

Annick Sophie Eichinger

# Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als polykontexturale Kontingenzreflexion

Eine systemtheoretische Analyse mit Beispielen  
aus der Textilindustrie



University  
of Bamberg  
Press

## **2** Bamberger Beiträge zur Kommunikationswissenschaft

# Bamberger Beiträge zur Kommunikationswissenschaft

Band 2

hg. von Markus Behmer, Rudolf Stöber,  
Anna Maria Theis-Berglmair, Carsten Wunsch

# **Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen als polykontexturale Kontingenzreflexion**

Eine systemtheoretische Analyse mit Beispielen aus  
der Textilindustrie

von Annick Sophie Eichinger

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar

Diese Arbeit hat der Fakultät für Geistes- und Kulturwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Masterarbeit vorgelegen und wurde mit dem Manfred Rühl Preis 2014 für herausragende Abschlussarbeiten geehrt.

1. Gutachter: Prof. Dr. Anna M. Theis-Berglmair

2. Gutachter: Prof. Dr. Rudolf Stöber

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Redaktion: Holger Kellermann

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Anna Hitthaler

Umschlaggrafik: © Michael Reinhardt

© University of Bamberg Press Bamberg 2015  
<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 2197-053X

ISBN: 978-3-86309-302-0 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-303-7 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-259908

Für meine Familie



## Inhaltsverzeichnis

	Vorwort der Herausgeber .....	11
	Vorwort der Verfasserin .....	13
1.	Einleitung .....	15
2.	Grundlagen der Systemtheorie .....	19
2.1	System-Umwelt Differenz .....	19
2.2	Allgemeine Eigenschaften von Systemen .....	22
2.3	Die Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen .....	25
2.3.1	Psychische Systeme .....	25
2.3.2	Soziale Systeme .....	26
2.3.2.1	Interaktion .....	29
2.3.2.2	Gesellschaft .....	30
2.3.2.3	Organisation .....	32
3.	Die moderne Gesellschaft .....	35
3.1	Die Entwicklung hin zur modernen Gesellschaft .....	35
3.2	Die Funktionssysteme der differenzierten Gesellschaft .....	38
3.2.1	Binäre Codierung als Grundunterscheidung von Funktionssystemen .....	39
3.2.2	Programme als Entscheidungsregeln und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien .....	40
3.2.3	Organisationen und ihre Verortung in den Funktionssystemen .....	41
3.3	Probleme der funktional differenzierten Gesellschaft .....	45
4.	Die kontextregulierte Gesellschaft .....	49
4.1	Merkmale .....	51



4.1.1	Dezentrale und flexible politische Formen.....	52
4.1.2	Dissens statt Konsens.....	53
4.1.3	Risiko und Gefahr.....	54
4.2	Implikationen für Organisationen .....	58
4.2.1	Zurechenbarkeit von Verantwortung.....	58
4.2.2	Wandel von <i>confidence</i> zu <i>trust</i> .....	59
4.2.3	Neues Legitimationsideal: Reflexion und Kontingenz .....	60
4.3	Die neue Öffentlichkeit im Kontingenzsetzungsprozess.....	62
4.3.1	Massenmedien .....	64
4.3.2	Social Media .....	66
4.3.3	Neue soziale Bewegungen und Nichtregierungs- organisationen.....	70
5.	Gesellschaftliche Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion .....	73
5.1	Die Zentralfunktionen von Organisationen .....	73
5.1.1	Die Sensibilität gegenüber der Umwelt.....	73
5.1.2	Die Organisationsidentität.....	74
5.1.3	Die Selbstbeschreibung .....	76
5.2	Die Rolle der Public Relations Stellen bei der gesellschaftlichen Verantwortung.....	78
5.2.1	Die Verortung der Public Relations Stellen .....	78
5.2.2	Das Kontingenzmanagement als Aufgabe der Public Relations Stellen .....	80
5.2.3	Kontingenz, Public Relations Stellen und gesellschaftliche Verantwortung .....	82
5.3	Resümee zur polykontexturalen Kontingenzreflexion.....	83

6.	Einführung in die Analyse der Praxisbeispiele .....	87
6.1	Begriffsabgrenzungen.....	87
6.1.1	Corporate Social Responsibility .....	87
6.1.2	Corporate Citizenship.....	88
6.1.3	Nachhaltigkeit.....	89
6.2	Gesellschaftliche Verantwortung in der Textilindustrie.....	90
6.3	Kriterien zur Auswahl der Firmen .....	94
7.	Die Global Player der Textilindustrie und die gesellschaftliche Verantwortung .....	97
7.1	Der Weg zur reflektierenden Organisation: Das Beispiel Nike.....	97
7.2	Die Etablierung des neuen <i>business paradigm</i> : Das Beispiel PPR.....	103
7.3	Die polykontexturale Orientierung: Das Beispiel PUMA.....	108
7.4	Die Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit: Die Detox-Kampagne von Greenpeace 2011.....	116
7.5	Die Reflexionsleistung in den Unternehmen: Die Joint Roadmap von Nike, PUMA, adidas, H&M und LiNing.....	122
7.6	Zusammenfassung der Fallbeispiele .....	129
8.	Abschließende Betrachtung .....	131
	Literaturverzeichnis .....	135
	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen.....	145
	Anhang .....	147



## Vorwort der Herausgeber

Bei dem vorliegenden zweiten Band der Bamberger Beiträge zur Kommunikationswissenschaft handelt es sich um eine Masterarbeit, die im Wintersemester 2012/13 abgeschlossen wurde. Zu diesem Zeitpunkt war der Manfred-Rühl-Preis für herausragende Abschlussarbeiten noch gar nicht ins Leben gerufen. Im Zuge der Vorbereitungen des Symposiums, das im Januar 2014 anlässlich des 80. Geburtstags von Professor Manfred Rühl veranstaltet wurde, kam die Idee auf, künftig besonders gute Abschlussarbeiten auf Masterebene mit einem nach dem Jubilar benannten Preis auszuzeichnen und in der vorliegenden Reihe zu publizieren. Dass nun ausgerechnet eine systemtheoretisch orientierte Arbeit erstmals mit diesem Preis bedacht wird, ist zwar eher dem Zufall zuzuschreiben, wird aber womöglich den Namensgeber besonders freuen. Denn die Autorin verwendet viel Mühe auf die Entwicklung eines „Denkzeuges“, sprich: Theorie, die sie heranzieht, um das vieldiskutierte Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf wissenschaftlicher Basis zu analysieren und in einen größeren Kontext zu stellen, als dies der plakative Begriff der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) es zu leisten vermag. Auch andere, in der Praxis häufig verwendete Schlagworte und Konzepte, wie etwa die „Triple Bottom Line“ (Profit, Planet, People) erfahren eine (system-)theoretische Wendung. Auf diese Weise werden Praxisthemen in wissenschaftliche Fragen transferiert. Erst dadurch wird es möglich, aktuelle Beobachtungen und Entwicklungen in einen zeitlich, sozial und sachlich größeren Kontext zu stellen und konkrete Anregungen für Unternehmen zu entwickeln. Dass es durchaus möglich ist, aus der sehr abstrakten Systemtheorie Luhmannscher Provenienz Implikationen für die Organisationspraxis abzuleiten, zeigt Frau Eichinger am Beispiel einzelner Unternehmen bzw. Konzerne auf. Hier wird auch sichtbar, dass jede Organisation ihre eigene Antwort auf veränderte gesellschaftliche Ansprüche finden muss – im Innen- wie im Außenverhältnis. Das fällt einer Organisation umso leichter, je eher sie in der Lage ist, eigene Beobachtungen als kontingent zu erkennen und dieses Faktum zu reflektieren. Aus dieser Erkenntnis erklärt sich auch der Titel des vorliegenden Bandes, der auf den ersten

Blick sperrig und fremd erscheinen mag. Diese Verfremdung ist gewollt, denn nur bei hinreichender Verfremdung von Sachverhalten ist Wissenschaft in der Lage, neue, über das Wissen von Praktikern hinausgehende, Informationen zu erzeugen. Es bedarf allerdings des Mutes (und des Intellekts), sich auf diese Verfremdung einzulassen. Über beides verfügt Annick Eichinger und sie steht damit für den Anspruch der Bamberger Kommunikationswissenschaft, die Studierenden mit Wissenschaft so vertraut zu machen, dass sie sich auch an anspruchsvolle Theorien heranwagen und damit etwas anzufangen wissen.

Bamberg im Juli 2014

Markus Behmer  
Rudolf Stöber  
Anna M. Theis-Berglmair  
Carsten Wunsch

## Vorwort der Verfasserin

„Verantwortung übernehmen!“, so lautete der Titel des Artikels von Mirko Heinemann in der Sonderbeilage der *Zeit*<sup>1</sup> zum Thema gesellschaftliche Verantwortung im Mai 2011. Dieser knappe Imperativ bringt die aktuelle, nicht nur in Deutschland sondern weltweit geführte Diskussion über gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen auf den Punkt.

In der jüngsten Vergangenheit nehmen die Forderungen an Unternehmen zu, sich verantwortungsbewusst zu verhalten. Schlagworte wie Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit oder Corporate Citizenship tauchen immer häufiger im gesellschaftlichen Diskurs auf. Dabei fehlt aber eine einheitliche, sauber abgegrenzte Definition der verwendeten Begriffe.

Des Weiteren ist eine sehr einseitige Behandlung des Themas festzustellen, der Blick wird von außen auf die Organisationen gerichtet mit einer Aufforderung zur gesellschaftlichen Verantwortung, wie auch der Titel des *Zeit* Artikels zeigt. Nur sehr selten geht man jedoch der Frage nach, was sich eigentlich innerhalb der Organisationen in Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung abspielt.

In dieser Masterarbeit soll mit Hilfe einer eigenständigen, wissenschaftlich abgesicherten Definition das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung behandelt werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer systemtheoretischen Herangehensweise. Gesellschaftliche Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion zu definieren heißt, den Fokus auf die Entscheidungen von Organisationen und die kommunikative Bearbeitung (Reflexion) von Kontingenz durch die Public Relations Stellen im Unternehmen zu legen.

Diese auf Basis der Systemtheorie entwickelte Definition soll einen neuen Blickwinkel auf die Problematik eröffnen und besonders die Innenperspektive der Organisation aufzeigen. Vor allem die Gefahr, die sich für Organisationen und ihren Erhalt durch die Definitionskomponente der Reflexion ergibt, kann Erklärungen für das zögerliche Verhal-

<sup>1</sup> Online verfügbar unter: <http://www.metatop.de/fileadmin/pdf/expertise/studien-extern/csr-die-zeit-ausgabe-05-2011.pdf> (zuletzt geprüft am 11.05.2012).

ten von Unternehmen bei der Implementierung von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung geben, die in der aktuellen Diskussion meist vollkommen fehlen.

## 1. Einleitung

„Die Tage sind vorbei, in denen ein Unternehmen eine private Angelegenheit war – wenn es jemals eine war. In einer Unternehmensgesellschaft hat jeder unternehmerische Akt soziale Konsequenzen und kann öffentliches Interesse hervorrufen. Jedesmal, wenn ein Unternehmen in der Wirtschaft Mitarbeiter einstellt, etwas baut, verkauft oder kauft, handelt es für die Menschen genauso wie für sich selbst, und es muß die volle Verantwortung für sein Handeln akzeptieren.“ (Robert Wood Johnson 1935)<sup>2</sup>

Diese Aussage des amerikanischen Unternehmers und Gründers des Pharma- und Konsumgüterherstellers Johnson&Johnson, Robert Wood Johnson, aus dem Jahr 1935 adressiert bereits einige essentielle Aspekte der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Warum das Thema aber für die meisten Unternehmen erst mehr als ein halbes Jahrhundert nach Johnsons Aussage auf der Agenda steht, welche gesellschaftlichen Gründe es hierfür gibt und was durch das Phänomen der Organisation als soziales System bedingt ist, soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Der Fokus liegt dabei auf der Binnenstruktur von Organisationen, die durch den Wandel der Gesellschaft mit dem neuen Thema der gesellschaftlichen Verantwortung konfrontiert sind. Durch die Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion werden die Schwierigkeiten gezeigt, denen sich Organisationen bei diesem Thema gegenüber sehen. Sie können nur mit Hilfe der spezifischen Merkmale von Organisationen, wie sie Luhmanns Systemtheorie bietet, erklärt werden.

Dabei werden zwei Fragenkomplexe näher beleuchtet. Einerseits, wie man sich aus einer systemtheoretischen Perspektive gesellschaftlicher Verantwortung als neuem Thema in Organisationen nähern kann, andererseits, wie sich die gesellschaftliche Verantwortung in der Organisation konkret äußert und welche Stelle innerhalb der Organisation hierfür zuständig ist.

Hinter dem ersten Fragenkomplex steckt die Vermutung, dass die moderne Gesellschaft als Umwelt für die Organisationen ein Thema wie

<sup>2</sup> Online verfügbar unter: <http://aphorismen-archiv.de/J1988.html> (zuletzt geprüft am 10.07.2012).



die gesellschaftliche Verantwortung immer notwendiger macht. Der zweite Fragenkomplex lässt an die Public Relations Stellen denken, die sich an der Grenze zwischen System und Umwelt befinden und durch ihr Kontingenzmanagement die Beobachtung der Öffentlichkeit und die Bearbeitung der daraus gewonnenen Informationen erst ermöglichen. Die vorliegende Arbeit ist eine systemtheoretische Analyse, wobei die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf Praxisbeispiele aus der Textilindustrie transferiert werden und damit einen neuen Blick auf das Phänomen der gesellschaftlichen Verantwortung in dieser Branche ermöglichen. Grundlage für diese Arbeit waren zum einen die Ausführungen von Niklas Luhmann zu Organisationen als soziale Systeme und zur funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft sowie die Arbeiten von Susanne Holmström und Matthias Kussin, die Luhmanns Ansätze weiter entwickelten und so dessen Theorie auch auf neuere gesellschaftliche Phänomene übertragbar machten. Für den Praxisteil waren vor allem die Homepages und die veröffentlichten Pressematerialien der untersuchten Unternehmen wichtige Quellen. Das von der Autorin geführte Telefoninterview mit Kerstin Neuber, Head of Corporate Communications bei PUMA, war eine wichtige Ergänzung zu den öffentlich zugänglichen Quellen.

Der Versuch, das systemtheoretische Instrumentarium für eine Neudefinition von gesellschaftlicher Verantwortung nutzbar zu machen, stellt bis auf wenige Ausnahmen (Holmström 1998/2006, Curbach 2009) eine Neuerung dar. Die zentralen Argumentationsschritte werden im folgenden Aufbau der Arbeit entwickelt:

In *Kapitel 2* wird in die Systemtheorie von Niklas Luhmann eingeführt. Ausgehend von der System-Umwelt Differenz werden die wichtigsten Merkmale von Systemen herausgearbeitet, bevor in einem nächsten Schritt das Augenmerk auf soziale Systeme gelegt wird. Neben Gesellschaft und Interaktion zählt hierzu die Organisation, die im Mittelpunkt der Ausarbeitung zur gesellschaftlichen Verantwortung steht und die durch ihre spezielle Form der Reproduktion, nämlich der Kommunikation von Entscheidungen, charakterisiert ist.

*Kapitel 3* beschäftigt sich mit der in verschiedene Teilsysteme ausdifferenzierten modernen Gesellschaft. Um die Spezifika dieser Differenzierungsform und ihre Implikation für das Thema der Arbeit verstehen

zu können, muss vorab die Entwicklung hin zu diesem Gesellschaftstyp dargestellt werden. Denn erst im Unterschied zur segmentären und stratifikatorischen Differenzierung werden die Besonderheiten dieses Gesellschaftstyps evident. Besonders die Codes, Programme und symbolisch generalisierten Tauschmedien kennzeichnen diesen Typus von Gesellschaft. Ebenfalls soll eine kurze Einordnung von Organisationen vorgenommen werden, zusammen mit einer Darstellung des besonderen Verhältnisses von Gesellschaft und Organisation. Als Abschluss des Kapitels werden die Folgeprobleme der funktionalen Differenzierung dargestellt. Diese weisen bereits darauf hin, dass für die Erklärung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen eine Modifikation der Gesellschaftsform notwendig ist.

Das Ergebnis der Modifikation – die kontextregulierte Gesellschaft – wird in *Kapitel 4* behandelt. Dabei ist wichtig anzumerken, dass an den grundlegenden Prinzipien von Luhmanns moderner Gesellschaft festgehalten wird. In einem ersten Schritt werden deshalb die Neuannahmen aufgeführt, unter die die veränderten politischen Formen, andere Konsensannahmen und ein differenzierter Risikobegriff fallen. Durch das besondere Verhältnis von Gesellschaft und Organisation ergeben sich auch neue Annahmen für die Organisation, zum Beispiel Verantwortlichkeit oder ein neuer Vertrauensbegriff, die im Anschluss behandelt werden. Schlussendlich sehen sich Organisationen einem neuen Legitimationsideal gegenüber, das vor allem von Reflexion und Kontingenz geprägt ist. Als einer der wichtigsten Urheber dieser veränderten Ansprüche an Organisationen kann die Öffentlichkeit gesehen werden. Vor allem der Wandel von Bezugs- zu Anspruchsgruppen und die neuen technologischen Möglichkeiten ändern die Masse und Intensität der Öffentlichkeit, der im Kontingenzsetzungsprozess der Entscheidungen von Organisationen eine bedeutende Rolle zukommt.

*Kapitel 5* zeigt die gesellschaftliche Verantwortung als Folge der eben dargestellten Veränderungen in der Gesellschaft und die daraus resultierende Anpassung der Organisationen. Abgeleitet aus den bisherigen Ausführungen wird die gesellschaftliche Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion definiert und der Blick auf das Organisationinnere gerichtet. Dabei spielen Zentralfunktionen wie Umweltsensibilität, Organisationsidentität und Selbstbeschreibungen eine wichtige

Rolle. In einem weiteren Schritt werden die Public Relations Stellen in der Organisation als zentrale Orte zwischen System und Umwelt identifiziert. Ein Resümee der wichtigsten Annahmen bildet den Ausgangspunkt für den praktischen Teil der Arbeit.

In *Kapitel 6* werden wegen der in der Literatur vorherrschenden semantischen Unschärfe die zentralen Begriffe definiert; vor allem auf den Unterschied zwischen gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion, Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship wird im Detail eingegangen. Es folgt eine Begründung, warum sich die Autorin für Beispiele aus der Textilindustrie entschieden hat und nach welchen Kriterien die Unternehmen ausgewählt wurden.

*Kapitel 7* widmet sich den ausgewählten Global Playern der Textilindustrie und zeigt an ihnen die diversen Ausprägungen der eigenen Definition von gesellschaftlicher Verantwortung auf. Dabei wird sowohl auf mögliche Ergebnisse von polykontexturaler Kontingenzreflexion, wie beispielsweise das Konzept der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, als auch auf beispielhafte Kampagnen der Kontingenzsetzung innerhalb einer Organisation und über Systemgrenzen hinweg im Detail eingegangen.

*Kapitel 8* fasst schließlich die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und zeigt daraus resultierende Implikationen für Organisationen und die Gesellschaft auf.

## 2. Grundlagen der Systemtheorie

Dieses Kapitel legt das Augenmerk auf die Systemtheorie nach Niklas Luhmann, da diese die Grundlage für die weiteren Erörterungspunkte darstellt. Nach einer kurzen Unterscheidung von System und Umwelt sowie den allgemeinen Merkmalen von Systemen werden psychische und soziale Systeme genauer betrachtet. Im Kontext der sozialen Systeme werden Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft näher beleuchtet.

Der nun folgenden Ausarbeitung wird die zweite Phase der Systemtheorie von Niklas Luhmann zu Grunde gelegt, die mit der Verfassung des Werkes *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* im Jahr 1984 begann, das einen Einschnitt in Luhmanns Theorieentwicklung darstellt. Obwohl Luhmann bereits in den sechziger und siebziger Jahren wichtige Grundlagen seiner Systemtheorie konzipierte, konzentriert sich die Autorin in der vorliegenden Arbeit auf die neuere Systemtheorie, deren Paradigma die Theorie autopoietischer Systeme ist.

### 2.1 System-Umwelt Differenz

Trotz der Weiterentwicklung seiner Theorie hält Luhmann daran fest, dass als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse die System-Umwelt Differenz gelten muss. Sie besagt, dass Systeme nicht nur gelegentlich, sondern strukturell an ihrer Umwelt orientiert sind und dass folglich kein System unabhängig von seiner Umwelt existieren kann (vgl. Luhmann 1996c: 35). „Sie [die Systeme] konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz.“ (Luhmann 1996c: 35) Das System entwickelt sich also durch eine Unterscheidung zwischen System und Umwelt und steckt mit der Grenzziehung den Bereich ab, der zu ihm gehört. Dabei markierten Grenzen generell keinen Abbruch von Zusammenhängen. Aber der Grenzbegriff besage eben, so Luhmann, dass Prozesse beim Überschreiten der Grenze unter andere Bedingungen der Fortsetzung gestellt werden (vgl. Luhmann 1996c: 35f.).

„Die Umwelt erhält ihre Einheit erst durch das System und nur relativ zum System. Sie ist ihrerseits durch offene Horizonte, nicht jedoch durch überschreitbare Grenzen umgrenzt; sie ist selbst also kein System.“ (Luhmann 1996c: 36)

Für jedes System ist die Umwelt also eine andere, weil ein System nur sich selbst von seiner Umwelt aus wahrnimmt. „Die Umwelt ist selbst keine operationsfähige Einheit, sie kann das System nicht beobachten, nicht behandeln und nicht beeinflussen.“ (Marcinkowski 1993: 134)

Eine der entscheidenden Konsequenzen daraus ist die Unterscheidung zwischen der Umwelt eines Systems und den Systemen in der Umwelt dieses Systems. Luhmann betont in diesem Zusammenhang noch einmal explizit, dass sich das Abhängigkeitsverhältnis zwischen System und Umwelt von dem zwischen einzelnen Systemen unterscheidet.

„Ob und wie weit sich Verhältnisse ausbilden lassen, in denen ein System ein anderes dominiert, ist nicht zuletzt abhängig davon, wie weit beide Systeme und wie weit das System ihrer Beziehungen von der jeweiligen Umwelt abhängen.“ (Luhmann 1996c: 37)

Auch die eben angesprochenen Systeme in der Umwelt des Systems sind auf ihre Umwelten hin orientiert.

„Daher ist jedem System seine Umwelt als verwirrend komplexes Gefüge wechselseitiger System/Umweltbeziehungen gegeben, zugleich aber auch als eine durch das eigene System selbst konstituierte Einheit, die eine nur selektive Beobachtung erfordert.“ (Luhmann 1996c: 37)

Diese Differenz von System und Umwelt bringt als Paradigma der Systemtheorie mit sich, dass die Differenz von Ganzem und Teil durch eine Theorie der Systemdifferenzierung zu ersetzen ist. Das heißt, hier wird die Systembildung in Systemen wiederholt (vgl. Luhmann 1996c: 37).

„Innerhalb von Systemen kann es zur Ausdifferenzierung weiterer System/Umwelt-Differenzen kommen. Das Gesamtsystem gewinnt damit die Funktion einer ‚internen Umwelt‘ für die Teilsysteme, und zwar für jedes Teilsystem in je spezifischer Weise.“ (Luhmann 1996c: 37)

Aus diesem Grund bezeichnet man die Systemdifferenzierung als Verfahren der Steigerung von Komplexität und das mit erheblichen Konsequenzen für das, was noch als Einheit des Gesamtsystems beobachtet

werden kann (vgl. Luhmann 1996c: 38). Darauf wird in Punkt drei noch näher eingegangen.

Diesen Aspekt der Komplexität definiert Luhmann als eine „zusammenhängende Menge von Elementen [...], wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ (Luhmann 1996c: 46) „Durch Grenzziehung und Konstituierung einer Differenz von Außen und Innen entstehen Bereiche von unterschiedlicher Komplexität.“ (Luhmann 1999: 175) In der System-Umwelt-Differenz weist die Umwelt immer eine höhere Komplexität auf als das System.

„[D]ie Umwelt [ist] für jedes System komplexer [...] als das System selbst. Den Systemen fehlt die ‚requisite variety‘ [...], die erforderlich wäre, um auf jeden Zustand der Umwelt reagieren bzw. die Umwelt genau systemadäquat einrichten zu können.“ (Luhmann 1996c: 47)

Das System wird also immer zur Selektion gezwungen, was zur Folge hat, dass ihm so die Kontingenz aller Operationen auferlegt wird. „Unter Operation versteht man die Reproduktion eines Elementes eines autopoietischen Systems mit Hilfe der Elemente desselben Systems, also die Voraussetzung für die Existenz des Systems selbst.“ (Baraldi 1999: 123) „Die Komplexitätsunterlegenheit [der Systeme] muß durch Selektionsstrategien ausgeglichen werden. Daß das System zur Selektion gezwungen ist, ergibt sich schon aus der eigenen Komplexität.“ (Luhmann 1996c: 48) Systeme müssen also einen Grad ihrer Komplexität aufbauen, der zum einen die Abgrenzung von der komplexeren Umwelt erlaubt, aber gleichzeitig auch in der Lage ist, der Entwicklung und den Unsicherheiten der Umwelt zu begegnen (vgl. Luhmann 1996c: 48). Wichtiger Unterschied hierbei ist der zwischen Umweltkomplexität und Systemkomplexität, wobei die Systemkomplexität geringer ist und dies durch die Ausnutzung ihrer Kontingenz, also durch ihr Selektionsmuster wettmachen müsse (vgl. Luhmann 1996c: 50).

Für die weitere Ausarbeitung ebenfalls entscheidend ist ein anderer Gesichtspunkt der Komplexität:

„Komplexität in diesem zweiten Sinne ist dann ein Maß für Unbestimmbarkeit oder für Mangel an Information. Komplexität ist, so gesehen, die Information, die dem System fehlt, um seine Umwelt (Umwelt-

komplexität) bzw. sich selbst (Systemkomplexität) vollständig erfassen und beschreiben zu können.“ (Luhmann 1996c: 50f.)

Dieser Zusammenhang zwischen System-Umwelt Differenzierung und der Steigerung der Komplexität ist ein weiterer entscheidender Punkt für die Analyse der gesellschaftlichen Verantwortung.

## 2.2 Allgemeine Eigenschaften von Systemen

In diesem Kapitel werden die allgemeinen Merkmale von Systemen dargestellt. Den Ausgangspunkt bilden hierbei die vier Systemarten nach Luhmann, nämlich Maschinen, organische und neurologische Systeme sowie psychische und zuletzt soziale Systeme. Während sich das erste Merkmal noch auf alle vier Arten bezieht, beschränken sich die folgenden Merkmale auf eine immer kleinere Zahl von Systemen.

Eine grundlegende Gemeinsamkeit von allen Systemen wurde im vorherigen Teil bereits kurz angedeutet, soll aber nun an dieser Stelle noch einmal ausführlicher behandelt werden: die Grenzen: „Sie haben [...] nach allgemeinem Verständnis die Doppelfunktion der Trennung und Verbindung von System und Umwelt.“ (Luhmann 1996c: 52) Mit Hilfe von Grenzen könnten sich Systeme zugleich schließen und öffnen, so Luhmann, indem sie interne Interdependenzen von System-Umwelt Interdependenzen trennen und beide aufeinander bezögen. Grenzen könnten für diese Funktion des Trennens und Verbindens als besondere Einrichtung ausdifferenziert werden und nähmen dann eben diese Funktion durch spezifische Selektionsleistungen wahr. Auf diese Weise werde nicht nur die externe, sondern auch die interne Komplexität des Systems reduziert. Die Folge davon wäre ein über Grenzen vermittelter Kontakt, der keinem System die volle Komplexität des anderen vermitteln könne, selbst wenn die Informationsverarbeitungskapazität an sich dafür ausreichen würde (vgl. Luhmann 1996c: 52f.). Grenzen sind hinreichend definiert, „wenn die Probleme, die man mit dem Grenzverlauf und mit der Anwendung der Unterscheidung von außen und innen haben kann, mit den operativen Möglichkeiten des Systems selbst behandelt werden können.“ (Luhmann 1996c: 560)

Das nächste Merkmal, das nur noch biologische, psychische und soziale Systeme in der Luhmann'schen Systemtheorie gemeinsam haben, ist die Selbstreferenz. „Der Begriff Selbstreferenz bezeichnet die Ein-

heit, die ein Element, ein Prozeß, ein System für sich selbst ist.“ (Luhmann 1996c: 58) Ein selbstreferentielles oder autopoietisches System konstituiert diejenigen Elemente selbst, aus denen es besteht. So operierten solche Systeme notwendigerweise im Selbstkontakt und hätten keine andere Form für Umweltkontakt als Selbstkontakt (vgl. Luhmann 1996c: 59). „Selbstreferentielle Systeme sind auf der Ebene dieser selbstreferentiellen Organisation geschlossene Systeme, denn sie lassen in ihrer Selbstbestimmung keine anderen Formen des Prozessierens zu.“ (Luhmann 1996c: 60) Diese Selbstbezüglichkeit lebender Systeme lasse sich, so Kneer/Nassehi, auch mit dem Begriff der Rekursivität weiter konkretisieren (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 50). „Rekursivität [dabei] heißt: das Ergebnis von Operationen als Ausgangspunkt nehmen für den Anschluß weiterer Operationen desselben Typs.“ (Luhmann 1992a: 321) Damit fällt für autopoietische Systeme Input und Output für ihre Organisationsweise weg, denn sie erzeugen alles selbst, was sie zur Erhaltung ihrer Organisation brauchen (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 50). Es ist aber wichtig festzustellen, dass das Konzept der selbstreferentiell-geschlossenen Systeme nicht der Umweltoffenheit der Systeme widerspricht.

„Geschlossenheit der selbstreferentiellen Operationsweise ist vielmehr eine Form der Erweiterung möglichen Umweltkontaktes; sie steigert dadurch, daß sie bestimmungsfähigere Elemente konstituiert, die Komplexität der für das System möglichen Umwelt.“ (Luhmann 1996c: 63)

Trotz Geschlossenheit sind autopoietische Systeme also auch offene Systeme. Der Umweltkontakt der lebenden Systeme, die Offenheit, werde durch die autopoietische Organisationsweise, die den Aspekt der Geschlossenheit repräsentiert, überhaupt erst ermöglicht. Die fortlaufende Selbsterstellung und Selbsterhaltung von lebenden autopoietischen Systemen, also die Geschlossenheit, stünden in einem Bedingungsverhältnis mit dem Austausch von Energie und Materie mit der jeweiligen Umwelt, also der Offenheit. Die Formen des Austausches zwischen System und Umwelt würden nicht von der Umwelt, sondern von der geschlossenen Organisationsweise des autopoietischen Systems festgelegt. Geschlossenheit und Offenheit gehörten somit notwendig zusammen (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 50f.).



Das führt zum nächsten Merkmal der Systeme, dem Sinn, der ohne die zeitverkürzte Operation des Beobachtens nicht zustande käme. Aber auch umgekehrt ist Sinn das Medium, an dem Beobachten seine Form gewinne (vgl. Luhmann 1992a: 110). Damit lässt sich dann auch ein Unterschied zwischen biologischen und von Sinn konstituierenden psychischen und sozialen Systemen ziehen. Denn obwohl für alle das Autopoiesis-Kriterium gilt, so trifft dies für die Erstgenannten in einem radikaleren Ausmaß zu als für die psychischen und sozialen Systeme. Systemgrenzen und Umwelten sind in sinnhafte Strukturen und Prozesse einbeziehbar (vgl. Luhmann 1996c: 64). Das Merkmal Sinn ist also nur noch bei psychischen und sozialen Systemen vorzufinden.

„Sinn ermöglicht bei allen internen Operationen ein laufendes Mitführen von Verweisungen auf das System selbst und auf eine mehr oder weniger elaborierte Umwelt; die Wahl des Orientierungsschwerpunktes kann dabei offen gehalten und den anschließenden Operationen überlassen werden, die zugleich Sinn mit Verweisungen nach außen und nach innen reproduzieren.“ (Luhmann 1996c: 64)

Es stellt sich nun die Frage, was denn konstitutiv nötig ist für Sinn. Luhmanns Antwort lautet: Aktualität und Möglichkeit, denn „immer beruht Sinn auf der Differenz von aktual vollzogenem Inhalt und Verweisungen auf (letztlich unendlich viele) weitere Möglichkeiten.“ (Luhmann 1992a: 683) Auch Kneer/Nassehi halten fest, dass Sinn ein selektives Geschehen ist, stets müsse eine Auswahl getroffen und eine potentielle Möglichkeit aktualisiert werden. Dabei gingen aber die nichtaktualisierten Möglichkeiten nicht verloren, sondern sie blieben virtuell erhalten und könnten später aktualisiert werden (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 77). „Sinn ist also eine Form des Umgangs mit Komplexität. Und zwar ermöglicht Sinn zugleich Reduktion und Erhaltung von Komplexität.“ (Kneer/Nassehi 2000: 77) „Mit jedem Sinn<sup>3</sup> [...] wird unfassbar hohe Komplexität (Weltkomplexität) appräsentiert und für die Operationen psychischer bzw. sozialer Systeme verfügbar gehalten.“ (Luhmann 1996c: 94)

<sup>3</sup> Sinn existiert in drei Dimensionen, in der Zeitdimension, in der Sachdimension und in der Sozialdimension (vgl. Luhmann 1996c: 114f.).

## 2.3 Die Unterscheidung von psychischen und sozialen Systemen

Nach der Beschreibung der wichtigsten allgemeinen Merkmale der vier Systemarten konzentriert sich dieser Abschnitt auf die psychischen und sozialen Systeme, da sie für die weitere Argumentation von Bedeutung sind. Besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf ihrem Verhältnis zueinander.

### 2.3.1 Psychische Systeme

Psychische Systeme oder auch Bewusstseinssysteme gehören zu den autopoietischen Systemen, die die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst erzeugen, „und zwar nicht auf der Basis von Leben, sondern auf der Basis von Bewußtsein.“ (Luhmann 1996c: 355) In einem ständigen Prozess bringen also die Komponenten von psychischen Systemen ihre Komponenten hervor, erzeugen und erhalten sich auf diese Weise also selbst. „Es gibt autopoietische Systeme, die nur aus Ereignissen bestehen, das heißt aus Elementen, die mit ihrem Auftauchen schon wieder verschwinden. Das trifft vor allem auf das Bewußtsein zu.“ (Luhmann 1985: 403) Diese spezifischen Elemente von psychischen Systemen sind Gedanken, beziehungsweise Vorstellungen: „Für den Fall des Bewußtseins wollen wir, um dessen Eigentümlichkeiten genauer bezeichnen und analysieren zu können, diese rekursiv erzeugten selektiven Ereignisse Gedanken nennen.“ (Luhmann 1985: 406) Hier werde, so Luhmann, der Dauerzerfall zur unerlässlichen Mitursache des Systembestands: „Insofern ist die laufende Vernichtung der Elemente Bedingung dafür, daß hinreichend verschiedenartige Elemente entstehen, die gleichwohl noch selektiv aufeinander bezogen werden können.“ (Luhmann 1985: 404) Das Bewusstsein ist für Luhmann also genau aus diesem Grund autopoietisch, weil es damit beschäftigt ist, ständig neue Gedanken hervorzubringen. Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass kein Bewusstseinssystem ohne entsprechende Umweltbeiträge existieren und seine Autopoiesis fortsetzen kann,

„daß die Genese komplexer Bewußtseinssysteme selbstverständlich nur unter bestimmten Umweltvoraussetzungen möglich ist, also auf Kopplungen mit dem neurophysiologischen System des eigenen Körpers und auf Kopplungen mit dem Kommunikationssystem Gesellschaft angewiesen ist.“ (Luhmann 1985: 421)

Das Gehirn befindet sich damit beispielsweise in der Umwelt des Bewusstseins: „Bei der Produktion von Gedanken ist das Bewußtsein auf bestimmte Gehirntätigkeiten angewiesen, aber die Gehirntätigkeiten sind nicht die Gedanken!“ (Kneer/Nassehi 2000: 62) Zwischen Gehirn und Bewusstsein besteht also ein spezifisches Abhängigkeitsverhältnis, das Luhmann als strukturelle Kopplung bezeichnet.

### 2.3.2 Soziale Systeme

Soziale Systeme bei Luhmann bestehen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation und stellen in seiner Systemtheorie eine Gattung der komplexeren Systeme dar. Soziale Systeme sind definiert als Sinnzusammenhang von sozialen Operationen, die sich aufeinander beziehen und die eindeutig von der Umwelt abgrenzbar sind (vgl. Luhmann 2005: 145).

„Die Besonderheit sozialer Systeme besteht darin, daß diese sich in der Form von Sinn an Komplexität orientieren [...]. Das bedeutet, daß die Differenz von Umwelt und System ausschließlich durch Sinn Grenzen vermittelt wird.“ (Luhmann 1996c: 265)

Dies trifft zwar auch auf psychische Systeme zu, aber diese können ihre Grenzen noch in ihrem Körper sehen, mit denen sie leben und sterben (vgl. Luhmann 1996c: 265f.). Der Zweck dieser aus Sinn konstruierten Grenzen ist die Zuordnung der Elemente zu dem System, aus denen es besteht und die es reproduziert (vgl. Luhmann 1996c: 266).

Die Hauptaufgabe von sozialen Systemen stellt die Unsicherheitsabsorption durch Informationsverarbeitung dar (vgl. Schneider 2010: 8), denn soziale Systeme stehen einer für sie intransparenten Umwelt gegenüber. Dabei hängt die Effektivität eines sozialen Systems unter diesen Bedingungen in besonderem Maße von seiner Kapazität zur Informationsverarbeitung ab (vgl. Wehrsig/Tacke 1992: 223). „Der basale Prozeß sozialer Systeme, der die Elemente produziert, aus denen diese Systeme bestehen, kann unter diesen Umständen nur Kommunikation sein.“ (Luhmann 1996c: 192) Eine psychologische Bestimmung der Einheit der Elemente von sozialen Systemen schließt Luhmann aus.

Da der Kommunikation bei sozialen Systemen solch eine hohe Bedeutung zukommt, muss an dieser Stelle kurz erläutert werden, was man unter Kommunikation generell versteht. Dies ist auch wichtig für

den Praxisteil, in dem die spezifischen Bestandteile von Kommunikation noch einmal aufgegriffen werden. Luhmann sieht Kommunikation als einen dreifachen Selektionsprozess an, der Information, Mitteilung und Verstehen miteinander kombiniert (vgl. Luhmann 1996c: 194). „Die Selektion, die in der Kommunikation aktualisiert wird, konstituiert ihren eigenen Horizont; sie konstituiert das, was sie wählt, schon als Selektion, nämlich als Information.“ (Luhmann 1996c: 194) Eine Kommunikation liegt nach Luhmann also dann vor, wenn eine Informationsauswahl, eine Auswahl von mehreren Mitteilungsmöglichkeiten und eine Auswahl von mehreren Verstehensmöglichkeiten getroffen wird (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 81). „Wir gehen davon aus, daß drei Selektionen zur Synthese gebracht werden müssen, damit Kommunikation als emergentes Geschehen zustandekommt.“ (Luhmann 1996c: 196)

Soziale Systeme sind des Weiteren, wie andere Systemarten auch, beobachtende Systeme. Luhmann verwendet den Beobachtungsbegriff von George Spencer Brown (1979), nämlich Beobachten als Operation, die eine Unterscheidung verwendet:

„Die Beobachtung, die natürlich ihrerseits Operation sein muß oder nicht sein kann, was sie ist, ist als Beobachtung freier gestellt, sofern sie eine dazu notwendige Bedingung erfüllt, nämlich das in der Beobachtung Bezeichnete einer Unterscheidung zuzuordnen.“ (Luhmann 1992a: 60)<sup>4</sup>

„Beobachten ist das unterscheidende Bezeichnen.“ (Luhmann 2001: 125), „[d]as Ereignis Beobachtung ist die Bezeichnung einer Seite im Rahmen einer Unterscheidung.“ (Fuchs 1993: 31) Eine solche Definition von Beobachtung bringt natürlich epistemologische Konsequenzen mit sich, von denen aber nur wenige hier Erwähnung finden sollen. Die Beobachtung zählen soziale Systeme zu den systeminternen Operationen und gewinnen dadurch keinen unmittelbaren Kontakt zur Umwelt, so dass kein Widerspruch zur These der operativen Geschlossenheit besteht. Des Weiteren ist jede Beobachtung an die gewählte Unterscheidung gebunden, das bedeutet, mit der Beobachtung kann man also

<sup>4</sup> Dieser Beobachtungsbegriff ist so allgemein gewählt, dass er auf alle Systemtypen anwendbar ist, sogar auf allopöietische Systeme, also Maschinen. Trotzdem ist, wenn im Folgenden von Beobachtung die Rede ist, immer die Beobachtung von sozialen Systemen gemeint.

nicht sehen, was man mit der Unterscheidung nicht sehen kann (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 98f.). Für die Beobachtung ist es außerdem unmöglich, die Unterscheidung, die sie verwendet, zu beobachten (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 100). Das ist Aufgabe der Beobachtung der Beobachtung, der Beobachtung zweiter Ordnung. Hier beobachtet der Beobachter mit einer zweiten Operation die zeitlich zurückliegende erste Beobachtungsoperation.

„Auch die Beobachtung zweiter Ordnung kann [aber] nur sehen, was sie sehen kann und sie kann nicht sehen, was sie nicht sehen kann – so kann auch die Beobachtung zweiter Ordnung nicht ihre beobachtungsleitende Unterscheidung beobachten.“ (Kneer/Nassehi 2000: 101)

Mit dem Wechsel von Beobachtung erster Ordnung zu Beobachtung zweiter Ordnung ändert sich die Perspektive auf die Welt. Dieses Phänomen wird unter Punkt vier noch ausführlicher behandelt.

Abschließend soll das Verhältnis von sozialen und psychischen Systemen thematisiert werden. „Daß beide Arten von Systemen nicht ohne das jeweils andere existieren und operieren können, liegt auf der Hand.“ (Luhmann 1992b: 124) Auch soziale Systeme setzen wie psychische und biologische, also alle autopoietischen Systeme, entsprechende Umweltbedingungen voraus (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 68). Der Mensch ist in Luhmanns Theorie ein Konstrukt der Kommunikation aus Kommunikation produzierenden sozialen Systemen. Es sind also nicht Menschen, die kommunizieren, sondern nur die Kommunikation kommuniziert (vgl. Luhmann 1992a: 31). Gleichzeitig benötigt man für eine funktionierende Kommunikation mindestens zwei psychische Systeme (vgl. Luhmann 1992a: 39). Es stellt sich also die Frage, inwieweit Bewusstsein an Kommunikation beteiligt ist, worauf Luhmann folgende Antwort liefert: „[K]eine Kommunikation ohne Bewußtsein, aber auch: keine Evolution von Bewußtsein ohne Kommunikation.“ (Luhmann 1992a: 38) Das Verhältnis von psychischen und sozialen Systemen kann wie bereits das Verhältnis von Bewusstsein und Gehirn als strukturelle Kopplung bezeichnet werden, also als Verhältnis der Gleichzeitigkeit. Das bedeutet: “[T]heir respective structures are adjusted to each other in such a way as to allow mutual perturbations.“ (Seidl 2005: 31)

„Die Evolution muß strukturelle Kopplungen einrichten [...], wenn es gelingen soll, autopoietische Systeme auszudifferenzieren. Über spezifi-

sche strukturelle Kopplungen erreicht sie ein höheres Kombinationsniveau von Unabhängigkeit und Abhängigkeit, kann sie Independenzen und Interdependenzen aneinander steigern, kann sie die wechselseitigen Irritationen in Formen bringen, die gesteigerte Sensibilität bzw. Betroffenbarkeit durch Umweltausschnitte erzeugen bei hoher Indifferenz gegen alles andere.“ (Luhmann 1992a: 41)

Nach der ausführlichen Erläuterung der spezifischen Merkmale von sozialen Systemen werden im Folgenden die drei Typen von sozialen Systemen – Interaktion, Gesellschaft und Organisation – einer Analyse unterzogen.

### 2.3.2.1 Interaktion

Interaktionssysteme lassen sich relativ anschaulich abgrenzen, denn die Grenzen sind hinreichend definiert. Interaktionssysteme bringen durch ihre schwache, episodentartige Struktur, die sich an unmittelbarer Anwesenheit und kommunizierten Themen orientiert, eine große Flexibilität mit sich (vgl. Schneider 2010: 11). „Sie schließen alles ein, was als anwesend behandelt werden kann, und können gegebenenfalls unter Anwesenden darüber entscheiden, was als anwesend [...] zu behandeln ist und was nicht.“ (Luhmann 1996c: 560) Das Abgrenzungskriterium bringt nach Luhmann vor allem auch die besondere Bedeutung von Wahrnehmungsprozessen für die Konstitution von Interaktionssystemen zur Geltung. Wahrnehmung zählt im Gegensatz zur Kommunikation als anspruchslösere Form von Informationsgewinnung, denn hier tritt der zweite Schritt von Kommunikation nach Luhmann nicht ein, sie muss nicht erst als Kommunikation wahrgenommen werden, und ist damit nicht von Täuschungen oder anderen Verzerrungen betroffen (vgl. Luhmann 1996c: 560). Eine Nichtkommunikation ist in Interaktionssystemen unmöglich, hierfür muss dann die Abwesenheit gewählt werden.

„In diesem Sinne ist Anwesenheit das Konstitutions- und Grenzbildungsprinzip von Interaktionssystemen, und mit Anwesenheit ist gemeint, daß ein Beisammensein von Personen die Selektion der Wahrnehmungen steuert und Aussichten auf soziale Relevanz markiert.“ (Luhmann 1996c: 563f.)

Trotz allem bleibt diese Form der sozialen Systeme auf der Ebene des Wahrnehmens sehr störanfällig, denn was der Wahrnehmung auffällt,

könnte soziale Relevanz haben und damit die laufende Kommunikation stören oder beenden (vgl. Luhmann 1996c: 562). Aber

„[w]as trotz aller Störbarkeit und selektiven Empfindlichkeiten in Interaktionssystemen so gut wie immer zustandekommt ist jener Doppelungsprozeß von Wahrnehmung und Kommunikation, bei dem die Lasten und Probleme teils auf dem einen, teils auf dem anderen Vorgang liegen und laufend umverteilt werden je nachdem, wie die Situation aufgefaßt wird und wohin die ablaufende Systemgeschichte die Aufmerksamkeit der Beteiligten lenkt.“ (Luhmann 1996c: 563)

### 2.3.2.2 Gesellschaft

Niklas Luhmann definiert Gesellschaft als „das umfassendste Sozialsystem, das alles Soziale in sich einschließt und infolgedessen keine soziale Umwelt kennt.“ (Luhmann 1996c: 555) Gesellschaft wird weiterhin als das autopoietische Sozialsystem „par excellence“ bezeichnet, denn die Gesellschaft betreibt die Kommunikation und alles, was Kommunikation betreibt, kann der Gesellschaft zugerechnet werden. Insofern stellt die Gesellschaft alle elementaren Einheiten, in ihrem Fall Kommunikationen her, aus denen sie besteht, und was immer so konstituiert wird, wird Gesellschaft, also zum Moment des Konstitutionsprozesses selbst (vgl. Luhmann 1996c: 555). Es gibt auf der Ebene des eigenen Funktionierens keine Umweltkontakte, ganz im Unterschied zu allen anderen sozialen Systemen, also vor allem zu Organisationen und Interaktionssystemen, die gerade die kommunikativen Beziehungen mit ihrer Umwelt aufnehmen (vgl. Luhmann 1996c: 556f.). Auch die Gesellschaft kann in verschiedenen Ausprägungen differenziert werden, worauf in Kapitel drei näher eingegangen werden soll. Generell kann man auf Basis von Luhmanns Systemtheorie Interaktion und Gesellschaft als zwei Formen von sozialen Systemen aufgreifen, die ein bestimmtes Verhältnis zueinander haben:

„[I]m Unterschied von Gesellschaft und Interaktion [liegt] eine Differenz, die unter allen sozialen Verhältnissen als Differenz von Bedeutung ist: Jede Gesellschaft hat ein für sie problematisches Verhältnis zur Interaktion, auch dann, wenn sie interaktionsfreies und gleichwohl gesellschaftliches Handeln ermöglicht [...] [u]nd jede Interaktion hat ein für sie problematisches Verhältnis zur Gesellschaft, weil sie als Interaktion keine Autarkie im Sinne einer vollständigen Geschlossenheit des Kommunikationskreislaufes erreichen kann.“ (Luhmann 1996c: 552)

Dabei betont Luhmann vor allem auch, dass Gesellschaftssysteme nicht Interaktionssysteme seien und auch nicht als Summe der vorkommenden Interaktionssysteme verstanden werden könnten und dass eben Interaktionssysteme immer Gesellschaft voraussetzten, ohne Gesellschaft weder begonnen noch beendet werden könnten. Außerdem falle diese Differenz nicht mit der System-Umwelt Differenz zusammen (vgl. Luhmann 1996c: 552).

Die Unterscheidung von Interaktions- und Gesellschaftssystem ermöglicht zusätzlich das Ineinandergreifen von synchroner und diachroner Differenzierung. Beide Systeme, Gesellschaft und Interaktion, sind nicht ohne das jeweils andere möglich, verschmelzen aber nicht zu einem System (vgl. Luhmann 1996c: 566). „Das Gesellschaftssystem gewinnt aus der Differenz zu den einzelnen Interaktionen Abstraktionsfähigkeit. Gesellschaftliche Kommunikation wird in weiterem Umfange [...] als Interaktion durchgeführt.“ (Luhmann 1996c: 573f.) Durch die Differenz von Gesellschaft und Interaktion könnten nach Luhmann Selektionsmöglichkeiten etabliert werden. Interaktionssysteme müssten laufend aufgegeben und neu begonnen werden. Insofern wirke die Gesellschaft selektiv auf das, was als Interaktion vorkomme, ohne dadurch Widersprechendes und Abweichendes sicher auszuschließen (vgl. Luhmann 1996c: 588). Die Gesellschaft garantiere nach Luhmann die sinnhaft-selbstreferentielle Geschlossenheit des kommunikativen Geschehens, während in den Interaktionssystemen Sog und Druck der Anwesenheit auf die Anwesenden wirkten (vgl. Luhmann 1996c: 566).



### 2.3.2.3 Organisation

„Organisationen bestehen als soziale Systeme auch aus Kommunikation, allerdings in einer spezifischen Form, und zwar aus der Kommunikation von Entscheidungen.“ (Schneider 2010: 11) Luhmann spricht dann von Entscheidung, „wenn und soweit die Sinngebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert.“ (Luhmann 1996c: 400) „Die Organisation organisiert sich, indem sie Entscheidungen darüber trifft, von welchen Personen auf welchen Stellen in dieser Organisation was entschieden werden darf.“ (Baecker 1999: 174) Entscheidungen sind dabei generell immer offen oder kontingent, das bedeutet, auch anders möglich. Die Entscheidung müsse, so Luhmann, über sich selbst, aber dann auch noch über die Alternative informieren, also über das Paradox, dass die Alternative eine sei und zugleich keine sei.

„Die Entscheidung muss, könnte man auch sagen, eine Meta-Information mitkommunizieren, die besagt, dass der Entscheider das Recht oder die Autorität oder gute Gründe hatte, so zu entscheiden, wie er entschieden hatte.“ (Luhmann 2011: 142)

Um in der Lage zu sein, Entscheidungen zu treffen, wählt eine Organisation Mitglieder aus, qualifiziert sie und stattet sie mit Befugnissen aus. Diese zählen dann als psychische Systeme zur Umwelt des sozialen Systems Organisation. Die hier beschriebene „wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen“, die vorliegt, wenn Mitglieder für die Organisation arbeiten, fasst Luhmann als Integration zusammen (vgl. Luhmann 2011: 99).

„Als Maß für die einschränkbaren Freiheitsgrade kann man das annehmen, was mit der Autopoiesis der Systeme kompatibel wäre [...]. Verwendbar wird dieser Integrationsbegriff [aber] erst, wenn man hinzunimmt, dass Einschränkung der Komplexität [...] Voraussetzung ist für eine Steigerung der Komplexität.“ (Luhmann 2011: 99f.)

Organisationen sind dabei eigentlich operativ geschlossen, aber offen zur Umwelt für die Aufnahme von Information. Auch Organisationen sind autopoietisch, konstituieren also Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst.

Als letztes charakteristisches Merkmal von Organisationen kann die interne Differenzierung genannt werden, die in engem Verhältnis zur

Komplexität steht. „Differenzierung ist aber nicht nur Steigerung der Komplexität; sie ermöglicht ineins damit auch neue Formen der Reduktion von Komplexität.“ (Luhmann 1996c: 262) Gerade in Organisationen findet man meist viele Stufen der hierarchischen Differenzierung sowie der funktionalen Ausdifferenzierung in verschiedene Abteilungen.



### 3. Die moderne Gesellschaft

Nach der Darstellung der Grundlagen der Luhmann'schen Systemtheorie folgt nun eine detailliertere Betrachtung der Gesellschaft. Die skizzierten Grundelemente der modernen Gesellschaft sind trotz einiger, im nächsten Kapitel aufgeführter Modifikationen von allgemeiner Gültigkeit, insbesondere, was die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Funktionssysteme mit eigenen Codes, Programmen und symbolisch generalisierten Medien betrifft. Zunächst wird die Entwicklung hin zu einer funktional differenzierten Gesellschaft aufgezeigt. Die mit der modernen, in Funktionssysteme ausdifferenzierten Gesellschaft verbundenen Folgeprobleme und deren Relevanz für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen schließen das Kapitel ab.

#### 3.1 Die Entwicklung hin zur modernen Gesellschaft

„Die Umwelt stellt an soziale Systeme eine Vielzahl an divergierende [sic!] Herausforderungen. Die Differenzierung in relativ autonome, auf bestimmte Funktionen spezialisierte Teilsysteme ist eine Möglichkeit, diese teils kollidierenden Umwelтанforderungen in das System zu tragen und so parallel bearbeiten zu können.“ (Schneider 2010: 41)

Dabei spricht man grundsätzlich von der Ausdifferenzierung eines Systems, wenn sich ein System gegenüber seiner Umwelt differenziert und eine Grenze zu ihr zieht. Ausschlaggebendes Kriterium für diese funktionale Differenzierung und den spezifischen evolutionären gesellschaftlichen Wandel ist nach Tyrell die innere Pluralisierung und die damit einhergehende Komplexitätssteigerung der Gesellschaft (vgl. Tyrell 1978: 175). Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von drei Etappen, in denen sich die Evolution der Gesellschaft von der primitiven Gesellschaft über die Hochkultur bis hin zur modernen Gesellschaft vollzogen hat (vgl. Tyrell 1978: 175). Luhmann entwickelte für seine Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung andere Begriffe, die aber die gleichen Etappen bezeichnen; bei ihm ist die Rede von segmentärer, stratifikatorischer und funktionaler Differenzierung. „Zentrales Kriterium der Unterscheidung ist die primäre Differenzierung des Gesellschaftssystems, das heißt, jene Differenzierungsform, die für das Gesamtsystem charakteristisch und dominant ist.“ (Simsa 2001: 184)

Die segmentäre Differenzierung, so Tyrell, definiert sich als ein soziales System oder eine Gesellschaft, die aus einem Nebeneinander von strukturell immer gleichen sozialen Einheiten oder Subsystemen besteht (vgl. Tyrell 1978: 177). Alle Teilsysteme stehen in dieser gesellschaftlichen Ordnung auf der gleichen Ebene, eine Hierarchie existiert nicht. Die überschaubaren Gruppierungen sind nicht global vernetzt, sondern kümmern sich auf einem überschaubaren Areal um die Nahrungsversorgung, den Nachwuchs und die Verteidigung. Alle Teilsysteme sind sehr autark, das bedeutet, sie brauchen sich nicht oder kaum (vgl. Simsa 2011: 185). „Wesentliches Kriterium für die Zugehörigkeit zu einem Teilsystem ist Anwesenheit, womit nur begrenzte und wenig elaborierte Möglichkeiten von Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung gegeben sind.“ (Simsa 2001: 185) Auf Grund des segmentären Miteinanders von gleichen und autarken Teilen, so Simsa weiter, könne das Gesamtsystem eine geringe Komplexität von Möglichkeiten nicht überschreiten und es bestehe relativ wenig Bedarf an einer gesamtgesellschaftlichen Koordination. Das Komplexitätsbewältigungspotential segmentär strukturierter Gesellschaften sei damit strukturell limitiert (vgl. Simsa 2001: 185).

Die Hochkultur kann mit Luhmanns stratifikatorischer Differenzierung auf eine Stufe gestellt werden. Kneer/Nassehi beschreiben diese Art der Differenzierung als die

„historisch erfolgreichste. Sie nahm ihren Ausgang bereits im Übergang von archaischen Stammesgesellschaften in komplexere soziale Verbände und war [...] bis in die europäische Vormoderne [...] das bestimmende gesellschaftsinterne Differenzierungsprinzip.“ (Kneer/Nassehi 2000: 126)

Die Gesellschaft wird hier in hierarchisch ungleiche Schichten, wie zum Beispiel Adel, Bürger und Bauern, ausdifferenziert, zwischen ihnen gibt es Arbeitsteilung.

„Die Gesellschaft besteht nun nicht mehr aus ähnlichen oder gleichen Systemen, sondern aus verschiedenartigen Teilsystemen, die sich allerdings nicht in beliebiger Ungleichheit zueinander verhalten, sondern in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen.“ (Kneer/Nassehi 2000: 126)

Die Leitdifferenz, mit deren Hilfe sich die Gesellschaften nun beobachten, sei laut Kneer/Nassehi eine Unterscheidung oben/unten. Das im-

pliziere, dass alle Vorkommnisse in solchen stratifizierten Gesellschaften, also auch alle Kommunikation, jeder Anschluss von Sinn und Entscheidungslagen in Interaktionen danach geregelt würden, wie sich die Folgen und Nebenfolgen dieser Ereignisse in der hierarchischen Ordnung der Gesellschaft auswirkten (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 126). Die Unterschiede zwischen den Schichten werden durch die Religion legitimiert, alles ist „von Gott gewollt“ (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 127).

„Im Vergleich zu segmentärer Differenzierung erweitert stratifikatorische Differenzierung nicht nur die interne Komplexität des Gesellschaftssystems, sondern damit zugleich auch die Komplexität der für es zugänglichen Umwelt.“ (Luhmann 1980: 25f.)

Obwohl also diese Differenzierungsform eine große Steigerung bearbeitbarer Komplexität ermöglicht, liegen die Grenzen des Komplexitätsbewältigungspotentials in der Unüberwindbarkeit der Hierarchie einerseits, sowie in der universalen Sinngebung durch die Generalisierung von Moral und Religion andererseits, die als alternativloser semantischer Code der Kommunikation über innergesellschaftliche Systemgrenzen hinweg Sinn gibt (vgl. Simsa 2001: 186).

Diese Beschränkungen hebt die funktionale Differenzierung, also die Ausdifferenzierung von nicht gegenseitig substituierbaren Funktionssystemen, auf. Die moderne Schichtung der Gesellschaft, so Tyrell, könne als relativ offene angesehen werden, in der Trennlinien zwischen den verschiedenen Schichten eben gerade fehlten (vgl. Tyrell 1978: 181).

„[I]m Übergang zur Moderne wird die einlinige Statushierarchie gesprengt. An ihrer Stelle etabliert sich stattdessen [...] ein relativ offenes Schichtungssystem, das von traditionellen ständischen und askriptiven Schranken mehr oder minder freigesetzt ist.“ (Tyrell 1978: 181)

In der modernen Gesellschaft kann man demnach eine Ausdifferenzierung in ungleiche Teilsysteme beobachten, die jeweils eine unterschiedliche Rolle für das Gesamtsystem einnehmen, anders als in der segmentären Differenzierung, die „eine Wählbarkeit unterschiedlicher Rollen nicht vorsieht.“ (Tyrell 1978: 179) Solche Teilsysteme sind nach Luhmann beispielsweise Recht, Politik, Wirtschaft und Religion. Keines der Funktionssysteme hat das Primat; im Gegenteil, alle Systeme existieren gleichberechtigt nebeneinander. Funktionen dieser Art könnten, so Luhmann, nicht wie Schichten hierarchisiert werden, da sie für die Ge-

sellschaft allesamt notwendig seien und sich ihr jeweiliger Vorrang oder Wichtigkeitsgrad nur situationsweise regeln lasse. Das führe dazu, dass ein Teilsystem einen Funktionsprimat erhalte, der aber gesamtgesellschaftlich nicht institutionalisiert und nicht durchgesetzt werden könne (vgl. Luhmann 1980: 27f.).

### 3.2 Die Funktionssysteme der differenzierten Gesellschaft

Lag im letzten Kapitel der Schwerpunkt auf der Gesellschaft als Ganzes, beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit den sie konstituierenden Funktionssystemen.

„Funktionale Differenzierung beruht auf einer operativen Schließung der Funktionssysteme unter Einschluß von Selbstreferenz. Das hat zur Folge, daß die Funktionssysteme sich selbst in den Zustand selbsterzeugter Unbestimmtheit versetzen.“ (Luhmann 1997b: 745)

Die Funktionssysteme bestimmen ihre Identität selbst, im Gegensatz zu den Teilsystemen in der stratifikatorischen Differenzierung, als sie sich in einer Rangdifferenz zu anderen selbst bestimmten (vgl. Luhmann 1997b: 745). Die Ausdifferenzierung von jeweils einem Funktionssystem für eine Funktion heißt, dass eben auch diese Funktion für das System Priorität hat und allen anderen Funktionen vorgeordnet ist. Erst so kann man von einem funktionalen Primat sprechen (vgl. Luhmann 1997b: 747). „Auf der Grundlage ihres Funktionsprimats erreichen die Funktionssysteme eine operative Schließung und bilden damit autopoietische Systeme im autopoietischen System der Gesellschaft.“ (Luhmann 1997b: 748) Um aber diese Autopoiesis formieren zu können, brauchen sie weitere Hilfsmittel.

### 3.2.1 Binäre Codierung als Grundunterscheidung von Funktionssystemen

Die Codes, unter denen Funktionssysteme operieren, legen grundsätzlich fest, was und auf welche Weise Funktionssysteme etwas beobachten. Dabei ist die zweiwertige Form der Codes von großer Bedeutung.

„Binäre Codes sind im strikten Sinne Formen, das heißt: Zwei-Seiten-Formen [...]. Sie bringen den positiven und den negativen Wert in ein symmetrisches, zirkuläres Verhältnis, das die Einheit des Systems symbolisiert und zugleich öffnet für seine Unterbrechung des Zirkels.“ (Luhmann 1997b: 750)

Codes seien dabei aber keine Abbilder einer Weltwirklichkeit, sondern einfache Duplikationsregeln. Sie stellten für alles, was in ihrem Anwendungsbereich als Information vorkommt, ein Negativkorrelat zur Verfügung (vgl. Luhmann 1997b: 750). Beispiele für solche Codes sind wahr/unwahr für das Funktionssystem der Wissenschaft, zahlen/nicht zahlen für die Wirtschaft oder Macht innehaben/keine Macht innehaben für das politische System. Wenn sich ein Teilsystem für einen binären Code entschieden hat, erscheint alles, was mit der Form des Codes erfasst wird, als kontingent, also auch anders möglich (vgl. Luhmann 1997b: 750).

Auch eine andere wichtige Aufgabe wird der binären Codierung zu Teil, nämlich der Vollzug der Autopoiesis, die für die operative Schließung der Funktionssysteme verantwortlich ist und damit eine Grenze zur Umwelt zieht: „An Hand ihrer Codes vollziehen die Funktionssysteme ihre eigene Autopoiesis, und damit erst kommt ihre Ausdifferenzierung zustande.“ (Luhmann 1997b: 752) Eine wichtige Konsequenz aus der Wahl des Codes ist, dass es nun nichts mehr gibt, was sich dem Code entziehen kann, die Welt wird nun aus der Perspektive des Codes wahrgenommen und sieht für jedes Funktionssystem anders aus, abhängig davon, welchen Code es ausgewählt hat (vgl. Simsa 2001: 189). Nach Simsa bedeutet funktionale Differenzierung gerade nicht die Aufteilung von Tätigkeiten, sondern vielmehr die Institutionalisierung von Perspektiven, unter denen Realität betrachtet wird (vgl. Simsa 2001: 190).

Tyrell bezeichnet das Verhältnis von Teilsystemen durch die binäre Codierung mit dem Begriff der legitimen Indifferenz, was bedeutet,



„daß das teilsystemspezifische Handeln etwa in der Wissenschaft vom traditionellen Zwang zur Mitberücksichtigung sinn- und systemfremder [...] Gesichtspunkte freigesetzt und entlastet wird und so seiner funktionsspezifischen Eigenrationalität folgen kann und darf.“ (Tyrell 1978: 183)

### 3.2.2 Programme als Entscheidungsregeln und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien

Da, wie eben erläutert, alles, was durch die Form des binären Codes erfasst wird, als kontingent beschrieben wird, benötigt man nun Entscheidungsregeln, die festlegen, unter welchen Bedingungen der Wert, beziehungsweise der Gegenwert richtig, beziehungsweise falsch zugeordnet ist. Diesen Zweck erfüllen Programme (vgl. Luhmann 1997b: 750). Während der Code für die Schließung des Systems verantwortlich ist, gehört die spezifische Form der Systemoffenheit zur Aufgabe der Programme (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 133). „Durch die Differenzierung von Codierung und Programmierung gewinnt ein System also die Möglichkeit, als geschlossenes und als offenes System zugleich zu operieren.“ (Luhmann 2008: 60) Programme stellen nach Simsa systeminterne Regeln dar (vgl. Simsa 2001: 193).

„Während Codes stabil sind – ein Verlust des Codes ja auch den Verlust von Identität und Anschlussfähigkeit bedeuten würde – können im Rahmen funktionsorientierter Kommunikationen verschiedene Programme existieren und auch verändert werden.“ (Simsa 2001: 193)

Da Programme eine gewisse Konkretisierung der Anforderungen, die an ein Funktionssystem gestellt würden, ermöglichten und auf der anderen Seite eben deshalb in einem gewissem Umfang änderbar bleiben müssten, seien sie vorgegebene Bedingungen für die Richtigkeit der Selektion von Operationen. Durch Programme können Systeme also ihre Strukturen auswechseln, ohne ihre durch den Code festgelegte Identität zu verlieren und machen so Lernfähigkeit erst möglich (vgl. Luhmann 2008: 60). Im Funktionssystem Wissenschaft beispielsweise sind die Programme Theorien, die über wahr und unwahr entscheiden, im Funktionssystem Wirtschaft bewerten Preise und Investitionsprogramme, ob man zahlt oder nicht und im Funktionssystem Recht entscheiden Gesetze, Verordnungen und Verträge über Recht und Unrecht (vgl. Kneer/Nassehi 2000: 133).

Neben Codes und Programmen stellen symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien ein weiteres Konstitutionselement von Teilsystemen dar.

„Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien koordinieren, [...] Selektionen, die sich nicht ohne weiteres verknüpfen lassen und insofern zunächst als eine lose gekoppelte Menge von Elementen gegeben sind – Selektionen von Informationen, Mitteilungen und Verstehensinhalten.“ (Luhmann 1997a: 320)

Beispiele für solche Medien sind Eigentum, Macht, Liebe, Kunst, Moral oder Wahrheit.<sup>5</sup> Wegen einer Präferenzorientierung eigneten sich symbolisch generalisierte Medien auch als Steuerungsmedien, indem sie Präferenzen fixierten und zugleich variablen Konditionierungen aussetzten (vgl. Luhmann 1997a: 363). Diese Art von Medium ermöglicht auch erst die Differenzierung von der bereits thematisierten Beobachtung erster und zweiter Ordnung (vgl. Luhmann 1997a: 374). Aber nicht jedes Funktionssystem verfügt über ein eigenes symbolisch generalisiertes Tauschmedium, das Rechtssystem greift zum Beispiel auf das Medium der Macht des Funktionssystems Politik zurück.

### 3.2.3 Organisationen und ihre Verortung in den Funktionssystemen

Ein weiteres Konstitutionselement von Teilsystemen stellen Organisationen dar. Luhmann geht von Interdependenzen zwischen Organisationen und der modernen Gesellschaft aus, die die bereits dargestellte operative Geschlossenheit und Autopoiesis verdeutlichen. Es zeigt,

„wie sehr das Entstehen von Organisationen einerseits nur in Gesellschaften möglich ist, dann aber auf eigenständige Weise zur gesellschaftlichen Differenzierung beiträgt, und dies in einem doppelten Sinne: zur Differenzierung des Gesellschaftssystems und seiner Funktionssysteme gegen die Autopoiesis, zur Differenzierung der Funktionssysteme gegeneinander und gegen ihre jeweilige Umwelt.“ (Luhmann 1997b: 847)

<sup>5</sup> Zu den einzelnen symbolisch generierten Kommunikationsmedien, siehe Luhmann 1997a: 332ff.. Susanne Holmström stellt in ihrer Dissertation „An Intersubjective and a Social Systemic Public Relations Paradigm“ den Versuch an, gesellschaftliche Verantwortung als symbolisch generalisiertes Tauschmedium eines Funktionssystems „Öffentliche Kommunikation“ zu etablieren (vgl. Holmström 1998: 86).

Vor allem die Funktionssysteme Wirtschaft, Erziehung und Recht stellen demnach wichtige Voraussetzungen für Entstehung und Ausbreitung von Organisationen dar (vgl. Luhmann 1997b: 828). Denn die moderne Gesellschaft selbst verzichte darauf, so Luhmann, selbst Organisation zu sein. Sie sei das geschlossene und dadurch offene System aller Kommunikationen. Und im gleichen Zuge richte sie in sich selbst autopoietische Systeme ein, deren Operation im sich selbst reproduzierenden Entscheiden bestehe (vgl. Luhmann 1997b: 836). Die Funktionssysteme können selbst also keine Organisationen bilden und benötigen sie deshalb.

„[K]ein einziges Funktionssystem [kann] seine eigene Einheit als Organisation gewinnen [...]. Oder anders gesagt: keine Organisation im Bereich eines Funktionssystems kann alle Operationen des Funktionssystems an sich ziehen und als eigene durchführen.“ (Luhmann 1997b: 841)

Dafür übernehmen die Organisationen dann die Codes und den Funktionsprimat des jeweiligen Funktionssystems.

Ein zentraler Faktor von Organisationen ist ihre Fähigkeit, mit Systemen ihrer Umwelt kommunizieren zu können, was für Funktionssysteme nicht möglich ist (vgl. Luhmann 1997b: 842f.) „Da die Kommunikationen als Entscheidungen angefertigt werden, welche durch Hierarchie und formale Mitgliedschaft untermauert sind, sind sie der Organisation [auch] zurechenbar.“ (Simsa 2001: 199) Auf diese wichtige Konsequenz für Organisationen und ihr Handeln wird in Punkt 4.2.1 noch einmal genauer eingegangen.

Luhmann schreibt Organisationen außerdem die Funktion der Regulierung von Interdependenzunterbrechungen in Funktionssystemen zu.

„Wechselseitige teilsystemische Zusammenhänge werden durch selektierende Entscheidungen in Organisationen unterbrochen, welche damit wesentliche Stabilisierungsleistungen für die Operationen der Funktionssysteme erbringen.“ (Simsa 2001: 201)

Dadurch, dass sich Funktionssysteme nicht selbst koordinieren können, ist die Gesellschaft zwingend auf das integrative Potential von Organisationen angewiesen: „Denn nur mit Hilfe der intern gebildeten Organisationen können Funktionssysteme ihre eigene Offenheit für alle regulieren.“ (Luhmann 1997b: 844)

Luhmanns Sichtweise zum Verhältnis von Organisationen und Funktionssystemen wird generell als zu einseitig und eindimensional angesehen (vgl. Holmström 1998, Simsa 2001, Lieckweg/Wehrsig 2001). Deshalb wird im weiteren Verlauf mit einem komplementären Steigerungsverhältnis von Organisationen und Gesellschaft nach Lieckweg und Wehrsig gearbeitet, die die eben dargestellten Ansätze von Luhmann weiter entwickeln. Die beiden Autoren gehen, wie Luhmann auch, bei der funktionalen Differenzierung von modernen Gesellschaften von einem „doppelten Differenzierungsprozess“ aus. „Die Differenzierung von Funktionssystemen eröffnet die Möglichkeit einer Ausdifferenzierung von Organisationen, die ihrerseits die weitere funktionale Differenzierung trägt.“ (Lieckweg/Wehrsig 2001: 39) Das Verhältnis der beiden sei also, so die Autoren, als ein komplementäres Steigerungsverhältnis zu verstehen, in dem die beiden Einheiten in einem Verhältnis von *vertikaler doppelter Kontingenz* zueinander stünden (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 39). *Doppelte Kontingenz* beschreibt dabei eine gegenseitige Beobachtung von Organisationen und ihrer Umwelt, während *vertikal* die wechselseitige Abhängigkeit der System-Umwelt Differenzierung beschreibt. Organisationen stellen also keine (Sub-) Subsysteme von Funktionssystemen dar (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 40). Die Aufgabe der Organisation in der Gesellschaft ist es, Komplexität und Unsicherheit der Gesellschaft zu absorbieren, indem sie für bestimmte Situationen bestimmte Programmstrukturen festlegt, beispielsweise Gesetze oder Verträge. Dabei stellt aber die sich sehr schnell verändernde moderne Umwelt ein Problem für eine längerfristige Entscheidungsfindung dar. Dieser Aspekt wird unter 4.1.3 noch ausführlicher betrachtet.

Durch die Systembildung, die die anfallenden Umweltdifferenzen sortieren und parallel abarbeiten kann, versuchen sich Organisationen sowohl der Routine als auch der Varietät zu bedienen. Denn

„Ausdifferenzierung von Organisationen meint, dass sie zunächst mit der vollen Polykontextualität ihrer gesellschaftlichen Umwelt konfrontiert sind und diese selbstselektiv zu ordnen haben. Sie müssen sinnhafte Relevanzstrukturen ausbauen und, um sich von der Komplexität der modernen Gesellschaft zu entlasten, weite Bereiche ihrer kommunikativ erreichbaren Weltgesellschaft mit Indifferenzen belegen.“ (Lieckweg/Wehrsig 2001: 42)

Aus diesem Grund bezeichnen Wehrsig und Tacke Organisationen in der modernen Gesellschaft als Multireferenten (Wehrsig/Tacke 1992: 229). „Ihre Teilsysteme haben Umweltbezüge, an denen nicht jedes Element des Gesamtsystems Organisation teilnimmt.“ (Schneider 2010: 22) Hier widersprechen die Autoren Luhmann, der Organisationen nur eine Referenz zu einem Funktionssystem zuschreibt (vgl. Luhmann 1996c: 270). „Organisationen werden deshalb auch als zentrale Orte struktureller Kopplung zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und als ein Mechanismus gesellschaftlicher Integration angesehen.“ (Schneider 2010: 23) Durch die wechselseitige Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen, so Lieckweg und Tacke, geraten die Entwicklungsprozesse innerhalb der Gesellschaft von den auf der Organisationsebene bereitgestellten Möglichkeiten und Beschränkungen in Abhängigkeit. Aber auch Organisationen stehen in einem nicht determinierenden Abhängigkeitsverhältnis – beides zusammen kann zu Konflikten innerhalb der Organisation führen (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 50). Wegen dieses wechselseitigen Verhältnisses und den sich daraus ergebenden Erwartungen kann es zu Konflikten zwischen und innerhalb der Organisationen kommen (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 50f.).

Man kann festhalten, dass einerseits die Temporalisierung von Organisationen und die daraus resultierende Ungewissheit bedingt, dass sich Organisationen am Code von Funktionssystemen orientieren. Andererseits führt gerade der damit erzeugte Druck zur Umweltorientierung und die damit einhergehende multireferentielle Orientierung der Organisationen dazu, dass diese ständig wechselseitige Erwartungen der Funktionssysteme aneinander produzieren (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 54). Organisationen sind folglich Konfliktgeneratoren, sie lösen selbst Irritationen aus und bearbeiten sie, indem sie neue Programme beziehungsweise Codierleistungen aufstellen. Organisationen sind damit auch eine Innovativität für die Gesellschaft und stellen dem Funktionssystem ihre Entscheidungsstrukturen zur Verfügung, anhand derer die Programme der Funktionssysteme geändert werden können. Auf diese Weise machen Organisationen Konflikte entscheidbar (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 55).

Es lässt sich resümieren, dass

„[m]it der zunehmenden Organisiertheit der modernen Gesellschaft [...] die Dynamik der modernen Gesellschaft [zunimmt], da jede nach außen gehende Kommunikation einer Organisation die Kommunikation einer anderen Organisation hervorruft und dadurch die wechselseitigen (Selbst-)Irritationen der Funktionssysteme zunehmen.“ (Lieckweg/Wehrsig 2001: 58)

Organisationen verändern die Gesellschaft also, beunruhigen sie aber auch durch ihre Konflikte (vgl. Lieckweg/Wehrsig 2001: 58.), was unterschiedliche Probleme mit sich bringt.

### 3.3 Probleme der funktional differenzierten Gesellschaft

Die bisherigen Ausführungen zeigen zwei unterschiedliche Evolutionsprinzipien auf, die für einander wechselseitig zum Problem werden:

„[Z]um einen das Prinzip der funktionalen Differenzierung, wonach mit steigender Spezialisierung und thematischer Verengung der Funktionen ihre Interdependenzen zunehmen, weil jeder einzelne Funktionsbereich und mithin jedes gesellschaftliche Subsystem nur im Zusammenhang und Zusammenspiel mit allen anderen Teilsystemen eine funktions- und evolutionsfähige Einheit [...] ausmachen kann; und zum anderen das Prinzip operativer Geschlossenheit, wonach mit steigender Autonomie und Rekursivität der Subsysteme ihre Independenzen zunehmen, weil mit basaler Zirkularität, Selbstreferentialität und Selbstreproduktion nicht nur der Strukturen, sondern auch noch der Elemente des Systems dieses zum ‚innen-geleiteten‘ System wird, welches nur sehr selektiv von Umweltereignissen sich beeindrucken lässt.“ (Willke 1987: 4)

Diese beiden Prinzipien können im Problem der Integration<sup>6</sup> zusammengefasst werden.

Die gesellschaftliche Differenzierung führt zu einer Vervielfachung der Gesellschaft. Die Welt aus Sicht eines Funktionssystems ist also eine andere als die aus Sicht eines wieder anderen Funktionssystems.

„Jedes Teilsystem konstituiert einen in sich geschlossenen, sich auf nichts außerhalb rückbeziehenden und auf nichts außerhalb hinweisenden Zusammenhang von binärem Code und Programmen; und die so

<sup>6</sup> Simsa spricht in ihrer Arbeit auch noch andere Folgeprobleme wie Inklusion und Internalisierung an (vgl. Simsa 2001: 221-241). Diese sind für das Thema der Arbeit aber weniger relevant.

angelegten teilsystemspezifischen Weltsichten sind untereinander strikt inkommensurabel.“ (Schimank 2000: 186)

Auch das Finden einer Identität der Gesellschaft wird dadurch erschwert, was zur Nicht-Identitätsfähigkeit der modernen Gesellschaft führt (vgl. Schimank 2000: 189). Hinzu kommt, dass all diese verschiedenen Gesellschaften nicht friedlich nebeneinander existieren, eben weil sie übereinander wissen und vielfältig voneinander abhängig sind (vgl. Schimank 2000: 186).

Das Problem der Integration besteht aber nicht nur aus dieser wechselseitigen Störung, denn die Teilsysteme benötigen ja voneinander viele Leistungen, müssen also aufeinander zugehen, ohne aber wirklich miteinander reden zu können. Die funktionale Differenzierung bringt also auch eine multiplizierte Leistungsabhängigkeit zwischen den Teilsystemen mit sich (vgl. Schimank 2000: 187).

„Die Teilsysteme können [...] [zwar] die Codes der jeweils anderen generell nachvollziehen. In zweierlei Hinsicht besteht dennoch ein fundamentales Nicht-Verstehen zwischen den Teilsystemen. Weder ist ein Teilsystem in der Lage, die Operationen eines anderen detailliert nachzuvollziehen, noch macht sich ein Teilsystem den Code eines anderen zu eigen.“ (Schimank 2000: 187f.)

Auch Luhmann bemerkt diese Konsequenz:

„Funktionale Differenzierung steigert wechselseitige Unabhängigkeit und Abhängigkeit der Funktionssysteme miteinander, [...] denn jedes Funktionssystem ist in der Erfüllung der eigenen Funktion autonom, aber zugleich davon abhängig, dass die anderen Funktionssysteme ihre jeweilige Funktion auf adäquatem Leistungsniveau erfüllen.“ (Luhmann 2011: 396).

Die wechselseitige Abhängigkeit garantiere eben nicht, dass diese Systeme füreinander einspringen, einander ersetzen oder entlasten könnten. Sie sei vielmehr Ausdruck des erhöhten strukturellen Risikos und der hohen Störanfälligkeit dieses Gesellschaftssystems (vgl. Luhmann 1996b: 53).

Eben daraus ergibt sich das Problem der gesellschaftlichen Integration: Die Funktionssysteme sind nur ihrem eigenen Code zugänglich und können demnach auch nur auf Ereignisse reagieren, die in ihren Code übersetzt wurden. Hier zeigt sich die Unmöglichkeit des Erfolges von

Programmen zur gesellschaftlichen Verantwortung, die von Unternehmen mit unterschiedlicher funktionaler Ausrichtung entwickelt werden sollen. Denn obwohl die Adressaten der entwickelten Programme die Organisationen sind, treffen sie dort oft auf keine Resonanz. Das liegt daran, dass diese Programme nach dem Code eines einzigen Funktionssystems operieren und nicht nach den diversen Codes, die für die Organisationen relevant sind. Denn diese binären Codes hängen ganz entscheidend davon ab, an welchem Funktionsprimat sich die Organisationen orientieren und wie viele Referenzen eine Organisation für sich selbst als wichtig erachtet. „Ein solcher genereller Orientierungskonsens, der meist stillschweigend vorausgesetzt und genutzt wird, hört an den Grenzen der Teilsysteme der modernen Gesellschaft jeweils auf.“ (Schimank 2000: 186) Gerade die hervorgehobene Rolle des Funktionssystems Politik geht bei einer solchen Betrachtungsweise verloren. Die Politik steht auf derselben Ebene wie alle anderen Funktionssysteme, zum Beispiel Wirtschaft, Massenmedien, Erziehung. „Kein Teilsystem steht allen anderen vor und ist auf dieser Basis für die Ordnung des gesellschaftlichen Ganzen verantwortlich.“ (Schimank 2000: 189)

Diese Erläuterungen zeigen, dass für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung eine modifizierte soziale Ordnung erscheinen muss, nämlich die so genannte kontextregulierte Gesellschaft. Diese geht einen neuen Weg der Interaktion, basierend auf der Reflexion als dem Prinzip von sozialer Aktion (vgl. Holmström 1998: 74).





#### 4. Die kontextregulierte Gesellschaft

Die eben erläuterten Probleme zeigen, dass die zunehmende Differenzierung eine gestiegene Spezialisierung und eine gestiegene Abhängigkeit zwischen den sozialen Systemen über die Funktionssysteme hinweg impliziert. Das hat Folgen für die Steuerung. Wenn soziale Systeme versuchen, gesetzliche Regulationsmechanismen, wie zum Beispiel durch die Politik, zu reduzieren, müssen sie einen dezentralen, gegenseitigen Regulationsmechanismus finden, um die gegenseitige Interaktion untereinander zu gewährleisten (vgl. Holmström 1998: 74). Der Zweck einer sozialen Ordnung heute müsse nach Holmström also aus systemtheoretischer Perspektive zweidimensional gesehen werden. Zum einen, um die Systemgrenzen der funktionalen Differenzierung zu bewahren und die eigene Komplexitätsentwicklung weiter voranzutreiben, zum anderen, um das hohe Maß an Interaktion zwischen sozialen Systemen und zwischen Funktionssystemen sichern zu können. Anders ausgedrückt bedeutet das, dass der Zweck der neuen Kontextregulierung eine hohe Komplexität innerhalb und zwischen den sozialen Systemen (vgl. Holmström 1998: 74) ist. Um eben genau dieses Maß an Komplexität zu erhalten, müssen auch die Systemgrenzen, die durch die binäre Codierung und die verschiedenen Systemlogiken entstanden sind, ebenfalls bewahrt werden. Das Ziel ist also eine Interaktion, die ein hohes Maß an Komplexität und Differenzierung erlaubt.

Aus diesem Grund ist es nicht mehr länger möglich, die traditionellen gesellschaftlichen Koordinationsmechanismen wie Zentralregulation oder Selbstregulation in der Pflicht zu sehen. Denn in der Zentralregulation oder auch der absoluten Autonomie der Politik zum Beispiel würde die externe Referenz die Systemreflexivität dominieren. Das wiederum würde die Systemidentität, Komplexität und innere Dynamik reduzieren. Im liberalistischen Modell, in dem die Regulation auf verschiedene Funktionsbereiche dezentralisiert ist, würde die Selbstreferenz komplett die Reflexivität dominieren. Das würde dann die Interaktion und Komplexität zwischen den Systemen treffen (vgl. Holmström 1998: 76f.). Aus diesem Grund scheint die kontextregulierte Gesellschaft die einzige Möglichkeit, um die moderne Gesellschaft mit ihren Funktionssystemen arbeitsfähig zu halten und ein Phänomen wie die gesellschaftliche Verantwortung erklären zu können.

Die nun folgenden Kapitel sollen einen Abriss der Merkmale darstellen, durch die die Integration sichergestellt wird. Das Modell der Kontextregulation<sup>7</sup>, das in dieser Arbeit angewendet werden soll, widerspricht der Annahme von Regulation als kausaler Kontrolle. In diesem Modell wird die Systemreflexivität nicht von anderen Referenzen kontrolliert, sondern ersetzt die Systemreflexivität durch eine wechselseitige Reflexion in einem systemtheoretischen Verständnisrahmen. Während früher also das politische System Kontrolle und Legislation bestimmte, stehen heute konsekutive Anpassungsprozesse zwischen den sozialen Systemen im Fokus (vgl. Holmström 1998: 79ff.).

<b>Ebene</b>	<b>Merkmal</b>
Gesellschaft	Aufgeteilt in ausdifferenzierte Funktionssysteme, keine einheitliche Sicht auf die Welt möglich.
Organisation	Handelt nur nach einem Funktionscode, meist nach dem der Wirtschaft.
Beziehung Gesellschaft- Organisation	Sehr eindimensional, jede Organisation hat ein festes Bild von der Gesellschaft, sieht sich selbst nur von außen, Referenz.
Gesellschaftliche Verantwortung	Nicht vorhanden wegen monokontexturaler Sicht der Organisation auf die Gesellschaft.

Tabelle 1: Überblick funktional differenzierte Gesellschaft. Eigene Darstellung.

<sup>7</sup> Der Arbeit ist die Kontextregulierung als wechselseitige Reflexion zu Grunde gelegt, die Susanne Holmström in ihrer Dissertation entwickelt. Willkes Annahmen von Kontextregulierung kann nur sehr bedingt zugestimmt werden, da sie zum Teil Luhmanns zentralen Aussagen widersprechen. Willke geht zum Beispiel von einer Reintegration in die Gesellschaft aus (vgl. Holmström 1998: 76, Kneer/Nassehi 2000:193). Siehe hierzu auch: Willke 1987: 3f.

Ebene	Merkmal
Gesellschaft	Aufgeteilt in ausdifferenzierte Teilsysteme, die aber wegen Spezifikation und Arbeitsteilung auf eine Interaktion miteinander angewiesen sind.
Organisation	Ist meist multireferentiell orientiert, sichert Komplexität der eigenen Grenzen, orientiert sich nicht mehr nur am Code des Funktionssystems der Wirtschaft, multiple bottom lines.
Beziehung Gesellschaft-Organisation	Sieht sich als Umwelt für die Gesellschaft, in der sie operiert und das große Ganze. Versteht, dass sie mit ihren Entscheidungen die Gesellschaft positiv und negativ beeinflussen kann, Reflexion.
Gesellschaftliche Verantwortung	Vorhanden und wichtiger Faktor in dieser Gesellschaft, um Vertrauen zu gewinnen, das für eine Interaktion wichtig ist. Als polykontexturale Kontingenzreflexion definiert.

Tabelle 2: Überblick kontextregulierte Gesellschaft. Eigene Darstellung.

#### 4.1 Merkmale

Bei der Beschreibung der Merkmale einer Kontextsteuerung sind in der vorliegenden Arbeit drei Faktoren von besonderer Relevanz, nämlich die dezentralen und flexiblen politischen Formen, Dissens statt Konsens sowie die Unterscheidung von Risiko und Gefahr. Die getroffene Auswahl orientiert sich dabei an deren Bedeutung für das Thema der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung.

#### 4.1.1 Dezentrale und flexible politische Formen

Durch die Entwicklung hin zur modernen Gesellschaft hat sich auch die Rolle des Funktionssystems Politik verändert. Auf dieses geänderte Rollenmodell der Politik soll im Folgenden näher eingegangen werden. In der aktuellen Diskussion zur gesellschaftlichen Verantwortung stellt vor allem die Politik hohe Erwartungen an die Organisationen. Während in früheren Gesellschaftsformen dem Funktionssystem Politik die primäre Rolle bei der Lösung von Problemen zufiel, zeigen Studien (vgl. unter anderem Sand 2004) nun, dass das eingreifende Gesetz in den Rechtsstaaten überlastet und ungeeignet ist, für die gestiegene Geschwindigkeit und Komplexität des gesellschaftlichen Prozesses, um also gleichzeitig die Independenz, also die Unabhängigkeit eines Systems, und die Interdependenz, die verschiedenen Abhängigkeiten unter den Systemen, zu sichern. Auch die zunehmende Globalisierung spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle (vgl. Holmström 2006: 9). Dies lässt sich exemplarisch beim Thema Umweltschutz festmachen:

„The various effects on the environment are very diverse, and the intensive, spiralling processes of both extra-territorial and global effects abound, thus underlining the transnational and accumulative character of such change, in the face of which purely national regulations are clearly insufficient.“ (Sand 2004: 52)

Mit der Annahme einer kontextregulierten Gesellschaft ergeben sich also auch neue Formen für das Funktionssystem der Politik. Allgemein bekannte Typen von gesetzlichen Bestimmungen werden durch flexible und dezentrale politische Formen ersetzt. Die kontextregulierte Gesellschaft wandelt die politische Regulation von einem starken (*substantial law*) zu einem nachdenkenden Recht (*reflective law*) (vgl. Holmström 2008: 240). Das starke Recht reguliert individuelles, kollektives oder organisatorisches Verhalten über Intervention. Das nachdenkende Recht ist dagegen auf Legitimation ausgerichtet. In der Folge werden Konventionen und Autoritäten durch gestiegene kommunikative Komplexität in der Gesellschaft, in den öffentlichen Kommunikationsprozessen und innerhalb von Netzwerken und Partnerschaften ersetzt. Die Annahme von Universalismus und Vorgängen, die auf Konsens abzielen, werden durch Lernprozesse, Akzeptanz von Dissens, Ambiguität und Konflikten und die Bereitschaft, ständig vergangene Annahmen und getroffene

Entscheidungen wieder neu zu bewerten, ersetzt. Verfahrensorientierte Qualitäten wie Transparenz, öffentlich zugängliche Information sind Schlüsselemente des dezentralen politischen Prozesses (vgl. Holmström 2006: 12).

Wenn nun die Rolle der Politik als zentraler Entscheidungsträger verschwindet, geraten andere Funktionssysteme in die Pflicht, riskante Entscheidungen zu treffen. Dies ist beim Thema der gesellschaftlichen Verantwortung durchaus sichtbar. Durch die dezentrale Organisation von Politik müssen sich nun soziale Systeme vermehrt an der traditionellen Legitimationsreferenz, der öffentlichen Meinung, orientieren, sie wird zur Legitimationsreferenz auch außerhalb des politischen Systems (vgl. Holmström 2006: 12).

#### 4.1.2 Dissens statt Konsens

In einer kontextregulierten Gesellschaft nach Holmström sind weder Interessen noch Realitätsverständnisse von Anfang an gegeben, sondern sie sind vielmehr offen für Verhandlungen. Genau wie in der Politik wird auch in der Interaktion unter den sozialen Systemen eher Dissens proklamiert, der durch Verhandlungen und gewisse Anpassungen dann zum Konsens wird. Ein Konsens über allgemeine Realitätsannahmen kann aber wegen der unterschiedlichen Standpunkte der Organisationen nicht mehr gegeben sein. Auch die beiden dänischen Forscher Raffnsoe und Pedersen sprechen von einer „negotiated society“:

„With the spread of negotiating relations, completely new concepts of social contexts emerge. Ideals of representative democracy tend to make us believe that social bonds are formed by the majority and its conversion into authority; when the negotiated society spreads, however, it appears that strong bonds can be formed when the parties are forced by disagreement and conflict to constantly adjust their positions to each other.“  
(Raffnsoe/Pedersen 1995<sup>8</sup>, zitiert nach Holmström 1998: 79f.)

Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass unterschiedliche Meinungen und Ansichten nicht von Nachteil sind und eine Gesellschaft arbeitsunfähig machen. Vielmehr ergeben sich durch die neue Art von Verhandlungen auf Basis mehrerer Lösungsoptionen neue Ent-

<sup>8</sup> Raffnsoe, Sverre/ Pedersen, Ove K. (1995): Udemokratisk demokrati. Essay in Weekendavisen, 2-8, June 1995.

scheidungs- und Handlungsmöglichkeiten für alle teilnehmenden sozialen Systeme. Es erklärt aber auch, dass die verschiedenen funktionssystem- und organisationsspezifischen Auffassungen von gesellschaftlicher Verantwortung diskutiert werden müssen. Dies ist sowohl zeit- als auch ressourcenintensiv. Es ist wichtig zu betonen, dass in einer kontextregulierten Gesellschaft nicht von vornherein davon ausgegangen werden kann, dass sich jeder Dissens durch Verhandlungen in einen Konsens verwandelt. Man kann sich durchaus darauf verständigen, sich nicht zu einigen. In der kontextregulierten Gesellschaft wird auch ein Dissens als solcher angenommen und akzeptiert und eben nicht durch eine höhere Stelle, wie zum Beispiel die Politik, zu einem Konsens geführt. Wenn der Versuch scheitert, werden eben andere Möglichkeiten ausprobiert. Wo Unternehmen früher Kontrolle und Sozialisation anwendeten, treten heute vermehrt Schlagworte wie Dissens, Akzeptanz von Unterschieden und Konflikten auf (vgl. Holmström 2008: 238). Demzufolge ist die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

#### 4.1.3 Risiko und Gefahr

In einer kontextregulierten Gesellschaft bekommen auch die Begriffe Risiko und Gefahr, die Luhmann auch in der funktional differenzierten Gesellschaft unterschied, eine gestiegene Bedeutung<sup>9</sup>. Der Begriff des Risikos spielt heute eine größere Rolle denn je, was mit der Entwicklung hin zur modernen Gesellschaft zusammenhängt.

„[Denn] offenbar geht es um eine Erklärung ohne Religion und um eine Erklärung, die das Normale im Funktionieren der Technik, in den Bedingungen der Möglichkeit von Rationalität und vor allem in der Entscheidungsabhängigkeit der Zukunft sieht.“ (Luhmann 1991: 2)

Das zentrale Problem des Risikos stellen dabei für Luhmann nicht die Kosten dar, die sich auf einfache Art und Weise kalkulieren ließen, sondern die Entscheidungen, die man später bereuen könnte, wenn etwas Schreckliches passiert (vgl. Luhmann 1991: 19). Auslöser für solche Entscheidungen sind immer Menschen oder Organisationen, denen die

<sup>9</sup> Aufbauend auf dieser Differenz wird in Kapitel sechs die Begriffsbestimmung von gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit vorgenommen.

getroffenen Entscheidungen zugerechnet werden können (vgl. Luhmann 1991: 3). Eben dieser Zurechnungsbegriff unterscheidet nun auch Risiko von Gefahr. Er ist nur durch die Beobachtung zweiter Ordnung möglich, denn es stellt sich die Frage, wie ein anderer Beobachter zu-rechnet und auf was (vgl. Luhmann 1991: 34f.). Wenn der etwaige Schaden also als Folge einer Entscheidung gesehen werden kann, die man einer Organisation oder einer Person zurechnen kann, spricht man von Risiko und von einem Risiko der Entscheidung. Oder aber der Schaden wird als extrem angesehen, also auf die Umwelt zugerechnet, dann spricht man von Gefahr (vgl. Luhmann 1991: 30f.). Ausgangspunkt der Einschätzung, ob ein Risiko besteht oder nicht, ist also immer eine Unterscheidung, die den Beobachter leitet. Oft können einzelne Vorkommnisse aber gar nicht den Entscheidungen eines einzelnen Akteurs zugerechnet werden, vielmehr kam eine Katastrophe wegen der Allokation von vielen Einzelentscheidungen zustande. Deshalb hält Luhmann fest, dass jede Risikoeinschätzung kontextgebunden ist und bleibt (vgl. Luhmann 1991: 40). Hierzu zählt auch die Entscheidung zum Nicht-handeln. Aber auch nicht getroffene Entscheidungen gelten als Entscheidungen und bergen damit Risiken für die Zukunft: „Denn von Risiko spricht man nur, wenn eine Entscheidung ausgemacht werden kann, ohne die es nicht zu dem Schaden kommen könnte.“ (Luhmann 1991: 25)

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei der Unterscheidung zwischen Risiko und Gefahr behandelt werden muss, ist das Verhältnis zur Zeit. Denn beim Begriff des Risikos geht es darum, dass man Entscheidungen heute trifft, die sich in der Zukunft als falsch herausstellen. Das liegt daran, dass die Zukunft nicht hinreichend vorhergesehen werden kann, die Zukunft gilt als unsicher.

„Fragt man nach dem Problemverständnis [...], erhält man eine einfache [...] Antwort: Schäden sollen nach Möglichkeit vermieden werden. Da diese Maxime allein die Handlungsmöglichkeiten zu stark limitieren würde, muß man auch Handlungen zulassen, und das eben heißt: ‚riskieren‘.“ (Luhmann 1991: 22)

Obwohl man also von der Gegenwart aus nicht entscheiden kann, was zukünftig geschehen wird, müssen Entscheidungen getroffen werden, ansonsten würde die Gesellschaft still stehen (vgl. Luhmann 1991: 25).



„Da man die Zukunft nicht kennen kann [...] und da man die Gesellschaft, in der man jetzt lebt, infolge ihrer strukturellen Neuartigkeit nicht beschreiben kann, kommt es zu einer eigentümlichen Symbiose von Zukunft und Gesellschaft, das heißt von bestimmten Unbestimmtheiten in der Zeitdimension und in der Sozialdimension“ (Luhmann 1991: 56f.)

Auch die binäre Codierung der Funktionssysteme spielt beim Risikobegriff eine Rolle.

„Einerseits steigert die binäre Codierung [nämlich] die Riskanz aller Operationen; denn immer könnte und konnte, rückblickend gesehen, auch der andere Wert in Betracht kommen. Andererseits begrenzt Prinzip die Riskanz – zumindest was die Entscheidungslage betrifft – auf die beiden Werte des jeweiligen Codes.“ (Luhmann 1991: 91)

Bei der Unterscheidung von Risiko und Gefahr gilt es auch zwischen Entscheider und Betroffenen abzugrenzen. Die bereits vorgestellten Merkmale von Risiko zeigen, dass alle Entscheidungen zur Gefahr für die Betroffenen werden (vgl. Luhmann 1991: 117). „Betroffenheit bleibt die andere Seite der Form, und aus [...] Sicht der Betroffenen sieht die Entscheidung [...] anders aus als aus der Sicht der Entscheider.“ (Luhmann 1991: 116) Im Entscheidungsprozess selbst könne, so Luhmann, Zurechnung von Folgen auf Entscheidungen nicht vermieden werden. Genau aus diesem Grund könne man auch die Zurechnung von künftigen Schäden nicht vermeiden und müsse sie eben als Risiken hinnehmen. Der Betroffene fühlt sich demnach durch Entscheidungen gefährdet, die nicht von ihm getroffen wurden und auf die er auch keinen Einfluss hatte. Deshalb handelt es sich für ihn nicht um ein Risiko, sondern ganz klar um eine Gefahr (vgl. Luhmann 1991: 117). Luhmann beschreibt diese Situation als „Sozialparadoxon“ (Luhmann 1991: 117): „Die Risiken sind Gefahren, die Gefahren sind Risiken, weil es sich um ein und denselben Sachverhalt handelt, der mit einer Unterscheidung beobachtet wird, die eine Differenz der beiden Seiten verlangt.“ (Luhmann 1991: 117) Dieses beschriebene Problem findet sich vor allem in der kontextregulierten Gesellschaft, weil die Kategorien wie Entscheider und Betroffener stärker divergieren (vgl. Luhmann 1991: 119). Der Entscheider habe, anders als der Betroffene, die Möglichkeit, seine Sachkenntnis, sein Selbstvertrauen und seine Absicherungen in seine Entscheidungen einzubeziehen, während der Betroffene eben darauf ange-

wiesen sei, daran zu glauben, dass andere Personen Situationen kontrollieren werden (vgl. Luhmann 1991: 23).

Zuletzt muss an dieser Stelle noch die Zurechenbarkeit von Risiken auf Entscheidungen angesprochen werden. Sie

„erfolgt [...] oft auch ohne Garantie rationaler Entscheidbarkeit, ja auch ohne Rücksicht auf die Rationalität der Risikokalkulation und schließlich nicht selten auch dann, wenn der Entscheider gar nicht identifiziert werden kann“ (Luhmann 1991: 129).

Das liege, so Luhmann, daran, dass gerade die Beobachtung des riskanten Entscheidens und der Einbau dieses Zusammenhangs von Entscheidung und Zukunft in die geläufigen Beschreibungen der modernen Gesellschaft ihrerseits kommuniziert werden, aber faktisch ablaufende Operationen sind und weitere Evolutionen des Gesellschaftssystems haben (vgl. Luhmann 1991: 129f.).

Es ist also durchaus möglich, dass die moderne Gesellschaft Entscheidungen zu viel Bedeutung zumisst, auch dann, wenn ein Entscheider gar nicht identifiziert werden kann, nur um zum Beispiel die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu erregen (vgl. Luhmann 1991: 130). Auf dieses Mittel greifen vor allem neue soziale Bewegungen und Massenmedien zurück, wie die späteren Kapitel ausführlich zeigen werden. Das gilt für „all das, was die extreme Kurzsichtigkeit der marktbezogenen wirtschaftlichen Kalkulation nicht erfaßt.“ (Luhmann 1991: 130)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Organisationen auf Grund der Tatsache, dass sie aus Entscheidungen bestehen, ständig und unausweichlich Risiken produzieren und dass deshalb mit neuen Formen der sozialen Regulierung von Risikoverhalten experimentiert werden muss (vgl. Luhmann 1991: 134).

## 4.2 Implikationen für Organisationen

Die dargestellten Merkmale einer kontextregulierten Gesellschaft haben auch Folgen für die Organisationen und deren Entscheidungen. Dabei stehen vor allem die verstärkte Zurechnung der Verantwortung, der Wandel von *confidence* zu *trust* und das neue Legitimationsideal, Reflexion und Kontingenz, im Fokus der Betrachtung.

### 4.2.1 Zurechenbarkeit von Verantwortung

Der Zurechnungsbegriff wurde bereits im Kapitel über Risiko und Gefahr angesprochen. Dadurch, dass Gefahr nun nicht mehr Gott, der Natur oder dem Schicksal zugerechnet werden kann, sondern vielmehr den getroffenen oder nicht getroffenen Entscheidungen von Organisationen<sup>10</sup>, kommt der neue Begriff der Verantwortlichkeit zum Tragen. Organisationen bestehen aus der Kommunikation von Entscheidungen, die sie deshalb fortwährend produzieren. Damit generieren sie ständig Risiken. Das Ergebnis der Zurechnung von Entscheidungen auf Verantwortung ist die Verantwortlichkeit. Verantwortlichkeit ermöglicht es nämlich, im Gegensatz zu Verantwortung, Entscheidungen Personen zuzurechnen.

„In der Form von Entscheidungsprämissen wird aufgezeichnet und erinnert, was im Entscheidungsprozess eventuell benötigt wird und worauf man sich stützen kann, wenn es darauf ankommt, Verantwortung anzugeben oder abzugeben.“ (Luhmann 2011: 421)

Organisationen zählen in der modernen Gesellschaft als die großen Entscheidungsträger, unabhängig davon, in welcher Branche sie tätig sind und welchen Funktionsprimat sie sich zugeschrieben haben (vgl. Holmström 2005: 28). Während früher aber vor allem das Gesetz die Verantwortlichkeit prüfte, nimmt diese Aufgabe in der kontextregulierten Gesellschaft zu einem immer größeren Teil die neue Öffentlichkeit wahr. Durch die neue Verantwortlichkeit von Organisationen wird auch die Komplexität zwischen ihnen und der Gesellschaft verstärkt, denn potentielle Opfer von Entscheidungen beobachten das Handeln der

<sup>10</sup> Selbstverständlich treffen auch andere Akteure Entscheidungen und sind damit verantwortlich. Dies wird von nun an in dieser Arbeit ausgeblendet, da der Fokus hier auf Organisationen gelegt wird.

Organisationen ständig (vgl. Holmström 2005: 29). Ein Beispiel hierfür ist die im Jahr 2011 gegründete „Occupy Wall Street Bewegung“, die sich aktiv gegen die Entscheidungen der Banken wendet, indem sie deren Folgen für den normalen Bürger kommuniziert. Dass Organisationen die Unterscheidung zwischen Risiko und Gefahr und die sich daraus ergebende neue Verantwortlichkeit in gewisse Lernprozesse übertragen, zeigen neue Legitimationsstrukturen innerhalb der Organisationen, denen sich Kapitel 4.2.3 ausführlicher widmet.

#### 4.2.2 Wandel von *confidence* zu *trust*

Obwohl Organisationen als größte Gefahrenproduzenten in der Gesellschaft gelten, muss ihnen ein gewisses Maß an Vertrauen entgegengebracht werden, um eine Interaktion, die durch die starke Spezialisierung erst nötig wurde, zwischen ihnen selbst und anderen Systemen überhaupt möglich zu machen. Vertrauen wird bei Luhmann als notwendiger, unausweichlicher Mechanismus angesehen, der der Reduktion von Komplexität dient (vgl. Bentele 1994: 139). Ohne Vertrauen wäre der Mensch mit der äußersten Form von Komplexität der Welt konfrontiert und „[s]olch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußeren Komplexität der Welt hält kein Mensch aus.“ (Luhmann 1989: 1)

Luhmann konstruiert seinen Vertrauensbegriff aus verschiedenen Merkmalen. Erstens wird Vertrauen als Vorleistung für die Zukunft zeitabhängig und vor allem gegenwartsbezogen angesehen. Vertrauen bedarf also einer immer wieder aktuellen Bestätigung (vgl. Bentele 1994: 139). Zweitens ist Vertrauen eine „eigentümliche Vorleistung mit normativen Konsequenzen [die man] mit einem alten Begriff als eine supererogatische Leistung bezeichnen [kann].“ (Luhmann 1989: 47) Dies bedeutet, Vertrauen kann nicht eingeklagt werden, sondern muss vielmehr freiwillig entgegengebracht werden. Drittens „erweitert Vertrauen das Handlungspotenzial von Akteuren dadurch, daß man sich auf unsichere Prämissen stützt.“ (Bentele 1994: 139) Zuletzt sieht Luhmann Misstrauen nicht nur als Gegenteil von Vertrauen, sondern als solches zugleich als ein funktionales Äquivalent für Vertrauen (vgl. Bentele 1994: 139). „Vertrauen ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Mißtrauen, das heißt für jede Art des Sichengagierens in eine bestimmte Einstellung zur Zukunft.“ (Luhmann 1989: 19) Entscheidend ist auch,

Vertrauen in Beziehung zum Risiko zu sehen. Denn wenn das auch Andersmöglichsein von Entscheidungen anerkannt wird, dann wird die Zukunft als unbestimmt, unsicher und riskant gesehen und die Umwelt kann sich nicht mehr länger mit passivem Vertrauen auf die Organisationen zu bewegen, sondern muss ihnen mit aktivem Vertrauen begegnen. Diese Unterscheidung zwischen passivem und aktivem Vertrauen wendet auch Holmström an, sie unterscheidet diese zwei Formen anhand von *confidence* und *trust*. Der Unterschied zwischen diesen beiden Formen von Vertrauen liegt darin, dass *confidence* passiv ist und nicht extra hergestellt werden muss. Die Umwelt vertraut dem sozialen System Organisation gegenüber automatisch. Dies war in den beiden gesellschaftlichen Evolutionsformen vor der funktionalen Differenzierung so. Bei *trust* hingegen handelt es sich um ein aktives Vertrauen, das immer wieder aufs Neue hergestellt werden muss. Leider fehlt im Deutschen eine klare sprachliche Unterscheidung der beiden, man könnte *confidence* mit blindem Vertrauen übersetzen und *trust* mit reflektierendem Vertrauen.

Das bedeutet auch gerade in einer kontextregulierten Gesellschaft, die eine gegenseitige Abhängigkeit verstärkt, dass Organisationen immer wieder neu auf den Prüfstand kommen und die Umwelt, das bedeutet sowohl andere Unternehmen, die Massenmedien, die Öffentlichkeit, und andere immer neu entscheidet, ob sie der Organisation überhaupt noch *trust* entgegenbringt (vgl. Holmström 2008: 238). Diese Unterscheidung ist essentiell für die sich anschließende Analyse von gesellschaftlicher Verantwortung.

#### 4.2.3 Neues Legitimationsideal: Reflexion und Kontingenz

Neben Verantwortlichkeit und dem neuen Vertrauensbegriff hat die kontextregulierte Gesellschaft noch eine weitere wichtige Implikation für Organisationen. Diese zeigt sich in einem neuen Legitimationsideal, das aus den zwei Werten Reflexion und Kontingenz besteht. Durch dieses neue Ideal gelangen Organisationen zu einem Zustand der Legitimität, den sie zwingend benötigen, um künftige Handlungsspielräume zu sichern und Konflikte zu vermeiden (vgl. Hoffjan 2009: 304). Wenn

Unternehmen von bestimmten Stakeholdern<sup>11</sup> legitimiert sind, müssen sie nicht mehr jede Entscheidung begründen: „Denn Legitimität setzt als Teil der Umwelterwartungen eines Systems Lernwilligkeit voraus, weil sie eine generalisierte Bereitschaft ist, inhaltlich noch unbestimmte Entscheidungen innerhalb gewisser Toleranzgrenzen hinzunehmen.“ (Hoffjan 2009: 304) Generell ist Legitimität die

„[a]llgemeine Bezeichnung dafür, dass Herrschende, politische Bewegungen und Institutionen aufgrund ihrer Übereinstimmung mit Gesetzen, Verfassungen, Prinzipien oder aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit für allgemein anerkannte Ziele akzeptiert, positiv bewertet und für rechtmäßig gehalten werden.“ (Fuchs-Heinritz 2011: 401)

Stakeholder bringen Organisationen Legitimität entgegen, wenn Unternehmen Entscheidungen auf der Grundlage von Reflexion und Kontingenz treffen. Insofern ist die Umsetzung dieses Legitimationsideals für Organisationen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Reflexion als ein Bestandteil der neuen Legitimationsbasis entwickelt sich als Folge der modernen Gesellschaft aus der Referenz. Dabei versteht man unter Referenz die monofunktionale, eigensinnige Perspektive einer Organisation von innen, in der die Organisation eine Weltanschauung als gegeben ansieht und diese auch für die einzig gültige Realität hält. Dabei entsteht selbstverständlich ein Konflikt mit anderen Weltanschauungen. Reflexion dagegen wird als die geweitete Perspektive der Organisation definiert, die versteht, dass andere Systeme die Welt aus verschiedenen Perspektiven wahrnehmen und dass die eigene Weltanschauung per se nicht immer richtig, sondern lediglich anders ist (vgl. Holmström 2008: 240). Die Reflexion besteht also – hier soll den früheren Ausarbeitungen von Holmström (Holmström 1998) gefolgt werden – aus zwei sich ergänzenden Komponenten, einerseits daraus, dass alle sozialen Systeme ihre eigene Identität in ihrer spezifischen Funktion finden und als solche unabhängig voneinander operieren, andererseits daraus, dass sie lernen, sich selbst als Umwelt für andere wahrzunehmen und mit anderen sozialen Systemen in Interak-

<sup>11</sup> Der Begriff „Stakeholder“ definiert Anspruchsgruppen, also „alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“ Gabler Wirtschaftslexikon (2014): Stakeholder. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder> (zuletzt geprüft am 29.07.2014).

tion zu treten. Dafür bilden sie Restriktionen und Koordinationsmechanismen in ihrem eigenen Entscheidungsprozess und lernen so in ihrer Eigenselektivität, die selektive Wahrnehmung der anderen Systeme zu berücksichtigen. Reflexion gilt dabei als Paradebeispiel für das typische Geschlossen-Offenparadox der bereits dargestellten Autopoiesis. Das Paradoxe daran ist die Synthese von Autonomie und Abhängigkeit (vgl. Holmström 1998: 76ff.).

Der zweite Bestandteil des neuen Legitimationsideals stellt die Kontingenz dar.

„Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist [...], sein kann, aber auch anders möglich ist. [...] [Der Begriff] setzt die gegebene Welt voraus, bezeichnet also nicht das Mögliche überhaupt, sondern das, was von der Realität aus gesehen anders möglich ist.“ (Luhmann 1996c: 152)

Wenn also eine Sache so ist, aber auch anders sein kann, ist sie kontingent. Konkret auf Organisationen bezogen bedeutet das, dass diese durch eine Beobachtung zweiter Ordnung alle Operationen und Entscheidungen in einer anderen Perspektive sehen. Vor allem die Öffentlichkeit, allen voran die neuen sozialen Medien und die neu gegründeten Nichtregierungsorganisationen, spielen im Kontingenzsetzungsprozess eine wichtige Rolle. Sie nehmen die von den Organisationen getroffenen Entscheidungen auf, stellen sie in ein anderes Licht und eröffnen so andere Möglichkeiten, als sie die Organisation nur mit der Beobachtung erster Ordnung gehabt hätte.

#### 4.3 Die neue Öffentlichkeit im Kontingenzsetzungsprozess

Bevor näher auf die Öffentlichkeit und ihre Bedeutung bei der Beobachtung von Organisationen eingegangen wird, soll zunächst geklärt werden, welche Mittel einer Organisation generell für die Beobachtung zur Verfügung stehen. Zum einen kann sie auf die Beobachtungs- und Wahrnehmungspotenziale ihrer Mitglieder am Übergang zwischen Organisation und Umwelt zurückgreifen. Dies sind aber lediglich sehr selektive und situative Umweltkontakte, die an den Grenzen der jeweiligen Interaktionssysteme enden (vgl. Kussin 2008: 123). Ergänzend dazu gibt es noch spezifische Beobachtungsmedien, die sich im Kontext der funktionalen Differenzierung auf der Ebene der Funktionssysteme her-

ausgebildet haben. Für das Wirtschaftssystem wäre dies zum Beispiel der Markt, der alle Transaktionen beobachtet, für das Funktionssystem Politik kann die Öffentliche Meinung als Beobachtungsmedium genannt werden. „Organisationen partizipieren an diesen privilegierten gesellschaftlichen Beobachtungspositionen gemäß ihrer Primärientierung und bilden individuelle Aufmerksamkeitsschwerpunkte heraus.“ (Kussin 2008: 123)

Diese Medien der Selbstbeobachtung stellen aber lediglich eine Kategorie dar, so Kussin, über die Organisationen ihre eigenen Operationen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen beobachten könnten (vgl. Kussin 2008: 124).

Die Öffentlichkeit ist für Organisationen das Medium für die Beobachtung der Beobachtung, für die Beobachtung zweiter Ordnung. Dabei ist festzuhalten, dass jedes soziale System eine eigene Öffentlichkeit produziert, die Thematisierung der eigenen Grenzziehung kann im Medium der Öffentlichkeit beobachtet werden.

„Sobald ein System [...] über Möglichkeiten der Beobachtung zweiter Ordnung verfügt [...] wird erkennbar, daß man nicht sehen kann, was man nicht sehen kann; daß man der Unterscheidung, die man jeweils benutzt [...] ausgeliefert ist, und ihr nur durch Rejektion und Akzeption einer anderen Unterscheidung entkommen kann, wofür dann dasselbe gilt.“ (Luhmann 2011: 86)

Es wird der Organisation also ermöglicht, zu beobachten, wie in der Umwelt gegen bestimmte Operationen, beziehungsweise Entscheidungen protestiert wird, aber auch Alternativen werden eröffnet, die mit den systeminternen Erwartungsstrukturen und Formen der Selbstbeobachtung kollidieren (vgl. Kussin 2008: 125). Die Kontingenzsetzung<sup>12</sup> ist gerade für Organisationen von entscheidender Bedeutung, da sie als soziale Systeme ihre eigene Öffentlichkeit produzieren.

„Die Organisation bekommt so zu sehen, dass mit Rekurs auf andere Systemrationalitäten oder generalisierte Wertmuster anders hätte entschieden werden können und, dass diese Möglichkeit anderer Entscheidungspräferenzen sozial beobachtet wird.“ (Kussin 2008: 126)

<sup>12</sup> Sie kann in zeitlicher, sozialer und sachlicher Markierung erfolgen (vgl. Kussin 2006: 110ff.).



Im Folgenden werden die drei großen Teile der Öffentlichkeit von Organisationen dargestellt, die Massenmedien, die neuen sozialen Medien sowie die neuen sozialen Bewegungen einschließlich der Nichtregierungsorganisationen.

#### 4.3.1 Massenmedien

Die Massenmedien gehören wohl zum ältesten und am besten etablierten Teil der Öffentlichkeit. Wie bereits thematisiert, ist für die Bildung eines Teilsystems der Gesellschaft immer eine evolutionäre Errungenschaft nötig.

„Für die Ausdifferenzierung eines Systems der Massenmedien dürfte die ausschlaggebende Errungenschaft in der Erfindung von Verbreitungstechnologien gelegen haben, die eine Interaktion unter Anwesenden nicht nur einsparen, sondern für die eigenen Kommunikationen der Massenmedien wirksam ausschließen.“ (Luhmann 1996a: 33)

Durch die bereits dargestellte Veränderung der modernen Gesellschaft hat sich auch die Rolle der Massenmedien in der Gesellschaft und für die Identität von Organisationen geändert, denn „was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“ (Luhmann 1996a: 9) Obwohl Organisationen in der modernen Gesellschaft in unterschiedlicher Gewichtung mit massenmedialer Kommunikation zu tun haben, stellen sie das entscheidende Beobachtungsmedium für alle Organisationen dar, sie machen die gesamte Welt erst kommunikabel (vgl. Luhmann 1997a: 306). Denn Massenmedien beobachten und kontrollieren die Handlungen und Verantwortlichkeiten der Organisationen, sie fungieren nach systemtheoretischer Betrachtung als Hintergrundrealität der modernen Gesellschaft (vgl. Kussin 2008: 127). „Es dürfte relativ leicht einsehbar sein, dass die Massenmedien jedem ermöglichen, den Standpunkt des Beobachters auf einer Ebene zweiter [...] Ordnung einzunehmen.“ (Marcinkowski 2002: 117)

„[D]ie Tätigkeit der Massenmedien [wird] nicht einfach als Sequenz von Operationen angesehen, sondern als Sequenz von Beobachtungen, oder genauer: von beobachtenden Operationen.“ (Luhmann 1996a: 14) Für Luhmann liegt die Funktion von Massenmedien im Dirigieren der Selbstbeobachtung des Gesamtsystems; die universale, nicht objekt-

spezifische Beobachtung steht also im Mittelpunkt (vgl. Luhmann 1996a: 14f.). Massenmedien halten nach Luhmann die Gesellschaft wach. Sie erzeugen eine permanente Bereitschaft, mit Überraschungen, ja mit Störungen zu rechnen (vgl. Luhmann 1996a: 47). Auch Marcinkowski stellt fest,

„dass die Massenmedien wie kein anderes Sozialsystem in der Lage sind, vermittels Ausdifferenzierung ihrer internen Programmstrukturen Sachverhalte und Ereignisse bis in alle Nischen der Gesellschaft zu beobachten.“ (Marcinkowski 2002: 115)

Erst durch die Grenzziehung der Massenmedien, was wichtig ist und was nicht, erscheinen Themen in der Öffentlichkeit (vgl. Kussin 2008: 127).

„Die Beobachtung von Öffentlichkeit in den Massenmedien ermöglicht einer Organisation dabei nicht allein eine Reflexion ihrer Entscheidungen vor dem Hintergrund alternativer Möglichkeiten der Entscheidungs- und Identitätsproduktion. Sie stellt der Organisation zugleich auch eine Beobachtung der Beobachtung dieser öffentlichen Kontingenzsetzung durch andere Beobachter zur Verfügung.“ (Kussin 2008: 127)

Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist die Themenselektion der Massenmedien. Hier gibt es verschiedene Modelle in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur, die an dieser Stelle nur gestreift werden sollen.<sup>13</sup> Wenn man beispielsweise die Nachrichtenwerttheorie von Galtung/Ruge betrachtet, die von zwölf Eigenschaften ausgehen, die Ereignisse beachtenswerter oder interessanter machen, treffen nur wenige dieser Faktoren auf den Themenkomplex der gesellschaftlichen Verantwortung zu. Erst durch massenmediale Aufbereitung oder entsprechendes Katastrophenpotential werden die allgemeinen Nachrichtenfaktoren wie zum Beispiel Personalisierung, Identifikation

<sup>13</sup> Eine Auswahl an Literatur zum Thema:

Agenda-Setting siehe Ehlers, Renate (1983): Themenstrukturierung durch Massenmedien. Zum Stand der empirischen Agenda-Setting Forschung. In: Publizistik 22, S. 167-186.

News-Bias-Ansatz siehe Klein, Malcom W./ Macobby Nathan (1954): Newspaper Objectivity in the 1952 Campaign. In: Journalism Quarterly 31, S. 285-296.

Gatekeeper-Ansatz siehe Manning-White, David (1950): The Gate-Keeper: A Case Study in the Selection of News. In: Journalism Quarterly 27, S. 383-390.

Theorie der Nachrichtenfaktoren siehe Kepplinger, Hans Matthias (1989): Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 15, S. 3-16.

durch andere ergänzt, was wiederum nach Galtung/Ruges Additionshypothese die Wahrscheinlichkeit einer Berichterstattung erhöht (vgl. Galtung/Ruge 1974). Eine andere Möglichkeit, diese Themen in die Massenmedien zu bringen, besteht darin, dass sie auf getroffene Entscheidungen von Unternehmen zurückgerechnet und kontingent gesetzt werden.

#### 4.3.2 Social Media

Die eben dargestellte Hintergrundrealität der Massenmedien wird durch das Aufkommen der neuen sozialen Medien transformiert (vgl. Kussin 2006: 96). Denn „[u]nter den Bedingungen der Existenz neuer Kommunikationstechnologien kann sich der Begriff der ‚Medienöffentlichkeit‘ jedenfalls nicht länger auf eine ausschließlich über Massenmedien hergestellte Öffentlichkeit beziehen.“ (Theis-Berglmair 2005a: 344) Diese neuen Technologien bieten sowohl Chancen als auch Risiken für Unternehmen. An dieser Stelle sollen diese nur in einem kurzen Überblick dargestellt werden, ausführlicher wird das Thema dann im Praxisteil erläutert. Besonderes Augenmerk wird auf den Wandel von Bezugs- zu Anspruchsgruppen von Unternehmen gelegt, die oft dieses neue Forum der Öffentlichkeit für die Kontingenzsetzung benutzen. Während sich früher Organisationen lediglich Bezugsgruppen gegenübersehen, die als feste Größe ohne eine eigene Reflexionsleistung des Unternehmens existierten, ist die Umwelt einer Organisation in der modernen Welt durch Anspruchsgruppen gekennzeichnet. Diese bedürfen anders als die Bezugsgruppen einer großen Aufmerksamkeit von Seiten des Unternehmens, da sie ihre Ansprüche direkt mit den Unternehmen verhandeln. Gründe für den Wandel von Bezugsgruppen zu heutigen Anspruchsgruppen können im Verlust von Erwartbarkeit, von Routinen und Gewohnheiten und der damit einhergehenden Zunahme von Kontingenz und Handlungsalternativen sowohl für die Organisationen als auch für die Umwelt gesehen werden (vgl. Arlt 2008: 10).

Es ergeben sich aber durch die neue Öffentlichkeit des Web 2.0 auch viele Chancen für die Kommunikation von Unternehmen. Vor allem die Encounter-Öffentlichkeit, die von Gerhards/Neidhardt neben Versammlungs- und Medienöffentlichkeit als dritte Form der Öffentlichkeit genannt wird, verändert sich dadurch. Die beiden Autoren beschreiben

damit kleine Öffentlichkeiten, die sich immer dann bilden, wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft mehr oder wenig zufällig aufeinander treffen und miteinander kommunizieren (vgl. Gerhards/Neidhardt 1991). Mit Hilfe der neuen sozialen Medien können Anspruchsgruppen durch die Etablierung von speziellen Sites mit ihresgleichen über ihre Zufriedenheit mit dem Unternehmen sprechen. So entstehen Online-Stammtische, die durch ihre Kurzlebigkeit, Spontaneität und wechselnde Teilnehmerschaft der Encounter-Öffentlichkeit von Gerhards/Neidhardt ähneln. So wird den Organisationen gezeigt, dass und von wem sie im Hinblick auf welche Aspekte beobachtet werden (vgl. Theis-Berglmair 2005a: 343). Durch gezieltes Medienmonitoring lassen sich so Zielgruppen leichter finden und direkt ansprechen. Durch den meist freien Zugang wird das sogenannte Trottoir (vgl. Luhmann 2011) und damit das Publikum größer und für die Organisationen strukturierbarer. Diese Foren schaffen so neue Möglichkeiten der Beobachtung von Beobachtung, die Anspruchsgruppen sehen, dass es noch andere Menschen gibt, die mit dem Verhalten der Organisation nicht einverstanden sind und können durch die größere Anzahl die Organisationen unter einen größeren Handlungsdruck stellen (vgl. Theis-Berglmair 2005a: 343).

Eine besondere Chance von Social Media liegt in der Vorarbeit der Kommunikation von Entscheidungen, die zuerst kommuniziert, aber im Anschluss daran legitimiert werden müssen, und das meist in höherem Maß als zuvor. Ein Mittel für die Visualisierung von Entscheidungskontingenz und der Darstellung für Gründe für die Entscheidung stellen zum Beispiel die Unternehmensweblogs mit ihrem interaktivem Charakter dar (vgl. Theis-Berglmair 2008: 119):

„Weblogs [...] may augment the probability that somebody is interested (and able!) to unwrap the communication package which in the past sometimes poured too easily into the mass media.“ (Theis-Berglmair 2008: 119)

Oft nutzen Organisationen aber Social Media auch als Hilfe zur eigenen Autopoiesis. Falls eine Organisation mit den ihr vorliegenden Mitteln nicht mehr vorankommt, lässt sie das ihre Anspruchsgruppen über das soziale Netz wissen, bindet sie in den organisationinternen Entscheidungsprozess ein oder beschafft sich zusätzliches Material, das sie dann

für die eigene Autopoiesis benutzt<sup>14</sup>. Hier wird das bereits behandelte Geschlossen-Offenparadox erneut deutlich. Die Systemerhaltung und die Einführung von Informationen aus der Systemumwelt gehen Hand in Hand. Auch als Mittel zur Selbstdarstellung werden solche Kanäle natürlich genutzt, wobei sich dabei die Frage stellt, ob das intendierte Publikum erreicht wird. Zwar können so auch neue Zielgruppen entdeckt werden, aber es existieren bis heute keine wirklich neuen Messkriterien für die Pressearbeit im Internet.

Als allgemeines Risiko für die Organisation durch das Social Web kann die vermehrte und intransparentere Kontingenzsetzung gesehen werden. Während nun mehr Akteure mehr Kontingenzsetzung betreiben, steigt einerseits die Intransparenz und die Komplexität des Entscheidungsprozesses und andererseits sinkt die Möglichkeit der Handhabung. Als Konsequenz daraus steigt das Risikopotential, denn es ist nun immer schwieriger, Entscheidungen Organisationen oder Personen zuzurechnen. Fragen bezüglich des Umgangs mit dem firmeneigenen Blog oder der Verantwortung für dessen Inhalt, die Anonymität der Kritik im Internet und der gestiegene Manipulationsverdacht sind nur eine Auswahl an Problemen, mit denen Unternehmen zu kämpfen haben. Die oft gelobte Authentizität der neuen sozialen Medien ist unter solch einem Gesichtspunkt definitiv in Frage zu stellen.

Ebenso schwierig für die Organisationen ist die neue Form der Kommunikation zu handhaben, der Dialog. Dieser ist viel zeit- und kostenintensiver als die ursprüngliche Kommunikation mit den Massenmedien über ehemals fest etablierte Einrichtungen wie beispielsweise Pressemitteilungen. Das entscheidende Problem bei der Dialogkommunikation, das durch die neuen sozialen Medien entstanden ist, liegt in der Ergebnisoffenheit. Alle Reaktionen auf die Entscheidungen der Organisationen sind offen, sie können von Zufriedenheit bis hin zu so genannten Empörungswellen, Shitstorms, reichen, deren weitere Ent-

<sup>14</sup> Beispiele hierfür sind McDonalds, der zu einem Burgerkreationswettbewerb über das soziale Netzwerk Facebook aufrief oder der Versandhändler OTTO, der mit Hilfe von Facebook das neue Gesicht der Facebook-Fanseite suchte. Auch Henkel forderte seine Kunden auf, sich über das Design eines neuen Spülmittels Gedanken zu machen. Dieses Beispiel zeigt die Risiken im Umgang mit Social Media. Siehe hierzu: Frickl, Claudia (2011): Aufstand gegen Pril-Wettbewerb. Online verfügbar unter: [http://www.focus.de/digital/internet/facebook/facebook-aufstand-gegen-pril-wettbewerb\\_aid\\_628554.html](http://www.focus.de/digital/internet/facebook/facebook-aufstand-gegen-pril-wettbewerb_aid_628554.html) (zuletzt geprüft am 01.05.2012).

wicklung und Folgen ebenfalls ergebnisoffen sind. Das wiederum steigert das Risiko für die Organisation. „Selten [...] waren die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens fragiler.“ (Ingenhoff 2004: 20)

Auch auf das Vertrauen hat das Web 2.0 Auswirkungen. Denn durch die neuen sozialen Medien bleibt ein missbrauchtes Vertrauen durch die Unternehmen nicht mehr unentdeckt. Vielmehr können so Leidensgenossen gefunden und das Misstrauen gegenüber dem Unternehmen auf diversen Plattformen kollektiv kommuniziert werden. Das wiederum erhöht die Schwierigkeit und den Aufwand für die Unternehmen, nach einem solchen Vorfall das aktive Vertrauen der Öffentlichkeit wieder zu erlangen. Bricht ein Unternehmen einmal das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen, ist dies besonders gravierend, wenn man sich wieder begegnet. Luhmann spricht hier vom „Gesetz des Wiedersehens“ (Luhmann 1989: 39).

Ein allgemeines Problem, das das Web 2.0 betrifft, ist das so genannte Pareto Optimum. Das bedeutet, dass der Anteil derjenigen Personen, die aktiv am Geschehen teilnehmen, sehr gering ist im Vergleich zu denjenigen, die lediglich als „stummer Zuschauer“ diese Kanäle nutzen. Man spricht von der 80/20 Prozent Regel. Damit ist fraglich, ob die Internetaktiven wirklich die Auffassungen aller Mitglieder der Anspruchsgruppen repräsentieren.

Nach der kurzen Darstellung der Chancen und Risiken von Social Media muss zusammenfassend festgestellt werden, dass wohl gerade auf Grund der aufgezeigten Risiken „[d]ie faktische Nutzung von Social Media [...] hinter der von vielen Protagonisten vorhergesagten Entwicklung zurück [bleibt].“ (Zerfaß/Pleil 2012: 40) Obwohl in den letzten Jahren, so die Studie von Zerfaß (vgl. Zerfaß 2011), der Anteil der PR-Verantwortlichen in Europa, die klassische Elemente der Online-Kommunikation als bedeutendes Instrument für die Ansprache von Bezugsgruppen halten, von 54,4 auf 74,8 Prozent gestiegen ist, kann von einem flächendeckenden Gebrauch von Social Media Plattformen in Unternehmen nicht die Rede sein (vgl. Zerfaß/Pleil 2012: 40).

#### 4.3.3 Neue soziale Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen

Die neuen sozialen Bewegungen sollen hier als Teil der Öffentlichkeit angesehen werden, die den gesellschaftlichen Wandel vor allem mit Hilfe des Protests erreichen, verhindern oder rückgängig machen wollen und sich meist für eine bestimmte Dauer konstituieren (vgl. Rucht 2002: 329). Grundsätzlich kann man den neuen sozialen Bewegungen zwei Aufgaben zuschreiben: Es geht einerseits um das Aufzeigen von deutlichen Reflexionsdefiziten der modernen Gesellschaft und von Folgeproblemen funktionaler Differenzierung, die innerhalb des bestehenden Differenzierungsschemas keine Relevanz gewinnen, obwohl sie verschiedene Resonanzeffekte erzeugen. Andererseits geht es um eine Selbstbeschreibung der modernen Gesellschaft, die über den Protest gegen funktionale Differenzierung und ihre Effekte die Einheit der modernen Gesellschaft gerade unter diesem Problemaspekt thematisiert, wenn auch von außen, so als ob der Protest nicht dazugehören würde (vgl. Luhmann 1996b: 25). Dabei sollen soziale Bewegungen nicht mit Funktionssystemen gleichgesetzt werden, würden sie doch auf diese Weise wieder nur nach einem binären Code operieren und ihre wichtige Funktion, die Selbstbeschreibung der Gesellschaft verlieren. Soziale Bewegungen allgemein entdecken Themen und bringen diese ins Gespräch.

„Soziale Bewegungen reagieren somit auf kommunikative ‚Antigene‘ in der Gesellschaft, indem sie Strukturen in Frage stellen, die die Autopoiesis der Gesellschaft gefährden, um den gesellschaftlichen Prozeß im ganzen zu sichern – ein paradoxer Effekt aus der Sicht der Bewegungen, die die Gesellschaft zumeist ja nicht erhalten, sondern radikal verändern, wenn nicht in der bestehenden Form abschaffen wollen.“ (Luhmann 1996b: 26)

Während also für Funktionssysteme Codes und Programme überlebenswichtig sind, benötigen neue soziale Bewegungen Themen, die spezifizieren, weshalb und wogegen sie sind<sup>15</sup> (vgl. Luhmann 1991: 147).

<sup>15</sup> Sie lassen sich damit auch als autopoietische Systeme klassifizieren: Der Protest ist die Form, das Thema der Inhalt, und beides zusammen setzt eine Reproduktion darauf bezogener Kommunikationen in Gang und ermöglicht es dem System, zugehörige und nicht-zugehörige Aktivitäten zu unterscheiden (vgl. Luhmann 1991: 137).

„Da Konflikte nicht einfach strukturell vorliegen, sondern kommunikative Ereignisse sind, können sie gesellschaftliche Bedeutung nur gewinnen, wenn sie generalisiert [...], moralisch verdichtet [...], emotional intensiviert [...] und thematisch konzentriert und damit auch stabilisiert bzw. laufend forciert werden können.“ (Bergmann 1987: 370)

Proteste können als Kommunikationen verstanden werden, die an die anderen adressiert sind und deren Verantwortung anmahnen. Praktiken oder Zustände werden kritisiert, ohne dass die Verursacher der Kritik sich in der Aufgabe sehen, diese zu lösen (vgl. Luhmann 1991: 135). Dabei ist es genau die Gesellschaft, die zum Hintergrundthema der Themen wird, also zum Medium immer neuer Anlässe für Proteste (vgl. Luhmann 1996b: 210). Die neuen sozialen Bewegungen „beobachten die moderne Gesellschaft anhand ihrer Folgen.“ (Luhmann 1996b: 209). Für diese Aufgaben müssen sich die neuen sozialen Bewegungen selbstverständlich der beiden erstgenannten Formen der Öffentlichkeit bedienen, der Massenmedien und immer häufiger nun auch der neuen sozialen Medien. Dabei ist das Verhältnis aber durchaus ambivalent, das vor allem durch einen hohen Themenverschleiß und eine mangelnde Synchronisation zwischen den Zeitperspektiven gekennzeichnet ist:

„Die Massenmedien sorgen für schnelle Resonanz, Themendiffusion, ja geradezu für eine Enteignung der Themen. Sie integrieren den Protest – teils weil sie ihn als Informationslieferanten benötigen oder doch nutzen können, teils weil selbst ein Protest gegen die Medien noch der Medien bedürfte und mit der Kritik die Universalität des Forums bestätigen – oder eben gar nicht vorkommen würde.“ (Luhmann 1991: 152)

Auch Bergmann betont, dass die neuen sozialen Bewegungen der Öffentlichkeit bedürften als eine Art Resonanzboden, der über die Änderung kollektiver Einstellungen und über Meinungs- und Stimmungsumschwünge auch genügend Resonanz in den betroffenen Teilsystemen erzeuge (vgl. Bergmann 1987: 382f.).

Abschließend soll noch kurz das Verhältnis von neuen sozialen Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen<sup>16</sup> aufgezeigt werden. Auf der einen Seite werden die neuen sozialen Bewegungen, vor allem die

<sup>16</sup> Die Literatur schlägt verschiedene Klassifizierungsschemata für Nichtregierungsorganisationen vor (vgl. Frantz/Martens 2006: 20f., Simsa 2001), die an dieser Stelle aber nicht behandelt werden. Für die Arbeit interessant sind nämlich nur die großen Nichtregierungsorganisationen.



Anti-Kriegsbewegungen und Umweltbewegungen in den 1970er Jahren, als Vorläufer der Nichtregierungsorganisationen genannt. Auf der anderen Seite lösen aber auch viele Kampagnen der NGOs vermehrt neue soziale Bewegungen aus. Der größte Unterschied zwischen beiden Formen der Kontingenzsetzung ist, dass Nichtregierungsorganisationen heutzutage als globale Organisationen agieren, die durch Mitgliedschaft Entscheidungen kommunizieren. Während also früher vor allem Ehrenamtliche bei Nichtregierungsorganisationen arbeiteten, kann man heute durch eine vermehrte Professionalisierung von einer starken hierarchischen Organisationsstruktur mit formulierter Mission und Vision (vgl. Frantz/Martens 2006: 69) ausgehen. Wichtig ist ihnen aber die Staatsferne, die Abwendung von der Profitmaximierung und damit dem Funktionssystem der Wirtschaft. Sie wollen vielmehr einen progressiven Wandel der Gesellschaft vorantreiben (vgl. Frantz/Martens 2006: 41), wozu sie ein bestimmtes Maß an Macht benötigen, eigentlich das Funktionsmedium der Politik.

Selbstverständlich sind aber auch Nichtregierungsorganisationen als Multireferenten zu sehen, die mit mehreren Systemrationalitäten gleichzeitig umgehen müssen. Vor allem im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung sind die Nichtregierungsorganisationen als Kontingenzaufreißer bekannt, die in der Rolle als Beobachter zweiter Ordnung die Unternehmen und ihr Eintreten für die gesellschaftliche Verantwortung immer wieder auf die Probe stellen. Dies wird das Kapitel über die Detox-Kampagne von Greenpeace noch deutlich zeigen.

## 5. Gesellschaftliche Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion

In dieser Arbeit wird, Holmström folgend (vgl. Holmström 2006), davon ausgegangen, dass die Modernisierung der Gesellschaft bei den in ihr agierenden Organisationen ein Umdenken hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auslöst. Gesellschaftliche Verantwortung kann als das Ergebnis der organisationsinternen polykontexturalen Reflexion über die Kontingenzsetzung der Unternehmensentscheidungen durch die Öffentlichkeit gesehen werden.

### 5.1 Die Zentralfunktionen von Organisationen

Ob und in welchem Ausmaß sich eine Organisation der gesellschaftlichen Verantwortung verschrieben hat, kann an drei Funktionen festgemacht werden, nämlich der Umweltsensibilität, der Organisationsidentität und der Selbstbeschreibung.

#### 5.1.1 Die Sensibilität gegenüber der Umwelt

Die erste Funktion, die Sensibilität, beschreibt zunächst allgemein, wie eine Organisation ihre Umwelt sieht. Generell kann eine Organisation nur eine Umwelt sehen, die für ihre Organisation Sinn macht. Dabei stellt sich auch die Frage, wie offen eine Organisation ist, sieht sie beispielsweise, bei einem Funktionsprimat Wirtschaft nur den Markt oder die dynamischen Stakeholdermodelle, die in einem polykontexturalen Umfeld gegeben sind. Auf eine reflektierende Organisation trifft zweites zu; sie hat erkannt, dass sie als Umwelt für andere Organisationen und Systeme Bestand hat und die Gesellschaft als Umwelt für sich selbst zu respektieren hat, es besteht kein feindliches Verhältnis zueinander (vgl. Holmström 2006: 14). Eine Organisation, die sich dem Ideal der Reflexion verschrieben hat, denkt bei Entscheidungen an deren mögliche Opfer und bezieht diese direkt in den Entscheidungsprozess ein. Sie wechselt also ihre Perspektive auf die Welt, von innengerichtet nach außengerichtet. So entstehen neue Perspektiven mit anderen Handlungsmöglichkeiten und neue Kooperationen mit anderen Partnern. Konflikte sieht eine reflektierende Organisation als Konsequenz der Gesellschaftskonstruktion (vgl. Holmström 2006: 14f.). Auch für die

Legitimation der Organisation ist die Sensibilität gegenüber der Umwelt ein ausschlaggebender Faktor (vgl. Holmström 2008: 242):

„When the environment is no longer given, but is acknowledged as contingent – then it has to be continuously reconstructed by the organizations. A new environmental sensitivity is brought into focus for instance in the form of stakeholder models which grow increasingly dynamic and fluid.“ (Holmström 2006: 9)

Zeigt die Organisation sich sensibel gegenüber ihrer Umwelt, ist bereits eine wichtige Voraussetzung für die gesellschaftliche Verantwortung kennzeichnende Polykontextualität erfüllt.

### 5.1.2 Die Organisationsidentität

Zunächst ist festzustellen, dass die

„Identität [...] Organisationen nicht sui generis gegeben ist. Stattdessen bedarf es fortwährend expliziter Anstrengungen, damit sich ihre ‚Rituale, Klima, Werte und Verhaltensweisen zu einem einheitlichen Ganzen fügen‘.“ (Kussin 2008: 119)

Weick stellt dazu fest: „Organisationen haben mit Strömen von Materialien, Leuten, Geld, Zeit, Lösungen, Problemen und Entscheidungen zu tun.“ (Weick 1985: 64) In der heutigen Gesellschaft, so Kussin, fielen die Motive der einzelnen Mitglieder und der Zweck der Organisation nicht mehr zusammen, was bedeute, dass auch die Erzeugung des Eigenwerts der Organisation jetzt nicht mehr auf die Individuen zurückgeführt werden könne (vgl. Kussin 2006: 40).

Neben diesen inneren Veränderungen stellt auch die Gesellschaft von außen gestiegene Anforderungen an die Organisationen und ihre Konstruktion der Identität. Denn in der modernen Gesellschaft sehen sich Organisationen einer „heterogenen und inkonsistenten Umwelt“ (Kussin 2008: 119) gegenüber und haben es auf diese Weise mit „unterschiedlichen, inkommensurablen Erwartungen“ (Kussin 2008: 119) zu tun. Gerade durch die Multireferentialität ergeben sich eine Reihe von verschiedenen Systemhintergründen, vor denen die Organisation operiert. Dies betrifft dabei alle Einrichtungen einer Organisation, denn die unterschiedlichen Realitätskonstruktionen müssen in einen sinnvollen Beobachtungszusammenhang gebracht werden. Je komplexer eine Organisation also ist, desto entscheidender ist es für sie, dass sie ihre Sys-

temgrenzen zieht und reproduziert, um mit Hilfe der Organisationsidentität eine Einheit zu konstruieren (vgl. Kussin 2008: 121).

Ein entscheidender Faktor hierfür sind Entscheidungen, denn wenn eine Organisation ihre Verantwortung bei einer Entscheidung erkennt, versteht sie auch ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Sie akzeptiert, dass manchmal riskante Entscheidungen unumgänglich sind, sie sich aber reflektierend als Verantwortliche für diese Entscheidung zeigen muss, um das so wichtige Vertrauen zu erlangen. Demnach wird auch die Identität der Organisation ständig angepasst und verändert. Eine Organisation, die sich als Legitimationsideal die Reflexion gesetzt hat, hat die polykontexturale Sensibilität in den Entscheidungsprozess integriert. Diejenigen Themen, die früher außerhalb ihrer Grenzen gewesen wären, werden nun als Kernelemente auf die Unternehmensagenda gesetzt (vgl. Holmström 2006: 14f.).

„Reflection implies a change in the understanding of business of its corporate social responsibility as fulfilled by the narrow economic focus to a social responsibility based on ‚enlightened self-interest‘ (Kofi Annan).“  
(Holmström 2006: 15)

Gerade wegen der Anerkennung der Kontingenz, dem zweiten Legitimationsideal, also dem Fakt, dass alles so sein kann, aber auch anders, sind reflektierende Organisationen in der Lage, andere Rationalitäten zu reflektieren und gleichzeitig ihre eigene Identität zu erhalten (vgl. Holmström 2006: 15). Man spricht in diesem Zusammenhang vom so genannten „triple bottom line Prinzip“ (vgl. Holmström 2008: 239). Darunter ist laut Holmström Folgendes zu verstehen: A way of thinking “which apart from the concern of profit includes the concern of the planet and people“ (Holmström 2002:3).

Die Organisationsidentität dient folglich dazu, die gesellschaftliche Verantwortung intern festzuschreiben und den Mitgliedern eine Orientierung für ihre Entscheidungen zu geben.

### 5.1.3 Die Selbstbeschreibung

Die dritte Zentralfunktion einer reflektierenden Organisation ist die Selbstbeschreibung, die der Umwelt die Beobachtung auf die Organisation erleichtern soll. Die Selbstbeschreibung dient der Organisation aber auch als Beobachtungsmittel. Durch die Herausforderungen der modernen Gesellschaft ist die Organisation beim Treffen von Entscheidungen ständig auf Selbstbeobachtung angewiesen. „Allein auf diese Weise kann sie die Konsistenz ihres Entscheidungsverhaltens sichern und sich in Bezug zu ihrer Umwelt setzen.“ (Kussin 2006: 46) Kussin hält es in diesem Zusammenhang für wichtig festzustellen, dass die Selbstbeobachtung in sehr selektiver Form auf Maßgabe entsprechender Stellen und Programme erfolge. Die Steuerung der eigenen Operationen könne nur auf Grund von im Organisationsgedächtnis gespeicherten Erfahrungen und Zukunftserwartungen geschehen (vgl. Kussin 2006: 46). Luhmann merkt dazu an, dass ein laufendes Beobachten an Hand der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz die entsprechenden Referenzen kondensiere und sie zur Unterscheidung von System und Umwelt verdichte (vgl. Luhmann 1997b: 880).

„Das ermöglicht eine Selbstbeobachtung neuen Stils, nämlich die Zurechnung von Themen auf das System selbst im Unterschied zu seiner Umwelt. Das System reflektiert seine eigene Einheit als Bezugspunkt für Beobachtungen, als Ordnungsgesichtspunkt für ein laufendes Referieren.“ (Luhmann 1997b: 880)

Hier dient

„das systemeigene Gedächtnis als ein Medium, welches die Unmöglichkeit der vollständigen und konsistenten Selbstbeobachtung kompensiert, indem es Selbstbeschreibungen des Systems mitführt, die Selbstbeobachtungen bündelt und der Organisation so etwas wie eine Identität verleiht.“ (Kussin 2006: 46)

Erst durch die Explizierung der Organisationidentität erscheint die Organisation nach außen als imaginierte Einheit (vgl. Kussin 2008: 122).

„Die Funktion von Selbstbeschreibungstexten scheint [...] darin zu liegen, die laufend anfallenden Selbstreferenzen zu raffern, zu bündeln, zu zentrieren, um damit deutlich zu machen, dass es immer um dasselbe ‚Selbst‘, immer um ein mit sich identisches System geht.“ (Luhmann 2011: 421)

Selbstbeschreibungen dienen als Lösung für die Ziehung von Systemgrenzen trotz interner Turbulenzen und der turbulenten Umwelt. Sie ist eine Möglichkeit der Einheitsfiktion, der Interessensartikulation und der Selbstfestlegung (vgl. Kussin 2008: 122).

„Mit der Anfertigung von Selbstbeschreibung über die Beobachtung des eigenen Systems sowie der Beobachtung von Beobachtungen des eigenen Systems durch andere Systeme generiert das System schließlich Maßgaben, auf deren Basis es Entscheidungen trifft, Programme erarbeitet, Stellen einrichtet und abbaut und damit seine eigene Systemrationalität immer wieder neu erzeugt.“ (Kussin 2006: 47)

Gerade durch die gestiegene Anzahl von Stakeholdern wird die Selbstbeschreibung von Organisationen essentiell, denn über diese Beschreibung kann dargestellt werden, welchen Stellenwert die gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen hat und wie sie konkret ausgestaltet wird.

Um die gesellschaftliche Verantwortung in einer Organisation fest zu verankern, müssen alle drei dargestellten Funktionen gleichmäßig ausgeprägt und eng miteinander verknüpft sein. Die Organisation muss sich sowohl sensibel gegenüber ihrer Umwelt zeigen als auch die gesellschaftliche Verantwortung intern in ihrer Identität verankern und sie nach außen in der Selbstbeschreibung kommunizieren. Geschieht dies nicht und werden nur die Aktivitäten der Selbstbeschreibung nach außen intensiviert, um Image und Reputation zu steigern, spricht man vom so genannten Greenwashing.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Greenwashing „bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren.“ Gabler Wirtschaftslexikon (2012): Greenwashing. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/greenwashing.html> (zuletzt geprüft am 15.07.2012).

## 5.2 Die Rolle der Public Relations Stellen bei der gesellschaftlichen Verantwortung

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Organisationen etwas brauchen, um die wichtigen Umweltveränderungen systemintern in entscheidungsrelevante Informationen umzuwandeln und dadurch das eigene Überleben zu sichern. Polykontexturale Kontingenzreflexion benötigt Sensoren innerhalb der Organisation „um bedeutsame Ereignisse und Entwicklungen in der Umwelt rechtzeitig zu registrieren und dem internen Informationsverarbeitungsprozeß zuzuleiten.“ (Wimmer 1989: 140) Die Public Relation Stellen übernehmen die Funktion dieser Sensoren. Um die Bedeutung der Public Relation Stellen zu klären, wird in einem ersten Schritt deren Verortung untersucht und im Anschluss das Austauschverhältnis zwischen Organisation und Umwelt beschrieben.

### 5.2.1 Die Verortung der Public Relations Stellen

Die wörtliche Übersetzung des Begriffs „Public Relations“<sup>18</sup> deutet bereits darauf hin, dass es sich um die Beziehungen der Organisation zur Öffentlichkeit (vgl. Bentele 2003: 54) handelt – oder in systemtheoretischer Diktion ausgedrückt – um den Ort des Austausches zwischen System und Umwelt. PR-Stellen im Unternehmen sind folglich an der Grenze zwischen System und Umwelt anzusiedeln. Die Umwelt, mit der die Public Relations Stellen im Austausch stehen, wird nicht als „Faktum“ der Organisation vorgesetzt. „Mit anderen Worten, die Umwelt einer bestimmten Organisation ist nicht als gegeben unterstellbar, sondern erweist sich als Produkt dieses nämlichen Systems.“ (Theis-Berglmair 2005b: 39) Die Ursache dafür lässt sich in der speziellen Form von Organisationen als autopoietische Systeme sehen, sie befinden sich in einem Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst und ihr Verhältnis zur Umwelt (vgl. Theis-Berglmair 2005b: 41). Dies dürfte aber, so Theis-Berglmair, nicht derart verstanden werden, dass sich Organisationen gegen Störungen von außen wappnen. Vielmehr entstehe eine prinzipielle Unsicherheit dadurch, dass bei der Kommunikation von Entscheidungen auch immer die abgelehnte Möglichkeit in Frage

<sup>18</sup> Beziehungen zur Öffentlichkeit, von public (engl.): öffentlich, relations (engl.): Beziehungen.

gekommen wäre. Darüber hinaus ergebe sich die Notwendigkeit, ständig neue Entscheidungen zu kommunizieren, auch dadurch, dass die Ereignissequenzen in der Umwelt anders verlaufen als im System (vgl. Theis-Berglmair 2005b: 41).

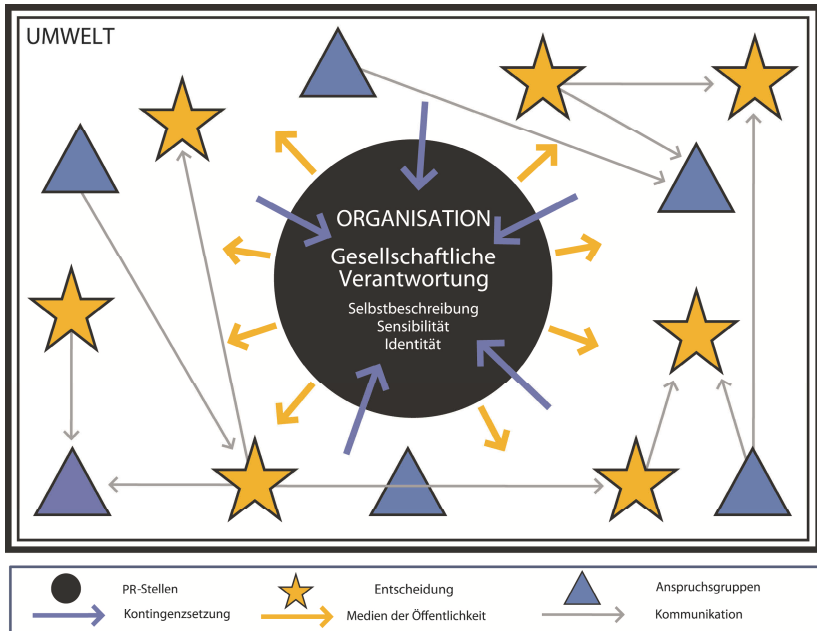


Abbildung 1: Die Verortung der Public Relations Stellen in der Organisation. Eigene Darstellung.



### 5.2.2 Das Kontingenzmanagement als Aufgabe der Public Relations Stellen

„Angesichts der nie endgültig zu bewältigenden Unsicherheiten im Verhältnis einer Organisation zu ihren Umwelten geht es um das Management der Umweltbeziehungen und zwar in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht.“ (Theis-Berglmair 2005b: 43)

Von diesem Kontingenzansatz soll in der Arbeit nun ausgegangen werden. Gerade für multinationale Unternehmen ergeben sich komplexe Beobachtungskontexte, sowohl innerhalb der Organisation als auch in der Umwelt, die die polykontexturale Ausrichtung der Organisation erst nötig machen. Denn: „A multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment [...] and owns or controls value-adding activities in more than one country.“ (Dunning 1993: 3) Kussin stellt fest, dass der Divergenz der Aufmerksamkeits-schwerpunkte durch eine „[s]ystematische Beobachtung der massenmedialen Umwelt, auf deren Basis sich Aussagen über Resonanz, aber auch Nicht-Resonanz auf Entscheidungen der Organisation formulieren lassen“ (Kussin 2008: 128), entgegengewirkt wird. Die Aufgabe von Public Relations Stellen ist es dann, mit der Umwelt in einen Dialog zu treten, um Verständnis zu wecken und Beweggründe für die Entscheidungen der Organisation noch transparenter zu machen (vgl. Kussin 2008: 128).

„Im Zentrum kann dabei das Bemühen stehen, die in der Öffentlichkeit beobachtete Kontingenzsetzung zurückzuweisen und dadurch das öffentlich erzeugte Fremdbild dem intern konstruierten Selbstbild anzupassen.“ (Kussin 2008: 129)

Dieses Bedeutungsmanagement bezeichnet Theis-Berglmair als Sachdimension von Public Relations, die in engem Zusammenhang mit der Identität und der Grenzziehung des jeweiligen Systems steht (vgl. Theis-Berglmair 2005b: 44).

Wie sich das Verhältnis von System und Umwelt gestaltet, erweist sich als Entscheidung, die im System gefällt wird und stark durch das Organisationsgedächtnis geprägt und deshalb kaum übertragbar ist (vgl. Theis-Berglmair 2005b: 44). Eben auf dieses Organisationsgedächtnis verweist nun die Zeitdimension, die sowohl die Produktion von Systemumwelten als auch Entscheidungen im Hinblick auf diese Umwel-

ten prägt (vgl. Theis-Berglmaier 2005b: 44). Sie beobachtet hierbei systematisch, welche Entscheidungen der Organisation kontingent gesetzt werden und stellen diese Beobachtungsformen der Organisation als Ganzes zur Verfügung. Die Kommunikationsabteilungen erzeugen damit organisationsinterne Äquivalente zur gesellschaftlichen Realitätskonstruktion der Massenmedien. Somit eröffnen laut Kussin die Reflexionsmechanismen der Organisation Orientierungsgesichtspunkte für die fortlaufende Entscheidungsproduktion. Unternehmen könnten durch das Zusammenspiel von Selbst- und Fremdbeschreibung, von bisherigen Entscheidungsgrundlagen und der Beobachtung ihrer Kontingenzzsetzung ihre Referenz gegenüber Funktionssystemen verschieben und somit auch ihre eigenen Systemgrenzen (vgl. Kussin 2008: 129). Die Organisation „behandelt die Vergangenheit als Reservoir alternativer Möglichkeiten von Entscheidungen und legt die Zukunft fest, indem sie sich Ziele setzt und Zwecke gibt.“ (Baecker 2004: 102)

Als sozialen Aspekt der Public Relations kann man das Eingehen von Partnerschaften mit anderen Organisationen bezeichnen.

„Wenn man [...] davon ausgeht, dass der Ausgangspunkt für solche Hybridbildungen in den Umweltturbulenzen liegt, die durch andere Organisationen erzeugt werden, wird verständlich, dass Organisationen ein symbiotisches Verhältnis zu anderen Organisationen suchen, um die für sie relevante Umwelt in eine überschaubare Fassung zu bringen.“ (Luhmann 2011: 409)

Man versuche, so Luhmann, wechselseitige Abhängigkeiten zu verdichten und in ‚soziales Kapital‘ umzuwandeln (vgl. Luhmann 2011: 409).

Als Zusammenfassung ergibt sich, dass die Public Relations Stellen im Unternehmen einen besonderen Anteil an Irritation und (Re-) Konstruktion von Selbstbeschreibungen und anderen sozialen Schemata haben, auf deren Basis ausdifferenzierte und multireferentielle Organisationen ihre (imaginierte) Einheit modifizieren, aber auch sichern können (vgl. Kussin 2008: 130).

„PR-Stellen [ermöglichen also] eine fortlaufende Konsistenzkontrolle ihrer Entscheidungskommunikation sowie der organisationsexternen Reflexion ihrer Entscheidungskommunikation und entlasten auf diese Weise andere Bereiche der Organisation.“ (Kussin 2008: 130)

Gerade für multireferentielle Organisationen leisten die Kommunikationsabteilungen einen Beitrag zur Selbststeuerung, indem sie intern und extern Unsicherheit absorbieren und damit die Bedingungen der Möglichkeiten für die Reproduktion des Systems sichern (vgl. Kussin 2008: 130).

### 5.2.3 Kontingenz, Public Relations Stellen und gesellschaftliche Verantwortung

Die Bedeutung der Public Relations Stellen als Kontingenzregler der Organisationen, die an der Grenzstelle zwischen System und Umwelt als eine Art Sensor des Autopoiesisprozesses operieren, Kontingenzen aufgreifen und diese intern für das System bearbeiten, liegt somit auf der Hand. Daraus ergeben sich speziell für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung zwei explizite Aufgaben.

Die reflektierende Aufgabe der Public Relations Stellen ist es, durch die Beobachtung zweiter Ordnung mögliche Schließungen zu beobachten und die Systeme dann zu einer neuen Art der Schließung zu bringen. Hier werde, so Holmström, darüber reflektiert, wo man Grenzen setze und wo man der Organisation helfen könne, die verschiedenen Sinn Grenzen der anderen sozialen System zu berücksichtigen (vgl. Holmström 1998: 97). Das bedeutet, die Public Relations Stellen greifen die Beobachtungen zweiter Ordnung auf und bearbeiten die Ergebnisse. Wird aus Sicht der Öffentlichkeit die gesellschaftliche Verantwortung durch das Unternehmen nicht adäquat wahrgenommen, sind eventuell die Systemgrenzen zu früh geschlossen worden. Die PR-Stellen fragen auch, in welcher Weise die Systemgrenzen erweitert, welche neuen Entscheidungen in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung getroffen werden können und übernehmen wiederum deren Kommunikation zunächst in die Organisation hinein. Das Ergebnis dieses Prozesses kann durchaus die Gründung einer eigenen Abteilung für gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen sein, die aber dann andere Aufgaben übernimmt, als es die PR-Stellen tun. Denn erst sie ermöglichen den Unternehmen neue Schließungen und damit einen verbesserten Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung. So können auch die gemeinsamen Initiativen vieler Unternehmen gedeutet werden, die die Sinn Grenzen der anderen Organisationen berücksichtigen und sie als

Partner akzeptieren. Die Organisationen sind sich nämlich bewusst, dass öffentliches Vertrauen eben nicht nur durch äußere Signale gewonnen werden kann. Die Öffentlichkeit vertraut nicht mehr blind, sondern reflektiert über das Vertrauen, das sie der Organisation entgegenbringt. Hier ist noch einmal der Wandel von *confidence* zu *trust* zu sehen.

„In the context-regulated society, social systems must practice self-restriction if they want to uphold public trust in their social responsibility and avoid external regulation either in the form of restrictive legislation or in the blocking of interaction by other social systems.“ (Holmström 1998: 97)

Selbstverständlich bedarf es neben der internen Bearbeitung der gesellschaftlichen Verantwortung auch deren Kommunikation nach außen, also zur Umwelt. Dies umfasst die Aufgabe, die intern getroffenen und verarbeiteten Entscheidungen nach außen zu bringen, diese so der Öffentlichkeit zu einer erneuten Kontingenzsetzung zur Verfügung zu stellen. Dieser iterative Prozess gewährleistet, dass die Organisationen sich in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung permanent weiterentwickeln können.

### 5.3 Resümee zur polykontextualen Kontingenzreflexion

In einem ersten Schritt wurden die systemtheoretischen Grundlagen dargestellt, die Interrelationen zwischen System und Umwelt und das besondere Verhältnis von Organisationen und Gesellschaft. Vor allem der Wandel zur kontextregulierten Gesellschaft und die damit zusammenhängende Abkehr der Organisationen von der funktionalen Primärorientierung hin zu einer polykontextualen Orientierung bringt auch Implikationen für die Organisationen mit sich. Dies äußert sich unter anderem in einem neuen Legitimationsideal, bestehend aus Reflexion und Kontingenz. Erst wenn sich die Organisation darüber im Klaren ist, dass ihre Entscheidungen auch anders möglich sind, dass sie Auswirkungen auf ihre Umwelt haben und sie darüber reflektiert, kann die gesellschaftliche Verantwortung in einer Organisation verankert werden. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Öffentlichkeit, die die Entscheidungen der Organisationen kontingent setzt.

Zur Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung nutzt die Organisation drei zentrale Funktionen, die Umweltsensibilität, die Organisationsidentität und die Selbstbeschreibung, die entsprechend ausgeprägt sein und ineinander greifen müssen. Als Grenzstellen zwischen System und Umwelt sind es die PR-Stellen, die als Sensoren für die Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit fungieren. Sie kommunizieren die Entscheidungen nach außen und greifen die externen Kontingenzsetzungen auf. Deshalb fällt ihnen bei der organisationalen Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung eine bedeutende Rolle zu.

Die Definition der gesellschaftlichen Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion weist auf eine Gefahr für die Organisation hin, die in der gegenwärtigen Diskussion häufig außer Acht gelassen wird. Diese Gefahr der Kombination von Reflexion und Kontingenz für Organisationen kann zu einer Hyper-Irritation, einem Ohnmachtsgefühl, Gleichgültigkeit und einer Lahmlegung von Entscheidungsprozessen führen. Die Reflexion wird schon bei Luhmann als „höherstufige, explizite, daher auch riskantere und für Sonderfälle reservierte Kommunikationskontrolle“ (Luhmann 1996c: 199) bezeichnet. Das bedeutet, dass die Restriktion von Koordinationsmechanismen, die das eigene Fortbestehen erschwert, für Organisationen nur in seltenen Fällen angestrebt wird, für das Funktionieren der Gesellschaft aber unbedingt nötig ist:

„Reflection is socially resource demanding and risky. Resource demanding, because it doubles the social communication processes and makes decisions and decision processes far less unambiguous than in the mono-contextual perspective of reflexivity. Risky because it may raise within an organization doubt about its own rationality, *raison d'être* and social boundaries, and because it means exposure and sacrifice in the short term for existence in the longer term<sup>19</sup>.“ (Holmström 2006: 17)

Einige Organisationen versuchen durch die Übernahme etablierter Modelle von gesellschaftlicher Verantwortung dieser Gefahr entgegen zu treten. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass gesellschaftliche Verantwortung etwas Organisationsspezifisches ist und auf die jeweiligen Rahmenparameter einer Organisation adaptiert werden muss. (vgl.

<sup>19</sup> Siehe hier das Autopoiesis-Paradoxon: Um Geschlossenheit zu sichern, muss sich das System zur Umwelt hin öffnen (vgl. Holmström 2006: 17).

Holmström 2006: 17f.). Deswegen soll in den folgenden Case Studies der unternehmensspezifische Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung aufgezeigt werden. Die Auswahl der Firmen reicht von Unternehmen, die sich an etablierten Modellen orientieren bis hin zu Organisationen, die sich trotz aller Gefahren, die die Reflexion mit sich bringen kann, dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung aktiv stellen und versuchen, so neue Wege zu gehen.



## 6. Einführung in die Analyse der Praxisbeispiele

Auf Grundlage der herausgearbeiteten Begriffsdefinition von gesellschaftlicher Verantwortung werden im Praxisteil der Arbeit die verschiedenen Aspekte der polykontextualen Kontingenzenreflexion anhand ausgewählter Beispiele aus der Textilbranche aufgezeigt. Vorab erfolgt noch eine Abgrenzung der Begriffe Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship von gesellschaftlicher Verantwortung, wie sie die Autorin definiert hat. Des Weiteren wird gesellschaftliche Verantwortung in der Textilindustrie und das Vorgehen bei der Auswahl der Firmen beschrieben.

### 6.1 Begriffsabgrenzungen

In Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Verantwortung fallen zahlreiche, teilweise als Synonyme gebrauchte Begriffe. Diese sollen im Folgenden exakter voneinander abgegrenzt werden.

#### 6.1.1 Corporate Social Responsibility

Der dominierende Begriff in der jüngsten Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist unbestritten der englische Ausdruck Corporate Social Responsibility (CSR),

„welcher stark durch die US-amerikanische Debatte der Betriebswirtschafts- und Managementlehre geprägt ist. Er beschreibt den spezifischen Beitrag der Wirtschaft bzw. des Unternehmens für das gesellschaftliche Gemeinwohl.“ (Schrantz 2007: 39)

Die klassische Definition von CSR, die die sozialen und ökologischen Faktoren in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns rückt, wurde erstmals in den 1950er Jahren von Howard R. Bowen<sup>20</sup> in den USA wissenschaftlich begutachtet. Im Jahr 2001 befasste sich auch die Europäische Union erstmalig mit dem Thema CSR und setzte eine eigene Definition auf, die besonders die Freiwilligkeit der Unternehmen bei der Implementierung von sozialen und umweltbezogenen Belangen betont.

<sup>20</sup> Vgl. Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper.



Die Autorin entschied sich aus zwei Gründen, Abstand vom klassischen Konzept der CSR zu nehmen. Zum einen soll neben der ökologischen und sozialen Komponente von gesellschaftlicher Verantwortung auch die ökonomische betrachtet werden. Denn ließe man letztere bei einer systemtheoretischen Betrachtung außen vor, würde die Primärorientierung der Unternehmen am Funktionssystem Wirtschaft ignoriert werden. Zum anderen ist die unscharfe Definition von CSR für eine wissenschaftliche Analyse nur sehr bedingt geeignet. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass es sich hier

„um stark ideologisierte und politische Termini [handelt], an deren Definition die Partikularinteressen von Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern und Rating-Agenturen ebenso beteiligt sind wie normative und analytische Zweige der Wissenschaft.“ (Schrantz 2007: 20)

### 6.1.2 Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship beschreibt das Unternehmensengagement zur Lösung sozialer Probleme, das über die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens hinausgeht. Hier liegt der Fokus üblicherweise auf dem lokalen Umfeld, beispielhaft für diese Aktivitäten sind Spenden und Sponsoring, auch *Corporate Giving* genannt, die Gründung gemeinnütziger Unternehmensstiftungen, als *Corporate Foundation* bekannt, und das Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter, das *Corporate Volunteering* (vgl. Loew/Ankele/Braun/Clausen 2004: 10). Corporate Citizenship ist in Deutschland auch unter dem Begriff des unternehmerischen Bürgerengagements bekannt und kann als Unterform der gesellschaftlichen Verantwortung angesehen werden. Da hier aber der direkte Bezug zur Unternehmenstätigkeit fehlt, wird dieser Begriff nur der Vollständigkeit halber erwähnt und in der nachfolgenden Analyse außen vor gelassen<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Ausführlichere Literatur zum Thema siehe zum Beispiel: Seitz, Bernhard (2002): Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

### 6.1.3 Nachhaltigkeit

Ein weiterer Begriff, auf den man häufig im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung stößt, ist die Nachhaltigkeit oder auf Englisch *Sustainability*. „Der Begriff der Nachhaltigkeit bezieht sich auf das Verhalten unterschiedlicher Akteure<sup>22</sup> mit dem Ziel, ihr Handeln nachhaltig zu gestalten.“ (Schrantz 2007: 24) Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde aus dem Leitgedanken des Umweltschutzes entwickelt und mit der UN-Konferenz 1992 auf der politischen Ebene als gesamtgesellschaftliches Leitbild etabliert, in der Annahme, „dass die wirtschaftliche Entwicklung, wenn sie nicht zum Schaden der nachfolgenden Generationen gereichen will, sich eine gewisse Nachhaltigkeit auferlegen muss.“ (Schrantz 2007: 24) Einzug in die Unternehmensabteilungen fand dieses Leitbild aber erst Mitte der neunziger Jahre. Während sich Nachhaltigkeit zu Beginn hauptsächlich auf die ökologische Säule stützte, sind mittlerweile auch die soziale und ökonomische Komponente integriert. Trotzdem kann der Nachhaltigkeitsbegriff nicht als Synonym für die gesellschaftliche Verantwortung gebraucht werden.

Nachhaltigkeit soll als der Zukunftswert bezeichnet werden, der nur durch ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen in der Gegenwart erreicht werden kann. Das bedeutet, dass Unternehmen durch eine gezielte polykontexturale Kontingenzreflexion das Risiko von Schäden in der Zukunft möglichst gering halten möchten, also eine nachhaltige Entwicklung anstreben. Hier kommen auch wieder die Zeitperspektive und der Risikobegriff von Luhmann ins Spiel. Während gesellschaftliche Verantwortung also direkt auf der Unternehmensebene anzusiedeln ist, wird Nachhaltigkeit als Wert gesehen, der auf der Gesellschaftsebene lokalisiert ist und auch von anderen gesellschaftlichen Akteuren, nicht nur von Organisationen, angestrebt werden soll.

<sup>22</sup> Heute findet man vermehrt auch den Terminus der „Corporate Sustainability“, der die Verantwortung der Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung in den Vordergrund stellt. Mit dieser Definition soll aber in der vorliegenden Arbeit nicht gearbeitet werden.

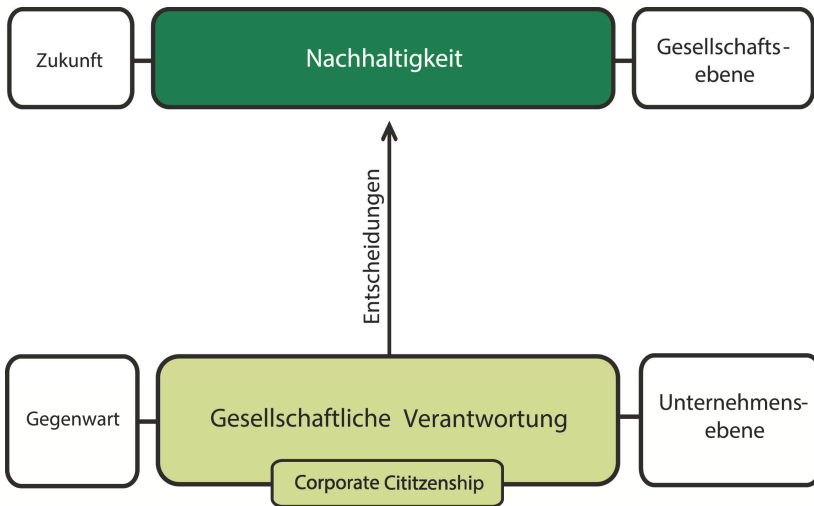


Abbildung 2: Das Verhältnis von gesellschaftlicher Verantwortung, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Loew/Ankele/Braun/Claus 2004: 12.

## 6.2 Gesellschaftliche Verantwortung in der Textilindustrie

Die Textilindustrie dient als Beispiel, um in dieser Branche den Wandel der in ihr operierenden Unternehmen hin zu einer gesellschaftlich verantwortlichen Tätigkeit zu analysieren und die verschiedenen firmenspezifischen Ausprägungen der polykontexturalen Kontingenzenreflexion aufzuzeigen. Dabei erhebt diese Arbeit nicht den Anspruch, die gesellschaftliche Verantwortung in der Textilindustrie flächendeckend zu behandeln. Vielmehr greift die Autorin einzelne Unternehmen heraus, um auf Basis der Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzenreflexion einen anderen Blickwinkel auf das Thema zu ermöglichen.

Einleitend wird kurz dargestellt, wie das Thema gesellschaftliche Verantwortung in der Textilbranche verwurzelt ist und welche internationalen Anstrengungen diesbezüglich bereits unternommen wurden. Wie in fast keiner anderen Branche können in der Textilindustrie die Bemühungen internationaler aber auch nationaler Unternehmen nachgezeichnet werden, gesellschaftlich verantwortliches Handeln nicht nur zu kommunizieren, sondern es in die Unternehmensentscheidungen

einfließen zu lassen. Dabei werden auch die äußeren Zwänge, die von Seiten der Systemumwelt einwirken, deutlich. Eine besondere Bedeutung kommt den verschiedenen Institutionen, Gruppen und Assoziationen auf nationaler und insbesondere internationaler Ebene zu, die sich in den letzten Jahren verstärkt gründeten. Solche Einrichtungen lassen sich nicht nur branchenübergreifend finden, sondern auch speziell für die Textilindustrie. Ihre große Anzahl zeigt bereits deutlich, wie wichtig das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung in dieser Branche ist, besonders im Vergleich zu anderen Industrien, wie beispielsweise der Kaffeeindustrie oder der Kakaoindustrie<sup>23</sup>.

Auch die dezentralen politischen Formen als das besondere Merkmal der kontextregulierten Gesellschaft können hier sehr gut veranschaulicht werden. Das Funktionssystem Politik stellt nämlich nur gemeinsam mit den Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und der Wissenschaft den Rahmen für die Initiativen auf. Das *substantial law* (Holmström 2008: 240) wird durch ein nachdenkendes Recht ersetzt, das sich vor allem in den Kommunikationsprozessen innerhalb der Netzwerke ohne Dominanz eines Mitglieds oder in den zahlreichen Partnerschaften von Organisationen aus unterschiedlichen Funktionssystemen zeigt. Auch das zweite Merkmal der kontextregulierten Gesellschaft wird hier sehr deutlich, nämlich das Fehlen von allgemeingültigen Realitätsannahmen. Diese Einrichtungen sind alle das Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen den Mitgliedern, die sich über den Dissens von Beginn an klar waren, aber durch Verhandeln versuchten, zumindest über einige Punkte Konsens zu erreichen. Ein kurzer Abriss dieser Initiativen soll ein besseres Verständnis der Organisationsumwelt ermöglichen.

Einigkeit bei allen Initiativen, Foren und Einrichtungen herrscht hinsichtlich der Punkte, die in der Textilindustrie verbessert werden müssen. Das sind vor allem die Folgen der Verlagerung der Produktion

<sup>23</sup> Diese beiden Industrien werden seit mehreren Jahren verstärkt zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung aufgefordert, da sie ihre Rohstoffe ebenfalls aus so genannten Billiglohnländern beziehen. In die Kritik geraten sind diese beiden Industrien auch durch das Thema Kinderarbeit, Niedriglöhne und Missachtung der Umwelt. Vgl. hierzu zum Beispiel: Teevs, Christian (2010): Bittere Ernte. Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/kinderarbeit-in-afrika-bittere-ernte-a-721491.html> (zuletzt geprüft am 10.07.2012).

in so genannte Billiglohnländer, die Ausbeutung der Mitarbeiter, das Fehlen von Gewerkschaften in den Produktionsländern, einheitliche Kontrollen und Aufsichten in den Werken und die Kinderarbeit. Als kontextuelle Grundlage für ihr Engagement diesbezüglich führen die meisten Firmen die *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen*<sup>24</sup>, die dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der *Internationalen Arbeitsorganisation (IKO)*<sup>25</sup> sowie die Richtlinien für internationale multinationale Unternehmen der *Organisationen für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)*<sup>26</sup> an. Ebenso zählen dazu die zehn universell geltenden sozialen und ökologischen Grundsätze des *United Nations Global Compact (UNGC)*<sup>27</sup> und das Umweltprogramm der Vereinten Nationen *Climate Neutral Network (UNEP)*<sup>28</sup>.

Neben diesen allgemeinen, branchenübergreifenden Initiativen ist in den letzten Jahrzehnten ein stetiges Wachstum an Institutionen und Assoziationen aus verschiedenen Gruppen der Gesellschaft speziell für die Textilindustrie zu beobachten, zu deren Mitgliedern nun auch vermehrt die großen Unternehmen gehören. Hier ist zunächst die *Organisation Apparel Industry Partnership (AIP)*<sup>29</sup> zu nennen, die im August 1996 in den USA auf Initiative des damaligen Präsidenten Bill Clinton gegründet wurde, um gemeinsam mit Firmen, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und anderen allgemeine menschenwürdige Bedingungen für die Produktion von Kleidung und Schuhen festzusetzen. Ebenfalls von dieser Organisation ins Leben gerufen wurde die *Fair Labor Association (FLA)*<sup>30</sup>, eine Nichtregierungsorganisation mit Sitz in Washington D.C., die heute als größtes internationales Netzwerk für Arbeitsrecht und Arbeitsbedingungen gilt. Alle Unternehmen, die in

<sup>24</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.un.org/depts/german/grunddok/ar217a3.html>.

<sup>25</sup> Für mehr Informationen siehe [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_179118.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_179118.pdf).

<sup>26</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>.

<sup>27</sup> Für mehr Informationen siehe: <http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html>.

<sup>28</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.unep.org/>.

<sup>29</sup> Für mehr Informationen siehe [http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Bobrowsky\\_Apparel\\_Industry.pdf](http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/Bobrowsky_Apparel_Industry.pdf).

<sup>30</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.fairlabor.org/>.

dieser Arbeit behandelt werden, sind Mitglieder der *FLA*. Die Auditierung von Fabriken durch die *Fair Labor Association* als unabhängige Drittorganisation und die darauffolgende Veröffentlichung der Ergebnisse soll für Transparenz der Untersuchungen und damit für Authentizität der Ergebnisse sorgen.

Daneben existieren die *Sustain Apparel Coalition (SAC)*<sup>31</sup>, ein branchenweiter Zusammenschluss führender Textil- und Schuhmarken, Einzelhändler, Hersteller, Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaftsexperten und der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde. Das Ziel ist die Reduzierung der ökologischen und sozialen Auswirkungen der Textil- und Schuhproduktion weltweit. Auch der Zusammenschluss von internationalen Schuh- und Textilmarken, die *Apparel and Footwear International Restricted Substances Management Group (AFIRM Group)*<sup>32</sup> mit dem Ziel, den Einsatz und die Auswirkungen schädlicher Substanzen entlang der Beschaffungskette für Textilien und Schuhe zu reduzieren, die *World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI)*<sup>33</sup> und die *European Sporting Goods Federation (FESI)*<sup>34</sup> müssen an dieser Stelle genannt werden, positioniert sich doch der Großteil der ausgewählten Firmen vor allem im Sportartikelsegment. Abschließend soll noch das Programm *Better Work*<sup>35</sup>, ein Kooperationsprogramm der *Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)* und der *International Finance Corporation (IFC)*, angesprochen werden, für das sich vor allem die Firma PUMA einsetzt. Im Februar 2007 gegründet, hat es zum Ziel, die Einhaltung der Arbeitsbestimmungen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit entlang der globalen Beschaffungsketten zu steigern. Es

„umfasst dabei die Entwicklung von globalen Werkzeugen sowie von Projekten auf Länderebene, wobei der Schwerpunkt auf skalierbaren, nachhaltigen Lösungen liegt, die die Basis für eine Zusammenarbeit von Regierungsstellen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und internationalen Einkäufern bilden.“ (PUMA 2012a: 18)

<sup>31</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.tppapparelcoalition.org/AbouttheCoalition.html>.

<sup>32</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.afirm-group.com/>.

<sup>33</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.wfsgi.org/>.

<sup>34</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.fesi-sport.org/>.

<sup>35</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.betterwork.org/EN/Pages/newhome.aspx>.

### 6.3 Kriterien zur Auswahl der Firmen

Die Textilbranche zeichnet eine große Marktkonzentration aus, da sehr wenige Unternehmen den größten Anteil am Umsatz der Branche haben und somit auch das Bild prägen, das die Öffentlichkeit von dieser Industrie hat. Die Auswahl der Unternehmen, allesamt „Global Player“ der Textil- und Sportartikelbranche, liegt zum einen darin begründet, dass bei multinational tätigen Firmen die Komplexität des eigenen Systems und der Umwelt und damit auch die Arbeit der Public Relations Stellen bei der polykontexturalen Kontingenzenzreflexion anschaulicher gezeigt werden können. Denn

„what is specific to this form of corporation is the fact that the self-referential aspect of the distinction re-entering the organization by every single business decision is related to an environmental aspect that is represented as, and only as, an unlimited ‚world horizon‘ of business opportunities.“ (Hilliard 2005: 341)

Zum anderen ist bei diesen Firmen der Druck der Umwelt, sprich der Anspruchsgruppen, Medien und Nichtregierungsorganisationen, höher als bei kleineren, national tätigen Firmen. Auf diese Weise kann die Reflexion der Kontingenzenzsetzung besser veranschaulicht werden.

Das Ziel der Analyse der Fallbeispiele ist nicht, wie oft in der gängigen Literatur, Erkenntnisse über die relevanten und erfolgversprechenden Variablen und deren Ausprägungen zu sammeln, um diese Ergebnisse dann auf andere Unternehmen anzuwenden. Stattdessen sollen die in dieser Arbeit ausgewählten Beispiele Aufschluss über Strategien geben, die die jeweiligen Unternehmen beim Thema gesellschaftliche Verantwortung anwendeten. Dabei wurde bereits bei der Auswahl der Firmen auf Verschiedenartigkeit geachtet, denn wie die Ergebnisse der Untersuchung zeigen werden, ist gesellschaftliche Verantwortung und der Umgang innerhalb der Organisation etwas sehr Spezielles. Deshalb können die Ergebnisse nicht so leicht von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen werden. Mit Hilfe der Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzenzreflexion können die unternehmensspezifischen Faktoren berücksichtigt werden.

Für die Analyse konnten nur öffentlich zugängliche Quellen der Unternehmen herangezogen werden. Um zumindest eine Ergänzung zu diesen Informationen bieten zu können, ist es der Autorin gelungen,

Kerstin Neuber, Head of Corporate Communications bei PUMA, für ein telefonisches Leitfadeninterview zu gewinnen, in dem speziell auf die internen Prozesse der polykontexturalen Kontingenzreflexion eingegangen wurde. Der Leitfaden und das transkribierte Interview befinden sich im Anhang der Arbeit<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Auch beim Sportartikelhersteller adidas bemühte sich die Autorin um ein Interview, das aus Gründen der Vergleichbarkeit mit PUMA interessant gewesen wäre. Adidas stellte sich aber nicht für ein Gespräch zur Verfügung.





## 7. Die Global Player der Textilindustrie und die gesellschaftliche Verantwortung

Welche Erkenntnisse aus einer Betrachtung auf Basis der eigenen Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzenreflexion gewonnen werden können, sollen die folgenden Case Studies aufzeigen.

### 7.1 Der Weg zur reflektierenden Organisation: Das Beispiel Nike

Die Grundlage für die Anwendung der gesellschaftlichen Verantwortung als polykontexturale Kontingenzenreflexion ist – wie aus der Definitionskomponente erschlossen werden kann – die Reflexion. Eine Organisation muss in der Lage sein, sich selbst als Teil einer größeren Umwelt wahrzunehmen und ihre Entscheidungen darauf auszurichten. Dass der Weg dorthin kompliziert ist und einige Zeit in Anspruch nimmt, ist nicht weiter verwunderlich, wenn man als wichtigstes Ziel von Organisationen den Grenzerhalt im Hinterkopf behält.

Diese Entwicklung von einer reflexiven zu einer reflektierenden Organisation ist aber gleichzeitig auch notwendige Voraussetzung für ein neues *business paradigm* (vgl. Holmström 2002), also für die umfassende Etablierung von neuen Standards für gesellschaftlich akzeptiertes unternehmerisches Handeln und gesellschaftliche Verantwortung. Dabei ist grundsätzlich zu beachten:

„[T]he evolution of a new business paradigm [is] a part of the self-organising society's perpetually evolutionary endeavours to stabilise its own dynamics of modernisation; dynamics which constantly produce new areas of conflict.“ (Holmström 2002: 7).

Die eben skizzierte Entwicklung ist laut Holmström über vier Phasen hinweg zu beobachten, nämlich über die *conventional*, die *counter-active*, die *good-practice* und die *neo-conventional* Phase. Während in diesem Abschnitt der Arbeit anhand des US-amerikanischen Sportartikelherstellers Nike die Phasen eins und zwei (vgl. Holmström 2002) veranschaulicht werden, wird die französische Holdinggesellschaft PPR im nächsten Kapitel zur Verdeutlichung der letzten beiden Phasen nach Holmström herangezogen.

Der Weg von der *conventional* phase, in der der Fokus der Unternehmen auf der Profitmaximierung und damit auf der rigiden Einhaltung ihrer Systemgrenzen lag (vgl. Holmström 2002: 4), hin zur *counter-active* Phase lässt sich etwa ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts beobachten. Aus diesem Grund kann auch der Wandel von Nike hin zu einer reflektierenden Organisation in die Anfänge der neunziger Jahre zurück datiert werden, als das Unternehmen vermehrt in die Kritik der Öffentlichkeit geriet. Nike hatte bereits wie viele andere amerikanische Firmen Ende der 1960er Jahre die Produktion aus Kostengründen in Billiglohnländer verlagert.

„The company [...] contracts with manufacturers in Indonesia, Vietnam, [...] and elsewhere, and its history exemplifies the broader economic changes in the late 1960s when U.S. based companies began to shift their production outside the country attracted by lower labor costs and the promise of higher profits.“ (Bullert 1999: 5)

Der Wandel der Gesellschaft im Zeitraum von Ende der 1960er Jahre, als Nike mit der Produktionsverlagerung begann, bis Anfang der 1990er Jahre, als die Öffentlichkeit Nike deswegen anprangerte, führte dazu, dass die Systemumwelt für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen allmählich eine Sensibilität entwickelte. Diverse Nichtregierungsorganisationen und andere soziale Bewegungen kritisierten die Primärorientierung des Unternehmens am Code des Wirtschaftssystems, also am Profit, und forderten die Beachtung sozialer Faktoren wie Kinderarbeit und gerechter Lohn. 1993 veröffentlichte der amerikanische Fernsehsender CBS beispielsweise eine Reportage über Arbeiter in Nikes Fabriken in Indonesien und deren schwierige Lebensumstände. Viele andere Medien, darunter zahlreiche große Zeitungen in den USA und Großbritannien griffen den Bericht auf und kritisierten Nike für das Verhalten hart. Nike, in dieser Zeit noch als reflexive Organisation einzustufen, die lediglich sich selbst und ihren eigenen Erhalt als wichtig ansah, wies jegliche Verantwortung zurück und reagierte zunächst nicht auf die Anschuldigungen, denn die indonesischen Fabriken hätten andere Eigentümer und würden unabhängig von Nike betrieben. Nikes Vizepräsident für Asien reagierte auf diese Vorwürfe mit folgendem Statement: „Nike did not know the first thing about manufacturing. We are marketers and designers.“ (zitiert nach Locke 2008: 11)

Holmström bezeichnet diese Phase einer Organisation auf dem Weg zur Reflexion als neuem Legimitationsideal als *counter-active*. Während die Umwelt des sozialen Systems Organisation den Fokus auf die Systemgrenzen und deren Kontingenzen, also auch auf das Anders-Möglichsein legte, hielten die Unternehmen an den festen Systemgrenzen und damit an der Sicherung ihres Fortbestands fest (vgl. Holmström 2002: 12). Nike erkannte nicht, dass es sich nicht auf sein originäres Geschäftsmodell „marketers“ und „designers“ mit den daraus resultierenden engen Systemgrenzen reduzieren konnte, sondern dass die gesamte Wertschöpfungskette, die auch das „manufacturing“ beinhaltet, in die Systemgrenzen einzubeziehen war oder zumindest darüber verhandelt werden musste.

Der ausschlaggebende Einflussfaktor für einen Wandel in Nikes Unternehmensführung lässt sich daran festmachen, dass die öffentlichen Angriffe nun eine Dynamik im Markt und damit auch auf die Verkäufe von Nike Produkten auslösten. Die Öffentlichkeit setzte die Entscheidung von Nike, die Produktion als außerhalb der Systemgrenzen liegend anzusehen, kontingent und kommunizierte dies. Darauf reagierten die Anspruchsgruppen von Nike, allen voran die Konsumenten, die eine Sensibilität für das Thema gesellschaftliche Verantwortung entwickelt hatten, mit einer Kaufzurückhaltung, die die Umsatzzahlen von Nike sinken ließ. Dies musste 1998 auch der CEO von Nike, Phil Knight, in seiner Rede vor dem Nationalen Presseclub feststellen:

„It has been said that Nike has single-handedly lowered the human rights standards for the sole purpose of maximizing profits. The Nike product has become synonymous with slave wages, forced overtime and arbitrary abuse. I truly believe that the American consumer does not want to buy products made in abusive conditions.“ (zitiert nach Alvery 1999: 470)

Erst dieser Umsatzrückgang, der sich in den Finanzkennzahlen von Nike deutlich zeigte und damit den Code des Wirtschaftssystems „aktivierte“, löste ein Umdenken in der Organisation aus. Dieses Umdenken folgte aber zuerst eher dem Leitbild des „Wir müssen etwas tun“. Die Umwelt wurde als feindlich gegenüber der Organisation eingestuft, jegliche kommunikativen Aktivitäten waren auf Verteidigung oder eine Zurückweisung der Vorwürfe ausgerichtet.

Auch eine andere Strategie, die nach Holmström typisch für diese Phase ist, wendete Nike an. Die Organisation versuchte, die Kontingenzsetzungen der Öffentlichkeit dadurch in den Griff zu bekommen, dass sie die komplexe und damit schwerer greifbare Umwelt in so genannte Stakeholdermodelle fasste (vgl. Holmström 2002: 13). Des Weiteren setzte sich Nike auch mit dem so genannten Issue Management auseinander. Dabei strukturierte die Organisation die Flut der Themen, ordnete sie nach der Priorität und stellte einen Bezug zu den jeweiligen Stakeholdern her. In dieser Phase erfolgte die interne Beschäftigung der Organisation mit den von der Umwelt adressierten Vorwürfen nur sehr oberflächlich. Die Stakeholder wurden ausschließlich nach ihrem Einfluss auf die Öffentlichkeit und damit nach der Gefahr, die von ihnen ausging, klassifiziert:

„Issues Managment and Stakeholder Management are related concepts, because for every issue, a stakeholder analysis is required to determine who the most important stakeholders are for a particular issue, and to estimate their influence.“ (Oomens/van den Bosch 1999: 56f.)

Daneben entwarf Nike in den Jahren 1996 und 1997 einen eigenen Code of Conduct, mit dem das Unternehmen nun jeglicher öffentlicher Kritik begegnete: "Wherever Nike operates around the globe, it is guided by principles set forth in the code of conduct that binds its production subcontractors to a signed Memorandum of Understanding." (PR Newswire 1996) Außerdem engagierte Nike im Jahr 1997 den ehemaligen UN-Botschafter Andrew Young, der die Zulieferbetriebe als unabhängiger Prüfer untersuchte, und dabei zu folgendem Ergebnis kam: "Nike is doing a good job in the application of the Code of Conduct. But Nike can and should do better." (Alvery 1999: 456) Dieses Ergebnis wurde trotz heftiger Kritik von zahlreichen Menschenrechtsgruppen an der Untersuchung,<sup>37</sup> proaktiv von Unternehmensseite über Zeitungsanzeigen an die Öffentlichkeit weitergegeben: "[T]he company had taken out full-page newspaper ads excerpting Andrew Young, the civil rights advocate and former United Nations representative, who had inspected 15 factories last spring at Nike's behest." (Greenhouse 1997) Nur sechs Mona-

<sup>37</sup> Kritisiert wurden unter anderem die Nichtadressierung der Lohndebatte, die Vorankündigung des Besuchs von Young in den Fabriken und die Tatsache, dass Nike Young für diesen Report bezahlte (vgl. hierzu Alvery 1999: 457).

te später erschien auf der Titelseite der *New York Times* eine ursprünglich nur für interne Zwecke bestimmte Untersuchung der Unternehmensberatung Ernst&Young, die die Arbeitsbedingungen in Nikes Fabriken in Vietnam für mangelhaft befand (vgl. Greenhouse 1997).

Der Definition von polykontexturaler Kontingenzreflexion folgend, hätte sich für Nike jetzt erneut die Gelegenheit ergeben, diese Kontingenzsetzungen intern zu reflektieren und als Folge daraus zu zeigen, dass sie gesellschaftliche Verantwortung nicht nur im Sinne eines Greenwashing nach außen kommuniziert, sondern diese auch intern entsprechend verankert. Nike war aber zu diesem Zeitpunkt immer noch nach Holmström als reflexive Organisation einzustufen und so reagierte das Unternehmen weiterhin sehr defensiv auf die anhaltende öffentliche Kritik: "This shows our system of monitoring works, [...] we have uncovered these issues clearly before anyone else, and we have moved fairly expeditiously to correct them." (Greenhouse 1997)

Auf Grundlage der in dieser Arbeit aufgestellten Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion konnte Nike in dieser Phase nicht als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen gesehen werden. Denn die Definitionskomponente der Reflexion fehlte der damals noch reflexiven Organisation. Deswegen wurden die Kontingenzsetzungen lediglich oberflächlich adressiert, eine interne reflektierende Bearbeitung fehlte gänzlich. Dies änderte sich mit dem Übergang von der *counter-active* zur *reflective phase* (Holmström 2002). Die Grundlage dafür war die Reflexion, die Beobachtung zweiter Ordnung. Sah die Organisation in der vorhergehenden Phase die Systemumwelt noch als Gegner an, der ihr schaden wollte, versuchte sie nun, die Umwelt zu verstehen und trat in partnerschaftliche Verhandlungen mit ihr ein, durchaus im Bewusstsein, dass "effective partnerships are not about sameness of views or interests or values. Tomorrow's partnership powerhouses will include those who are struggling against each other today." (Holmström 2002: 15). Die Systemgrenzen, die die reflexive Organisation vorher nicht verhandeln wollte, standen nun zur Debatte. Die Organisation trat in dieser Phase freiwillig in den öffentlichen Diskurs ein, nahm sogar eine Vorreiterrolle ein. (vgl. Holmström 2002: 16) "We now see the absorption of protests via [...] a

new semantics: [...] [S]ymmetrical communication, dialogue. Bridging strategies succeed buffering.” (Holmström 2002: 16)

Ab dem Jahr 2000 integrierte Nike die gesellschaftliche Verantwortung in alle Managementfunktionen, das Unternehmen begann also, die Kontingenzsetzung reflektierend zu bearbeiten und die Ergebnisse in das gesamte Unternehmen zu tragen. Beobachtungen zweiter Ordnung durch unabhängige Institutionen wurden freiwillig angeordnet, um die eigene Beobachtung erster Ordnung beobachten zu können. Hier sind wieder die angesprochenen Interdependenzen zwischen Funktionssystemen und Organisationen zu beobachten:

„Nike has required independent external third-party monitoring of our factories by international accounting organizations [...]. The Apparel Industry Partnership and outside observers agree that this form of external monitoring, when coupled with NGOs, is an effective method to ensure compliance with the Nike code of conduct.“ (Alvery 1999: 480)

So wurde beispielsweise die US-amerikanische Nichtregierungsorganisation *International Youth Foundation* mit der Untersuchung von asiatischen Fabriken beauftragt (vgl. Connor 2001: 29). 2004 wurde erstmalig ein Corporate Social Responsibility Report veröffentlicht und die Diskussion und das Verhandeln mit den Anspruchsgruppen intensiviert. Nike verstand also, dass es die Systemgrenzen öffnen musste, um die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendige gesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen.

„To go beyond merely addressing the symptoms of the problems, we realized that we had to actively collaborate with others, including governments, NGOs, activists and yes, our long-time competitors. That required us to become far more open.“ (Nike 2012: 49)

In der Folge trat Nike dem *UN Global Compact* bei und nimmt seitdem an regelmäßigen Dialogforen mit Arbeitsrechts-, Entwicklungshilfe-, Bürgerrechts-, und Umweltinitiativen zum Aufbau globaler Standards teil. Der Zusammenschluss zu so genannten Allianzen mit Nichtregierungsorganisationen ist an Nikes Zugehörigkeit zu *Oxfam International* und *AccountAbility* zu sehen, ebenso wie an der Teilnahme an Multi-Stakeholderinitiativen wie *Fair Labour Association*, *Ethical Textile Industry* und weiteren (vgl. Nike 2012). In seinem aktuellen Nachhaltigkeitsreport stellt Nike selbst zu seiner Entwicklung Folgendes fest:

„In the early years of our evolution, we took the approach of ‚risk mitigation‘, viewing our situation as a reputation problem that we needed to manage through compliance and better communication. We quickly learned that the issues were indeed genuine and substantial, and that we needed to go further. We dedicated significant resources and created new programs focused on monitoring and environment improvements.“ (Nike 2012: 49)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Nike sich von einer reflexiven zu einer reflektierenden Organisation entwickeln musste, um gesellschaftlich verantwortlich handeln zu können. Erst wenn die Reflexion als Komponente der polykontexturalen Kontingenzenzreflexion im Unternehmen festgesetzt ist, wird gesellschaftliche Verantwortung überhaupt möglich.

## 7.2 Die Etablierung des neuen *business paradigm*: Das Beispiel PPR

Die Anwendung der polykontexturalen Kontingenzenzreflexion kann, abhängig von den unternehmensspezifischen Rahmenparametern, zu unterschiedlichen Ausprägungen der gesellschaftlichen Verantwortung führen.

Eine spezifische Form soll am Beispiel der französischen Holdinggesellschaft PPR<sup>38</sup> aufgezeigt werden. Die Holding hat in ihrem achtseitigen Verhaltenskodex für Unternehmensführung alle wichtigen Regeln für eine erfolgreiche Implementierung der gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen festgelegt. Man findet dort eine Sammlung von unterschiedlichen Codes und Programmen aus verschiedenen Funktionssystemen. Darüber hinaus zeigt der Kodex in der Darstellung der Interdependenzen des Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Systemumwelten einen polykontexturalen Ansatz:

„Der Verhaltenskodex für die Unternehmensführung von PPR bildet die Grundlage für die gesamte Strategie der Sozial- und Umweltverantwortung des Konzerns. Er definiert die Verpflichtungen des Konzerns gegenüber den wichtigsten internen und externen Interessengruppen

<sup>38</sup> Die Firma wurde vom französischen Milliardär Francois Pinault gegründet und ist auf den Handel mit Luxusgütern spezialisiert. PPR stand ursprünglich für Pinault-Printemps-Redoute, hat sich jedoch am 18. Mai 2005 in PPR umbenannt. Zum Portfolio des Unternehmens gehören unter anderem Gucci, Stella McCartney und Yves Saint Laurent, seit 2009 auch der deutsche Sportartikelhersteller PUMA. Für mehr Informationen siehe [www.ppr.com](http://www.ppr.com).



ebenso wie die wesentlichen ethischen Prinzipien, die das Handeln und das Verhalten der Mitarbeiter bestimmen sollen.“ (PPR 2009: 2)

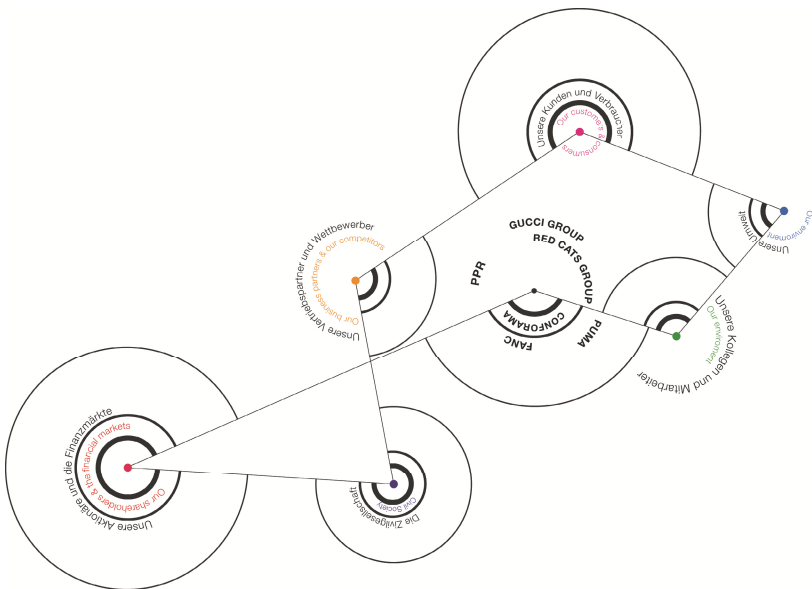


Abbildung 3: Die Anspruchsgruppen von PPR. Eigene Darstellung nach PPR 2009: 12.

Die erfolgreiche Umsetzung des Verhaltenskodex ist Bedingung dafür, dass das Unternehmen auch gesellschaftlich verantwortlich handelt. Dafür wurden organisatorische Maßnahmen ergriffen, wie zum Beispiel die Einrichtung von bestimmten Stellen:

„Die Politik der Verantwortung für Soziales und Umwelt [...] von PPR wird mit einer Strategie des kontinuierlichen Fortschritts umgesetzt. Sie steht seit 2007 unter der Verantwortung der Direktion für Sozial- und Umweltverantwortung des Konzerns, die [...] [dem CEO] direkt untersteht und deren Direktor Mitglied im Exekutivausschuss ist.“ (PPR 2009: 3)

In der Einleitung des Kodex bringt der Vorstandsvorsitzende Francois-Henri Pinault seinen Wunsch zum Ausdruck, dass sich jedes Organisationsmitglied diesen Verhaltenskodex als Leitfaden und Orientierung bei der Erfüllung seiner Aufgaben zu eigen mache und somit tagtäglich dazu beitrage, das Streben nach wirtschaftlicher Performance mit den

Sozial- und Umweltverantwortung zu vereinbaren. Denn dies sei der einzige Garant für die Nachhaltigkeit der Aktivitäten von PPR (vgl. PPR 2009: 3). Pinault versteht also den polykontextualen Rahmen, in dem sich sein Unternehmen bewegt, und sieht auch den Fortbestand des Unternehmens in diesem Zusammenhang.

Der Verhaltenskodex kann als Teil der Selbstbeschreibung betrachtet werden. Darin bezieht PPR neben der grundsätzlichen Verpflichtung zur gesellschaftlichen Verantwortung diese noch einmal explizit auf die einzelnen Hauptanspruchsgruppen, nämlich die Kollegen und Mitarbeiter, die Kunden und Verbraucher, die Umwelt, die Vertriebspartner und Wettbewerber, die Zivilgesellschaft und als börsennotiertes Unternehmen schließlich die Aktionäre und Finanzmärkte (vgl. PPR 2009: 6f.). PPR erkannte, dass Vertrauen seitens der Anspruchsgruppen erst dann entstehen kann, wenn sich die Organisation gesellschaftlich verantwortlich verhält. Dies wiederum setzt Reflexion voraus. Während die Öffentlichkeit früher PPR blind vertraute, muss das Unternehmen heute aktiv sein und der Öffentlichkeit Gründe für einen Vertrauensbeweis liefern.

„Unser Erfolg und unsere dauerhafte Marktentwicklung hängen vom Vertrauen unserer Kunden, Kollegen, Aktionäre, Geschäfts- und Sozialpartner ab. Dieses Vertrauen wird mit der Zeit aufgebaut und muss jeden Tag neu verdient werden.“ (PPR 2009: 4)

Das hat vor allem mit dem bereits aufgezeigten Wandel in der heutigen Gesellschaft zu tun. „Selbstverständlichkeiten sind immer weniger selbstverständlich, Gewißeheiten immer weniger gewiß.“ (Gross 1994: 71) Dadurch, dass es nun mehrere Entscheidungs- und dadurch auch mehrere Handlungsmöglichkeiten gibt, steigt der Verständigungsbedarf und damit auch die Verständigungsarbeit. Denn „Entscheidungen [erfordern] sowohl im Findungs- als auch im Umsetzungsprozess einen hohen Verständigungsaufwand.“ (Arlt 2008: 11)

PPR ist sich darüber im Klaren, dass es Entscheidungen, da diese von der Öffentlichkeit kontingent gesetzt werden können, kommunikativ bearbeiten und so das Vertrauen seiner diversen Anspruchsgruppen stets aufs Neue verdienen muss. „Die Situation ist entscheidungs offen, deshalb wird Kommunikation benötigt.“ (Arlt 2008: 14) Die Organisation reflektiert über die Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit, bearbeitet sie innerhalb der Public Relations Stellen und gibt die Ergebnisse an die

betroffenen Abteilungen im Unternehmen weiter, damit diese daraus die nötigen Konsequenzen ziehen können. Hier sieht man, dass PPR die polykontexturale Kontingenzreflexion anwendet und damit in der Öffentlichkeit als gesellschaftlich verantwortlich gilt. Auffallend bei diesem Unternehmen sind die bereits existierenden Routinen, Prozesse und fest angelegten Verantwortlichkeiten. Auf diese Weise können die Gefahren, die sich durch die Reflexion ergeben, gemildert werden, denn „[e]stablishing routines has always meant and continues to mean safeguarding social processes.“ (Baecker 2005: 202)

Dadurch, dass PPR kontinuierlich die polykontexturalen Kontingenzsetzungen reflektiert, entwickelt das Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung stetig weiter: Ein Ergebnis ist das im März 2011 verabschiedete, mehrphasige neue Konzept zur gesellschaftlichen Verantwortung für alle Tochtergesellschaften – *PPR Home... for the long run* – das im Vergleich zu Wettbewerbern einen anderen Weg einschlagen möchte: „Moving beyond the traditional Corporate Social Responsibility model, the aim of *PPR Home* is to set a new standard for sustainability and business practices in the Luxury and Sport&Lifestyle sectors.“ (PPR 2012: 12) Dabei steht die Minderung der negativen Auswirkungen der Aktivitäten auf das Ökosystem im Mittelpunkt. Sie soll durch Maßnahmen zur Umsetzung unternehmerischer Best Practices erfolgen. Daneben, und das ist der innovative Ansatz, sollen Optionen entwickelt werden, die den Menschen und ihrer jeweiligen Umwelt zu Gute kommen. Statt also mit gesellschaftlicher Verantwortung nur Negatives zu vermeiden, soll auch Gutes getan werden. Dafür stellt das Unternehmen ein Jahresbudget in Höhe von zehn Millionen Euro zur Verfügung (vgl. PUMA 2012a: 18). Es geht dabei um „[a]n ambitious initiative designed to truly transform our corporate business paradigm, mainstreaming sustainable development as a value-creating component.“ (PPR 2010) Es sollen „herkömmliche Praktiken“ überdacht und „so das Tempo für ein neues, nachhaltigeres Verbraucherverhalten“ bestimmt werden (vgl. PUMA 2012a: 18). „Somit werden gute Geschäftsführung zum Synonym für Naturschutz, nachhaltiger Shareholder Value neu definiert und Unternehmen den Anforderungen einer sich verändernden Gesellschaft gerecht.“ (PUMA 2012a: 19). *PPR Home... for the long run* besteht aus vier miteinander verbundenen Programmen. Um die Förderung des

unternehmerischen Paradigmenwechsels sowohl intern als auch extern kümmert sich das Konzept *Leadership*. Das Programm *Humanity* tritt für das soziale, ökonomische und ökologische Wohlergehen der Gemeinden ein, in denen PPR tätig ist. Das Konzept *Ecology* kümmert sich um die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks von PPR, unter anderem durch den Ausgleich der verursachten Umweltverschmutzungen und die Investition in den Erhalt der Umwelt. Den letzten Pfeiler des neuen Konzepts stellt das Programm *Creativity* dar, das nachhaltige globale Lösungen entwickelt (vgl. PPR 2012: 12).

Während sich Nike als Unternehmen nach Einschätzung der Autorin noch in der zweiten Phase nach Holmström befindet, kann PPR bereits in der dritten Phase gesehen werden, die Holmström als *good-practice phase* (vgl. Holmström 2002) bezeichnet. Ein Ziel und mögliches Ergebnis von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion ist die Etablierung eines neuen *business paradigm*.

Während die Organisation in der zweiten Phase immer noch mit den Gefahren der Reflexion konfrontiert ist, nämlich dem Sich Aussetzen und Opfer Bringen heute, um den Fortbestand in der Zukunft zu sichern, kann sie in der dritten Phase die Klarifizierung ihrer Systemgrenzen vornehmen: „Gradually, as clarification as to the boundary of business has been reached; gradually processes and methods as how to organise, measure, control and signal corporate social responsibility is thematised.“ (Holmström 2002: 18)

Die vierte und letzte Phase der Entwicklung, wie sie Holmström festhält (vgl. Holmström 2002), kann in der Textilbranche nach heutigem Stand noch nicht gefunden werden. Sie wird als Restabilisierungsphase bezeichnet, in der die neuen Konventionen in der gesamten Industrie einhellig anerkannt und gefestigt werden. Da diese neuen Konventionen unternehmensübergreifend etabliert werden müssen, ist es notwendig, dass die Mehrzahl der Unternehmen die Phase drei erfolgreich durchlaufen hat. Denn erst, wenn ein bestimmtes Maß an Substanz erreicht ist, die sich durch die Anzahl der Firmen in der Stufe drei charakterisiert, ist es möglich, übergreifende Paradigmen zu restabilisieren.

### 7.3 Die polykontexturale Orientierung: Das Beispiel PUMA

Da der deutsche Sportartikelhersteller PUMA seit 2009 zur PPR-Holdinggesellschaft gehört, ist die im vorigen Kapitel beschriebene Ausprägung der polykontexturalen Kontingenzenreflexion in vollem Umfang auch auf PUMA anzuwenden. Nichtsdestotrotz ist PUMA innerhalb der Holding eine eigenständige Organisation, die eigene Schwerpunkte beim Thema der gesellschaftlichen Verantwortung setzt.

Den Stellenwert der gesellschaftlichen Verantwortung in der Unternehmenspraxis artikuliert der nach Nike und adidas weltweit drittgrößte Sportartikelhersteller bereits in seiner Selbstbeschreibung:

„PUMAVision forms the guiding principle for PUMA and our global partnerships and commitments. It combines the concepts and initiatives of PUMA with respect to ‚entrepreneurial sustainability‘ and ‚social responsibility‘.“ (PUMA 2012b)

Mit dieser Vision macht PUMA seiner Umwelt, sprich der Öffentlichkeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen, den Medien und anderen Organisationen die Beobachtung von PUMA einfacher. Die Selbstbeschreibung ist aber auch das Ergebnis der Reflexion über die Kontingenzsetzungen der Öffentlichkeit, die in den Public Relations Stellen gesammelt, verarbeitet und wieder nach außen kommuniziert werden.<sup>39</sup>

Die feste Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung in der Unternehmenspraxis lässt sich bei PUMA an mehreren Aspekten festmachen. So existiert bereits seit 1994 ein interner Verhaltenskodex, der die Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte in den täglichen Geschäftsabläufen sicherstellen soll (vgl. PUMA 2012a: 43). Dieser Kodex hat trotz der Zugehörigkeit zur PPR-Holding seine Gültigkeit behalten. 2009 wurden die Umweltziele des Unternehmens in der so genannten *Sustainability Scorecard*<sup>40</sup> bis 2015 festgelegt. Diese ist als „Leitlinie für

<sup>39</sup> Auch für die Rekrutierung von Mitarbeitern kann diese klar formulierte Stellungnahme zur gesellschaftlichen Verantwortung ein Vorteil sein. Denn heutzutage wählen viele Arbeitnehmer ihren zukünftigen Arbeitsplatz anhand dieser „weichen“ Faktoren aus. Entscheidend kann dabei sein, dass PUMA die gesellschaftliche Verantwortung so klar formuliert und sie in die komplette Unternehmensstrategie eingearbeitet hat. Dies gibt Orientierung.

<sup>40</sup> Die *Balanced Scorecard* wird in der Betriebswirtschaftslehre generell als Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung angesehen. In den letzten Jahrzehnten wurde die traditionelle, finanzielle Dimension durch eine interne Prozess-

die nächsten fünf Jahre in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft, aber auch hinsichtlich von Verbesserungen der Lohnsysteme in der globalen Lieferkette“ (PUMA 2011a: 19) definiert. Als Grundlage dienen die Environmental Key Performance Indicators, die erstmalig 2005 definiert und erhoben und seitdem stetig weiter entwickelt wurden (vgl. PUMA 2012a: 39). PUMA hat sich darüber hinaus mit den vier Prinzipien *fair*, *ehrlich*, *positiv* und *kreativ* einen Kompass auf dem Weg zur Umsetzung der Vision von einer besseren Welt gegeben: „Wir messen unser Denken, unsere Entscheidungen, unser Handeln und unsere Prozesse an diesen Prinzipien, indem wir uns stets aufs Neue fragen, ob das, was wir tun, tatsächlich fair, ehrlich, positiv und kreativ ist.“<sup>41</sup> (PUMA 2012a: 15) Das Wort *fair* steht dabei dafür, „dass wir beide Seiten sehen und dem Druck widerstehen, der uns zu extremen Denkweisen, Arbeitsmethoden und Lebensweisen verleiten könnte.“ (PUMA 2012a: 10) PUMA erkennt damit also sich selbst als Umwelt für andere an, sagt der monokontexturalen Sichtweise auf die Welt, der Referenz, ab, und impliziert die polykontexturale Sicht auf die Welt, die Reflexion. Mit *ehrlich* meint PUMA, aufrichtig zu sein. „Wir sind ehrlich und stehen zu unseren Fehlern und unserer Verantwortung – dies gilt gleichermaßen für Unternehmen wie für Mitarbeiter.“ (PUMA 2012a: 10) Hier wird deutlich, dass PUMA sich darüber bewusst ist, dass alle getroffenen Entscheidungen dem Unternehmen zugerechnet werden können, damit das Risiko für die Organisation aber auch die Gefahr für die Betroffenen steigt. Mit den Begriffen *positiv* und *kreativ* soll die Konstruktivität des Unternehmens sowie seine Innovationsfähigkeit und sein in die Zukunft gerichteter Blick mit dem Streben nach dauerhafter Nachhaltigkeit gezeigt werden (vgl. PUMA 2012a: 10).

„As a company, if the choice we have is between making the world better or worse, then we believe it is important to do our best to ensure that what we do contributes in a positive way. After all, a better world is better

---

sowie eine mitarbeiterbezogene Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2012: Balanced Scorecard. Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> (zuletzt geprüft am 01.07.2012).

<sup>41</sup> Direkte Umsetzung finden diese Werte in den Programmen PUMA.Safe, PUMA.Peace und PUMA.Creative. Für mehr Informationen siehe <http://vision.puma.com/us/en/category/background/>.

for our business, our stakeholders, and our consumers, not only for today, but for tomorrow, too.“ (PUMA 2008)

Diese vier Prinzipien verdeutlichen, dass PUMA die gesellschaftliche Verantwortung auf allen Ebenen des Unternehmens und über die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der Zulieferer verankert hat. Neuber stellt darüber hinaus klar, dass das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und damit als wichtiger Faktor zur Erreichung der Unternehmensziele verstanden wird (vgl. Interview Anhang).

Neben der Selbstbeschreibung und der Organisationsidentität wird die gesellschaftliche Verantwortung auch an der Sensibilität gegenüber der Umwelt evident. PUMA versteht, dass es eine offene Organisation sein muss, um sich selbst als Umwelt für andere wahrnehmen zu können. Das Unternehmen bindet potentielle Opfer der Entscheidung aktiv in den Entscheidungsprozess ein, auch um die Umwelt immer wieder neu zu konstruieren. Dies wird durch die neue Kontingenz der Umwelt nötig. Der Dialog<sup>42</sup> mit den Anspruchsgruppen ist über verschiedene Veranstaltungsformate organisiert.

„Der Dialog mit unseren Anspruchsgruppen ist eine der grundlegenden Komponenten unserer täglichen Bemühungen auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Unternehmen. Das kontinuierliche, aktive Gespräch mit unseren Stakeholdern, deren Empfehlungen und Anregungen wir sorgfältig auswerten, um unseren Erfolgsansatz an die Gegebenheiten anzupassen, ist für uns unerlässlich.“ (PUMA 2012a: 17)

Diese aktive Einbindung der gesellschaftlichen Verantwortung in die Unternehmenstätigkeiten bei PUMA wurde im Jahr 2010 auch vom bedeutendsten internationalen Nachhaltigkeitsindex, dem *Dow Jones Sustainability Index*<sup>43</sup> honoriert. Seit 1999 bewertet der *Dow Jones Sustainability Index* gemeinsam mit der Rating Agentur *Sustainability Asset Management (SAM)* die größten an der Börse notierten Unternehmen in Bezug auf deren nachhaltiges Wirtschaften, vor allem in den Bereichen Ökonomie, Umwelt und Soziales. Entscheidend ist, dass sich

<sup>42</sup> Zum Beispiel lädt PUMA einmal jährlich Vertreter aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft zu Gesprächen ins Kloster Banz ein, um „wichtige Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit anzusprechen, denen PUMA gegenübersteht.“ (PUMA 2012a: 19)

<sup>43</sup> Für mehr Informationen siehe <http://www.sustainability-indexes.com>.

auf Grund des „Best-in-Class“ Prinzips nur die besten Unternehmen einer Branche qualifizieren. PUMA gelang dies auf Grund seiner polykontexturalen Kontingenzreflexion – das Unternehmen wurde 2010 auf dem *DSJI Tex Clothing Accessoires and Footware Sector* auf Platz eins gelistet (vgl. PUMA 2010).

„PUMA achieved a company score of 86 points, while the average score in the industry amounted to 54 points. The scores reflect the company's performance across economic, environmental and social criteria compared to its industry peers.“ (PUMA 2010)

Diese führende Position beim *Dow Jones Sustainability Index* zeigte auch positive Auswirkungen bei den Investoren. Denn diese bewerten Unternehmen nicht mehr nur nach den reinen wirtschaftlichen Faktoren wie den Aktienindizes, sondern vermehrt auch an den Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung und der Vorsorge für eine nachhaltige Zukunft<sup>44</sup>.

Im Jahr 2011 stellte PUMA die weltweit erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Ecological Profit and Loss Account/ E P&L) vor. Die Idee dahinter beschreibt PUMA selbst so:

„Während die Natur für uns Menschen so viel mehr als ein reines Geschäft ist, haben wir versucht, mit der E P&L<sup>45</sup> eine Antwort auf eine scheinbar einfache Frage zu finden: Wenn unser Planet ein Unternehmen wäre – wie viel würde er für die Dienste berechnen, die er für Puma erbringt? Welchen Beitrag würde er für die Beseitigung des ökologischen

<sup>44</sup> Der *Dow Jones Sustainability Index* wurde aus dem *Dow Jones Index*, einem der ältesten und bedeutendsten Aktienindizes, abgeleitet. Damit wurde einer der wichtigsten globalen Indizes aus dem Funktionssystem Wirtschaft in ein polykontexturales Umfeld transferiert. Die Bekanntheit des *Dow Jones Index* macht man sich zu Nutze, um mehrere Funktionssysteme in der Gesellschaft für das Thema der Nachhaltigkeit und damit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu sensibilisieren. Jedes Jahr werden die eingereichten Nachhaltigkeitsberichte durch das SAM aufs Neue geprüft und dem *Dow Jones Sustainability Index* hinzugefügt oder daraus entfernt. Im Jahr 2012 ist der Konkurrent von PUMA, adidas, als weltweit führender Vertreter der Branche mit dem *SAM Sustainability Award* ausgezeichnet worden. Siehe hierzu: Höhmann, Ingmar (2012): Nachhaltigkeit wird zum Erfolgsfaktor. Online verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/preis-fuer-gute-geschaefte-nachhaltigkeit-wird-zum-erfolgsfaktor/6755480.html> (zuletzt geprüft am 12.08.2012).

<sup>45</sup> Zu den konkreten Ergebnissen siehe: PUMA Completes First Environmental Profit and Loss Account which values Impacts at € 145 million. Online verfügbar unter: <http://about.puma.com/puma-completes-first-environmental-profit-and-loss-account-which-values-impacts-at-e-145-million> (zuletzt geprüft am 05.06.2012).



Fußabdrucks durch Verschmutzung und Beschädigung, den Puma hinterlässt, dem Unternehmen in Rechnung stellen?“ (PUMA 2012a: 37)

Der Komplexität der Umwelt soll dadurch begegnet werden, dass die Umwelt selbst als soziales System, gleichsam als Unternehmen konstruiert wird. Durch die E P&L werden die Austauschbeziehungen zweier sozialer Systeme, genauer Organisationen mit Primärorientierung Wirtschaft, in monetären Werten, also im Code dieses spezifischen Funktionssystems, ausgedrückt. Dies erleichtert auch die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Neuber erklärt, dass der Öffentlichkeit zunächst die Intention von PUMA kommuniziert werden musste, wofür man auf die Metapher der Umwelt als Unternehmen zurückgriff (vgl. Interview Anhang). Dies macht auch deutlich, dass für die Öffentlichkeit die Beziehung zwischen zwei Wirtschaftsunternehmen greifbarer ist als die zwischen System und Umwelt. Die von PUMA verursachte Umweltverschmutzung in Geldbeträgen auszudrücken, eine eigene ökologische Gewinn- und Verlustrechnung dafür zu erstellen und sich damit im Code des Wirtschaftssystems zu bewegen, half dem Unternehmen, das abstrakte Thema gesellschaftliche Verantwortung gegenüber der Umwelt greifbarer zu machen. Mit der E P&L soll die Wichtigkeit der „Reduzierung von Treibhausgasemissionen, Strom, Wasser und Abfall in den Büros, Geschäften und Lagern von PUMA sowie in den Fabriken unserer Direktzulieferer um 25% bis 2015“ (PUMA 2012a: 37) betont werden. Das Unternehmen zeigt damit, dass es die Kontingenz der Systemgrenzen akzeptiert und nun Themen, die früher außerhalb der Grenzen lagen, wie beispielsweise Treibhausgasemissionen, in das System integriert. So werden mit der E P&L Werte im Geschäftsbericht ausgewiesen, die für andere Firmen nicht zählen, da sie nicht zu den traditionellen Finanzzahlen gehören (vgl. PUMA 2012a: 37).

Neben der Transparenz, die wiederum als Mittel zur Vertrauensgenerierung gesehen werden kann, bringt vor allem die Risikoreduktion einen wichtigen Vorteil: „Indem wir Wert und Art der Umweltauswirkungen auf die Beschaffungskette verstehen, können wir potentielle Risiken zu einem frühen Zeitpunkt erkennen und so strategische Maßnahmen ergreifen.“ (PUMA 2012a: 37) PUMA ist sich bewusst, dass das Risiko für die Organisation steigt, wenn Entscheidungen, die negative Folgen hatten, auf sie zurückgerechnet werden können. Da die Ent-

scheidungen, wenn in einem anderen Code ausgedrückt, oft nicht verstanden werden, versucht man nun, mit dem Code des Funktionssystems Wirtschaft dem entgegenzuwirken, um damit Risiken qualifizierter bewerten und rechtzeitig risikominierende Maßnahmen einleiten zu können. National und international wurde dieser Schritt sehr gelobt. Anerkennung zollten viele Ökonomen, unter anderem der Erfinder des „triple-bottom-line“-Prinzips, John Elkington, der Folgendes feststellte: „This sort of accounting was pretty much what I had in mind when I came up with the triple bottom line 17 years ago. We’ve taken a while to get there, but the pace is accelerating.“ (zitiert nach Confino 2011). Daneben griffen auch zahlreiche Nichtregierungsorganisationen, darunter Greenpeace und diverse Zeitungen, unter anderem *The Guardian*, *The Huffington Post* oder *The Harvard Business Review*, das Thema auf und forderten die anderen Global Player der Textilindustrie auf, dem Beispiel von PUMA zu folgen.

Da PUMA in einer kontextregulierten Gesellschaft mit den daraus resultierenden zahlreichen Interdependenzen operiert, sind Partnerschaften mit anderen Unternehmen zwingend notwendig. Aus diesem Grund erklärte sich PUMA auch bereit, das E P&L-Modell anderen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Diese Kooperationsbereitschaft schließt nicht aus, dass die Firmen in den jeweiligen Märkten untereinander konkurrieren. „Alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein zunehmend nachhaltiges und robustes Geschäftsmodell zu entwickeln und sich gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.“ (PUMA 2012a: 37) Für Neuber überwiegen in diesem Zusammenhang trotz allem klar die Vorteile einer Zusammenarbeit mit den in einer Branche tätigen Unternehmen. Denn erst, wenn sich eine genügend große Zahl von Unternehmen engagiert, können positive Veränderungen erreicht werden (vgl. Interview Anhang). Dennoch lässt das zögerliche Verhalten vieler Unternehmen beim Eintritt in Kooperationen mit anderen Organisationen durchaus auf gewisse Risiken schließen, die eine zu große Öffnung der Systemgrenzen mit sich bringt.

In Deutschland initiierte der von der Bundesregierung 2001 ins Leben berufene Rat für Nachhaltige Entwicklung im selben Jahr auf Initiative von PUMA ein Projekt, das auf die Umsetzung der Standards in PUMA’s ökologischer Gewinn- und Verlustrechnung abzielt und den

Ansatz einer E P&L als innovative Praxis in die öffentliche Debatte einbringen soll (vgl. PUMA 2012a: 37). „Denn ‚Nachhaltigkeit‘ wird Kernbestandteil der Unternehmensstrategie. Um wirksam werden zu können ist das in Wert setzen aller Kosten und Nutzen entlang der gesamten Produktionskette ein wichtiger Schritt.“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2011)

Um also auch andere Unternehmen von der zweiten in die dritte Phase nach Holmström zu überführen, nimmt PUMA die Vorreiterrolle ein, dient damit anderen Unternehmen als Beispiel für ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln und lässt sie in Form der E P&L sogar an eigenen Arbeitsergebnissen partizipieren. Bereits 2012 soll die soziale Gewinn- und Verlustrechnung (S P&L), veröffentlicht werden.

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen die Entwicklung von PUMA von einer monokontextuellen Ausrichtung mit einem sehr geringen Maß an gesellschaftlicher Verantwortung hin zu einer Organisation, die die gesellschaftliche Verantwortung auf viele Kontexte anwendet, sich nun also polykontextuell orientiert.

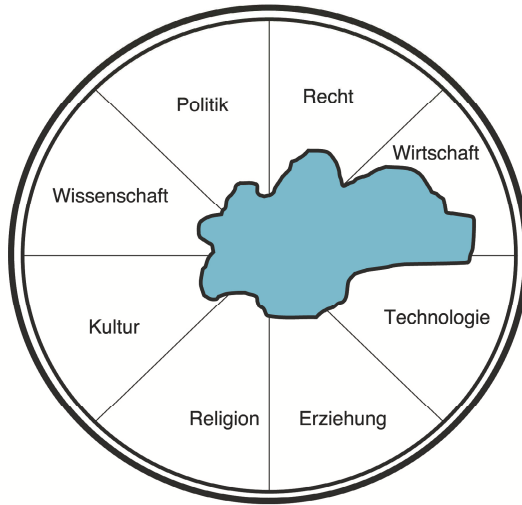


Abbildung 4: Das Unternehmen PUMA und seine Ausrichtung ohne polykontexturale Kontingenzenreflexion. Eigene Darstellung nach Schneider 2010: 24.

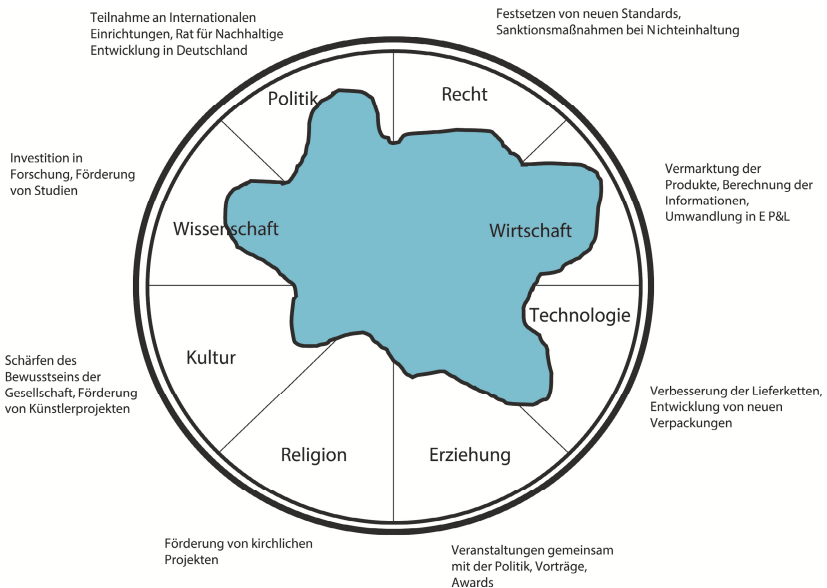


Abbildung 5: Das Unternehmen PUMA und seine Ausrichtung in der Gesellschaft durch die polykontexturale Kontingenzenreflexion. Eigene Darstellung nach Schneider 2010: 24.

#### 7.4 Die Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit: Die Detox-Kampagne von Greenpeace 2011

Nach der Analyse firmenspezifischer Ausprägungen der gesellschaftlichen Verantwortung wird anhand der Detox-Kampagne von Greenpeace exemplarisch aufgezeigt, wie umweltpolitische Entscheidungen der Unternehmen von der Öffentlichkeit kontingent gesetzt wurden. Diese wird hier durch die Nichtregierungsorganisation Greenpeace repräsentiert, die bereits in vielen Kontingenzsetzungen zum Thema gesellschaftliche Verantwortung eine Vorreiterrolle einnahm.

In einem ersten Schritt werden die Rolle von Greenpeace in der Öffentlichkeit und ihr Selbstverständnis analysiert. Greenpeace beschreibt sich selbst als

„eine internationale Umweltorganisation, die mit gewaltfreien Aktionen für den Schutz der Lebensgrundlagen kämpft. [...] Ziel ist [...], Umweltzerstörung zu verhindern, Verhaltensweisen zu ändern und Lösungen durchzusetzen. Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik, Parteien und Industrie.“ (Greenpeace 2012)

Diese Selbstbeschreibung offenbart bereits, wie wichtig die Staatsferne sowie die Abwendung von der Profitmaximierung und damit die Abgrenzung von den Funktionssystemen Wirtschaft und Politik für das Selbstverständnis von Greenpeace ist. Es ist aber festzustellen, dass es sich bei der Nichtregierungsorganisation auch um eine Organisation im Luhmann'schen Sinne mit fester Mitgliedschaft, Mission und Identität handelt, die um „Verhaltensweisen zu ändern“ (Greenpeace 2012) über ein bestimmtes Maß an Macht, dem Code des Funktionssystems Politik, verfügen muss. Aus der bewussten Abkehr vom Funktionssystem Wirtschaft ergeben sich viele Vorteile für die Arbeit von Greenpeace, die bedeutendsten sind hierbei die große Glaubwürdigkeit und das Vertrauen, das der Nichtregierungsorganisation von Seiten der Bevölkerung zukommt (vgl. Greenpeace 2008: 36).

Die Kontingenzsetzung der Entscheidungen von Unternehmen kommuniziert Greenpeace meist in groß angelegten Kampagnen. Die bis heute wohl bedeutendste Kampagne, die die Folgen einer Kontingenzsetzung einer Nichtregierungsorganisation mit Kopplungseffekten zu anderen Funktionssystemen wie Wirtschaft, Recht oder Politik aufzeigt, ist die Kampagne gegen den Ölmultikonzern Shell und seine Öl-

plattform Brent Spar. Hier können sehr deutlich die aus einem gesellschaftlich unverantwortlichen Verhalten resultierenden Auswirkungen für Unternehmen auf das Ansehen in der Öffentlichkeit und damit auf ihre wirtschaftliche Situation aufgezeigt werden (vgl. Greenpeace 2008). Eine Analyse dieser Ölkatastrophe findet sich in fast jedem Artikel über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (vgl. Holmström 2006, Klaus 2009). Auch Greenpeace selbst stellt rückblickend fest: „Keine andere Kampagne hat so viele Menschen erreicht, überzeugt und zum Mitmachen bewegt.“ (Greenpeace 2008: 4)

Auch die Textilindustrie war immer wieder Zielscheibe von Greenpeace-Kampagnen. So wurde in den Kampagnen *Swimming in Chemicals*<sup>46</sup> oder *Slaughtering the Amazon*<sup>47</sup> die Verschmutzung der örtlichen Gewässer und die Abholzung der Regenwälder, die mit der Herstellung von Textilien in so genannten Billiglohnländern einhergehen, massiv öffentlich angeprangert. Dies war auch im Sommer 2011 der Fall, als Greenpeace im Rahmen seiner Detox-Kampagne die großen Sportartikelhersteller und andere Firmen in der Textilindustrie, unter anderem C&A, H&M, Calvin Klein, Lacoste und den chinesischen Kleidungshersteller LiNing öffentlich kritisierte. Die globale Kampagne hatte sich zum Ziel gesetzt, die Verschmutzung offener Gewässer durch gefährliche Chemikalien zu verhindern. Die Nichtregierungsorganisation fand heraus, dass die Zulieferbetriebe der großen Sportartikelhersteller wie Nike, PUMA oder adidas und anderer Textilunternehmen die heimischen Flüsse, vor allem in China und den anderen Produktionsstandorten in der Dritten Welt, mit giftigen Chemikalien verschmutzten. Genauer ging es um Nonylphenoethoxylate (NPE), das zwar auch in den verkauften Kleidungsstücken nachgewiesen werden kann, für den Träger jedoch wegen der geringen Menge keine Gefahr bedeutet. Anders stellt sich jedoch die Situation in den Produktionsländern dar, weil sich die Chemikalie in ein giftiges Nonylphenol abbaut, das über das Abwasser in die Flüsse und Seen gelangt, sich dort anreichert und so in die

<sup>46</sup> Für mehr Informationen, siehe: [http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/themen/meere/Chemie\\_im\\_Aal\\_Swimming\\_in\\_Chemicals\\_1.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/meere/Chemie_im_Aal_Swimming_in_Chemicals_1.pdf) (zuletzt geprüft am 11.06.2012).

<sup>47</sup> Für mehr Informationen siehe: <http://www.greenpeace.org/international/Global/international/planet-2/report/2009/7/slaughtering-the-amazon.pdf> (zuletzt geprüft am 11.06.2012).

Nahrungskette gelangt (vgl. Liebrich/Dostert 2011). Greenpeace kaufte die Produkte diverser Firmen, untersuchte sie auf diesen gefährlichen Stoff und fasste die Ergebnisse in einer Studie zusammen. Bereits vor der Veröffentlichung stellte die Nichtregierungsorganisation den betroffenen Unternehmen die Ergebnisse zur Verfügung, um ihnen so die Möglichkeit zur Stellungnahme zu geben. PUMA reagierte folgendermaßen:

„Im Rahmen unseres langfristigen Nachhaltigkeitsprogramms haben wir die dringende Notwendigkeit erkannt, die Einleitung gefährlicher Chemikalien durch die Industriebetriebe zu reduzieren beziehungsweise ganz zu stoppen.“ (PUMA 2012a: 39)

Andere Firmen, wie beispielsweise adidas, reagierten zunächst gar nicht. Eine Sprecherin des Konzerns äußerte sich im Interview mit der *Süddeutschen Zeitung* so:

„Wir setzen mehrere hundert Substanzen ein. Es gäbe seit längerem Gespräche mit Vertretern der gesamten Industrie. Noch habe adidas keine Informationen von Greenpeace, auf welchen Teilen der Produktion genau NPE nachgewiesen worden sei.“ (Liebrich/Dostert 2011)

Des Weiteren führe adidas eine eigene Liste mit verbotenen Substanzen und sei deshalb nicht auf die Unterstützung von Greenpeace angewiesen (vgl. Liebrich/Dostert 2011).

Auch in dieser Kampagne blieb Greenpeace seinem Muster „Provokation“ treu und griff auf bewährte Erfolgsrezepte zurück. Der entscheidende Punkt bei allen Kampagnen ist die Kooperation mit anderen Teilen der Öffentlichkeit, unter anderem den Massenmedien und den neuen sozialen Medien. Die Schwierigkeit liegt darin, dass normalerweise Schmutz und Verschmutzung der Umwelt langfristige und komplexe Themen darstellen, die als solche der aktuellen Medienberichterstattung nur schwer zugänglich sind (vgl. Klaus 2009: 64). Aus diesem Grund folgt die Art und Weise der Kontingenzsetzung den Selektionskriterien der Massenmedien. Erst öffentlichkeitswirksame Aktionen wie das Anketten an Schiffe auf dem Meer bringen die Bilder und nötigen Nachrichtenfaktoren, die für den Code der Massenmedien „Informati-

on/Nicht-Information“ von Bedeutung sind<sup>48</sup>. Die Kontingenzsetzung wird durch das Aufzeigen von Opfer beziehungsweise Betroffener (Umwelt) und Verursacher beziehungsweise Entscheider (Organisation) pointiert zum Ausdruck gebracht und von den Medien gerne als gut zu verkaufende Geschichte aufgegriffen. Berichte über die Detox-Kampagne in zahlreichen großen Zeitungen wie beispielsweise *Süddeutsche Zeitung*, *Handelsblatt*, *Spiegel* und weiteren zeigt, dass diese Aufbereitung der Kontingenzsetzung die von Greenpeace beabsichtigte Wirkung zeigte.

Auch die neuen sozialen Medien setzte Greenpeace in der Detox-Kampagne ein. Zum einen ging eine eigene Homepage an den Start, auf der mit eigenen Videos die Marken aufgefordert wurden, ihre Bereitschaft zum so genannten „Zero Discharge“ – keine Einleitung mehr von giftigen Stoffen in Gewässer – kundzutun<sup>49</sup>. Greenpeace machte sich hierbei die Dynamik der neuen sozialen Medien zu Nutze. Die Videos wurden auf den Videokanal *Youtube* gestellt und konnten so einfach und schnell über die sozialen Netzwerke wie *facebook* auf der ganzen Welt verbreitet werden. Ebenfalls mit Hilfe der neuen sozialen Medien konnte die Kontingenzsetzung und der Druck auf die Organisationen dadurch verstärkt werden, dass Zusammenkünfte, so genannte Flashmobs, organisiert wurden, bei denen Anspruchsgruppen die Firmen direkt vor deren Filialen mit öffentlichkeitswirksamen Aktionen zu einem entschiedenen Handeln zwingen wollten. Diese Flashmobs können auch als Interaktionssysteme bezeichnet werden, denn im Gegensatz zum sozialen System Greenpeace zählt hier die Anwesenheit als Konstitutionskriterium.

Durch die Kooperation mit anderen Teilen der Öffentlichkeit versucht Greenpeace, eine Resonanzschleife zu generieren. Dabei bedient es sich durch die Art der Kampagnenführung der Selektionskriterien der Massenmedien, so dass die Öffentlichkeit alarmiert wird und sich Protestbewegungen formieren. Durch den sich daraus ergebenden Konsumentenboykott wird Druck auf die Unternehmen ausgeübt, mit der

<sup>48</sup> Oft ist das Motiv David gegen Goliath zu finden, mit dem Greenpeace die Übermacht der großen Unternehmen zeigen möchte.

<sup>49</sup> Vgl. Nike vs. Adidas. Online verfügbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=o8OB68YeMmc> (zuletzt geprüft am 13.05.2012).



Konsequenz, dass der Absatz ihrer Produkte zurückgeht. Auf der anderen Seite wird durch die protestierende Bevölkerung und deren Rolle als potentielle Wähler auch Einfluss auf das politische System ausgeübt. Dies hat zur Folge, dass die Parteien, um wiedergewählt zu werden, entsprechende neue Gesetze einführen, um bei den Unternehmen gesellschaftlich verantwortliches Handeln zu bewirken (vgl. Holmström 2006). Hier zeigen sich die für die kontextregulierte Gesellschaft charakteristischen Interdependenzen zwischen den einzelnen Funktionssystemen. Dieses Phänomen konnte jedoch bei der Detox-Kampagne so nicht beobachtet werden<sup>50</sup>. Das umweltschädliche und damit gesellschaftlich unverantwortliche Verhalten der Unternehmen wurde von den Kritikern trotzdem aufgegriffen, wobei aber weder Greenpeace noch die daraus entstandenen sozialen Bewegungen sich selber als Problemlöser sahen. Sie klagten vielmehr das Verursacherprinzip ein und forderten demzufolge von den Unternehmen, die Probleme eigenverantwortlich zu lösen.

Greenpeace versuchte neben diesen klassischen Methoden, die Unternehmen in der Detox-Kampagne noch mit anderen Mitteln unter Druck zu setzen. So wurde eine Broschüre mit dem plakativen Titel *Schmutzige Wäsche: Zum Trocknen aufgehängt* veröffentlicht. Darin stellt Greenpeace fest:

„Unabhängig von den Bekenntnissen führender Textilmarken zu ihrer Unternehmensverantwortung sind ihre Regeln für die Verwendung von Chemikalien lückenhaft. Der Fertigungsprozess ihrer Produkte wird von den Marken kaum kontrolliert.“ (Greenpeace 2011b: 8)

Und weiter:

„Markeninhaber können die Umweltauswirkungen ihrer Produkte steuern, indem sie ihre Zulieferer anweisen, die Freisetzung von gefährlichen Chemikalien in ihren Fertigungsprozessen und ihren Produkten auszuschließen.“ (Greenpeace 2011b: 8)

<sup>50</sup> Dieses Phänomen konnte bei den Kampagnen gegen Brent Spar und Nestlé beobachtet werden, vgl. Greenpeace (2010): Caught Red-Handed: How Nestlé's Use of Palm Oil is Having a Devastating Impact on Rainforest, The Climate and Orangutans. Online verfügbar unter: <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/caught-red-handed-how-nestle/> (zuletzt geprüft am 09.06.2012).

Alle Marken, die noch nicht wie PUMA gleich zu Beginn der Kampagne oder wie Nike, das dem Beispiel des Konkurrenten im August 2011 folgte, mit einer öffentlichen Verzichtserklärung auf gefährliche Chemikalien reagierten, wurden nochmals aufgefordert „Vorkämpfer für eine giftfreie Zukunft zu werden.“ (Greenpeace 2011b: 22) Daneben nannte Greenpeace auch einen exakten Aktionsplan:

„Der Umsetzungsplan sollte neben einem klaren Zeitplan ein transparentes Chemikalienmanagement beinhalten und auf dem, ‚Right to Know‘-Prinzip (Informationsanspruch) basieren. Wirkliche und substantielle Schritte zur Entwicklung einer Vorreiterschaft für eine giftfreie Zukunft beinhalten Transparenz. [...] Darüber hinaus müssen die Unternehmen als Anführer und Innovationskräfte handeln. [...] Die Lösungen werden in der Zusammenarbeit mit Zulieferern gefunden werden müssen, um einen Systemwandel in der Textilproduktion zu bewirken.“ (Greenpeace 2011b: 22)

Hier wird die Bedeutung von Vorbildern deutlich, die auch Holmström anspricht (vgl. Holmström 2002). Die Kampagnen von Greenpeace konzentrieren sich deswegen in vielen Fällen auf die so genannten Global Player, weil bei ihnen das gesellschaftlich verantwortliche Handeln im Vergleich zu kleineren Unternehmen bereits ausgeprägter ist und sie auch verstärkt durch ihre Marktposition eine Vorreiterrolle in ihrer Branche einnehmen können. Der Nichtregierungsorganisation ist klar, dass für die Einrichtung des neuen branchenweiten *business paradigm* (vgl. Holmström 2002) die großen Firmen gemeinsam an einem Strang ziehen müssen. Greenpeace appelliert im Sinne einer positiven Zukunftsgestaltung an die Verantwortung der Unternehmen und deren Zulieferer, jetzt zu handeln und die gefährlichen und giftigen Chemikalien entlang der Versorgungskette zu verzichten. Dabei ist die NGO sich darüber im Klaren, dass ein „solches Handeln [...] eine Vision, Hingabe und den Willen [erfordert], sich über den derzeitigen Ansatz zum Chemikalienmanagement hinaus zu verbessern. [...] Es ist jetzt an der Zeit zu handeln.“ (Greenpeace 2011b: 22)

Greenpeace gab mit der Detox-Kampagne im Frühherbst 2011 den Unternehmen den Anstoß für eine Verhaltensänderung, überließ es aber den Firmen, die notwendigen Konsequenzen zu ziehen. Welche konkreten Schritte daraus im organisationsinternen Verarbeitungsprozess abgeleitet werden müssen, zeigt das folgende Kapitel.

## 7.5 Die Reflexionsleistung in den Unternehmen: Die Joint Roadmap von Nike, PUMA, adidas, H&M und LiNing

Die dargestellte Kontingenzsetzung in der Detox-Kampagne erforderte eine Verarbeitung in Form einer Reflexionsleistung, die sowohl organisationsintern als auch organisationsübergreifend zu leisten war. Obwohl die Organisationen eigentlich Unabhängigkeit anstreben, müssen sie durch die erhöhte Komplexität, die die kontextregulierte Gesellschaft kennzeichnet, zusammenarbeiten. Einerseits handelt es sich bei allen Unternehmen um eigenständige soziale Systeme, genauer gesagt um Organisationen, die sich unter anderem mit der Erhaltung ihrer Grenzen und der Profitmaximierung beschäftigen, und das durchaus im Wettbewerb zueinander. Andererseits liegt allen teilnehmenden Unternehmen auch die Reflexion als Legitimationsbasis zu Grunde. Diese befähigt sie, eben nicht den Wettbewerbsvorteilen zu folgen, die sich auf kurze Sicht durch die Nichtimplementierung von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung und der damit einhergehenden Kosteneinsparung ergeben, sondern langfristig die positiven Auswirkungen auf das eigene Unternehmen und die gesamte Industrie zu sehen. Besonders in der Textilindustrie, die durch ähnliche Produktpaletten und Herstellungsweisen sehr wettbewerbsintensiv ist, war lange Zeit der Wunsch nach größtmöglicher Independenz der Unternehmen vorrangig. Erst durch die gesellschaftliche Verantwortung wandelte sich das Verhalten der Unternehmen zu einer möglichen Zusammenarbeit mit der Konkurrenz. Dies war wohl auch der Tatsache geschuldet, dass sich die Forderungen der Öffentlichkeit nach mehr Interdependenz zwischen den großen Firmen beim Thema der gesellschaftlichen Verantwortung nicht mehr leugnen ließen. Die internen Prozesse und kommunikativen Bearbeitungen der Kontingenzsetzung innerhalb der Organisationen werden am Ergebnis der Detox-Kampagne von Greenpeace, der Joint Roadmap, verdeutlicht.

Als Ausgangspunkt dieses Bearbeitungsprozesses kann die Kontingenzsetzung betrachtet werden, die Forderung nach „Zero Discharge“ von Seiten der Nichtregierungsorganisation Greenpeace, mit der sich das vorhergehende Kapitel beschäftigte. Zunächst musste diese Bearbeitung der Kontingenzsetzungen auf der Ebene der einzelnen Organisation geschehen. Jedes soziale System hatte nun innerhalb der eigenen

Grenzen die Kontingenz zu reflektieren, Möglichkeiten zu überdenken und mit Hilfe der PR-Stellen, die als Grenzstellen im Unternehmen für das Management der Kontingenzsetzung verantwortlich sind, diese in alle Bereiche der Organisation tragen. Die dort erarbeiteten Ergebnisse wurden dann wiederum an die PR-Stellen weitergeleitet, damit sie dort als Entscheidungen des Unternehmens an die Öffentlichkeit kommuniziert werden konnten. Gesellschaftlich verantwortlich zeigten sich die Unternehmen, weil sie aktiv mit der Kontingenzsetzung umgingen, diverse Kontexte betrachteten und darüber reflektierten.

Die kommunizierten Ergebnisse der einzelnen Firmen waren aus diesem Grund vom Inhalt sehr ähnlich, trotzdem zeigten sich Unterschiede. So kommunizierte beispielsweise adidas:

„As a company that is committed to sustainable business practices in our own operations and our global supply base, we support in principle Greenpeace’s aspiration for a world that is free of hazardous chemicals. However, while we are committed to being part of the solution, we have to acknowledge that the management of chemicals in multi-tiered supply chains is a complex challenge, requiring many actors to play a role in achieving this goal.“ (The adidas Group 2011)

Nach dem ersten Ignorieren der Vorwürfe im Interview mit der *Süd-deutschen Zeitung* erkannte also auch adidas seine Verantwortung und die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns in der Textilindustrie an. PUMA reagierte vor Veröffentlichung der Ergebnisse mit einer Pressemitteilung, die bereits den Willen zu einer Zusammenarbeit mit seinen Wettbewerbern beinhaltet:

„PUMA feels that an update of these policies must be based on sound decisions and we have therefore already started a dialogue with industry peers, experts and the chemical industry to investigate which substances can be phased out with existing technology and where more research is needed. We believe that the ideal way to tackle the Detox Challenge is in cooperation with our industry peers. Through collaborating, we can join forces, bundle resources and develop one common understanding and basic roadmap, which then can be implemented at our direct suppliers and the chemical industry. With one common message, we hope to achieve greater leverage towards the chemical industry and avoid double work at our supplier base, many of which manufacture products for more than one brand.“ (PUMA 2011b)

Auch Nike<sup>51</sup> lernte aus seinen Fehlern in Bezug auf den Umgang mit Kontingenzsetzungen durch die Öffentlichkeit und veröffentlichte gleich nach PUMA folgende Erklärung:

„In support of the principles of prevention and precaution, and in line with our overall commitment to water stewardship, NIKE, Inc. supports the goal of systemic change to achieve zero discharge of hazardous chemicals associated with supply chains and the lifecycles of products within one generation or less. [...] Within eight weeks, NIKE, Inc. will announce its action plan for the goal of eliminating hazardous chemicals within our supply chain addressing transparency, chemical management, including how we will address the need for industry disclosure in line with right to know principles and a timeline for the elimination of the highest priority hazardous chemicals. Due to the highly complex and shared nature of supply chains, we invite others in our industry to co-create a broader action plan for the industry, as collaboration is critical to drive progress.“ (Nike 2011)

Nach der Veröffentlichung der einzelnen Statements wurde das Projekt auf die nächste Ebene gehoben, eine gemeinsame, organisationsübergreifende Roadmap wurde veröffentlicht:

„By issuing the following roadmap (a living document), adidas Group, C&A, H&M, LiNing, Nike, Inc., and PUMA further demonstrate our commitment to collaborate and lead the apparel and footwear industry towards zero discharge of hazardous chemicals for all products across all pathways in our supply chains by 2020.“ (Joint Roadmap 2011: 3)

Bereits im November 2011 wurde ein *Draft for Consultation* veröffentlicht, in dem die beteiligten Firmen ihr Vorhaben im Detail erläuterten:

„During the development of the roadmap an extensive research and outreach to a wide range of stakeholders has been done. [...] It is our belief that this roadmap is well balanced and realistic, yet very ambitious and challenging.“ (Joint Roadmap 2011: 3)

Legt man die Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion zu Grunde, können aus einigen Aussagen auch die Risiken abgelesen werden, denen sich die Organisationen durch die Definitionskomponente der Reflexion gegenübersehen.

<sup>51</sup> Interessant wäre ein Vergleich mit der eigenständigen Pressemitteilung des chinesischen Unternehmens LiNing gewesen. Leider kann von Deutschland aus nicht auf diese Dokumente zugegriffen werden.

„A sound first time right approach will pay off in the long-term perspective, especially where the roll-out of the plan has to be applicable worldwide.“ (Joint Roadmap 2011: 3) Den Organisationen ist also durchaus bewusst, dass sie zunächst für dieses gemeinsame Projekt Opfer erbringen müssen, die wohl besonders der geforderten absoluten Transparenz unter anderem durch die Offenlegung der Zulieferbetriebe geschuldet ist. Aber auch das Vertrauen, das sie zunächst den anderen Teilnehmern blind entgegen bringen müssen (*confidence*), birgt Gefahren für die eigene Organisation.

„As we are competitors, this roadmap assumes all joint activity will be undertaken in compliance with applicable antitrust or competition laws and regulations. It is understood amongst the group that full compliance with these regulations may prevent exchange of certain information between us.“ (Joint Roadmap 2011: 9)

Erst nach einiger Zeit kann sich dieses Vertrauen in *trust* wandeln, wenn die teilnehmenden Firmen durch ihr Verhalten und ihre Entscheidungen gezeigt haben, dass sie vertrauenswürdig sind. Sie müssen also aktiv etwas dafür tun, dass die anderen Firmen ihnen vertrauen, denn ein passives, nicht reflektierendes Vertrauen steht hier nicht mehr zur Debatte. Das Vertrauen ist zunächst durch die Erwartung gekennzeichnet, dass das kooperative Handeln nicht ausgenutzt wird. Dennoch besteht ein Risiko, dass die anderen Mitglieder eben genau dies tun. Diese Verhaltensunsicherheit resultiert daraus, dass jedes Unternehmen Handlungsspielräume hat. Es hat die Wahl, sich so oder anders zu verhalten und der Kooperationspartner kann eben durch diese Wahlmöglichkeit nicht mit absoluter Sicherheit davon ausgehen, dass die andere Firma sich so verhält, wie es von ihr erwartet wird. Der Partner muss zunächst vertrauen, ohne dafür eine gesicherte Basis zu haben<sup>52</sup>.

Erst auf lange Sicht werden die teilnehmenden Unternehmen aus diesem Projekt Vorteile ziehen, ein typisches Merkmal der Reflexion. Das erklärt auch das zögerliche Verhalten der einzelnen Organisationen beim Beitritt. Ebenfalls fällt das schrittweise Vorgehen auf, das sowohl das Risiko in der Zukunft verringern soll, als auch als eine Art Kontrollinstrument dienen kann. Gerade zu Beginn eines solchen Projekts ist

<sup>52</sup> Hieraus entsteht ein bestimmtes Machtverhältnis. Siehe hierzu: Theis-Berglmair 1992, Theis-Berglmair 2005b.

die Kontrolle besonders wichtig, schließlich fürchtet jede Organisation durch die Reflexion um ihren Systembestand. Das Risiko wird von Seiten der teilnehmenden Organisationen erkannt.

„Each communication will build upon the outcomes and learning from previous efforts, as we believe this approach will bring credibility and the greatest positive impact to our industry. Likewise the actions foreseen in the roadmap have deliverable timelines, including the setting up intermediate targets and milestones for subsequent phases.“ (Joint Roadmap 2011: 3f.)

Neben dem Risiko, das sich durch das nicht vorhersehbare Verhalten der anderen Mitglieder ergibt, ist aber auch ein anderes Risiko erkennbar, das sich durch die Zurechenbarkeit von Verantwortung nach Luhmann ergibt. Einerseits versuchen die Teilnehmer auf diese Weise, eine nachhaltige Zukunft zu gestalten, sind sich aber andererseits auch durchaus bewusst, dass jegliche zukünftigen Ereignisse auf sie und ihre getroffenen Entscheidungen zurückgerechnet werden können. Denn schon Luhmann stellt fest: „Bei allem Kalkulationsaufwand ist jedoch letzte Sicherheit nicht zu erreichen. [...] Aus dem Risiko der einen ergibt sich [...] eine Gefahr für die anderen.“ (Luhmann 1990: 29) Insbesondere das Vorhaben der schnellen Umsetzung macht den Unternehmen Sorgen:

„The 2020 timeline is incredibly ambitious, given the scope and global nature of what has to be achieved, in a span of only 8 years. To put this into perspective: similar initiatives such as PRTRs (Pollutant Release and Transfer Registers) or TRI (Toxics Release Inventory), with their attendant technical and scientific resources, have typically taken decades to achieve reductions in the use and discharge of targeted hazardous chemicals. The voluntary initiative detailed in this roadmap is attempting to achieve the same, across thousands of suppliers in more than 50 countries, globally.“ (Joint Roadmap 2011: 5)

Eine weitere Herausforderung bei diesem Projekt ist die Kommunikation der Entscheidungen an die Umwelt, die seit der Konstituierung der Joint Roadmap nur noch im Kollektiv erfolgt. Wie Neuber erklärt, hat sich jede teilnehmende Organisation dazu verpflichtet, alle Entscheidungen nur noch im Kollektiv, nach Abstimmung mit den anderen, zu veröffentlichen (vgl. Interview Anhang). Das Projekt kann dabei als eigene kleine Organisation gesehen werden, an deren Grenze zur Umwelt

auch hier PR-Stellen angesiedelt sind. Diese sind mit der Entscheidungskommunikation nach außen und der internen Bearbeitung der Kontingenzsetzung betraut. Dass dies Aufgabe der Public Relations Stellen ist, zeigt, dass die PR-Verantwortlichen der einzelnen Mitgliederorganisationen die Ansprechpartner sind (vgl. Joint Roadmap 2011). Ein Mittel für die Transparenz der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit ist die eingerichtete Homepage<sup>53</sup>, auf der man alle Informationen, Quartalsberichte und Voraussetzungen der Teilnahme für neue Mitglieder findet. Die Organisation nutzt also die neuen Technologien für die Kommunikation von Entscheidungskontingenz. Außerdem wird die Festlegung der Grenzen sichtbar, eine wichtige Voraussetzung für eine Organisation:

„We expect the same level of commitment as we ourselves have and as can be seen in our individual statements. We, the group of brands, are the owners and managers of the Roadmap and as such we set the rules for inclusion into our group.“ (Joint Roadmap 2012)

Neben dem Austausch untereinander erkannten die Teilnehmer auch die Wichtigkeit der Stakeholder bei diesem Projekt. Deshalb führte die Nichtregierungsorganisation SustainAbility im Auftrag der Joint Roadmap Teilnehmer im Januar 2012 eine Befragung unter diversen Anspruchsgruppen durch, um neue Ideen, Ansätze und Kritik zu erhalten. Per Email konnten Nichtregierungsorganisationen, Chemieunternehmen, Wissenschaftler, aber auch einzelne Personen oder Gruppen an der Befragung teilnehmen. Hier wird wieder die Öffnung der Systemgrenzen deutlich, die aber notwendig ist für die polykontexturale Kontingenzreflexion.

„With the publication, the brands announced a period of stakeholder consultation to gather feedback on the roadmap that they believe will result in a stronger roadmap and help the industry realize this ambitious goal.“ (SustainAbility 2012)

An den Ergebnissen wird deutlich, dass die Stakeholder einen Wandel im *business paradigm* für erforderlich halten, damit die Joint Roadmap Erfolg hat: „A number of stakeholders remark that the brands will have a

<sup>53</sup> Siehe hierzu: [www.roadmaptozero.com](http://www.roadmaptozero.com).



difficult time achieving zero discharge without fundamental shifts in their business models.“ (SustainAbility 2012)

Auch die Nichtregierungsorganisation Greenpeace, die diesen Stein erst ins Rollen brachte, nahm an der Umfrage teil. Die Anmerkungen von Greenpeace zeigten auf der einen Seite Zufriedenheit darüber, dass sich so viele Unternehmen zu einem gemeinsamen Entwurf bereit erklärten, drückten aber andererseits auch Sorge um die vagen Termine aus.

„Greenpeace welcomes the fact that adidas, C&A, H&M, Nike, Puma and LiNing have begun a process to eliminate the use of hazardous substances, globally across their supply chains, in response to the Greenpeace Detox challenge. [...] However to solve the problem of hazardous chemical pollution that Greenpeace has been highlighting in its Detox campaign, we need urgent action. The roadmap has the potential to become a real and effective action plan for zero discharge for the apparel/textile sector, with concrete deliverables and timelines however, as it lacks these objectives, this joint initiative is not yet sufficiently clear and measurable.“ (Greenpeace 2011a: 1f.)

Greenpeace bemängelte neben den fehlenden konkreten Zielen der Joint Roadmap vor allem die Messung der Zielerreichung, denn bis dato gibt es hierfür kein standardisiertes Mittel. Das macht deutlich, wie viel Arbeit in der Zukunft noch besteht, um diesen Ansatz der Joint Roadmap in der gesamten Industrie glaubhaft zu etablieren und andere nötige Instrumentarien, die sich vor allem mit der einheitlichen Messung der erreichten Ziele beschäftigen, auch auf solche Projekte anwenden zu können.

Anhand der Joint Roadmap konnte verdeutlicht werden, wie komplex die Reflexionsleistung der Unternehmen durch die Kontingenzsetzung bereits innerhalb einer Organisation ist. Durch die Hinzunahme einer höheren, organisationsübergreifenden Ebene steigt diese Komplexität noch einmal an. Aber auch das Risiko, das Unternehmen bei einer solchen Initiative mit Wettbewerbern eingehen, ist nicht zu vernachlässigen. All diese Aspekte werden von Seiten der Öffentlichkeit – hier wurde als Beispiel die Nichtregierungsorganisation Greenpeace herausgegriffen – meist nicht beachtet, wenn es um die Forderung einer schnellen Reaktion der Unternehmen geht. Erst durch die Zugrundelegung der

Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion wird dieser komplexe Sachverhalt deutlich.

## 7.6 Zusammenfassung der Fallbeispiele

Am Beispiel Nike kann die Entwicklung von einer reflexiven zu einer reflektierenden Organisation aufgezeigt werden, die dadurch die Reflexion als Grundlage für gesellschaftlich verantwortliches Handeln überhaupt erst erlangt. Denn erst durch die Annahme der Kontingenzsetzung der Systemgrenzen und deren Verhandlung sind die Anfänge für eine reflektierende Organisation gemacht. Nikes Umgang mit der gesellschaftlichen Verantwortung zeigt, dass eine Organisation erst dann, wenn sie die Kontingenzsetzung reflektierend betrachtet und auf verschiedene Kontexte anwendet, glaubwürdig in allen ihren Aktivitäten wird und damit auch gesellschaftlich verantwortlich handelt.

Das Fallbeispiel der französischen Holdinggesellschaft PPR zeigt eine Organisation, die bereits einen Schritt weiter ist als Nike auf dem Weg hin zu einem aktiven und stetigen Umgang mit der polykontexturalen Kontingenzreflexion. Während die zahlreichen Prozesse und Maßnahmen, unter anderem der umfangreiche Verhaltenskodex, die kontinuierliche Beschäftigung mit dem Thema gesellschaftliche Verantwortung innerhalb des Unternehmens zeigt, stellt das neuartige Konzept *PPR Home...for the long run* ein mögliches Ergebnis der polykontexturalen Kontingenzreflexion dar. Die im neuen Konzept gebündelten Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, über den normalen Ansatz von gesellschaftlicher Verantwortung hinaus zu gehen und ein neues *business paradigm* (vgl. Holmström 2002) einzurichten. Dies ist Ergebnis einer langen und intensiven Bearbeitung der Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit innerhalb des Unternehmens.

Das Beispiel der Tochterfirma von PPR, PUMA, veranschaulicht ein anderes mögliches Ergebnis des Umgangs mit der gesellschaftlichen Verantwortung, nämlich die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. Es wird deutlich, dass es erst durch die Konstruktion der Umwelt als soziales System für die Organisation PUMA möglich war, die Komplexität der Umwelt zu reduzieren und sie so handhabbar zu machen. Auch dieses Beispiel zeigt, dass durch die polykontexturale Kontingenzreflexi-

on Probleme innerhalb der Organisation erkannt und bearbeitet werden können, die dann eine Vorbildrolle innerhalb der Industrie einnimmt.

Die verstärkte Kontingenzsetzung durch die Öffentlichkeit und besonders auch durch eine Nichtregierungsorganisation verdeutlicht das Beispiel der Detox-Kampagne von Greenpeace. Auf verschiedenen Kanälen wird das Thema Umweltschutz und die Verantwortung der Unternehmen durch die Nichtregierungsorganisation Greenpeace für die Medien aufbereitet, damit so ein Kopplungseffekt mit anderen Funktionssystemen entsteht. Dabei wird auf die Vorbildfunktion der Global Player hingewiesen. Auch der komplizierte, aber der Konstitution von Organisationen als autopoietische, soziale Systeme geschuldete und dadurch langwierige Weg hin zur Joint Roadmap kann mit der Anwendung der Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion besser verstanden werden. Denn zunächst müssen die Organisationen die Kontingenzsetzung intern, also innerhalb der Organisation, verarbeiten, um dann mit anderen Unternehmen in Verhandlungen treten zu können. Dabei spielen auch das Risiko und die allgemeinen Gefahren der Reflexion eine wichtige Rolle.

## 8. Abschließende Betrachtung

Unternehmen müssen die volle Verantwortung für ihr Handeln tragen. Dies verlangte Robert Wood Johnson bereits im Jahr 1935. In der vorliegenden Arbeit wurde versucht darzustellen, warum sich die Unternehmen dieser Forderung von Johnson erst mehr als ein halbes Jahrhundert später stellten, welche Form die gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen einnimmt und welche Rolle der Gesellschaft dabei zukommt. Die systemtheoretische Betrachtungsweise legte den Fokus auf eine Analyse aus der Theorie der sozialen Systeme. Dabei wurde besonders darauf geachtet, in einem theoretischen Teil die eigene Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion Schritt für Schritt aufzubauen. Anhand konkreter Fallbeispiele aus der Textilindustrie wurden die zentralen Punkte dieser Neudefinition von gesellschaftlicher Verantwortung veranschaulicht.

Als Basis diente die Systemtheorie nach Niklas Luhmann, deren Grundlagen der Arbeit vorangestellt wurden. Neben der System-Umwelt Differenz und den allgemeinen Eigenschaften von Systemen wurden die psychischen und sozialen Systeme eingehender betrachtet. Während die Elemente, aus denen psychische Systeme bestehen, als Gedanken festgelegt sind, erzeugen sich soziale Systeme aus Kommunikation und setzen sich durch sie fort. Neben Interaktions- und Gesellschaftssystemen werden auch Organisationen zu den sozialen Systemen gezählt. Deren Besonderheit liegt darin, dass sie durch Kommunikation von Entscheidungen entstehen und durch deren Reproduktion weiterbestehen. In der Arbeit wurden sie deswegen als zentrale Bezugspunkte gewählt. Auch die Gesellschaft als Systemumwelt für Organisationen und das besondere Verhältnis zueinander wurde einer eingehenden Analyse unterzogen.

Die in verschiedene Funktionssysteme ausdifferenzierte moderne Gesellschaft stellt andere Herausforderungen an Organisationen, als dies die stratifikatorische oder segmentäre Differenzierung tat. Die binären Codes und Programme erleichtern den Funktionssystemen zwar das Handeln, bringen aber auch ein hohes Maß an Spezialisierung mit sich, was wiederum zu einer großen Abhängigkeit der einzelnen Funktionssysteme untereinander führt. Die einzelnen Systeme sehen die Welt nur

unter ihrem Code, alles, was sie damit nicht greifen können, wird vernachlässigt.

Für eine Analyse der gesellschaftlichen Verantwortung musste deshalb auf eine Modifikation der funktional differenzierten Gesellschaft zurückgegriffen werden, auf das Konzept der kontextregulierten Gesellschaft. Der Zweck dieser modifizierten Form ist die Erhaltung einer hohen Komplexität innerhalb und zwischen den sozialen Systemen. Dies gelingt vor allem durch dezentrale, gegenseitige Regulationsmechanismen und durch Akzeptanz von unterschiedlichen Realitätsannahmen und Aushandlungsprozessen über mehrere Funktionssysteme hinweg. Dadurch bekommen aber auch die Begriffe „Risiko“, „Gefahr“ und „Betroffenheit“ nach Luhmann eine neue Bedeutung. Von Risiko spricht man dann, wenn eine Entscheidung auf einen Akteur zurückgerechnet werden kann, die aber gleichzeitig aber auch eine Gefahr für einen Betroffenen sein kann. Als zentrale Entscheider treten nun vor allem die Organisationen auf. Um sich selbst am Leben zu erhalten, müssen Organisationen ständig Entscheidungen treffen, die aber auch immer anders möglich gewesen wären, also kontingent sind.

Durch die kontextregulierte Gesellschaft ergeben sich neue Implikationen für die Organisationen und ihr Handeln. Weil sie für ihre Entscheidungen verantwortlich gemacht werden können, ist ein anderes Vertrauen seitens der Öffentlichkeit gegenüber den Organisationen zu beobachten. Während die Öffentlichkeit früher blind vertraute, müssen sich die Unternehmen in der kontextregulierten Gesellschaft das Vertrauen immer wieder aufs Neue verdienen. Entscheidend für die Akzeptanz und Legitimation in der Öffentlichkeit werden nun die beiden Werte Reflexion und Kontingenz. Erst dann, wenn die Organisation sich selbst als Teil der Gesellschaft sieht, also Reflexion anwendet, und akzeptiert, dass Entscheidungen auch immer anders möglich sind, also kontingent, sind Organisationen in der kontextregulierten Gesellschaft handlungsfähig. Eine wichtige Rolle im Kontingentsetzen der Organisationsentscheidungen kommt dabei der neuen Öffentlichkeit zu. Neben den Massenmedien treten nun auch die neuen sozialen Medien, neue soziale Bewegungen und diverse Nichtregierungsorganisationen in diesen Prozess ein, indem sie den Organisationen andere Entscheidungsmöglichkeiten zurück spiegeln.

Erst wenn eine Organisation diese Kontingenzsetzung kommunikativ bearbeitet, also reflektiert, handelt sie gesellschaftlich verantwortlich. In welchem Maße dies geschieht, lässt sich unter anderem an den drei Zentralfunktionen der Organisation festmachen, der Umweltsensibilität, der Organisationsidentität und der Selbstbeschreibung. Nur wenn alle drei Funktionen gleichermaßen ausgeprägt sind, ist die gesellschaftliche Verantwortung fest in der Organisation etabliert. Innerhalb des Unternehmens kommt den Public Relations Stellen eine besondere Bedeutung bei der polykontexturalen Kontingenzenzreflexion zu. Als Grenze zwischen System und Umwelt greifen sie die Kontingenzsetzungen der Öffentlichkeit auf, bearbeiten sie und geben sie an die anderen Abteilungen im Unternehmen weiter. Die Public Relations Stellen sind aber auch für die Kommunikation der Entscheidungen an die Medien der Öffentlichkeit und die diversen Anspruchsgruppen zuständig. Sie regeln das Kontingenzmanagement und sind zentrale Orte für den Reflexionsprozess innerhalb des Unternehmens.

Die in der Arbeit entwickelte Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzenzreflexion sollte sich von den gängigen Definitionen wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit durch ihre theoretische Fundiertheit und den anderen Blickwinkel, nämlich auf das Innere der Organisation, unterscheiden. Zur Veranschaulichung der entwickelten Definition diente die Untersuchung einzelner Firmen aus der Textilindustrie, die auf Grund ihrer multinationalen Ausrichtung und ihrer Bedeutung in der Branche gewählt wurden.

Anhand des US-amerikanischen Sportartikelherstellers Nike wurde der Weg von einer reflexiven zu einer reflektierenden Organisation aufgezeigt und so die notwendigen Voraussetzungen für eine polykontexturale Kontingenzenzreflexion verdeutlicht. Die gewählten Firmenbeispiele von PPR und PUMA veranschaulichten mögliche Ergebnisse der polykontexturalen Kontingenzenzreflexion, wie das neue Konzept zur gesellschaftlichen Verantwortung von PPR, *PPR Home...for the long run*, oder die Entwicklung und Umsetzung der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung von PUMA. Die Detox-Kampagne von Greenpeace zeigte die Kontingenzsetzung der Öffentlichkeit, während die Analyse der Joint Roadmap die organisationsinterne, aber vor allem die organisations-

übergreifende Reflexionsleistung, die die Unternehmen gemeinsam unternahmen, veranschaulichte. Hier wurde die Gefahr der Reflexion für Organisationen deutlich. Aber auch das zögerliche Verhalten bei der Implementierung von organisationsübergreifenden Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung war erkennbar.

Die in dieser Arbeit vorgestellte Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturale Kontingenzreflexion könnte als Basis für weiterführende Studien zum Thema dienen. In Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen könnten die relevanten organisationsinternen Prozesse genauer betrachtet werden. Besonders interessant wäre es, die Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung an den drei Zentralfunktionen Umweltsensibilität, Organisationsidentität und Selbstbeschreibung durch Tiefeninterviews und Beobachtungen zu untersuchen. Durch die vergleichende Analyse könnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang mit der polykontexturalen Kontingenzreflexion herausgearbeitet werden, um die in der Arbeit gewonnenen Ergebnisse aus den Fallbeispielen zu validieren.

## Literaturverzeichnis

- Alvery, Christopher L. (1999): *Business and Human Rights in a Time of Change*. London: Amnesty International UK.
- Arlt, Hans-Jürgen (2008): Wenn aus Arbeit Kommunikationsarbeit wird. Über Kontrollverluste und Bedeutungsgewinne. In: Piwinger, Manfred (Hg.): *Kommunikationsmanagement*. Loseblattsammlung. Online verfügbar unter: <http://www.hlv-kommunikationsmanagement.de> (zuletzt geprüft am 11.05.2012).
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2004): *Wozu Soziologie?* Berlin: Kulturverlag Kademos.
- Baecker, Dirk (2005): The Design of Organization in Society. In: Seidl, David/ Becker, Kai Helge (Hg.): *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Kristianstad: Liber&Copenhagen Business School Press, S. 191-213.
- Baraldi, Claudio/ Corsi, Giancarlo/ et altera (1999): *GLU – Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlagen für Public Relations. In: Armbrecht, Wolfgang/ Zabel, Ulf (Hg.): *Normative Aspekte der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven. Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 131-158.
- Bentele, Günter (2003): Kommunikatorforschung: Public Relations. In: Bentele, Günter/ Brosius, Hans-Bernd/ Jarren, Otfried (Hg.): *Öffentliche Kommunikation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 54-78.
- Bergmann, Werner (1987): Was bewegt die sozialen Bewegungen. Überlegungen zur Selbstkonstitution der „neuen“ sozialen Bewegungen. In: Baecker, Dirk (Hg.): *Theorie als Passion*. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 362-393.
- Bullert, Bette-Jean (1999): *Strategic Public Relations, Sweatshops, and the Making of a Global Movement*. Online verfügbar unter: [http://depts.washington.edu/ccce/assets/documents/bj\\_bullert/strategic\\_public\\_relations.pdf](http://depts.washington.edu/ccce/assets/documents/bj_bullert/strategic_public_relations.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).



- Confino, Jo (2011): Puma World's First Major Company to Put Value on Its Environmental Impact. Online verfügbar unter: <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/puma-value-environmental-impact-biodiversity> (zuletzt geprüft am 07.06.2012).
- Connor, Tim (2001): Still Waiting for Nike to Do It: Nike's Labor Practices in the Three Years Since CEO Phil Knight's Speech to the National Press Club. Online verfügbar unter: <http://www.globalexchange.org/sites/default/files/NikeReport.pdf> (zuletzt geprüft am 05.06.2012).
- Curbach, Janina (2009): Die Corporate Social Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: VS.
- Dunning, John H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham: Addison Wesley.
- Frantz, Christiane/ Martens, Kerstin (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden: VS.
- Fuchs, Peter (1993): Niklas Luhmann – beobachtet. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs-Heinritz, Werner (2011): Legitimität. In: Fuchs-Heinritz, Werner/ Klimke, Daniela/ Lautmann, Rüdiger/ Rammstedt, Ottheim/ Stäheli, Urs/ Weischer, Christoph/ Wienold, Hanns (Hg.): Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden: VS, S. 401.
- Galtung, Johan/ Ruge, Mari (1974): Structuring and Selecting News. In: Cohen, Stanley/ Young, Jock (Hg.): The Manufacture of News. Social Problems Deviance and the Mass Media. London: Constable, S. 62-72.
- Gerhards, Jürgen/ Neidhardt, Friedhelm (1991): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze. In: Müller-Dohm, Stefan/ Neumann-Braun, Klaus (Hg.): Öffentlichkeit, Kultur und Massenkommunikation. Oldenburg: Universitätsverlag, S. 31-90.
- Greenhouse, Steven (1997): Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers. Online verfügbar unter: <http://www.nytimes.com/1997/11/08/business/nike-shoe-plant-in-vietnam-is-called-unsafe-for>

- workers.html?pagewanted=all&src=pm (zuletzt geprüft am 05.06.2012).
- Greenpeace (2008): Brent Spar und die Folgen. Zehn Jahre danach. Online verfügbar unter: [http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/themen/oel/Brent\\_Spar\\_und\\_die\\_Folgen.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/oel/Brent_Spar_und_die_Folgen.pdf) (zuletzt geprüft am 02.06.2012).
- Greenpeace (2011a): Greenpeace's Comments on the Draft Joint Roadmap: Towards Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Online verfügbar unter: <http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publicaions/toxics/Water%202011/Greenpeace%20evaluation%20of%20draft%20Detox%20Joint%20Roadmap%2008122011%20Headed%20Brief.pdf> (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Greenpeace (2011b): Schmutzige Wäsche: Zum Trocknen aufgehängt. Online verfügbar unter: [http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/themen/chemie/Dirty\\_LaundryHung\\_Out\\_to\\_Dry\\_WEB\\_FINAL2.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/chemie/Dirty_LaundryHung_Out_to_Dry_WEB_FINAL2.pdf) (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Greenpeace (2012): Über uns. Online verfügbar unter: [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/) (zuletzt geprüft am 02.06.2012).
- Gross, Peter (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hilliard, Darnell (2005): On Defining the Multinational Corporation. A Systems-Theoretical Perspective. In: Seidl, David/ Becker, Kai Helge (Hg.): Niklas Luhmann and Organization Studies. Kristianstad: Liber&Copenhagen Business School Press, S. 324-349.
- Hoffjan, Olaf (2009): Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. In: Medien und Kommunikation, Jahrgang 57:3, S. 299-315.
- Holmström, Susanne (1998): An Intersubjective and a Social Systemic Public Relations Paradigm. Roskilde: Roskilde University.
- Holmström, Susanne (2002): The Evolution of A Reflective Paradigm: Public Relations Reconstructed As Part of Society's Evolutionary Learning Processes. In: Vercic, B.v.R./ Jensen, Inger/ Mos, Danny/ White, Jon (Hg.): The Status of Public Relations Knowledge in Eu-

- rope and Around The World. Ljubljana: Pristop Communications, S. 1-29.
- Holmström, Susanne (2005): Fear, Risk and Reflection. In: Contatti (Udine University FORUM) 1. Udine: Udine University, S. 21-45.
- Holmström, Susanne (2006): The Co-Evolution of Society and Organization. In: Holmström, Susanne (Hg.): Organizational Legitimacy and the Public Sphere. Roskilde: Roskilde University, S. 54-72.
- Holmström, Susanne (2008): Reflection. Legitimising Late Modernity. In: Zerfaß, Ansgar/ van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Hg.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. Wiesbaden: VS, S. 235-249
- Ingenhoff, Diana (2004): Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: VS.
- Joint Roadmap (2011): Toward Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Draft for Consultation. Online verfügbar unter: [http://about.puma.com/wpcontent/themes/aboutPUMA\\_theme/media/pdf/2011/jrfinal.pdf](http://about.puma.com/wpcontent/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/jrfinal.pdf) (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Joint Roadmap (2012): Quarter 1 Report April 2012. Online verfügbar unter: [http://www.roadmaptozero.com/pdf/Quarter\\_1\\_Report\\_April\\_2012.pdf](http://www.roadmaptozero.com/pdf/Quarter_1_Report_April_2012.pdf) (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Klaus, Elisabeth (2009): Öffentlichkeit als Selbstverständigungsprozess. Das Beispiel Brent Spar. In: Röttger, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS, S. 51-74.
- Kneer, Georg/ Nassehi, Armin (2000): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Kussin, Matthias (2006): Public Relations als Funktion moderner Organisation. Soziologische Analysen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kussin, Matthias (2008): PR-Stellen als Reflexionszentren multireferenzienteller Organisationen. In: Röttger, Ulrike (Hg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS, S. 117-132.
- Liebrich, Silvia/ Dostert, Elisabeth (2011): Giftige Wäsche. Online verfügbar unter: [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/umweltverschmutz](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/umweltverschmutz)

- ung-in-der-textilbranche-giftige-wäsche-1.1133776 (zuletzt geprüft am 08.06.2012).
- Lieckweg, Tania/ Wehrsig, Christof (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Tacke, Veronika (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: VS, S. 93-111.
- Locke, Richard M. (2008): The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike. Online verfügbar unter: [http://www.inti.gov.ar/cadena\\_sdevalor/documentacion/02-008.pdf](http://www.inti.gov.ar/cadena_sdevalor/documentacion/02-008.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- Loew, Thomas/ Ankele, Kathrin/ Braun, Sabine/ Clausen, Jens (2004): Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen. Online verfügbar unter: [http://www.bmu.de/files/wirtschaft\\_und\\_umwelt/unternehmensverantwortung\\_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/csr\\_studie\\_kurzfassung\\_bmu.pdf](http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/csr_studie_kurzfassung_bmu.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- Luhmann, Niklas (1980): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1985): Die Autopoiesis des Bewußtseins. In: Soziale Welt 36, S. 402-446.
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1990): Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos. Berlin: Walter de Gruyter Verlag.
- Luhmann, Niklas (1992a): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992b): Operationale Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: Fischer, Hans-Rudi/ Retzer, Arnold/ Schweitzer, Jochen (Hg.): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.117-131.

- Luhmann, Niklas (1996a): Die Realität der Massenmedien. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1996b): Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1996c): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997a): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997b): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweiter Teilband. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2001): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Jahraus, Oliver (Hg.): Aufsätze und Reden. Stuttgart: Reclam, S. 111-136.
- Luhmann, Niklas (2005): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, Niklas (2008): Ökologische Kommunikation. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, Niklas (2011): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marcinkowski, Frank (1993): Publizistik als autopoietisches System. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marcinkowski, Frank (2002): Massenmedien und die Integration der Gesellschaft aus Sicht der autopoietischen Systemtheorie: Steigern die Medien das Reflexionspotential sozialer Systeme? In: Imhof, Kurt/ Jarren, Otfried/ Blum, Roger (Hg.): Integration und Medien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 110-121.
- Nike (2011): NIKE, Inc. Commitment on Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Online verfügbar unter: <http://nikeinc.com/news/nike-inc-commitment-on-zero-discharge-of-hazardous-chemicals> (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Nike (2012): Sustainable Business Performance Summary. Online verfügbar unter: <http://www.nikeresponsibility.com/report/files/report/>

- NIKE\_SUSTAINABLE\_BUSINESS\_REPORT\_\_FY10-11\_FINAL.pdf (zuletzt geprüft am 07.06.2012).
- Oomens, Marjon/ Van den Bosch, Frans (1999): Strategic Issue Management in Major European-Based Companies. In: Long Range Planning 31:1, S. 49-57.
- PPR (2009): Verhaltenskodex für Unternehmensführung. Online verfügbar unter: [http://www.ppr.com/fr/DataUploadFiles/publications/8722/PPR\\_CDC\\_dec.2009\\_DE.pdf](http://www.ppr.com/fr/DataUploadFiles/publications/8722/PPR_CDC_dec.2009_DE.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- PPR (2010): PPR Group COP 2010. Online verfügbar unter: [http://www.pactemondial.org/tl\\_files/pactemondial/adherents/PPR%20coP%202010.pdf](http://www.pactemondial.org/tl_files/pactemondial/adherents/PPR%20coP%202010.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- PPR (2012): Reference Document 2011. Online verfügbar unter: [http://www.ppr.com/sites/default/files/download/DDR\\_VA\\_20112.pdf](http://www.ppr.com/sites/default/files/download/DDR_VA_20112.pdf) (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- PR Newswire (1996): Nike Responds to Sweatshop Allegations. Online verfügbar unter: <http://www.thefreelibrary.com/NIKE+RESPONDS+TO+SWEATSHOP+ALLEGATIONS-a018360797> (zuletzt geprüft am 01.06.2012).
- PUMA (2008): PUMAVision: The Background Story. Statement from CEO and Chairman, Jochen Zeitz. Online verfügbar unter: <http://vision.puma.com/us/en/category/background/> (zuletzt geprüft am 07.06.2012).
- PUMA (2010): PUMA becomes Industry Leader in Dow Jones Sustainability Index. Online verfügbar unter: <http://about.puma.com/puma-becomes-industry-leader-in-dow-jones-sustainability-index/> (zuletzt geprüft am 12.06.2012).
- PUMA (2011a): Geschäfts-und Nachhaltigkeitsbericht 2010. Online verfügbar unter: [http://ir2.flife.de/data/puma/igb\\_html/index.php?bericht\\_id=1000004&lang=DEU](http://ir2.flife.de/data/puma/igb_html/index.php?bericht_id=1000004&lang=DEU) (zuletzt geprüft am 20.06.2012).
- PUMA (2011b): PUMA Progress Update Detox Campaign. Online verfügbar unter: <http://safe.puma.com/us/en/2011/09/puma-progress-update-detox-campaign/> (zuletzt geprüft am 10.06.2012).

- PUMA (2012a): Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2011. Online verfügbar unter: [http://www.puma-annual-report.com/en/PUMAGeschaeftsbericht2011\\_DEU.pdf](http://www.puma-annual-report.com/en/PUMAGeschaeftsbericht2011_DEU.pdf) (zuletzt geprüft am 24.05.2012).
- PUMA (2012b): PUMA'S Background. Online verfügbar unter: [http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA\\_theme/media/pdf/pumase2011/PUMABackground.pdf](http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/pumase2011/PUMABackground.pdf) (zuletzt geprüft am 02.06.2012).
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011): Nachhaltige Unternehmensführung: Kosten kennen – Nutzen erschließen. Online verfügbar unter: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte/ideen-wettbewerb/?size=1%EF%BF%BDblstr%3D0&blstr=0> (zuletzt geprüft am 07.06.2012).
- Rucht, Dieter (2002): Transnationale Öffentlichkeiten und Identitäten in neuen sozialen Bewegungen. In: Kaelble, Hartmut/ Kirsch, Martin/ Schmidt-Gernig, Alexander (Hg.): Transnationale Öffentlichkeiten und Identitäten im 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main: Campus, S. 327-351.
- Sand, Inger-Johanne (2004): Polycontextuality as an Alternative to Constitutionalism. In: Joerges, Christian/ Sand, Inger-Johanne/ Teubner, Gunther (Hg.): Transnational Governance and Constitutionalism. Portland: Hart Publishing, S. 41-65.
- Schimank, Uwe (2000): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Opladen: Leske + Budrich.
- Schneider, Scarlett (2010): Grenzüberschreitende Organisationskommunikation. Eine Studie auf systemtheoretischer Basis. Berlin: LIT Verlag.
- Schranz, Mario (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Wiesbaden: VS.
- Seidl, David (2005): The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. In: Seidl, David/ Becker, Kai Helge (Hg.): Niklas Luhmann and Organization Studies. Kristianstad: Liber&Copenhagen Business School Press, S. 21-53.

- Simsa, Ruth (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen: Eine systemtheoretische Analyse. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe 22, Soziologie, Band 357.
- Spencer-Brown, George (1979): *Laws of Form*. New York: Dutton.
- SustainAbility (2012): Zero Toxics Discharge Initiative. Key Themes from Stakeholder Consultation January 27, 2012. Online verfügbar unter:  
[http://www.roadmaptozero.com/pdf/Stakeholder\\_Consultation\\_February\\_2012.pdf](http://www.roadmaptozero.com/pdf/Stakeholder_Consultation_February_2012.pdf) (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- The adidas Group (2011): Response to Greenpeace Report - Update July 22nd, 2011. Online verfügbar unter: [http://www.adidas-group.com/en/sustainability/News/2011/Greenpeace\\_report\\_Dirty%20Laundry\\_Update\\_July\\_22.aspx](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/News/2011/Greenpeace_report_Dirty%20Laundry_Update_July_22.aspx) (zuletzt geprüft am 10.06.2012).
- Theis-Berglmair, Anna Maria (1992): Inter-Organisationsbeziehungen im Mediensystem: Public Relations aus organisationssoziologischer Perspektive. In: *Publizistik* 37:1, S. 25-36.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2005a): Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter (Hg.): *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: VS, S. 335-345.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2005b): Public Relations aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter (Hg.): *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: VS, S. 37-49.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2008): Organizational Communication and Public Relations: A Conceptual Framework for a Common Ground. In: Zeffass, Ansgar/ van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Hg.): *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS, S. 111-124.
- Tyrell, Hartmann (1978): Anfragen an die Theorie der gesellschaftlichen Differenzierung (Questions to the theory of social differentiation). In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 7, H. 2, S. 175-193.
- Wehrsig, Christof/ Tacke, Veronika (1992): Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, Thomas/ Mill, Ulrich



- (Hg.): ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: Sigma Rainer Bohn Verlag, S. 219-239.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft. In: Glagow, Manfred/ Willke, Helmut (Hg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Paffenweiler: CENTAURUS-Verlagsgesellschaft, S. 3-26.
- Wimmer, Rudolf (1989): Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik in systemischer Sicht. In: Sander, Karl (Hg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Heidelberg: Springer-Verlag, S. 131- 156.
- Zerfaß, Ansgar / Verhoeven, Piet / Tench, Ralph / Moreno, Angeles / Vercic, Dejan (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Brüssel: EACD, EUPRERA.
- Zerfaß, Ansgar/ Pleil, Thomas (2012): Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. In: Zerfaß, Ansgar / Pleil, Thomas (Hg.): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 39-82.

## Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Tabelle 1: Überblick funktional differenzierte Gesellschaft. ....50

Tabelle 2: Überblick kontextregulierte Gesellschaft. ....51

Abbildung 1: Die Verortung der Public Relations Stellen in der  
Organisation. ....79

Abbildung 2: Das Verhältnis von gesellschaftlicher Verantwortung,  
Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit.....90

Abbildung 3: Die Anspruchsgruppen von PPR. .... 104

Abbildung 4: Das Unternehmen PUMA und seine Ausrichtung  
ohne polykontexturale Kontingenzreflexion..... 115

Abbildung 5: Das Unternehmen PUMA und seine Ausrichtung  
in der Gesellschaft durch die polykontexturale  
Kontingenzreflexion..... 115



## Anhang

Leitfaden zum Interview mit Kerstin Neuber, Head of Corporate Communications, PUMA, am 26. Juni 2012

Fragekomplex allgemein: Stellung von PR und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen:

Was sehen Sie als Ursache dafür, dass ein Thema wie gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren so verstärkt in den Fokus gerückt ist?

Wie ist das Thema gesellschaftliche Verantwortung/bzw. Nachhaltigkeit bei Ihnen im Unternehmen organisiert?

In welchem Umfang ist die PR-Abteilung am Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise gesellschaftliche Verantwortung bei PUMA beteiligt?

Fragekomplex: Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E P&L)

Warum glauben Sie, bringt erst eine Konstruktion der Umwelt als Organisation, wie in der E P&L die nötige Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit?

Wie kann ich mir die Aufgabe der PR bei diesem Projekt, das ja sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene kommuniziert wurde, vorstellen?

Wie wichtig ist die Bearbeitung der Reaktionen der Öffentlichkeit für die Modifikation der E P&L und die Erstellung der Social P&L, die ja in Kürze folgen soll?

Fragekomplex: Detox-Kampagne und Joint Roadmap

Nun möchte ich auf ein konkretes Beispiel eingehen, auf die Detox-Kampagne von Greenpeace im letzten Sommer/Herbst. PUMA reagierte als einziges Unternehmen noch vor der Veröffentlichung des Berichts

durch Greenpeace und erklärte sich bereit, bis 2020 alle schädlichen Chemikalien aus dem Produktionsprozess zu entfernen. Können Sie mir den Prozess beschreiben, den Greenpeace innerhalb von PUMA ausgelöst hat.

Inwieweit war Ihre Abteilung darin involviert?

Das Ergebnis der Kampagne war die Joint Roadmap, die Sie zusammen mit einigen Ihrer Wettbewerber unterschrieben haben. Welche Risiken birgt die so enge Zusammenarbeit mit Wettbewerbern?

Wie läuft die Kommunikation zwischen Joint Roadmap und PUMA ab?

Welche Motive steckten hinter der Einrichtung der Homepage?

Wie schätzen Sie generell Chancen und Risiken von Social Media beim Thema gesellschaftliche Verantwortung ein?

Transkribiertes Interview mit Kerstin Neuber, Head of Corporate Communications, PUMA, am 26.Juni 2012 (gekürzte Version)

Zunächst noch einmal herzlichen Dank, dass Sie sich zu diesem Interview bereit erklärt haben. Ich möchte Ihnen im Vorfeld noch einmal kurz darlegen, worum es in meiner Masterarbeit geht. Durch meine eigene Definition von gesellschaftlicher Verantwortung als polykontexturaler Kontingenzreflexion möchte ich besonders die unternehmensinternen Prozesse beleuchten, die beim Thema der gesellschaftlichen Verantwortung vonstatten gehen. Da ich einen kommunikationswissenschaftlichen Schwerpunkt gewählt habe, interessiert mich hier vor allem die Aufgabe der Public Relations. Weil PUMA im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung eine Vorreiterrolle in der Textilindustrie einnimmt, würden mich besonders die internen Prozesse interessieren, die zu den öffentlich zugänglichen Ergebnissen führten. Es wäre schön, wenn Sie mir einen kleinen Einblick in die komplexen internen Strukturen geben könnten.

Frage: Frau Neuber, was sehen Sie als Ursache dafür, dass ein Thema wie gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren so verstärkt in den Fokus gerückt ist?

Kerstin Neuber: Unser ehemaliger Vorstandsvorsitzende und jetziger Aufsichtsratsvorsitzende, Jochen Zeitz, kam vor einiger Zeit zu dem Ergebnis, dass es, wenn Unternehmen weiterhin mit natürlichen Ressourcen in dieser Art haushalten, wie es momentan geschieht, irgendwann nicht mehr weitergehen wird. Es besteht also auch klar ein Eigeninteresse des Unternehmens, sich diese natürlichen Ressourcen zu erhalten. Allerdings haben wir Nachhaltigkeit in sozialer und ökologischer Hinsicht in die Unternehmensstrategie integriert. Es ist nicht so, dass eine Nachhaltigkeitsabteilung irgendwie nebenher arbeitet und dann die Ergebnisse vorstellt. Sondern es ist alles –von der Beschaffung, angefangen mit der Rohmaterialauswahl über den Produktionsprozess, dem Verkauf, die Bemühungen zur Reduzierung des Abfallaufkommens durch unsere Produkte beim Endverbraucher bis hin zur Mitar-

beiterführung – integriert in die Unternehmensstrategie. Das bedeutet, wenn das Unternehmen einen Wachstumsplan aufstellt, ist Nachhaltigkeit in vielen Aspekten bereits darin enthalten.

Frage: Das heißt, es gibt bei Ihnen nicht eine spezielle Abteilung, die dafür zuständig ist, sondern das Konzept ist in allen Abteilungen integriert?

Kerstin Neuber: Doch, die gibt es auch. Sie heißt PUMA.Safe und existiert bereits seit 1999. Sie haben angefangen, sich vor allem um die Arbeits- und Sozialbedingungen in den Fabriken zu kümmern, als PUMA verstärkt die Produktion nach Asien ausgelagert hat. Später kam dann auch der Umweltschutz hinzu, um diesen in den Zulieferbetrieben zu verankern und umweltfreundlichere Produktionsentwicklungen zu etablieren. PUMA.Safe gibt es immer noch und sie sind zentraler Bestandteil beim Thema Nachhaltigkeit, wirken aber auch in alle anderen Bereiche mit hinein. Das bedeutet, sie beraten Designer bei der Auswahl von Materialien, bringen ihre Nachhaltigkeitsexpertise ein. Das ist ein Zusammenspiel. Nichtsdestotrotz ist Nachhaltigkeit bei PUMA in allen Geschäftspraktiken etabliert.

Frage: In welchem Umfang ist die PR-Abteilung am Thema Nachhaltigkeit beziehungsweise gesellschaftlicher Verantwortung bei PUMA beteiligt?

Kerstin Neuber: Wir kommen ins Spiel, wenn wir uns entscheiden, etwas an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Wir erstellen Pressemitteilungen, organisieren Pressekonferenzen oder vereinbaren Interviews. Auch die Entscheidung und Beratung, was jegliche Kommunikation betrifft, unsere Nachhaltigkeitsinitiativen an die Öffentlichkeit weiterzugeben, ist die Aufgabe der PR-Stellen.

Frage: Auch in das Unternehmen hinein?

Kerstin Neuber: Ja, die interne Kommunikation ist ebenfalls in unserer Abteilung angesiedelt. Die Mitarbeiter werden über Innovationen

informiert, auch der Niederschlag in der Presse, Interviews und Ergebnisse aus Pressekonferenzen werden von uns weiter an die Mitarbeiter kommuniziert.

Frage: Dann würde ich gerne noch auf die E P&L eingehen. PUMA gelang 2011 als erstem Unternehmen weltweit eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, die E P&L, zu erstellen. Besonders interessant fand ich den Ansatz, die Umwelt als Unternehmen zu konstruieren. Warum, glauben Sie, bringt erst eine Konstruktion der Umwelt als Organisation die nötige Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit?

Kerstin Neuber: Die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung ist natürlich für die Kommunikation ein recht abstraktes Thema. Es war nicht einfach zu kommunizieren, weil es auch das erste Mal war, dass ein Unternehmen eine derartige Analyse aufgestellt hat. Für viele war es verwunderlich, weil wir die Umweltauswirkungen in Geldbeträgen ausgedrückt haben. Diese Konstruktion diente aber auch dazu, Missverständnisse zu vermeiden. Denn man kann auch so genannte Offset-Zertifikate kaufen und damit den ökologischen Fußabdruck ausgleichen. Wir haben in der E P&L ja zum Beispiel den Wasserverbrauch quantifiziert. Das hat damit aber nichts zu tun, dass man für die Bereitstellung von Wasser bezahlt, sondern vielmehr für das Gut Wasser, diesen Unterschied wollten wir verdeutlichen. Um also die Idee dahinter zu verdeutlichen, haben wir das Bild des Servicedienstleisters gewählt, der Güter bereitstellt, die jedes Unternehmen in Anspruch nimmt, und zwar kostenlos in Anspruch nimmt. Mit dem Begriff des Servicedienstleisters konnten wir den Zweck, der dahinter steckte, besser und einprägsamer kommunizieren.

Frage: Wie kann ich mir die Aufgabe der Kommunikationsstellen bei diesem Projekt, das ja sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene kommuniziert wurde, vorstellen?

Kerstin Neuber: Es fanden zwei Pressekonferenzen statt, eine in München und eine in London. Das ging dank der Zeitverschiebung sehr



gut, so dass wir nicht mit dem Druckschluss der Presse in Konflikt gerieten. Begleitend dazu veröffentlichten wir Pressemitteilungen und eine Pressemappe mit erklärenden Dokumenten, die an einen großen Nachhaltigkeitsjournalistenverteiler weltweit geschickt wurden. Auch einige Exklusivinterviews mit Jochen Zeitz haben wir mit einzelnen Medien, die exklusiv ausgewählt wurden, organisiert.

Frage: Wie wichtig ist die Bearbeitung der Reaktionen der Öffentlichkeit für die Modifikation der E P&L und die Erstellung der Social P&L, die ja in Kürze folgen soll?

Kerstin Neuber: Momentan muss man das wahrscheinlich eher von der Konsumentenebene auf die wirtschaftliche Ebene heben, weil wir durch die E P&L Interesse auch bei anderen Unternehmen generiert haben. Die haben sich bei uns gemeldet und sich nach der Methodik erkundigt. Zum einen hilft es, diese Methode zu etablieren. Zum anderen haben wir durch die E P&L erkannt, dass 57 Prozent von diesen gesamten Umweltauswirkungen beim ersten Zulieferer (Rohmaterialhersteller) – den wir mit ganz vielen Marken teilen – anfallen. Dort muss man ansetzen, um seinen Fußabdruck effizient zu verringern. In der Summe muss man sich um den nachhaltigen Anbau von Materialien kümmern, zum Beispiel von Baumwolle. Das können wir zum Teil alleine, aber zum anderen auch nur im Verbund mit anderen Unternehmen in der Industrie. Es gibt zum Beispiel die Sustainable Apparel Coalition, in der wir, aber auch andere Unternehmen Mitglied sind. Solche Ansätze helfen.

Frage: Nun möchte ich auf ein konkretes Beispiel eingehen, auf die Detox-Kampagne von Greenpeace im Sommer/Herbst 2011. PUMA reagierte als einziges Unternehmen noch vor der Veröffentlichung des Berichts durch Greenpeace und erklärte sich bereit, bis 2020 alle schädlichen Chemikalien aus dem Produktionsprozess zu entfernen. Können Sie mir den Prozess beschreiben, den Greenpeace innerhalb von PUMA ausgelöst hat?

Kerstin Neuber: Ich muss vorab sagen, dass ich Ihnen nicht allzu viel sagen kann, da ich mich an die Kommunikationsrichtlinien mit den anderen Marken halten muss. Wir haben beschlossen, dass wir als Marken nur im Verbund kommunizieren. [...]

Frage: Wie schätzen Sie generell Chancen und Risiken von Social Media beim Thema gesellschaftlicher Verantwortung ein?

Kerstin Neuber: Da sind die Risiken ungleich höher. Social Media ist zum einen gerade für ein Unternehmen wie PUMA, das als Kernzielgruppe 15-25 Jährige hat, eine tolle Plattform, um mit den Konsumenten zu kommunizieren. Hier liegen große Chancen. Im Moment haben wir ungefähr sieben Millionen Fans bei Facebook, das heißt, man erreicht mit den Neuigkeiten, die man den Konsumenten mitgeben möchte, eine große Masse. Auf schnellstem Wege, ohne Pressemitteilung, kann man Informationen verschicken, begleitet von Fotos. Für die Konsumentenkommunikation ist Social Media ein nicht mehr wegzudenkendes Mittel. Auf der anderen Seite, wenn man eine Krise hat, die den Konsumenten erreicht, trägt die Kommunikation, die auf der Seite stattfindet, dazu bei, dass die Krise noch mehr in die Öffentlichkeit gerät und dem Konsumenten noch einmal vor Augen geführt wird. Ich bin der Meinung, dass Krisen sehr gut zu bewältigen sind, wenn man transparent und glaubhaft kommuniziert. Das Problem sind meistens die fehlenden Ressourcen. Denn die Bewältigung einer Krise ist nun einmal sehr ressourcenintensiv, und im Normalfall braucht man diese Ressourcen einfach nicht. So hat man über Nacht dann diesen Bedarf und muss eine Agentur einschalten. Meine Empfehlung ist generell, nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern weiter transparent kommunizieren, Inhalte liefern und Rede und Antwort stehen.

Frage: Kümmerst sich Ihre Abteilung um die Social Media Kanäle bei PUMA?

Kerstin Neuber: Die Abteilung sitzt bei uns in Boston. Wir schalten uns ein, wenn es um Krisen geht, beraten und unterstützen und liefern

Inhalte, die man posten kann. Eine Agentur wird nur dann eingeschaltet, wenn es um das Monitoring geht, Fragen aufgefischt und beantwortet werden müssen.

Frage: Sie würden also schon sagen, dass sich die Kommunikation durch das Hinzukommen der neuen Medien sehr viel stärker geändert hat als noch in Zeiten der Kommunikation mit den klassischen Massenmedien?

Kerstin Neuber: Ja, auf alle Fälle, denn der Konsument ist jetzt viel stärker eingebunden.

Frau Neuber, vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



University  
of Bamberg  
Press

„Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, „Corporate Social Responsibility“ sind Konzepte, mit denen sich Unternehmen und andere Organisationen heute zunehmend konfrontiert sehen. Was auf den ersten Blick als eine unbequeme gesellschaftliche Forderung anmutet, entpuppt sich aus einer systemtheoretischen Perspektive als Chance für die Weiterentwicklung von Organisationen: Aus einem selbstbezüglichen Unternehmen kann sich eine reflektierende Wirtschaftsorganisation entwickeln, die souveräner mit gesellschaftlichen Erwartungen umzugehen weiß, welche in Zeiten von Social Media über viele Kommunikationskanäle zum Ausdruck gebracht werden. Am Beispiel von drei Unternehmen aus der Textilbranche zeigt Annick Eichinger die unterschiedlichen Entwicklungsstadien auf, die die Unternehmen auf ihrem Weg zu einer reflektierenden Organisation durchlaufen. Dabei wird sichtbar, dass unter den heutigen kommunikativen Rahmenbedingungen das Konzept einer gesellschaftlichen Verantwortung keine bloße Modeerscheinung ist, sondern das Resultat eines organisationalen Transformationsprozesses, bei dem die Kontingentsetzung von Entscheidungen eine zentrale Rolle spielt.

eISBN: 978-3-86309-303-7



[www.uni-bamberg.de/ubp](http://www.uni-bamberg.de/ubp)