

Jens Beckert und Thomas Beschorner im Streitgespräch

Wie viel Verantwortung kann die Wirtschaft tragen?

Jens Beckert: Ich muss gestehen, dass mich bei der Rede von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen immer ein deutliches Missbehagen beschleicht. Ich habe den Verdacht, dass es sich dabei um ein unterkomplexes Konzept handelt. Erreicht werden symbolische Handlungen, nicht aber tatsächliche Lösungen der durch Unternehmen verursachten gesellschaftlichen Probleme.

Thomas Beschorner: Umweltschutz, die Anerkennung von Menschenrechten, fairer Umgang mit Mitarbeitern, Respekt vor dem Verbraucher sowie soziales Engagement an den Produktionsstandorten und in Zulieferbetrieben werden als Schlüssel zu gesellschaftlicher Anerkennung und geschäftlichem Erfolg betrachtet. Dabei sind mehr und mehr Unternehmen bereit, weit über die gesetzlichen Anforderungen hinauszugehen.

Beckert: Zugegeben: Akteure in der Wirtschaft brauchen eine moralische Grundeinstellung. Dazu gehört zum Beispiel die Absicht, sich auch dann an die vereinbarten Regeln zu halten, wenn man die Chance hätte, bei einem Verstoß gegen die Spielregeln unerkannt davonzukommen. Wenn es einen solchen moralischen Konsens nicht gäbe, würde ein gemeinsamer Markt überhaupt nicht zustande kommen. Denn die Kosten, die jeder einzelne aufbringen müsste, um sich gegen den Geschäftspartner abzusichern, wären für alle Beteiligten so hoch, dass kaum ein profitabler Handel möglich wäre. Auf der anderen Seite gibt es jedoch Grenzen, was die Harmonie zwischen geschäftsmäßigem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung betrifft. Ein Automobilhersteller wird sich niemals in einen Umweltschutzverband verwandeln können. Und ich glaube, er sollte dies auch nicht.

Beschorner: Die verbreitete Skepsis gegenüber der Realisierbarkeit von gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung hängt mit einem allzu schematischen Verständnis von ökonomischer Rationalität zusammen. Fakt ist doch: So wie der Mensch nicht nur nach der Maßgabe zweckrationaler Nutzenoptimierung handelt, funktionieren auch Unternehmen nicht allein nach rationalen Mechanismen. Auch müssen Entscheidungen oft ins Ungewisse hinein getroffen werden; Erfolge einer Strategie lassen sich oft selbst im Nachhinein nur auf sehr lange Sicht beurteilen. All dies schlägt sich in der Art und Weise nieder, wie Organisationen sich strategisch positionieren. Das lässt sich in Begriffen der Nachahmung oder der Zeremonie, auf die der Neue Institutionalismus in der Soziologie zurückgreift, oft viel besser beschreiben als mit Modellen rationaler Entscheidungsprozesse. Auf genau diesem Wege könnte sich auch das Thema gesellschaftliche Verantwortung durchsetzen.

Beckert: Gerade die Begriffe Nachahmung und Zeremonie beunruhigen mich. Sie verweisen auf symbolische Politik. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hieße ja, dass nicht allein Motive wie die Steigerung von Gewinn und Umsatz für die Konzernpolitik tatsächlich berücksichtigt würden, sondern ebenso die durch Unternehmensentscheidungen verursachten externen Kosten bei Arbeitnehmern, Verbrauchern und in der Umwelt und Natur. Praktisch überfordert das die Unternehmen. Zum einen haben wir immer noch große Schwierigkeiten damit, Fortschritte auf dem Feld der Verantwortung in konkrete Zahlen zu

fassen - also in die Sprache der Manager und Aktionäre. Darüber hinaus ist es, selbst wenn solche Zahlen vorliegen, einfach unklar, wie sich Strategien, die nicht auf den Geschäftserfolg zielen, am Markt durchsetzen können.

Beschorner: Mit Sicherheit spielt die Frage der Glaubwürdigkeit eine wichtige Rolle. Man wird durchaus kritisch fragen müssen, ob es sich bei unternehmerischen Verlautbarungen nur um "talk" handelt oder ob damit auch wirklich konkrete Verbesserung einhergehen. Es ist darüber hinaus wichtig, sich von der Fixierung auf einzelne Akteure zu trennen und zu schauen, wie sich Veränderungsprozesse in ganzen Gruppen von Organisationen, wir sprechen hier von "organisationalen Feldern", bemerkbar machen - also in Unternehmen und Verbänden, Verbraucherschutzvereinigungen und Nichtregierungsorganisationen ebenso wie in der Politik und in den Medien. Dabei zeigt sich, wie und unter welchen Bedingungen Regeln im Laufe der Zeit für alle Beteiligten die Form von mehr oder weniger objektiv gegebenen, unhintergehbaren Normen annehmen - sogar dann, wenn dies strikter Zweckrationalität zuwider läuft.

Beckert: Häufig haben wir es, wenn die Moral ins Spiel kommt, nicht nur mit einer gewissen Unschärfe in der Beurteilung erzielter Ergebnisse zu tun, sondern mit einer auf dem Vernunftweg kaum steuerbaren Dynamik. Ein gutes Beispiel dafür liefern die Ereignisse um die 1995 geplante Versenkung der Brent Spar. Im Nachhinein hat sich hier gezeigt, dass die Dimensionen des Protestes völlig überzogen waren - jedenfalls in Anbetracht der Umweltschädlichkeit der Versenkung der Plattform im Vergleich zu anderen Methoden der Entsorgung. Diese Geschichte ist ein gutes Beispiel für das, was Niklas Luhmann als "Effektexplosion" bezeichnet hat. Hier kommen Logiken verschiedener Systeme zusammen, die nicht zueinander passen. Und dann knallt es. Einer solchen explosiven Dynamik die Steuerung gesellschaftlicher Entscheidungen anzuvertrauen, ist meiner Meinung nach kein befriedigender Umgang mit Konflikten zwischen unternehmerischen Interessen und denen der sozialen und natürlichen Umwelt.

Beschorner: Um herauszufinden, wie ein neues Thema sich seinen Weg durch miteinander verflochtene Organisationen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bahnt, hat sich meine Forschungsgruppe an der Universität Oldenburg und am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Berlin mit der Entwicklung des Klimaschutzes in Deutschland befasst. Bei unserem Vergleich über Branchen hinweg haben wir herausgefunden, dass die Institutionalisierung neuer Normen für verschiedene Felder von Organisationen auf ganz verschiedenen Wegen verlaufen kann. Im Bereich Bauen und Wohnen zum Beispiel wird Klimaschutz überwiegend aus Effizienzgründen thematisiert und praktiziert, im Bereich Mobilität dagegen aufgrund von gesellschaftlichem Legitimitätsdruck: Themen wie Rußfilter, Smog oder bleifreies Benzin ziehen eine relativ große Aufmerksamkeit auf sich. Trotz aller Defizite in der Umsetzung von Klimaschutzziele ist das Fazit unserer Studie nicht pessimistisch. Der Klimaschutz hat ein Stück weit seinen Weg in die Institutionen gefunden und ist Teil ihrer Eigenlogik geworden. Warum sollte vergleichbares mit der Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen nicht ebenfalls gelingen?

Beckert: Nicht, dass Themen wie Umweltschutz in Unternehmen thematisiert werden können, bezweifle ich. Effektiv reagieren Unternehmen aber erst, wenn es gesetzliche Regelungen gibt. Erst damit werden gesellschaftliche Belange in der Sprache von Kosten und Nutzen fassbar. Die Moralisierung von Marktbeziehungen hingegen führt uns nicht nur in kaum mehr steuerbare Situationen, sondern ist auch nicht unbedingt von Vorteil für die Gesellschaft. Anschaulich zeigt dies etwa die Situation in vielen Entwicklungsländern, wo erfolgreiche Unternehmer aufgrund gesellschaftlicher Normen dazu gebracht werden, mit ihren Gewinnen weniger erfolgreiche Familienangehörige zu unterstützen, anstatt ihre Gewinn wie-

der zu investieren. Als Akt der Solidarität ist das bewundernswert. Aber volkswirtschaftlich betrachtet ist diese Vermischung von Aufgabenbereichen, für welche wir in den westlichen Wohlfahrtsstaaten getrennte Lösungen gefunden haben, einer der Gründe für den Wirtschaftsrückstand in den Drittweltländern.

Beschorner: Mittlerweile besteht ein Konsens darüber, dass eine Steuerung von unternehmerischem Handeln allein durch Gesetze nicht ausreicht. Gesetze hinken der wirtschaftlichen Entwicklung hinterher. International ist ihre Wirkungskraft begrenzt. Zudem sind sie immer unvollständig. Aus diesen Gründen darf auch von Seiten der Unternehmen sich gesellschaftliche Verantwortung nicht auf bloße Gesetzestreue reduzieren. Wichtig ist, dass man kollektive Selbstbindungen, wie etwa Branchenvereinbarungen, forciert, damit nicht ein einzelnes moralisch handelndes Unternehmen zum ökonomischen Deppen wird.

Beckert: Mir geht es nicht um die ausschließliche Fixierung auf Gesetze. Vielmehr geht es mir um die Verbindlichkeit von Regelungen, die sanktionsbewehrt sein müssen. Darüber hinaus jedoch sollten wir dem Prinzip der funktionalen Differenzierung vertrauen. Nicht die Förderung von Opernhäusern oder Umweltprojekten durch philanthropisches Engagement werden in einer nach diesem Prinzip gestalteten Gesellschaft der sozialen Verantwortung eines Unternehmens gerecht, sondern die Besteuerung von Unternehmensgewinnen zur Finanzierung einer durch das politische System demokratisch legitimierten Kultur- und Umweltpolitik.

Natürlich will ich nicht behaupten, dass die politische Steuerung auf dem Weg von Gesetzen immer gute Resultate zeitigt. Schließlich hat auch der Staat nicht die Rationalität für sich gepachtet. Aber ich glaube eben auch nicht, dass wir zunehmend dem Markt und den Unternehmen die Steuerung der Gesellschaft überlassen sollten.

Beschorner: Statt des Glaubens an die Durchsetzungskraft vereinbarter Regeln brauchen wir auch ein von guten Absichten geleitetes Mitwirken. In der Unternehmensethik spricht man deshalb heute zu Recht wieder von Begriffen der Tugend und von moralischer Integrität.

Beckert: Dies stimmt im Hinblick auf die tatsächliche Einhaltung verbindlicher Regelungen. Doch gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, verstanden als das Prinzip der freiwilligen Abweichung von ökonomischen Zielen zwecks Realisierung nicht ökonomischer Zielvorstellungen kann nicht das Konzept sein, mit dem Gesellschaften das Verhalten von internationalen Konzernen steuern. Solcherart gesellschaftliches Engagement ist, trotz aller guten Absichten, immer eine Regierung ohne Opposition. Kein Unternehmen wird schließlich seine Entscheidungen einem demokratischen Legitimationsprozess unterwerfen. Vor diesem Hintergrund erscheint mir die Rede von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, wenn man grundsätzlicher darüber nachdenkt, zwar sympathisch, aber auch in ganz besonderer Weise problematisch.

Bearbeitung: Ralf Grötter

Jens Beckert ist Direktor des Kölner Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung. Thomas Beschorner ist Leiter der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ an der Universität Oldenburg und Gastprofessor an der McGill University in Montreal, Kanada.