten allein den Unternehmen, ist mit der Dominanz unternehmerischer Interessen sowie mit der Fortschreibung eines schleichenden Prozesses einer *Pivatisierung des Sozialen* zu rechnen.

### 5.2.5 Besonderheiten bei Corporate Citizenship

Wenn man nach dem Nutzen oder Vor- und Nachteilen von Corporate Citizenship für die Beschäftigten fragt, sieht man oft nur die einzelnen Maßnahmen oder Projekte und somit nur isolierte Facetten. Wir haben herausarbeiten können, dass es sich – jeweils in Abhängigkeit von der konkreten betrieblichen Corporate Citizenship-Programmatik – um ein mehrschichtiges Feld handelt, in dem sich zum Teil widersprüchliche Interessenkonstellationen und ambivalente Implikationen ergeben, und dass deshalb der Blick auf das Ganze wünschenswert wäre.

Beim Corporate Volunteering werden, wie wir es bei der Analyse der Kooperationsbeziehungen gezeigt hatten, die Beschäftigten auf unterschiedliche Art und Weise aktiv in das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen einbezogen. Es kann einerseits darum gehen, dass Betriebe ihre Mitarbeiter in ihrem privaten, bereits vorhandenen bürgerschaftlichen Engagement unterstützen. Dies kann ein ‚sich nicht in den Weg stellen‘ bedeuten oder aber auch unbürokratische Freistellungen oder Sonderurlaub umfassen. Unserem Eindruck nach sind solche Aktivitäten relativ unproblematisch, weil sie von fast allen engagierten Beschäftigten in hohem Maße erwünscht sind. Andererseits gibt es in der Zwischenzeit viele Programme, bei denen Mitarbeiter regelrecht aufgefordert werden, sich zu engagieren. Dies kann die Form sinnvoller Anstöße annehmen, kann aber auch den Charakter von ‚Übergriffen‘ bekommen; schließlich handelt es sich um einen strikt privaten Lebensraum, in den Unternehmen nicht ohne weiteres hineinwirken sollten. Diese Entwicklung kann dann problematisch werden, wenn sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Betrieb und den Beschäftigten als Bürgern tendenziell verwischen.

Eine besondere Form von Corporate Volunteering sind Programme, die von Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte benutzt werden (derartige Programme waren in unserem empirischen Sample nicht enthalten). Dabei beabsichtigen Projekte wie Seitenwechsel einen Kompetenzzuwachs, der im Unternehmen wirksam sein soll; es geht um soziales Lernen in Einrichtungen des Dritten Sektors. Auch derartige Programme sind nur formal freiwillig – vielmehr ist die Beteiligung insbesondere von hoch qualifizierten Mitarbeitern sehr erwünscht. Es ist bislang wenig von den subjektiven Relevanzen der Teilnehmer und den tatsächlichen Transfermöglichkeiten am Arbeitsplatz bekannt. Aus den bisherigen Untersuchungen ist jedoch deutlich geworden, dass die meisten Beschäftigten das Angebot zu diesen Engagementformen sehr gerne in Anspruch nehmen; soziale Lernprozesse sind jedoch sehr voraussetzungsvoll und in vielen Fällen nicht erreichbar (Mutz 2005, Mutz/Korfmacher 2000, 2001). Das hat zwei Gründe: Erstens müssen derartige besondere Lernsituationen entsprechend vor- und nachbereitet werden – dazu sind die meisten Betriebe jedoch nicht bereit; zweitens muss eine entsprechende Kultur am Arbeitsplatz herrschen, dass derartige soziale Kompetenzen aus dem Bürgerenga-

gement auch gewertschätzt werden – auch dies ist häufig nicht der Fall, vielmehr gibt es bei den eigenen Mitarbeitern ähnliche Vorurteile wie bei einem Bildungsurlaub.

Nicht selten herrscht bei solchen Programmen ein sozialer Druck und es überwiegen seitens der Beschäftigten pure Karriereüberlegungen – hier greift in den meisten Fällen die betriebliche Arbeitnehmervertretung, derartige Projekte in einer stärker mitarbeiterorientierten Weise zu gestalten. Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessensvertretungen müssten auch mit sehr viel mehr Nachdruck als bisher auf umfassende Einbettungen von Corporate Volunteering-Programmen achten. Sonst bleiben sie das, was viele Kritiker vermuten, nämlich eine Form des öffentlichkeitswirksamen Sozialtourismus.

Darüber hinaus gibt es bei den meisten dieser Konzepte eine Reihe weiterer kritischer Punkte: Zu klären ist etwa, ob es sich in diskriminierender Weise nur um Angebote für Führungskräfte handelt und wie Freistellungen sozialversicherungsrechtlich gehandhabt werden. Viele Formen von Corporate Citizenship sind als One Time Event konzipiert und es ist zu fragen, wie sich derartige Erfahrungen in Lernprozesse transformieren lassen und ob eine Verstetigung und Nachhaltigkeit überhaupt anvisiert wird.

Die Einbindung der Beschäftigten in das Engagement des Unternehmens gestaltet sich mittlerweile auf vielfältiger Weise (Habisch 2003, Wettenmann 2004). SWITCH ist ein weiteres Beispiel, das aber etwas anders gelagert ist als die meisten Corporate Volunteering-Programme. Zwar gelten auch hier die genannten Einschränkungen, aber es handelt sich um ein Konzept, das nicht nur soziales, sondern auch zivilgesellschaftliches Lernen befördern will: Die Idee ist, das Bürgerengagement durch derartige Programme in der gesamten Region zu fördern. Kritisch ist jedoch, dass sich viele Beschäftigte gar nicht zu einem bürgerschaftlichen Engagement ‚anstiften‘ lassen wollen – und es gilt, dies zu respektieren und nicht den stummen Zwang des ‚Mitmachens‘ wirksam werden zu lassen. Polterauer spricht treffend von einem „verordneten Gemeinschaftssinn“ (2004: 29).

Natürlich eröffnen sich durch Corporate Citizenship und insbesondere Corporate Volunteering Chancen für eine Stärkung der Zivilgesellschaft und des Sozialkapitals; solche Programme können im günstigen Fall zu einem Abbau von den in Deutschland starken Ressentiments zwischen Mitarbeitern aus Wirtschaftsbetrieben und des Dritten Sektors führen. Aber es bleibt die berechtigte Frage, ob dies eine Angelegenheit der Beschäftigten ist – wünschenswert wäre auch in dieser Hinsicht eine betriebliche Mitwirkungskultur, die solche Programme zu einer Gestaltungsaufgabe für alle Beteiligten macht. Auch in diesem Fall ist ein enger Dialog mit den betrieblichen Interessensvertretern notwendig. Es ginge um nicht weniger als eine partizipative Form von Corporate Citizenship und Corporate Volunteering – dies würde aber vor allem bedeuten, dass sich neue Konzepte von Corporate Citizenship und Corporate Volunteering entwickeln müssten.

### **5.2.6 Partizipatives Moment bei Corporate Citizenship und bisektoralen Kooperationen stärken**

Für den Bereich der untersuchten Kooperationsbeziehungen kann folglich zusammengefasst werden: Auf der einen Seite steht die unverletzliche Privatheit der Beschäftigten: Sie müssen sich nicht zu bürgerschaftlichem Engagement ‚anstiften‘ lassen; es ist gerechtfertigt, dass es ihnen um ihre konkrete Beschäftigungssituation und Arbeitsbedingungen geht, nicht unbedingt um soziale und ökologische Belange des Unternehmens und nicht alle Erwerbstätige müssen Good Citizen werden. In dieser Hinsicht kann es zu ‚Übergriffen‘ kommen. Auf der anderen Seite ist nicht von der Hand zu weisen, dass Corporate Citizenship zivilgesellschaftliche Dimensionen in das betriebliche Handeln hinein bringt und deshalb sowohl aus einer kritischen betriebswirtschaftlichen Perspektive als auch aus gesellschaftlicher Sicht begrüßenswert ist. Darüber hinaus haben wir deutlich zeigen können, dass vielfältige Chancen bestehen, Corporate Citizenship mitarbeiterorientiert zu gestalten. Die unterschiedlichen Typen der Aktionsfelder sind äußerst heterogen und es wird ein breites Spektrum und eine hohe Differenziertheit von Beteiligungs- und Interaktionsformen sichtbar. Allerdings gilt im Auge zu behalten: Bei der überwiegenden Zahl der Fälle unternehmerischen Corporate Citizenship sind Betriebsräte nicht involviert!

Die Beschäftigten bilden dabei das Scharnier zwischen ‚Drinne und Draußen‘, Arbeits- und Lebenswelt sowie Profit- und Gemeinwohlinteressen. Sie sind zugleich Erwerbsperson und Bürger. Corporate Citizenship kann in diesem Sinne als ein ‚Entgrenzungsprojekt‘ bezeichnet werden, das diesen Sachverhalt in pointierter Weise auf den Punkt bringt. Bei dieser Entgrenzung der unternehmerischen Aktivitäten und der Erweiterung der Unternehmensrolle in der Gesellschaft könnte Corporate Citizenship von einem ganzheitlichen Verantwortungsverständnis, das Mitarbeiter, Umwelt und Gemeinwesen gleichermaßen in den Blick nimmt, profitieren. Corporate Citizenship wäre in dieser Perspektive ein Integrationsprojekt, das neue Gestaltungsräume eröffnet. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten selbst sich einbringen können und dass deren Potential wirksam werden kann. Corporate Citizenship als eine neue Form der Mitwirkungs- und Gestaltungskultur setzt allerdings die Entwicklung von partizipativen Varianten von Corporate Citizenship voraus – dies ist unseres Erachtens eine Herausforderung für alle Beteiligten.

### **5.2.7 Chancen für die Gewerkschaften?**

Wie schon in der Einleitung erwähnt, sind wir der Überzeugung, dass CSR und CC keine Modeerscheinung darstellen und die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens sowohl in sozialer als auch in ökologischer Hinsicht zunehmen wird; entgrenzungstheoretische Überlegungen und auch unsere empirischen Untersuchungen können diese Vermutung sehr gut stützen. Für die Gewerkschaften besteht in dieser Ent-



wicklung die Chance, als ein wichtiger gesellschaftlicher Akteur diese Debatte richtungsweisend mitzugestalten.

Ein wichtiger Punkt ist dabei die Regulierungsfrage: Wenn die Gewerkschaften Regulierung von CSR/ CC zum Thema machen und durchsetzen wollen, dann muss präzisiert werden, worauf genau solch ein Anliegen zielt – dass es etwa Verbindlichkeit und Transparenz schaffen könnte. Es muss ethisch begründet werden, warum das bürgerschaftliche Engagement der Bürgerinnen und Bürger strikt freiwillig sein soll, nicht aber das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen. Dies ist zunächst nicht einsichtig und es wäre Sache der Gewerkschaften, diese unterschiedliche Handhabung zunächst auf den ersten Blick gleicher Sachverhalte zu begründen. An dieser Stelle wäre es sicherlich sinnvoll, sich an den grundsätzlichen Diskursen zu bürgerschaftlichem Engagement stärker zu beteiligen und um Definitionsmacht zu ringen. In einem zweiten Schritt wäre es unbedingt notwendig – siehe oben, eigene klare inhaltliche Kriterien für eine CSR-/ CC-Paxis zu entwickeln, an denen man die Unternehmen – intern und öffentlich – messen könnte.

Für eine gewerkschaftliche Positionierung und die Entwicklung eines arbeitnehmerbezogenen CSR-/ CC-Verständnisses von Betriebsräten wäre es dabei ebenso sinnvoll, über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und innerbetriebliche Sicht auf soziale Belange hinauszugehen. Ein solches CSR-/CC-Verständnis könnte darauf abzielen, Probleme und neue Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt mit einer zivilgesellschaftlichen Perspektive zu verbinden. Die diesem Zusammenhang zu Grunde liegenden Entgrenzungsprozesse ermöglichen (und nötigen!) die *wechselseitige* Kenntnisnahme unterschiedlicher Anliegen. Aus der Anerkennung könnte eine fruchtbare Kooperation verschiedener Stakeholdergruppen folgen. Die Themen Beschäftigungssicherung oder Zukunft der Erwerbsarbeit sind zu wichtig und es sind keine Partikularprobleme, die nur von einer Interessengruppe getrennt von anderen gelöst werden können. Wenn die Diagnose der Entgrenzung wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Räume korrekt ist und CSR und CC als Ausdruck dieses Prozesses gedeutet werden kann, dann ist es gesellschaftspolitisch logisch zwingend, dass Stakeholderinteressen in einem Zusammenhang gesehen werden. In dieser Hinsicht hat es sich als misslich erwiesen, dass sich die Debatten um die Zukunft der Arbeit und die Diskussionen um das bürgerschaftliche Engagement bzw. zivilgesellschaftliche Entwicklungslinien auseinanderentwickelt haben. Hier gilt es, das, was mal miteinander verknüpft war und sowohl logisch als auch gesellschaftspolitisch zusammengehört, auch wieder zusammen zu denken. Dies bedeutet konkret: Es besteht für die Gewerkschaften die Herausforderung, CSR und CC auf die gesellschaftliche Debatte um die Entwicklung der Arbeitsgesellschaft zu beziehen und darin eigene sozialpolitische Anliegen zu verankern.

Diese Sicht dürfte unmittelbar einleuchtend sein, wenn man die globalen Probleme des ökonomischen, sozialen und ökologischen Strukturwandels als eine Form der räumlichen Entgrenzung interpretiert: Internationalisierung erschwert den Zugriff nur nationalstaatlich organisierter Akteure; vielmehr eröffnen sich für international vernetzte Akteure neue Zugriffsweisen, Einflussnahmen und Modi der Mitgestaltung.

Damit ist das Thema des Vertretungsanspruchs der Betriebsräte und des sozialpolitischen Auftrags der Gewerkschaften aufgeworfen. Was bedeutet das für das Verhältnis der betrieblichen Arbeitnehmervertretung und den Gewerkschaften bei CSR-/ CC-Prozessen? Wenn das Mandat als ein *„doppeltes Mandat“* verstanden wird, nämlich den Menschen als Arbeitnehmer/-in im Betrieb und als Bürger/-in der Zivilgesellschaft zu betrachten, dann müsste der Vertretungsanspruch über die Interessen der unmittelbaren Beschäftigungssicherung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen hinausgehen.

Zu bedenken ist allerdings, dass angesichts der ‚Verbetrieblichung‘ der industriellen Beziehungen der letzten Jahre die Betriebsräte mit einem kontinuierlichen Anstieg der Aufgaben konfrontiert sind. Die Erwartungen, die durch eine stärkere Mitwirkung bei CSR-/ CC-Prozessen und einen erweiterten Vertretungsanspruch an die Betriebsräte adressiert werden, müssen im Zusammenhang ihrer ohnehin wachsenden und komplexer werdender Aufgaben gesehen werden. Davon ist auch das charakteristische Prinzip der dualen Interessenvertretung in Deutschland berührt und eine möglicherweise aktuell nicht einlösbare ‚grenzenlose‘ Mitwirkung. Dennoch sehen wir in der verstärkten Beteiligung an CSR-/ CC-Prozessen – außerbetrieblich wie innerbetrieblich – für Gewerkschaften und Betriebsräte eine Chance, klassische und neue Anforderungen zu verbinden. Die besondere Kultur der Sozialpartnerschaft, Interessenvertretung und Mitbestimmung sowie der ‚deutsche Sonderweg‘ bei der Entwicklung von CSR und CC können sich dabei als ein großer Vorteil erweisen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Backhaus-Maul, Holger/ Schubert/ Ingo (2005): Unternehmen und Konsumenten: Diffuse Verantwortung und schwache Interessen? In: Neue Soziale Bewegungen. Forschungsjournal, 18 (4), S. 78-88
- Backhaus-Maul, Holger et al. (2001): Unternehmen in der Bürgergesellschaft. Die Pflege des Sozialkapitals als Grundbedingung erfolgreichen Wirtschaftens. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, 48 (11+12), S. 233-237
- Bade, Vera (2003): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: Bundesarbeitsblatt 10/ 2003, Berlin, S. 9-16
- Behrens, Martin (2005): Die Arbeit des Betriebsrats in komplexen Gremienstrukturen. In: WSI Mitteilungen, 58, 11/2005, S. 638-644
- BITC (2002): Business in the Community (2002): About us. In: [www.bitc.org.uk/aboutus.html](http://www.bitc.org.uk/aboutus.html) [Zugriff am 15.06.2006]
- Bosch, Aida et al. (1995): Innerbetriebliche Interaktionsmuster. Eine Typologie der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Forschungsbericht. Erlangen [unv.]
- Bourdieu, Pierre (1985): Sozialer Raum und „Klassen“. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Dies. (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 3, Bd. 1, Hamburg: VSA
- Brandl, Sebastian/ Stelzl, Bernhard (2005): Internationale Arbeitsbeziehungen – Globalisierung als Chance für die deutschen Gewerkschaften? In: WSI-Mitteilungen, 58 (2), S. 82-89
- Brüsemeister, Tomas (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Coleman, James (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American of Sociology. 94, S. 95-120
- Däubler, Wolfgang (2001): Die novellierte Betriebsverfassung. In: Industrielle Beziehungen 4/2001, S. 364-378
- Deeke, Axel (1995): Experteninterviews? Ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, Christian/ Deeke, Axel/ Völkel, Brigitte (Hg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
- Deutscher Gewerkschaftsbund (Hg.) (2005): Corporate Social Responsibility (CSR). Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen, Dokumentation des Workshops am 25.1.2005 in Berlin, DGB

- Dresewski, Felix (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin: upj e.V. (Hg.)
- Enquete Kommission ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘ Deutscher Bundestag (2002): Bericht. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Berlin
- EU-Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Amt für amtliche Veröffentlichungen der EG: Luxemburg; [http:// europa.eu.int/ comm/ employment\\_social/ social/ csr/ greenpaper\\_-de](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper_de) [Zugriff am 02.11.2004]
- European Commission (2002): European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Brüssel
- Fals Borda, O./ Rahman, Muhammed (1991): Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with participation Action-Research. New York: The Apex Press
- Forsa- Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2005): Corporate Social Responsibility in Deutschland. Berlin
- Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm L.(1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: de Gruyter
- Habisch, André et al. (Hg.) (2005): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer
- Habisch, André/ Jonker, Jan (2005): CSR - A Subject with a Substance?. In: Dies./ Schmidpeter, René/ Wegener, Martina (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer, S. 1-10
- Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer
- Habisch, André (1999): Sozialkapital, Soziales Kapital. In: Korff, Wolfgang (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Bd. IV, Gütersloh: Gütersloher Verl.- Haus, S. 472-508
- Habisch, André/ Wegener, Martina (2005): Germany. Overcoming the Heritage of Corporatism. In: Dies./ Jonker, Jan/ Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer, S. 111-123
- Halley, David (1999): Employee Community Involvement – Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement. Köln: Fundus – Netzwerk
- Haunschild, Axel et al. (2005): Trade Unions and CSR: A European Research Agenda. Papier zur Konferenz: The second one-day International Conference on Business Performance and CSR. 22.6.2005 in London
- Hauser-Ditz, Axel/ Wilke, Peter (2004): Corporate Social Responsibility - Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Eine Betriebsrätebefragung zu den Handlungsfeldern für Arbeitnehmervertretungen. Hamburg: wmp consult
- Heuberger, Frank et al. (2004): Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu „Corporate Citizenship“ in Deutschland.

- Bonn: Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung/ Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat
- Hildebrandt, Eckart (2005): CSR und die Transformation der sozialen Frage. In: Ökologisches Wirtschaften, 3, S. 33-36
- Hildebrandt, Eckart/ Schmidt, Eberhard (2001). Nachhaltigkeit als Herausforderung für Gewerkschaftspolitik – Handlungsanforderungen und Handlungskapazitäten von Gewerkschaften für Nachhaltigkeit. In: Abel, Jörg/ Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 239-254
- Hitzler, Ronald et al. (Hg.) (1994): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Honer, Anne (1993): Lebensweltliche Ethnographie. Wiesbaden: DVU
- Hopf, Christel (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe et al., Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz (PVU), 2. Aufl., S. 177-182
- Janning, Heinz/ Bartjes, Heinz (1999): Ehrenamt und Wirtschaft. Stuttgart: Robert-Bosch-Stiftung (Hg.)
- Jonker, Jan/ Schmidpeter, René (2005): Epilogue. In: Dies./ Habisch, André/ Wegener, Martina (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer, S. 377-380
- Kelle, Udo (1994): Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Kelle, Udo/ Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich
- Keller, Berndt (1999): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 6., Auflage, München, Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Kinds, Henk/ Münz, Angelika (2002): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen in den Niederlanden. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen
- Kistler, Ernst et al. (Hg.) (1999): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts: Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin: edition sigma
- Kluge, Norbert (2003): Soziale Verantwortung der Unternehmen im Mix von Verbindlichkeit und Freiwilligkeit. Ms.
- Kluge, Norbert (2000): Trendbegriff Corporate Social Responsibility (CSR). In: Mitbestimmung, 39 (2), S. 71-72
- Kluge, Susann (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich

- Köhnen, Heiner (2003): Die Durchsetzung von Arbeits- und Menschenrechten ist möglich! Arbeitspapier 69, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Korfmaier, Susanne/ Mutz, Gerd (2001): Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement und zivile Arbeitsgesellschaft. In: WSI Mitteilungen, 54 (3), S. 172-178
- Loew, Thomas (Hg.) (2005): The Results of the European Multistakeholder Forum on CSR in the View of Business, NGO and Science. Discussion Paper, Berlin: Institute 4 Sustainability
- Loew, Thomas et al. (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Endbericht, Münster/ Berlin
- Maecenata-Institut (2005): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven. Berlin
- Maaß, Frank/ Clemens, Reinhard (2002): Corporate Citizenship – Das Unternehmen als 'guter Bürger'. Schriften zur Mittelstandsforschung, 94, Bonn
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews? Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitativempirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1997). Das ExpertInneninterview? Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/ Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München: Juventa
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (2002). Vom Nutzen der Expertise. ExpertInneninterviews in der Sozialberichterstattung. In: Bogner, Alexander et al. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung. 2., überarb. und erw. Auflage, Frankfurt a.M./ New York: Campus
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2, S. 11-24
- Mutz, Gerd/ Schneiker, Michael/ Benda, Nicola (2006): Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland, im Erscheinen
- Mutz, Gerd/ Korfmaier, Susanne (2003): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: Holger Backhaus-Maul/ Hasso Brühl (Hg.): Bürgergesellschaft und Wirtschaft - zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin: DIfU, S. 45-61
- Mutz, Gerd et al. (2002): Corporate Citizenship in Deutschland. In: Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen (Hg.): Internationales Jahr der Freiwilligen 2001. Freiwilliges Engagement. Selbsthilfe. Ehrenamt. Band 3., Frankfurt a.M.

- Mutz, Gerd (2001): Der Geist von Corporate Citizenship ist in Deutschland noch nicht angekommen. Wichtige Lernfelder liegen direkt vor den Betriebstoren. In: Das Parlament, 51, 32/ 33, S. 2-4
- Mutz, Gerd/ Korfmacher, Susanne (2000): Das Projekt Switch. Ein 'take off' für bürgerschaftliches Engagement. Voraussetzungen, Erfahrungen, Empfehlungen. München: Forschungsbericht an die Siemens AG
- Mutz, Gerd (1998): Von der Erwerbsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft. Das Münchner Modell. In: Eichendorf, Walter (Hg.): we can work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit. Wiesbaden: Universum- Verl.- Anst, S. 87-98
- Mutz, Gerd (2005): The Development of Civil Society in China; Vortrag gehalten auf der Tagung 'Christliche Soziallehre und Verantwortung in der Gesellschaft'; Chinese Academy of Social Sciences, Peking.
- Nielebock, Helga (2002): Veränderungen im Arbeitsrecht seit 1998 – Ein alphabetischer Überblick der wichtigsten Neuregelungen für Beschäftigte. In: Arbeitsrecht im Betrieb 7/2002, S. 426-429
- Oliviera, Melanie/ Simmons, Adele (2002): Who's Minding the Store? Global Civil Society and Corporate Responsibility. In: Anheier, Helmut et al. (Hg.): Global Civil Society. Oxford
- Ostrom, Ellinor (2000): Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept. In: Dasgupta et al. (Hg.): Social Capital: A multifaceted Perspective. Washington, S. 172-214
- Putnam, Robert (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York
- Reimer, Sabine (2005): Corporate Citizenship in Diskussion und Praxis. In: Dies./ Rupert Graf Strachwitz (Hg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge, 16, Maecenata Verlag: Berlin
- Rudolph, Brigitte (2001): Bürgerschaftliches Engagement deutscher Unternehmen - Erste empirische Fallstudien. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Schwerpunktheft: Ziviles Engagement und Verantwortung der Wirtschaft, Unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in Deutschland
- Schäfer, Claus (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI Mitteilungen, 58, 6/2005, S. 291-300
- Schmidt, Rudi/ Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Schöffmann, Dieter (Hg.) (2001): Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Stiftung. Hamburg: edition Körber-Stiftung
- Schröder, Gerhard (2000): Die zivile Bürgergesellschaft, Anregungen zu einer Neubestimmung der Aufgaben von Staat und Gesellschaft. In: Die Neue Gesellschaft. Frankfurter Hefte 47, S. 200-207

- Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft. Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich. In: Wieland, Josef/ Conradi, Walter (Hg.): Corporate citizenship: gesellschaftliches Engagement, unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis
- Soeffner, Hans-Georg (1989): Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt a.M.
- SPD- Bundestagsfraktion (2000): Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement. Aufbruch zu neuer Verantwortung. Berlin
- Strauss, Anselm L./ Corbin, Juliet M. (1996): Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: PVU
- UPJ (Unternehmen: Partner der Jugend) (Hg.) (2002): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Dokumentation der gleichnamigen UPJ-Tagung vom 11. September 2001 in Hamburg
- Wassermann, Wolfram (2002): Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes eröffnet Entwicklungschancen. In: WSI Mitteilungen 2/2002, S. 84-90
- Wex, Thomas (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: DUV/ Gabler