

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Meckling, Jonas

Working Paper

## Netzwerk-governance: Corporate Citizenship und Global Governance

Discussion papers // Beim Präsidenten, Emeriti Projekte, Wissenschaftszentrum Berlin für  
Sozialforschung, No. P 2003-006

**Provided in cooperation with:**

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Suggested citation: Meckling, Jonas (2003) : Netzwerk-governance: Corporate  
Citizenship und Global Governance, Discussion papers // Beim Präsidenten, Emeriti  
Projekte, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, No. P 2003-006, <http://hdl.handle.net/10419/50251>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

Jonas Meckling

**NETZWERKGOVERNANCE**  
CORPORATE CITIZENSHIP UND GLOBAL GOVERNANCE

Best.-Nr. P 2003-006

**Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung (WZB)**

**Dezember 2003**

**Beim Präsidenten  
Emeriti Projekte**

„The year 2002 marks the 400<sup>th</sup> birthday of the first multinational corporation, the United East-India Company (VOC) in Amsterdam. The creation of this new business institution occurred well before the first formal institution of the nation-state at the West-Phalian peace of 1648. Since the early 17<sup>th</sup> century, the two institutions, corporations and nation-states, have evolved in different directions, with the corporation becoming the main vehicle for creating private economic wealth, and the state ensuring the common interest of the public domain.

As the ongoing processes of globalization, deregulation, trade liberalization and privatization shift the delicate balance of powers between important institutions, especially between business and the nation-state, it is timely to address the emerging practices that modern corporations initiate to collaborate and engage with and to influence their many constituencies.“

International Association for Business and Society:  
Einladung zum 2003 Annual Meeting

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	6
1 Einleitung.....	8
1.1 Problemstellung der Arbeit .....	8
1.2 Vorgehensweise der Arbeit .....	10
2 Globale Politiknetzwerke: Empirische Relevanz, begriffliche Klärung und Typologie.....	13
2.1 Politischer Kontext und Beispiele .....	13
2.2 Definition .....	15
2.3 Typologie .....	16
3 Corporate Citizenship und Global Governance.....	21
3.1 Die Strukturationstheorie als Metatheorie.....	21
3.2 Corporate Citizenship .....	24
3.2.1 Corporate Citizenship: normativ.....	24
3.2.2 Corporate Citizenship: strategisch .....	28
3.2.3 Corporate Citizenship und Netzwerke.....	32
3.3 Global Governance .....	34
3.3.1 Governance.....	34
3.3.2 Global Governance und Netzwerke .....	36
3.4 Zwischenfazit .....	39
4 Netzwerk-governance: Strukturmerkmale, Effektivität, Legitimität .....	43
4.1 Netzwerktheorie: Strukturmerkmale.....	43
4.1.1 Annahmen und Kontroversen der Netzwerkforschung .....	43
4.1.2 Ansätze der Netzwerkforschung im Vergleich .....	46
4.1.3 Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz.....	49
4.1.4 Netzwerke als Sozialkapital.....	52
4.1.5 Zwischenfazit.....	54
4.2 Effektivität globaler Politiknetzwerke .....	55
4.2.1 Kriterien.....	55
4.2.2 Chance: Kollektives Handeln und Lernen.....	55
4.2.3 Risiko: Netzwerkversagen.....	65
4.3 Legitimität globaler Politiknetzwerke.....	67
4.3.1 Kriterien.....	67
4.3.2 Legitimitätschancen und -risiken.....	69
4.4 Zwischenfazit .....	72

5	Netzwerk-governance am Beispiel des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung.....	75
5.1	Methodik.....	75
5.2	Der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung.....	75
5.3	Politisch-institutionelle Voraussetzungen.....	77
5.4	Multi-Stakeholder-Dialoge.....	81
5.5	Partnerschaften: Meinungslandschaft.....	84
5.5.1	Unternehmen: Responsibility.....	84
5.5.2	NGOs: Accountability.....	88
5.5.3	Regierungen: Responsibility und Accountability.....	92
5.5.4	Zusammenfassung.....	95
5.6	Auswertung.....	97
6	Effektive und legitime Governance von Netzwerken.....	102
6.1	Von „Netzwerk-governance“ zur „Governance von Netzwerken“.....	102
6.2	Selektion.....	104
6.3	Allokation.....	107
6.4	Evaluation.....	109
6.5	Systemintegration.....	112
6.6	Positionskonfiguration.....	114
6.7	Grenzkonstitution.....	118
6.8	Governance von Netzwerken.....	121
7	Implikationen für den Corporate Citizen.....	124
8	Schlussbetrachtung.....	129
	Anhang.....	133
A.1	Kurzdarstellung der Beispiele.....	133
A.2	Netzwerke als Governanceform.....	136
A.3	Ansätze der Netzwerkforschung.....	137
A.4	Exemplarische Governancestrukturen.....	142
	Literaturverzeichnis.....	143

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit. ....	11
Abbildung 2 Corporate Citizenship: strategisch. ....	31
Abbildung 3 Autonome und kollektive Sozialinvestitionen.; Quelle 6 Eigene. ....	32
Abbildung 4 Corporate Citizenship, Netzwerke und Global Governance.....	40
Abbildung 5 Selektivität der Netzwerkansätze.....	48
Abbildung 6 Netzwerkansätze im Vergleich.....	49
Abbildung 7 Konstitution von Netzwerkstrukturen: die strukturationstheoretische Perspektive. .....	51
Abbildung 8 Netzwerke als Sozialkapital und Netzwerkregulation.....	53
Abbildung 9 Netzwerke loser und fester Kopplung.....	53
Abbildung 10 Theoretischer Rahmen.....	54
Abbildung 11 Effektivität: Throughput- und Output-Dimension. ....	56
Abbildung 12 Netzwerklogik.....	59
Abbildung 13 Das Trojanische Pferd als Corporate Citizen.....	90
Abbildung 14 Gegenpositionen bzgl. globaler unternehmerischer Strukturpolitik.....	99
Abbildung 15 Gegenstände der Governance von Netzwerken.....	103
Abbildung 16 Positionskonfiguration am Beispiel des UN Global Compact.....	118
Abbildung 17 Kurz- bis mittelfristige Handlungsansätze.....	126
Abbildung 18 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	130
Abbildung 19 Governanstruktur des Marine Stewardship Council.....	142
Abbildung 20 Governanstruktur des UN Global Compact.....	142

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Überblick Begriffsverwendungen.....	15
Tabelle 2 Formen globaler Politiknetzwerke.....	18
Tabelle 3 Corporate Citizenship: normativ.....	26
Tabelle 4 Corporate Citizenship: From Awakening to Networking.....	33
Tabelle 5 Governanceformen.....	38
Tabelle 6 Ansätze der Netzwerkforschung im Vergleich.....	47
Tabelle 7 Prinz, Kaufmann und Bürger im Vergleich.....	60
Tabelle 8 Sektorale Ressourcen-, Fähigkeiten- und Kompetenzvorteile.....	61
Tabelle 9 Effektivitätschancen und -risiken.....	66
Tabelle 10 Legitimitätskriterien.....	69
Tabelle 11 Legitimitätschancen und -risiken globaler Politiknetzwerke.....	71
Tabelle 12 Effektivitäts- und Legitimitätschancen und -risiken.....	72
Tabelle 13 Hypothesen.....	73
Tabelle 14 Politisch-institutionelle Voraussetzungen.....	80
Tabelle 15 MSHDs: Chancen, Risiken, Maßnahmen.....	84
Tabelle 16 Partnerschaften: Chancen, Risiken, Maßnahmen.....	96
Tabelle 17 Beispiele internationaler Wirtschafts- und Branchenverbände als Boundary Spanner. .....	117
Tabelle 18 Gegenstände der Governance von Netzwerken.....	121
Tabelle 19 Typologie von Koordinationsformen.....	136

## Abkürzungsverzeichnis

ASEAN	Association for South-East Asian Nations
BASD	Business Action for Sustainable Development
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BPD	Business Partners for Development
BSR	Business for Social Responsibility
CC	Corporate Citizenship
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CSD	Commission for Sustainable Development
CSR	Corporate Social Responsibility
EBNSC	The European Business Network for Social Cohesion
ECOSOC	Economic and Social Council
ICC	International Chamber of Commerce
IIED	International Institute for Environment and Development
IISD	International Institute for Sustainable Development
IO	International Organization
MERCOSUR	Mercado Común del Cono Sur
MSHD	Multi-Stakeholder-Dialogue
NGO	Non-Governmental Organization
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PWBLF	The Prince of Wales Business Leaders Forum
UN	United Nations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
UNGA	United Nations General Assembly
UNICEF	United Nations Children's Fund
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCD	World Commission on Dams
WEF	World Economic Forum
WSSD	World Summit on Sustainable Development



## Einleitung

Einführend wird der praktische Kontext der Problemstellung benannt, die Leitfrage aus diesem hergeleitet und das Erklärungsziel formuliert.

Im Anschluss wird die Vorgehensweise dieser Arbeit entlang drei großer Schritte verdeutlicht: Entwicklung des theoretischen Rahmens und Hypothesenbildung, Hypothesentest und Entwurf konzeptioneller Vorschläge.

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung der Arbeit

In „Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection“ entwirft John G. Ruggie, Leiter des Center for Business and Government an der Harvard University, die globale Ordnung eines eingebetteten Liberalismus, in der private Unternehmen zu einem zentralen Stützpfiler werden (vgl. 2003). Paradoxon oder emergentes Phänomen? Wird in einem solchen Bild nicht über Jahrhunderte hinweg Getrenntes – zwischenstaatliche Ordnung und private Wirtschaft – bewußt und widersprüchlich miteinander vermengt? Oder wird nicht eher ein neues Phänomen adressiert, das auf der Trennung der Sphären beruht, sich in den „Zwischenräumen“ abspielt und eine Redefinition der öffentlichen Rolle von Unternehmen und der internationalen Ordnung mit sich führt?

Am Beispiel der globalen Nachhaltigkeitspolitik, wie sie sich in der „Rio-Dekade“ und forciert seit dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung darstellt, soll der zweiten Vermutung gefolgt werden. Auf dem Feld der globalen Politik für eine nachhaltige Entwicklung agieren multinationale Unternehmen dem eigenen Anspruch nach vielfach unter dem Signum des Corporate Citizen bzw. der Corporate Social Responsibility (vgl. Hanneberg 2002, 11). Sie sind nicht „politikabstinent“, sondern mischen sich als korporative Bürger gezielt ein. Und die strukturellen Bedingungen des internationalen Systems ermöglichen dies: Das dominant zwischenstaatliche Gebilde globaler Ordnung wandelt sich zu einem pluralistischen Mehrebenensystem, einem System der Global Governance (vgl. Ruggie 2003, 29). In dieser Perspektive sind transnationale Akteure wie Unternehmen Mitgestalter globaler Ordnungsstrukturen.

Doch welcher Art sind die neuen „Zwischenräume“?

Weder Markt noch Staat, sondern Netzwerke – globale Politiknetzwerke – sind in diesem Kontext Governancemechanismen, an denen unterschiedliche Akteure beteiligt sind, z.B. Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Citizenship-Strategie, und über die dezentral soziale Ordnung auf globaler Ebene errichtet und erhalten werden kann (vgl. Rosenau 2002, 81). Unternehmen interagieren miteinander und mit anderen (welt-)gesellschaftlichen Akteuren wie NGOs und Regierungen im Modus der Netzwerkgovernance. Einige Fälle der Netzwerkgovernance haben politisch-öffentliche Prominenz erlangt: Allen voran der UN Global Compact mit seinen neun Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmensführung und die Global Reporting Initiative, die Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt.

Im Modus der Netzwerkgovernance werden Regeln bzw. Struktur geformt. Ihre Protagonisten sehen darin die Hoffnungsträger einer globalen nachhaltigen Wirtschaft: Deliberation und Lernprozesse führen zu gemeinsamen Handlungsstrategien und veränderten sozialen Praktiken (vgl. Waddell 2002), was letztendlich in neue Entwicklungspfade münden könnte. Im Sinne eines „embedded liberalism“ könnte sich die Weltwirtschaft im Konzert mit Regierungen und NGOs

ökologische wie soziale Leitplanken organisieren. Kritiker hingegen befürchten den Ausverkauf des multilateralen Systems durch die Privatisierung globaler Politik. Sowohl Unternehmen als auch Staaten könnten sich auf diese Weise regulatorischen Maßnahmen entziehen – auf der Strecke bliebe eine nachhaltige Entwicklung. Folglich werden globale Politiknetzwerke aus dieser Sicht häufig als illegitime und ineffektive Mechanismen betrachtet (vgl. Hummel 2001). Diese kontroverse Einschätzung der Effektivität und Legitimität von globalen Politiknetzwerken legt zum einen Effektivitäts- und Legitimitätsdefizite von globalen Politiknetzwerken offen und spiegelt zum anderen eine politische Polarisierung wider. Sie zeigte sich intensiviert im Laufe des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung als einem Prisma globaler Netzwerk-governance. Diese Arbeit hat ihren wissenschaftlichen „Standort“ in der gesellschaftsorientierten Managementlehre. In deren Perspektive gehören gesellschaftsorientierte Kooperationen und das proaktive Engagement von Unternehmen in Politik und Gesellschaft zum strategischen Repertoire (vgl. Aulinger 1996; vgl. Brockhaus 1996; vgl. Schneidewind 1998, 286-328). Vor dem skizzierten politisch-praktischen Hintergrund stellt sich daher im Interesse einer gesellschaftsorientierten Managementlehre die Frage, wie globale Politiknetzwerke durch entsprechende institutionelle Maßnahmen gestaltet werden können, um (1) ein effektives Instrument von Corporate Citizenship-Strategien zu sein und (2) nicht der demokratischen Legitimität zu entbehren. Es geht also darum, wie potentielle Defizite behoben sowie Potentiale genutzt werden können – dies im Kontext der Debatten des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung. Damit lautet die Leitfrage dieser Arbeit:

*Wie läßt sich Netzwerk-governance durch globale Politiknetzwerke vor dem Hintergrund des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung effektiver und legitimer gestalten?*

Es wird argumentiert, dass das strukturpolitische Handeln des Corporate Citizen in Netzwerken selbst Governancemechanismen bedarf. In dieser Absicht zeichnet die Arbeit eine „Governance von Netzwerken“, welche als ein Set von Institutionen zu verstehen ist, über die Netzwerk-governance effektiver und legitimer gemacht werden könnte.

Dieses Erklärungsziel hat zwar seinen Ausgangspunkt in der gesellschaftsorientierten Managementlehre, verlangt aber auf dem Wege der theoretischen Erschließung der „Zwischenräume“ notwendigerweise eine interdisziplinäre Herangehensweise. Im Dialog von Betriebswirtschaftslehre, Internationalen Beziehungen und Netzwerkforschung wird dies versucht.

## 1.2 Vorgehensweise der Arbeit

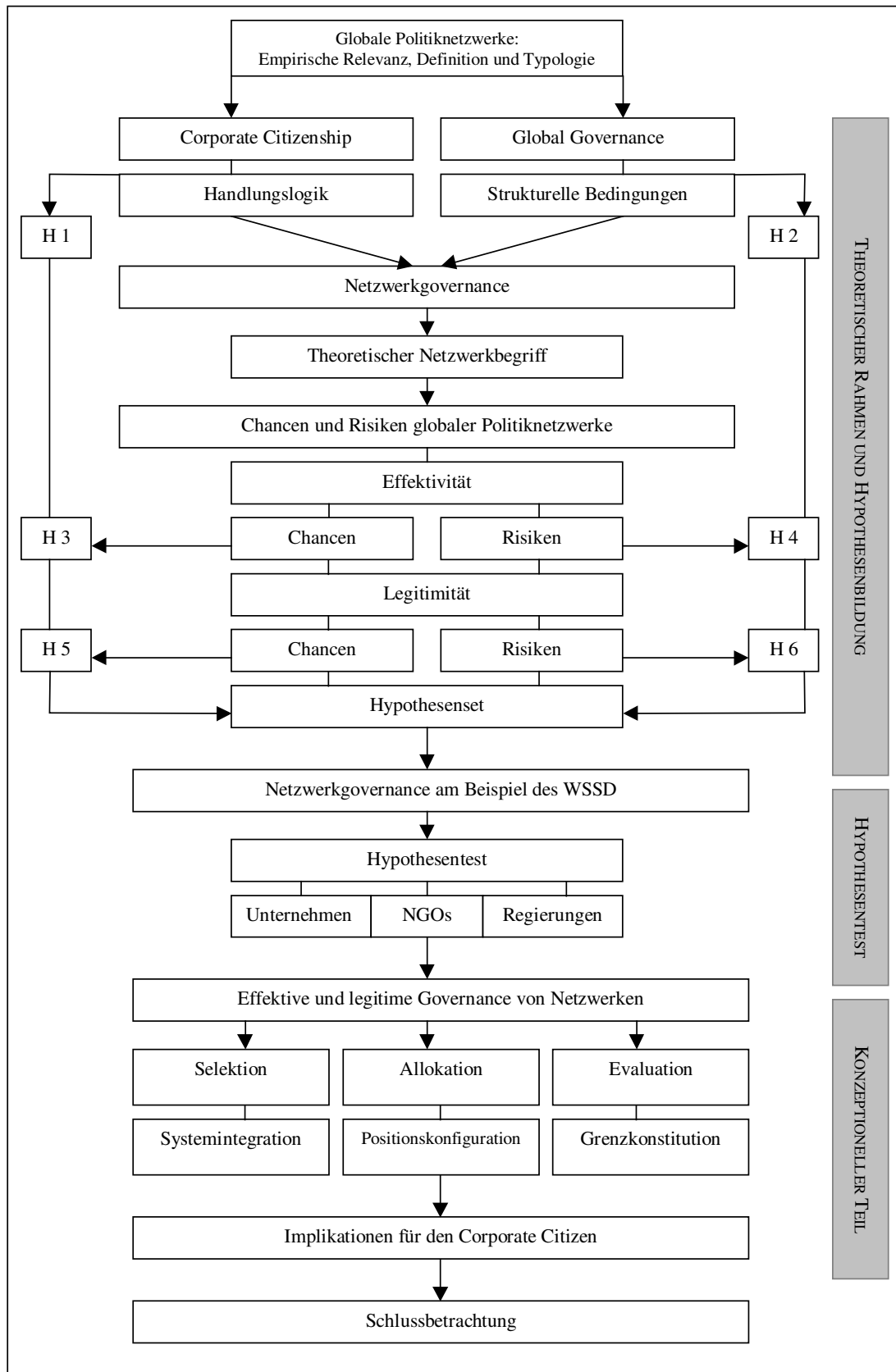
Der Leitfrage wird in drei Schritten nachgegangen: Theoretische Verknüpfung und Hypothesenbildung, Hypothesentest und schließlich konzeptionelle Vorschläge (vgl. Abb. 1).

Propädeutisch wird die empirische Relevanz globaler Politiknetzwerke verdeutlicht, der Begriff geklärt und ein Klassifikationsschema erarbeitet (Kap. 2; vgl. Abb. 1). Im Anschluss wird die Bildung von Netzwerken systematisch in der Handlungslogik von Corporate Citizenship-Strategien verortet und es wird nach den strukturellen Bedingungen des internationalen Systems für die Beteiligung von Unternehmen an globalen Politiknetzwerken gefragt (Kap. 3). Damit wird ein heuristischer Mikro-Makro-Rahmen gespannt, innerhalb dessen Netzwerke als vermittelnde Mesostrukturen zu verstehen sind. Zudem werden zwei Hypothesen zur allgemeinen Relevanz von globalen Politiknetzwerken als Instrument von Corporate Citizenship-Strategien und als Governanceform des internationalen Systems aus den einschlägigen wissenschaftlichen Diskursen gewonnen. Anschließend wird der Blick auf das Phänomen Netzwerk fokussiert. Es wird nach einem theoretischen Fundament gesucht, der strukturationstheoretische Netzwerkansatz als solches gewählt und dieser mit der Sozialkapitaltheorie verknüpft (Kap. 4). Damit wird ein grundlegendes Netzwerkverständnis eingeführt, auf dem der konzeptionelle Part zur effektiveren und legitimeren Gestaltung von globalen Politiknetzwerken (Kap. 6) aufbaut.

Nachfolgend wird ein Chancen- und Risikoprofil globaler Politiknetzwerke hinsichtlich deren Effektivität und Legitimität auf der Grundlage theoretischer Überlegungen ermittelt (Kap. 4, vgl. Abb. 1). Insgesamt werden auf diesem Wege, also über den theoretischen Zugang der Netzwerk- und Interaktionsforschung sowie von Demokratietheorien, vier Hypothesen zu den Effektivitäts- und Legitimitätspotentialen und -defiziten generiert.

Das so gewonnene Hypothesenset wird am Beispiel des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung – als dem Prisma unternehmerischer Strukturpolitik – in den historischen Kontext gestellt (Kap. 5, vgl. Abb. 1). Im Spiegel der Interessen und Ansichten der zentralen Netzwerkakteure (Unternehmen, NGOs, Regierungen), wie sie sich während des Gipfelprozesses darstellten, werden die Chancen und Risiken auf ihre Relevanz im gegenwärtigen politischen Kontext getestet und gewichtet. Dies geschieht methodisch über eine Dokumentenanalyse, die sich primär auf Positionspapiere, Vertragstexte, Pressemeldungen und Artikel stützt. Daraus ergeben sich eine Reihe von Risikodimensionen, die theoretisch als möglich erachtet und empirisch als problematisch bestätigt werden. Ebenso zeigt sich eine politische Frontenbildung in Bezug auf unternehmerische Strukturpolitik in Netzwerken. Um die Risiken zu minimieren und ein politisches Kompromißmodell anzudeuten, werden im Anschluß unter dem Stichwort „Governance von Netzwerken“ und entlang der Dimensionen Selektion, Allokation, Evaluation, Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution Vorschläge zur institutionellen Ausgestaltung von Netzwerken gemacht (Kap. 6, vgl. Abb. 1) und Konsequenzen für das politisch-gesellschaftliche Rollenverständnis von Unternehmen skizziert (Kap. 7).

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit.



Quelle 1 Eigene.

## **Globale Politiknetzwerke: Empirische Relevanz, begriffliche Klärung und Typologie**

Kapitel zwei führt den Untersuchungsgegenstand „globale Politiknetzwerke“ deskriptiv ein. Zunächst wird ihre empirische Bedeutung im Kontext globaler Nachhaltigkeitspolitik beispielhaft verdeutlicht. Anschließend werden „globale Politiknetzwerke“ in Abgrenzung zu alternativen Begriffsverwendungen in Praxis und Theorie als generisches Konzept abgegrenzt. Der dritte Schritt schließt den deskriptiven Part mit der Unterscheidung verschiedener Formen von globalen Politiknetzwerken ab.

## 2 Globale Politiknetzwerke: Empirische Relevanz, begriffliche Klärung und Typologie

### 2.1 Politischer Kontext und Beispiele

Dass wirtschaftliche Akteure im Rahmen ihrer „non-market strategy“ (Baron 1995, 5) globale Politik mit beeinflussen, ist kein neues Phänomen. Eine Vielzahl privater Organisationen mit ökonomischen Interessen agiert in den transnationalen Beziehungen: multinationale Konzerne sowie

„family dynasties, such as the Rockefellers, Morgans, Krupps or Rothschilds; various ethnic groups ...; cartels in air transport, oil, diamonds and other commodities ..., conferences created in different areas of shipping ...; and business associations representing producer interests ... and business round-tables, clubs or commissions fostering ideas and debates on general economic problems at ‚private summits‘ such as the Bilderberg meetings, the Transatlantic Business Dialogue, the World Economic Forum, the Trilateral Commission ... and so-called ‚international class-coalitions‘“ (Ronit/Schneider 2000, 5).

Neu ist hingegen, dass sich die Vertreter privatwirtschaftlicher Interessen vor allem im Rahmen der globalen Umwelt- und Entwicklungspolitik bzw. Politik für eine nachhaltige Entwicklung zunehmend in engere Beziehungen zueinander, zu Regierungen, internationalen und zivilgesellschaftlichen Organisationen begeben, um Problemlösungskonkordien zu schaffen oder daran teilzunehmen – sie sind Akteure der Netzwerk-governance.

**Netzwerk-governance** meint in Abgrenzung zu alternativen Governancemodi die Schaffung sozialer Ordnung durch interorganisationale Netzwerke.<sup>1</sup>

Insbesondere von Seiten der Regierungen und interorganisationaler Organisationen wird dies auch eingefordert. Im Wortlaut der Agenda 21:

„Die Regierungen und die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen sollen Partnerschaften stärken, um die Prinzipien und Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung umzusetzen“ (BMU 1997, 236).

Wenn auch einzelne dieser Partnerschaften, wie z.B. die Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), aus dem kritischen Shareholder-Engagement der späten 60er Jahre heraus entstanden (Waddell 1997, 3), wurden sie erst mit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (UNCED) und dem darauf folgenden „Rio-Prozess“ in den 90er Jahren quantitativ und qualitativ relevant. Neben die traditionellen Wirtschaftsverbände auf globaler Ebene wie der International Chamber of Commerce (ICC) und den Branchenverbänden traten Ende der 80er und im Laufe der 90er Jahre neue globale Netzwerke, so genannte „business in society“ coalitions“ (Nelson/Zadek 2000, 16), worunter z.B. der World Business Council

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Network Governance“ wurde von Rosenau in die Debatte eingeführt (vgl. 2002,81).

for Sustainable Development (WBCSD), The Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF), Business for Social Responsibility (BSR), The European Business Network for Social Cohesion (EBNSC), Business Partners for Development (BPD) u.w. fallen.<sup>2</sup> Diese Netzwerke zeigen sich als Plattformen für die weitere Netzwerkbildung mit staatlichen, intergouvernementalen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Einen weiteren Entwicklungsschub erfuhren globale u.a. von Unternehmen getragene Politiknetzwerke, indem sie durch den Amtsantritt des UN-Generalsekretärs Kofi Annan 1997 auf die offizielle Agenda der UN gesetzt wurden:

„Today, market capitalism has no rival ... In today's world, the private sector is the dominant engine of growth; the principal creator ... of value and wealth .... This is why I call today for a new partnership among governments, the private sector, and the international community“ (Annan 1997).

In der Folge dieses Ansatzes wurde – so die beiden größten Initiativen – im Jahr 2000 der UN Global Compact initiiert (vgl. Hamm 2002, 17) und die Global Reporting Initiative wurde dem Umweltprogramm der UN (UNEP) angegliedert. Mit der Resolution „Towards global partnerships“ unterstützte schließlich auch die UN-Generalversammlung die Entwicklung freiwilliger Multi-Stakeholder-Initiativen im Rahmen von Corporate Citizenship:

„The General Assembly, Stressing that efforts to meet the challenges of globalization could benefit from enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector .... Encouraging the private sector to accept and implement the principle of good corporate citizenship ...“ (UN 2002a).

Auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung 2002 erreichten die Förderung globaler Politiknetzwerke durch die UN und das Engagement von Seiten nicht-staatlicher Akteure ihren bisherigen Höhepunkt<sup>3</sup>. Neben den multilateral verhandelten Dokumenten stand die Lancierung von Partnerschaften – überwiegend Implementierungspartnerschaften – zentral auf der Agenda<sup>4</sup>:

“Furthermore, the implementation should involve all relevant actors through partnerships, especially between Governments of the North and South, on the one hand, and between Governments and major groups, on the other, to achieve the widely shared goals of sustainable development“ (UN 2002b, 8).

Über 220 Partnerschaften mit einem Finanzvolumen von \$235 Mio. wurden vor und weitere 60 während des Gipfels lanciert (UN 2002c, 1), ca. 700 Unternehmen waren vertreten.

---

<sup>2</sup> Hierbei handelt es sich um so genannte BINGOs (Business International Non-Governmental Organizations) (vgl. Ronit/Schneider 2000, 27).

<sup>3</sup> Russel geht so weit, Partnerschaften als „the new orthodoxy in the drive to attain sustainable development“ (2002, 45) zu bezeichnen.

<sup>4</sup> Die Fachtermini sind „Type 1-Outcomes“ für multilaterale Verhandlungsergebnisse und „Type 2-Outcomes“ für Partnerschaften.



## 2.2 Definition

Die hier interessierenden institutionellen Arrangements werden in Praxis und Theorie sehr unterschiedlich bezeichnet:

Tabelle 1 Überblick Begriffsverwendungen.

Bezeichnung	Promotoren/Autoren
(Global) partnerships	UN 2002a; WEF 2003; World Bank 2001; Holliday/Schmidheiny/Watts 2002 (WBCSD)
Public-private partnerships	BMZ 2003; Hamm 2002
Tri-sector partnerships	BPD 2002
Multi-stakeholder partnerships	UNDP/OECD 2002, 213
New social partnerships	Nelson/Zadek 2000 (The Copenhagen Centre)
Voluntary initiatives	UNEP 2000
Cross-sectoral collaboration	IIED 2002
Multi-stakeholder initiatives/processes	UN 2002a; Hemmati 2001;
Inter-sectoral cooperation	Kalegaonkar/Brown 2000
Co-operative management regimes	Meadowcroft 1998
Global public policy networks/Globale Politiknetzwerke	Reinicke/Deng 2000 (Global Public Policy Institute)

Quelle 2 Eigene.

Hierbei dominiert die besonders von den UN<sup>5</sup>, der Weltbank, der OECD, dem WBCSD und weiteren Multiplikatoren gepflegte Partnerschafts-Rhetorik<sup>6</sup> (vgl. Tab. 1). Ein theoretisches Fundament fehlt weitgehend. In dieser Theorie-Praxis-Kluft findet die Netzwerkforschung zunehmend Anwendung. Organisations- und sektorübergreifende<sup>7</sup> Beziehungszusammenhänge können als interorganisationale Netzwerke modelliert werden. In Abgrenzung zu reinen Unternehmensnetzwerken handelt es sich bei den oben genannten Phänomenen um globale Politiknetzwerke, da sie sich auch aus nicht-wirtschaftlichen Akteuren zusammensetzen und u.a. an der Produktion öffentlicher Güter beteiligt sind<sup>8</sup>. Die avancierteste Konzeptionierung wird bisher vom Global Public Policy Institute<sup>9</sup> (GPPI) geleistet. In Rückgriff auf die Policy-Forschung, die sich auf die nationale und europäische Ebene bezieht, werden netzwerktheoretische Er-

<sup>5</sup> Das United Nations System Staff College gründete das Global Learning Network on Partnerships: <http://www.unssc.org/unssc1/programme/partnerships/engdefault.asp>.

<sup>6</sup> „Partnerschaft“ ist vor allem ein politischer Begriff, weniger eine analytische Kategorie. So weisen denn Mayers et al. auch auf die politische Aufgeladenheit des Begriffs hin: „Like ‚participation‘ nobody will disagree that ‚partnerships‘ are a good idea – but this agreement in itself will not change players‘ relationships overnight. Indeed, some argue that working in partnership is a deeply unnatural form of behaviour. The word can imply ‚business partners‘ and/or the more difficult ‚partners as equal‘“ (2001, in: OECD/UNDP 2002, 214).

<sup>7</sup> Gesellschaftliche Sektoren sind Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

<sup>8</sup> Es ist zu betonen, dass u.a. öffentliche Güter produziert werden, aber nicht nur. Dazu Haufler: „Social and political partnerships among corporations, international organizations, governments, and nongovernmental actors have expanded in number, but their purpose is often such a mix of providing public goods and services, setting industry standards, and obtaining private benefits that their regulatory aspect is hard to see“ (2000, 10).

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.globalpublicpolicy.net>. Das GPPI war im Rahmen des von der United Nations Foundation in Auftrag gegebenen Forschungsprojektes „Visioning the UN“ an der Untersuchung neuer institutioneller Arrangements beteiligt. In dieser Arbeit zitierte Autoren des GPPI sind Benner, Reinicke und Witte.

kenntnisse auf transnationale Beziehungszusammenhänge angewandt. Mit Benner/Reinicke sind **globale Politiknetzwerke**

„grenzüberschreitende, ‚relativ dauerhafte, nicht formal organisierte, durch wechselseitige Abhängigkeiten, gemeinsame Verhaltenserwartungen und Orientierungen sowie Vertrauensbeziehungen stabilisierte Kommunikationsstrukturen zwischen Individuen und Organisationen, die dem Informationsaustausch, der kooperativen Produktion eines Kollektivgutes oder der gemeinsamen Interessenformulierung dienen““ (1999, 9)

– eine Definition, die später netzwerktheoretisch zu fundieren ist.

Zudem setzen sich globale Politiknetzwerke tendenziell, aber nicht notwendigerweise aus staatlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen, sie sind trisektoral. Das analytische Konzept des globalen Politiknetzwerkes findet in letzter Zeit verstärkt Anwendung: Z.B. analysiert Ruggie den UN Global Compact als interorganisationales Netzwerk (2002a, 23-24) und Witte et al. konzipieren die auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung (WSSD) ins Leben gerufenen Partnerschaften als globale Implementierungsnetzwerke (2003, 62-68). In einer ersten deskriptiven Annäherung bleibt zu fragen, ob bestimmte idealtypische Formen globaler Politiknetzwerke zu erkennen sind.

### 2.3 Typologie

Globale Politiknetzwerke sind in den 90er Jahren „in the shadow of traditional multilateralism“ (Reinicke/Deng 2000, 22) entstanden, mithin ein junges Phänomen. Es ist davon auszugehen, dass die politische Praxis noch in einem Experimentierstadium ist, aus dem bestimmte erfolgreiche Modelle globaler Politiknetzwerke evolvieren werden. Da bis auf einige Fallstudien<sup>10</sup> noch keine empirischen Arbeiten existieren, hält sich auch die wissenschaftliche Debatte mit strengen Typologien zurück. Erste Klassifizierungsversuche wurden hinsichtlich der Akteure (öffentlich-privat) von Börzel/Risse (2003) sowie hinsichtlich der Netzwerkfunktion von Benner et al. (2002) und Witte et al. (2003) unternommen.

Börzel/Risse benennen sechs Formen öffentlich-privater und privater Interaktionen, die sich im Grad der Autoritätsverschiebung von „öffentlich“ zu „privat“ unterscheiden.<sup>11</sup> Hiermit werden zwar geteilte Souveränitäten zwischen Staat und privaten Akteuren erfasst, mit Bezug auf trisektorale globale Politiknetzwerke ist jedoch die Differenzierung in „öffentlich“ und „privat“

<sup>10</sup> Hier sind vor allem die des Global Public Policy Institute zu nennen.

<sup>11</sup> (1) Konsultation und Kooptation privater Akteure: z.B. private Akteure als Mitglieder von Regierungsdelegationen, Partizipation in Verhandlungssystemen, (2) Koregulierung öffentlicher und privater Akteure: z.B. private Akteure als direkte Verhandlungspartner, gemeinsame Implementierung, (3) Delegation zu privaten Akteuren: z.B. Standardsetzung unter Beteiligung öffentlicher Akteure, (4) Private Selbstregulierung im Schatten der Hierarchie: z.B. Selbstverpflichtungen unter Beteiligung öffentlicher Akteure, (5) Übernahme privater Regulierungsmechanismen durch den öffentlichen Sektor und (6) Private Selbstregulierung: z.B. Branchenstandards (2003, 19).

unterspezifisch. Im Weiteren werden daher private Akteure in Unternehmen und NGOs unterschieden.<sup>12</sup> Es ergeben sich auf der **Akteurseite** folgende mögliche Konstellationen:

Öffentlich-privat: (1) Trisektoral, (2) Regierung/IO<sup>13</sup> – Unternehmen, (3) Regierung/IO – NGO;  
Privat: (1) Unternehmen – NGO, (2) NGO – NGO, (3) Unternehmen – Unternehmen.<sup>14</sup>

Als Oberkategorien der Akteursklassifizierung können „Selbstregulierung“ und „regulierte Selbstregulierung“ unterschieden werden (vgl. Schulz/Held 2001). Während erstere ausschließlich private Netzwerke meint, bezieht sich zweiteres auf die Beteiligung öffentlicher Akteure<sup>15</sup>.

Zu den **Funktionen** von Netzwerken. Über die Beobachtung hinaus, dass alle Formen globaler Politiknetzwerke am Agenda-Setting beteiligt sind, lassen sich drei zentrale Funktionen identifizieren:

Verhandlung, Koordination und Implementierung (Witte et al. 2003, 66).

#### *Verhandlungsnetzwerke*

In Verhandlungsnetzwerken werden globale Normen und Standards festgelegt. Sie sind ihrer großen Regulationsreichweite wegen die voraussetzungsvollste Form von Netzwerken. Legitimität, Rechenschaftspflicht und Machtverteilung stellen hier kritische Größen dar. Ein besonderer Fall des Verhandlungsnetzwerkes ist die Standardsetzung und deren Durchsetzung allein durch Unternehmen oder deren Verbände in Form von *Codes of Conduct*. Es lassen sich zwei Modelle der Selbstregulierung unterscheiden (vgl. Haufler 2001, 8): Zum einen die technische und wirtschaftliche Standardisierung zur Reduktion der Transaktionskosten im internationalen Güter- und Dienstleistungsaustausch<sup>16</sup> und zum anderen die Bestimmung von ökologischen und sozialen Standards.<sup>17</sup> Eine solche Entwicklung von *Soft Law*<sup>18</sup> durch wirtschaftliche Selbstregulierung wirft Fragen nach der Effektivität, Effizienz und Legitimität auf. Bedeutende Variablen

<sup>12</sup> Diese Unterscheidung entspricht nicht derjenigen der UN. Die UN fassen auch Unternehmensverbände unter NGOs.

<sup>13</sup> Internationale Organisationen, womit zwischenstaatliche Organisationen gemeint sind.

<sup>14</sup> Auch die Kategorie „Unternehmen“ ist eine starke Vereinfachung. Häufig agieren Netzwerke, die ausschließlich aus Unternehmen zusammengesetzt sind, anstelle einzelner Unternehmen (vgl. auch Schneidewind 1998, 245). Wiederum können Netzwerke Netzwerke bilden, wie dies bei dem Zusammenschluss der Business Action for Sustainable Development (BASD) der Fall ist. Diese ist ein Koordinationsnetzwerk der International Chamber of Commerce und des World Business Council for Sustainable Development in Vorbereitung auf den Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung. Der heuristische Wert der Simplifizierung liegt in der Feststellung, welche sektoralen Handlungslogiken in einem Netzwerk zusammentreffen.

<sup>15</sup> Unter „öffentlich“ fallen zum einen Regierungen und zum anderen internationale (gleich: intergouvernementale) Organisationen.

<sup>16</sup> „Private governments“ existieren beispielsweise im Bereich des Flugverkehrs und der Schifffahrt (vgl. Ronit/Schneider 2000, 19). Die Standardisierung im Rahmen der International Organization for Standardization (ISO) ist hingegen ein öffentlich-privater Prozess (vgl. Haufler 2001, 9).

<sup>17</sup> Während ersteres eine in Europa bis ins 16. Jh. zurückgehende Tradition besitzt (grenzüberschreitender Handel wurde zunehmend relevant), ist letzteres ein junges Phänomen, das mit den Aktivisteninitiativen gegen multinationale Unternehmen in den 70er Jahren aufkam. Ein frühes Beispiel sind die Sullivan Prinzipien, die sich auf das Apartheidsregime Südafrikas bezogen.

<sup>18</sup> *Soft law* bezieht sich auf „rules, which are neither strictly binding nor completely void of any legal significance“ (Bernhardt 1984, in: Reinicke/Witte 1999, 16).

sind der politische Wille der Akteure wie der Verbindlichkeitsgrad des Standards (z.B. Monitoring, Sanktionsmechanismen).

#### *Koordinationsnetzwerke*

Koordinationsnetzwerke dienen der Abstimmung von Handlungsstrategien und dem Pooling komplementärer Ressourcen (vgl. Benner et al. 2002, 34; vgl. Witte et al. 2003, 67). Im Falle von Markt- oder Staatsversagen kann auf diese Weise nach dem Prinzip des komparativen Vorteils eine effiziente Ressourcenallokation stattfinden. Voraussetzung hierfür sind die Akkumulation und der Austausch von Wissen zwischen Unternehmen, NGOs, Regierungen und internationalen Organisationen. Wissen stellt eine zentrale Ressource im politischen Prozess eines Koordinationsnetzwerkes dar. Idealtypisch nehmen in Koordinationsnetzwerken internationale Organisationen die Funktion des Netzwerkbrokers ein. Unternehmen und NGOs werden sehr weit gehend in die internen Entscheidungsprozesse internationaler Organisationen integriert.

#### *Implementierungsnetzwerke*

Implementierungsnetzwerke fungieren ebenfalls als Mechanismen des Ressourcentauschs und –poolings; dies in erster Linie zur Umsetzung zwischenstaatlicher Verträge. Zum Teil bauen Implementierungsnetzwerke auf zwischenstaatlichen Verträgen als konsensuales Netzwerkwissen, zum Teil bilden sie aber auch Koalitionen, um einzelne Vertragsnormen wieder zu öffnen und neu zu verhandeln (vgl. Witte et al. 2003, 68). Die Partnerschaften des Weltgipfels fallen zum großen Teil in diese Kategorie.

Grundsätzlich sind mit dieser Dreiteilung idealtypische Funktionen benannt, die auch im Leistungsspektrum eines einzelnen Netzwerkes liegen können oder die ein Netzwerk im Zeitablauf nacheinander erfüllt. Werden die Akteurs- und die Funktionsdifferenzierung zusammengeführt, ergibt sich folgende Matrix:

Tabelle 2 Formen globaler Politiknetzwerke.

Akteure		Funktion	<b>Verhandlungsnetzwerk</b>	<b>Koordinationsnetzwerk</b>	<b>Implementierungsnetzwerk</b>
<b>Öffentlich-Privat</b>	Regulierte Selbstregulierung	Trisektoral	World Commission on Dams	Roll Back Malaria Initiative	Global Reporting Initiative
		Öffentlich – Unternehmen	Gold Industry Voluntary Code Initiative	Prototype Carbon Fund	West Africa LP Gas Market Development
	Öffentlich – NGO				
<b>Privat</b>	Selbstregulierung	Unternehmen – NGO	Marine Stewardship Council	Ethical Trading Initiative	Forest Stewardship Council
		Unternehmen – Unternehmen	Cement Sustainability Initiative	Sustainable Mobility Project	Sustainable Agriculture Initiative
		NGO – NGO			

Quelle 3 Eigene.

Die Beispiele illustrieren jeweils Netzwerke, an denen Unternehmen beteiligt sind. Im Gegensatz zu dyadischen Akteursbeziehungen mit klaren Zielfunktionen lassen sich die Netzwerktypen meist nicht nur einer der Arenen Politik, Markt und Öffentlichkeit zuordnen. Die Effekte

des Netzwerkhandelns in Verhandlungs-, Koordinations- und Implementierungsnetzwerken sind multidimensional.

Die drei vorangegangenen Abschnitte haben den Untersuchungsgegenstand eingeführt, indem sie dessen empirische Relevanz im politisch-historischen Kontext kurz verdeutlicht, ein generisches Konzept vorgeschlagen und eine Klassifikation vorgenommen haben. An diesen deskriptiven Part schließt sich die Erarbeitung des theoretisch-konzeptionellen Rahmens von unternehmerischer Handlungslogik einerseits und strukturellen Bedingungen des internationalen Systems andererseits an. In diesen können globale Politiknetzwerke schließlich systematisch als Instrument von Corporate Citizenship-Strategien und als eigenständige Governanceform eingeordnet werden.

## Corporate Citizenship und Global Governance

Das folgende Kapitel führt zunächst auf der Grundlage der Strukturationstheorie zwei metatheoretische Annahmen als Ontologie des Sozialen ein, die ein Grundverständnis für die Vermittlung von unternehmerischem Handeln und globalen Ordnungsstrukturen fundieren und eine „Brille“ für den Umgang mit substantiellen Theorien bereitstellen.

Vor diesem Hintergrund wird nach Anknüpfungspunkten für globale Politiknetzwerke in substantiellen Theorien der Managementlehre (Handlungslogik) und der Internationalen Beziehungen (Strukturelle Bedingungen) gesucht. Die Beteiligung von Unternehmen an globalen Politiknetzwerken wird in der Handlungslogik von Corporate Citizenship-Strategien rekonstruiert, die mit der Trias „Sozialinvestitionen – Sozialkapital – Soziale Ordnung“ benannt werden kann. Analog zur Analyse des Akteurs wird die Arena, das internationale System, betrachtet und nach den strukturellen Bedingungen gefragt, die zur Beteiligung von Unternehmen in globalen Netzwerken führen. Netzwerke zeigen sich schließlich als eine funktionale Verbindung von Unternehmenshandeln und der dezentralen Schaffung globaler Ordnungsstrukturen.

### 3 Corporate Citizenship und Global Governance

#### 3.1 Die Strukturationstheorie als Metatheorie

Warum eine Metatheorie?

Eine Metatheorie umfasst „präzise und unverwechselbare philosophische, erkenntnistheoretische, anthropologische und allgemein-sozialtheoretische Bestimmungen“ (Ortmann/Sydow 2001, 427). Als solches Set allgemeiner Annahmen kann eine Metatheorie als „sensitizing device“ für die Auswahl und den Umgang mit substantiellen Theorien bzw. Objekttheorien fungieren und bietet einen integrativen Rahmen für diese<sup>19</sup>. Für die vorliegende Arbeit wird die Strukturationstheorie des britischen Soziologen Anthony Giddens als metatheoretischer Rahmen herangezogen. Dabei interessieren allein die allgemein-sozialtheoretischen Bestimmungen im Sinne einer **Ontologie des Sozialen** (vgl. Windeler 2001, 146), womit eine „conceptual investigation of the nature of human action, social institutions and the interrelations between action and institutions“ (Giddens, in: ebd.) gemeint ist.

Zu den Grundaussagen der Strukturationstheorie:

„Structuration theory offers a conceptual scheme that allows one to understand both how actors are at the same time the creators of social systems and yet created by them“ (Giddens 1991, 204)

– so formuliert Giddens den konzeptuellen Anspruch der Strukturationstheorie. Indem sie den Prozeß, in dem Handlung und Struktur praktisch vermittelt werden, zum Erklärungsgegenstand macht, versucht die Strukturationstheorie die Dualismen von „Subjekt und Objekt, Handlung und System sowie Prozeß und Struktur“ (Beckert 1997, 364) zu überwinden. In Giddens‘ Theorieentwurf finden voluntaristische einerseits und deterministische Sozialtheorien andererseits zusammen; weder allein individuelle Handlungen noch gesellschaftliche Totalitäten, sondern soziale Praktiken werden betrachtet. Die elementaren Bausteine sind der Handlungs- und der Strukturbegriff und deren Verknüpfung in der zentralen Figur der „Dualität von Struktur“.

Handlung meint bei Giddens die Intervention von Akteuren in die soziale Welt, wobei so oder so gehandelt werden kann – Handeln ist kontingent (vgl. Beckert 1997, 365). Handeln wird zudem als sozial qualifiziert, wenn es sich indirekt oder direkt auf andere Akteure bezieht. Strategisches Handeln – für unternehmerisches und strukturpolitisches Handeln besonders relevant – ist im strukturationstheoretischen Handlungsbegriff aufgehoben. Dabei zeichnet sich strategisches Handeln durch die Durchsetzung eigener Interessen auch mittels der Veränderung sozialer Praktiken aus (vgl. Sydow et al. 1995, 23).

---

<sup>19</sup> Zur begrenzten Funktion von Metatheorien: (1) Es geht nicht darum, aus einer Metatheorie substantielle Theorien abzuleiten, wenngleich diese metatheoretisch informiert sein können. Substantielle Theorien sind der eigenen Bewährung ausgesetzt. Die Metatheorie dient zur Reflexion der Erkenntnisse substantieller Theorien (vgl. Ortmann/Zimmer 2001, 428).

Handeln ist rekursiv mit Struktur vermittelt, worunter Giddens Regeln und Ressourcen versteht, „die interaktive Beziehungen über Raum und Zeit stabilisieren“ (Walgenbach 1995, 766); Strukturen sind demnach „Regel-Ressourcen-Komplexe“ (Giddens 1984, 432). Während Regeln als praktisches Wissen für die Akteure wirksam werden, begründen Ressourcen ihre Handlungsfähigkeit. Die Strukturationstheorie unterscheidet je zwei Formen von Regeln und Ressourcen: Regeln der Sinnkonstitution (Signifikation) und der normativen Sanktion (Legitimation) sowie allokativen und autoritativen Ressourcen. Letztere konstituieren als das Vermögen, Macht über Materielles (allokative Ressourcen) und über Personen (autoritative Ressourcen) auszuüben, ebenso wie Regeln (vgl. Schneidewind 1998, 143) Herrschaft. Struktur in ihren Dimensionen Signifikation, Legitimation und Herrschaft ist nun nichts Greifbares, sondern existiert nur im Handeln und „als Erinnerungsspur, in die sich Teile des Wissens der Akteure über Handlungssituationen, Handlungssequenzen und Handlungsalternativen sedimentiert haben“ (Sydow et al. 1995, 23).

Zeigen soziale Praktiken eine gewisse Zeit-Raum-Kontinuität, spricht die Strukturationstheorie von sozialen Systemen. Diese sind durch Struktur bedingt und können in ihrer „Systemhaftigkeit“ (Schneidewind 1998, 138), also dem Grad ihrer Zeit-Raum-Kontinuität, deutlich variieren. Im Theorem der „Dualität von Struktur“ sind Handeln und Struktur schließlich zusammengedacht:

„[t]he constitution of agents and structures are not two independently given sets of phenomena, a dualism, but represent a duality“ (Giddens 1984, 25).

Struktur ist jeder sozialen Praxis inhärent und reproduziert diese.<sup>20</sup> Jede Handlung wird nicht nur durch Struktur begrenzt, sondern durch diese auch ermöglicht. Um Struktur von der Vorstellung des Statischen zu befreien und in ihre prozessuale Vermitteltheit mit dem Handeln zu stellen, hat Giddens den Neologismus „Strukturation“ eingebracht.

Für den weiteren Fortgang liefert die Strukturationstheorie im Bewußtsein ihrer theoretischen Schwächen zwei zentrale **ontologische Annahmen**:

- (1) Die prozessuale Vermittlung von Akteur und Struktur durch Strukturation und
- (2) Die Relevanz von sowohl Regeln als auch Ressourcen.

Beide Annahmen sind für die weitere Auswahl von und den Umgang mit substantiellen Theorien folgendermaßen bedeutsam:

<sup>20</sup> Sydow et al. verweisen nun darauf, dass sich der Begriff der Reproduktion von Struktur sowohl auf die Festigung wie auch auf die Veränderung bestehender Strukturen bezieht. Genau an dieser fehlenden Differenzierung entfaltet sich auch die Kritik von Archer in Bezug auf das Konzept der Dualität von Struktur (1984, in: Beckert 1997, 364). Giddens nennt nicht die Bedingungen, unter denen Handeln Strukturen reproduziert und wann es sozialen Wandel herbeiführt. Für die strukturpolitische Sichtweise bedeutet das einen Verlust an Trennschärfe. Die Frage „Wann ist denn nun unternehmerisches Handeln strukturpolitisch transformierend wirksam?“ kann nur bedingt beantwortet werden.



(1) Sie legen ein Grundverständnis für die Vermittlung handlungstheoretischer Ansätze des Managements mit dem neoinstitutionalistischen<sup>21</sup> Governance-Ansatz der Internationalen Beziehungen zugrunde. Den gemeinsamen Nenner neoinstitutionalistischer Ansätze benennt Young folgendermaßen:

„They agree, as well, on a conception of institutions as rules of the game or codes of conduct that define social practices, assign roles to the participants in those practices and guide interactions among the occupants of these roles. Among other things, this conception accents the distinction between institutions [Strukturen, d.V.], on the one hand, and organizations [Akteure, d.V.]... on the other. This has led to the newly emerging interest in the idea of governance without government“ (Young 1994, in: Obser 1999, 45).

Young zufolge trennen neoinstitutionalistische Ansätze<sup>22</sup> Akteur und Struktur und betonen den handlungsleitenden Charakter von Institutionen – und damit sind im Giddensschen Sinne Strukturen mit großer Zeit-Raum-Kontinuität gemeint<sup>23</sup>. Betrachtet man nun aber das Handeln von Akteuren als Institutionenbildung, wie dies Ortmann/Zimmer tun, indem sie

„Prozesse der Institutionalisierung zum Kerngeschäft des Managements von Unternehmungen [erklären, d.V.] ..., und zwar vor allem adressiert an die Unternehmung selbst ..., Kunden ..., Konkurrenten ..., Lieferanten, Abnehmer und andere Kooperationspartner ... und Recht und Politik ...“ (2001, 309),

so werden Institutionen als Produkte von Strukturationsprozessen erkennbar. Sie werden quasi „prozeduralisiert“. Kurzum, die strukturierungstheoretischen Annahmen dienen der Kopplung substantieller Theorien – handlungstheoretischer Ansätze einerseits und neoinstitutionalistischer Governance-Ansätze andererseits durch die Figur der Strukturierung.

(2) Sie geben Kriterien für die Auswahl einer adäquaten Netzwerktheorie an die Hand.

(3) Die zweite Annahme öffnet zudem den Blick sowohl auf die Regel- wie auch auf die Ressourcenseite der sozialen Praktiken von globalen Politiknetzwerken: „[A]lles soziale Handeln, auch strategisches Managementhandeln, [und Netzwerkwerkhandeln wird, d.V.] durch Sinn und

---

<sup>21</sup> Beim Neoinstitutionalismus handelt es sich um eine breite sozialwissenschaftliche Theorietradition, die sich grob in ökonomische, politikwissenschaftliche und soziologische Ansätze aufgliedert. Ihren gemeinsamen Referenzpunkt benennt Obser folgendermaßen:

„The common ground of all institutionalist scholars is the claim that the individual actors are embedded in, and therefore continually affected by, the different social arrangements of institutions“ (1999, 69).

<sup>22</sup> Vor allem der Politikwissenschaft und Soziologie. Dass besonders der soziologische und der ökonomische Institutionalismus selbst der Integration bedürfen, dieser Ansicht sind Ortmann/Zimmer und Obser. Denn die Analyse von Institutionalisierungsprozessen sei zwischen ökonomischer (Akteure und ihre Handlungsorientierung) und soziologischer (soziale Normen und Institutionen) Argumentation gefangen (vgl. Ortmann/Zimmer 2001, 329; vgl. auch Obser 1999, 53). Als Integrationsrahmen schlagen sie ebenfalls die Strukturierungstheorie vor, um „eine ökonomische Theorie, die mit der Unhintergebarkeit des Sozialen ... rechnet“ (Ortmann/Zimmer 2001, 329) zu fundieren

<sup>23</sup> Strukturierungstheoretisch werden Institutionen über soziale Praktiken definiert: „Institutions may be regarded as practices which are deeply sedimented in time-space: that is, which are enduring and inclusive ‚laterally‘ in the sense that they are widespread among the members of a community or society“ (Giddens 1979 in: Windeler 2001, 284).

Normen *und* Ökonomie *und* Macht restringiert und ermöglicht“ (vgl. Ortman/Sydow 2001, 430).

Nachdem soeben die metatheoretischen Grundannahmen im Sinne einer Ontologie des Sozialen eingeführt wurden, wird nun in substantielle Theorien eingestiegen, um den theoretisch-konzeptionellen Zusammenhang zu erarbeiten und Hypothesen zu bilden.

Zunächst wird unter dem Thema „Corporate Citizenship“ nach der **Handlungslogik** von Unternehmen gefragt, die der Beteiligung an globalen Politiknetzwerken zugrunde liegt. Im Anschluß an die theoretische Rekonstruktion der Handlungslogik des **Akteurs** werden in der Global Governance-Perspektive die **strukturellen Bedingungen** für die Beteiligung von Unternehmen in der globalen **Arena** analysiert. Auf diese Weise wird ein konzeptioneller Rahmen ermittelt, in den Netzwerke zwischen Handlungslogik und politisch-strukturellem Wandel eingeordnet und auf dessen Basis sie theoretisch fundiert werden können.

## 3.2 Corporate Citizenship

### 3.2.1 Corporate Citizenship: normativ

Eine der ersten umfangreicheren empirischen Studien zu Corporate Citizenship (CC) – durchgeführt vom Zentrum für Wirtschaftsethik und The Conference Board – kommt zu dem Ergebnis, dass 83 % der national und 95 % der international befragten Führungskräfte<sup>24</sup> Corporate Citizenship als Teil ihrer Unternehmenswerte und -richtlinien betrachten (vgl. Seitz 2002, 105). Darüber hinaus stellt eine Umfrage des Weltwirtschaftsforums zu Global Corporate Citizenship fest,

„that the concept of corporate citizenship is moving beyond compliance and philanthropy to become a more strategic issue of relevance to CEOs and boards of directors. At the same time, it is clear that most companies are in the early stages of defining what global corporate citizenship means for their company and industry, and integrating it into their corporate strategies and management processes“ (WEF 2003, 2).

Erste empirische Erkenntnisse signalisieren folglich, dass Corporate Citizenship zunehmende Relevanz für das normative und strategische Management erhält, gleichzeitig aber eine große Unklarheit über die Bedeutung des Konzeptes herrscht. In Praxis und Theorie werden zunächst eine Reihe von Bezeichnungen synonym zu Corporate Citizenship verwandt oder damit assoziiert: Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability, Corporate Governance und gesellschaftliches Engagement (vgl. Habisch 2003, vgl. Weiß 2002, 125-146).<sup>25</sup> Die größte Nähe weist Corporate Social Responsibility auf, wobei weder in Theorie noch Praxis eindeutige Abgrenzungen nachzuvollziehen sind. Insgesamt geht es derzeit noch darum, Begriffe zu besetzen,

---

<sup>24</sup> National/Deutschland: n=60; International: n=700.

so dass eine definatorische Pluralität herrscht. Tendenziell wird Corporate Citizenship als Fortentwicklung von Corporate Social Responsibility gesehen (McIntosh et al. 2003, 16), welches aus mehreren Gründen als defizitär betrachtet wird: (1) CSR sei eine aktive Gesellschaftsstrategie im Sinne von „social responsibility“, aber keine proaktive im Sinne von „social responsiveness“ (CC), (2) CSR betone einseitig die Pflichten des Unternehmens (vgl. Seitz 2002b, 41-42) und (3) CSR liege in Abgrenzung zum normativ-ethischen Konzept des Corporate Citizenship ein zweckrationales Verständnis zugrunde (vgl. Ulrich in: Weiß 2002, 141)<sup>26</sup>. Zumindest das letzte Argument überzeugt nicht, da auch Corporate Citizenship-Konzepte zweckrational begründet sein können. Von CSR positiv abgegrenzt, liegt der Minimalkonsens von Corporate Citizenship in der Anerkennung von sowohl Rechten als auch Pflichten des Unternehmens, wie es der Begriff des Bürgers transportiert (vgl. Weiß 2002, 113). Die theoretische Integration von Rechten und Pflichten kann sehr unterschiedlich aussehen. Die ökonomistische Position Milton Friedmans „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“ einmal ausgenommen, spannt sich der konzeptionelle Möglichkeitenraum für Corporate Citizenship zwischen einem ökonomisch-individualistischen Konzept der Bürgerschaft – exemplarisch von Seitz auf der Grundlage der Homannschen Wirtschaftsethik vorgelegt, und einem normativ-ethischen Entwurf (vgl. Maak 1999, 266; vgl. Weiß 2002) auf<sup>27</sup> - *Bourgeois* versus *Citoyen* (vgl. Tab. 3). Einmal ist der Bürger ein eigeninteressierter Akteur, der dank Weitsicht die Notwendigkeit erkennt, in soziale Ordnung zu investieren, um Dilemmasituationen überwinden zu können (vgl. Tab. 3):

„Ein Bürger soll die eigenen Interessen immer besser verstehen lernen, er soll die förderlichen Bedingungen für ihre bestmögliche Verwirklichung bestimmen und diesen Bedingungswunsch in geeigneter Form in den interaktiven Prozeß der Bestimmung sozialer Regeln einbringen. Es ist das Bürgerrecht, eigene Interessen zu verfolgen. Es ist die Bürgerpflicht, diese Interessen kalkulierend und damit längerfristig maximierend zu verfolgen. Systematisch folgt hieraus das Erfordernis von Vorleistungen und Investitionen, sowie die Einsicht in die Vorteilhaftigkeit sozialer Steuerung [sozialer Ordnung, d.V.] ...“ (Seitz 2002b, 62).

Andermal wird sich – so die Sicht des republikanischen Liberalismus (vgl. Tab. 3) – der

„Wirtschaftsbürger selbstbestimmt an [vernunftethisch begründete, d.V.] normative Grundsätze binden“ (Maak 1999, 252).

---

<sup>25</sup> Die Verbindungen der ersten drei Konzepte zu Corporate Citizenship analysiert Weiß ausführlich (vgl. 2002, 125-146).

<sup>26</sup> Ulrichs Begriffsdefinition besetzt den Begriff des Corporate Citizenship im Sinne des Wirtschaftsbürgers des republikanischen Liberalismus und ordnet Corporate Social Responsibility zweckrationalem Denken zu. De facto existieren aber normativ-ethische und zweckrationale Modelle unter beiden Bezeichnungen.

<sup>27</sup> Es ist bemerkenswert, dass sich die Polarisierung der deutschsprachigen Wirtschaftsethik (Ulrich-Homann-Steinmann-Wieland) nun in der praxisorientierteren Debatte zu Corporate Citizenship reproduziert anstatt neue gedankliche Wege – wie sie z.B. von Beschorner (vgl. 2002) skizziert werden – einzuschlagen. Der Graben wird beibehalten.

Während im ersten Fall Corporate Citizenship zur *Investition* in Sozialkapital und damit soziale Ordnung, zur Sozialinvestition wird, die der Maxime „Handle so, daß die Regel deines Handelns über die vorhersehbare Sequenz gleicher Situationen für dich am vorteilhaftesten ist“ (Seitz 2002b, 62) folgt, bedeutet Corporate Citizenship in der zweiten Interpretation die Wahrnehmung der „ordnungspolitische[n] *Mitverantwortung* für die Ausgestaltung vernünftiger Rahmenbedingungen“ (Maak 1999, 270-271) – Schaffung sozialer Ordnung aus individuellem Interesse versus Mitverantwortung aus vernunftethisch begründeter Motivation.<sup>28</sup>

Tabelle 3 Corporate Citizenship: normativ.

Ökonomisch-individualistisch	Konzeptioneller Zwischenraum	Normativ-ethisch
CC als Sozialinvestition	Pragmatische anglo-amerikanische Konzepte  „Sowohl als auch“	CC als ordnungspolitische Mitverantwortung
(Langfristige) Interessen		Vernunft
Strategisches Stakeholder-Konzept		Normativ-kritisches Stakeholder-Konzept
Gesellschaftsvertrag		Republikanische Bürgergesellschaft
(z.B. Seitz 2002)		(z.B. Maak 1999)

Quelle 4 Eigene.

Damit sind die theoretischen Pole der Corporate Citizenship-Debatte bestimmt, die jeweils nur ein geteiltes Verständnis von Bürgerschaft vorlegen: Entweder wird der *Bourgeois* durch den *Citizen* vereinnahmt oder vice versa. Der Großteil des anglo-amerikanischen Diskurses und die praktische Umsetzung verlaufen im Zwischenraum, sind allerdings theoretisch inkonsistent – ganz nach dem Motto: Es muß sich schon rechnen, soll aber auch echte Verantwortung sein. Trotz der unbefriedigenden theoretischen Angebote, wird im Folgenden pragmatisch dem ökonomisch-individualistischen Ansatz gefolgt, da sich ein rein normativ-ethisches Unternehmensverständnis zu sehr von der Entscheidungslogik der Unternehmen entfernt.<sup>29</sup> Im Weiteren werden die genannten konzeptionellen Bausteine eines ökonomisch-individualistischen Corporate Citizenship-Verständnisses expliziert: Sozialinvestition, Sozialkapital und soziale Ordnung.

<sup>28</sup> Beide Positionen sind theoretisch unbefriedigend. Erstere ignoriert die Bedeutung normativ-ethisch begründeter regulativer Ideen, während zweitens die funktionale Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und damit die funktionale Notwendigkeit des Gewinnprinzips vernachlässigt. Integrative Versuche wie der von Weiß, Corporate Citizenship als umfassende Mitgliedschaft zu konzeptionalisieren, sind noch mehr Programm als Theorie – die systematische Vermittlung fehlt.

<sup>29</sup> In diesem Punkt folge ich der Kritik Müller-Christ's an Ansätzen des nachhaltigen Managements in Bezug auf Theorielosigkeit und Ideologieverdacht (vgl. 2001, 87). Er kritisiert, dass Konzepte nachhaltigen Managements häufig nicht in Theorien des strategischen Managements verankert sind und das Schnittmengenmodell eine Vergrößerung der Schnittmenge nicht theoretisch fundiert als Nachhaltigkeitsfortschritt begründet. Einen Ideologieverdacht äußert er gegenüber normativen Konzepten, die als überlebensrelevant für das Unternehmen dargestellt werden. Die Orientierung an einer ökonomischen Rationalität – sei diese nun die Gewinnmaximierungs- oder Nachhaltigkeitsrationalität – ermöglicht hingegen eine Verankerung des Aufbaus von bzw. der Beteiligung an Netzwerken im strategischen Management und macht die normative Annahmen explizit. Mit der Wahl dieses Argumentationsganges wird die Bedeutung normativ-ethischer Prinzipien in kleinster Weise geleugnet, sondern auf diese wird im Zusammenhang mit der netzwerkinternen Logik ebenfalls Bezug genommen.

Das Konzept der **Sozialinvestition** verallgemeinert „das im engeren Sinne wirtschaftliche Investitionskonzept auf die soziale, gesellschaftliche Ebene“ (Seitz, 2002, 88). „Vereinfacht formuliert geht es bei sozialen Investitionen um den geplanten Einsatz unternehmerischen Vermögens außerhalb des unmittelbar wirtschaftlichen Bereichs zum Zweck der Wertsteigerung des Unternehmens“ (vgl. ebd.).

Dabei richtet sich die Investition auf den Aufbau von **Sozialkapital**, worunter in diesem Kontext

„jenes durch formelle und informelle Institutionen konstituierte Beziehungsgefüge, das einer Gesellschaft die dauerhafte Überwindung sozialer Interaktionsprobleme erlaubt und somit Erträge sozialer Kooperation dauerhaft zu stabilisieren verhilft“ (Habisch 1999, 473)<sup>30</sup>

zu verstehen ist. Die hier gewählte Definition von Sozialkapital verortet das Konzept im Anschluß an Ostrom in Fragen kollektiven Handelns (vgl. Ostrom/Ahn 2001, 4).

Das Sozialkapitalkonzept erweitert quasi die Kapitaltheorie, die klassischerweise Sach-, Finanz- und Humankapital kennt, um eine weitere Kapitalform (vgl. Habisch/Schmidpeter 2001, 12). Damit steht es – so Habisch – als Bindeglied zwischen „Corporate“ (Eigentum/Wettbewerbsfähigkeit als funktionale Notwendigkeit) und „Citizenship“ (Gemeinwohl/integrierter Bürger) (vgl. 1999, 493), da es Beziehungen und Regeln als Kapital konzipiert.<sup>31,32</sup> In dieser Perspektive kommen Unternehmen auch vermehrt als Produzenten globaler öffentlicher Güter in den analytischen Fokus (vgl. Kaul/Mendoza 2003, vgl. Sagasti/Bezanson 2001, 43).<sup>33</sup>

Ist die Sozialinvestition in Sozialkapital, sprich informelle und formelle Institutionen erfolgreich, entsteht **soziale Ordnung**. Diese „ist gekennzeichnet durch Erwartungssicherheit bezüglich des Verhaltens anderer – also Stabilität – aber auch durch geregelte Formen sozialen Wan-

<sup>30</sup> Sozialkapital ist, um mit Panther zu sprechen, ein „wesentlich umstrittene[s] Konzept“ (2002, 167). Es ist interdisziplinär (Soziologie, Politologie und Ökonomik) und wird sehr unterschiedlich verstanden. Gemeinsam ist allen Ansätzen die Erkenntnis, dass das politische und wirtschaftliche System von gesellschaftlichen Vorleistungen abhängig ist. In diesem Sinne kann Sozialkapital als Gegenkonzept zum Gedanken funktionaler Ausdifferenzierung verstanden werden (vgl. Panther 2002, 166). Im gegebenen Kontext wird auf Sozialkapitalkonzeptionen zurückgegriffen, die in der Theorie kollektiven Handelns verankert sind und sich mit der Weiterentwicklung des Rational Choice-Modells befassen. Die Namen Ostrom und Putnam, beides Politologen, stehen repräsentativ für diese Bemühungen.

<sup>31</sup> Habisch geht so weit, die Sozialkapitaltheorie als verbindendes Element zwischen „Republikanismus“ (Citoyen) und „Liberalismus“ (Bourgeois) zu verstehen. Die optimistische Konsequenz: Demokratie und ökonomischer Erfolg bedingen einander (vgl. 1999, 493). Somit wäre sie ein bedeutender Baustein für ein ausgereiftes Verständnis von Corporate Citizenship. Ulrich, der einen republikanischen Liberalismus vertritt, würde vermutlich die Instrumentalisierung von Normen im Sozialkapitalkonzept kritisieren.

<sup>32</sup> Wie weit werden Global Players in das Sozialkapital ihrer Gastländer investieren? Für Sach- und Humankapital ist dies ja weit verbreitet (Universitäten, Infrastruktur etc.).

<sup>33</sup> Die herkömmliche Unterscheidung in private und öffentliche Güter entlang der Kriterien „Rivalität“ und „Ausschließbarkeit“ wird in der Diskussion um globale öffentliche Güter herausgefordert. „Privat“ und „öffentlich“ werden auch hier neu definiert.

dels – also Entwicklungsfähigkeit“ (Habisch 2003, 20). Mit einem solchen weit gefaßten Begriff sozialer Ordnung wird nicht einem etatistischen Modell gefolgt, das soziale Ordnung allein durch den Staat garantiert sieht, sondern der Vorstellung einer Bürgergesellschaft. Soziale Ordnung wird über die Interaktion von Bürgern einer aktiven Bürgergesellschaft – Unternehmen inbegriffen – hergestellt (vgl. Habisch 2003, 20-23).<sup>34, 35</sup> Die Strukturierungstheorie präzisiert das Ordnungsproblem und dessen doppeltes Gesicht von Stabilität und Entwicklungsfähigkeit weiter als Art und Weise „how social systems bracket time and space – how they stretch across greater or lesser spans of time-space“ (Giddens 1987, in: Windeler 2001, 275). Ein derartiger strukturierungstheoretischer Blick versteht soziale Ordnung als „rekursive Praktiken der Konstitution von ‚Bindungen‘ von Zeit und Raum im Angesicht permanenter Produktion von Diskontinuitäten, zeitlicher, struktureller und räumlicher Differenzen und immer nur partieller Kontrolle der Prozesse. Gelingt diese Bindung nicht, lösen Ordnungen ... sich auf“ (Windeler 2001, 276).

Auf der Grundlage eines ökonomisch-individualistischen Corporate Citizenship-Konzeptes wurden soeben die logischen Bausteine vorgestellt: Unternehmen tätigen Sozialinvestitionen in Sozialkapital, um soziale Ordnung zu erzielen. Es stellt sich die Frage des Wie auf der Ebene des strategischen Managements.<sup>36</sup>

### 3.2.2 Corporate Citizenship: strategisch

Sozialinvestitionen zielen auf eines: Handlungsoptionen. Diese sind – strategisch gesprochen – der *Return on Investment* des Aufbaus von Sozialkapital und der Herstellung sozialer Ordnung. Schneidewind spricht im Kontext des Umweltmanagements in Bezug auf größere Handlungsoptionen für ökonomische und ökologische Ziele von der „Schnittstellenerweiterung“ (1998, 70). Diese geschieht durch die Einflußnahme auf die Umwelt des Unternehmens, in der die Handlungsrestriktionen begründet liegen. Unternehmen werden selbst zu „Strukturgestaltern“ bzw. „Regelsetzern“:

„The role of the large firm is unique. Whereas the regulation of the behaviour of individual ‚private‘ actors is concerned with the imposition of a public or general will on private citizens, large firms cannot be described as private ‚takers‘ of regulation in this sense. They have acquired the status of

<sup>34</sup> Für Habisch ist eben diese Interaktion Charakteristikum eines qualifizierten Verständnisses von CC. Ausschließlich Maßnahmen, die intersystemische bzw. intersektorale Interaktion beinhalten, betrachtet er als Bestandteil von CC.

<sup>35</sup> Eine derartige Vorstellung sozialer Ordnung als Resultat einer Gesellschaft aktiver Bürger, die allesamt Sozialinvestitionen tätigen, transportiert Giddens in seinem politischen Werk „Der Dritte Weg“. In Abgrenzung zum „rechten“ Konzept des Neoliberalismus, das einen Minimalstaat präferiert, und zum „linken“ Konzept des interventionistischen Wohlfahrtsstaates skizziert Giddens einen Staat, der Sozialinvestitionen tätigt (vgl. Renner 2001, 65).

<sup>36</sup> Hier wird dem Konzept Integriertes Management von Bleicher (vgl. 1996) gefolgt.

„governing institutions“. As Lindblom has argued, in a market economy firms carry out functions of an essentially public character“ (Hancher/Moran 1989, in: Zimmer 2001, 363).<sup>37</sup>

Werden **Handlungsoptionen** nun mit Zimmer auf Grundlage des „resource based view“ des strategischen Managements als **Ressourcen** konzipiert (vgl. 2001, 361), wird die Einflussnahme des Unternehmens auf seine Umwelt im Rahmen bestehender Modelle des strategischen Managements nachvollziehbar. Auch das Potential zur Einflussnahme auf unternehmensexterne Strukturen ist als Ressource zu begreifen, nämlich als „[Handlungspotential] einer zweiten Ebene“ (Zimmer 2001, 362), da es Ressourcen der ersten Ebene, also unmittelbar wirksame Handlungsoptionen, mobilisieren kann – es ist Handlungspotential, das sich aus Beziehungen ergibt.

Der entsprechende theoretische Rahmen innerhalb der ressourcenbasierten Ansätze, der die aus interorganisationalen, also auch Netzwerkbeziehungen entstehenden Ressourcen abbildet, ist der „relational view“<sup>38</sup>, der „auch als ein (Meta-)Theorierahmen ressourcenbasierter Netzwerkansätze gelten“ (Duschek 2002, 276) kann. In Erweiterung des klassischen ressourcenbasierten Ansatzes geht der *Relational View* davon aus, dass für das Unternehmen wettbewerbsrelevante Ressourcen und Kompetenzen häufig in interorganisationalen Beziehungen bzw. Praktiken liegen. Diese können für das Unternehmen zu relationalen Renten führen, sofern die interorganisationalen Beziehungen als Sozialkapital<sup>39</sup> wirksam werden. Denn nur als derart qualifizierte Beziehungen erlauben sie – gemäß dem Verständnis von Sozialkapital – „die dauerhafte Überwindung sozialer Interaktionsprobleme“ (Habisch 1999, 473) und die dauerhafte Stabilisierung sozialer Kooperationserträge (vgl. Habisch 2003, 30). Ressourcen- und Kompetenzenpooling als Formen kollektiven Handelns sind z.B. erst auf der Basis von interorganisationalen Beziehungen im Sinne von Sozialkapital möglich. Der *Relational View* erklärt nun auf der Basis relationaler Renten, die aus derartigen Beziehungen zu erschließen sind, Wettbewerbsvorteile.

Corporate Citizenship-Aktivitäten und speziell Vernetzungsstrategien sind somit im Rahmen des strategischen Managements abzubilden: Nämlich als Sozialinvestitionen in Sozialkapital und soziale Ordnung, die als Handlungsoptionen erster und zweiter Ebene auf der Ressourcen- und Kompetenzseite des Unternehmens relevant werden (vgl. Abb. 2). Etablieren sich Netzwerke als Sozialkapital bieten sie den Vorteil relationaler Renten, also erweiterter Handlungsoptionen erster und zweiter Ebene.

Wie können die soeben in ihrer strategischen Logik skizzierten Sozialinvestitionen handlungstheoretisch formuliert werden?

---

<sup>37</sup> Dass sich Unternehmen de facto ihrer strukturpolitischen Rolle bewusst sind, zeigt ein 2002 veröffentlichtes Statement des Weltwirtschaftsforums:

„Companies and business leaders have different spheres of influence [!], where they have different levels of authority and ability to manage their impacts and to influence the actions of their own employees, stakeholders and others“ (2003, 7).

<sup>38</sup> Der „relational view“ von Dyer/Singh ist noch kein ausgereifter Ansatz, stellt allerdings die jüngste theoretische Modifikation im strategischen Management dar (Duschek 2002, 276).

<sup>39</sup> Zum Teil wird auch von relationalem oder Netzwerkkapital gesprochen (vgl. Duschek 2002, 264-265, Zimmer 2001, 362)

Die instrumentelle, strukturverändernde Einflussnahme auf die marktliche, politische, rechtliche und öffentliche Unternehmensumwelt, sprich der Versuch, Handlungsoptionen zu schaffen bzw. für das Umweltmanagement die Schnittstelle von Ökonomie und Ökologie zu erweitern (vgl. Abb. 2), wird in der Betriebswirtschaftslehre unter den Begriffen „Strukturpolitik“ (Schneidewind 1998) bzw. „strategische Institutionalisierung“ (Ortmann/Zimmer 2001, 309-315) thematisiert.<sup>40</sup> Die theoretischen Annahmen der Ansätze konvergieren: Beiden liegt die Strukturationstheorie zugrunde und die Ausführungen zu strategischer Institutionalisierung (Zimmer 2001, 377-418) greifen zu einem Großteil die Analyse strukturpolitischer Ansatzpunkte auf. Diese Arbeit folgt dem Konzept der unternehmerischen **Strukturpolitik**.

„Unternehmerische Strukturpolitik ist die interessengeleitete und machtbasierte Einflußnahme von Unternehmungen auf marktliche, politische und gesellschaftliche Strukturen.“ (Schneidewind 1998, 42).

Die Wirkungsweise der bewußt „handlungspraktisch und diskursiv[en]“<sup>41</sup> strukturpolitischen Einflussnahme erklärt Schneidewind mit Rekurs auf die Strukturationstheorie, die in der Theorie der Unternehmung als strukturpolitischer Akteur zur Grundlegung eines Verständnisses der Unternehmen-Umwelt-Beziehungen wird (vgl. Schneidewind 1998, 208).<sup>42</sup>

Unternehmen nehmen strukturpolitischen Einfluss auf ihre Umwelten, indem sie die Struktur der Umwelt, in der Giddensschen Formulierung die Regeln und Ressourcen, modifizieren. Die Vermittlung von Handlung und Struktur vollzieht sich auf der Ebene der Vermittlungsmodalitäten. Der Differenzierung und Begriffsbezeichnung von Schneidewind (1998, 143-144) zufolge werden hier Interpretationsschemata, Normen, allokativer und autoritative Ressourcen wirksam. Diese Mittlerinstanzen sind auch die Ansatzpunkte für strukturpolitisches Handeln. Zum einen können die vier genannten Vermittlungsmodalitäten inhaltlich beeinflusst werden (z.B. veränderte Bedeutungszuweisung oder Umverteilung allokativer Ressourcen) und zum anderen kann die relative Gewichtung der vier Modalitäten in einem bestimmten Kontext modifiziert werden (vgl. Schneidewind 1998, 199-201). Über die unmittelbare Beeinflussung der Modalitäten hinaus kann mittelbar über die Einflussnahme auf Akteurskonstellationen und die Funktionsme-

---

<sup>40</sup> Zunehmend befassen sich auch soziologisch-institutionelle Analysen „organisationaler Felder“ im Grenzbereich von Organisationstheorie, Umweltmanagement und –politik sowie Umweltsoziologie mit der Frage, wie strategisches Handeln von Organisationen organisationale Felder beeinflusst und umgekehrt (vgl. Hoffman/Ventresca 2002; Jennings/Zandbergen 1995, 1030-1031, Starik/Rands 1995, 922-926). Damit vermeiden sie über- bzw. untersozialisierte Analysen von Organisationshandeln und werfen das Licht auf den Prozess institutionellen Wandels. Da diese Ansätze aber zumeist von der Ebene des organisationalen Feldes ausgehen, sind sie für die Erklärung strategischer Beeinflussung der Unternehmensumwelt im Rahmen des strategischen Managements nur bedingt geeignet.

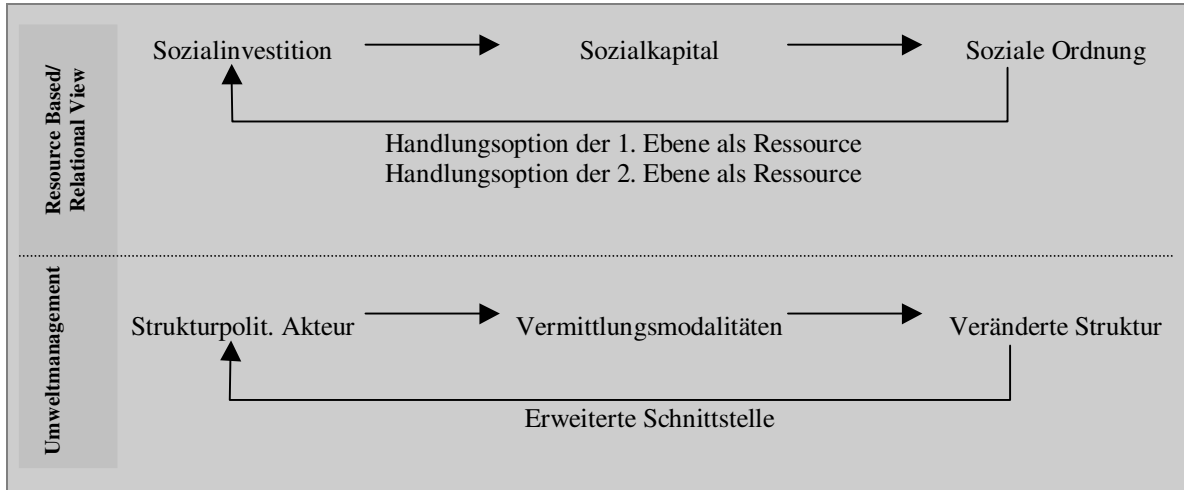
<sup>41</sup> Schneidewind betont den Charakter des „bewußt“ strukturpolitischen Handelns, da streng genommen die Strukturationstheorie jedes Handeln als strukturpolitisch bezeichnet.

<sup>42</sup> Die Theorie der Unternehmung beschreibt die Einflussnahme des Unternehmens auf seine Umwelt. Sie grenzt sich auf diese Weise von einem Verständnis der Determination des Unternehmens durch seine Umwelt im Sinne der System-Umwelt-Theorie oder eines reaktiven Stakeholder-Ansatzes ab und beschreitet den Weg zu einem interaktiven Verständnis der Unternehmen-Umwelt-Beziehung (vgl. Müller-Christ 2001, 110).



chanismen der Strukturreproduktion strukturpolitisch gewirkt werden. Dabei ist mit letzterem die Beeinflussung der Reflexivität und Diskursivität sozialer Praktiken gemeint (vgl. Schneidewind 1998, 203).

Abbildung 2 Corporate Citizenship: strategisch.



Quelle 5 Eigene.

Während der *Resource Based* und der *Relational View* Corporate Citizenship-Aktivitäten im strategischen Management verankern und damit ein theoretisch fundiertes Verständnis der Handlungslogik von Corporate Citizenship anbieten, liefert die Theorie der Unternehmung als strukturpolitischer Akteur ein avanciertes Strukturverständnis und Ansätze der Strukturpolitik – die Theorien ergänzen sich.

#### **Zur empirischen Relevanz der strategischen Logik von Sozialinvestitionen:**

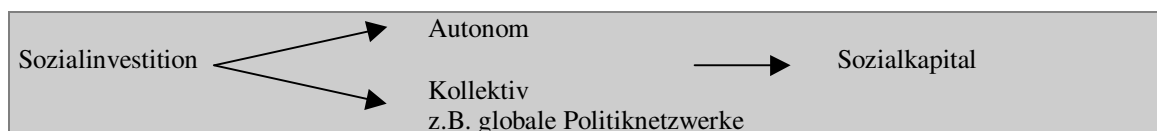
Der oben angeführten Umfrage des Zentrum für Wirtschaftsethik und The Conference Board zufolge ist für 50 % der befragten Führungskräfte die Unternehmenstradition für Corporate Citizenship-Aktivitäten ausschlaggebend, gefolgt von der Notwendigkeit langfristiger Investitionen in die Gesellschaft (national: 52 %; international: 21 %); für Deutschland wird mit 21 % als dritt wichtigstes Motiv genannt, dass Corporate Citizenship Teil der gültigen Unternehmensstrategie ist. Externer gesellschaftlicher Druck und andere Motive folgen in großem Abstand (vgl. Seitz 2002, 44-45).

Folglich hat die Logik von Sozialinvestitionen als zweit wichtigstes Motiv nach der Unternehmenstradition mit 52 % in Deutschland eine relativ weite Verbreitung erreicht, während international nur 21 % der Unternehmensführer diesem Verständnis folgen.

### 3.2.3 Corporate Citizenship und Netzwerke<sup>43</sup>

Der korporative Bürger kann Strukturgestaltung und die Schaffung dezentraler Ordnungsstrukturen auf grundsätzlich zwei Weisen organisieren: als autonomes oder kollektives Unterfangen (vgl. Abb. 3). Je weniger Ordnungsstrukturen existieren, umso notwendiger werden in der spieltheoretischen Logik kollektive Strategien, um Dilemmasituationen zu überwinden (vgl. Seitz 2002b, 79). Dies trifft besonders auf die globale Ebene zu. Aufgrund eines weitgehend regulatorischen Vakuums und großer Implementierungslücken – insbesondere in Bezug zu Umwelt- und Sozialstandards – sind dort kollektive Maßnahmen von Unternehmen und anderen korporativen Akteuren gefordert, um Corporate Citizenship zu einem Beitrag zu sozialer Ordnung werden zu lassen. Eine solche Aufgabe verlangt nach „Institutionen sui generis“, die „die wechselseitige Bindung der Systeme“ (vgl. Seitz 2002b, 137, 138) organisieren und dezentral soziale Ordnung errichten. Netzwerke – globale Politiknetzwerke – können solche Institutionen sein.

Abbildung 3 Autonome und kollektive Sozialinvestitionen.; Quelle 6 Eigene.



<sup>43</sup> Netzwerke und Kooperationen – eine Verhältnisbestimmung:

Netzwerke – ein neuer Stern am Himmel gesellschaftsorientierter Managementlehre?

Kollektive Strategien der Umweltgestaltung werden in der Umweltmanagementlehre bislang vornehmlich unter dem Begriff der Unternehmenskooperation, d.h. „[der] bewußte[n] und verständigungsorientierte[n] Koordination von Unternehmungen mit anderen (kollektiven) Akteuren“ (Schneidewind 1998, 289) bearbeitet (vgl. auch Aulinger 1996; Brockhaus 1996; Schneidewind 1998; Starik/Rands 1995, 921; Tischer 2001). Angesichts dieser Konkretisierung von Strukturpolitik in der Handlungsform Kooperation wird deutlich, was Strukturpolitik im Kern ausmacht: ihr proaktives und verständigungsorientiertes Moment. In diesem Sinne wird „Strukturpolitik“ als „Strukturgestaltung“ bewußt von „Strukturanpassung“ abgegrenzt (vgl. Schneidewind 1998, 316-317). Ihr strukturpolitisches Potential liegt im „Doppelgesicht“ der Kooperation – der strategischen Komponente der „Mobilisierung von allokativen und autoritativen Ressourcen“ einerseits und der verständigungsorientierten Förderung von „Bewußtheit, Diskursivität und Reflexivität“ andererseits (Schneidewind 1998, 318).

Nach Sydow „kann der Begriff der Kooperation eine sozial-ethische Norm, eine internalisierte Einstellung bzw. Erwartung, ein Strukturierungsprinzip sozialer Systeme oder eine Verhaltens- bzw. Interaktionsform bezeichnen“ (vgl. 1992, 93). Vor der Folie dieser Bestimmung wird ersichtlich, dass Unternehmenskooperationen der oben aufgeführten Definition zufolge primär als Interaktionsform – bzw. präziser: Interaktionsorientierung – aufgefasst werden. Diese Interaktionsorientierung wird zumeist auf ein relativ kleines Set von Akteuren bezogen. Demgegenüber bezieht sich das Konzept des Netzwerkes auf komplexere Beziehungszusammenhänge zwischen einer Vielzahl von Akteuren (vgl. Sydow 1992, 15-53), die auch nicht-kooperativ geprägt sein können. Wie Markt und Hierarchie wird das Phänomen „Netzwerk“ als Sozialkonfiguration (vgl. Schneider/Kenis 1996, 19), und damit als eigenständiger Steuerungsmechanismus, kategorisiert. Beide Merkmale – Komplexität und Sozialkonfiguration – qualifizieren Netzwerke als geeignetes generisches Konzept für die Betrachtung globaler Phänomene, an denen viele Akteure beteiligt sind und die soziale Ordnung schaffen. Der Beziehungszusammenhang als solcher ist Analyseeinheit, Netzwerke werden als „politische Tiere“ verstanden, sie sind Arenen und Akteure politischen Handelns zugleich. In diesem Verständnis öffnet die Netzwerkperspektive den Blick für interorganisationale Phänomene wie Sozial-/Netzwerkkapital, Verhandlungen und Lernen. Nach dem Trennen das Verbinden: Kooperation und Netzwerk stehen in einem engen Zusammenhang. Nicht jede kooperative Interaktion nimmt den Beziehungszusammenhang eines Netzwerkes an (vgl. Hellmer et al. 1999, 60). Umgekehrt aber ist jedes Netzwerk Resultat einer Kooperationsstrategie und damit „substantiell kooperativ“ (Sydow 1992, 93).

Wie der *Relational View* aussagt, sind Netzwerke interorganisationale Arrangements, aus denen sich relationale Renten erschließen lassen. Bedingung ist allerdings, dass Netzwerke sich als Sozialkapital manifestieren. Derartige relationale Renten sind Handlungsoptionen, die sich aus der kollektiven Selbstbindung der Netzwerkakteure ergeben. Ein Beispiel: Die Mitgliedsunternehmen des Marine Stewardship Council eröffnen sich durch die relativ feste wechselseitige Bindung an einen globalen Standard nachhaltiger Fischwirtschaft die Handlungsoption, sich auf dem Markt für nachhaltigen Fischfang zu etablieren. Netzwerke sind in der Corporate Citizenship-Perspektive somit Mechanismen kollektiver Selbstbindung, die es erlauben, dezentral soziale Ordnung zu errichten, um relationale Renten, sprich Handlungsoptionen, die sich aus dem Netzwerkzusammenhang ergeben, zu erschließen.

Wie steht es nun um die empirische Relevanz von Sozialinvestitionen in globale Politiknetzwerke im Rahmen von Corporate Citizenship-Strategien?

Andriof/Marsden zeichnen entlang kritischer Vorfälle, neuer Standards und Initiativen sowie der Institutionenbildung nach, wie sich seit den 1960er Jahren Corporate Citizenship hin zu Netzwerkstrategien entwickelt hat. Insbesondere in der zweiten Hälfte der 90er Jahre entstanden diverse Netzwerke, die regulierenden Einfluß im globalen Raum ausüben und sich aus einer Vielzahl von Akteuren zusammensetzen (vgl. 1999). In ihrer Genese können sie als Verstärkung von Stakeholderdialogen verstanden werden (vgl. auch Andriof/Waddock 2002, 20).

Tabelle 4 Corporate Citizenship: From Awakening to Networking.

	<b>Phase I: 1960-1983 „Awakening“</b>	<b>Phase II: 1984-1994 „Engaging“</b>	<b>Phase III: 1995-heute „Networking“</b>
<b>Kritische Vorfälle</b>	Nestlé Baby Food '70 Seveso Unglück '78 Amoco Cadiz Oil '78 Ford Pinto '78	Bhopal '84 Tschernobyl '86 Chico Mendes '88 Exxon Valdez '89	Shell – Brent Spar '95 Saro-Wiwa Hinrichtung '95 Nike Kinderarbeit '96 Asiatische Finanzkrise '97
<b>Neue Standards und Initiativen</b>	US Environmental Protection Act '69 Club of Rome '72 Brandt Bericht '80 Global 2000 Bericht '80	Responsible Care '85 Brundtland Bericht '87 UN Kindergipfel '90 Rio Erdgipfel '92	Apparel Industry Partnership '96 ISO 14000 '96 SA 8000 '97 Triple Bottom Line-Konzept '98 UN Global Compact '00 Global Reporting Initiative '98
<b>Neue Institutionen</b>	Council on Economic Priorities '69 Greenpeace '72 UNEP '73 World Resource Institute '83	Third World Network '85 Caux Round Table '86 SustainAbility '87 PWBLF '90 Amnesty Business Group '91 WBCSD '91	EBNSC '95 Ethical Trading Initiative '97 Business Partners for Development '97 CEPAA '98

Quelle 7 Andriof/Marsden (ergänzt).

Fazit: Netzwerke sind Mechanismen kollektiver Selbstbindung, die als Sozialkapital relationale Renten für Unternehmen generieren können. Empirisch betrachtet entwickeln Unternehmen seit Mitte der 90er Jahre aus anfänglichen Stakeholder-Dialogen komplexere Vernetzungsstrategien, die zu der gegenwärtig aktuellsten Form des trisektoralen globalen Netzwerkes geführt haben.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegung und der empirischen Beobachtung lässt sich die erste Hypothese formulieren:

⇒ H 1: Multinationale Unternehmen agieren im Rahmen ihrer Corporate Citizenship-Strategie verstärkt in globalen Politiknetzwerken.

In den drei vorangegangenen Abschnitten wurde die Handlungslogik von Corporate Citizenship rekonstruiert, in das strategische Management eingeordnet und Vernetzungsaktivitäten wurden in dieser Handlungslogik verortet. Es folgt ein Perspektivenwechsel: vom **Akteur** zur **Arena**. Es wird nun nach dem strukturellen Gerüst des internationalen Systems gefragt, welches **Bedingung** ist, dass Unternehmen qua globale Politiknetzwerke Einfluss auf die globale Politik ausüben können. Dazu wird der zunehmend verbreitete Global Governance-Theoriestrang der Internationalen Beziehungen bemüht.

### 3.3 Global Governance

#### 3.3.1 Governance

Unter der Bezeichnung „Governance“ firmiert vieles: Corporate Governance, Governance als New Public Management, Good Governance, Socio-cybernetic Governance, Global Governance (vgl. Rosenau 2002, 71-73), Economic Governance, Participatory Governance, Governance als „institutionelle Steuerung“ etc. Dementsprechend unterschiedlich sind die Definitionen. Auf Grundlage einer aktuellen Übersicht über Governancedefinitionen identifiziert Kooiman allerdings drei zentrale Elemente der Governancebegriffe: Regeln und Eigenschaften von Systemen, Kooperation zur Förderung von Legitimität und Effektivität sowie neue Prozesse, Arrangements und Methoden (vgl. Kooiman 2002, 72-73). Diese Zusammenstellung zeigt, dass Governanceansätze – auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Konnotationen – die (Neu)Strukturierung sozialer Ordnung beschreiben und analysieren wollen. Aufbauend auf diesem Grundverständnis wird im Weiteren Governance als institutionelle Steuerung aufgefasst. Den kybernetischen Vorstellungen<sup>44</sup> einer prozessualen Steuerung bzw. Regelung<sup>45</sup> folgend, geht der institutionelle Steuerungsansatz davon aus, dass „sich individuelles und kollektives Handeln im Zusammenwirken mit formellen und informellen sozialen Regeln und Regelsystemen selbststeuert und selbstreguliert“ (Schneider/Kenis 1996, 12). Institutionelle Steuerung ist

<sup>44</sup> Kenis/Schneider verweisen auf den begriffsgeschichtlichen Zusammenhang des griechischen „kybernêtês“, die Bezeichnung für den Steuermann athenischer Kriegsschiffe, mit dem lateinischen „gubernare“ und dem heutigen „to govern“ bzw. „gouverner“ – so die innere Logik von Kybernetik und Governance.

<sup>45</sup> Während Steuerung das Festlegen externer verhaltensbestimmender Variablen meint, baut ein Regelungsmechanismus auf Rückkopplung, ist also rekursiv.

nun nicht im Sinne strenger Determination zu verstehen, sondern als „Form der Handlungskanalisierung“ (Schneider/Kenis 1996, 11).<sup>46</sup>

Unter dem Gesichtspunkt der politischen Rollenverteilung hat der Governanceansatz zwei bedeutsame Implikationen: Zum einen geht mit ihm ein verändertes Aufgabenverständnis des Staates einher – dieser solle mehr moderieren und z.T. Leistungserbringung an den Markt delegieren, die Rede ist vom „kooperative[n] Staat“ (Ritter, in: Messner 1995, 172), und zum anderen wird eine geteilte gesellschaftliche Verantwortung für die Ressourcenallokation und Konfliktlösung angenommen, womit von der Existenz einer starken Zivilgesellschaft ausgegangen wird (vgl. Schmitter 2002, 55).

In dieser grundsätzlichen Perspektive von Governance als institutionelle Steuerung definieren Hirst und Thompson **Governance**

„as the set of practices whereby interdependent political and/or economic actors coordinate and/or hierarchically control their activities and interactions.... Governance structures are therefore formal and informal institutional devices through which political and economic actors organize and manage their interdependencies. The purpose of such structures is to organize negotiation processes, set standards, perform allocative functions, monitor compliance, reduce conflict, and resolve disputes“ (Hirst/Thompson 1997, 362).<sup>47</sup>

Es wird deutlich: Governance meint die dezentrale Errichtung sozialer Ordnung durch formelle und informelle Institutionen, die als Governancestrukturen bezeichnet werden. Dabei wird mit Bezug auf soziale Praktiken von Akteuren dem strukturationstheoretischen Verständnis des Aufbaus und Erhalts von Ordnung gefolgt.

Wie zeigt sich das internationale System in der analytischen Governanceperspektive? Sind in ihm die entsprechenden Bedingungen gegeben, so dass Unternehmen in Sozialkapital und soziale Ordnung investieren können?

---

<sup>46</sup> Besonders der akteurzentrierte Institutionalismus der so genannten Max-Planck-Schule um Fritz Scharpf und Renate Mayntz räumt dem Akteur Handlungsfreiräume ein. Dadurch, dass sie in der Debatte um Handlungs- vs. Systemtheorie eine Mittelposition einnehmen, ist ihr Ansatz mit der Stoßrichtung der Strukturierungstheorie zu vergleichen. Politisch-ökonomische Steuerung im Sinne von Handlungskanalisierung ist unter hohen Voraussetzungen möglich. Wesentlich näher an systemtheoretischen Voraussetzungen bleibt der Ansatz der „dezentralen Kontextsteuerung“ von Willke (vgl. Brand/Fürst 2002, 47).

<sup>47</sup> Entwickelt hat sich diese spezifische Konzeption von Governance als institutionelle Steuerung aus der Neuen Institutionenökonomik und dem politikwissenschaftlichen Neo-Institutionalismus einerseits und aus der in den 70er Jahren der Sozio-Ökonomik entsprungenen Korporatismusforschung andererseits (vgl. Schamp 2000, 15). Einer der wichtigsten Forschungsschwerpunkte des institutionellen Governanceansatzes liegt darin, diskrete institutionelle Formen zu identifizieren und ihre Funktionsweise zu erklären. Dabei setzt die Analyse auf unterschiedlichen Ebenen an: Organisationen, Sektoren/Cluster, nationale Gesellschaften und Weltgesellschaft (vgl. Schneider/Kenis 1996, 17) kommen entsprechend dem Erklärungsinteresse in das Blickfeld.

### 3.3.2 Global Governance und Netzwerke

In den Internationalen Beziehungen werden Governancetheorien unter der Bezeichnung „Global Governance“<sup>48</sup> rezipiert. Drei Varianten sind zu unterscheiden: eine emphatische, eine politisch-strategische und eine empirisch-analytische (vgl. Brunnengräber 2001, 2; vgl. auch Mürle 1998, 6). Während das emphatische Konzept Global Governance zum Leitbild für die begrifflich-theoretische und normative Re-Orientierung globaler Politik erklärt, stellt die politisch-strategische Variante einen sozialdemokratischen Reformansatz mit dem Ziel der „Neugestaltung von Staatlichkeit“ (Brunnengräber 2001, 2) dar. Beide Varianten stehen im Kontext einer Reihe politischer Berichte: der Brandt-Bericht (1980), der Brundtland-Bericht „Our Common Future“ (1987) der mit einem UN-Mandat beauftragten World Commission on Environment and Development, „The First Global Revolution“ (1991) des Club of Rome, der Bericht „Our Global Neighbourhood“ (1995) der Commission on Global Governance und der Bericht „Grenzen des Wettbewerbs“ (1997) der Gruppe von Lissabon. Dieser emphatische und politisch-strategische Global Governance-Diskurs<sup>49</sup> ist zwar politisch und wissenschaftlich dominant und hat entscheidende Impulse für strukturpolitisches Engagement von Unternehmen in der globalen Politik gegeben, ist aber aufgrund seines präskriptiven Charakters für die Analyse nicht geeignet.<sup>50</sup>

Als theoretischer Referenzpunkt der empirisch-analytischen Variante gilt „Governance without Government: Order and Change in World Politics“ (Rosenau/Czempiel 1992), ihr Hauptvertreter ist James Rosenau. Die analytische Einheit sind Regelsysteme („rule systems“) der Entscheidungsfindung und Implementation auf globaler (z.B. UN-System), regionaler (z.B. EU, MERCOSUR, ASEAN) und transnationaler Ebene (z.B. Unternehmens- und Politiknetzwerke, Zivilgesellschaft) (vgl. Held/McGrew 2002, 9), womit über eine staatenzentrierte<sup>51</sup> Perspektive hinausgegangen wird:

„By locating rule systems at the heart of our theoretical formulations, we can trace and assess the processes of governance wherever they may occur. That is, through focusing on rule systems we will not be confined to the world of states and will be empowered to explore issues and processes in terms of the way in which authority is created, dispersed, consolidated or otherwise employed to exercise control with respect to the numerous issues and processes that states are unable or unwilling to address (Rosenau 2000, 188).“

---

<sup>48</sup> Deutsche Entsprechungen sind „Weltordnungspolitik“, „globale Strukturpolitik“ oder „komplexes Weltregieren“ (Scherrer 2000, 13). Die entwicklungspolitische Terminologie kennt auch den Begriff der „Regierungsführung“ (Brand et al. 2000, 13).

<sup>49</sup> Viele in der Politikberatung aktive Wissenschaftler stehen in dieser Tradition. An prominentester Stelle in Deutschland steht das Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) der Universität Duisburg.

<sup>50</sup> Zur Kritik an diesen beiden Varianten vgl. auch Brand et al. 2000.

<sup>51</sup> Damit grenzt sich die Global Governance-Perspektive von der neo-realistischen Schule der Internationalen Beziehungen ab. Indem nicht nur Staatshandeln als Variable globaler Regelsysteme betrachtet wird, wird über das Modell der „Westfälischen Ordnung“ (Nationalstaatensystem nach dem Westfälischen Frieden) hinausgegangen. Ebenso wenig ist sie aber den idealistischen Ansätzen, die vor allem supranationale Institutionen betonen, zuzuordnen.

Die Orientierung an Regelsystemen in der Global Governance-Debatte reflektiert das allgemeine Verständnis von Governance als institutionelle Steuerung und löst die Herstellung sozialer Ordnung im globalen Raum aus der engen Bindung an staatliche Akteure. Verstanden als Regelsystem lässt sich das internationale System in der Global Governance-Perspektive mit vier zentralen Strukturmerkmalen belegen:

- Es ist ein Mehrebenensystem (vgl. Messner 2001).
- Es ist polyarchisch bzw. pluralistisch, da Autorität fragmentiert ist (vgl. Rosenau 1992, 284-285).
- Es ist strukturell komplex, da funktionelle und räumliche Überlappungen zwischen den Einfluss- und Zuständigkeitsbereichen einzelner Akteure bestehen.
- Staaten sind zunehmend strategische Akteure, die verschiedene Governanceformen koordinieren (vgl. Held/McGrew 2002, 9).

Mit der transnationalen Ebene des Mehrebenensystems und dessen polyarchischer Struktur kommen private Akteure<sup>52</sup>, also auch Unternehmen, in den theoretischen Fokus. Diese besitzen der Diagnose fragmentierter Autorität zufolge „spheres of authority“ (Rosenau 2002, 72) mit unterschiedlich großen Reichweiten<sup>53, 54</sup>, die sie zur Regelsetzung und -umsetzung nutzen. Gleichzeitig agieren sie aber auch in einem Umfeld anderer Autoritätssphären, wie z.B. von multilateralen Organisationen oder Staaten (vgl. Ronit/Schneider 2000, 8).<sup>55</sup>

#### **Unternehmen und Autoritätssphären**

Multinationale Unternehmen besitzen Autoritätssphären in der globalen Politik, die sie durch Netzwerkbildung nutzen und ausdehnen sowie in Beziehung zu den Autoritätssphären öffentlicher und weiterer privater Akteure setzen. Dass der Umgang mit diesen Autoritätssphären und die Definition der Aufgabenverteilung zwischen privaten und öffentlichen Akteuren für das Management multinationaler Unternehmen ein gewichtiges Thema ist, zeigt allein die Tatsache,

<sup>52</sup> Privat bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die primäre Aufgabe dieser Akteure in der Bereitstellung privater Güter oder Clubgüter liegt (vgl. Ronit/Schneider 2000, 8).

<sup>53</sup> Richard Newton, Direktor von BP Europe, bemerkte zur politischen Macht von multinationalen Unternehmen: „If people think you have power, then – to some degree at least – you do“ (Hauffer 2000, 5). Unternehmensführer beginnen offensichtlich, ihr strukturpolitisches Potential zu reflektieren. Dazu Human Rights Watch: „a well-implemented policy [by BP] could have far-reaching effects, since BP merged with the US oil major, Amoco, to form the third-largest oil company in the world (behind Shell and Exxon), with operations in countries with poor human rights records such as Algeria and Colombia, and operating in alliance with Statoil – which also has a human rights policy – in Angola and Azerbaijan“ (1999, in: Woods 2002, 33).

<sup>54</sup> „[R]emaining open to the diverse plurality of all political actors should not lead us to think that all actors have equal power, legitimacy, and moral authority to make claims“, wendet Franceschet ein (2002, 29). So trivial diese Aussage auch ist, in der Global Governance-Debatte werden Machtkonzentrationen und Legitimitätsfragen leicht vernachlässigt. Hieran entfaltet sich auch die von der kritischen Theorie und demokratietheoretischer Ansätze angeleitete Kritik.

<sup>55</sup> Im Sinne zunehmender Beteiligung nicht-staatlicher Akteure kann das internationale System mit Ansell/Weber als „open-systems architecture“ (1999) beschrieben werden.

dass das Weltwirtschaftsforum<sup>56</sup>, die International Chamber of Commerce (ICC) und der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) – drei einflussreiche Unternehmensnetzwerke – jüngst eigenständige Programme zu Global Governance aufgelegt haben.

Die entscheidende Frage von Global Governance-Theoretikern angesichts dieser Wahrnehmung des internationalen Systems ist diejenige nach unterschiedlichen Formen der Koordination autonomer Akteure und deren Autoritätssphären, so dass Regelsysteme entstehen. Während in der allgemeinen Governance-Debatte drei idealtypische Governancemodi – Staat, Markt und Netzwerk – erkannt werden (vgl. Powell 1996, 221; vgl. Mayntz 1996, 477)<sup>57</sup>, unterscheidet Rosenau für die globale Ebene sechs Koordinationsmechanismen (vgl. 2002, 81; vgl. Tab. 5), die er entlang des Grades formalisierter Autorität und der Verteilung von Autorität (horizontal, vertikal) kategorisiert. Dem jeweiligen Governancemodus ordnet er relevante Akteursgruppen zu.

Tabelle 5 Governanceformen.

		Prozesse	
		Eindirektional (vertikal oder horizontal)	Mehrdirektional (vertikal und horizontal)
<b>Strukturen</b>	Formell	<b>Top-down governance</b> (Regierungen, Unternehmen, Int. Organisationen)	<b>Network governance</b> (Regierungen, Int. Organisationen, NGOs, Unternehmen, Unternehmensverbände/-netzwerke)
	Informell	<b>Bottom-up governance</b> (Massenöffentlichkeit, NGOs)	<b>Side-by-side governance</b> (NGOs, Regierungen)
	Gemischt	<b>Market governance</b> (Regierungen, Int. Organisationen, Eliten, Märkte, Massenöffentlichkeit, Unternehmen)	<b>Mobius-web governance</b> (Regierungen, Eliten, Massenöffentlichkeit, Unternehmen, Int. Organisationen, NGOs)

Quelle 8 Rosenau 2002, 81 (eigene Übersetzung, verändert).

Während *Top-down governance*, *Market governance* und *Network governance* den drei Idealtypen Staat (Hierarchie), Markt und Netzwerk entsprechen, bezieht sich *Bottom-up governance* besonders auf soziale Bewegungen, *Side-by-side governance* meint die direkten persönlichen Kontakte von transnationalen Nichtregierungseliten, z.B. Vorstandsmitglieder großer Unternehmen, mit Regierungsvertretern, entspricht also etwa Lobbying-Mechanismen, und *Mobius-web governance* meint das Zusammenfallen verschiedener distinkter Governancemodi (vgl. Rosenau 2002, 81; vgl. Tab. 5).

Zunächst wird aus dieser Typologie ersichtlich, dass Unternehmen in unterschiedlichen Formen an der Erbringung von globalen Steuerungsleistungen beteiligt sind. Globale Politiknetzwerke sind eine Form der Netzwerk-governance<sup>58</sup>, die sich durch formelle Strukturen und mehrdirek-

<sup>56</sup> Das Weltwirtschaftsforum plant, einen jährlichen Global Governance-Bericht aufzulegen. Der erste Bericht wird Januar 2004 erscheinen. Vgl. <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Governance+Initiative>, 21.03.2003.


<sup>57</sup> Zur Einführung in die Diskussion über Governancemodi und die Konsequenzen für das Ökonomieverständnis vgl. Anhang A.2.

<sup>58</sup> Andere sind z.B. globale Produktionsnetzwerke.



tionale Beziehungen, also ein komplexes Beziehungsgefüge, auszeichnet. Während hier Formen funktionierender Koordination vorgestellt werden, muss das Gegenteil als Möglichkeit mitgedacht werden. Multisektorale Kooperation, also Netzwerk-governance, ist ein voraussetzungs-voller Prozess und dem Scheitern ausgesetzt. Brown et al. diagnostizieren daher auch eine gegenläufige Erscheinung: „intersectoral polarization“ (2000, 289).

Zusammengefasst: Aus Sicht von Global Governance-Theorien besteht das internationale System aus Regelsystemen, ist polyarchisch strukturiert und besitzt mehrere Ebenen. Die Regelsysteme werden von verschiedenen Akteursgruppen auf dem Wege unterschiedlicher Governanceformen, u.a. mittels globaler Politiknetzwerke, konstituiert. Mit der Differenzierung von Steuerungsformen implizieren Global Governance-Theorien einen empirischen Trend zur Pluralität von Governanceformen, der Zunahme von Netzwerk-governance und der verstärkten Beteiligung nicht-staatlicher Akteure (vgl. Held/McGrew 2001, 11; vgl. Ngaire 2002, 31). Vor diesem Hintergrund lässt sich hinsichtlich der **strukturellen Voraussetzungen** der globalen **Arena** für Corporate Citizenship-Aktivitäten folgende Hypothese aufstellen:

 H 2: Das internationale System bildet durch die Zunahme von Netzwerken als Governancemechanismen vermehrt strukturpolitische Arenen für Unternehmen aus.

### 3.4 Zwischenfazit

Was wurde mit der bisherigen Analyse der Handlungslogik und der strukturellen Voraussetzungen gewonnen, wie lassen sich Corporate Citizenship und Global Governance systematisch verknüpfen?

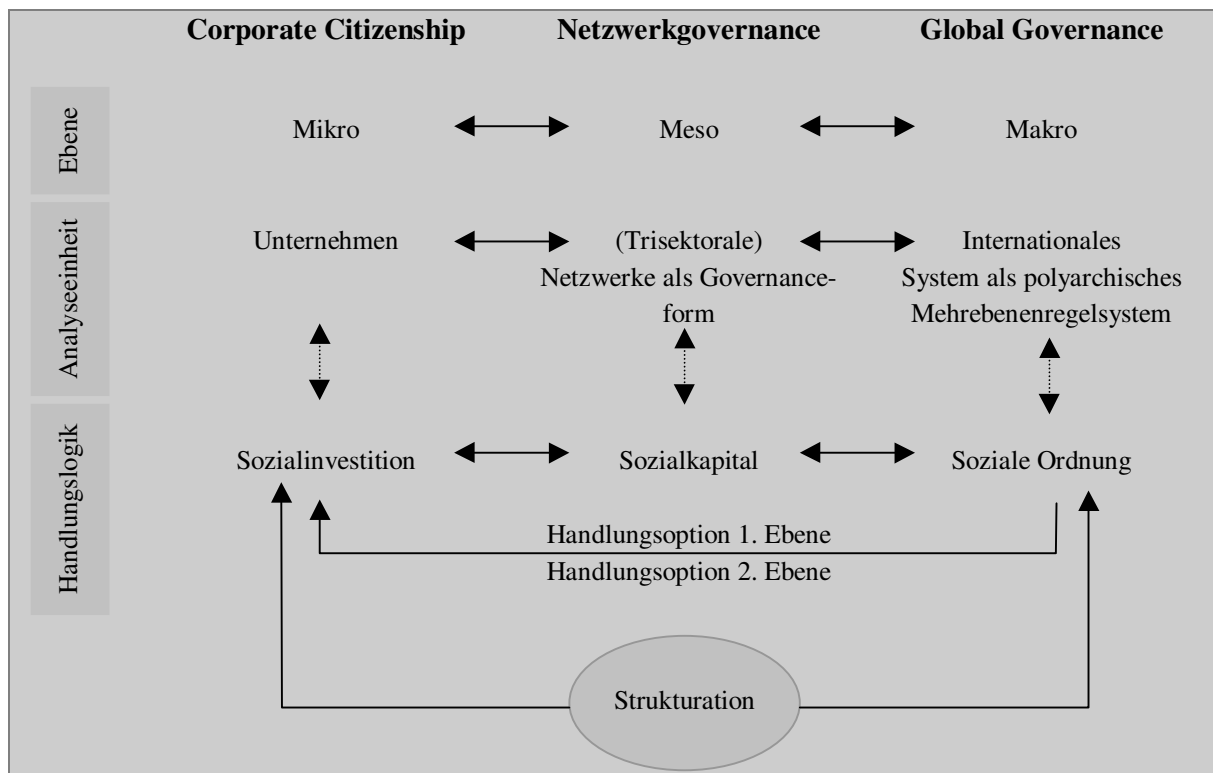
Ausgehend von der Feststellung, dass Unternehmen in globalen Politiknetzwerken mit anderen gesellschaftlichen Akteuren interagieren (Kap. 2), wurde nach theoretischen Anknüpfungspunkten für dieses Phänomen auf Seiten der Betriebswirtschaftslehre und der Internationalen Beziehungen gefragt, wobei die Handlungslogik von Unternehmen und das institutionelle Gerüst des internationalen Systems im Mittelpunkt standen.

Betriebswirtschaftslehre: Unternehmen suchen nach relationalen Renten – vor allem nach Handlungsspielräumen, die sie aus der Interaktion mit anderen Organisationen gewinnen können. Im Rahmen ihrer Sozialinvestitionen bzw. der Strukturgestaltung verfolgen sie gemeinsam mit anderen Akteuren kollektive Strategien – z.B. in Netzwerken. Auf diese Weise investieren sie in Sozialkapital und schließlich in soziale Ordnung (vgl. Abb. 4). Als Hypothese wurde formuliert, dass die Beteiligung von multinationalen Unternehmen an globalen Politiknetzwerken ein empirisch verstärkt auftretendes Phänomen ist (vgl. H 1). Es wird angenommen, dass Netzwerke im Sinne einer „[i]nteractive and [,i]nstitutional [p]olicy“ (Elsner 2003, 27) bewußt ein-

gegangen und ausgestaltet werden. Windeler spricht in diesem Zusammenhang von „[r]eflexiver Vernetzung“<sup>59</sup> (2001, 334). Soweit zur Handlungslogik.

Internationale Beziehungen: In der Perspektive von Global Governance-Ansätzen zeigt sich das internationale System als ein pluralistisches Mehrebenenregelsystem, in dem soziale Ordnung bzw. Regelsysteme polyarchisch errichtet und erhalten werden, und das geteilte Souveränitäten ausbildet (vgl. Abb. 4). Orte der dezentralen Errichtung und des Erhalts von sozialer Ordnung bzw. von Regelsystemen sind neben weiteren Governanceformen globale Politiknetzwerke. Als Hypothese wurde festgehalten, dass das internationale System durch die Herausbildung von Netzwerken zunehmend strukturpolitische Arenen für Unternehmen ausbildet (vgl. H 2), also vermehrt Strukturen der dezentralen Schaffung sozialer Ordnung entwickelt.

Abbildung 4 Corporate Citizenship, Netzwerke und Global Governance.



Quelle 9 Eigene.

Es wird ersichtlich, dass das funktionale Bindeglied zwischen Corporate Citizenship und Global Governance in dem institutionellen Arrangement des Netzwerks liegt. Netzwerke stellen in dieser Situation eine Governanceform dar, um jenseits herkömmlicher Rollenteilung qua kollektiver Selbstbindung dezentral Steuerungsleistungen zu erbringen.<sup>60</sup> Dabei ist ein qualifiziertes Netzwerkverständnis zentral: Netzwerke müssen als Sozialkapital wirksam werden (vgl. Abb.

<sup>59</sup> Reflexive Vernetzung meint, dass heute auf Netzwerke als Form sozialer Beziehungen und als Alternative zu Markt und Hierarchie zurückgegriffen wird. Es wird – so Windeler – mit traditionellen Auslegungen interorganisationaler Beziehungen gebrochen. Intersektorale Beziehungen befinden sich in diesem Sinne noch in den Anfängen reflexiver Vernetzung.

<sup>60</sup> Zur systematischen Vermittlung von Corporate Citizenship und Global Governance durch Netzwerke vgl. auch Habisch 2003, 183-185.

4), was im weiteren Verlauf der Arbeit verdeutlicht wird (vgl. Kap. 3.4). Nur als solche besitzen sie den entsprechenden Bindungsgrad, um Ordnungsstrukturen zu etablieren und damit Handlungsoptionen zu realisieren.

Vor der Folie der sozialtheoretischen Annahme der Dualität von Struktur, können globale Politiknetzwerke als Orte bzw. Mechanismen der Strukturierung verstanden werden, da in ihnen durch kollektive Selbstbindung die Strategien einzelner Akteure zu gemeinsamen sozialen Praktiken mit einer gewissen Zeit-Raum-Kontinuität werden. In dieser Hinsicht fungieren Netzwerke als „Mikro-Makro-Scharniere“ und sind demnach auf der Mesoebene angesiedelt.

Auf der Ebene substantieller Theorien wird die Lücke zwischen Management- und Steuerungstheorien durch die bislang eher multidisziplinäre Netzwerkforschung gefüllt, die zu einem Großteil auf Interorganisationstheorien fußt:

„Interorganization theory is considered to be an important nexus between the institutional arrangements in international relations and the enhanced roles of international organizations [z.B. multinationale Unternehmen, d.V.]“ (Osber 1999, 99).

Mit der im weiteren Verlauf einzunehmenden „meso-analytical perspective of interorganizational networks as ‚structures of action‘“ (ebd., 110) wird die Brücke zwischen Corporate Citizenship als Sozialinvestition und Global Governance im Sinne polyarchischer Regelsysteme durch ein qualifiziertes Netzwerkverständnis theoretisch weiter fundiert, um ein grundlegendes Verständnis der Funktionsweise von Netzwerken zu gewinnen, auf dessen Basis letztendlich Gestaltungsempfehlungen gegeben werden können.

## **Netzwerk-governance:**

### **Strukturmerkmale, Effektivität und Legitimität**

Das vorliegende Kapitel fokussiert mit einem „Mesoblick“ auf globale Politiknetzwerke. Diese werden auf der Suche nach Strukturmerkmalen und in Rekurs auf die Netzwerkforschung theoretisch fundiert. Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz wird vor dem Hintergrund der oben genannten metatheoretischen Annahmen und in Abgrenzung zu alternativen und weit verbreiteten Ansätzen der Netzwerkforschung als geeignete Netzwerktheorie gewählt. Auf dem Fundament des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes lassen sich Netzwerke als Sozialkapital betrachten, womit die theoretische Brücke zwischen Corporate Citizenship und Global Governance geschlagen werden kann und ein qualifiziertes Netzwerkverständnis vorgelegt wird, das die Notwendigkeit von Netzwerkregulation verdeutlicht.

Anschließend wird ein Chancen- und Risikoprofil von globalen Politiknetzwerken hinsichtlich Effektivität und Legitimität ermittelt. Dabei bezieht sich das Effektivitätskriterium – den bisherigen funktionalen Überlegungen folgend – auf die kollektive Handlungsfähigkeit und damit Sozialkapitalintensität von Netzwerken. Die Legitimitätskriterien werden auf der Basis demokratietheoretischer Überlegungen als normative „Nebenbedingungen“ eingeführt. Auf diesem Weg ergeben sich hinsichtlich Effektivität und Legitimität jeweils eine Hypothese zur Chancen- und zur Risikodimension globaler Politiknetzwerke als Instrument von Corporate Citizenship-Strategien. Die gewonnenen Hypothesen werden im darauffolgenden Kapitel getestet.

## 4 Netzwerkgovernance: Strukturmerkmale, Effektivität, Legitimität

### 4.1 Netzwerktheorie: Strukturmerkmale

#### 4.1.1 Annahmen und Kontroversen der Netzwerkforschung

Was Netzwerke strukturell auszeichnet, ist eine Frage, der sich in dieser Reihenfolge Soziologie, Wirtschafts- und Politikwissenschaften widmeten (vgl. Diller 2002, 50). In den 90er Jahren erfuhren Netzwerke nicht zuletzt aufgrund ihrer metaphorischen Suggestivkraft (vgl. Fischer/Gensior 1995, 12-13; vgl. Grunow 2000, 303; vgl. Hild 1997, 87) große Aufmerksamkeit, die zu euphorischen Einschätzungen von Netzwerken als „21<sup>st</sup> century organization“ (Nolan et al., Miles, in: Morath 1996, 9) wie auch zu eher skeptischen Beurteilungen als „Mythos Netzwerke“ (Hellmer et al. 1999, 84) führte. Die theoretische Erfassung von Netzwerken vollzieht sich multiparadigmatisch (vgl. Sydow 1992, 224-234) und bis heute besteht eine vielfach geforderte originäre Netzwerktheorie nur in Ansätzen. Statt dessen wird meist eine „cacophony of heterogeneous concepts, theories, and research results“ (Oliver/Ebers 1998, 549) beklagt (vgl. auch Blutner/Wiesenthal 2001, 1). Dabei verbleiben viele Ansätze weiterhin auf deskriptiver Ebene. Grundsätzlich sind zwei Theoriestränge zu unterscheiden: zum einen die formale Netzwerkanalyse<sup>61</sup> und zum anderen die Governanceansätze<sup>62</sup>. Hier wird offensichtlich dem Verständnis der Governanceansätze gefolgt.

Die in der Politikwissenschaft, der Managementforschung und der Industriesoziologie angesiedelten Governanceansätze begreifen Netzwerke als abgrenzbare Koordinationsform. Nur bedingt greift diese zweite Gruppe von Netzwerkansätzen zur Beschreibung von Netzwerkstrukturen auf die Erkenntnisse der formalen Netzwerkanalyse zurück (vgl. Fischer/Gensior 1995, 30; vgl. Grunow 2000, 310-311). Windeler verweist auf den eigenen Charakter der Governanceansätze: An diese sei ein „präskriptives, sozialtechnologisches Interesse [gebunden]: das der effizienten Gestaltung“ (2001, 39). Diese Zweck-Mittel-Relation ist auch für den in dieser Arbeit gegebenen Kontext des Corporate Citizenship eindeutig der Fall.

---

<sup>61</sup> Die formale Netzwerkanalyse besitzt die längste Tradition unter den Netzwerkansätzen und entstammt der Soziometrie. Dem Verständnis eines sozialen Netzwerkes als „ein durch Sozialbeziehungen verbundenes System von sozialen Einheiten“ (Pappi, in: Hild 1997, 88) folgend, will sie die Beziehungen zwischen Akteuren über deren Interaktionshäufigkeit, -dichte, Stabilität usw. bestimmen, um daraus Verhaltenseigenschaften ableiten zu können. Die formale oder auch strukturell genannte Netzwerkanalyse ist eine analytische Perspektive auf soziale Beziehungen schlechthin – sie ist in erster Linie eine Methode, weniger eine Theorie (vgl. auch Hellmer et al. 1999, 55; vgl. auch Jansen 1999, 11-14). An ihrem rein deskriptiven Aussagegehalt entfacht sich auch die Kritik (vgl. Messner 1995, 193).

<sup>62</sup> Perkmann nennt vier Stränge: die formale Netzwerkanalyse, die Transaktionskostentheorie, die qualitative Netzwerkanalyse der Soziologie und die Politikfeldforschung (in: Hellmer et al. 1999, 55-56). Die drei letzteren können in dem hier zugrunde gelegten Verständnis von Governance als Governanceansätze subsumiert werden.

Gemein ist beiden Diskursen die Netzwerkperspektive, eine universale relationale Perspektive auf Soziales. Vergesellschaftung wird aus den Beziehungen der Akteure zueinander erklärt, denn „[das] Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Jansen 1999, 12).

Bevor auf einzelne erklärende netzwerktheoretische Ansätze eingegangen wird, sollen kurz die Annahmen und Kontroversen über bestimmte Strukturmerkmale von Netzwerken, entlang derer sich die Netzwerkforschung ausrichtet, umrissen werden. Relativ weite Einigkeit kennt die *Scientific Community* hinsichtlich der Strukturmerkmale **Reziprozität, Dauerhaftigkeit, Interdependenz** und **Macht**.

„Reziprozität wird verstanden als ein allgemeines, den Äquivalenztausch übergreifendes Muster sozialen Austausches, das in der Regel nicht auf eine singuläre ökonomische Transaktion bezogen ist, sondern eine längerandauernde und immer wieder erneuerte Austauschbeziehung umfaßt“ (Fischer/Gensior 1995, 36).

Die Akteure stehen über den singulären Tausch hinaus in einer interdependenten Beziehung (vgl. Hellmer et al. 1999, 66).<sup>63, 64</sup> Vielfach, allerdings nicht zwangsläufig, geht mit der Annahme von Reziprozität die Betonung von Vertrauen als weiteres konstitutives Merkmal von Netzwerken einher (vgl. Diller 2002, 52). An die Reziprozitätsannahme knüpft sich auch die Vermutung, dass Netzwerke fähig sind, das Opportunismusproblem durch Selbstbindung zu umgehen (vgl. Hild 1997, 95).

Allgemein wird von der Dauerhaftigkeit von Netzwerkbeziehungen ausgegangen. In Abgrenzung zum Markt sind diese eindeutig beständiger. Kontrovers ist aber, ob der Beziehungszusammenhang von Netzwerken kurzfristiger als der hierarchischer Organisationen angelegt ist (vgl. Diller 2002, 51-52).

Netzwerke entstehen an den Interdependenzen ihrer Akteure. So ist Interdependenz im Gegensatz zur Independenz von Akteuren auf Märkten und zur Dependenz in Hierarchien ein Kennzeichen von Netzwerken. In der Folge führt dies tendenziell zur Wahrnehmung der „voice“-anstelle der „exit“-Option durch die Netzwerkakteure (vgl. Fischer/Gensior 1995, 37).

Interdependenz wirft die Machtfrage auf. „In contrast to the market model, in which power is seen as a kind of imperfection, the network model views power as a necessary ingredient in exploiting ... interdependencies“ (Hakansson/Johanson 1993, 48). Macht ist für Netzwerkbeziehungen konstitutiv und aufgrund asymmetrischer Interdependenzen können erhebliche Machtunterschiede bestehen (vgl. Messner 1995, 212). Solange aber Interdependenz die Beziehungen prägt, ist Macht beschränkt und Machtmonopole sind quasi ausgeschlossen (vgl. Hellmer 1999, 64). Wie weit sich nun in Netzwerken auch hierarchische Strukturen, die die Machtverteilung formalisieren, ausbilden können, ist eine strittige Frage. Auch wenn horizontale polyzentrische

---

<sup>63</sup> Hellmer et al. gehen davon aus, dass das komplexe Reziprozitätsprinzip zwar für Netzwerke, allerdings nicht für Kooperationen kennzeichnend ist. In diesen würden eher „einzelne Elemente von Reziprozität, wie z.B. Vertrauen“ (1999, 66), zum Tragen kommen.

<sup>64</sup> Zur mehrdeutigen Verwendung des Begriffs Reziprozität s. Powell 1996, 225-226.

Koordination für Netzwerke charakteristisch ist, ist davon auszugehen, dass sie ebenfalls hierarchische Elemente enthalten.

Grundsätzlich kontrovers diskutiert der Netzwerkdiskurs die Fragen nach dem Hybrid- oder Emergenzcharakter von Netzwerken und deren Interaktionslogik.

*Netzwerk – hybrid oder emergent?*<sup>65</sup>

An die Transaktionskostentheorie anknüpfend, argumentiert Sydow stellvertretend für eine Reihe von Netzwerkforschern, dass Netzwerke Hybride seien: Einerseits zeigen sie eine relativ starke „soziale Organisiertheit“ von Transaktionsbeziehungen durch „Quasi-Internalisierung“ und andererseits sind sie durch „Quasi-Externalisierung“ stärker vermarktet als hierarchische Organisationen (vgl. 1992, 102; Fischer/Gensior 1995, 33). Analytische Kategorie dieser Einordnung ist in der Regel der Kopplungsgrad von Organisationen bzw. Akteuren. Während in Hierarchien eine starke und in Märkten eine minimale Kopplung gegeben ist, zeichnen sich Netzwerke durch einen mittleren Bindungsgrad aus.

Demgegenüber positionieren sich die Vertreter der Emergenz-These (vgl. Mayntz 1996, 477; vgl. Powell 1996, 220), derzufolge Netzwerke eine eigene Logik besitzen – z.B. aufgrund des gleichzeitigen Vertrags- und Organisationsbezuges (vgl. Messner 1995, 202). Auf diese Weise werde die Tauschlogik mit der Logik sozialer Kooperationsbeziehungen verknüpft. Mayntz stellt klar, dass die Hybrid-These in Bezug auf den Kopplungsgrad zutreffe, unter dem Gesichtspunkt der Kombination von marktlichen und hierarchischen Elementen Netzwerke aber durchaus einen eigenständigen Charakter erhielten: Autonom Handelnde koordinieren sich, um gemeinsam gewählte Ziele zu verfolgen.

Eng mit der Frage nach der eigenen Qualität von Netzwerken ist die Frage nach der Interaktionslogik verbunden. Dass Kooperation die dominante Handlungslogik sei, wird häufig angenommen (vgl. Diller 2002, 60-61; vgl. Powell 1996, 224). Mit Sydow ist einschränkend anzuführen, dass Netzwerke „Ausfluß einer Kooperationsstrategie“ (1992, 93) sind, aber ihre Interaktionslogik nicht nur kooperativ sein muss. Wahrscheinlich ist ein „cooperative competition“ (Messner 1995, 206).

Mindestens ebenso häufig wie Kooperation wird Vertrauen – vor allem in Zusammenhang mit reziprokem Verhalten – als Netzwerkmerkmal bestimmt. Mahnkopf geht davon aus, dass Vertrauen funktionale Rationalität begrenzt. Es sei für die informelle Ressourcenbeschaffung notwendig. Besonders „die ‚intangible assets‘, also die nicht aus ihrem jeweiligen Kontext herauslösbaren Gebrauchswerteigenschaften z.B. ‚Wissenskapital‘“ (Mahnkopf 1994, 78), seien nur über Vertrauen mobilisierbar.

---

<sup>65</sup> Diller zeichnet die Konjunkturen der beiden Thesen nach. Gewinn in der ersten Hälfte der 90er Jahre die Emergenz-These an Zuspruch, änderte sich das zum Ende der 90er Jahre, da die Erfahrungen mit empirischen Netzwerken die Erwartungen nicht erfüllten (vgl. 2002, 53-54).

Vor allem politikwissenschaftliche Ansätze gehen von Verhandlung als dominanter Logik aus: „Die Verhandlung ist ... eine Interaktionsform, die in der Tat interorganisationalen Netzwerken und wieder vor allem Policy-Netzwerken besonders angepaßt erscheint“ (Mayntz 1996, 481). Damit wird die Aufmerksamkeit auf divergente Interessen und eine mögliche Kompromisslogik gelenkt (vgl. Hild 1997, 98; vgl. Windeler 2001, 241-242).

Ortmann geht schließlich davon aus, dass sich Netzwerke durch Verlässlichkeit auszeichnen. Damit benennt er ein Kriterium, das weniger anspruchsvoll als Vertrauen ist. Verlässlichkeit impliziert, dass sich Netzwerkakteure „auf die Interessen des anderen, auf seine Klugheit, auf die Bewährtheit einer Organisation oder Institution, kurz: auf andere als moralische Qualitäten“ (Ortmann 2000, 4) verlassen können.

Fazit: Netzwerke sind – so der Minimalkonsens der *Scientific Community* – dauerhafte, macht-förmige Beziehungsarchitekturen, deren Akteure voneinander abhängig sind und sich reziprok zueinander verhalten. Zur Bestimmung der Beziehungsqualität kommen Kooperation, „cooperative competition“, Vertrauen, Verhandlungen und Verlässlichkeit in Frage. Ob Netzwerke nun als hybrid oder emergent zu gelten haben, bleibt ungeklärt.

#### 4.1.2 Ansätze der Netzwerkforschung im Vergleich

Die theoretisch fundierte Erklärung von Netzwerken über das eben genannte Basisset von Netzwerkstrukturmerkmalen hinaus, wird bisher kaum von einer eigenen Netzwerktheorie geleistet, sondern speist sich aus einer enormen Breite verschiedener theoretischer Ansätze. In einer Zusammenschau solcher Ansätze für interorganisationale Netzwerke identifiziert Sydow Anfang der 90er Jahre allein sechzehn Ansätze (vgl. 1992, 127-235). In einer jüngeren Bestandsaufnahme unter dem Titel „Networking Network Studies“ nennen Oliver/Ebers siebzehn netzwerkrelevante Theoriestränge (Oliver/Ebers 1998, 556), die sich nur zum Teil mit den von Sydow genannten Ansätzen decken. Bei einer groben Strukturierung der Theorielandschaft lassen sich vier Gruppen von Ansätzen erkennen: ökonomische, politökonomische und regionalorientierte Ansätze sowie Interorganisationstheorien (vgl. auch Störmer 2001, 126-181). Daneben bildet sich in jüngster Zeit ein soziologischer auf der Strukturierungstheorie aufbauender Ansatz heraus: der strukturierungstheoretische Netzwerkansatz. Im Folgenden werden prominente Standardansätze der Netzwerkforschung und der jüngere strukturierungstheoretische Netzwerkansatz anhand von drei Kriterien miteinander verglichen:

- (1) Vermittlung von Akteur und Struktur? (Annahme 1)
  - (2) Betrachtung von Regeln und Ressourcen? (Annahme 2)
  - (3) Setzt der Ansatz auf der Ebene des Netzwerks als Analyseeinheit an? (Formales Kriterium).
- Aus der Vielzahl netzwerkrelevanter Theoriestränge haben einige besondere Verbreitung gefunden. Oliver/Ebers zufolge belegen die Populationsökologie, die Transaktionskostentheorie und der Resource Dependence-Ansatz die vordersten Plätze (vgl. 1998, 566). Darüber hinaus



werden besonders weitere Ansätze der Interorganisationstheorien rezipiert: die Austauschtheorie, institutionalistische Ansätze und der interaktionsorientierte Netzwerkansatz (vgl. Hild 1997, 104-118; vgl. Störmer 2001, 136-146; vgl. Sydow 1992, 191-235). Im Folgenden werden diese populären Ansätze auf ihre Analyseeinheit, ihren Netzwerkbegriff, die Dimensionen des Sozialen (Annahme 2), auf die sie Bezug nehmen, und ihr Verständnis der Akteur-Struktur-Relation (Annahme 1) hin untersucht. Zu einer ausführlicheren Darstellung der verschiedenen Ansätze vgl. Anhang A.3.

Tabelle 6 Ansätze der Netzwerkforschung im Vergleich.

	Analyseeinheit	Netzwerkbe­griff	Dimensionen des Sozialen	Akteur-Struktur-Relation
Transaktionskostenansatz	Dyade (Transaktionen zwischen Individuen)	Institutionelles Arrangement zur Reduktion der Transaktionskosten	Kosten als alloka­tive Ressourcen	Akteurdominanz
Austauschtheorie	Organisation	Ressourcenaustauschzusammenhang mit gemeinsamem Ziel	Macht, Ressourcen	Akteurdominanz
Resource Dependence-Ansatz	Organisation	Ressourcenaustauschzusammenhang und Mechanismus zur Erhöhung organisationaler Autonomie	Ressourcen	Akteurdominanz
Organisationsökologischer Ansatz	Organisationspopulation	Ökologische Nische	Ressourcen	Strukturdominanz
Organisationssoziologischer Institutionalismus	Organisationales Feld	Legitimationszusammenhang	Symbole	Dualität von Akteur und Struktur
Interaktionsorientierter Netzwerkansatz	Austauschbeziehungen von Organisationen/Netzwerk	Ressourcenaustauschzusammenhang	Ressourcen und Regeln	Dualität von Akteur und Struktur
Strukturations­theoretischer Netzwerkansatz	Netzwerk	Regel-Ressourcen-Komplex	Regeln und Ressourcen	Dualität von Akteur und Struktur

Quelle 10 Eigene in Anlehnung an Schneidewind 1998, 102-108; Störmer 2001, 136-136; Sydow 1992, 191-235.

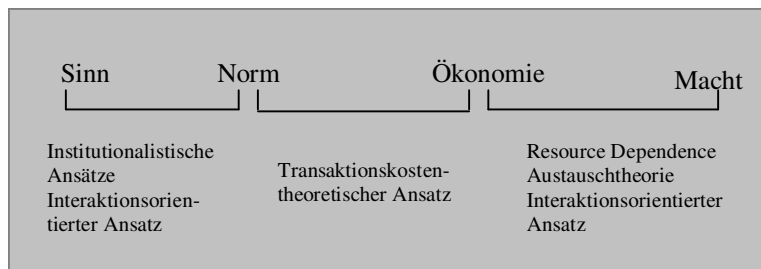
Die aufgeführten Ansätze sensibilisieren für die Kosteneffizienz interorganisationaler Beziehungen (Transaktionskostenansatz), für die gegenseitige Ressourcenabhängigkeit von Organisationen (Austauschtheorie, Resource Dependence-Ansätze, interaktionsorientierter Netzwerkansatz), die exogene Determiniertheit (organisationsökologischer Ansatz) und die symbolisch-kulturelle Dimension (institutionalistische Ansätze, interaktionsorientierter Ansatz) interorganisationaler Beziehungen (vgl. Tab. 6). Dennoch bleibt zu fragen, ob es sich bei allen um genuine Netzwerkansätze handelt. Ein Blick auf die Analyseeinheit klärt, dass bis auf den interaktionsorientierten und den strukturations­theoretischen Netzwerkansatz keiner der Ansätze explizit den Netzwerkzusammenhang untersucht. Erklärungsgegenstände sind vielmehr Organisationen, Dyaden (Transaktionskostenansatz) oder Populationen (organisationsökologischer Ansatz) bzw. interorganisationale Felder (institutionalistische Ansätze) (vgl. Tab. 6). Mit Koza und Lewin ist festzuhalten:

„These ... studies (... of interorganisational relations research) have expanded our knowledge of networks significantly, although analysis of networks as a distinct empirical phenomenon is still embryonic“ (1999, 639). Über das formale Kriterium der Analyseeinheit hinaus, zeigt sich die Mehrzahl der genannten Ansätze auch in Bezug auf die sozialtheoretischen Annahmen problematisch.

Während transaktionskostentheoretische, austauschtheoretische und Resource Dependence-Ansätze den kostenreduzierenden oder ressourcenakquirierenden Akteur in den Vordergrund rücken, gehen organisationsökologische Ansätze von einer einseitigen Determiniertheit der Organisation durch das Umwelt-„Fit“ aus. Eine Mittelposition nehmen der organisationssoziologische Institutionalismus und der interaktionsorientierte Netzwerkansatz (vgl. Schneidewind 1998, 106-107) sowie der strukturationstheoretische Netzwerkansatz ein. Auch wenn die beiden erstgenannten Ansätze die Akteur-Struktur-Vermittlung leisten, geschieht dies bei den institutionalistischen Ansätzen nicht auf der Netzwerkebene und in beiden Fällen ohne eine sozialtheoretische Basis.

Zu Ressourcen und Regeln: Während die Transaktionskostentheorie, die Austauschtheorie, der Resource Dependence-Ansatz und organisationsökologische Ansätze ausschließlich auf Ressourcen als Dimension des Sozialen eingehen, nimmt der organisationssoziologische Institutionalismus allein Bezug zur symbolisch-kulturellen Ebene des Sozialen.

Abbildung 5 Selektivität der Netzwerkansätze.

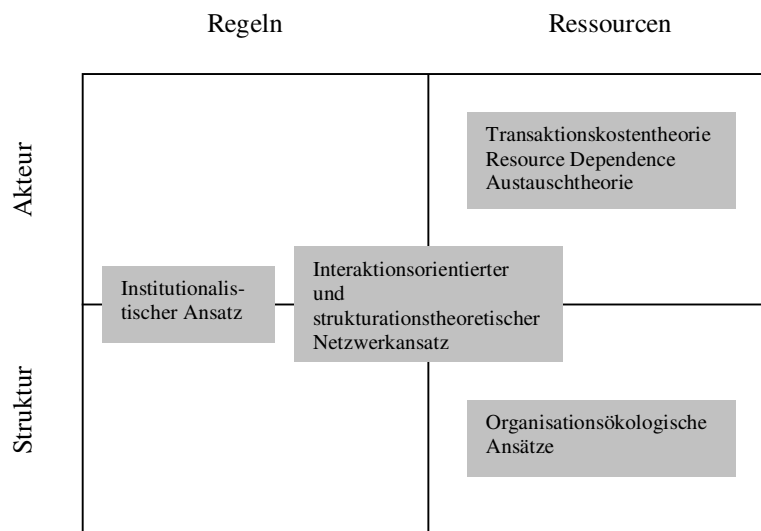


Quelle 11 Eigene in Anlehnung an Ortmann/Sydow 1999, 212.

Auch wenn der interaktionsorientierte Netzwerkansatz primär Netzwerke als Ressourcenaustauschzusammenhänge versteht, sieht er doch die Möglichkeit, dass sich gemeinsame kulturell-symbolische Orientierungen herausbilden. Im strukturationstheoretischen Netzwerkansatz ist die Doppelperspektive von Ressourcen und Regeln von vornherein angelegt. Abb. 5 verdeutlicht die Selektivität der Standardansätze der Netzwerkforschung bezüglich Regeln und Ressourcen, wobei „Sinn“ mit Signifikations-schemata, „Norm“ mit Normen, „Ökonomie“ mit allokativen Ressourcen und „Macht“ mit autoritativen Ressourcen korrespondiert.

In der Zusammenschau zeigt sich, dass den genannten Kriterien „Akteur/Struktur“ und „Regeln/Ressourcen“ nur der strukturationstheoretische und der interaktionsorientierte Netzwerkansatz entsprechen (vgl. Abb. 6):

Abbildung 6 Netzwerkansätze im Vergleich.



Quelle 12 Eigene.

Da allerdings der interaktionsorientierte Ansatz nicht sozialtheoretisch begründet ist, sondern auf empirischen Beobachtungen, die auf Märkten für Industriegüter gemacht wurden, beruht (vgl. Sydow 1992, 218), ist die Reichweite seiner Aussagen begrenzt. Somit wird im weiteren dem strukturationstheoretischen Netzwerkansatz als strukturationstheoretisch informierte substantielle Theorie gefolgt. Dieser Ansatz kristallisiert sich auch innerhalb des Netzwerkdiskurses als weitreichendster Ansatz heraus, stellt an sich eine eigenständige Netzwerktheorie dar und genügt – gemäß seinem sozialtheoretischen Fundament – den oben gemachten Annahmen der Vermittlung von Akteur und Struktur durch Strukturation sowie der Relevanz von Regeln und Ressourcen. Innerhalb des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes können die selektiven netzwerktheoretischen Ansätze ergänzend herangezogen werden.

### 4.1.3 Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz

Von einem „newcomer in the playing field of cooperative strategy“ sprechen Faulkner und de Rond (2000, 23) in Bezug auf den strukturationstheoretischen Netzwerkansatz.<sup>66</sup> So identifiziert Weyer denn auch den strukturationstheoretischen Ansatz als erste soziologische Netzwerktheorie (vgl. 2000, 26). Dem eigenen Anspruch nach will die neue Theorie integrieren: zum einen

<sup>66</sup> Zwar wurde die Strukturationstheorie von Giddens in wenigen Fällen schon zur Analyse interorganisationaler Beziehungen herangezogen (vgl. Sydow et al. 1995, 22), doch die Ausarbeitung eines eigenen strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes ist ein Projekt, das Sydow, Windeler und zum Teil Ortman seit Mitte der 90er Jahre verfolgen. Anfangs wurde eher eine strukturationstheoretisch geschulte Perspektive auf Netzwerke geworfen (vgl. Sydow et al. 1995, vgl. Ortman/Sydow 1999). Mit „Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation“ von Windeler liegt nun auch eine ausgearbeitete Fassung der „Grundlinien einer strukturationstheoretisch informierten Netzwerktheorie“ (Windeler 2001, 133) vor.

Handlung und Struktur und zum anderen machtbezogene (Ressourcen), kognitive und normative (Regeln) Dimensionen (vgl. Sydow et al. 1995, 22).

Interorganisationale Beziehungen gehen demnach „weder in einem – vermeintlich objektiven – Transaktionskostenkalkül, noch in der Befolgung rechtlich fixierter bzw. kulturell verankerter Normen (Kontrakt, property rights, Organisationskultur), noch in Erwartungsbildungen und Sinnselektionen, noch in einem Streben nach bloßer Ressourcen-Kontrolle auf“ (Ortmann/Sydow 1999, 212). Am Beispiel des Grenzmanagements in Netzwerken heißt es weiter, die Strukturationstheorie schärfe den Blick für „die Rolle von Regeln *und* Ressourcen, von Sinn *und* Normen *und* Ökonomie *und* Macht“ (ebd.).

Was sind nun interorganisationale Netzwerke im Lichte der Strukturationstheorie?

Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz baut auf dem oben (Kap. 3.1) entfaltenen strukturationstheoretischen Verständnis von Handlung, Struktur und deren Dualität auf. Über die Strukturdimensionen Signifikation (Sinn), Legitimation (Norm), Domination (allokative Ressourcen: Ökonomie; autoritative Ressourcen: Macht) (vgl. Ortmann, Sydow 1999, 211-212) werden dem Anspruch nach die bestehenden partikulären Ansätze in der Netzwerkforschung integriert. Der Transaktionskostenansatz bezieht sich auf Normen und allokativen Ressourcen, der Resource Dependence-Ansatz auf allokativen und autoritativen Ressourcen und institutionalistische Ansätze wie der interaktionsorientierte Netzwerkansatz nehmen Bezug auf Sinn und Normen.

Über Giddens hinaus gehend, wird die Systemhaftigkeit von Interaktionen und damit auch von Netzwerken stärker betont und eine Annäherung von Strukturations- und Systemtheorie versucht.

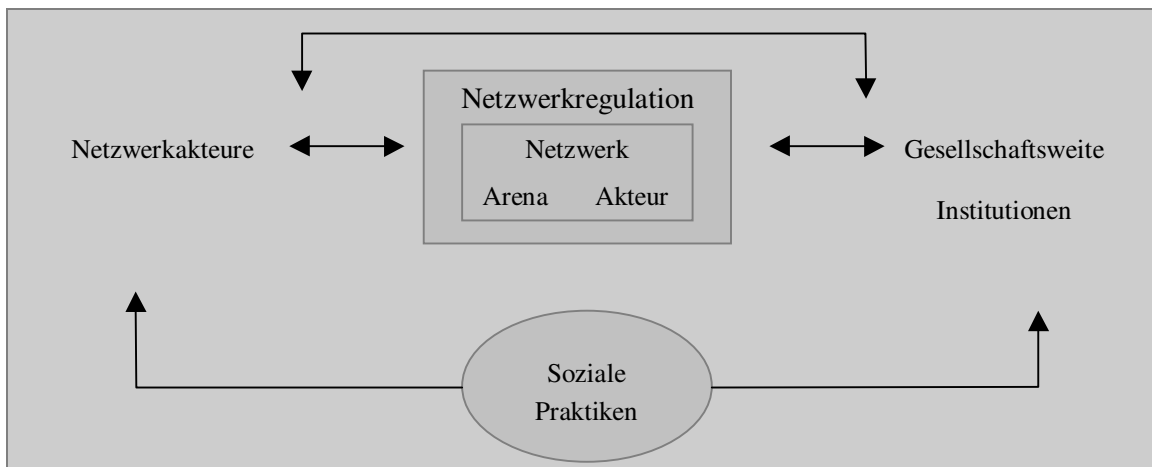
**Vier Merkmale** zeichnen den **strukturationstheoretischen Netzwerk-begriff** aus:

- Netzwerke sind ein eigenständiger Typus sozialer Systeme – sie sind emergent.
- Das primäre Merkmal von Netzwerken ist die Dauerhaftigkeit des Beziehungszusammenhangs. Davon abgegrenzt werden Qualitätsbestimmungen von einzelnen Beziehungen. Dazu zählen u.a. die im Netzwerkdiskurs kontrovers diskutierten Strukturmerkmale Kooperation, Vertrauen, Verhandlung und Verlässlichkeit. Sie sind in der Sicht des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes sekundäre Merkmale.
- Die Organisiertheit, Reflexivität und kollektive Handlungsfähigkeit von Netzwerken sind nicht notwendigerweise hinreichend ausgebildet. Sie hängen vielmehr davon ab, wie weit die Netzwerkakteure dazu fähig sind, ihre Beziehungen zu regulieren. „**Netzwerk-, allgemein: Systemregulation**“ als „Medium und Resultat der Aktivitäten der Akteure“ (Windeler 2001, 201) „regelt also allgemeine Bedingungen der Auswahl und Verwendung von Mitteln“ (Windeler 2001, 249).
- Netzwerke entstehen und existieren durch Strukturation, d.h. durch die „(Re-)Produktion unter Rekurs auf den Systemzusammenhang“ (Windeler 2001, 245). Für die strukturpoliti-

sche Dimension von Netzwerken besonders bedeutsam: „Relevante Kontexte der Netzwerk(re-)produktion werden so nicht in die Rahmenbedingungen des Handelns verbannt, sondern als von Moment zu Moment im Handeln (re-)produzierte Möglichkeiten und Grenzen des Handelns von Unternehmungsnetzwerken thematisiert“ (ebd.).

Vor diesem Hintergrund zeigen sich globale Politiknetzwerke als durch Strukturierung konstituierte soziale Systeme, wobei sowohl Regeln als auch Ressourcen Dimensionen sozialer Praktiken sind. Soziale Systeme rekurrieren auf gesellschaftsweite Institutionen und sind an deren Herausbildung beteiligt (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7 Konstitution von Netzwerkstrukturen: die strukturationstheoretische Perspektive.



Quelle 13 Eigene nach Windeler 2001, 303.

Elementar ist, dass die Systemhaftigkeit und die kollektive Handlungsfähigkeit von Netzwerken nicht per se gegeben, sondern Ergebnis erfolgreicher System- bzw. Netzwerkregulation sind (vgl. Abb. 7).

Die Formulierung dieser „Nebenbedingung“ ist Angelpunkt für die weitere Argumentation. Denn: Netzwerke sind nur zu kollektivem Handeln fähig und damit – das wird das nächste Kapitel verdeutlichen – als Sozialkapital wirksam, wenn die Netzwerkregulation im Verständnis des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes erfolgreich ist. Ein solches Verständnis der Netzwerkregulation bildet die Grundlage, um den im theoretisch ermittelten und empirisch getesteten Chancen- und Risikoprofil erkannten Defizite trisektoraler Netzwerke durch konzeptionelle Vorschläge begegnen zu können. Wie die Leitfrage verdeutlicht, geht es um genau die Gestaltung von Netzwerken – dafür ist der soeben dargelegte strukturationstheoretische Netzwerkansatz mit seinem Fokus auf Netzwerkregulation essentiell.

Im nun folgenden Schritt wird ein Verständnis von Netzwerken als Sozialkapital auf der Basis des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes formuliert, um die funktionale Notwendigkeit der Netzwerk- bzw. Systemregulation in den in Kap. 3 dargestellten Argumentationszusammenhang von Corporate Citizenship und Global Governance, der mit den Bausteinen „Sozialinvestition – Sozialkapital – Soziale Ordnung“ benannt ist, einzuordnen.

#### 4.1.4 Netzwerke als Sozialkapital

Unternehmen investieren in Sozialkapital und soziale Ordnung, um Handlungsoptionen erster und zweiter Ebene zu erzielen. Der oben schon angeführten Definition zufolge ist **Sozialkapital**

„jenes durch formelle und informelle Institutionen konstituierte Beziehungsgefüge, das einer Gesellschaft die dauerhafte Überwindung sozialer Interaktionsprobleme erlaubt und somit Erträge sozialer Kooperation dauerhaft zu stabilisieren verhilft“ (Habisch 1999, 473).

Mit der Rückbindung des Sozialkapitalkonzeptes an das Kriterium kollektiver Handlungsfähigkeit wird einem qualifizierten Sozialkapital- und Netzwerkverständnis gefolgt, das an den strukturationstheoretischen Netzwerkansatz an-schlußfähig ist und die Notwendigkeit von Netzwerkregulation verdeutlicht. Dem strukturationstheoretischen Netzwerkansatz zufolge ist kollektive Handlungsfähigkeit und damit Sozialkapital als Eigenschaft von Netzwerken eine Funktion der Netzwerkregulation.

Sozialkapital ist ein Attribut von Individuen und deren Beziehungen (vgl. Ostrom/Ahn 2001, 13). In diesem Sinne befähigt Sozialkapital Unternehmen und andere gesellschaftliche Akteure zu kollektivem Handeln, um „Netzwerkressourcen“<sup>67</sup> (Windeler 2001, 311) bzw. öffentliche Güter, wie z.B. soziale Ordnung, zu produzieren und zu nutzen. Sozialkapital umfasst Vertrauen, Reziprozitätsnormen<sup>68</sup>, Netzwerke bürgerschaftlichen Engagements, Regeln und Gesetze (vgl. Ostrom/Ahn 2001, 123). So stellen auch globale Politiknetzwerke institutionelle Arrangements dar, in die Vertrauen und Reziprozität eingebettet sind, und die diese befördern (vgl. auch Scharpf 2000, 233). Vertrauen, das durch Kommunikation und dauerhafte Interaktion geschaffen wird, und die Fähigkeit, eigene Regeln inklusive Kontroll- und Sanktionsmechanismen zu etablieren, sind Schlüsselfaktoren in der Bewältigung von Problemen kollektiven Handelns (vgl. Ostrom/Ahn 2001, 9). Habisch zufolge erfüllt Sozialkapital vier zentrale **Funktionen**, um soziale Dilemmasituationen zu Gunsten kollektiven Handelns zu überwinden: (1) *Die Versicherungsfunktion* schafft langfristige und verbindliche Beziehungen, die besonders in turbulenten Umwelten von Bedeutung sind, z.B. können Unternehmen-NGO-Netzwerke zu Erwartungssicherheit auf beiden Seiten führen. (2) Über die *Erziehungsfunktion* werden Fähigkeiten sozialer Interaktion vermittelt, z.B. können in Netzwerken NGOs und Unternehmen argumentative Umgangsformen erlernen. (3) Die *Informationsfunktion* sozialen Kapitals sorgt für den Informationsaustausch. (4) Und über die *Identitätsfunktion* trägt Sozialkapital zur Herausbildung und Stabilisierung moralischer Normen bei (vgl. Habisch 1999, 481-488). Über die Erfüllung dieser Funktionen wird – so die Annahme – soziale Ordnung auch ohne Staat möglich.

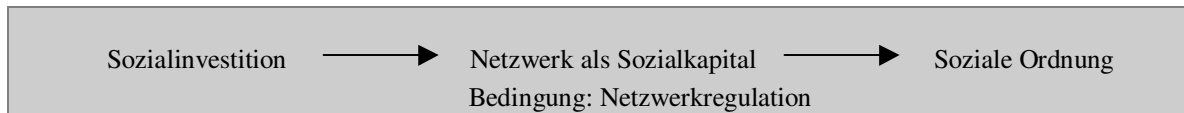
---

<sup>67</sup> Netzwerkressourcen sind netzwerköffentliche Ressourcen, die allein durch den Netzwerkzusammenhang entstehen.

<sup>68</sup> Reziprozität im Zusammenhang mit Sozialkapital meint das für Netzwerke typische System generalisierten Austausches (Ringtausch) und nicht die unmittelbare Reziprozität (tit-for-tat).

Es ist deutlich geworden, dass nicht jedes Politiknetzwerk soziales Kapital darstellt. Es handelt sich um ein qualifiziertes Netzwerkverständnis, das sich an der Ermöglichung kollektiven Handelns orientiert: Netzwerke sind Sozialkapital, wenn sie zu kollektivem Handeln führen, gleichzeitig ist die kollektive Handlungsfähigkeit von Netzwerken als durch Strukturierung konstituierte soziale Systeme nur dann gegeben, wenn die Netzwerkregulation erfolgreich verläuft (vgl. Abb. 8). In der Folge sind Netzwerke nur dann Sozialkapital, wenn eine erfolgreiche Systemregulation sie dazu macht.

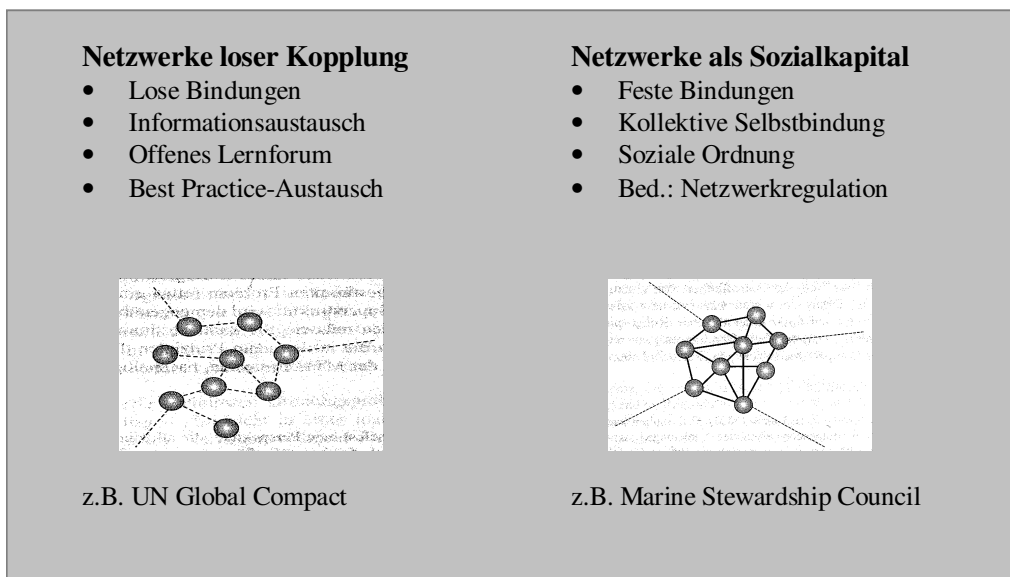
Abbildung 8 Netzwerke als Sozialkapital und Netzwerkregulation.



Quelle 14 Eigene.

Mit dem Kriterium der durch Netzwerkregulation erzielten Dauer- und Systemhaftigkeit von Netzwerken folgt der strukturationstheoretische Netzwerkansatz dem Verständnis von Netzwerken als Sozialkapital<sup>69</sup> und impliziert damit – so eine plakative Gegenüberstellung – eher Netzwerke fester denn schwacher Bindungen (vgl. Habisch 2003, 189; vgl. Abb. 9). Erstere befähigen zu kollektivem Handeln, während letztere eher offene Lernforen sind, die jedoch nicht den für kollektives Handeln notwendigen Zusammenhalt bzw. die Zeit-Raum-Kontinuität besitzen (vgl. Abb. 9):

Abbildung 9 Netzwerke loser und fester Kopplung.



Quelle 15 Habisch 2003, 189 (verändert).

<sup>69</sup> Zusätzlich zu Netzwerken loser und fester Kopplung lassen sich „Open Source-“ und „Hub&Spoke“-Netzwerke (Elsner 2003, 11-12) unterscheiden. „Open Source“ bzw. „Hub&Spoke“ beziehen sich auf Sozialkapital produzierende bzw. dysfunktionale Netzwerke. Solche plakativen Gegenüberstellungen finden sich in der Netzwerkliteratur häufiger (vgl. auch Duschek 2002, 265). Netzwerke können sich eben in beide Richtungen entfalten.

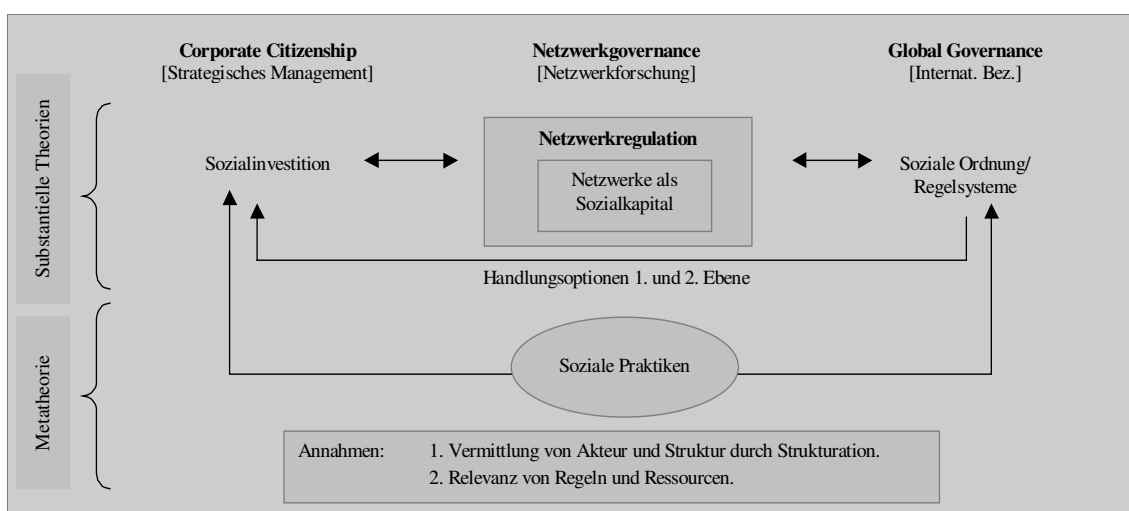
Fichter/Sydow bringen das Verständnis von Netzwerken als Sozialkapital im Kontext von Corporate Citizenship auf den Punkt:

„Certain structural conditions are necessary for the network mode of coordination to be effective in governing ... in support of realizing good corporate citizenship.. [T]he inter-organizational relationships, or ‚lines‘ of the network, should represent tightly rather than loosely coupled relationships. The very ‚strength of strong ties‘ (Krackhardt 1992) is that they are more likely to support intensive communication, mutual understanding, and adequate means of resource usage although, at least from a structuration perspective, strong ties may not only enhance but also result from intensive communication, mutual understanding, and resource transfer“ (Fichter/Sydow 2002, 364).

#### 4.1.5 Zwischenfazit

Mit dem strukturationstheoretisch formulierten und an Sozialkapital orientierten Netzwerkkonzept läßt sich der theoretisch-konzeptionelle Zusammenhang von Corporate Citizenship, Netzwerkgovernance und Global Governance schließen. Sozialinvestitionen in Netzwerke als Mechanismen kollektiver Selbstbindung führen zu sozialer Ordnung und damit letztendlich zu Handlungsoptionen, wenn sich das Netzwerk als Sozialkapital etabliert, was eine erfolgreiche Netzwerkregulation voraussetzt (Abb. 10). Der Prozess der Netzwerkentstehung und -beibehaltung ist als Strukturationsprozess zu denken, in dem verschiedene Dimensionen des Sozialen Wirkung entfalten (Abb. 10). Dieser theoretisch-konzeptionelle Baustein liefert die Grundlage für handlungspraktische Vorschläge für eine als Netzwerkregulation verstandene Governance von Netzwerken in Kapitel sechs.

Abbildung 10 Theoretischer Rahmen.



Quelle 16 Eigene.



Der theoretische Rahmen ist abgesteckt und es gilt zu fragen, wann globale Politiknetzwerke effektiv und legitim sind. Während die Frage der Effektivität direkt an den skizzierten funktionalen Zusammenhang anschließt und sich auf kollektives Handeln bezieht, wird die Legitimitätsfrage quasi extern von der Demokratietheorie an den Sachverhalt herangetragen. Für beide Kriterien werden jeweils Chancen- und Risikodimensionen in Bezug zu globalen Politiknetzwerken ermittelt.

## 4.2 Effektivität globaler Politiknetzwerke

### 4.2.1 Kriterien

Vor dem Hintergrund der Sozialkapitaltheorie und dem strukturationstheoretischen Netzwerk-begriff kann **Effektivität** hier folgendermaßen bestimmt werden:

Globale Politiknetzwerke sind effektiv, wenn sie als Sozialkapital wirksam sind und damit zu kollektivem Handeln fähig sind.<sup>70</sup>

Darüber hinaus wird Effektivität in den Internationalen Beziehungen auch an der Veränderung sozialer Praktiken gemessen (vgl. Young 1999, 111), was eher die Lernebene von Netzwerken betrifft. Dieser Aspekt wird in den Blick genommen, aber nicht als zentrales Effektivitätskriterium gewählt, da Lernprozesse nicht im Hauptargumentationsgang dieser Arbeit liegen. Eine solche Doppelperspektive bedeutet eine Zusammenschau unterschiedlicher theoretischer Stränge, ist aber – das zeigen vor allem die Erfahrungen im Rahmen des Global Compact – praxisadäquat (vgl. Kell/Levin 2002).

### 4.2.2 Chance: Kollektives Handeln und Lernen

Die Effektivität von Netzwerken, gemessen an der Fähigkeit zu kollektivem Handeln, steht der spiel- und interaktionstheoretischen Forschung zufolge in Korrelation mit der *Throughput*-Dimension, d.h. der Interaktionsform innerhalb des Netzwerkes (vgl. Risse 2000; vgl. Scharpf 2000) (vgl. Abb. 11). Idealtypisch sind Erfolgs- (Macht) und Verständigungsorientierung (Vernunft) zu unterscheiden (vgl. auch Renn 1996, 161).<sup>71, 72</sup> Als dritte Handlungs- aber nicht Interaktionsorientierung kommt Konfrontation in Frage.

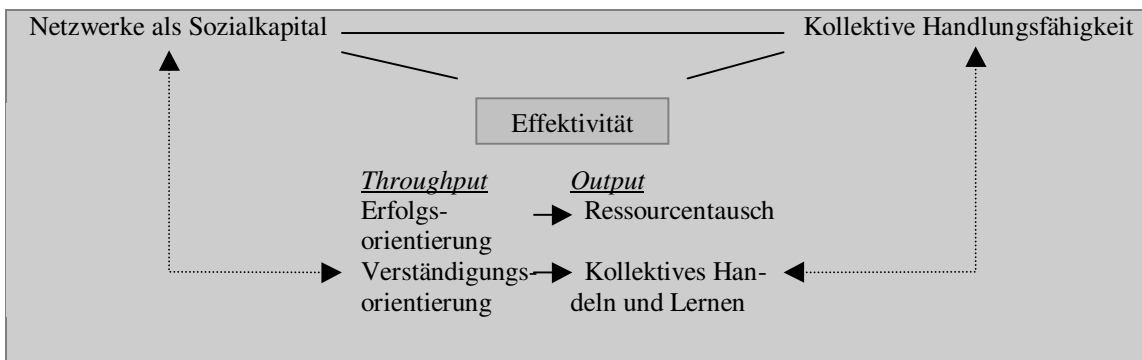
---

<sup>70</sup> Ergo können auch mafiose Netzwerke effektiv sein.

<sup>71</sup> Renn führt an, dass kaum ein anderes Politikfeld so sehr von der Spannung zwischen Erfolgs- und Verständigungsorientierung geprägt ist wie die Umweltpolitik.

<sup>72</sup> Neben einer strategischen und einer argumentativen Interaktionslogik wird in den Internationalen Beziehungen noch eine dritte idealtypische Logik unterschieden, die des regelgeleiteten Verhaltens (soziologischer Institutionalismus). Da es sich hierbei aber hauptsächlich um einen strukturalistischen Ansatz handelt, ist ein „micro-, process-, decisionmaking-gap“ (Checkel 1999) festzustellen. Das ist für die strukturpolitische Fragestellung nicht zielführend. Zudem ist die Unterscheidung in Erfolgs- und Verständigungsorientierung am weitesten verbreitet.

Abbildung 11 Effektivität: Throughput- und Output-Dimension.



Quelle 17 Eigene.

Während eine Erfolgsorientierung zu Ressourcentausch als *Output* von Netzwerkhandeln führen kann, ist eine kommunikative Interaktion Voraussetzung von kollektivem Handeln (vgl. Risse 2000, 12-13) und Lernprozessen (vgl. Checkel 1999) (vgl. Abb. 11)<sup>73</sup>. Das qualifizierte strukturations- und sozialkapitaltheoretische Netzwerkverständnis impliziert folglich mit dem Kriterium der kollektiven Handlungsfähigkeit eine kommunikative Logik in der *Throughput*-Dimension (vgl. Abb. 11). Dies verdeutlicht Windeler, indem er Netzwerkregulation als „[reflexive] Netzwerk(re-)produktion“ (2001, 246) klassifiziert. Diese ist im strukturationstheoretischen Netzwerkansatz an „diskursive Artikulationen“ (2001, 214) gebunden. Die Netzwerkregulation nimmt also Einfluss auf die Interaktionsweise. Eine erfolgreiche Netzwerkregulation resultiert der skizzierten Logik gemäß in einer kommunikativen Logik. Letztere ist somit Indikator einer erfolgreichen Netzwerkregulation.

Ausgangspunkt für das Verständnis von strategischer und kommunikativer Interaktion ist die zugrundeliegende Dilemmastruktur, die es für kollektives Handeln zu überwinden gilt: das Verhandlungsdilemma (vgl. Scharpf 2000, 211). Dieses besteht in der spieltheoretischen Interaktionsforschung darin, dass das Produktions- und das Verteilungsproblem gleichzeitig gelöst werden müssen. Produktionsproblem bedeutet, dass die Netzwerkakteure festlegen müssen, welches Produktionsniveau ihnen die höchsten Wohlfahrtsgewinne verspricht. Da die Erlangung des Wohlfahrtsoptimums dem Coase-Theorem zufolge auch bedeuten kann, dass einer auf Kosten des anderen profitiert, wird das Produktionsproblem solange nicht gelöst, wie die Verteilung von Kosten und Nutzen nicht bestimmt ist. Die Folge sind opportunistisches Verhalten und Informationsasymmetrien. Je nachdem wie bedeutsam die Produktionsdimension (Wie wichtig ist den Akteuren die Nutzenproduktion?) und die Verteilungsdimension (Wie wichtig ist den Akteuren die Verteilung von Nutzen und Kosten?) sind, unterscheidet Scharpf vier Interaktionsmodi: „Spot-Verträge“, „distributives Bargaining“, „Problemlösen“ und „positive Koordinati-

<sup>73</sup> Während sich die *Rational* und *Public Choice*-Theorie mit strategischer Interaktion befasst, sind es vor allem Rationalitätsansätze der zweiten Generation (vgl. Ostrom/Ahn 2001, 5), die sich mit Normen und Lernen befassen. Ebenfalls fallen Lerntheorien und Konzepte deliberativer Demokratie in diese Gruppe.

on“ (vgl. 2000, 212). Die beiden erstgenannten Formen lassen sich der strategischen Erfolgsorientierung und die beiden letztgenannten argumentativer Interaktion zuordnen.

*Strategische Interaktion: Ressourcentausch*

Spot-Verträge bedeuten, dass das Objekt des Austausches klar definiert ist und die Parteien nur über die Annahme oder Ablehnung entscheiden müssen (Vetoposition).

**Spot-Vertrag: Beispiel aus der deutschen Nachhaltigkeitspolitik**

Ein Fall in der deutschen Nachhaltigkeitspolitik ist die so genannte FDI<sup>74</sup>-Initiative der Bundesregierung. Diese war ein trisektorales nationales Netzwerk, das in Vorbereitung des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung über 18 Monate hinweg soziale und ökologische Kriterien für Direktinvestitionen deutscher Unternehmen erarbeitete. Kurz vor der Konferenz wurde die Lancierung des Kriterienkataloges durch ein Veto des Bundesverbandes der Deutschen Industrie blockiert<sup>75, 76</sup> – mit erheblichen Vertrauensverlusten. Das gesamte Projekt wurde in Frage gestellt.

Distributives Bargaining dagegen ist ein Feilschen um die Verteilung von Kosten und Nutzen, es findet ein Ressourcentausch statt.<sup>77</sup> Über Koppelgeschäfte und Paketlösungen werden Wohlfahrtseinbußen vermieden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Unternehmen einer Branche mit einem Ministerium ein Verhandlungsnetzwerk bilden, in dem sie eine Selbstverpflichtung erarbeiten, dies allerdings nur unter der Bedingung, dass ordnungsrechtliche Schritte in einem anderen Bereich für einen gewissen Zeitraum ausgeschlossen werden. Es liegt ein Koppelgeschäft vor. Die beiden genannten Interaktionsformen sind vom Kalkül individuellen Interesses geleitet, sie zielen auf „politischen Austausch“ (Pizzorno, in: Mayntz 1992, 25) als eine Form nicht-marktförmigen Austausches.<sup>78</sup> Bargaining erzielt Ressourcentausch<sup>79</sup> und folgt damit der Logik kurzfristiger Nutzenmaximierung:

„Allianzen werden als ideale Organisationsform zur schnellen Beschaffung nicht-marktfähiger Ressourcen verstanden ... . Eine kooperative Generierung Wettbewerbsvorteile ermöglichender Ressourcen bzw. Kompetenzen wird indes aufgrund der Gefahr des ‚outlearning‘-basierten Opportunismus als wenig erfolgversprechend abgetan“ (Duschek 2002, 375).

Interorganisationale Beziehungen dieser Qualität sind keine Netzwerke als Sozialkapital – ihre Netzwerkregulation ist nicht ausreichend. Netzwerke mit einer argumentativen bzw. kommunikativen Interaktionslogik gehen darüber hinaus und können zu kollektiven Strategien führen, die Ressourcenpooling ermöglichen.

<sup>74</sup> Foreign Direct Investments.

<sup>75</sup> Vermutlich aus wahltaktischen Gründen, die Bundestagswahlen standen kurz bevor.

<sup>76</sup> Mündliche Auskunft von Vertretern des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit während des 3. Dialogforums der Bundesregierung in Vorbereitung des WSSD am 16.7. in Bonn.

<sup>77</sup> Bestes Beispiel sind Tarifverhandlungen. Das „Bündnis für Arbeit“ kann hingegen als Versuch gelten, in der Arbeits- und Tarifpolitik vom „Bargaining“ zu einer Problemlösungsorientierung zu kommen.

<sup>78</sup> Dieser ist für neo-korporatistische Arrangements (Staat-Arbeit-Kapital) charakteristisch.

<sup>79</sup> Analog lassen sich die sektoralen Schwächen bestimmen, die durch Ressourcentausch oder -pooling ausgeglichen werden können (vgl. Waddell 1999, 9).

*Argumentative Interaktion: Kollektives Handeln und Lernen**Kollektives Handeln*

Kollektives Handeln und damit Ressourcenpooling findet erst dann statt, wenn eine Problemlösungsorientierung<sup>80</sup> besteht (vgl. Scharpf 2000, 221). Das gemeinsame Ergebnis muss zum „Thema“ (Mayntz 1992, 26) werden, es müssen sich gemeinsame Interessen herausbilden. In Bezug auf diese verständigungsorientierte Interaktionsform spricht Scharpf von „Problemlösen“ und „positive[r] Koordination“:

„Während beim distributiven Bargaining [also beim Ressourcentausch, d.V.] die Verhandlungsgegenstände bzw. die Möglichkeitsgrenze als gegeben vorausgesetzt werden, ist das zentrale Ziel des Problemlösens die gemeinsame Realisierung besserer Projekte“ (Scharpf 2000, 221).

Problemlösen kann sich dann einstellen, wenn die Produktionsdimension als hoch und die Verteilungsdimension als gering erachtet wird (vgl. 1992, 25). In diesem Fall ist es den Akteuren wichtig, gemeinsamen Nutzen zu erzielen, die Verteilung dieses Nutzens ist hingegen unproblematisch. Für die Nutzenproduktion sind Kommunikation und Vertrauen zentrale Variablen, um die Reziprozitätsnorm herauszubilden (vgl. Abb. 12). Allerdings ist nur selten der Fall gegeben, dass Fragen der Verteilung von Nutzen und Kosten auf die einzelnen Netzwerkakteure unstrittig sind. Wahrscheinlicher ist daher, dass Bargaining und Problemlösen in der Form positiver Koordination gemeinsam auftreten. Verteilungsregeln können beispielsweise durch strategische Interaktion ausgehandelt werden, innerhalb dieses Rahmens kann problemorientiert gearbeitet werden. So wird auch trotz der Verteilungsproblematik kollektives Handeln und damit

---

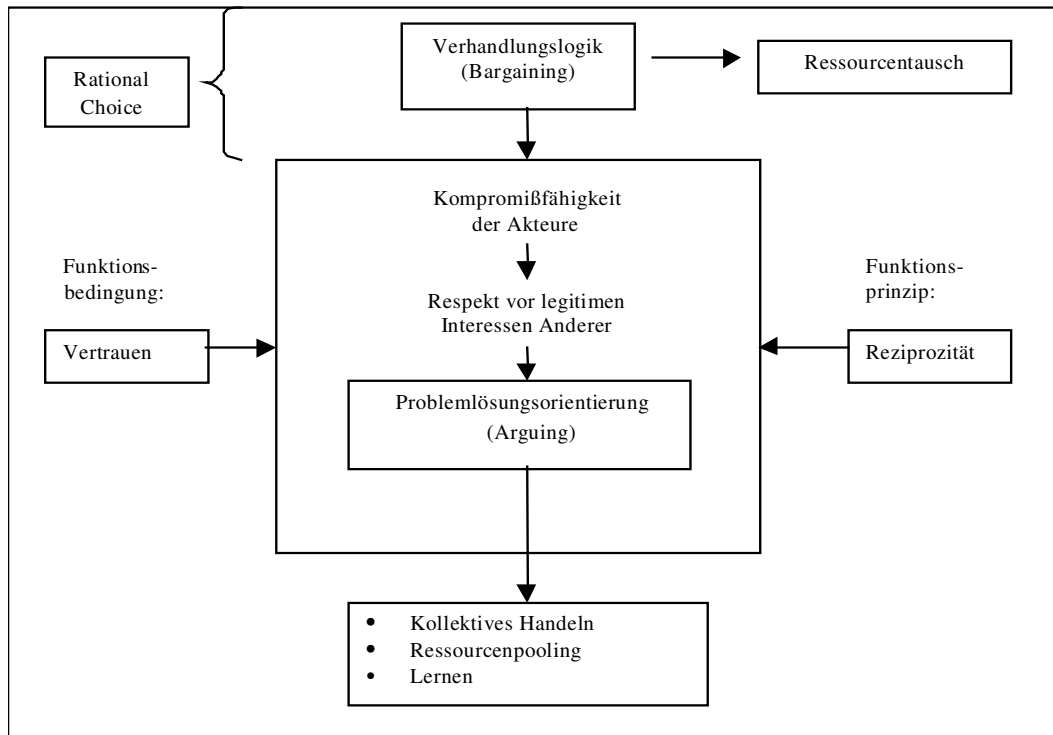
<sup>80</sup> Die Problemlösungsorientierung wird von der Max-Planck-Schule auf der Basis *eines Rational Choice*-Modells konzipiert. Auch Ostrom argumentiert für *Rational Choice*-Theorien der zweiten Generation, die kollektives Handeln unter der Annahme von „bounded rationality“<sup>80</sup> (1998, 16) erklären. Damit ließen sich z.B. Vertrauen und Reziprozität abbilden. Ursache für diese theoretische Fortentwicklung ist eine empirische Erkenntnis: „Exchanging mutual commitment, increasing trust, creating and reinforcing norms, and developing a group identity appear to be the most important processes that make communication efficacious“ (Ostrom 1998, 7). Risse hingegen äußert Zweifel an der Erklärungskraft von *Rational Choice*-Modellen in Bezug auf argumentative Interaktion. Die Bestimmung eines konsensualen Wissens über die gemeinsamen Spielregeln könne zwar im Eigeninteresse rationaler Akteure liegen, die *Rational Choice*-Theorie könne den argumentativen Prozess, der zu eben diesen Regeln führt, hingegen nicht erklären (vgl. 2000, 12-13; vgl. auch Messner 1995, 303-307).<sup>80</sup> Argumentative bzw. kommunikative Interaktion wird als eine eigenständige idealtypische Interaktionsform gefasst, die sich qua methodologischen Individualismus nicht erklären lässt. In Anlehnung an Habermas Theorie des kommunikativen Handelns definiert Risse **argumentative Interaktion** wie folgt:

„Communication in truth-seeking discourses oriented toward reaching a reasoned consensus is not motivated by the players' desire to realize their individual preferences – be they egoistic or altruistic. Communication is motivated by the desire to find out the ‚truth‘ with regard to facts in the world or to figure out ‚the right thing to do‘ in a commonly defined situation“ (2000, 12).

Demzufolge bemühen sich die Akteure in einem rationalen Diskurs um die intersubjektive Wahrheit. Kommunikation ist also an qualitative Kriterien gebunden und meint nicht bloßen Informationsaustausch. Die ideale Kommunikationsgemeinschaft hat – stark vereinfacht – drei zentrale Bedingungen zu erfüllen: (1) Die Diskursteilnehmer sind empathiefähig, (2) die Akteure besitzen eine gemeinsame Lebenswelt, die sie mit kollektiven Interpretationsmustern ausstattet und (3) sie erkennen sich gegenseitig als Gleiche an (vgl. Renn 1996, 170-174, vgl. Risse 2000, 10-11). Letzteres impliziert die Offenheit des Diskurses für alle Interessierten und gleiche Rechte für alle Beteiligten (Machtbeziehungen). In ähnlicher Intention spricht Mayntz von „Verantwortungsethik“ und der freiwilligen Einschränkung der eigenen Handlungsfreiheit (vgl. 1992, 27) als notwendige Voraussetzung für effektives Problemlösen.

Ressourcenpooling möglich. Mayntz geht davon aus, dass eine solche Interaktionslogik die dominante Netzwerklogik darstellt (vgl. 1992, 25; vgl. Abb. 12).<sup>81, 82</sup>

Abbildung 12 Netzwerklogik.



Quelle 18 in Anlehnung an Messner 1995, 287.

Als Zwischenform lässt sich zudem rhetorisches Handeln („rhetorical action“) identifizieren. Dieser Logik zufolge verwenden Akteure Argumente, um andere zu überzeugen, sind aber nicht bereit, sich selbst der „Macht des besseren Arguments“ zu beugen.<sup>83</sup> Breite Übereinstimmung findet in der Verhandlungs- und Diskursliteratur die Annahme, dass Regeln die Wahrscheinlichkeit rationaler Diskurse erhöhen können (vgl. Messner 1995, 307-313; vgl. Scharpf 2000, 229); hier findet sich ein Ansatzpunkt für die effektive Gestaltung von Netzwerken, auf die in Kapitel sechs eingegangen wird.

<sup>81</sup> Scharpf argumentiert, dass Netzwerke institutionelle Mechanismen seien, die Problemlösen fördern, weil sie Opportunismus vermeiden helfen.

<sup>82</sup> Die Kritik an einem solchen Modell „deliberativer“ oder „reflexiver“ Demokratie bezieht sich in erster Linie auf die Wahrscheinlichkeit ihrer Bedingungen. In der Politik gehe es darum, „wer was wann wie bekommt“ (Lasswell 1936, in: Scharpf 2000, 275); die genannten Voraussetzungen seien kaum gegeben. Risse dagegen zeigt die prinzipielle Möglichkeit argumentativer Interaktion in der internationalen Diplomatie und Öffentlichkeit auf; dies gelte insbesondere für die institutionellen Bedingungen von Netzwerken, nämlich horizontale Beziehungen mit engen Bindungen. Letztendlich könne es in der empirischen Anwendung aber nur darum gehen, welcher Modus die dominante Logik einer bestimmten Situation darstelle: Bargaining oder Arguing.

<sup>83</sup> Der Erfolg rhetorischen Handelns setzt voraus, dass mindestens ein Adressat an kommunikativem Handeln orientiert ist.

Zur *Output*-Dimension. Erst im argumentativen Interaktionsmodus etabliert sich der „Netzwerkzusammenhang als Ressourcenzusammenhang“ (Windeler 2001, 316), so dass durch Ressourcenpooling spezifische **Netzwerkressourcen** produziert werden können.

„Netzwerkressourcen sind allokativen und autoritativen sowie materiellen und immateriellen Ressourcen, die Netzwerkakteure zur Generierung von Herrschaft im Netzwerk (und gegenüber Dritten) verwenden und die ihre Existenz dem dauerhaften Beziehungszusammenhang des Netzwerks verdanken“ (ebd., 315).<sup>84</sup>

Was aber wird in trisektoralen Netzwerken zwischen den Akteuren getauscht – oder im besten Falle gepoolt, so dass Netzwerkressourcen entstehen?

Trisektoral meint, dass Akteure dreier unterschiedlicher gesellschaftlicher Sektoren, Arenen (vgl. Schneidewind 1998, 207) oder Lenkungssysteme (vgl. Dyllick 1989, 86) ein Netzwerk bilden. Nerfin spricht plastisch von „the three systems of power“ (in: Najam 1996, 209): *The Prince, the Merchant, and the Citizen*.<sup>85</sup> Idealtypisch lassen sich einige komparative Charakteristiken der Sektoren bestimmen:

Tabelle 7 Prinz, Kaufmann und Bürger im Vergleich.

	<b>Staat</b>	<b>Markt</b>	<b>Zivilgesellschaft</b>
Primäres Interesse	Politisch	Ökonomisch	Sozial
Primäre Kontrollagenten	Wähler/Gesetzgebung	Eigentümer	Gemeinschaften
Primäre Machtform	Zwangsbasiert	Ökonomische Macht	Normative Macht
Produzierte Güter	Öffentlich	Privat	Gruppe
Primäre Ziele	Soziale Ordnung	Wohlstand	Ausdruck von Werten
Zentrale Handlungsnorm	Legalität	Profitabilität	Gerechtigkeit
Dominante organisatorische Form	Regierung	Forprofit	Nonprofit
Beziehungsbasis	Regeln	Transaktionen	Werte

Quelle 19 Waddell 1999, 5, eigene Übersetzung.

In strukturationstheoretischer Perspektive zeigt sich, welche Ressourcen für die Handlungsmacht der drei Sektoren von besonderer Bedeutung sind: autoritative Ressourcen für den Staat, allokativen Ressourcen für den Markt und Normen für die Zivilgesellschaft. Diese grobe Skizze der sektoralen Ressourcenvorteile<sup>86</sup> lässt sich unter Rückgriff auf den Kernkompetenzansatz des *Resource Based View* differenzieren (vgl. Waddell 1999, 6). Dieser Ansatz des strategischen Managements unterscheidet Ressourcen, Fähigkeiten („capabilities“) und Kernkompetenzen („core competencies“). Ressourcen sind der Input des Produktionsprozesses und werden durch die entsprechenden *Capabilities* zu Kernkompetenzen. Mit dieser Unterscheidung wird ersichtlich, dass letztendlich die durch die Ressourcenausstattung erworbenen Kompetenzen zum Han-

<sup>84</sup> Netzwerkressourcen können z.B. sein eine hohe Mitgliederzahl, Expertise, tacit knowledge, Reputation, Arbeitskreise, Projekte usw.

<sup>85</sup> Daher ist auch die Rede von Public-Private Partnership nicht angemessen. Markt und Zivilgesellschaft unterscheiden sich erheblich und können nicht unter „privat“ subsumiert werden.

<sup>86</sup> Benner et al. benennen die Komplementarität der Ressourcen als ein Charakteristikum trisektoraler Netzwerke (vgl. 2003, 30).

deln befähigen. Dies ist auch schon im Giddensschen Ressourcenbegriff angelegt. Ressourcen sind nie ohne Regeln zu denken. Diese sind – so Duschek – „*als methodische Verfahrensweisen*“ bzw. *Prozeduren des Handelns*“ (2002, 271) und damit pragmatisch und kompetenztheoretisch zu verstehen. Windeler differenziert weiterhin Ressourcen in autoritative und allokativen sowie materielle und immaterielle (vgl. 2001, 313-314). Damit präzisiert er den Giddensschen Sprachgebrauch und stellt klar, dass sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen Herrschaft über Güter und Personen generieren können. „Materiell“ bzw. „immateriell“ bezieht sich folglich auf die „Herkunftsseite“ und „allokativ“ bzw. „autoritativ“ auf die Verwendungsseite“ der transformativen Kapazitäten.<sup>87</sup> Mit Blick auf Prinz, Kaufmann und Bürger lassen sich folgende Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen nennen:

Tabelle 8 Sektorale Ressourcen-, Fähigkeiten- und Kompetenzvorteile.

		<b>Staat</b>	<b>Markt</b>	<b>Zivilgesellschaft</b>
Ressourcen	Materiell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Verwaltung</li> <li>• Steuern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktions- und Distributionssysteme</li> <li>• Kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z.T. große Filialnetze</li> <li>• Technische Ausrüstung</li> <li>• Spenden</li> </ul>
	Immateriell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exekutiv- und Legislativgewalt</li> <li>• Demokratisches Mandat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertenwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifisches Gemeinschaftswissen</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> </ul>
Fähigkeiten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten der Politikentwicklung</li> <li>• Interministerielle Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementfähigkeiten</li> <li>• Unternehmensnetzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeiten der Organisation von Gemeinschaften</li> <li>• Zivilgesellschaftliche Netzwerke</li> </ul>
Kernkompetenzen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelorientiertes Handeln</li> <li>• Redistribution</li> <li>• Definition öffentlicher Prioritäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienzorientiertes Handeln</li> <li>• Profitgenerierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialorientiertes Handeln</li> <li>• Vertrauensaufbau</li> </ul>

Quelle 20 Eigene in Anlehnung an Waddell 1999, 8.

Der dargestellte sektorale Kernkompetenzansatz auf der Basis des *Resource Based View* erhellt die *Output*-Dimension von effektivem Netzwerkhandeln: Komplementäre materielle und immaterielle Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen können für kollektive Strategien gepoolt werden. Voraussetzung ist eine kommunikative Interaktionslogik. Wie oben dargelegt, kann Effektivität aber auch hinsichtlich der Veränderung sozialer Praktiken, also in Bezug zu Lernprozessen, betrachtet werden. Diese *Output*-Dimension wird im Folgenden beleuchtet.

<sup>87</sup> Zur theoretischen Zusammenführung von ressourcenbasierten Ansätzen des strategischen Managements mit der Strukturationstheorie vgl. Duschek 2002, 271-302. Duschek arbeitet das vergleichbare Ressourcenverständnis beider Theoriestränge heraus und erweitert den resource based view um den relational view und ein strukturationstheoretisches Verständnis.

### Lernen

Argumentative Interaktion stellt – so die häufig implizite Annahme von Lerntheoretikern (vgl. Checkel 1999)<sup>88</sup> – die Voraussetzung für den Wandel von Normen und Interpretationsschemata dar:

„[A]rgumentative persuasion is, for most analysts, a social process of interaction that involves changing attitudes about cause and effect in the absence of overt coercion; it is thus a mechanism through which social learning may occur, leading to interest redefinition and identity change“ (Checkel 1999).<sup>89</sup>

Lernprozesse in Netzwerken werden bisher kaum aus Sicht der Netzwerkperspektive analysiert<sup>90</sup>; Konzepte des Politik-Lernens (Sabatier 1988, Wilkesmann 1995), des sozialen Lernens (Paquet 1999) und des interorganisationalen Lernens (Prange 2001) beziehen sich allerdings auf Netzwerkkonstellationen. Einen ersten Definitionsversuch für **Netzwerk-Lernen** unternehmen Knight/Pye:

„Network learning is defined as learning by a group or organizations as a group. The learning entity is the network collectively, and learning outcomes are indicated through changes to properties of the network such as network level or network wide routines, strategies, cultures, processes, and systems“ (2002, 7).<sup>91</sup>

Analog zu Netzwerkressourcen kann also von Netzwerkregeln im Sinne netzwerkweiter sozialer Praktiken gesprochen werden. Mit der klassischen Unterscheidung der Literatur zu organisationalem Lernen lässt sich auch Netzwerk-Lernen in „single-loop learning“, „double-loop learning“ und „deutero learning“ differenzieren (vgl. Prange 1996, 156). „Single-loop learning“ bedeutet Wissenstransfer zwischen Organisationen, ist aber im oben genannten Sinne kein Netzwerk-Lernen, da sich die individuellen Handlungsprogramme der Akteure inkrementell ändern, nicht aber „intersubjektive Handlungsprogramme“ (Prange 1996, 156). Dies ist erst beim „Lernen höherer Ordnung“ (double-loop und deutero learning) der Fall, da hier über eine gemeinsame Problemlösungsorientierung der Netzwerkzusammenhang im Interesse der Beteiligten ist. Gelingt der Aufbau von Netzwerkwissen, kann von einem wissensintensiven Netzwerk gesprochen werden (vgl. Sydow/van Well 2001, 110).<sup>92</sup> Zentrale Bedeutung kommt hier-

<sup>88</sup> Theoretisch-systematisch wird diese Verknüpfung kaum hergestellt.

<sup>89</sup> „[T]he absence of overt coercion“ verweist auf die System-Umwelt-Differenz. Prange konzeptionalisiert interorganisationales Lernen dementsprechend auf der Basis der neueren Systemtheorie (vgl. 1996).

<sup>90</sup> Für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung sind dies z.B. Clarke/Roome 1999 und Halme 2001.

<sup>91</sup> In Abgrenzung hierzu meint interorganisationales Lernen Lernprozesse, die in interorganisationalen Konstellationen stattfinden. Die lernende Einheit können Individuen, Gruppen, Organisationen oder das interorganisationale Netzwerk sein.

<sup>92</sup> Wissensintensive Netzwerke zeichnen sich durch drei Merkmale aus: (1) die wichtigste Ressource ist Wissen, (2) die Netzwerkakteure können über ihr Netzwerkwissen das Handeln anderer Akteure beeinflussen und (3) die Wissensressourcen werden durch Netzwerkpraktiken gesteigert (vgl. Sydow/van Well 2001, 110).



bei der Unterscheidung von „explicit“ und „tacit knowledge“<sup>93</sup> zu. Letzteres ist für Verständigungsprozesse von großer Bedeutung und sollte explizit gemacht und gespeichert werden (vgl. Tenkasi/Mohrman 1999, 131-132). Besonders die Differenzen in trisektoralen Netzwerken verlangen, dass „tacit knowledge“ zum Aufbau gemeinsamer Lebenswelten expliziert wird.<sup>94</sup> Implizite Annahmen („taken for granted“) über das Verhalten der anderen Netzwerkakteure können beispielsweise in Netzwerkprozessen in Frage gestellt werden. Zur Veränderung von Netzwerkpraktiken trägt Wissen aber erst im Rahmen des „double-loop learning“ bei. Bei dieser Lernintensität konstituiert sich das Netzwerk als Ressourcenzusammenhang und Lernen nimmt die Form eines interorganisationalen Wandlungsprozesses an. Verstehen Unternehmen globale Politiknetzwerke als Lernchance, vernetzen sie sich reflexiv – es kann von „Lernen zu lernen“ („deutero learning“) (Prange 1996, 169) gesprochen werden. Dabei werden die Netzwerkpraktiken selbst in Frage gestellt. Die beiden letzten Lernformen werden vielfach als netzwerkcharakteristisch betrachtet (vgl. Knight/Dye 2002, 23; vgl. Waddell 2001/02, 2). Zudem sind sie an eine argumentative Logik geknüpft.

Argumentative Kommunikation und die darin enthaltene Möglichkeit des Lernens bedingen sozialen Wandel im Denken (kognitiv) und Handeln (behavioristisch) (vgl. Kell/Levin 2002, 16). Dabei ist das Lernpotential in trisektoralen Netzwerken vor allem dadurch gegeben, dass sehr unterschiedliche Sektoren aufeinandertreffen. Systemtheoretisch betrachtet ist die System-Umwelt-Differenz ein Faktor interorganisationaler Lernprozesse (vgl. Prange 1996, 158-160). Qua Lernen ist es möglich, diese Differenz oder – in der Terminologie der Sozialkapitaltheorie – die strukturellen Lücken zwischen den Sektoren zu überbrücken (Waddell 2003, 6). Die Effekte des Netzwerklernens (d.h. Veränderungen der Netzwerkeigenschaften) treten dabei auf allen Ebenen auf: z.B. erlernen Individuen neue Fähigkeiten, Gruppen entwickeln Protokolle, Organisationen erbringen neue Leistungen und interorganisationale Praktiken werden transformiert (vgl. Kell/Levin 2002, 16; vgl. Knight/Pye 2003, 18)

#### **Global Compact Learning Forum**

Als bewußt lernorientiertes globales Netzwerk wurde das Global Compact Learning Forum konzipiert: „Through its ‚learning forum‘, it [the Global Compact] is designed to generate consensus-based understandings of how a company’s commitment to the nine principles can be translated most effectively into management practices“ (Ruggie 2002b, 2). Auf Grundlage des normativen Fundaments in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umwelt wird versucht, Netzwerkwissen über die praktische Umsetzung aufzubauen (Konsens über das Wie, kollektive

<sup>93</sup> In einer groben Annäherung lassen sich „explicit“ und „tacit knowledge“ als „Information“ und „Know-how“ bestimmen. Soziale Praktiken im Sinne von Giddens sind im praktischen Bewußtsein (Routinen) und damit in „tacit knowledge“ verankert.

<sup>94</sup> Hage/Hollingsworth gehen davon aus, dass intensive Kommunikation zur Vermittlung von „tacit knowledge“ beiträgt und dies wiederum radikale Innovationen begünstigt. Auch die Größe und Vielfalt eines Netzwerkes soll sich positiv auf dessen Innovationsoutput auswirken (2000, 971).

Interpretationsschemata). Lernen sei mehr als Wissensakkumulation, es gehe um die Fähigkeit, das Wissen effektiv anzuwenden und Problemlösungsfähigkeit zu entwickeln – so Waddock im Bericht über das Jahrestreffen 2002 des Lernforums in Berlin. Um netzwerkspezifisches Wissen bzw. Fähigkeiten aufzubauen, wurden eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen: lokale Lernforen, ein „User’s Guide“ zur Begleitung des Prinzipienkatalogs, Fortbildungsprogramme, Entwicklung verallgemeinerbarer Managementkonzepte auf der Basis der zahlreichen Fallstudien und einige mehr (vgl. Waddock 2002). Der Dokumentenanalyse nach vollziehen sich im Global Compact Learning Forum Lernprozesse 3. Ordnung, da nach den Bedingungen für Lernen selbst gefragt wird. Kell und Levin setzen den Global Compact bewußt in den Kontext sozialen Wandels (vgl. 2002, 17-19). Gleichzeitig stellt Ruggie, Harvardprofessor und Mitbegründer des Global Compact, aber fest, dass sich nur ca. ein Viertel der Unternehmen Wandlungsprozessen aktiv stellen würden (vgl. 2003, 24). Auf die übrigen Unternehmen trifft folglich rhetorisches Handeln zu.<sup>95</sup>

Fazit: Wie die spiel- und interaktionstheoretische Forschung verdeutlicht, ist die Effektivität von Netzwerken im Sinne kollektiven Handelns an die *Throughput*-Dimension gekoppelt, welche wiederum im strukturationstheoretischen Netzwerkverständnis Indikator für die Netzwerkgeneration ist. Während Erfolgsorientierung nur zu Bargainingstrategien und Ressourcenaustausch führt, ermöglicht eine problemorientierte Verständigungsorientierung kollektive Strategien und damit Ressourcenpooling. Ebenso begünstigt sie Prozesse sozialen Lernens und Wandels. In einer Hypothese verdichtet, lässt sich festhalten:

⇒ H 3: Netzwerke können durch eine kommunikative Logik kollektives Handeln und neue soziale Praktiken generieren.

Angesichts der prinzipiellen Möglichkeit von Erfolgs- und Verständigungsorientierung nimmt **Strukturpolitik** im Netzwerk zudem einen doppelten Charakter an:

Sie ist sowohl machtbasierter Einflussnahme als auch diskursives Engagement<sup>96</sup>. Struktur wird in machtbasierter Bargaining-Prozessen wie in argumentativen Prozessen gestaltet: „We are in an ambiguous world of ‚antagonistic cooperation‘“ (Papadopoulos 2002, 11).

<sup>95</sup> Utting stellt in seiner Analyse des Global Compact fest: „Social learning‘ and transparency are proving to be more complicated affairs than originally envisaged; more than two years into the experiment, commentary on corporate performance by non-corporate stakeholders is still not available on the web site“ (Utting 2003).

<sup>96</sup> Letzteres macht auch nachhaltigkeitstheoretisch Sinn. Unternehmen sind wie alle anderen Promotoren einer nachhaltigen Entwicklung mit dem erkenntnistheoretischen Problem konfrontiert, dass nicht genau definierbar ist, was nachhaltig ist. Konsensuales Wissen aus Netzwerkprozessen besitzt daher auch für nachhaltiges Management Wert.

### 4.2.3 Risiko: Netzwerkversagen

Dem Potential von Netzwerken, kollektives Handeln über problemlösungsorientierte Interaktion zu ermöglichen, stehen spezifische Risiken gegenüber, die analog zu Staats- und Marktversagen als Netzwerkversagen bezeichnet werden (vgl. Messner 1995, 214). Nach Messner sind sieben Problemdimensionen zu nennen, die sich auf fünf Kernprobleme verdichten lassen.

Erstens, verweist das **Problem der großen Zahl** darauf, dass unter der Bedingung wechselseitiger Abhängigkeit die Zahl der Netzwerkakteure begrenzt sein muß, um Informationen verarbeiten, Konflikte regeln und kollektives Handeln ermöglichen zu können. Bei einer zu großen Anzahl beteiligter Akteure entstehen erhebliche Veto- und Blockadepotentiale (vgl. Scharpf 1993, 140-141). Zweitens, entsteht durch die Verhandlung von Gegenwartsinteressen eine Problematik der **Zeitdimension von Entscheidungen**. Dadurch, dass der „Schatten der Zukunft“ (vgl. Elsner 2003, 26) in Netzwerken kaum gegeben ist<sup>97</sup>, werden tendenziell kurzfristige gegenüber langfristigen Interessen durchgesetzt. Dies impliziert auch, dass sich das Netzwerk auf die kurzfristigen Kooperationsvorteile des Status quo beschränkt und sich einem Wandel, der zu größeren Problemlösungspotentialen führen könnte, verschließt (vgl. Hellmer et al. 1999, 77). Es entstehen „sklerotische Milieus“ (Fürst/Schubert 1998, 354). Die dritte Problemdimension der **institutionellen Konsolidierung von Netzwerken** ergibt sich aus der notwendigen Spannung von Anpassung und Desintegration, von zu starken und zu schwachen Bindungen. Konkret entstehen vier Probleme: (1) Die Kompromißlogik von Netzwerken erschwert die Umverteilung von Ressourcen und Macht. (2) Funktionale Blockierungen entstehen, wenn keine Entscheidungen zu Ungunsten strategisch bedeutsamer Akteure getroffen werden, obwohl das Gesamtergebnis das gesamte Netzwerk besser stellen würde. (3) Kognitive Blockierungen führen zu „sklerotischen Milieus“ bzw. zu „Lock-in-Effekten“ (vgl. Diller 2002, 51; Elsner 2003, 8). (4) Die durch dominante Netzwerkpraktiken produzierte *Ingroup-Outgroup*-Logik kann zur Verselbständigung des Netzwerkes führen, so dass keine ausreichende Kommunikation mit der Umwelt mehr besteht. Die Folge kann die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Externalisierung von Kosten sein. Unter dem Gesichtspunkt des aggregierten Wohlfahrtsoptimums ergibt sich ein **Koordinationsproblem** als vierte Problemdimension. Da Netzwerkakteure in der Regel nur Maßnahmen zustimmen, die sie selbst besser stellen, das aggregierte Optimum aber auch eine Schlechterstellung einzelner Akteure bedeuten kann, fallen Koordinationsanforderungen, z.B. in Bezug auf Ausgleichszahlungen, an. Eng mit diesem Problem ist der fünfte Fallstrick des Netzwerkhandelns geknüpft, das **Verhandlungsdilemma**. Diesem zufolge muss gleichzeitig über die Verteilung und die Produktion von Nutzen entschieden werden (vgl. Scharpf 2000, 211).

---

<sup>97</sup> In trisektoralen Netzwerken könnten bspw. Umweltorganisationen den Schatten der Zukunft verlängern. Potenziell können Hierarchien besser als Netzwerke Zukunfts- gegenüber Gegenwartsinteressen vorziehen.

Macht in Netzwerkbeziehungen (vgl. Windeler 2001, 168-177) als sechste Problematik kann dazu führen, dass Strategien mit hohem Problemlösungspotential nicht realisiert werden, da sie nicht im Interesse mächtiger und strategisch wichtiger Akteure liegen (vgl. Hellmer 1999, 79). Siebtens, ergibt sich aus dem **Spannungsverhältnis von Kooperation und Konflikt**, dass Netzwerke durch hohe Konfliktrichtigkeit auseinanderbrechen oder durch zu enge Kooperation strukturkonservativ werden. Notwendig ist die produktive Vermittlung von Konflikt und Vertrauen (vgl. Messner 1995, 243). Die genannten Problemdimensionen zeigen in ihren Folgen Überschneidungen, so dass fünf Kernprobleme ausgemacht werden können:

(1) Entscheidungsblockaden durch Aufbau von Veto-Positionen, (2) Strukturkonservative Handlungsorientierung, (3) Desintegration oder zu enge Bindungen, (4) Verhandlungsblockierung, weil Verteilungskriterien nicht bestimmt werden können, und (5) Externalisierung von Kosten. Aus transaktionskostentheoretischer Betrachtung können diese funktionalen Defizite dazu führen, dass die Kosten den Nutzen des Netzwerkzusammenhangs übersteigen.

Während im vorangegangenen Kapitel verdeutlicht wurde, dass durch eine kommunikative Interaktion als Indikator einer erfolgreichen Netzwerkregulation Netzwerke zu kollektivem Handeln fähig sind und Lerneffekte bewirken können, legt dieser Abschnitt die Kernprobleme von Netzwerkhandeln dar. Zusammenfassend kann als Hypothese zur Risikodimension von Netzwerken festgehalten werden:

⇒ H 4: Netzwerke können funktionale Defizite aufweisen, die kollektives Handeln und Lernprozesse verhindern.

Werden Chancen- und Risikoseite von Netzwerken summarisch betrachtet, ergibt sich folgende Tabelle:

Tabelle 9 Effektivitätschancen und -risiken.

	<b>Effektivität</b>
<b>Chancen</b>	<i>Netzwerke als Sozialkapital</i> A Kollektives Handeln <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenpooling (strategisch) statt Ressourcentausch (argumentativ)</li> <li>• Aufbau von Netzwerkressourcen</li> <li>• Nutzung sektoraler Ressourcen-, Fähigkeiten- und Kompetenzvorteile</li> </ul> B Lerneffekte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderte soziale Praktiken durch „double- loop learning“ und „deutero learning“</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<i>Netzwerkversagen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsblockaden</li> <li>• Strukturkonservative Handlungsorientierung</li> <li>• Desintegration oder zu enge Bindungen</li> <li>• Verhandlungsblockierung</li> <li>• Externalisierung von Kosten</li> </ul>

Quelle 21 Eigene.

Die bisherigen Überlegungen galten den Chancen- und Risikopotentialen von globalen Politiknetzwerken hinsichtlich ihrer Effektivität, sprich ihrer Sozialkapitalintensität und Fähigkeit

zu kollektivem Handeln. Da globale Politiknetzwerke aber politische Gebilde sind, die soziale Ordnung mit einer gewissen Zeit-Raum-Kontinuität schaffen, reicht es nicht, nur funktionale Kriterien anzulegen. Eine Demokratie fragt auch nach der Legitimität politischen Handelns – dies zeigt nicht zuletzt die politische Diskussion. Daher wird nachfolgend die Legitimitätsdimension durch die Befragung von Demokratietheorien und die Analyse des Legitimitätsstatus von Politiknetzwerken erschlossen.

### 4.3 Legitimität globaler Politiknetzwerke

#### 4.3.1 Kriterien

Neben der Effektivität stellt die Legitimität von Netzwerkhandeln sowohl aus demokratietheoretischer Perspektive als auch aus der Sicht des strategischen Managements<sup>98</sup> eine kritische Größe dar. Optimistisch lokalisieren die Protagonisten globaler Politiknetzwerke in diesen einen Zugewinn an partizipativer Demokratie (vgl. Reinicke/Witte 1999, 24). Über partizipative Prozesse, so der Gedanke, könne sich eine kollektive Identität herausbilden. Wird der Blick über einen partizipativen Demokratiebegriff hinaus geöffnet, stellen sich grundsätzliche Fragen demokratischen Regierens jenseits des Nationalstaates, mithin Fragen der Fortentwicklung des klassisch-liberalen Demokratiebegriffs der repräsentativen Demokratie. Jüngere Studien zu Governance widmen sich der demokratischen Frage (vgl. Sorensen 2002, 3). Dabei überwiegt eine eklektizistische Herangehensweise, die unterschiedlichen demokratietheoretischen Traditionen einzelne Elemente entlehnt (vgl. Reinicke/Witte 1999, 20). Die Einschätzungen der Legitimität gegenwärtiger Formen von Netzwerk-governance reichen dementsprechend auch von „einem Ausverkauf des UN-Systems an privatwirtschaftliche Interessen“ (Hummel 2001, 54) bis hin zur potentiellen Verbesserung von Transparenz und Partizipation durch globale Politiknetzwerke (vgl. Benner et al. 2002, 45).

In systematischer Perspektive lassen sich mit McGrew vier basale Konzepte transnationaler Demokratie unterscheiden: Liberaler Internationalismus bzw. pluralistische Mehrebenenmodelle<sup>99</sup>, kosmopolitische Demokratie, deliberative Demokratie<sup>100</sup> und radikaler Pluralismus (vgl. 1999, 7). Sie umfassen jeweils normative Prinzipien sowie Sets institutioneller Bedingungen für die Realisierung dieser Demokratieprinzipien. Für die Generierung von Legitimitätskriterien werden die ersten drei Ansätze herangezogen. Radikal-pluralistische Modelle erkennen ausschließlich „bottom up“-Prozesse als legitim an und stellen internationales Recht sowie das

---

<sup>98</sup> Es ist die Legitimitätsfrage, an der die Re-definition von „öffentlich“ und „privat“ in der öffentlichen Auseinandersetzung die größte Dynamik entfaltet.

<sup>99</sup> Im Folgenden wird der Begriff des liberalen Internationalismus vorgezogen, da er die Verwandtschaft zum klassischen liberal-repräsentativen Demokratiebegriff verdeutlicht.

<sup>100</sup> Hauptvertreter: Liberaler Internationalismus: Zürn 1998; Kosmopolitische Demokratie: Held 1995; Deliberative Demokratie: Schmalz-Bruns 1999.

Souveränitätsprinzip in Frage (vgl. Mc Grew 1999, 16). Die ordnungsstiftende Funktion beider Institutionen wird hier allerdings nicht angezweifelt und der radikal-pluralistische Ansatz daher ausgenommen.

Welche zentralen Legitimitätskriterien benennen die drei Konzepte transnationaler Demokratie? Der **liberale Internationalismus** zielt auf eine Rekonstruktion liberal-pluralistischer Demokratie auf transnationaler Ebene:

„From Locke, through Bentham and Mill, to Woodrow Wilson the essence of the liberal-internationalist project has been the construction of an international order based on the rule of law and cooperation between states“ (McGrew, 1999, 10).

Unter der Annahme, dass Staaten die zentralen Verantwortungsträger globaler Politik sind, wird die demokratische Kontrolle der Repräsentanten durch die Repräsentierten zum primären Legitimitätskriterium. Operational bedeutet dies, dass zum einen politische Verantwortlichkeit bzw. Rechenschaftspflicht (*Accountability*)<sup>101</sup> durch offizielle Legitimationsketten hergestellt werden muss (vgl. Dingwerth 2003, 16). Zum anderen wird das Kriterium der Transparenz an den politischen Prozess angelegt. Letzteres zielt auf die Kontrollfunktion der Öffentlichkeit (vgl. Schneider 2001, 338), die nur bei entsprechend durchsichtigen Prozessen effektiv wahrgenommen werden kann. Damit ist ein prozedurales Legitimitätsverständnis umrissen, das strukturelle Machtasymmetrien nicht adressiert.

Das Modell **kosmopolitischer Demokratie** richtet sich am Kriterium demokratischer Autonomie aus. Folglich steht die Frage der Partizipation im Mittelpunkt (Wer ist wovon betroffen und hat dementsprechend Entscheidungsbefugnis?). Sowohl Staaten als auch private Akteure kommen als Träger politischer Kompetenz in Frage. Demzufolge wird auch das internationale System als „a global and divided authority system – a system of diverse and overlapping power centres shaped and delimited by democratic law“ (Held 1995, 234) verstanden. Individuelle demokratische Rechte sind die zentrale operationale Kategorie demokratischer Autonomie und Gleichheit und klassifizieren kosmopolitische Demokratie als substantielles Demokratiemodell (vgl. auch Reinicke/Witte 1999, 19). Über die Ausstattung mit demokratischen Rechten soll der Zugang zur globalen Öffentlichkeit gesichert werden (vgl. Dingwerth 2003, 16), der angesichts der Machtförmigkeit inter- und transnationaler Beziehungen nicht gegeben sein muss. Kritisch zu hinterfragen sind besonders die hohen Erwartungen kosmopolitischer Theoretiker an die gemeinsame Wertebasis einer globalen Öffentlichkeit, die erst zu effektiver Selbstregulierung gemäß dem Subsidiaritätsprinzip befähigt (vgl. McGrew 1999, 20).

Für die Befürworter einer **deliberativen Demokratie** ist die Diskursivität der Meinungs- und Willensbildung in der transnationalen Öffentlichkeit Maßstab demokratischer Legitimität (vgl.

---

<sup>101</sup> Die Begriffe Accountability, politische Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht werden hier synonym verwendet. Kernelement dieses Legitimitätskriterium ist die Verpflichtung gegenüber einer Mitgliederbasis (Wählerschaft, Vereinsmitglieder, Shareholder/Stakeholder):

ebd., 22).<sup>102</sup> Sie fokussieren auf Prinzipien der Deliberation und die Bedingungen, unter denen diese zum Tragen kommen. Mit Dingwerth sind vor allem Universalität, Rationalität und Reziprozität zu nennen (vgl. 2003, 17). Universalität betrifft den Zugang zu politischen Prozessen und den Beteiligungsgrad potentiell Betroffener. Das Betroffenheitskriterium ist hier von zentraler Stellung („stakeholders“), da die Legitimität diskursiver Ergebnisse an die autonome Zustimmung aller Betroffenen gebunden ist. Ein Diskurs ist rational, wenn er argumentativ statt macht-basiert abläuft. Eng daran gekoppelt ist die Realisierung von Reziprozität. Diese artikuliert sich in verständigungsorientiertem Handeln. Einzuwenden ist, dass ein solches Demokratie-modell nur komplementäre Funktionen erfüllen kann, da es keine formellen Mechanismen für politische Entscheidungen entwirft. Ebenso gilt der Standardeinwand gegenüber deliberativen Konzepten: „The missing element in the deliberative network model is politics“ (Woods 2002, 36). Aus dieser *Tour d'Horizon* lassen sich in Anlehnung an Dingwerth synoptisch Legitimitätskriterien definieren<sup>103</sup>:

Tabelle 10 Legitimitätskriterien.

	<b>Liberaler Internationalismus</b>	<b>Kosmopolitische Demokratie</b>	<b>Deliberative Demokratie</b>
<b>Zentrale Kategorie</b>	Demokratische Kontrolle	Demokratische Autonomie	Diskursivität
<b>Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountability</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Disaggregation von Macht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Partizipationschancen</li> <li>• Beteiligung aller Betroffenen</li> <li>• Demokratische Rechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalität</li> <li>• Rationalität</li> <li>• Reziprozität</li> </ul>

Quelle 22 angelehnt an Dingwerth 2003, 18.

### 4.3.2 Legitimitätschancen und -risiken

Wie steht es nun um die Realisierung dieser Kriterien in globalen Politiknetzwerken? Diese Frage kann nur annäherungsweise beantwortet werden, da globale Politiknetzwerke in ihrem institutionellen Design stark differieren und die empirische Analyse unter Legitimitäts Gesichtspunkten noch in den Anfängen steckt.<sup>104</sup>

Im Hinblick auf die demokratische Kontrolle bergen Politiknetzwerke prinzipiell ein transparenzförderndes Potential. Eine intensive Informationspolitik (z.B. Bereitstellung von Sitzungsprotokollen) und eindeutige Prozessregeln können den politischen Prozess dem weiteren öffentlichen Diskurs öffnen. Dass dies nicht notwendigerweise der Fall sein muss, zeigt das Beispiel

<sup>102</sup> Hier wird die große Nähe zur Effektivität globaler Politiknetzwerke ersichtlich. Diese kann positiv vom argumentativen Charakter der Kommunikation im Netzwerk abhängen.

<sup>103</sup> Effektivität und Legitimität sind nicht notwendigerweise komplementär. Besonders in Verhandlungsprozessen können Zielkonflikte entstehen. Die Verhandlungsliteratur hat erkannt, dass informelle Politik – also unter Ausschluss der Öffentlichkeit – sehr wirksam sein kann (z.B. durch Koppelgeschäfte) (vgl. Schneider 2001, 341).

<sup>104</sup> Es gibt nur Fallstudien und allein diejenige zur World Commission on Dams (vgl. Dingwerth 2003) legt ein systematisches Legitimitätsverständnis zugrunde. Vergleichende Studien existieren noch nicht.

der World Commission on Dams. In diesem Netzwerk wurden die Kriterien für die Auswahl der Kommissionsmitglieder nicht offengelegt (vgl. Dingwerth 2003, 28). Weiterhin wird das Konsensprinzip einiger Verhandlungsnetzwerke dem Kriterium der Betroffenheit gerecht. Es wird keine Entscheidung gefällt, der nicht alle autonom zustimmen können.

Ein starkes Defizit zeigen globale Politiknetzwerke hinsichtlich ihres demokratischen Mandats (vgl. Schneider 2001, 342). Private Akteure sind in der Regel nicht *Constituencies* gegenüber rechenschaftspflichtig. Während sich NGOs teilweise auf eine moralische Autorität berufen können, ist das *Accountability*-Defizit bei Unternehmen prekär. Hier greift auch die übliche Therapie der internen Demokratisierung nicht, da diese – so die allgemeine Annahme – funktionalen Notwendigkeiten der Unternehmensführung widerspricht (vgl. Reinicke/Witte 1999, 23).<sup>105</sup> Das Risiko der nicht vorhandenen politischen Verantwortlichkeit verschärft sich, wenn Politiknetzwerke keine Kontroll- und Sanktionsmechanismen etablieren oder diese nicht transparent gestalten. Dann entfällt auch die indirekte Form demokratischer Kontrolle über den Weg transparenter Selbstkontrolle.

Unter dem Gesichtspunkt demokratischer Autonomie sind globale Politiknetzwerke ein leistungsstarker Mechanismus für die Beteiligung der Betroffenen. Der qualitative Charakter der Partizipation ist jedoch in hohem Maße von der Auswahl der Stakeholder (vgl. Hemmati 2002, 217-222) und dem Partizipationsgrad abhängig. Partizipation wird defizitär, wenn zwischen unterschiedlichen Betroffenheits- und damit Legitimitätsgraden nicht unterschieden wird. Ein grundsätzliches Risiko birgt auch der Gleichheitsgrundsatz. Wird er nur formal interpretiert und werden Machtverteilung sowie unterschiedliche Ressourcenausstattungen ignoriert, wird eine materielle Gleichheit der Partizipationschancen verfehlt. Als institutionelle Maßnahme werden Ausgleichsfonds vorgeschlagen. Da Partizipationsrechte nur in den wenigsten Fällen institutionalisiert sind, gibt es auch keine Berufungsinstanz.

Wie für die Kriterien der demokratischen Kontrolle und Autonomie gilt auch für die Diskursivität die Beteiligung von Stakeholdern als Legitimitätspotential. Zudem beteiligen sich besonders in trisektoralen Netzwerken zivilgesellschaftliche Akteure, sprich Vertreter der kritischen Öffentlichkeit. Inwieweit die Interaktion innerhalb der Netzwerke rational und reziprok vonstatten geht, ist letztlich eine empirische Frage.<sup>106</sup> Theoretisch ist ein Gelingen wie ein Mißlingen denkbar, wobei die Möglichkeiten des strategischen und rhetorischen Handelns grundsätzlich in Betracht zu ziehen sind. Schließlich wird auch die Annahme einer transnationalen kritischen Öffentlichkeit von der Praxis nur in partiellen, günstigen Situationen bestätigt.

---

<sup>105</sup> Das funktionale Argument trifft z.T. auch auf verbandsinterne Demokratie zu. Verbände agieren im Spannungsfeld zwischen Mitglieds- und Einflußlogik. Die Verhandlungsfähigkeit beruht teilweise auf internen Autoritätsstrukturen (vgl. Schneider 2001, 324).

<sup>106</sup> Und hierbei sind methodische Probleme gegeben, weil die Rationalität und Reziprozität nur von den Teilnehmern selbst beurteilt werden können (vgl. Dingwerth 2003, 17).



In der Zusammenschau ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 11 Legitimitätschancen und -risiken globaler Politiknetzwerke.

	<b>Demokratische Kontrolle</b>	<b>Demokratische Autonomie</b>	<b>Diskursivität</b>
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz durch Informationspolitik und klare Spielregeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung Betroffener</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung Betroffener</li> <li>• Hoher Beteiligungsgrad der kritischen Öffentlichkeit</li> <li>• Argumentieren</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhafte politische Verantwortlichkeit, da häufig kein demokratisches Mandat</li> <li>• Fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Differenzierung der Stakeholder nach Legitimitätsgraden</li> <li>• Unterschiedliche Ressourcen- und Machtausstattungen</li> <li>• Keine individuellen demokratischen Rechte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches und rhetorisches Handeln</li> <li>• Fehlende weitere transnationale Öffentlichkeit</li> </ul>

Quelle 23 Eigene, angelehnt an Dingwerth 2003, 31.

Werden die erkannten Chancen- und Risikodimensionen jeweils auf die zentralen Punkte verdichtet, ergeben sich folgende zwei Hypothesen zur Legitimität globaler Politiknetzwerke:

<p>⇒ H 5: Netzwerke können die Legitimität globaler Politik durch die starke Beteiligung Betroffener und transparente Verfahren erhöhen.</p> <p>H 6: Netzwerke können Legitimitätsdefizite aufweisen, wenn sie intransparent sind, starke Machtasymmetrien aufweisen und kein demokratisches Mandat sowie keine Kontroll- und Sanktionsmechanismen besitzen.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.4 Zwischenfazit

Im Überblick zeichnet sich ein Chancen- und Risikoprofil von globalen Netzwerken hinsichtlich Effektivität und Legitimität ab:

Tabelle 12 Effektivitäts- und Legitimitätschancen und -risiken.

	Effektivität	Legitimität
<b>Chancen</b>	<i>Netzwerke als Sozialkapital</i> A Kollektives Handeln <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenpooling statt bloßer Ressourcenaustausch</li> <li>• Aufbau von Netzwerkressourcen</li> </ul> B Lerneffekte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderte soziale Praktiken durch „double-loop learning“ und „deutero learning“</li> </ul>	<i>Legitimitätsgewinn</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Partizipationsgrad Betroffener</li> <li>• Transparentere Politikprozesse</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<i>Netzwerkversagen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsblockaden</li> <li>• Strukturkonservative Handlungsorientierung</li> <li>• Desintegration oder zu enge Bindungen</li> <li>• Verhandlungsblockierung</li> <li>• Externalisierung von Kosten</li> </ul>	<i>Legitimitätsdefizite</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intransparenz</li> <li>• Machtasymmetrien</li> <li>• Fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismen</li> <li>• Kein demokratisches Mandat</li> </ul>

Quelle 24 Eigene.

Einordnung in den theoretischen Gesamtzusammenhang:

Kapitel drei verortet globale Politiknetzwerke in der Handlungslogik von Corporate Citizenship-Strategien und im strukturellen Wandel des internationalen Systems. In Kapitel vier legen der strukturationstheoretische Netzwerkansatz und die Sozialkapitaltheorie globalen Politiknetzwerken ein theoretisches Fundament zugrunde, wobei Netzwerkregulation als notwendige funktionale Bedingung erkannt wird. Im Anschluss wird ein Chancen- und Risikoprofil von globalen Politiknetzwerken im Hinblick auf Effektivität und Legitimität ermittelt. Dabei liegt das Effektivitätskriterium in der Logik von Sozialkapital und kollektivem Handeln und präzisiert diese durch eine genauere Analyse der *Throughput*-Dimension und deren Bedeutung für den *Output* des Netzwerkes. Die Legitimitätskriterien hingegen werden aus der Demokratietheorie importiert.

Insgesamt liefert der theoretische Rahmen sechs Hypothesen, die für die untersuchte Fragestellung relevant sind. Davon beziehen sich zwei auf die allgemeine Relevanz unternehmerischer Strukturpolitik in der globalen Nachhaltigkeitspolitik und vier gehen auf die funktionale und normative Seite von globalen Politiknetzwerken ein.

Das Hypothesenset auf einen Blick:

Tabelle 13 Hypothesen.

<b>Hypothesenset</b>	
<b>Zur allgemeinen Relevanz unternehmerischer Strukturpolitik in der globalen Politik:</b>	
H 1:	Multinationale Unternehmen agieren im Rahmen ihrer Corporate Citizenship-Strategie verstärkt in globalen Politiknetzwerken.
H 2:	Das internationale System bildet durch die Zunahme von Netzwerken als Governancemechanismen zunehmend strukturpolitische Arenen für Unternehmen aus.
<b>Zur Chancen- und Risikodimension von Netzwerken:</b>	
H 3:	Netzwerke können durch eine kommunikative Logik kollektives Handeln und neue soziale Praktiken generieren.
H 4:	Netzwerke können funktionale Defizite aufweisen, die kollektives Handeln und Lernprozesse verhindern.
H 5:	Netzwerke können die Legitimität globaler Politik durch die starke Beteiligung Betroffener und transparente Verfahren erhöhen.
H 6:	Netzwerke können Legitimitätsdefizite aufweisen, wenn sie intransparent sind, starke Machtasymmetrien aufweisen und kein demokratisches Mandat sowie keine Kontroll- und Sanktionsmechanismen besitzen.

Quelle 25 Eigene.

Die gewonnenen Annahmen gilt es nun, für den hier relevanten Kontext der globalen Nachhaltigkeitspolitik zu überprüfen – der jüngst stattgefundenen Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung bietet sich bestens an.

## Netzwerk-governance am Beispiel des Weltgipfels für

### Nachhaltige Entwicklung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel globale Politiknetzwerke theoretisch fundiert und ihre Chancen und Risiken ermittelt wurden, werden nun die Hypothesen zur allgemeinen Relevanz von unternehmerischer Strukturpolitik in globalen Politiknetzwerken und zum Chancen- und Risikoprofil einem empirischen Test am Beispiel der Auseinandersetzungen um Netzwerk-governance im Rahmen des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung (WSSD) unterzogen.

Dazu wird zunächst kurz in den Fall des WSSD eingeführt und die politisch-institutionellen Voraussetzungen für die Beteiligung von Unternehmen in der globalen Nachhaltigkeitspolitik werden geklärt, um anschließend die Diskussionen zu „Multi-Stakeholder-Dialogen“ und „Partnerschaften“ aufzugreifen. Aufgrund des „politischen“ Charakters der Einschätzungen von Effektivität und Legitimität von globalen Politiknetzwerken, werden idealtypische Positionen entlang der drei Akteursgruppen Unternehmen, NGOs und Regierungen herausgearbeitet. Auf diese Weise lassen sich die besonderen Chancen- und Risikoeinschätzungen der jeweiligen Akteure und die damit verbundenen politischen Polarisierungen ermitteln. Die so empirisch gewonnenen Risiken und die identifizierte politische Polarisierung bilden die Grundlage für den konzeptionellen Fortgang der Arbeit.

## 5 Netzwerkgovernance am Beispiel des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung

### 5.1 Methodik

Die durch Theorien der Betriebswirtschaftslehre, der Internationalen Beziehungen und der Netzwerkforschung angeleitete Annäherung an das Phänomen unternehmerischer Strukturpolitik im globalen Raum wird im Folgenden empirisch untersucht. Die empirische Analyse dient dazu, die Chancen- und Risikopotentiale von Netzwerken im Spiegel der politischen Interessen und Positionen zu reflektieren und zu gewichten, um im Kontext globaler Politik für eine nachhaltige Entwicklung konzeptionelle Vorschläge für effektive und legitime Netzwerkgovernance durch Unternehmen entwickeln zu können. Der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung (WSSD) bietet sich für diese Untersuchung hervorragend an. Er ist ein Prisma unternehmerischer Strukturpolitik und Netzwerkbildung sowie die gesellschaftliche Auseinandersetzung darüber (vgl. auch Jessop 2003). Der Hypothesentest basiert auf einer Dokumentenanalyse. Herangezogen werden Vertragstexte, Positionspapiere, Artikel (Zeitungen, Zeitschriften, Internet), Pressemitteilungen, Berichte, Protokolle und eine wissenschaftliche Studie als Sekundärquelle. Damit wird nicht die Effektivität und Legitimität bestimmter Netzwerke analysiert, sondern Ansichten darüber werden untersucht. Da jedoch die zentralen Akteure in der Regel „Netzwerkerfahrung“ besitzen, ist davon auszugehen, dass ihre Positionen z.T. auf Erfahrungswissen basieren. Indirekt kann deshalb Auskunft über die tatsächlichen Stärken und Schwächen von Netzwerken gewonnen werden. Dabei ist nicht zu vergessen, dass Positionen immer auch interessengeleitet sind und nicht ungefiltert Erfahrungswissen mitteilen. Letztendlich können politische Trends in der durch Erfahrungswissen angeleiteten Einschätzung der Chancen und Risiken von Netzwerken herausgefiltert werden. Ebenso sollen potentielle Maßnahmen für die Fortentwicklung von Netzwerkgovernance identifiziert werden.

### 5.2 Der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung

Vom 26. August bis 4. September 2002 fand in Johannesburg, Südafrika, der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung (WSSD) statt. Mit insgesamt 21.340 akkreditierten Delegierten<sup>107</sup> war der WSSD die größte bisher veranstaltete Weltkonferenz. Gemäß der Resolution 55/199 der UN Generalversammlung (UNGA) hatte der Gipfel Rückschau auf die Fortschritte nachhaltiger Entwicklung seit der Vorgängerkonferenz, der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung

---

<sup>107</sup> Diese umfassen Vertreter von 191 Regierungen, internationalen Organisationen, NGOs, der Privatwirtschaft, der Presse, der Wissenschaft und der weiteren Zivilgesellschaft. Die Akkreditierung, d.h. die Zulassung zum Konferenzprozess, wird von der Kommission für Nachhaltige Entwicklung (CSD) auf Antrag verliehen.

(UNCED) in Rio de Janeiro im Jahr 1992, zu halten und die nächsten Handlungsschritte zu bestimmen (vgl. IISD 2002a, 1). Die UN interpretierten die Konferenz dementsprechend als Implementationsgipfel, der die allgemeinen Handlungsziele der Agenda 21 und die *Millennium Goals*<sup>108</sup> in mit konkreten inhaltlichen und Zeitzielen ausgestattete Programme umsetzen sollte. Aus dem Gipfel resultierten einerseits die so genannten „Type 1 – Outcomes“, multilateral verhandelte Dokumente – dies sind der *Plan of Implementation* und die politische Deklaration – und die so genannten „Type 2 – Outcomes“, 228 freiwillige Partnerschaften zwischen Regierungen/internationalen Organisationen, Unternehmen und NGOs. Diese Zweigleisigkeit reflektiert das auf Initiative der südafrikanischen und der dänischen Regierung übernommene Leitmotiv des Gipfels eines „Global Deal“, der zum einen als Handel zwischen Staaten und zum anderen als Partnerschaft zwischen Stakeholdern gedacht war (vgl. IIED 2002, 6; vgl. UN Generalsekretär 2002a, 53).

Als ebenso transnationales wie internationales Ereignis versammelte der Johannesburg-Gipfel ca. 8.000 Nichtregierungs-Delegierte, davon ca. 1.000 Vertreter der Privatwirtschaft. Wiederum 120 von diesen waren Vorstandsvorsitzende (vgl. French 2002)<sup>109</sup>. Über den offiziellen Gipfel hinaus fanden zahlreiche weitere Konferenzen statt, allen voran das „Global People’s Forum“, die größte zivilgesellschaftliche Parallelveranstaltung – insgesamt nahmen damit 50.000-60.000 Vertreter am Gipfelgeschehen teil. Mit der BASD, dem WBCSD und der ICC hatte die Wirtschaft dominante politische Stimmen, die durch das Auftreten zahlreicher einzelner Unternehmen ergänzt wurden. Die Unternehmenskonferenz *Lekgotla*<sup>110</sup> und verschiedene *Side-Events* dienten als Präsentationsfläche privatwirtschaftlicher Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung.<sup>111</sup> Der Mainstream der Unternehmensaktivitäten verlief unter dem Signum der *Corporate Social Responsibility* (CSR). So setzt denn auch „Walking the Talk“, die zentrale Publikation des WBCSD anlässlich des Gipfels, unternehmerische Strukturpolitik in den Kontext von CSR<sup>112</sup> (vgl. Holliday et al. 2002, 103). Ebenso spiegelt das erste offizielle Diskussionspapier der Wirtschaft CSR-verwandtes Vokabular wider: „voluntary agreements“ stehen im Mittelpunkt von „responsible business conduct“ (UN Generalsekretär 2002b, 4).

Der Gipfel selbst war nur die Spitze eines Eisberges – eines fast zweijährigen Konsultations- und Verhandlungsprozesses auf regionaler und globaler Ebene. In vier *Preparatory Committees*

---

<sup>108</sup> Dies sind Entwicklungsziele, die die UN auf ihrem Millenniumsgipfel 2000 formulierten.

<sup>109</sup> Diese Angaben beruhen auf Auskunft der BASD. Andere Angaben weichen zum Teil stark davon ab (vgl. auch Hamann/Acutt 2003, 33). Allgemein wird dies als stärkste Präsenz von Unternehmen auf einer internationalen Konferenz gewertet. Vergleichszahlen, insbesondere bzgl. Der UNCED, waren nicht zu ermitteln.

<sup>110</sup> Bedeutet „Rat“ auf Basotho (afrikanische Stammessprache).

<sup>111</sup> Darüber hinaus präsentierten sich einige Unternehmen auch in Ubuntu Village, dem Ausstellungsgelände des Gipfels.

<sup>112</sup> CSR wird verstanden als „the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life“ (Holliday et al. 2002, 103).

(PrepComs)<sup>113</sup>, die im Zeitraum von April 2001 bis Juni 2002 stattfanden, wurden auf internationaler Ebene Stakeholder konsultiert und die Verhandlungen aufgenommen. Fast über den gesamten Verhandlungsprozess bildeten Multi-Stakeholder-Dialoge (MSHDs) Foren<sup>114</sup>, in denen Unternehmen sowie zivilgesellschaftliche Akteure zu vorgegebenen Themen gegenüber den Verhandlungsparteien Stellung beziehen konnten. Weitere Orte strukturpolitischer Handlung waren teilweise Regierungsdelegationen, die Unternehmens- bzw. Verbandsvertreter kooptierten<sup>115</sup>, und die zahlreichen offiziell wie inoffiziell lancierten Partnerschaften, sprich globale Implementierungsnetzwerke. Gerade an letzteren, also den Type 2-Outcomes, entfaltete sich die intensive politische Auseinandersetzung um die Legitimität und – in geringerem Maße – um die Effektivität von Netzwerken und die damit korrespondierende Frage nach der Rolle von Unternehmen in der globalen Nachhaltigkeitspolitik:

„The extensive industry involvement in the Summit met with a decidedly mixed response, with some viewing it as a positive sign of growing engagement by the business community in issues of sustainable development, while others saw it as a worrisome sign of growing corporate influence at the U.N.“ (French 2002).

### 5.3 Politisch-institutionelle Voraussetzungen

Die Entwicklung des UN-Systems hin zu einem offenen Global Governance-System durch die Beteiligung von NGOs und Unternehmen ist ein Trend, der schon in der UN-Charta von 1945 angelegt ist, in den 90er Jahren aber eine Beschleunigung erfuhr. Maßgeblich für die Schaffung neuer Orte strukturpolitischer Handlung waren eine Reihe politisch-institutioneller Innovationen.

Der Artikel 71 der UN-Charta sieht vor, dass

„[d]er Wirtschafts- und Sozialrat [ECOSOC, d.V.] ... geeignete Abmachungen zwecks Konsultation mit nichtstaatlichen Organisationen treffen [kann], die sich mit Angelegenheiten seiner Zuständigkeit befassen“ (BGBl 1973, 431).

Auf dieser rechtlichen Grundlage nahmen NGOs an der UN-Konferenz für die menschliche Umwelt in Stockholm 1972 teil. Mit der UNCED wurde schließlich ein Quantensprung in der Partizipation bei UN-Konferenzen erzielt. Das Akkreditierungsverfahren des ECOSOC wurde auch auf zuvor nicht zulassungsfähige Organisationen ausgeweitet (vgl. UN/DESA 2002, 12), so dass insgesamt 17.000 Personen am Gipfel teilnahmen (IISD 2002, 1). Heute besitzen ca. 3.700 Organisationen den Konsultativstatus (vgl. UN 2003, 24).<sup>116</sup> Der Erdgipfel brachte zwei

---

<sup>113</sup> PrepCom I (New York, April/Mai 2001); PrepCom II (New York, Januar/Februar 2002); PrepCom III (New York, März/April); PrepCom IV (Bali/Indonesien, Mai/Juni 2002).

<sup>114</sup> Mit Ausnahme von PrepCom III.

<sup>115</sup> Nur relativ wenige Regierungsdelegationen nahmen Wirtschaftsvertreter auf. NGOs waren häufiger vertreten.

<sup>116</sup> Waren 1946 vier NGOs durch den ECOSOC anerkannt, steigerte sich diese Zahl bis 1969 auf 377. 1992 waren es schon 928 und 1998 1519 NGOs (vgl. Willetts, in: Dodds 2002, 28). In den letzten fünf

weitreichende institutionelle Neuerungen: das Stakeholder-Modell der Major Groups und die Kommission für nachhaltige Entwicklung (CSD). Die Agenda 21 erkennt neun gesellschaftliche Gruppen – so genannte Major Groups – als zentrale Akteure an: Frauen, Kinder und Jugendliche, indigene Völker, NGOs, Kommunen, Gewerkschaften, Privatwirtschaft, Wissenschaft und Technik sowie Bauern (vgl. BMU 1997, 6). Für die Förderung des Dialogs von UN-Organisationen mit den Major Groups wurde in Rio die CSD gegründet. Über den Dialog hinaus sah der Gründungsauftrag vor allem die Kontrolle des Fortschritts in der Umsetzung der Agenda 21 durch die CSD vor (vgl. BMU 1997, 274). Von 1993 an traf sich die CSD – bestehend aus Vertretern von 53 Regierungen – jährlich. Ab 1998 wurden die zuvor rein zwischenstaatlichen Treffen auf Beschluß des Erdgipfel +5 von 1997, der ersten Bestandsaufnahme nach Rio (vgl. UN Document A/RES/S-19/2, 1997), um Multi-Stakeholder-Dialoge ergänzt:

„The stated purpose of the multistakeholder dialogue is to inform the inter-governmental decision making process. This is to be achieved through equal-level and direct exchanges of views and experiences between these major groups and governments on selected problems as well as consideration of possible solutions“ (UN/DESA 2002, 3).<sup>117, 118</sup>

An diesen Sitzungen nahmen nie alle neun Major Groups teil, erst der WSSD erreichte diesen hohen Partizipationsgrad. Bis auf PrepCom III integrierten alle Vorbereitungskonferenzen einen MSHD; der Gipfel selbst sah diverse Diskussionsforen vor.

Bewegen sich MSHDs noch auf der Ebene der Konsultation und im günstigsten Fall des Dialoges<sup>119</sup>, zielen Partnerschaften auf engere Interaktion und kollektives Handeln. Schon der UNCED lancierte das Partnerschaftskonzept, allerdings erst der Amtsantritt des UN Generalsekretärs Kofi Annan brachte die programmatische Öffnung der UN hin zu regulierter Selbstregulierung. Das erste Großprojekt dieser Politik wurde der UN Global Compact, den Annan 1999 vor dem World Economic Forum vorschlug, und der im Juli 2000 lanciert wurde (vgl. Fitschen 2002, 40). Die 1997 zunächst von CERES ins Leben gerufene Global Reporting Initiative folgte bald.

---

Jahren hat sich die Zahl der akkreditierten Organisationen mehr als verdoppelt. Allein im WSSD-Prozess wurden 700 neue Organisationen akkreditiert.

<sup>117</sup> Die MSHDs der CSD-Sitzungen ab 1998 hatten folgende Themen zum Gegenstand: Industrie und nachhaltige Entwicklung (1998), Nachhaltige Tourismusentwicklung (1999), Die Rolle nachhaltiger Landwirtschaft (2000), Die Rolle von Energie und Transport für eine nachhaltige Entwicklung (2001).

<sup>118</sup> Die Ausgestaltung der MSHDs verlief bisher nach einem kreativen ad hoc-Verfahren (vgl. Dodds 2002, 32-33). Von 1993 bis zum WSSD räumte die CSD den Major Groups sukzessive mehr Partizipationsmöglichkeiten ein. Selbst im WSSD-Prozess wechselten verschiedene Beteiligungsgrade. Zum Teil waren die zwischenstaatlichen Verhandlungen für NGOs zugänglich, zum Teil aber auch nicht (u.a. können praktische Fragen wie Raumkapazitäten ausschlaggebend sein). Das CSD-Verfahren ist in der globalen Politik bisher das inklusivste Partizipationsverfahren. Andere UN-Organe und Verhandlungsprozesse adaptieren langsam das MSHD-Modell oder experimentieren mit alternativen Beteiligungsformen (z.B. der Weltinformationsgipfel).

<sup>119</sup> Für eine ausführliche Evaluation der MSHDs der CSD vgl. UN/DESA 2002. Diese Studie des Consensus Building Institute wertet empirisch fundiert die Erfahrungen mit MSHDs von 1998-2001 aus und entwickelt Verbesserungsvorschläge.



Die Partnerschaftspraxis der UN wurde vom *Millennium Summit* unterstützt und durch die von 37 Mitgliedstaaten eingebrachte Resolution 55/215 weiter eingefordert. Auf Aufforderung dieser Resolution hin legte der Generalsekretär 2001 den Bericht „Cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector“<sup>120</sup> vor. Thomas Fitschen vom Auswärtigen Amt skizziert das Meinungsbild der Staatengemeinschaft zu diesem Zeitpunkt folgendermaßen:

„Analysiert man die Stellungnahmen der Mitgliedstaaten [zum Bericht des Generalsekretärs, d.V.] ..., so ergibt sich, dass im Grunde niemand mehr eine Zusammenarbeit der Staatenorganisation mit der Wirtschaft grundsätzlich ablehnt. Ganz überwiegend wird eine solche Zusammenarbeit für potenziell nutzbringend für beide Seiten angesehen. Einhellig wurden jedoch klare Richtlinien und Kriterien für eine solche Zusammenarbeit für nötig gehalten“ (2002, 46-47).

Um den politischen Willen in Handlungsziele zu gießen, brachte im Dezember 2001 die belgische EU-Präsidentschaft auf Initiative der Bundesregierung die Resolution „Towards global partnerships“ (56/76) ein. Diese setzte Partnerschaften in Bezug zu den *Millennium Development Goals* und rief den Privatsektor auf, „to accept and implement the principle of good corporate citizenship“<sup>121</sup> (UNGA 2002). Desweiteren nennt sie einen Katalog von Kriterien, die an Partnerschaften angelegt werden sollen: Die Partner verfolgen einen gemeinsamen Zweck, Transparenz, keine Bevorteilung bestimmter Partner, gegenseitiger Nutzen und Respekt, Accountability, Respekt vor den Verfahren der UN, gleiche Repräsentanz von Entwicklungs- und Industrieländern und Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit des UN Systems (vgl. UNGA 2002).<sup>122, 123</sup> Als entsprechende organisatorische Konsequenz dieser Reformbestrebungen bauen die UN derzeit ein *Partnership Office* auf, das aus der Zusammenlegung des UN Fund for International Partnership und des Global Compact Office resultieren wird (vgl. Clarke 2002/03). Das UN System Staff College hat zudem mit der Initiative „Global Learning Network on Partnerships“ den systematischen Kompetenzaufbau für Vernetzungsstrategien begonnen.<sup>124</sup> Der nächste Bericht des Generalsekretärs zu Partnerschaften ist für die 58. Sitzung der UNGA im September 2003 vorgesehen (vgl. Fitschen 2002, 50).

---

<sup>120</sup> Der private Sektor wird folgendermaßen definiert: „all individual, for-profit, commercial enterprises or businesses, business associations and coalitions and corporate philanthropic foundations“ (in: Fitschen 2002, 46).

<sup>121</sup> Corporate Citizenship wird hier als Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung verstanden und erkennt die Gewinnerzielung als Aufgabe der Privatwirtschaft an. Auch die EU adressiert den Privatsektor zwecks kooperativen Problemlösens. Das Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ nennt eine interne und eine externe Dimension (Strukturpolitik!) sozialer Verantwortung.

<sup>122</sup> Zum Teil lehnen sich diese Kriterien an den „Guidelines“ des Generalsekretärs für die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft an.

<sup>123</sup> Die EU hatte ursprünglich ein „multi-stakeholder forum“, sprich ein offenes Dialogforum, vorgeschlagen. Dieser Vorschlag berührte offensichtlich die nationale Souveränität einiger Mitgliedstaaten und wurde abgelehnt. Hier zeigen sich die Grenzen des „offenen Systems“.

<sup>124</sup> Vgl. Global Learning Network on Partnerships <http://www.unssc.org/unssc1/programme/partnerships/engwhatisit.asp>, 24.04.2003.

Die Schaffung institutioneller Voraussetzungen für globale Politiknetzwerke ist allerdings nicht auf die Aktivitäten in der obersten UN-Riege beschränkt. Die Praxis anderer inter- und supranationaler Organisationen wie der Weltbank, der OECD und der EU reflektiert diesen Trend. Analog zum Vorgehen der UN strebt die Europäische Kommission eine Öffnung der EU zu Gunsten gesellschaftlicher Akteure durch „Partnerschaften“ und „Vernetzung“ (2001, 23) an. Im Weissbuch „Europäisches Regieren“ heißt es: „In manchen Politikbereichen, in denen Konsultationen bereits zu einer festen Einrichtung geworden sind, könnte die Kommission weiterreichende Partnerschaften entwickeln“ (2001, 22).

Zusammengefasst, zeigen sich eine Reihe politisch-institutioneller Innovationen seit der Gründung der UN als strukturelle Voraussetzungen für die formelle Integration von Unternehmen in globale Politikprozesse:

Tabelle 14 Politisch-institutionelle Voraussetzungen.

Jahr	Politisch-institutionelle Voraussetzung
1945	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel 71 der UN-Charta</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Major Group-Modell</li> <li>• Kommission für nachhaltige Entwicklung (CSD)</li> </ul>
90er Jahre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukzessiver Ausbau des Akkreditierungsverfahrens des ECOSOC</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-Stakeholder-Dialoge</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UN Global Compact</li> <li>• Resolution 55/215</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bericht „Cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector“</li> <li>• Resolution 56/76 „Towards global partnerships“</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type II-Outcomes</li> </ul>
Gegenwärtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines UN Partnership Office</li> <li>• Bericht des Generalsekretärs zu Partnerschaften (Sept. '03)</li> </ul>

Quelle 26 Eigene.

Auf diesen politisch-institutionellen Innovationen der letzten Dekade aufbauend, wurden im Weltgipfelprozess das Major Group-Modell und der Partnerschaftsgedanke zu trisektoralen Politiknetzwerken kombiniert.

Globale Implementierungsnetzwerke als Ergebnis einer UN-Weltkonferenz sind mithin die Innovation des Weltgipfels. An ihnen schieden sich die Geister: Wo beginnt und endet die Verantwortung von „Öffentlichen“ und „Privaten“? Welche Rolle kommt Unternehmen zu? Wie effektiv ist dieser Mechanismus? Welche „Nebenbedingungen“ müssen erfüllt sein? Die MSHDs hingegen standen aufgrund ihrer längeren Praxis weniger im politischen Fokus, sind aber als eine Vorstufe globaler Politiknetzwerke kurz auf ihre Effektivität und Legitimität hin zu beleuchten; dies besonders angesichts jüngster Fortentwicklungen von MSHDs zu Verhandlungsnetzwerken. Allerdings sollten die formell-partizipativen Verfahren wie MSHDs und Partnerschaften nicht dazu verleiten, diese als einzigen Ort unternehmerischer Strukturpolitik zu betrachten. Daher zunächst ein kritischer Blick auf die Praxis:

### **Doppelte Bühnen**

Der partizipative Ausbau der globalen Nachhaltigkeitspolitik impliziert nicht, dass nun alle Politik im transparenten Raum geschieht. Transparentes Bargaining und Deliberation in den vorgesehenen Foren ist vielmehr eine Bühne. Die andere ist klassisches Lobbying durch persönliche Regierungskontakte. Gerade die Kooptation von Nichtregierungs-Mitgliedern durch Regierungsdelegationen kann für Lobbyingstrategien genutzt werden. Beide Strategien stellen häufig konkurrierende Logiken dar. Thilo Bode, ehemaliger Direktor von Greenpeace International, erkennt beispielsweise die beiden Wirtschaftsführer Sir John Browne, Chairman von British Petroleum, und Sir Marc Moody Stuart, Ex-Vorsitzender von Shell und BASD-Sprecher, als faire politische Partner an, da sie keine intransparente Lobbying-Strategie verfolgten:

„Beide sehen die Probleme, welche die Erwärmung der Atmosphäre mit sich bringt, und thematisieren sie öffentlich. Außerdem versuchen sie nicht, Politiker zu manipulieren und für ihre Geschäftsinteressen vor den Karren zu spannen. Deutsche Manager brechen hingegen nicht aus der Phalanx der Industrielobby aus“ (Bode, in: Littger 2003).

## **5.4 Multi-Stakeholder-Dialoge**

MSHDs waren ein bedeutendes Element des WSSD-Prozesses. Im weiteren sollen die im Prozess erkannten Chancen, Defizite und Gegenmaßnahmen herausgefiltert werden (vgl. Tab. 15). Ständen in PrepCom I und II entweder MSHDs oder zwischenstaatliche Verhandlungen auf der Tagesordnung, liefen ab PrepCom IV beide Stränge zeitlich parallel. Umso kritischer die multilateralen Verhandlungen wurden, desto mehr wurde die Aufmerksamkeit den MSHDs entzogen – mit der Konsequenz, dass vor allem die Präsenz von Regierungsvertretern abnahm. Zudem gestalteten sie sich in erster Linie aufgrund der starken Formalisierung und Zeitknappheit als Konsultationen und nur in Ausnahmefällen kamen Dialoge zustande.

MSHDs schaffen keine großen Legitimitätsprobleme, solange sie im Bereich der Beratung bleiben; im Gegenteil wird vielfach ihre Stärke in der Anhörung Betroffener betont: „[They] help to improve the correspondence between the ‚rulers‘ and the ‚ruled‘“ (Risse/Börzel 2002, 16). Kritische Stimmen richten sich jedoch gegen die partielle Exklusivität der Dialoge. Dies betrifft vor allem NGOs aus Entwicklungsländern, so dass MSHDs Gefahr laufen, „Western global hegemony in the international system“ (ebd., 18) zu reproduzieren. Ebenso wird die Zulassung weiterer Major Groups, wie die der „educators“, gefordert. Wesentlich breiter werden Zweifel an der Effektivität von MSHDs geäußert. Auf der Basis einer Umfrage unter MSHD-Teilnehmern kommt die Studie „Multi-Stakeholder Dialogues: Learning from the UNCSD Experience“ zu der Feststellung, dass 58 % der Beteiligten nach den Dialogen die Positionen anderer Major Groups besser verstehen konnten. 45 % der Teilnehmer konnten Informationen, die sie durch die Dialoge erhalten hatten, in ihrer weiteren Arbeit einsetzen (vgl. UN/DESA 2002, 27). Damit

sind schwache Anzeichen für Lernprozesse gegeben. Spezifisches Netzwerkwissen wurde nicht abgefragt. Die Studie ermittelte jedoch ein Defizit hinsichtlich des argumentativen Prozesses. Dieser scheitert häufig schon an der Erarbeitung gemeinsamer Definitionen (Interpretations-schemata; fehlende gemeinsame Lebenswelt) – es könne nicht auf konsensuellem Wissen aufgebaut, sondern dieses müsse gezielt erarbeitet werden (ebd., 62). Die **Verständigungsprobleme** verschärfen sich, wenn Sozialkapital – vor allem Vertrauen – nicht aufgebaut oder durch rhetorisches Handeln zerstört wurde. Ein Auszug aus dem ersten MSHD während der sechsten CSD-Sitzung legt Zeugnis ab:

Björn Stigson (WBCSD): „I find to my enormous surprise that over lunch there was an article in The Guardian today by one of the participants here from Friends of the Earth, and it says that, ‘It seems that the transnational corporations regard regulation as fine to protect business, but if it protects the planet it is unnecessary and bureaucratic.’ Now, if the NGO community really believes this is why we are here, I think we can stop this discussion right here and now. This is ridiculous. I think all of us have to approach this in a spirit of trust and in a right way to find solutions. I must say that I feel somewhat outraged by this”.

Daraufhin Kevin Dunion (Friends of the Earth International): „Addressing Mr. Stigson directly, who I always thought had much thicker skin than he’s had here today. I think in light of the article he’s talking about, he should reflect upon the fact that it’s speaking specifically about the MAI<sup>125</sup>]... I think trust is not the essence of this discussion. The whole point of this discussion is about how we can monitor, how we can track, how we can insure compliance. If it was based on trust, we wouldn’t even be discussing these things“ (in: ebd., 30).

Neben der Dialogbereitschaft der Teilnehmer kommen die Autoren zu weiteren Variablen der diskursiven Effektivität: die Sitzordnung, die zeitliche Parallelität mit den zwischenstaatlichen Verhandlungen – dies gilt besonders für den WSSD, die Prozessgestaltung durch die CSD und die Vorsitzenden der Dialoge und die generelle Ungerichtetheit einer zunehmend größer werdenden Anzahl von Stakeholdern (Problem der großen Zahl) (vgl. ebd., 61). Als Gegenmaßnahmen werden genannt: klare Zielbestimmungen, thematische Fokussierung, Vorbereitung des Dialoges durch eine Situationsevaluation (Welche Stakeholder? Relevantes Wissen? Aufbau konsensualen Wissens), grundlegende Spielregeln, intensive Prozessbegleitung und -moderation durch die CSD (vgl. ebd., 85-89). Neben der Frage nach MSHD-interner Effektivität, stellt sich auch die Frage, wie der MSHD-Output mit den intergouvernementalen Verhandlungen gekoppelt ist, d.h. die Frage nach der Netzwerk-Umwelt-Beziehung. Dazu ein Industrievertreter: „The Red Cross and the ICC have the same standing as the blueberry farmers from Maine. Everyone gets to talk and no one gets to be heard“ (in: ebd., 77), denn – so das Earth Negotiations Bulletin – „the centers of gravity lie elsewhere“ (in: ebd., 64). Auch hier: doppelte Bühnen von Stakeholder-Deliberation einerseits und staatlicher Verhandlung andererseits. Diese Kohärenzfrage

<sup>125</sup> Multilateral Agreement on Investment.

ist weitgehend ungeklärt und stellt sich ebenso bei den Implementierungsnetzwerken.<sup>126</sup> Sie berührt die grundsätzliche Frage, wie weit Nichtregierungs-Akteure über Konsultation und Dialog in Verhandlungen und Implementierung einbezogen werden sollen. Hier deuten die 11. Sitzung der CSD im April/Mai 2003 und die PrepComs des für Dezember 2003 vorgesehenen Weltinformationsgipfels neuere Entwicklungen an. Der Bericht des Generalsekretärs zum Follow-up des WSSD sieht eine stärkere Integration der Major Group-Aktivitäten in das zwischenstaatliche Geschehen innerhalb der Kommission sowie in noch sehr allgemeiner Form Maßnahmen zur Verbesserung der Repräsentation der Stakeholder und der Effektivität von Multi-Stakeholder-Prozessen vor (vgl. UN-Secretary General 2003, 22-24, 42). Auf der PrepCom II des Weltinformationsgipfels im Februar 2003 wehte von Seiten der NGOs und des Privatsektors ein schärferer Wind: Sie organisierten sich in der „Civil Society Coordinating Group“ und dem von der ICC koordinierten „Business Contact Committee“ und forderten die Beteiligung an den Verhandlungen. Ein „Sechs-Stufen-Plan“ gibt die Entwicklungsrichtung vor:

„Stufe 1: Kein Zugang zu den Verhandlungen; Stufe 2: Zugang zu den Verhandlungen, aber kein Rederecht; Stufe 3: Zugangs- und Rederecht, aber kein Verhandlungsrecht; Stufe 4: Zugangs-, Rede und Verhandlungsrecht, aber kein Stimmrecht; Stufe 5: Zugangs-, Rede-, Verhandlungs- und Minoritätsstimmrecht; Stufe 6: gleiche Stimmrechte wie Regierungen“ (Kleinwächter 2003, 4).

Während sich die gegenwärtige Praxis auf den Stufen eins und zwei befindet<sup>127</sup>, würden Stufen fünf und sechs horizontale Netzwerkregulation bedeuten und die Interaktion von Unternehmen, NGOs und Regierungen weiter verdichten. Bisher separate MSHDs würden durch das zwischenstaatliche Verhandlungsnetzwerk inkorporiert. Folglich würde sich die Legitimitätsproblematik erheblich verschärfen.

---

<sup>126</sup> Hinsichtlich MSHDs ist zu beachten, dass sich mittelfristig gerade über die Herausbildung konsensualer Sprache (analog zur „agreed language“ der staatlichen Verhandlungspartner) Wirkungen auf die Umwelt entfalten. Gibt es unter den nichtstaatlichen Akteuren ein gemeinsames Verständnis in einer Frage, kann dies schwerlich von den Regierungen ignoriert werden.

<sup>127</sup> Eine Ausnahme ist z.B. die asiatische Regionalkonferenz des Weltinformationsgipfels, bei der NGOs ein Verhandlungsrecht (Stufe 4) wahrnahmen.

Die Ergebnisse zu Effektivität und Legitimität von MSHDs im Überblick:

Tabelle 15 MSHDs: Chancen, Risiken, Maßnahmen.

		Effektivität	Legitimität
<b>MSHDS</b>	<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberation</li> <li>• Personales und Netzwerklernen (Aufbau konsensualen Wissens)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung Betroffener</li> </ul>
	<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes konsensuales Wissen als Voraussetzung für Dialog</li> <li>• Mißtrauen</li> <li>• Problem der großen Zahl</li> <li>• Kohärenzproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partielle Exklusivität</li> </ul>
	<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Zielbestimmungen</li> <li>• Thematische Fokussierung</li> <li>• Situationsevaluation</li> <li>• Grundlegende Spielregeln</li> <li>• Prozessbegleitung und -moderation durch die CSD</li> </ul>	

Quelle 27 Eigene.

## 5.5 Partnerschaften: Meinungslandschaft

MSHDS sind zwar im strukturationstheoretischen Verständnis keine Netzwerke, dafür sind sie gegenwärtig nicht dauerhaft genug – die Kopplung ist zu lose, sie geben aber Hinweise auf die Effektivität von Deliberationsprozessen und veranschaulichen das Kohärenzproblem. Partnerschaften gehen einen Schritt weiter: Sie verstetigen die interorganisationalen Beziehungen und sind an der Erfüllung originär öffentlicher Aufgaben beteiligt. Als Stein des Anstoßes führten sie in der politischen Debatte im WSSD-Prozess zu Konfliktlinien, die idealtypisch zwischen Privatwirtschaft, NGOs und Regierungen verlaufen. Diese drei Meinungsblöcke werden auf ihre Positionen zu Netzwerken und dem diesen zugrunde liegenden Verständnis der Rolle von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung befragt.

### 5.5.1 Unternehmen: Responsibility

Zusammen mit Regierungen und internationalen Organisationen waren Unternehmen im Gegensatz zu den meist skeptischen NGOs die stärksten Befürworter von Partnerschaften – die BASD präsentierte allein 230 Partnerschaften (vgl. Short 2002, 22), von denen jedoch nur ein kleinerer Anteil zu offiziellen WSSD-Partnerschaften erklärt wurde. Die Qualität und Glaubwürdigkeit der Partnerschaften variiert stark. Während das „micro-business network“ des in der Aluminium- und Verpackungsindustrie tätigen kanadischen Unternehmens Alcan durch die ICC und UNEP mit einem World Summit Business Award for Sustainable Development Partnerships ausgezeichnet wurde, stand agLe@rn, eine Partnerschaft von Crop Life International,

Interessenverband der agrochemischen Industrie, in der Kritik, Märkte in Entwicklungsländern für biotechnologische Produkte öffnen zu wollen (vgl. Short 2002, 22).

Die Unternehmensposition<sup>128</sup> zu trisektoralen Netzwerken ergibt sich aus einem bestimmten Verständnis nachhaltiger Entwicklung und der Rolle der Unternehmen in diesem Prozess. Die ICC definiert in ihrem Policy Paper exemplarisch für den Privatsektor **nachhaltige Entwicklung**:

„Economic growth is key to solving environmental and social challenges. Poverty reduction is a very important component of sustainable development and can best be pursued through foreign direct investment, improved market access, international environmental cooperation, multilateral technical and financial assistance, meaningful debt reduction, improved governance, institution- and capacity-building, and targeted aid“ (2002, 2).

In diesem wachstumszentrierten Nachhaltigkeitsverständnis des von Bernstein so bezeichneten „liberal environmentalism“ (in: Ivanova 2003, 16) werden Umweltbelange in ein neoliberales Modell der Marktökonomie integriert. Marktlösungen wie z.B. Zertifikatshandel werden gegenüber ordnungspolitischen Mechanismen vorgezogen (vgl. UN-Secretary General 2002a, 6)<sup>129</sup>. Innerhalb dieses Verständnisses kommen ICC und WBCSD in ihrem Dialogpapier für die PrepCom II zu der **Rollenwahrnehmung**:

„Business is now very much part of the solution and will take a positive and proactive message to Johannesburg“ (UN-Secretary General 2002a, 2).

Daher der Imperativ:

„Raise awareness and encourage participation by the private sector in shaping environmental policy within a framework of globalization<sup>130</sup>, and through partnership within the United Nations system and with other non-governmental entities“ (ebd., 3).

Diese problemlösungsorientierte politische Rolle des Unternehmens setzt vor allem der WBCSD in den Kontext von *Corporate Social Responsibility*. Gegenüber dem von NGOs forcierten *Accountability*-Konzept hebt CSR auf die freiwillige Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung ab. In genanntem Dialogpapier betiteln WBCSD und ICC ein ganzes Kapitel „Strengthening the transition towards voluntary action“ und stellen fest:

„Good corporate practice is spread more effectively by example, persuasion and peer pressure rather than by prescriptive government codes and regulations. Leadership, innovation, competition and transparency are key success factors in this phase“ (UN-Secretary General 2002a, 4).

---

<sup>128</sup> Zentrale Dokumente sind die Policy Papers der ICC und des WBCSD, die Dialogpapiere der BASD für die PrepComs, Reden von Unternehmens- und Verbandsvertretern auf dem BASD Strategy Meeting (Oktober 2001, ICC Paris) und dem Business Day sowie Pressemitteilungen.

<sup>129</sup> In den informellen Konsultationen zu Type 2-Outcomes argumentierte die ICC, dass Partnerschaften gegenüber multilateralen Verträgen Effektivitätsvorteile besäßen (grenzübergreifend, implementationsorientiert) (vgl. IISD 2002b, 10).

<sup>130</sup> Globalisierung meint hier Marktliberalisierung.

Aus diesem Blickwinkel wird auch *Accountability* nicht wie von den NGOs als Verrechtlichung der Unternehmenspflichten verstanden, sondern als freiwillige Selbstverpflichtung, die vor allem durch Berichterstattung öffentlich transparent gemacht wird (vgl. Hamann/Acutt 2003, 38) – dementsprechend hoch stand die Global Reporting Initiative in der Aufmerksamkeit der Unternehmensvertreter. „Liberal environmentalism“ als dominantes Nachhaltigkeitskonzept und CSR als normatives Unternehmensmodell korrespondieren miteinander. Partnerschaften bzw. Netzwerke können als jüngste Fortentwicklung dieser politischen Konzeptionen und von Stakeholder-Dialogen verstanden werden (vgl. Ivanova 2003, 16). Der Privatsektor erkennt in ihnen neben offenen internationalen Märkten das zentrale Instrument für eine nachhaltige Entwicklung; er befürwortet

„[a] forward-looking mix of characteristics that provide market confidence in and encourage the use of voluntary agreements, initiatives and public-private sector partnerships“ (UN-Secretary General 2002a, 4).<sup>131</sup>

Björn Stigson, Präsident des WBCSD, betont den freiwilligen Charakter der Partnerschaften:

„Partnerships are voluntary, we go into partnerships because we want to achieve certain objectives – we don't need bureaucratic burdens or monitoring, by the UN or otherwise“ (in: Hamann/Acutt 2003, 34).

Auf der Basis eines solchen um den Begriff der Freiwilligkeit zentrierten Partnerschaftsverständnisses hebt die *Business Community* bestimmte Potentiale und Risiken hervor. Holliday et al. zufolge sind Partnerschaften fähig, „to mobilize a wide range of resources, enhance innovation, and increase access to different types of skill“ (2002, 156-157). Diese Herangehensweise an Netzwerke als Mechanismen des Ressourcen- und Kompetenzenpoolings wird im Dialogpapier für PrepCom IV zum Kernkompetenzansatz ausformuliert:

„[A] partnership can benefit from the project management and logistical expertise of the investing company; the strategic co-ordination and the ability to source funding of public services of the local government; and the capacity to mobilise community participation of local NGOs and community groups“ (UN-Secretary General 2002b, 2).

Dem strategischen Ansatz entspricht die favorisierte Organisation von Partnerschaften als „strategic alliances“ (ebd.) mit konkreten Handlungszielen anstelle von prozeduraler Ausgestaltung: „[C]ompanies need to enter a partnership with a non-business entity in the same spirit they would bring to a business partnership with a customer or supplier“ (Holliday et al. 2002, 159). Die Vorteile der Beteiligung am Netzwerk werden klar im Hinblick auf das eigene Kerngeschäft und die Transaktionskostenintensität der Partnerschaft beurteilt. Partnerschaften werden in der Regel nicht aus philanthropischen Motiven heraus eingegangen. Doch es wird erkannt, dass die relationalen Renten nicht unbedingt a priori bestimmbar sind, also Raum für

---

<sup>131</sup> Hier wird eine direkte Verbindung zwischen Partnerschaften und Marktreaktion gefordert. Eine häufige Klage auf wirtschaftsrelevanten Veranstaltungen während des WSSD war, dass die Finanzmärkte keinen Paradigmenwechsel stützten würden (vgl. Hamann/Acutt 2003, 34).



Experimente gegeben sein sollte (vgl. BPD 2001, 23). Über das Ressourcenpooling hinaus werden Partnerschaften Lernpotentiale zugeschrieben. Allerdings wird Lernen hier als organisationales oder personales Lernen verstanden: „Partnerships are also a useful learning and informational tool for companies and their boards“ (Holliday et al. 2002, 160); die Herausbildung von netzwerkeigenen sozialen Praktiken steht nicht im Vordergrund. Beide Leistungsdimensionen – Ressourcenpooling und Lernen – können für Unternehmen zu relationalen Renten führen:

„better management of risk and stakeholders' expectations, development of new markets and innovative products and services, legal and contract compliance, and business process and productivity“ (ebd.).

Während Risikomanagement und Compliance in die Rubrik „Strukturanpassung“ fallen, lassen sich Markt- und Produktentwicklung sowie Prozessgestaltung als Aufgaben mit strukturgestalterischem Potential interpretieren – wie weit dieses für nachhaltige Entwicklung genutzt wird, ist eine offene Frage, die im Einzelfall geklärt werden muss.

Die weithin kritischste Variable für die erfolgreiche Nutzung der Kooperationspotentiale stelle – so Sir Mark Moody-Stuart – Vertrauen, also Sozialkapital, dar (vgl. 2002); dieses könne durch transparente Mechanismen gefördert werden. Eindeutige Zielbestimmungen, offene Berichterstattung (ebd.) und trisektorale Partizipation (UN-Secretary General 2002c, 3)<sup>132</sup> werden als transparenzfördernde Maßnahmen angeführt. Des Weiteren sei das Kohärenzproblem zwischen Type 1 und Type 2 zu lösen, so dass – und hier verpflichtet sich das „liberale“ Modell auf staatlich verhandelte Ziele – die Netzwerkresultate den Zielen der Agenda 21 oder *den UN Millennium Development Goals* entsprächen (vgl. UN-Secretary General 2002b, 2). Insgesamt steht die Effektivitätsdimension von Partnerschaften als Implementationsmechanismen im Vordergrund. Die Legitimitätsfrage wird nur im Hinblick auf Transparenz und Kohärenz erörtert. Gemäß dieser Schwerpunktsetzung liegt die Betonung auch auf Erfolgsgrößen, die sich auf die netzwerkinterne Interaktion und personale Fähigkeiten beziehen, aus denen sich letztendlich die Leistungsfähigkeit des Netzwerkzusammenhangs ergibt. Holliday et al. führen gemeinsame Ziele, Empathie, offenes Feedback, Flexibilität, Kompromißfähigkeit und gemeinsame Nutzung der Netzwerkressourcen an (vgl. 2002, 159), wobei sie die Bewältigung von Machtasymmetrien und das Überbrücken der sehr unterschiedlichen Herangehensweisen und Erwartungen der Netzwerkakteure als Herausforderungen erkennen.

Kurzum, in der politischen Polarisierung des WSSD positionierten sich Unternehmen als starke Befürworter von Netzwerken und betonten deren strategischen Wert im Hinblick auf Ressourcenzusammenlegung, Vertrauensaufbau und Lernen. Jegliche Partnerschaften werden in einem auf Freiwilligkeit basierenden *Corporate Social Responsibility*-Modell verstanden.

---

<sup>132</sup> Es wird hier ein funktionales Partizipationsverständnis eingebracht. NGOs und Regierungen sollen partizipieren, um Vertrauen in den Privatsektor zu gewinnen.

### 5.5.2 NGOs: Accountability

Auf der anderen Seite des Grabens in der Auseinandersetzung um Partnerschaften und die damit verbundene Definitionsmacht von nachhaltiger Entwicklung stand die Mehrheit der NGOs. Diese Gegenposition wird von den zentralen Dialogpapieren reflektiert, nichtsdestotrotz gibt es eine Reihe von NGOs, wie z.B. der WWF, die eher zwischen den idealtypischen Positionen anzusiedeln sind. Auch die NGO-Position korreliert mit einem bestimmten **Verständnis nachhaltiger Entwicklung** und der Unternehmensrolle.

„Sustainable development is mainly about local livelihoods and social wellbeing“, so Patrick Bond (in: Hamann/Acutt 2003, 39). Das Global People's Forum strebt in seinem Aktionsprogramm eine nachhaltige Welt an, „based on principles of human rights, economic justice and environmental protection“ (vgl. 2002).

Gemessen an diesem Maßstab kommen die NGOs in ihrem offiziellen Dialogpapier für Prep-Com IV in Indonesien konträr zur Unternehmensposition zu der **Rollenzuordnung**:

„The reality is that private corporations are a major part of the problem. Corporate accountability and regulation are needed, not further expansion of corporate rights. Communities and citizens have rights that must be recognized and expanded, as they are by far the weaker party in the scale of power relations“ (UN-Secretary General 2002c, 6).

Gestützt durch zahlreiche Skandale in der Geschäftspraxis multinationaler Unternehmen, die von kritischen NGOs oder auf das Monitoring von Unternehmen spezialisierten NGOs wie CorpWatch oder Corporate Europe Observer aufgedeckt wurden, wird angenommen, dass Unternehmen in erster Linie die Verursacher der Probleme sind, die durch eine nachhaltige Entwicklung überwunden werden sollen. Aus dieser Wahrnehmung heraus werden Partnerschaften entweder vollständig abgelehnt, um die Legitimierung des Unternehmenshandelns durch die UN oder NGOs zu verhindern – so Ramaswamy Iyer vom Third World Network (vgl. 2002), oder es wird ein politischer Rahmen gefordert, der die Netzwerkakteure über die freiwillige Teilnahme hinaus an Pflichten bindet (vgl. UN-Secretary General 2002c, 6). Die sehr skeptische bis ablehnende Haltung gegenüber Partnerschaften basiert auf den Erfahrungen seit der UNCED. Im Zuge der weltweiten Liberalisierungsbestrebungen seien Unternehmen vermehrt Rechte eingeräumt worden – der *Plan of Implementation* selbst sieht z.B. die Privatisierung des Wassersektors vor (vgl. Graymore/Bunn 2002). Diesen Rechten stünden keine Pflichten bzw. demokratische Bürgerrechte gegenüber, sondern auch das Konzept freiwilliger Partnerschaften sei mit einem „neoliberal bias“ (Corporate Europe Observer 2002) belegt. Die Öffnung der UN wird vor dieser Folie aus Sicht der Privatisierungskritik gesehen:

„The paving of the way at Rio for business to act as a ‚partner in sustainable development‘ was characteristic of the decade continuing deregulation and supremacy of market forces in the policies and laws of almost all countries“ (UN-Secretary General 2002c, 6).

Vor dieser Motivlage richtete sich das Interesse der Mehrheit der NGOs nicht auf die effektive Gestaltung von Partnerschaften, sondern deren legitimatorischen Status, die besonderen Risiken

und die Strategie der Verrechtlichung der Unternehmen-Umwelt-Beziehungen in einer internationalen Konvention für *Corporate Accountability*.

Die Meinungsführer der *NGO Community* lehnen jegliche politische Einflußnahme von Unternehmen durch die Beteiligung an Netzwerken ab, sofern nicht den Kriterien einer rechtlich abgesicherten politischen Verantwortlichkeit genüge getan wird. Die vorläufige Schlußfolgerung ist die fundamentale Reform des Global Compact oder dessen Auflösung, um die öffentliche Glaubwürdigkeit der UN zu bewahren (vgl. ebd.). Drei zentrale Risikodimensionen von trisektoralen Netzwerken durchziehen die Debatte: rhetorisches Handeln, Abwendung staatlicher Regulierung und Kooptation.

Die Kritik an rhetorischem Handeln richtet sich dagegen, dass Unternehmen und ihre Verbände Dialogbereitschaft und sozial-ökologisches Handeln vorgeben, während ihre Geschäfts- und Lobbyingpraxis dieses konterkariert. „Greenwash“ – Unternehmen versuchen, unbegründet ein ökologisches Image aufzubauen – und „Bluewash“ – Unternehmen geben sich unbegründeterweise im Rahmen von UN-Aktivitäten den Anschein politischer Korrektheit – waren die Schlagworte der NGO-Kritik an der Unternehmensbeteiligung.<sup>133</sup> In der Girona Deklaration „From Rio to Johannesburg“ heißt es:

„Corporate engagement on environmental and social issues, particularly in the run-up to the World Summit on Sustainable Development (WSSD), is much more than just an image exercise – it can be better characterised as ‚deep greenwash‘ or ‚engineering of consent‘. Corporations are using more and more sophisticated strategies to influence political outcomes and debates“ (Corporate Europe Observer 2002a).

Der Corporate Europe Observer kommentiert die Aktivitäten des WBCSD hinsichtlich ihres „realen“ und ihres „rhetorischen“ Gehaltes (vgl. auch Abb. 13):

„Is it not easy to assess the degree to which the WBCSD’s activities are perception management (greenwash) or a genuine pursuit of change based on the ideology of corporate environmentalism. There is no doubt that many in the WBCSD’s staff genuinely believe that enlightened businesses taking voluntary action, including faster introduction of new technology, can bring about ‚sustainable development‘....The WBCSD’s neoliberal political programme is deeply flawed and the groups lobbying power therefore a serious obstacle to the formation of ecologically sustainable and socially just policies“ (2002b).<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> In der vor dem Gipfel stattfindenden Corporate Accountability Week wurden Greenwash und Bluewash Awards verliehen. BP wurde unter dem Slogan „While we change the climate day by day, changing the climate of public opinion is harder still“ der „Best Greenwash Award“ zugesprochen. An das UN Global Compact Office ging der „Best Bluewash Award“ (vgl. [www.earthsummit.biz](http://www.earthsummit.biz)).

<sup>134</sup> Laut Corporate Europe Observer ist die Global Mining Initiative ein Beispiel von Greenwash. Während ausdrücklich Praktiken nachhaltigen Mineralienabbaus angestrebt werden, wurde im WSSD-Prozess aktiv für die Deklaration bisheriger Abbautechniken als nachhaltige Methoden Lobbying betrieben. Mit der Folge, dass NGOs, die sich mit der Mineralindustrie beschäftigen, den Gipfel boykottierten (vgl. 2002b).

Abbildung 13 Das Trojanische Pferd des Corporate Citizen?



Quelle 28 Jonathan Shapiro 2002, Mail & Guardian.

Während eine Reihe von Fällen rhetorischen Handelns belegt sind, verlangt doch jede Partnerschaft eine differenzierte Betrachtung, die im polarisierten Feld des WSSD nicht gegeben war. So entschied beispielsweise der Nordic Partnership, eine Initiative skandinavischer Konzerne, in letzter Minute, sein Modell nachhaltigen Wirtschaftens nicht zu präsentieren, um dem Vorwurf des *Greenwashing* zu entgehen. Ausschlaggebend war – so Michael Brinch Pedersen, Managing Direktor des Nordic Partnership beim dänischen WWF, dass von Regierungsseite keine klaren Richtlinien für die Gestaltung von Netzwerken vorgelegt wurden (vgl. Stancich 2002, 18). Damit fehlte die Legitimitätssicherung.

Ein zweites Legitimitätsproblem ergab sich aus NGO-Perspektive durch die Bevorzugung von Selbstregulierung („self-regulation“) gegenüber imperativer Regulierung („command-and-control“), die freiwillige Arrangements widerspiegeln. Diese Kritik war sowohl an Unternehmen als auch an die UN und Regierungen gerichtet, allen voran die der USA, die Type II am stärksten favorisierte. Dagegen ziehen NGOs aus zehn Jahren Erfahrung in selbstregulatorischen Mechanismen Bilanz: „[T]he last 10 years have proven that self-regulation and voluntary codes of conduct have failed to ensure good corporate governance and behaviour“ (Ramaswamy Iyer 2002).

Zu einer ähnlichen Bewertung kommt der anlässlich des WSSD verfasste Bericht „Industry as a partner for sustainable development“<sup>135</sup> von UNEP, auch wenn freiwillige Initiativen grundsätzlich begrüßt werden: „[M]ost voluntary initiatives are still characterised by problems of effective implementation, monitoring, transparency, and free riders“ (UNEP 2002, 33). Auch UNEP verweist auf die Integration von Netzwerkregulation in den weiteren Kontext internationaler Regulierungsmechanismen als Verbesserungsmaßnahme (Kohärenzproblem).

<sup>135</sup> Dieser Bericht untersucht 22 Wirtschaftssektoren auf ihre Entwicklungsschritte seit Rio.

Der dritte Kritikpunkt von Seiten zahlreicher NGOs an Partnerschaften bezieht sich auf den potentiellen Verlust von Kernkompetenzen durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen. Die Kooptation von NGOs oder der UN durch Unternehmen könnte dazu führen, dass diese ihre Kritikfähigkeit und Autonomie, auf denen ihre moralische Autorität basiert (autoritative Ressource), verlieren würden. Da keine Interessensymmetrie<sup>136</sup> zwischen UN und NGOs auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite unterstellt werden könne, bestünde die Gefahr des „institutional capture“ (Utting 2000, 8). Carol Bellamy, Exekutiv-Direktorin von UNICEF, unterstützt diese Kritik aus einem UN-internen Blickwinkel:

„Business and industry are driven by the profit motive.... The work of the United Nations, on the other hand, is driven by a set of ethical principles.... In coming together with the private sector, the UN must carefully, and constantly, appraise the relationship“ (1999).

Eine solche Kooptation kann zu Selbstzensur führen (vgl. Utting 2000, 9), die die Unabhängigkeit der Organisation und deren komparative Ressourcen- bzw. Kernkompetenzvorteile gefährdet.<sup>137</sup> Netzwerkversagen in Form von Kooptation und Selbstzensur resultiert aus der einseitigen Auflösung des netzwerkinhärenten Spannungsverhältnisses von Kooperation und Konflikt. Um die genannten Risiken zu reduzieren, favorisierten NGOs zwei Strategien: zum einen ein staatlicherseits verabschiedetes Rahmenkonzept für Partnerschaften mit entsprechenden Richtlinien und zum anderen die direkte rechtliche Regulierung von Unternehmen durch eine internationale Konvention zu *Corporate Accountability*. Sie fordern: „Governments have to provide transparent, accountable and participatory frameworks for partnerships“ (UN-Secretary General 2002c, 6). Die letztendlich verabschiedeten „Guiding Principles“ wurden als viel zu unbestimmt kritisiert. Häufig wurde die CSD als mögliche Monitoringorganisation genannt.

Mit der verstärkten Präsenz multinationaler Unternehmen in der Nachhaltigkeitspolitik seit Rio entwickelte sich auf zivilgesellschaftlicher Seite ein „corporate accountability movement“, das zunehmend gezielt – z.B. die NGO Taskforce on Business & Industry<sup>138</sup> und im WSSD-Prozess vor allem Friends of the Earth International – für *Corporate Accountability* in Bezug auf soziale und ökologische Leistungen wirbt. Im WSSD-Prozess genoß das Thema oberste Medienaufmerksamkeit und gehörte zu den Paragraphen, die bis zu allerletzt verhandelt wurden. Die Vorstellungen von NGOs zur Ausgestaltung einer solchen Konvention differieren (vgl. Barber 2002, vgl. FoEI 2002), die Resolution „People’s Action for Corporate Accountability“, die aus der „Corporate Accountability Week“ hervorging, und das NGO-Dialogpapier für PrepCom II umreißen jedoch die Grundlinien: (1) ein international rechtlich verbindlicher Rahmen für die

---

<sup>136</sup> Das NGO-Dialogpapier für PrepCom II spricht eine deutliche Sprache: „[T]his concept of ‚partnership and stakeholders‘ perpetuated the myth that there is a collective endeavour, and that all players are equal and conflicts of interest can be resolved by roundtables seeking consensus“ (UN-Secretary General 2002c, 6).

<sup>137</sup> Innerhalb des NGO-Lagers deutet sich auch eine Spaltung zwischen kooperationsbereiten und kooperationsunwilligen Organisationen an.

<sup>138</sup> Vgl. <http://isforum.org/tobi/>, 30.04.2003.

Rechenschaftspflicht und Haftbarmachung international agierender Unternehmen, (2) ein globales Kontroll- und Bewertungssystem, (3) Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, (4) Regulierung von kommerzieller Werbung, (5) Reform der Subventionspolitik und (6) Regulierung unternehmerischen Lobbyings (vgl. Groundwork 2002; vgl. UN-Secretary General 2002d, 10). Im Zentrum der Mechanismen zur Haftbarmachung stehen demokratische Bürger- und Gemeinschaftsrechte. Zwar finden diese Forderungen breite Unterstützung – von großen „westlichen“ NGOs bis hin zu kleinen bürgerschaftlichen Initiativen, so erkennen doch auch ihre Protagonisten die Grenzen einer solchen Konvention, die juristisch sehr komplex wäre und die Fähigkeit der Betroffenen voraussetzt, sich juristischer Systeme bedienen zu können (vgl. Hamann/Acutt 2003, 37)<sup>139</sup>.

Da weder die politische Rahmenordnung noch die Verrechtlichung der Unternehmenspflichten auf dem WSSD in dem Maße realisiert wurden, wie es von NGOs gefordert wurde, tendieren NGOs zum Teil dazu, Konfrontation Bargaining- oder argumentativen Strategien vorzuziehen. Dies nimmt für die Nachhaltigkeitspolitik die Entwicklung der Anti-Globalisierungsbewegung auf.<sup>140</sup> „[M]ore targeted and strategic anti-corporate action“ (Hamann/Acutt 2003, 37) war demnach für einige zivilgesellschaftliche Gruppen die Quintessenz für weitere Strategien.<sup>141</sup>

Summa summarum stehen NGOs Netzwerken mit Unternehmensbeteiligung aufgrund eines wahrgenommenen Legitimitätsdefizits kritisch bis abwehrend gegenüber. Die Schaffung von *Accountability* durch eine politische Rahmenordnung und eine Konvention wird als *conditio sine qua non* formuliert.

### 5.5.3 Regierungen: Responsibility und Accountability

In Linie mit der grundsätzlichen UN-Partnerschaftspolitik unter Kofi Annan sieht auch der *Plan of Implementation* vor:

„[T]he implementation should involve all relevant actors through partnerships, especially Governments of the North and South, on the one hand, and between Governments and major groups, on the other, to achieve the widely shared goals of sustainable development“ (UN 2002, 8).

Während der Ansatz allgemeine Zustimmung genießt, sind die USA und die EU die stärksten Befürworter des Ansatzes. Der Beitrag des Privatsektors liegt der Resolution 56/76 zufolge in

„mobilizing the resources needed to finance their [developing countries] sustainable development, and to the realization of the development goals of the United Nations through, inter alia, financial

---

<sup>139</sup> Gegenwärtig existieren schon 14 Konventionen zur internationalen Haftungspflicht von Unternehmen. Aber sie werden, so Marcelo Furtado von Greenpeace, kaum in Anspruch genommen (vgl. Hamann/Acutt 2003, 37).

<sup>140</sup> Die größte Demonstration während des WSSD wurde von südafrikanischen Aktivisten ins Leben gerufen und stellt den ersten Protestmarsch gegen die UN selbst und den wirtschaftsfreundlichen Gipfel dar.

<sup>141</sup> Utting betont, dass konfrontative und kooperative Strategien komplementär sind. Aus historischer Perspektive, so Utting, seien allerdings staatliche Regulation, Bargaining und NGO-Protest die zentralen Antriebskräfte für die Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards gewesen (Utting 2000b, 31,34).

resources, access to technology, management expertise, and support for programmes...” (UNGA 2002).

Ressourcenmobilisierung und -pooling gelten in der internationalen Debatte als größte Vorteile von Partnerschaften bzw. Netzwerken. Eher unterrepräsentiert ist die Sichtweise, dass Netzwerke über Lernprozesse zu neuen sozialen Praktiken führen können:

„Through continuous interaction these networks permit mutual learning at each step of the process towards implementation, thus broadening the basis of consensual knowledge and opening ways towards far-reaching processes of change“ (2003, 54),

so Hans Peter Schipulle, Abteilungsleiter im deutschen Entwicklungsministerium. Das Gros der Staatengemeinschaft sah zu Beginn des WSSD-Prozesses nicht die Notwendigkeit, eine politische Rahmenordnung für Partnerschaften bereit zu stellen, die die Effektivität und Legitimität verbessern könnte. Auf den erheblichen Druck der NGOs hin wurden informelle Gespräche aufgenommen, die parallel zu den zwischenstaatlichen Verhandlungen und unter Beteiligung der Major Groups „Guiding Principles“ erarbeiteten. Dieses Vorgehen erfuhr Unterstützung durch die Kritik einiger Staaten an dem Versuch der US-geführten JUSCANZ-Gruppe<sup>142</sup>, multilaterale Ergebnisse durch Type 2-Vereinbarungen in den Hintergrund zu drängen, also das Kohärenzproblem erst gar nicht aufkommen zu lassen. Die norwegische Entwicklungsministerin dazu:

„Why are we here if the only tangible results from the Johannesburg process will be type 2 partnership initiatives ... putting „green paint“ on old projects, or launching new ones primarily directed towards show-offs“ (in: Hamann/Acutt 2003, 34).

Auf der PrepCom IV wurden schließlich elf sehr weit gefaßte Kriterien für die Gestaltung von Partnerschaften formuliert, anhand derer die CSD letztendlich Partnerschaften als offizielle erklärte oder ablehnte: (1) Die Ziele der Partnerschaften müssen sich an den intergouvernementalen Resultaten des WSSD, der Agenda 21 und den Millennium Development Goals ausrichten, (2) Partnerschaften sind freiwilliger Natur und basieren auf Selbstorganisation, gegenseitigem Respekt und geteilten Verantwortungen, (3) Partnerschaften müssen in multilateral verhandelten Ergebnissen verankert sein, (4) alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen sollen integriert werden, (5) Partnerschaften sind nach dem Stakeholder-Modell partizipativ zu gestalten, (6) Transparenz und *Accountability* sollen durch Kontrollmechanismen und freiwillige Berichterstattung gewährleistet werden, (7) Partnerschaften benötigen klare Zielformulierungen und Rollenverteilungen, (8) die Finanzierung muss gesichert sein, (9) sie müssen Mehrwert schaffen anstatt Ressourcen umzuverteilen, (10) lokale Gemeinschaften müssen beteiligt werden, der Einfluß sollte international sein, (11) die CSD soll als Plattform für Austausch über Erfahrungen und Fortschritte dienen (vgl. Kara/Quarless 2002, 1-3).

---

<sup>142</sup> JUSCANZ umfasst Japan, die USA, Kanada, Australien und Neuseeland.

Dieser Katalog benennt eine Reihe kritischer Größen für Netzwerk-governance, verfehlte aber schon im WSSD-Prozess aufgrund seiner breiten Kriteriendefinition seine Wirkung. Viele der 228 offiziellen Partnerschaften, die nach eben diesem Katalog ausgesucht worden waren, gelten Beobachtern sowohl aus NGOs als auch aus Regierungen als ineffektiv und/oder illegitim (vgl. Malloch-Brown 2002).

Neben der Formulierung von Richtlinien nahmen Regierungen indirekt Position zu der Legitimität strukturpolitischen Handelns in Netzwerken, indem sie die Themen *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Accountability* in den *Plan of Implementation* aufnahmen. Die gesamten Verhandlungen gestalteten sich höchst strittig und erst in den letzten Stunden wurde ein Kompromiß gefunden. JUSCANZ und die EU befürworteten *Corporate Responsibility*, die in der G77-Gruppe organisierten Entwicklungsländer und Norwegen forderten hingegen starke Formulierungen hinsichtlich *Corporate Accountability*. Nachdem jede Zeile, jedes Wort und Komma verhandelt worden war, wurden Referenzen in drei Kapiteln beschlossen.

Aussagen des *Plan of Implementation* zu Corporate Citizenship:

### Chapter III: Changing unsustainable patterns of consumption and production

„18. Enhance corporate environmental and social responsibility and accountability. This would include actions at all levels to:

- (a) Encourage industry to improve social and environmental performance through voluntary initiatives, including environmental management systems, codes of conduct, certification and public reporting on environmental and social issues, taking into account such initiatives as the International Organization for Standardization standards and Global Reporting Initiative guidelines on sustainability reporting, bearing in mind principle 11<sup>[143]</sup> of the Rio Declaration on Environment and Development;
- (b) Encourage dialogue between enterprises and the communities in which they operate and other stakeholders;
- (c) Encourage financial institutions to incorporate sustainable development considerations into their decision-making processes;
- (d) Develop workplace-based partnerships and programmes, including training and education programmes“ (UN 2002).

### Chapter V: Sustainable development in a globalizing world

„49. Actively promote corporate responsibility and accountability, based on the Rio principles, including through the full development and effective implementation of intergovernmental agreements and measures, international initiatives and public-private partnerships and appropriate national regulations, and support continuous improvement in corporate practices in all countries“ (UN 2002)

---

<sup>143</sup> Prinzip 11 der Rio-Deklaration verlangt eine effektive Umweltgesetzgebung, die den unterschiedlichen Entwicklungsstand reflektiert.



## Chapter XI: Institutional framework for sustainable development

„140 (f) Promote corporate responsibility and accountability and the exchange of best practices in the context of sustainable development, including, as appropriate, through multi-stakeholder dialogue, such as through the Commission on Sustainable Development, and other initiatives“ (UN 2002).

Die Paragraphen in Kapitel III und XI entsprechen dem Verständnis von *Corporate Social Responsibility* und fordern die Fortführung und den Ausbau bisheriger Praxis. Paragraph 49 stellt sich anders dar: „This paragraph is considered ,one of the bright spots in an otherwise disappointing WSSD“ (2002b), meint Ramaswamy Iyer vom Third World Network stellvertretend für die NGO-Position. Dieser Paragraph deutet einen Kompromiß – wenn auch noch keine Synthese – der Unternehmens- und der NGO-Position an, indem die CSR-Position um einen rechtebasierten Ansatz der *Corporate Accountability* ergänzt wird. Insbesondere der Terminus „full development ... of intergovernmental agreements“ öffnet die Tür für eine Konvention zu *Corporate Accountability*.

Auf den Punkt gebracht, betont die Regierungsposition zur Effektivität und Legitimität von Netzwerken deren Beitrag zur Politikimplementation durch Ressourcenmobilisierung. Die Risikodimension sowohl hinsichtlich Wirksamkeit und demokratischen Status wird relativ vernachlässigt. Mit den „Guiding Principles“ und vermehrt mit der langfristigen Perspektive einer internationalen Konvention zu *Corporate Accountability* deutet sich ein synthetischer Ansatz der Regierungen in Bezug zu Netzwerkgovernance an. Synthetisch insofern, als konvergierende Rollenverständnisse und Legitimitätskonzeptionen zusammengeführt, die Chancen genutzt und die Risiken reduziert werden könnten.

#### 5.5.4 Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten wurde im Anschluß an die Untersuchung der politisch-institutionellen Voraussetzungen und von Multi-Stakeholder-Dialogen die politische Meinungslandschaft zu Netzwerkgovernance, wie sie sich während des WSSD-Prozesses präsentierte, entlang der drei Akteursgruppen Unternehmen, NGOs und Regierungen analysiert. Dabei ergab sich eine Korrelation des grundsätzlichen Verständnisses der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen, das mit den Stichworten Responsibility und Accountability benannt ist, mit der Einschätzung der Chancen und Risiken von Politiknetzwerken. Demzufolge sind die empirisch auszumachenden Chancen- und Risikopotentiale sowie die vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen nur vor dem Hintergrund der politischen Positionen und der Konfliktlinien zwi-

schen den Akteurguppen verständlich. Im Überblick daher quasi das „WSSD-Politbarometer“ zu unternehmerischer Netzwerkgovernance<sup>144</sup>:

Tabelle 16 Partnerschaften: Chancen, Risiken, Maßnahmen.

		Effektivität	Legitimität
Unternehmen	<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen-/Kompetenzenpooling</li> <li>• Vertrauensbildung</li> <li>• Interorganisationales und personales Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trisektorale Partizipation</li> <li>• Transparentere Politikprozesse</li> </ul>
	<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Win-Win-Situation</li> <li>• Hohe Transaktionskosten</li> <li>• Kohärenzproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtasymmetrien</li> </ul>
	<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Modell: Klare Zielbestimmungen, Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>• Dialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiwillige Berichterstattung</li> </ul>
NGOs	<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipiell ja, aber nicht näher spezifiziert</li> </ul>	
	<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernkompetenzverlust durch Kooptation und Selbstzensur</li> <li>• Kohärenzproblem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhetorisches Handeln: Greenwash, Bluewash</li> <li>• Abwendung von staatlicher Regulation</li> <li>• Machtasymmetrien</li> <li>• Fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismen</li> </ul>
	<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Rahmenordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Rahmenordnung</li> <li>• Internationale Konvention zu Corporate Accountability</li> <li>• Demokratische Bürger- und Gemeinschaftsrechte</li> </ul>
Regierungen	<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenmobilisierung und –pooling</li> <li>• Lernen, gesellschaftlicher Wandel</li> </ul>	
	<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohärenzproblem</li> </ul>	
	<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Rahmenordnung (Guiding Principles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Rahmenordnung (Guiding Principles)</li> <li>• Anstoß eines Prozesses zur Entwicklung internationaler Vereinbarungen zu Corporate Accountability</li> </ul>

Quelle 29 Eigene.

Auf der Basis der empirischen Erkenntnisse kann nun die Gültigkeit der Hypothesen für die globale Nachhaltigkeitspolitik eingeschätzt werden, um darauf aufbauend ein Konzept der effektiven und legitimen Governance von Netzwerken zu entwerfen, das die Problematiken der globalen Nachhaltigkeitspolitik, wie sie hier analysiert wurden, direkt adressiert.

<sup>144</sup> Die hier gewonnenen Chancen- und Risikodimensionen zeigen die enge Verknüpfung von Regeln und Ressourcen. Die letztendlich empirisch beobachteten Phänomene sind der breiten strukturationstheoretischen „Brille“ zu verdanken.

## 5.6 Auswertung

Welche Kernaussagen liefert der Hypothesentest am Beispiel des WSSD?

Zu H 1: Multinationale Unternehmen agieren im Rahmen ihrer Corporate Citizenship-Strategie verstärkt in globalen Politiknetzwerken.

Gemessen an der Unternehmenspräsenz auf dem WSSD und den allein von der BASD lancierten 230 Partnerschaften, ist von einem quantitativen Sprung unternehmerischer Strukturpolitik in globalen Netzwerken in den letzten zehn Jahren und im Laufe des WSSD-Prozesses auszugehen. Diese Einschätzung basiert allerdings nicht auf Vergleichsdaten, sondern auf den Aussagen wissenschaftlicher und politischer Beobachter. Das dominante normative Modell strukturellen Handelns ist *Corporate Social Responsibility*, wobei dies als freiwilliger Ansatz interpretiert wird. Es steht das Recht, die Pflichten selbst zu bestimmen, im Vordergrund.

Zu H 2: Das internationale System bildet durch die Zunahme von Netzwerken als Governance-mechanismen zunehmend strukturelle Arenen für Unternehmen aus.

Für das UN-System kann seit der UNCED eine kontinuierliche Öffnung der zwischenstaatlichen Organisation für transnationale Akteure nachvollzogen werden. Das Major Group-Modell und MSHDs sind die bedeutendsten Mechanismen, die Konsultation und ansatzweise Dialog ermöglichen. Freiwillige Initiativen wie die Global Reporting Initiative sind Verhandlungsnetzwerke, die über Konsultation hinaus Unternehmen an der Standardsetzung beteiligen. Mit der Lancierung von Implementierungsnetzwerken während des WSSD wurde nicht nur die Politikfindung, sondern auch der Politikvollzug im UN-System programmatisch geöffnet. Die Fortsetzung des Trends deutet sich im Prozess des Weltinformationsgipfels und der 11. CSD-Sitzung an.<sup>145</sup> Fraglich ist, inwiefern die politisch-institutionellen Innovationen des Rio- und WSSD-Prozesses in andere Politikfelder diffundieren.

Zu H 3: Netzwerke können durch eine kommunikative Logik kollektives Handeln und neue soziale Praktiken generieren.

Die Leistungsdimension wird besonders von Unternehmensseite gesehen. Ressourcen- und Kompetenzenpooling auf Basis sektoraler Kernkompetenzen und Lernchancen stehen im Vordergrund. Die Regierungsposition hebt recht eingeschränkt die Mobilisierung finanzieller Ressourcen hervor. Während Lernprozesse oben als theoretisch wahrscheinliche Chance von Netzwerken ermittelt wurde, erwähnen alle drei gesellschaftlichen Gruppen dieses Potential so gut wie gar nicht. Aus NGO-Sicht scheinen die Legitimitätsdefizite alle Leistungspotentiale von Netzwerken aufzuheben.

---

<sup>145</sup> Hiermit sind zunächst nur die formalen Beteiligungsmöglichkeiten benannt. Wie weit der tatsächliche Einfluss von Unternehmen reicht und ob dieser nicht eher durch Lobbying ausgeübt wird, bleibt ungeklärt.

Zu H 4: Netzwerke können funktionale Defizite aufweisen, die kollektives Handeln und Lernprozesse verhindern.

Die Aussagen zu Effektivitätsproblemen bilden keine politische „Lagerbildung“ ab. Als spezifisch netzwerkstrukturelle Defizite werden Transaktionskostenintensität, das Verhandlungsdilemma (wenn keine Win-win-Situation gegeben), das Problem der großen Zahl, fehlendes Sozialkapital (Mißtrauen) und Kooptation bzw. Abfluss von Kernkompetenzen (Spannungsverhältnis von Kooperation und Konflikt) angeführt. Allgemein wird ein Kohärenzproblem des Netzwerkhandelns mit (zwischen)staatlichen Abkommen wahrgenommen. Es geht also um die strukturelle Vermittlung von Netzwerk und Umwelt.

Zu H 5: Netzwerke können die Legitimität globaler Politik durch die starke Beteiligung Betroffener und transparente Verfahren erhöhen.

Vor allem Unternehmen und deren organisierte Interessenvertretung erkennen in Netzwerken Potentiale zur Steigerung der Legitimität globaler Politik durch „bottom-up“-Prozesse – also durch einen hohen Partizipationsgrad aller drei Sektoren – und durch transparente Verfahrensgestaltung. Regierungen und deren inter- und transstaatlichen Organisationen betonen Multi-Stakeholder-Prozesse als Mechanismen partizipativer Demokratie. NGOs hingegen sehen Partizipation und Transparenz als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für legitime globale Politik. Im WSSD-Kontext wurden die Legitimitätsdefizite von Netzwerken stark thematisiert.

Zu H 6: Netzwerke können Legitimitätsdefizite aufweisen, wenn sie intransparent sind, starke Machtasymmetrien aufweisen und kein demokratisches Mandat sowie keine Kontroll- und Sanktionsmechanismen besitzen.

Aus NGO-Perspektive dominiert die Legitimitätsproblematik von Netzwerken. Intransparenz, Machtasymmetrien – zumeist zwischen NGOs und wirtschaftlichen Akteuren, fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismen werden angeführt. Allesamt strukturelle Defizite von Netzwerken. Zu mindestens ebenso starker Kritik an der Legitimität von Netzwerken führten Zweifel an der Interaktionsorientierung wirtschaftlicher Akteure. Rhetorisches Handeln (Green- und Bluewash) und strategisches Handeln (Abwendung staatlicher Regulierung) werden als primäre Interaktionsorientierung angenommen. Indem sie demokratische Bürger- und Gemeinschaftsrechte und eine internationale Konvention zu *Corporate Accountability* favorisieren, forcieren NGOs in erster Linie ein kosmopolitisches Legitimitätsverständnis, das sich am Kriterium demokratischer Autonomie orientiert. An fehlenden demokratischen Mandaten wurde keine Kritik geübt, träfe diese doch häufig NGOs im gleichen Maße wie Unternehmen.

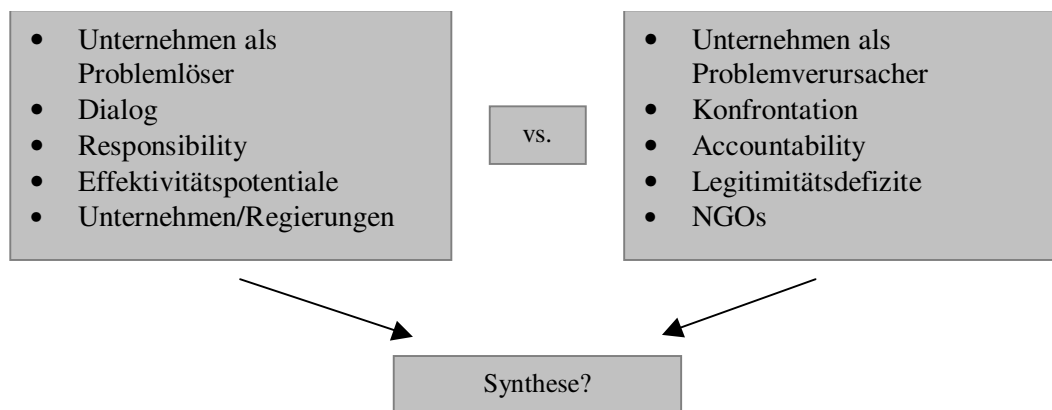
Die politische Position der Unternehmen hingegen reflektiert ein eingeschränktes Verständnis der Legitimitätskonzeption des liberalen Internationalismus, da sie fast ausschließlich auf die prozeduralen Elemente der Transparenz und Partizipation abhebt, die politische Verantwortlichkeit, sprich *Accountability*, wird vernachlässigt. In der Konsequenz wird der demokratische

Status von Netzwerken sehr positiv beurteilt. Diese Position ist die logische Konsequenz des Unternehmensverständnisses von *Corporate Social Responsibility*.

Die Regierungen orientieren sich ebenfalls weitestgehend am Legitimitätsverständnis des liberalen Internationalismus, wobei im Vergleich zur Unternehmensposition die *Accountability*-Dimension mehr gestützt wird, was sich in den *Guiding Principles* und dem entsprechenden Paragraphen im Abschlusstext ausdrückt. Besonders Unternehmen und Regierungen pflegen quasi additiv durch die Unterstützung von Multi-Stakeholder-Dialogen ein deliberatives Legitimitätskonzept.

Conclusio: Die gegenwärtige Form vernetzter Strukturpolitik von Unternehmen in der globalen Nachhaltigkeitspolitik, wie sie der Fall des WSSD exemplifiziert, polarisiert die politische Landschaft<sup>146</sup> entlang:

Abbildung 14 Gegenpositionen bzgl. globaler unternehmerischer Strukturpolitik.



Quelle 30 Eigene.

Mit Synthese kann nicht die Aufhebung jeglicher Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs gemeint sein, sondern die Überwindung der Blockadesituation, in der NGOs Partnerschaften ablehnen und Unternehmen diese nur nach ihren Vorgaben gestalten wollen. Die neue Logik kann darin liegen, dass Unternehmen die Vorteilhaftigkeit von Netzwerken als Sozialkapital erkennen und NGOs sich auf geregelte Netzwerke einlassen. In dieser Perspektive geht es um die Überwindung der identifizierten Risiken durch die institutionelle Ausgestaltung von Netzwerken.

<sup>146</sup> „One general pattern of intersectoral relations that may emerge from disputes over interests and values is a kind of intersectoral polarization that is characterized by value-laden stereotypes, struggles over power and resources, and resistance to joint action even when some interests are clearly shared. In this pattern, each sector emphasizes its own interests and perspectives, sees little legitimacy or relevance in others' values, aspirations, or resources, and seeks to achieve its goals in spite of or at the expense of the others even when there might be significant gains available from cooperative action“ (Brown et al. 2000, 289).

Dabei stehen summarisch eine Reihe von Effektivitäts- und Legitimitätsdefiziten besonders im Vordergrund:

- Kohärenzproblem
- Kooptation
- Intransparenz
- Fehlende politische Verantwortlichkeit
- Machtasymmetrien
- Rhetorisches Handeln

Sowohl die genannten Effektivitäts- als auch Legitimitätsdefizite sind theoretisch nachvollziehbar. Es macht also Sinn, nach „Gegentherapien“ Ausschau zu halten, um die Netzwerkpotentiale auszuschöpfen und die Risiken zu reduzieren.

## Effektive und legitime Governance von Netzwerken

Wie die Analyse des WSSD offengelegt hat, zeigen trisektorale Politiknetzwerke in der globalen Nachhaltigkeitspolitik aus Sicht ihrer Akteure einige Risikodimensionen in Bezug auf Effektivität und Legitimität. Um globale Politiknetzwerke im Sinne ihrer Sozialkapitalintensität und damit ihrer Fähigkeit zu kollektivem Handeln effektiver zu machen und ihre Legitimität zu erhöhen, werden im Folgenden einige Vorschläge unterbreitet. Auf der Basis des Verständnisses von Netzwerkregulation, wie es der strukturationstheoretische Netzwerkansatz vorträgt, wird eine „Governance von Netzwerken“ formuliert, die sich in besonderem Maße auf die im empirischen Teil benannten Probleme bezieht. Gegenstände einer Governance von Netzwerken sind Selektion, Allokation, Evaluation, Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution.

Eine solche institutionelle Ausgestaltung von Politiknetzwerken ist zum einen funktionale Notwendigkeit, um Netzwerke als Sozialkapital wirksam werden zu lassen, zum anderen kann sie potentiell ein Kompromißmodell darstellen, das aus der politischen Sackgasse zwischen unregulierten Partnerschaften und der Ablehnung von Kooperation führen könnte.

## 6 Effektive und legitime Governance von Netzwerken

### 6.1 Von „Netzwerk-governance“ zur „Governance von Netzwerken“

„[T]he jazzier dance of improvisational solution-oriented partnerships“ (WRI 2002) ist noch – im globalen Raum allemal – recht jung. Wir haben sie erst gerade erkannt und sprechen von „Netzwerk-governance“ in Abgrenzung zu alternativen Steuerungsmodi. Nur ansatzweise lassen sich Strukturen erkennen, die Netzwerke zu effektiven und legitimen Arenen und Akteuren politischer Steuerung machen. Sowohl der Staat als auch der moderne Markt mussten in ihren Anfängen zunächst Spielregeln bestimmen. In einer ähnlichen Situation befinden sich heute Netzwerke. Sie müssen mit konstitutiven Prinzipien, einem Ordnungsrahmen, ausgestattet werden, um ihre Versprechen einlösen zu können. „Moving the network agenda to the next stage“<sup>147</sup> ist ein notwendiger Schritt.<sup>148</sup>

Analog zu Corporate Governance soll von einer so verstandenen institutionellen Ausgestaltung von Netzwerken als „Governance von Netzwerken“<sup>149</sup> gesprochen werden. Vom bloßen Erkennen einer Steuerungsform wird der Blick auf die institutionelle Ausgestaltung derselben fokussiert. Unternehmerische Strukturpolitik, die sich auf die Etablierung eines Ordnungsrahmens in Netzwerken bezieht, wird zu konstitutiver Politik und schafft die Bedingungen ihres eigenen Gelingens.

Es ist offensichtlich: Die Analyse ist abgeschlossen, die Arbeit wird nun in handlungspraktischer Absicht konzeptionell. Die nachgezeichneten Polarisierungen und Defizite sollen mit der Skizze eines Ordnungsrahmens für trisektorale Netzwerke entschärft werden. Warum?

- Zunächst wird gesehen, dass Netzwerke Potentiale für eine nachhaltige Entwicklung und die Ausweitung der Handlungsoptionen von Unternehmen für nachhaltige Entwicklung bieten. Es ist daher nur angebracht, zu überlegen, wie die Defizite zu mindern sind.
- Die politische Polarisierung zwischen Unternehmen, die Partnerschaften zu ihren Konditionen befürworten, und NGOs, die allein auf die Verrechtlichung von Unternehmenspflichten abzielen, legt einen nächsten Schritt in der institutionellen Ausgestaltung von Netzwerken nahe, sofern angenommen wird, dass kollektives Handeln von Unternehmen, NGOs und Regierungen zielführend ist.
- Eine solche Synthese hat hinsichtlich des Unternehmensmodells einen normativen *Bias* – den des Corporate Citizenship-Konzepts. Spielregeln zu akzeptieren, heißt auch im Sinne von *Re-*

---

<sup>147</sup> Leicht abgewandelter Titel eines Artikels von Benner et al. 2003. Im Original: „Moving the Partnership Agenda to the Next Stage: Key Challenges“.

<sup>148</sup> Systematische Arbeiten zur institutionellen Ausgestaltung von globalen Politiknetzwerken sind mir nicht bekannt. Ein erster praxisnaher Schritt in diese Richtung ist der Bericht „Working with Multilaterals“, der 2002 von Business for Social Responsibility herausgegeben wurde.

<sup>149</sup> Netzwerkmanagement wird hier nicht als Begriff gewählt, weil er die operationale und weniger die „konstitutive“ Ebene betrifft.



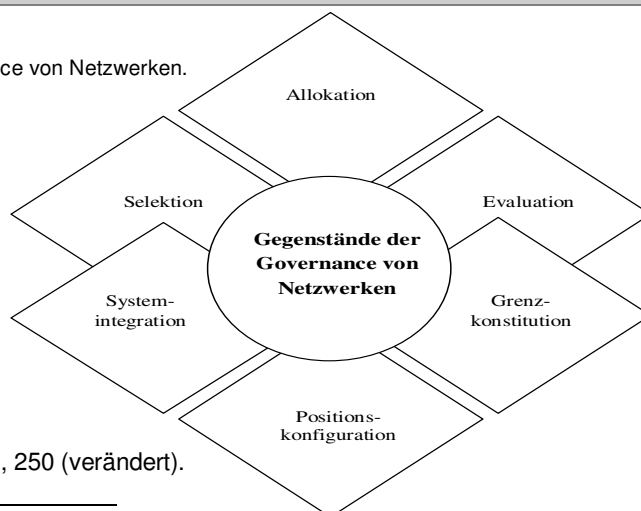
*sponsibility* und *Accountability* Pflichten einzugehen. Als integrale Bürger fordern Unternehmen nicht nur Freiheiten der eigenen Regelsetzung (*voluntary initiatives*) und Beteiligung, sondern begeben sich in engere, „geregelte“ Beziehungen zu anderen gesellschaftlichen Akteuren. Die Governance von Netzwerken ist die notwendige Voraussetzung, damit Netzwerke zu Arenen der Bürgergesellschaft im Sinne dezentraler Schaffung von sozialer Ordnung werden.

Wie die Analyse des WSSD vorschlägt, besteht Bedarf, folgende Defizite in besonderem Maße zu adressieren: das Kohärenzproblem, Kooptation, Intransparenz, fehlende politische Verantwortlichkeit, Machtasymmetrien und rhetorisches Handeln. Nachfolgend werden zentrale Pfeiler des Ordnungsrahmens für Strukturpolitik in Netzwerken skizziert.<sup>150</sup> Dazu rekurriere ich auf das Verständnis von System- bzw. Netzwerkregulation, wie es der strukturationstheoretische Netzwerkansatz vorlegt: „Netzwerkregulation regelt also allgemeine Bedingungen der Auswahl und Verwendung von Mitteln“ (Windeler 2001, 249).<sup>151</sup> Dies geschieht auf dem Wege der Gestaltung von sechs Strukturmerkmalen: „[der] Allokation von Ressourcen, [der] Evaluation des Geschehens sowie über die Ausgestaltung der Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution“ (ebd.).<sup>152</sup> In die Ausformung dieser Gegenstände der Governance von Netzwerken sind jeweils unterschiedliche und verschieden gewichtete Modalitäten involviert.<sup>153</sup>

Die **Governance von Netzwerken** meint in diesem Sinne die Regelung konstitutiver Bedingungen der Auswahl und Verwendung von Mitteln über Selektion, Allokation, Evaluation, Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution, um Netzwerke als soziale Systeme zu konstituieren.

Abbildung 15

Gegenstände der Governance von Netzwerken.



Quelle 31 Windeler 2001, 250 (verändert).

<sup>150</sup> Es bleibt bei einer Skizze, weil meines Wissens keine systematischen empirischen Forschungen zur institutionellen Dimension globaler Politiknetzwerke existieren und sich nur sehr fragmentarisch Vorschläge für die institutionelle Ausgestaltung von Netzwerken generell (vgl. auch Habisch 2003, 31). und besonders globalen Politiknetzwerken in der Literatur finden. Ein kleiner Diskurs befasst sich mit der weiteren Ausgestaltung des Global Compact.

<sup>151</sup> Der Ansatz von Windeler bietet einen inklusiven konzeptionellen Rahmen, um fragmentarische Konzepte, wie sie in der politischen Debatte und vielen Aufsätzen zu finden sind, zu verknüpfen.

<sup>152</sup> Die unter den sechs genannten Kategorien zu erörternden Vorschläge setzen im Prinzip an den „Guiding Principles“ an, gehen aber weit darüber hinaus.

<sup>153</sup> Selektion entspricht sogar direkt dem indirekten strukturpolitischen Ansatzpunkt der Definition von Akteurssets.

Wie oben im Anschluß an die politikwissenschaftliche Debatte zu Governance definiert wurde, meint Governance institutionelle Steuerung. Zum einen bezieht ein solches Governance-Verständnis Anreizstrukturen mit ein, geht aber auch darüber hinaus:

„Über Anreize hinaus gibt es institutionelle Komponenten, die Handlungsrechte zuteilen, Handlungsspielräume limitieren und unerwünschte Handlungsmöglichkeiten ausgrenzen. Schließlich gibt es Steuerungselemente, die bestimmte Signalisierungsmedien, Koordinationstechniken und kognitive Rationalisierungsinstrumente bereitstellen, über die sich Rationalität und Leistungsfähigkeit individuellen und kollektiven Handelns beträchtlich steigern lassen. Hierzu zählen Arrangements, die Wahrnehmung strukturieren, Aufmerksamkeit fokussieren und erfolgreiche Such- und Optimierungsverfahren auf Dauer stellen“ (Schneider/Kenis 1996, 12).

Einem solchen Konzept der Governance liegt die Trennung von Institutionensets einerseits und den „Aktivitäten des ‚rule-making‘“ (Windeler 2001, 269) andererseits zugrunde. Indem nun Governance mithilfe des strukturationstheoretischen Netzwerkansatzes als Systemregulation präzisiert wird, wird ersichtlich, dass Institutionensets und regelsetzende Aktivitäten über im Handeln vergegenwärtigte Praxisstrukturen vermittelt sind. Dazu Windeler:

„Betrachtet man Governance in diesem Sinne, dann wird Governance wirklich prozessual, trägt das Konzept den Wechselbeziehungen zwischen weiter in Zeit und Raum ausgreifenden Institutionensets und ihren Aktualisierungen im Handeln Rechnung“ (2001, 269).

Die Governance von Netzwerken – verstanden als prozessuales Konzept institutioneller Steuerung – macht aus losen Netzwerken Netzwerke als Sozialkapital, ist Mittel, um Netzwerke durch Argumentationsprozesse effektiver zu gestalten, Mechanismen der Legitimitätssicherung einzurichten und steht damit als funktionaler Baustein zwischen Corporate Citizenship und Global Governance.

## 6.2 Selektion

Die Praktiken und Kriterien der Netzwerkselektion sind von großer „konstitutiver“ Bedeutung, da (1) Anzahl und Charakter der Akteure die Legitimität des Netzwerkhandelns in starkem Maße bestimmen, (2) „die Mitgliedschaft ... hochgradig intentional, diskursiv, strategisch wichtig und disponibel“ (Windeler 2001, 251)<sup>154</sup> ist und (3) die Mitgliedschaft dauerhaften Charakter besitzt.<sup>155</sup>

Im Mittelpunkt der **Selektionsprinzipien** stehen **Eintritts-, Austritts- und Ausschlußkriterien** und deren Operationalisierung in sozialen Praktiken.

### *Eintrittskriterien*

Als obersten Leitsatz für Eintrittskriterien nennt Hemmati „Be as inclusive as necessary and possible“ (2002, 217), womit ein möglichst hoher Partizipationsgrad priorisiert, aber keine Krite-

---

<sup>154</sup> Die Mitglieder müssen zu koordiniertem proaktiven Handeln ohne hierarchische Steuerung fähig sein.

rien gewonnen werden. Trisektorale Partizipation bietet grundsätzlich den Vorteil von „checks and balances“, sollte also angestrebt werden. Darüber hinaus wird die Selektion der Stakeholder durch den oder die Netzwerkitiatoren problematisch: Wer kann einen Anspruch geltend machen? Während das Major Group-Modell die potentiellen Stakeholder auf ein Set einschränkt, nehmen Analysen der „high impact categories“ (Hemmati 2002, 218) auch alternative Gruppen in den Blick. Die kritischste Kategorie für globale Netzwerke ist die Herkunft der Organisation: Entwicklungs- oder Industrieland?<sup>156</sup> Die geforderte „North-South representation“ (Rieth et al. 2002, 8) wird meist über regionale Zuordnungen<sup>157</sup> operationalisiert.<sup>158</sup> Sind einmal Stakeholderkategorien gefunden worden, stellt sich die Frage nach der Gewichtung. Die gängige Praxis nimmt in der Regel keine Hierarchisierung der Ansprüche vor. Bei besonderem Betroffenheitsgrad bestimmter Gruppen sollte dies allerdings in Betracht gezogen werden. Über die Identifikation von Stakeholdergruppen und deren Gewichtung hinaus, wird die demokratische Legitimität durch das demokratische Mandat der entsprechenden Organisationen bestimmt. Organisationsinterne Demokratie kann ein Maßstab sein, der bei Unternehmen jedoch schwer greift. Nur zum Teil kann dieses Defizit durch prozedurale Anforderungen wie Nachhaltigkeitsberichterstattung und Stakeholderdialoge der beteiligten Unternehmen ausgeglichen werden. Da Unternehmen häufig qua Unternehmensnetzwerke in trisektorale Netzwerke eingebunden sind, fordert UNEP eine Ausweitung des Mandats und auch der Ressourcen der Unternehmensvertretungen wie z.B. des WBCSD (vgl. 2002, 58).

Prinzipiell gilt, dass die Selektionskriterien im Vorhinein öffentlich zugänglich zu machen sind. Intransparente Praktiken wie die der World Commission on Dams, die Stakeholder einlädt, ohne die Kriterien offen darzulegen, oder des UN Global Compact, der seine aktuellen Mitglieder nicht einmal offen auf der Homepage benennt (vgl. ebd.)<sup>159</sup>, laufen dem Transparenzkriterium zuwider. Selektionskriterien, die auf die Steigerung der Legitimität zielen, folgen der Logik eines normativ-kritischen Stakeholderkonzeptes (vgl. Ulrich 1997, 442). Dieses zeigt besondere Relevanz für Verhandlungsnetzwerke (vgl. Witte et al. 2003, 66), da es um die kollektive Bestimmung von Regeln geht. Koordinations- und vor allem Implementierungsnetzwerke hingegen fokussieren stärker auf die Effektivität ihres Handelns. Der funktionalen Logik entsprechend werden Netzwerkakteure nach einem strategischen Stakeholderkonzept (vgl. Ulrich 1997,

---

<sup>155</sup> Eine anschauliche Analyse der Netzwerkregulation durch Selektion liefern Windeler et al. 2001 am Beispiel von Projektnetzwerken in der Fernsehindustrie.

<sup>156</sup> Denkt man daran, dass Organisationen durch Personen vertreten sind, wird auch „Geschlecht“ zu einer kritischen Kategorie, die Einfluss auf die Selektionskriterien nehmen kann. Ebenso können verschiedene Handlungsebenen (lokal, regional, global) relevant werden.

<sup>157</sup> Z.B. Westeuropa/Nordamerika, Asien und pazifischer Raum, Lateinamerika, Afrika, Osteuropa etc.

<sup>158</sup> Wenn alle Regionen in gleichem Maße (one region – one vote) vertreten sind, kann gemessen an der Bevölkerung noch nicht von Repräsentativität gesprochen werden. Aber selbst diese schwache Form der Repräsentativität stellt bei der starken Dominanz westlicher NGOs und Unternehmen in der globalen Politik eine Herausforderung dar.

<sup>159</sup> Es werden ausschließlich die Gründungsunternehmen aufgelistet. Dies widerspricht auch dem Reputationsgedanken, der für viele Mitgliedsunternehmen hinter der Beteiligung am UN Global Compact steht.

442)<sup>160</sup> ausgewählt. Maßgeblicher Orientierungsstab ist die Komplementarität der einzubringenden Ressourcen bzw. Kompetenzen, wie sie der sektorale Kernkompetenzansatz beschreibt. Die Auswahl der Netzwerkakteure nach diesem Kriterium ist insofern von besonderer Wichtigkeit, als auf diese Weise Nutzen für alle beteiligten Akteure produziert werden kann. Wie oben gezeigt wurde, ist die *Throughput*-Dimension die größte Effektivitätsvariable und ob Argumentation zustande kommt, hängt wiederum von der Handlungsorientierung der Akteure ab:

„Eine Problemlösungsorientierung der Akteure kann demgegenüber dazu beitragen, die *battle*-Konstellation aufzulösen und die kollektive Wohlfahrt (im Sinne des Kaldor-Optimums) zu erhöhen“ (Messner 1995, 262).<sup>161</sup>

Es ist also von großer Wichtigkeit einzuschätzen, wie problemlösungsorientiert und netzwerk-kompetent potentielle Netzwerkakteure sind. Die Ethical Trading Initiative (ETI), ein britisches Netzwerk aus Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften, das die Implementierung von Sozialstandards forciert, fragt die Problemlösungsorientierung potentieller neuer Mitglieder gezielt ab:

„Any membership application submitted by an authorised representative of the organisation should:

- indicate acceptance of ETI's purpose and principles, including the Base Code and the commitment to monitoring and verification
- indicate the willingness of the organisation to participate in pilot schemes and other ETI activities
- stipulate the scope of application of their code of labour practice
- provide a brief report on its current commitment to ethical trading.“<sup>162</sup>

Indem beispielsweise auch der Nachweis bisherigen Engagements im fairen Handel verlangt wird, wird die Gefahr rhetorischen Handelns gemindert. Die Praxis hat zudem gezeigt, dass neben der Netzwerkkompetenz der Organisationsvertreter deren organisationsinterne Entscheidungskompetenz für die Reichweite des Netzwerkhandelns bedeutsam ist. „High level commitment“ (Calder 2002, 16) ist gefragt.

Die funktionalen Anforderungen an Ressourcenausstattungen, Handlungsorientierung und Kompetenzen sowie das Problem der großen Zahl können mit dem Gebot der größtmöglichen Inklusivität konfliktieren (vgl. Dodds 2002, 59). Die auf der langjährigen Erfahrung des Stakeholderforum<sup>163</sup> basierende Studie von Hemmati schlägt zur Entschärfung des Zielkonfliktes eine gestaffelte Organisationsform des Netzwerks vor, so dass verschiedene Foren ihren Konsens an die nächste Ebene des mehrstufigen Verhandlungssystems delegieren. Auf diese Weise konnten

---

<sup>160</sup> Das klassische machtstrategische Stakeholderkonzept wählt Stakeholder danach aus, wie groß ihre Defektivmacht gegenüber der auswählenden Organisation ist. Strategische Stakeholderauswahl im Netzwerkaufbau bedeutet hingegen, danach Ausschau zu halten, wer den größten Beitrag zu einem gemeinsamen Projekt leisten kann. Der defensive Ansatz verkehrt sich zu einem proaktiven.

<sup>161</sup> Messner nennt drei Größen, mit denen eine Problemlösungsorientierung positiv korreliert: Kommunikation zwischen den Akteuren, Vertrags- und Rechtssicherheit und Vertrauen (vgl. 1995, 283).

<sup>162</sup> <http://www.ethicaltrade.org/pub/about/eti/main/index.shtml>, 04.05.2003.

<sup>163</sup> <http://www.stakeholderforum.org/>, 04.05.2003.

in der WCD nicht nur die 12 Kernmitglieder, sondern über das WCD Forum insgesamt 70 Organisationen beteiligt werden (vgl. 2002, 219-220).

#### *Austrittskriterien*

Neben Einstieg muss auch – der organisatorischen Autonomie wegen<sup>164</sup> – Ausstieg möglich sein (vgl. BPD 2002, 26). Es sollte geregelt sein, unter welchen Bedingungen einzelne Akteure den Netzwerkzusammenhang verlassen können und für welchen Zeitraum das gesamte Netzwerk geplant ist. Die *Exit-Option* kann, wenn offensichtlich ist, dass die Kosten den Nutzen übersteigen, helfen, die *Sunk Costs* einzugrenzen. Ebenfalls ermöglichen klare Regelungen des Netzwerkaustritts Netzwerkausgründungen.<sup>165</sup>

#### *Ausschlusskriterien*

Ausschluss aus dem Netzwerk ist die stärkste Form der Sanktionierung bei Mißachtung von Netzwerkregeln oder Trittbrettfahrertum. Aus der Praxis sind keine Fälle von Ausschluss bekannt, entsprechen sie doch nicht der Logik von *Corporate Social Responsibility*.<sup>166</sup> Auch in der kleinen Reformdebatte zum UN Global Compact werden Mechanismen positiver Anreizsetzung wie *Benchmarking* anstelle von harten Sanktionen bevorzugt (vgl. Hamm 2002, 37). Je bedeutender allerdings die Anforderungen an die politische Verantwortlichkeit von Netzwerken werden, umso relevanter werden Ausschlusskriterien, um die Legitimität des Gesamtzusammenhangs nicht zu gefährden.

### **6.3 Allokation**

In trisektoralen Netzwerken werden immaterielle und materielle sowie autoritative und allokativen Ressourcen verteilt und die Rechte und Pflichten bezüglich ihrer Nutzung geregelt (vgl. Windeler 2001, 252). Vor der Folie der obigen Analyse gilt es, besonders die Regelung der anfänglichen **Ressourcenverteilung** (Ausgleich von Machtasymmetrien; Finanzierung) sowie **allgemeine Regeln und Pflichten in Bezug zum Umgang mit Ressourcen** zu adressieren.

#### *Capacity Building*

Ersteres hat in erster Linie für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und NGOs aus Entwicklungsländern große Bedeutung (vgl. Benner et al. 2002, 45). Die Tatsache, dass KMU in globalen Initiativen stark unterrepräsentiert sind, wird mittlerweile auch in der politischen Debatte als Nachteil gesehen. Darauf kann in zweifacher Weise reagiert werden: (1) Die Akteure werden befähigt teilzunehmen oder (2) das Netzwerkhandeln muss so geregelt sein, dass es

---

<sup>164</sup> Die Exit-Option ermöglicht gerade NGOs, kritisch zu bleiben und im Bedarfsfall von einer problem-lösungsorientierten zu einer konfrontativen Handlungsorientierung zu wechseln.

<sup>165</sup> Business Partners for Development machte im Rahmen ihres Implementierungsnetzwerkes zu Wasser und sanitärer Infrastruktur die Erfahrung, dass sich innerhalb des Netzwerkes autonom arbeitende Komitees bildeten, die sich letztendlich abspalteten und als eigenständige Netzwerke weiter agierten.

<sup>166</sup> Eher sind Fälle anzutreffen, in denen Akteure die Exit-Option wahrnehmen, weil sich andere Akteure nicht an die Netzwerkregeln halten.

die Nichtbeteiligten nicht benachteiligt. Sofern praktikabel, ist die erste Maßnahme des „capacity building“ vorzuziehen. Denn: „An important prerequisite for meaningful participation is capacity, as information and knowledge, time and resources“ (Dodds 2002, 44). Die finanzielle Unterstützung schwacher Partner kann nur durch die Netzwerkwelt geschehen. Witte et al. nennen für eine langfristige Strategie die UN als Akteur für *Capacity Building*. Angesichts deren Finanzschwäche kämen derzeit aber eher nationale Regierungen und internationale Organisationen als Kandidaten in Frage (vgl. 2003, 76). Da Ressourcen und kompetenztheoretisch verstandene Regeln rekursiv vermittelt sind, kommen neben der direkten Ressourcenausstattung die Kompetenzen der Akteure in den Blick.<sup>167</sup> Der gezielte Aufbau von „Vernetzungskompetenzen“<sup>168</sup> ist damit eine Maßnahme zur Ermöglichung substanzieller und nicht nur formaler Partizipation<sup>169</sup> und trägt bedingt zum Machtausgleich bei. Während die genannten Methoden des *Capacity building* in erster Instanz durch die Netzwerkwelt geregelt werden<sup>170</sup>, bedarf das Netzwerk selbst interner Allokationsregeln.

#### *Interne Allokationsregeln*

Die Festschreibung von Rechten und Pflichten betrifft den **Ressourceninput, Entscheidungsverfahren** und die **Verfügung über Netzwerkressourcen**. Finanziert werden müssen gegebenenfalls ein Sekretariat und die professionelle Prozessbegleitung – im Fall des recht aufwendigen Global Water Partnership belaufen sich die laufenden Kosten auf \$15 Mio. pro Jahr (Calder 2002, 15), was allerdings im Verhältnis zur Handlungsreichweite wenig ist. Implementierungnetzwerke bedürfen der relativ umfangreichsten Finanzierung. Dass die Akteure Informationen über die eigene Organisationspraxis in das Netzwerk einbringen, wird allgemein stark betont und fordert transparentes organisationales Handeln<sup>171</sup>: „Information sharing, while not the ultimate goal of the partnership, is often the catalytic or starting point in organizational relationships“ (Creech/Willard 2002, 13), so die Zusammenfassung einer Online-Diskussion von „Netzwerkexperten“ aus Theorie und Praxis. Für Unternehmen zeigt sich hier eine positive Beziehung zwischen *Corporate Governance* und Nachhaltigkeitsberichterstattung auf der einen und der

---

<sup>167</sup> Finanzen und Expertise sind generell die Engpässe effektiver Partizipation in globalen Prozessen (vgl. Ecologic 2002, 241).

<sup>168</sup> Eine Studie des BPD Water and Sanitation Cluster nennt eine Reihe von Kernfähigkeiten: Kooperationsvorteile erkennen, Entwicklung einer gemeinsamen Zielfunktion, Respekt und Empathie, Flexibilität, Kompromißfähigkeit (BPD 2001, 20).

<sup>169</sup> Die Cambridge University bietet z.B. in Kooperation mit The Prince of Wales International Business Leaders Forum und The Copenhagen Centre das „Postgraduate Certificate in Cross-Sector Partnership“ an (<http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp/home.html>, 04.05.2003). Auch BPD hat ein eigenes Trainingskonzept entwickelt ([http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools\\_train.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/tools_train.html), 05.05.2003). Zu weiteren Programmen vgl. Nelson 2001, 174-175.

<sup>170</sup> Bei sozialkapitalintensiven Netzwerken kann es auch sein, dass die Mechanismen des Machtausgleichs intern organisiert werden.

<sup>171</sup> Während die Informationspraxis internationaler öffentlicher Organisationen durch die Aarhus Konvention von 1998, die eine transparente Informationspolitik im Bereich der Umweltinformation vorschreibt, geregelt ist (vgl. Ecologic 2002, 215-216), basiert die Informationspolitik von Unternehmen und NGOs weitgehend auf Freiwilligkeit.

Transparenz des Netzwerkhandelns auf der anderen Seite (vgl. auch Benner et al. 2002, 46). Ebenso gilt es, Fragen der Gestaltung von Entscheidungsverfahren zu stellen, sind diese doch selbst immaterielle Ressourcen, die wiederum zur Verfügung über andere Ressourcen befähigen: Werden Entscheidungen nach dem Konsensprinzip gefällt? Wie autonom sollen die Netzwerkbroker – häufig internationale Organisationen, Sekretariate oder Unternehmensnetzwerke wie der WBCSD – agieren? Ein hohes Gewicht wurde in Veranstaltungen zur Gestaltung von Partnerschaften im Rahmen des WSSD schließlich auf „ownership“ (IISD 2002b, 13) gelegt: Wer kann in welcher Form auf Netzwerkressourcen zugreifen? Davy unterscheidet in einem ersten Versuch allein für Implementierungsnetzwerke sechs Modelle hinsichtlich der Besitzverhältnisse an Netzwerkressourcen (vgl. 2000, 3-5). Hier steckt die konzeptionelle Arbeit allerdings noch in den Kinderschuhen, stellen Netzwerke doch auch eine besondere Herausforderung konventioneller Rechtskategorien dar:

„[D]ie Rechtsverfassung von Netzwerken [müßte], um ihrem gemischt öffentlich-privaten Charakter gerechtzuwerden, dazu beitragen, auf die Kollision gesellschaftlicher Rationalitäten und ihre institutionelle Abarbeitung im Netzwerk reagieren. Dazu wären Grundsätze der institutionellen Autonomie, der Grundrechte, der Verfahrensfairness, der Rechtsstaatlichkeit und der politischen Verantwortlichkeit zu entwickeln“ (Teubner 2000, 17).

Erste selbstorganisierte Praktiken der Definition von Rechten und Pflichten sind so genannte „Memoranda of Understanding“ (MOU) (Creech/Willard 2002, 15), die allgemeine wie alloka-tionsspezifische Spielregeln und Zielvereinbarungen festlegen. Sie sind Praxis in zahlreichen intersektoralen Netzwerken. Idealtypisch sollten sie Konsens zu folgenden Fragen schaffen: Welche gemeinsamen Aktivitäten werden verfolgt? Welche Rollen und Verantwortlichkeiten haben die einzelnen Netzwerkakteure? Welche Verantwortlichkeiten besitzen die Moderatoren? Welche Informationen werden geteilt und wie wird mit ihnen umgegangen? In welchem Zeitrahmen soll welche Aktivität abgeschlossen werden? Welche Entscheidungs- und Konflikt-schlichtungsverfahren werden angewandt? Welche Ressourcen bringen die Akteure ein und wie wird mit den Netzwerkressourcen umgegangen? (vgl. Hemmati 2002, 214).

#### 6.4 Evaluation

**Evaluationskriterien und Praktiken deren Umsetzung, Überwachung und Sanktionierung** sind elementare Bausteine eines Netzwerkes, geht es doch um „allgemeine Bedingungen der Aneignung der Resultate und des Verhältnisses von Beitrag und Nutzen“ (Windeler 2001, 254). Evaluation unterstützt die Herausbildung der Reziprozitätsnorm, da Trittbrettfahrer identifiziert werden, kontrolliert die Effektivität des Netzwerkhandelns, trägt zu dessen Transparenz bei und kann, wenn sie mit Sanktionierungsmechanismen ausgerüstet ist, die politische Verantwortlichkeit der Netzwerkakteure erhöhen.

*Evaluationskriterien*

Theoretisch wie praktisch noch ganz in den Anfängen<sup>172</sup>, sind doch zwei Gruppen von Evaluationskriterien identifizierbar: Prozess- und Ergebnisindikatoren (vgl. Creech/Willard 2002, 20). Hinsichtlich der Ergebnisindikatoren werden – vor allem von BPD – Kosten-Nutzen-Analysen vorgeschlagen (vgl. Acutt et al. 2001). Die Online-Konsultation im Rahmen des WSSD ergab weiter, dass gerade auch Verhaltensänderungen (soziale Praktiken, Regeln) Gegenstand der Evaluation seien sollten (vgl. Creech/Willard 2002, 19). In einer ersten Skizze sollte die Evaluation folgende Bausteine umfassen:

*Allgemeines*

- Typ und Funktion des Netzwerks
- Repräsentation: Wer ist beteiligt? Wie wurden die Selektionskriterien festgelegt?

*Prozedurale Evaluation*

- Capacity building: Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um ein „equal playing field“ zu schaffen?
- Allokationsregeln: Welche? Wie wurden sie festgelegt?
- Kommunikation und Netzwerkkultur

*Ergebnisevaluation*

- Grad der Zielerreichung
- Kosten/Nutzen-Analyse
- Negative und unerwartete Resultate (Netzwerkeffekte und Netzwerkversagen)
- Verhaltens- und Meinungsänderungen

*Schlussfolgerungen*

- Schlüsselerfolge
- Drängende Probleme
- Nächste Schritte

(vgl. Warner 2000, 11; vgl. Witte et al. 2003, 79-80)

*Monitoringinstanz*

Abgesehen von der Bestimmung der Evaluationskriterien muß die Monitoringinstanz definiert werden. Monitoring wird weithin als zumindest funktionale Notwendigkeit von Netzwerken gesehen (vgl. Creech/Willard 2002, 19). Wie sie aber in der Umsetzung auszusehen hat, scheidet die Geister. Idealerweise sind auch für das Monitoring drei in der politischen Auseinandersetzung konfligierende Ansätze in Bezug zur Governance von Netzwerken zu unterscheiden: (1) reine Selbstregulierung (nur Unternehmen), (2) zivile Regulierung<sup>173</sup> (Unternehmen-NGO)

<sup>172</sup> Vgl. auch die Beiträge zur „4<sup>th</sup> World Bank Conference on Evaluation and Development: The Partnership Dimension“, Juli 2001 (<http://www.worldbank.org/html/oed/partnershipconference/index.html>, 06.05.2003).

<sup>173</sup> Zivile Regulierung, also Unternehmen-NGO-Netzwerke, sind auch eine Form der Selbstregulierung. Die Unterscheidung von Schulz/Held 2001 verschafft im Begriffsdschungel Klarheit: Es werden imperative Steuerung (Ordnungspolitik), Selbstregulierung (Unternehmen-Unternehmen oder Unternehmen-NGOs) und regulierte Selbstregulierung (Staat-Unternehmen/NGO) unterschieden.



(Bendell 2000, 18) und (3) regulierte Selbstregulierung (Staat-Unternehmen/NGO) (Schulz/Held 2001). Während sich diese Klassifizierung originär auf die Zusammensetzung des Netzwerks bezieht, lässt sie sich auch auf die Form der Kontrolle übertragen. Der erste Ansatz präferiert die Selbstevaluation und -kontrolle des Netzwerks, ist am weitesten verbreitet und wird meist über ein *Steering Committee* organisatorisch umgesetzt (vgl. Ivanova 2003, 22). Zivile Regulierung meint das externe Monitoring durch NGOs<sup>174</sup>. Regulierte Selbstregulierung sieht schließlich staatliche bzw. zwischenstaatliche Organe als kontrollierende Dritte vor. Am prominentesten sind hier Konzepte, die die CSD als *Monitoring-Body* einsetzen wollen. Aus legitimatorischen Gründen ist eine externe Evaluation in Form ziviler Regulierung oder regulierter Selbstregulierung anzustreben. In der Praxis sind es allerdings nur eine handvoll Netzwerke, wie z.B. die von UNEP gegründete Initiative International Coral Reef Action Network, die externe Evaluation betreiben. Eine Mischung aus interner und externer Evaluation wäre z.B. ein Multi-Stakeholder Business Example Review Board, wie es vom UN Global Compact Office für den weiteren Ausbau der Governancestruktur vorgesehen ist (vgl. Kell/Levin 2002, 25).

#### *Berichtssystem*

Neben der Definition von Kriterien und der Bestimmung einer unabhängigen Monitoringinstanz verlangt der Evaluationsprozess, dass die Ergebnisse der Öffentlichkeit auf dem Wege der Berichterstattung zugänglich gemacht werden. Dies dient zum einen der Ex-post-Legitimierung (vgl. Benner et al. 2003, 46), aber auch um Netzwerkergebnisse in weitere Kontexte hinein zu transportieren (z.B. Standards). Zum Teil berichten Unternehmen in ihren Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten über Netzwerkaktivitäten (z.B. Novo Nordisk) (vgl. Nelson/Zadek 2000, 46). Es kristallisiert sich aber auch ein eigener Berichtstyp, nämlich „Netzwerkberichte“, heraus. Die Ethical Trading Initiative hat sich beispielsweise zu jährlicher Berichterstattung verpflichtet. In ihrem Jahresbericht 2001/2002 „Raising the stakes“ legt sie quantifiziert offen, inwieweit es den Mitgliedsunternehmen gelungen ist, minimale Arbeitsstandards in ihren *Supply Chains* umzusetzen; Prozessindikatoren finden sich hingegen nicht.<sup>175</sup>

#### *Sanktionierung*

Monitoring – internes allemal – und Berichterstattung treffen weitgehend auf politischen Willen. Der potentiell nächste Schritt, Sanktionen, wird aber fast ausschließlich von NGOs befürwortet. An dieser Thematik entscheidet sich auch die grundsätzlichere Frage, welche Intensität der Bindungen gewollt ist. Lose Netzwerke, wie der UN Global Compact gegenwärtig eines ist, dienen dem Informationsaustausch und der Kommunikation von *Best Practice*. Dies entspricht dem ursprünglichen Konzept von Annan. Soll ein Netzwerk jedoch über die Funktion des Ler-

---

<sup>174</sup> Sascha Müller-Kraenner von der Heinrich-Böll-Stiftung sieht diese Aufgabenzuweisung für NGOs kritisch. So würden Ressourcen eingesetzt, die für die direkte Beeinflussung des politischen Prozesses gebraucht würden (Anwaltschaft statt Kontrolle) (vgl. 2003, 57).

<sup>175</sup> Vgl. [http://www.ethicaltrade.org/pub/publications/ann-rep/2001\\_en/eti-annrep01-02.pdf](http://www.ethicaltrade.org/pub/publications/ann-rep/2001_en/eti-annrep01-02.pdf), 05.05.2003.

nens hinaus zu kollektivem Handeln führen – und viele gegenwärtige Netzwerke leisten dies, muss es sich als soziales Kapital konstituieren. Dies schließt den Untersuchungen Ostroms zufolge Mechanismen der Sanktionierung ein, um Trittbrettfahrerverhalten zu unterbinden. Nur ein Netzwerk als soziales Kapital, also mit starken Bindungen, kann als Steuer- und Regulierungsinstrument fungieren. Die Crux dabei: Das Problem der großen Zahl wird akut. Sollte der UN Global Compact zum Regulierungsinstrument mit Sanktionsmechanismen ausgeweitet werden, wäre – so vermutet Habisch – das Etappenziel von 1000 Mitgliedern bis 2003 unrealistisch (vgl. 2003, 189). Am Design der Evaluations- und Sanktionsmechanismen stellt sich folglich die Frage, ob das Netzwerk als Lernforum, sozusagen als Metaebene von Steuerungsinstrumenten der Global Governance, oder als direkter Regulierungsmechanismus wirksam werden soll, in besonders dringender Form.<sup>176</sup> Die Online-Konsultation zu Partnerschaften ergab, dass Netzwerke von ihren Akteuren und Theoretikern mehrheitlich als feste Bindungen verstanden werden (vgl. Creech/Willard 2002, 12). Da de facto Verhandlungsnetzwerke *Soft Law* produzieren und sich Implementierungsnetzwerke am realen Politikvollzug beteiligen, also originär öffentliche Aufgaben erfüllen, sind Sanktionsmechanismen durchaus in Betracht zu ziehen. Zumal sie helfen könnten, die Problematik der politischen Verantwortlichkeit und des Trittbrettfahrerverhaltens zu mindern.

## 6.5 Systemintegration

Der strukturationstheoretische Netzwerkansatz betont, dass Netzwerke gegenüber Märkten Systemcharakter besitzen, da sie **soziale Praktiken mit einer gewissen Zeit-Raum-Kontinuität** etablieren. Analytisch sind zwei Formen der Integration von Akteuren in systemhafte Zusammenhänge zu unterscheiden: Systemintegration in und jenseits von Kopräsenz. Die erste Variante meint Interaktion in Anwesenheit, also *Face-to-Face*-Kommunikation oder Interaktion über Medien wie Telefon oder Email (nach Giddens Sozialintegration). „Jenseits von Kopräsenz“ meint dagegen die Integration von abwesenden Akteuren, indem das Netzwerk soziale Praktiken hervorbringt, die über direkte Interaktion hinausreichen (nach Giddens Systemintegration). Im Handeln wirkt beides zusammen (vgl. Windeler 2001, 256-257).

### *Gemeinsames Ziel*

Die Systemintegration des Netzwerkes hat vor allem das Spannungsverhältnis von Kooperation und Konflikt, aus dem die Problematik der Kooptation resultiert, zu meistern. Drei Elemente sind hier besonders relevant: ein gemeinsames Ziel, Kommunikation und Umgang mit Konflikt. In breiter Übereinstimmung heben alle gesellschaftlichen Akteure die Notwendigkeit einer gemeinsamen Zielformulierung, die über die individuellen Ziele der Akteure hinausgeht, hervor.

---

<sup>176</sup> Für den Global Compact zieht Habisch das Modell loser Bindungen vor. Die Branchen-, regionale oder nationale Ebene hält er für Netzwerke enger Bindungen angebrachter, da hier „problemnahe Han-

Über Meilensteine und einen gemeinsamen Arbeitsplan – so die Praxis der Global Alliance on Vaccines and Immunization (vgl. Benner et al. 2002, 40) – kann das Oberziel operationalisiert werden.

### *Kommunikation*

Die Herausbildung entsprechender Kommunikationspraxis hat sowohl für die Effektivität und Legitimität (deliberatives Modell) einen hohen Stellenwert. Eine für die UNGA durchgeführte Umfrage unter Netzwerkakteuren hebt die Notwendigkeit hervor, „trotz enormer Transaktionskosten als Initialphase jedes Kooperationsprozesses Zeit für Gespräche vorzusehen, um die verschiedenen Motive, Anreizmuster, Zeitrahmen, Ziele, Verhaltensmuster, Kulturen und Sprachen und Stile der anderen Akteure verstehen zu lernen“ (in: Benner et al. 2002, 39). Die Art und Weise der Kommunikation ist u.a. von der Infrastruktur und der Netzwerkkultur abhängig. Von Intranets über virtuelle Arbeitsplätze, Online-Dialoge qua *E-Conferencing* oder *Real-Time-Chats* und *Egroups* bis zu Konferenzschaltungen<sup>177</sup> sind unterschiedlichste Medien und Techniken einsetzbar, wobei Emails die stärkste Anwendung finden. Nicht zuletzt dienen „physische“ Treffen mit ihrem Vorteil der *Face-to-Face*-Interaktion der Systemintegration. Der UN Global Compact pflegt z.B. jährliche Treffen und Politikdialoge, die als meist zweitägige Workshops mit einem hohen Diskussionsanteil organisiert sind, und die Global Reporting Initiative schaffte in der Aufbauphase offene Diskussionsforen, an denen Vertreter der drei Sektoren bedingungslos teilnehmen konnten. Über Häufigkeit, thematische Fokussierung, Art der Moderation, Gruppengröße usw. lässt sich die organisatorische Dimension der Infrastruktur gestalten – hierfür können Erkenntnisse des Stakeholdermanagements herangezogen werden. Weniger im Einflussbereich der institutionellen Ausgestaltung von Netzwerken liegt die Netzwerkkultur, denn diese ist – das haben Forschungsarbeiten zu industriellen Distrikten ergeben – „eher emergent als kurzfristig gestaltbar“ (Staber 2001, 69). Die Ausbildung von Vertrauen, Respekt und Regeln eines rationalen Diskurses sind hochgradig von der Handlungsorientierung der Akteure abhängig, werden aber durchweg als Desiderat formuliert (vgl. BPD 2002, 25). Allenfalls lässt der von Sabel so bezeichnete „prozedurale Charakter von Vertrauen“ (in: Messner 1995, 300) eine schwache institutionelle Steuerung durch transparente Mechanismen, Monitoring-Systeme, eine hohe Kommunikationsdichte, Reflexivität und Kommunikationsregeln zu. In dieser Intention stellt Hemmati Grundregeln für die Kommunikation in Multi-Stakeholder-Initiativen auf, die sehr praxisorientiert die Grundprinzipien eines rationalen Diskurses formulieren. Ebenso schlägt sie vor, gering formalisierte Foren der Metakommunikation wie z.B. Feedbackschleifen einzurichten, um über Momente der Reflexion Änderungen im Verhalten der Akteure provozieren zu können (vgl. 2002, 232, 245). Derlei Foren können zur Irritation der Netzwerkakteure

---

deln“ besser möglich ist (vgl. 2003, 190).

<sup>177</sup> Die CSD organisiert beispielsweise regelmäßig Konferenzgespräche mit Vertretern der neun Major Groups.

beitragen und das Netzwerk selbst vor Strukturkonservatismus bewahren. Prinzipiell sind sie auch Orte des produktiven Umgangs mit Konflikten.

#### *Konfliktregulierung und Widerspruchsmanagement*

Entgegen der weit verbreiteten Kooperations- und Partnerschaftsrhetorik werden in Netzwerken Konflikte manifest (vgl. auch Staber 2001, 76). Handelt es sich bei den Konflikten um Interessenkonflikte, die durch entsprechende prozedurale Gestaltung der Interaktion gelöst werden können, sind Konfliktresolutionsmechanismen hilfreich (vgl. Benner et al. 2002, 40). Das ist die Annahme des Konfliktmanagements. Müller-Christ weist aber systemtheoretisch informiert darauf hin, dass nicht nur Konflikte, sondern auch – und das gilt für trisektorale Netzwerke in besonderem Maße – Widersprüche zwischen grundsätzlich unterschiedlichen Rationalitäten existieren (vgl. 2003). Dies trifft für die soziale, ökologische und ökonomische Dimension nachhaltiger Entwicklung, aber auch für unterschiedliche ökonomische Rationalitäten wie die erwerbsökonomische Effizienzlogik und die haushaltsökonomische Logik nachhaltiger Entwicklung zu.<sup>178</sup> Derartige Widersprüche sind langfristig nur über eine in den meisten Fällen kaum absehbare Synthese zu überwinden, kurz- bis mittelfristig hingegen nur auszuhalten. Um also bei realiter nicht gegebenen *Win-win*-Situationen das Netzwerk nicht auseinander brechen oder zu Ungunsten einer Partei bestehen zu lassen, bedarf es über die Konfliktregelung hinaus der Regulation von Widerspruch. Dies ist ein bedeutender Bestandteil effektiver Governance von Netzwerken, der von der anwendungsorientierten Literatur vernachlässigt wird. Sequenzialisierung ist ein Weg. Widersprüche werden zeitlich alternierend bearbeitet und ebenfalls alternierend zu Gunsten einer Seite entschieden; durch eine Reihenfolge solcher Entscheidungen bildet sich potentiell Reziprozität in Form eines Ringtausches aus.<sup>179</sup> Alternativ lassen sich Widersprüche durch Segmentierung in Personen oder Institutionen verankern, die diese bearbeiten. So ließe sich beispielsweise bei Akutwerden eines Widerspruchs eine eigene Arbeitsgruppe gründen, die sich damit beschäftigt, ohne dass der generelle Netzwerkzusammenhalt gefährdet wäre.

## **6.6 Positionskonfiguration**

Wie in allen Sozialsystemen sind auch in Netzwerken spezifische „Stellen“ zu besetzen.

„Soziale Positionen ... standardisieren und konventionalisieren den Möglichkeitsraum für das Geschehen und generalisieren Verhaltenserwartungen ... , offerieren aber gleichzeitig differenzierende Möglichkeiten der Zeit-Raum-Ausdehnung und Koordination“ (Windeler 2001, 259).

---

<sup>178</sup> Ressourceneffizienz und Ressourcennachschub lassen sich nicht gleichzeitig maximieren. Müller-Christ kontrastiert plastisch die Formeln:  $\text{Effizienz} = \frac{\text{Produktionsoutput}}{\text{Produktionsinput}} = \max!$  vs.  $\text{Nachhaltigkeit} = \frac{\text{Ressourcennachschub}}{\text{Ressourcenverbrauch}} = 1$ .

<sup>179</sup> Dieses Vorgehen entspricht im Kern dem oben dargestellten Verfahren der positiven Koordination, das die Entscheidungen zu Verteilung und Produktion trennt, um Kooperation überhaupt zu ermöglichen.

Für den Aufbau, die Koordination und die Entwicklungsdynamik des Netzwerks sowie die Transferleistung zwischen Netzwerk und Mitgliedsunternehmen sind drei Positionen zentral: **Netzwerkbroker, Netzwerkchampions** und *Boundary Spanners*.

#### *Netzwerkbroker*

Netzwerkbrokern wurde im WSSD-Prozess die meiste Aufmerksamkeit gezollt, sind sie doch diejenigen Knoten, die Koordinationsleistungen erbringen und häufig die Außenrepräsentation des Netzwerks übernehmen. Das grundlegende „Broker“-Konzept von Miles/Snow definiert drei „key broker-managerial roles“: *The Designer Role – The Network-Architect, The Process Engineering Role – The Network Co-operator* bzw. *Lead Operator* und *The Nurturing Role – The Network Developer* bzw. *Caretaker* (in: Eisen 2001, 106).<sup>180</sup> In praxi werden diese drei Rollen des Netzwerkdesigners, des Netzwerkkoordinators und des Netzwerkentwicklers meist unter der Bezeichnung „facilitator“ zusammengefasst (vgl. Calder 2002, 16). Während in der Aufbauphase besonders ressourcenstarke und etablierte Organisationen diese Aufgaben übernehmen, werden sie im Falle der Verstetigung des Netzwerks an unabhängige Sekretariate übertragen. Die Genese der Global Reporting Initiative verdeutlicht dies: Zuerst von dem Unternehmen-NGO-Netzwerk CERES ins Leben gerufen und betreut, erhielt sie 2002 ein eigenständiges Sekretariat (vgl. Benner et al. 2002, 43). Derartige Sekretariate können besonders bei Implementierungsnetzwerken recht große Ausmaße annehmen. Der Marine Stewardship Council beschäftigt beispielsweise an den Standorten London, Seattle und Sydney insgesamt 23 Mitarbeiter. In der Anfangsphase sind primär internationale Organisationen (vor allem UNEP und UNDP) und Netzwerke wie der WBCSD Netzwerkbroker. Zum Teil werden auch professionelle Moderatoren, die Netzwerkaufbau und -entwicklung begleiten, hinzugezogen. Ab einem bestimmten Institutionalierungsgrad übernehmen zudem eigene Netzwerkgremien Brokerfunktionen. So besitzt der UN Global Compact einen Advisory Council, der vor allem die strategische Planung übernimmt, also als Netzwerkarchitekt und -entwickler fungiert (vgl. Kell/Levin 2002, 13). Die Position des Netzwerkbrokers nimmt sicherlich den größten Einfluss auf die Gestaltung der Governancestrukturen von Netzwerken.

#### *Netzwerkchampions*

Die Untersuchungen der BPD heben die große Bedeutung interner Netzwerkchampions, die sich als „first mover“ profilieren, für den Erfolg des Netzwerkes hervor (vgl. 2002, 20). Aus der Sicht unternehmerischer Strukturpolitik ist dies insofern interessant, als Verbände und Unternehmensnetzwerke nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner agieren, Einzelunternehmen

---

<sup>180</sup> Eigen selbst entwickelt das Broker-Konzept auf Grundlage eines Prozessmodells des Aufbaus von Unternehmensnetzwerken zum Konzept des Netpreneurs weiter und zeigt damit die unternehmerischen Anforderungen des Netzwerkaufbaus auf. Das Broker-Konzept bleibt hingegen statischer. Vor dem Hintergrund, dass Reinicke Netzwerkgestaltung gerade als „political entrepreneurship“ versteht, ist im Prinzip auch das Netpreneur-Konzept für trisektorale Netzwerke adäquat, müsste allerdings für diese ausformuliert werden.

oder kleinere Akteurskonstellationen von Unternehmen sich dagegen als Netzwerkchampions beweisen können, um „peer pressure“ auszuüben.<sup>181</sup>

### *Boundary Spanners*

Sollen organisationale und interorganisationale Praktiken gekoppelt sein, muss für jeden einzelnen Netzwerkakteur die Position des *Boundary Spanners* ausgefüllt werden. Diese spielen somit eine kritische Rolle, um Unternehmensziele, -ressourcen und -kompetenzen in das Netzwerk zu transferieren und umgekehrt Netzwerkressourcen und -ergebnisse in die Unternehmenspraxis zurückwirken zu lassen. Mitunter sind ihre Kompetenz und Handlungsreichweite entscheidend, dass die Netzwerkbeteiligung über rhetorisches Handeln hinausgeht. Über *Boundary Spanners* wird der „doppelte Handlungsrahmen“ (Windeler 2001, 194) des Netzwerkhandelns realisiert – sie sind quasi die strukturpolitischen Agenten innerhalb des Unternehmens. Über das Anforderungsprofil an *Boundary Spanners* ist wenig bekannt (vgl. ebd., 199), es ist aber davon auszugehen, dass Kompetenzen verlangt werden, die denen des *Political Entrepreneur* (Dialog- und Kompromißfähigkeit, strategische Vernetzung usw.) entsprechen (vgl. Benner et al. 2002, 41) und sich an der Aufgabe des Schnittstellenmanagements orientieren. In der Praxis wird *Boundary Spanning* auf Unternehmensseite in erster Linie von Vertretern des Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements, der Öffentlichkeitsarbeit und z.T. von Vorstandsmitgliedern geleistet. Insbesondere die Erfahrungen des UN Global Compact zeigen, dass die direkte Teilnahme von Vorstandsvorsitzenden für die Netzwerkdynamik sehr bedeutsam ist – gerade im Vergleich zu Unternehmensverbänden:

"Business associations are good for outreach and policy advocacy and formulation, but have limitations with regard to implementation. They also form the common denominator voice of collective business interests and fail to advocate the positions of the most advanced corporate leaders" (Kell/Levin 2002, 7).

### **Boundary Spanning: Novartis und der Global Compact**

Zur Umsetzung der UN Global Compact-Prinzipien richtete Novartis zunächst ein „Global Compact Steering Committee“ ein, das sich aus Abteilungsleitern und Managern unterschiedlicher Geschäftsfelder zusammensetzte. Im Rahmen der aus dieser Gruppe hervorgegangenen „Novartis Corporate Citizenship Initiative“ wurde schließlich ein „Global Compact Clearinghouse“ eingerichtet, dem das *Boundary Spanning* nach außen, aber auch der interne Kompetenzaufbau und die interne Sicherung der Umsetzung obliegen (vgl. Leisinger 2002, 13-15).

Ein solch intensiver Ausbau der *Boundary Spanning*-Kapazitäten ist in Unternehmen noch die Ausnahme. Auf Seiten internationaler Organisationen ist hingegen ein gezielterer Kapazitäts-

---

<sup>181</sup> Diese Situation innerhalb von Netzwerken ist analog zu zwischenstaatlichen Verhandlungen, in denen autonome Staaten weitergehen können als regionale Blöcke wie die EU oder die G77. So ist z.B. Statoil eine Selbstverpflichtung zu Best Practice in der Erdölindustrie eingegangen, woraufhin die Unternehmensverbände Druck auf ihre weiteren Mitglieder ausüben konnten.

aufbau zu beobachten. So richteten seit 1995 und vermehrt nach 1999 zahlreiche Unterorganisationen der UN eigene Einheiten und Programme ein, die den Kontakt zum Privatsektor halten.<sup>182</sup> Die Schnittstellenkompetenzen einzelner *Boundary Spanner* sind sicherlich eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Vermittlung von Organisation und Netzwerk. Das Verständigungspotential innerhalb eines Netzwerkes ist auch durch die Offenheit und Wandlungsfähigkeit der jeweiligen Organisationskulturen bestimmt. Interorganisationaler Personalaustausch, wie er z.B. schon teilweise zwischen NGOs in der Umweltbewegung und Unternehmen stattfindet, kann eine Maßnahme zur Verbesserung der organisationalen und schließlich interorganisationalen Wandlungsfähigkeit darstellen (vgl. Benner et al. 2002, 49).

Neben den innerhalb des Unternehmens angesiedelten personalen *Boundary Spanners*, spielen auf globaler Ebene vor allem institutionelle *Boundary Spanners* als Intermediäre zwischen Einzelunternehmen und Netzwerk eine bedeutende Rolle (vgl. Tab. 17).<sup>183</sup> Zu differenzieren sind in erster Linie Internationale Wirtschaftsverbände/-netzwerke und Branchenverbände. Darüber hinaus spielen Berufsverbände und Unternehmensstiftungen eine Rolle (vgl. Nelson 2001, 182-190):

Tabelle 17 Beispiele internationaler Wirtschafts- und Branchenverbände als *Boundary Spanner*.

Internationale Wirtschaftsverbände	Branchenverbände
International Chamber of Commerce	International Petroleum Industry Environmental Conservation Association
International Organisation of Employers	World Travel & Tourism Council
World Economic Forum	International Hotel & Restaurant Initiative
The Prince of Wales International Business Leaders Forum	The International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations
Business for Social Responsibility	International Water Association
The Conference Board	CropLife International
CSR Europe	International Fertilizer Association
World Business Council for Sustainable Development	International Association of Oil and Gas Producers

Quelle 32 Eigene.

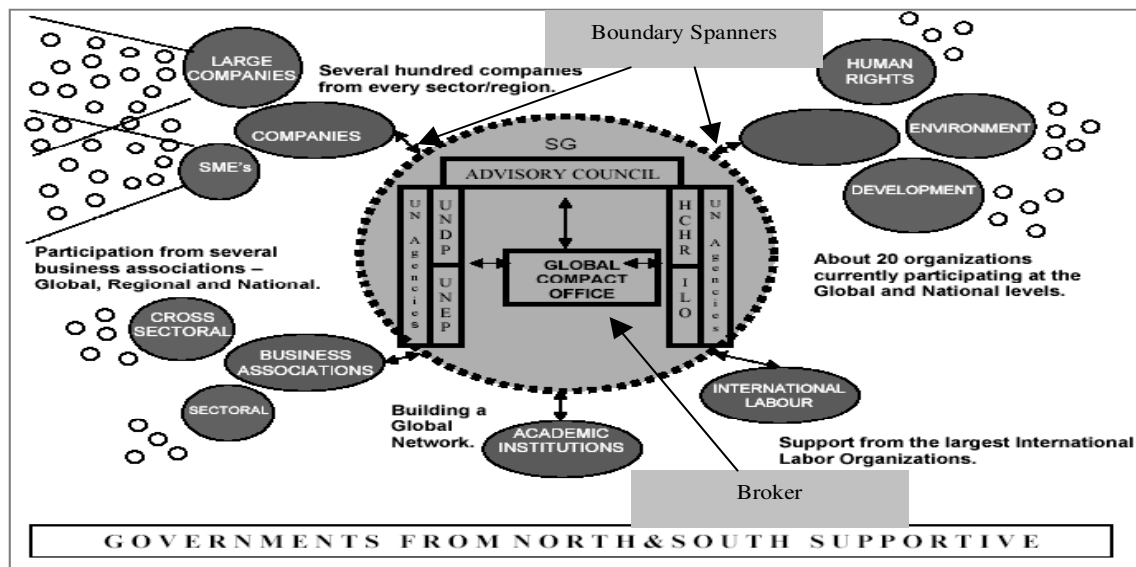
#### Positionskonfiguration am Beispiel des Global Compact

Abb. 17 verdeutlicht beispielhaft die zentralen Positionen eines Netzwerkes. Während das Global Compact Office als Netzwerkbroker zusammen mit dem Advisory Council zentrales Organ der inneren Governancestruktur ist, übernehmen *Boundary Spanners* an der Grenze zwischen Netzwerk und einzelner Mitgliedsorganisation Transferfunktionen.

<sup>182</sup> UNDP: Division for Business Partnerships, Weltbank: Business Partnership and Outreach Group, WHO: Private Partnership Unit, UNESCO: Programme for New Partnerships, UNHCR: Private Sector and Public Affairs Service, UNAIDS: Partnership Service, UNFPA: Private-Sector Initiative, IFAD: Private Sector/Capital Markets Unit, ILO: Management and Corporate Citizenship Programme, UNIDO: Partnership Programme, FAO: Investment Centre and Technical Corporation Programme's Unit for Cooperation with the private sector and NGOs.

<sup>183</sup> Unter dem Gesichtspunkt der Kontrolle des Unternehmens über strukturpolitische Maßnahmen auf Branchenebene wären die Organisation der Verbände und die Kommunikation von Verbandszentrale und Mitgliedern näher zu betrachten.

Abbildung 16 Positionskonfiguration am Beispiel des UN Global Compact.



Quelle 33 Kell/Levin 2003 (verändert).

## 6.7 Grenzkonstitution

Netzwerke überbrücken Unternehmens-, Organisations- und sektorale Grenzen, Grenzen zwischen privat und öffentlich – die Netzwerkknoten sind offene Systeme. Überbrückt werden kann aber nur, was sich als distinkte Entitäten voneinander abhebt. Die Grenzziehung in der Entgrenzung wird daher zur Aufgabe einer reflexiven Governance von Netzwerken. Die Notwendigkeit dazu

„ergibt sich aus dem Grenzproblem sozialer Systeme, genauer aus der Dialektik von *Zeit-Raum-Ausdehnung* und *Zeit-Raum-Einklammerung*, aus dem Erfordernis der *Aufnahme systemübergreifender Zusammenhänge im Handeln* und der *systembezogenen Koordination der Aktivitäten mit gewisser Kontinuität in Zeit und Raum*“ (Windeler 2001, 262).

Gegenstand dieser Regulierungsaufgabe sind die **Grenzen zwischen den Netzwerkakteuren, zwischen dem Netzwerk und einzelnen Netzwerkakteuren** wie auch **zwischen dem Netzwerk und Dritten**. Die Grenzziehung zwischen den Netzwerkakteuren bezieht sich auf den Umgang mit Erwartungshaltungen. „Managing expectations“ ist eine elementare Gestaltungsaufgabe, um die Funktionsprinzipien der jeweiligen Organisationen produktiv in das Netzwerk einbinden zu können (vgl. Nelson 2001, 151). Indem die Akteure Rollenverständnisse formulieren, auf deren Basis sie z.B. Allokationsregeln vereinbaren, können Grenzen gezogen werden. Unternehmen können und sollen öffentliche Aufgaben nicht vollständig übernehmen. Umgekehrt dürfen Regierungen öffentliche Aufgaben unter dem Deckmantel des Corporate Citizens-



hip in die Verantwortung von Unternehmen stellen.<sup>184</sup> Wo die Grenzen im Einzelfall liegen, ist kontingent, aber auch das Rollenverständnis von Unternehmen im Allgemeinen befindet sich im Umbruch.

Angesichts der oben erkannten Kohärenzproblematik und des Problems der politischen Verantwortlichkeit, interessiert im weiteren der dritte Aspekt der Grenzkonstitution. Er bezieht sich vor allem auf das regulierende Handeln netzwerkexterner Akteure.

#### *Politischer Rahmen: Kohärenz und Accountability*

Um Netzwerke als effektive Regulierungs- und Implementierungsinstrumente einzusetzen, bedarf es der Abstimmung mit zwischenstaatlichen Regelungen und Programmen qua Grenzverkehr: „In order for partnerships directed at implementation to play a valuable, complementary role, they must be linked to meaningful global goals agreed by governments“ (Eco-equity 2002, 2) – soweit der funktionale Aspekt. Aus Gründen der Legitimität muß aber auch die Grenzziehung zwischen privat und öffentlich reproduziert werden, scheinen Netzwerke diese doch aufzulösen. Für beide Dimensionen schlägt der kleine Diskurs zur „Netzwerkreform“ im Anschluß an die „Guiding Principles“ einen „politischen Rahmen“ vor, der Handlungsfelder priorisiert und grundlegende Spielregeln (prozedurale Vorgaben) nennt. Dieser Rahmen könnte daraus bestehen, Netzwerke auf bestimmte in Vertragstexten festgehaltene Ziele zu verpflichten, ein legitimes internationales Forum einzusetzen, das darüber entscheidet, welche Partnerschaften von den UN anerkannt werden, Regeln zur Beteiligung und Repräsentation innerhalb von Netzwerken zu bestimmen und externe Berichts- und Kontrollsysteme sowie -plattformen einzurichten (vgl. Eco-equity 2002, 5).<sup>185</sup> Während langfristig Governanceregeln für Netzwerke ebenso wie *Corporate Accountability* in einer internationalen Konvention kodifiziert werden könnten, schlagen Witte et al. für die kurz- bis mittelfristige Perspektive ein multisektoral zusammengesetztes Netzwerk vor, das entsprechende Regeln ausarbeitet (vgl. 2003, 72). Die Beschlüsse der 11. CSD-Sitzung, die den *Follow-up* des WSSD einleitete, erweitern die Rolle der CSD auf das Monitoring von Partnerschaften, deren Initiierung und Entwicklung und die Organisation des Austausches über Partnerschaften. Die Berichterstattung der Netzwerke bleibt eine freiwillige Maßnahme, wobei das Sekretariat der CSD allerdings den Auftrag erhalten hat, einen konzeptionellen Rahmen für die Berichterstattung vorzulegen (vgl. UN/ECOSOC 2003, 7).

#### *Accountability der Netzwerkakteure*

Die Organisation des Grenzverkehrs zwischen privatem bzw. privat-öffentlichem Netzwerkhandeln und öffentlicher Verantwortung kann auch indirekt über die Netzwerkakteure selbst geschehen, indem diese durch Mechanismen politischer Verantwortlichkeit die privat-öffentliche

---

<sup>184</sup> Kell, Leiter des UN Global Compact Office, weist explizit auf diese Problematik der Grenzziehung hin.

<sup>185</sup> Einige dieser Vorschläge wurden von Eco-equity, der größten NGO-Koalition im WSSD-Prozess, eingebracht. Mitglieder sind Consumers International, The Danish 92 Group, Greenpeace International, The Northern Alliance for Sustainability (ANPED), Oxfam International und WWF International.

Grenze überbrücken und durch die Rückbindung an ihren Prinzipal (Unternehmen: Shareholder/Stakeholder) Grenzen gegenüber den anderen Netzwerkakteuren ziehen. Abgesehen von einer internationalen Konvention zu *Corporate Accountability*, können hier im Zusammenhang mit *Corporate Governance* weitere Mechanismen der Grenzkonstitution und -vermittlung greifen. „The Accountability Report 2003“ nennt eine Reihe von Kriterien, anhand derer die politische Verantwortlichkeit von Organisationen gegenüber ihren Mitgliedern<sup>186</sup> gemessen werden kann: gleichmäßige Repräsentation im Exekutivorgan, Mitglieder können Themen auf die Agenda des Exekutivorgans setzen, Kandidaten für das Exekutivorgan werden von einer Mehrheit der Mitglieder nominiert, Mitglieder können einzelne Angehörige des Exekutivorgans entlassen (vgl. Kovach et al. 2003, 42).<sup>187</sup> Ein solches enges Verständnis von *Accountability* allein den Shareholdern gegenüber, kann über entsprechende Modelle der *Corporate Governance* auf *Accountability* gegenüber einem weiteren Stakeholderkreis ausgeweitet werden. Seitz entwirft z.B. eine Governance-Struktur für multinationale Unternehmen, die u.a. Aufsichtsratssitze für Vertreter des politischen Systems, globaler Akteure (IW, Weltbank, UN etc.), globaler NGOs und aus Entwicklungsländern vorsieht (2002b, 170).<sup>188</sup> Des Weiteren können externe indirekte Instrumente der Sicherung von Verantwortlichkeit wirksam werden. Über „professional codes of conduct“ können Akteure eines Sektors aufeinander „professional/peer pressure“ ausüben – Unternehmen haben ein Auge auf die politische Praxis anderer Unternehmen. Auf dem Wege von „naming and shaming“ würde die kritische Öffentlichkeit als Garant der politischen Verantwortlichkeit eingesetzt. Das Problem dabei: eine Weltöffentlichkeit bildet sich nur sehr partiell heraus. „Market/consumer accountability“ ist aufgrund zunehmend an Nachhaltigkeitskriterien orientierter Investmentstrategien und eines z.T. kritischen Konsumenten (Produktboykotte) ein effektiverer Mechanismus politischer Verantwortlichkeit, entspricht jedoch nicht dem demokratischen Verantwortlichkeitsgedanken, da nur dem Wirtschaftsbürger Kontrollrechte eingeräumt werden. Schließlich üben auch Staaten über „fiscal accountability“ eine gewisse Kontrollmacht aus, da auch Netzwerke internationalen Bilanzierungsstandards genügen müssen (vgl. Witte et al. 2003, 75). Kurzum, die Organisation des Grenzverkehrs unter dem Gesichtspunkt der politischen Verantwortlichkeit kann auf fragmentarische Mechanismen zurückgreifen, bleibt aber letztendlich defizitär und entsprechende demokratietheoretisch fundierte Konzepte fehlen.

---

<sup>186</sup> Für multinationale Unternehmen orientiert sich der Bericht nur an Shareholder- und nicht an Stakeholder-Accountability.

<sup>187</sup> Von insgesamt 18 international vertretenen Organisationen (IOs, NGOs, Unternehmen) rangiert gemessen an diesen Kriterien Amnesty International auf erster Stelle, Nestlé aber beispielsweise vor dem WWF und die ICC an 17. Stelle.

<sup>188</sup> Zu den internationalen Akteuren in der Entwicklung von Corporate Governance-Standards vgl. Detomasi 2002.

## 6.8 Governance von Netzwerken

„Ein Netz können Sie auf zwei Arten definieren, je nach ihrem Standpunkt. Normalerweise würden Sie sagen, dass es ein Gerät mit Maschen ist, das zum Fischfang dient. Sie könnten aber auch, ohne groben Verstoß gegen die Logik, das Bild umkehren und ein Netz so definieren ...: eine Ansammlung zusammengeschnürter Löcher“ (Julian Barnes in: Wolf 2000, 100).

Julian Barnes bringt die Ambivalenz von Netzwerken auf den Punkt. Funktionale und legitimatorische Defizite – das ist bislang deutlich geworden – sind große Löcher, durch die so mancher legitime Steuerungseffekt hindurchfällt. Mit einer ersten Skizze der Governance von globalen Politiknetzwerken werden mögliche institutionelle Maßnahmen genannt, um Netzwerke mehr Maschen als Löcher sein zu lassen, auch wenn deutlich geworden ist, dass grundsätzliche Probleme existieren, die sich durch das institutionelle Design nicht vollständig umgehen lassen. Allen voran das Problem der politischen Verantwortlichkeit, wie es der liberale Internationalismus formuliert.

Tabelle 18 Gegenstände der Governance von Netzwerken.

<b>Selektion</b>	<b>Allokation</b>	<b>Evaluation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eintrittskriterien</li> <li>• Austrittskriterien</li> <li>• Ausschlußkriterien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity building</li> <li>Rechte und Pflichten bzgl.</li> <li>• Ressourceninputs,</li> <li>• Entscheidungsfindung,</li> <li>• Verfügung über Netzwerkressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationskriterien (Prozess und Ergebnis)</li> <li>• Monitoringinstanz</li> <li>• Berichterstattung</li> <li>• Sanktionierung</li> </ul>
<b>Systemintegration</b>	<b>Positionskonfiguration</b>	<b>Grenzkonstitution</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Zielformulierung und Arbeitsplan</li> <li>• Kommunikationskanäle und -orte</li> <li>• Netzwerkkultur</li> <li>• Konfliktresolution</li> <li>• Widerspruchregulierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkbroker</li> <li>• Netzwerkchampion</li> <li>• Boundary Spanners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politischer Rahmen (Kohärenz und Accountability des Netzwerks)</li> <li>• Accountability der Netzwerkkakteure</li> </ul>

Quelle 34 Eigene.

Dem vorgelegten Governance-Modell liegt ein system- und strukturationstheoretisch fundierter Netzwerkverständnis zugrunde, der auf der Dauerhaftigkeit des Zusammenhangs als bedeutendstem Strukturmerkmal beruht (vgl. auch Fichter/Sydow 2002, 376). Diesem entspricht das Verständnis von Netzwerken als Sozialkapital, als Netzwerke fester Bindungen. Nur als solche konstituieren sich Netzwerke als „Regel-Ressourcen-Komplexe“, also Struktur. Nur als solche entfalten sie direkte Steuerungswirkungen auf die Spielregeln des Wirtschaftens. Und nur so wird Corporate Citizenship tatsächlich ein Beitrag zu Global Governance im Sinne der Schaffung sozialer Ordnung. Mit Halal ist von einem so verstandenen Modell der Organisation von intersektoralen Beziehungen als „working test of corporate citizenship“ (2001, 40) zu sprechen.<sup>189</sup>

<sup>189</sup> Die institutionelle Ausgestaltung von Netzwerken sollte nicht als Bürokratisierung mißverstanden werden. Letztendlich geht es darum, eine Balance zwischen Stabilität und Dynamik, sklerotisch festen

Netzwerke loser Bindungen hingegen sind in erster Linie offene Lern- und Austauschforen, für diese treffen die hier genannten Gegenstände der Governance von Netzwerken weniger zu.

Die hier analytisch unterschiedenen Gegenstände der Governance von Netzwerken sind ein konzeptioneller Rahmen, der mit partiellen Vorschlägen gefüllt wurde. Auf der Grundlage dieser analytischen Folie ließen sich nun synthetisch alternative Governance-Strukturen entwerfen, die unterschiedlichen Netzwerktypen gerecht werden, oder real vorfindliche Governance-Systeme von Netzwerken vergleichen. Der Marine Stewardship Council (vgl. Anhang A.4), die Ethical Trading Initiative und auf nationaler Ebene das Ethikmanagementsystem der bayerischen Bauindustrie weisen in interessante Richtungen. Es ist durchaus plausibel, dass sich langfristig, wie im Falle der Corporate Governance, auch Kriterien und Standards einer „Good Governance of Networks“ für globale Netzwerke herausbilden werden – das Accountability Institute forscht schon in diese Richtung.

Der Bumerang kehrt zurück: Von der Mesoebene des Netzwerkes wird zum Akteur, dem Unternehmen als Akteur gewechselt. Es ist zu klären, inwiefern der Vorschlag der Governance von Netzwerken das Verständnis des Corporate Citizen konkretisiert und welche Handlungsansätze sich anbieten.

---

und zu losen Bindungen zu finden, um gleichzeitig Steuerungseffekte und Entwicklungsfähigkeit zu erzielen.

## Implikationen für den Corporate Citizen

Die Analyse des WSSD hat es schon gezeigt: Es gibt eine enge Verbindung zwischen der Vorstellung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen und dem korrespondierenden Konzept der Organisation von Netzwerken. Die hier vorgeschlagene Governance von Netzwerken zielt auf enge Bindungen und den Aufbau von Sozialkapital. Dies impliziert das Unternehmensverständnis eines mit Rechten und Pflichten ausgestatteten Corporate Citizen, der bereit und fähig ist, sich in soziale Bindungen zu begeben.

In handlungspraktischer Absicht legt dieses Grundverständnis einige nächste Schritte nahe, die skizziert werden. Dies nicht nur für Unternehmen, sondern ebenso für NGOs und Regierungen, sind diese doch die Mitbürger und Interaktionspartner von Unternehmen.

## 7 Implikationen für den Corporate Citizen

Die Bildung von Netzwerken fester Bindungen durch Governancemechanismen konkretisiert das Corporate Citizenship-Konzept wie es vom Abschlussdokument des Weltgipfels als Synthese angedeutet wird: *Responsibility* und *Accountability*. Weder allein das Recht, die Pflichten selbst zu bestimmen, noch allein die externe Pflichtenauflegung. Ein geregelter Interaktionsprozess in Netzwerken stellt potentiell eine Synthese dar:

„The new corporate citizenship requires a renewed emphasis on collaborative rule-making and joint implementation by means of tri-sector partnerships, but within a framework... [E]stablishing implementation and monitoring mechanisms has been shown to markedly improve levels of trust and communication between the sectors ... and there is much scope in linking tri-sector forums at different levels of decision-making. However, much work needs to be done to make partnerships accountable ... – they should be more than just a neat arrangement of stakeholders and they require the continued evolution of new forms of governance based on shared power (e.g. with emphasis on consensus decision-making), trust and transparency“ (Hamann/Acutt 2003, 44).

Es deutet sich in der politischen Debatte ein Corporate Citizenship-Modell an, das den im „Bürger“ angelegten Grundgedanken der Ausstattung mit Rechten und Pflichten mittels institutioneller Arrangements fester Bindungen gerecht werden könnte.<sup>190</sup> Gleichwohl ist die Definitionsarbeit noch in den ersten Anfängen. Während Corporate Citizenship den Bürgerstatus auf korporative und kollektive Akteure überträgt, definiert der Begriff Global Corporate Citizenship die Weltgesellschaft als Bezugsrahmen des Bürgers. Gibt es aber auch einen korporativen Bürger im Netz? In „Flexible Citizenship for a Global Society“ argumentiert Frey hinsichtlich des personalen Bürgerstatus für ein flexibles Bürgerschaftsmodell, das temporäre, multiple und partielle Bürgerschaft in Organisationen zulässt, um die Bildung von Sozialkapital zu unterstützen, die Bereitschaft zur Bereitstellung öffentlicher Güter und die Effizienz zu steigern, sowie um zur besseren Präferenzenerfüllung beizutragen (vgl. 2001, 17).<sup>191</sup> Übertragen auf den korporativen Akteur Unternehmen und die Organisationsform des Netzwerkes, könnte auch ersteren der Status eines „Netzbürgers“ zukommen, der durch den konstitutiven Rahmen des Netzwerks – die Governance-Struktur von Netzwerken – gesichert würde. Entsprechende funktionale und legitimatorische Vorteile wären die Folge. Der strukturpolitische Akteur in der Arena Netzwerk würde in Konstitutionen eingebettet.

---

<sup>190</sup> In der bisherigen „praxisnahen“ CC-Literatur wurde ein solches Konzept v.a. von Zadek 2001 und Bendell 1999 ausgearbeitet. Zadek ist Direktor des britischen Accountability Institute und Bendell ist mit der New Academy of Business assoziiert.

<sup>191</sup> Temporär: zeitlich begrenzte Bürgerschaft in einer Organisation; Multipel: Bürgerschaften in verschiedenen Organisationen; Partiiell: Bürgerschaft ist auf einzelne Funktionen begrenzt. Frey bezieht die Bürgerschaft auch auf Unternehmen und geht damit über das Stakeholder-Modell hinaus, da jedem Bürger ein demokratisches Stimmrecht zukommt. Die Frage ist, wer als Bürger eines Unternehmens zu gelten hat.

Grundsätzlich lässt sich ein derartiges Corporate Citizenship-Konzept sowohl ökonomisch-individualistisch wie auch normativ-ethisch begründen (vgl. Kap. 3), in einzelnen Maßnahmen werden sich jedoch entsprechend der gewählten Begründung Unterschiede zeigen. In beiden Fällen geht es aber um eines: um die Selbstbindung Odysseus, um nicht dem Gesang der Sirenen zu verfallen.<sup>192</sup> Dazu bedarf es einerseits der Bereitschaft der Unternehmen und ihrer Mitspieler (v.a. NGOs, Regierungen) sich wechselseitig binden zu lassen, und andererseits der Fähigkeit zu binden (vgl. Seitz 2002b, 138). Es schließen sich ein paar Gedanken zu möglichen Handlungsstrategien an (vgl. Abb. 18).

Als Plattform für die politische Ausarbeitung eines synthetischen Modells des Corporate Citizen und damit korrespondierend der Governance von Netzwerken bietet sich ein Multi-Stakeholder-Dialog unter dem Dach der CSD an (vgl. Abb. 18). Paragraph 139 (f) des *Plan of Implementation* schafft diese Option. Darüber hinaus legt der bisherige Gedankengang Handlungsrichtungen für die drei großen Akteursgruppen nahe:

#### *Unternehmen*

Es ist ein Wechsel von der konfrontativen Stellung von „Corporate Responsibility vs. Accountability“ zu einer Diskussion über Rechte und Pflichten angebracht. Es müssen Spielregeln akzeptiert und Grenzen gegenüber unverhältnismäßigen Erwartungen gesetzt werden. Der Ansatz reiner Selbstverpflichtungen könnte sich überlebt haben. Der neue Corporate Citizen bedarf der Fähigkeit, sich binden zu lassen und zu binden<sup>193</sup>. Während bisher ein Set von Spielregeln für Partnerschaften, das über die allgemeine Rhetorik der „Guiding Principles“ hinausgeht, weitgehend abgelehnt wurde, könnte nun – z.B. durch den WBCSD – ein Stakeholder-Prozess im Rahmen der CSD befürwortet werden. Gleichzeitig gilt es, die Potentiale globaler Politiknetzwerke für das strategische Management weitergehend auszuloten.

Kritische Kooperation impliziert auch ein verändertes Anforderungsprofil an Führungskräfte, das intersystemisches Denken und politische Kommunikationsfähigkeiten umfasst. Sie sind mitunter die Voraussetzung, um die Vorteile von Sozialkapitalbildung und neuen Handlungsspielräumen zu erkennen und zu schaffen.

Mittel- bis langfristig sind Reformen der Corporate Governance-Strukturen möglich, um die politische Verantwortlichkeit von Unternehmen zu stärken.

#### *NGOs*

Der differenzierte Einsatz von Zusammenarbeit mit Unternehmen (kommunikatives Handeln) und „naming and shaming“-Methoden (konfrontatives Handeln) macht NGO-Arbeit besonders effektiv, verlangt aber ein differenzierteres Verständnis der Rolle von Unternehmen im Prozess

---

<sup>192</sup> Interessanterweise bedienen sich Seitz (ökonomisch-individualistisch) und Maak (normativ-ethisch) des Odysseus-Mythos um den Selbstbindungsgedanken zu veranschaulichen (vgl. Maak 1999, 249; vgl. Seitz 2002b, 138).

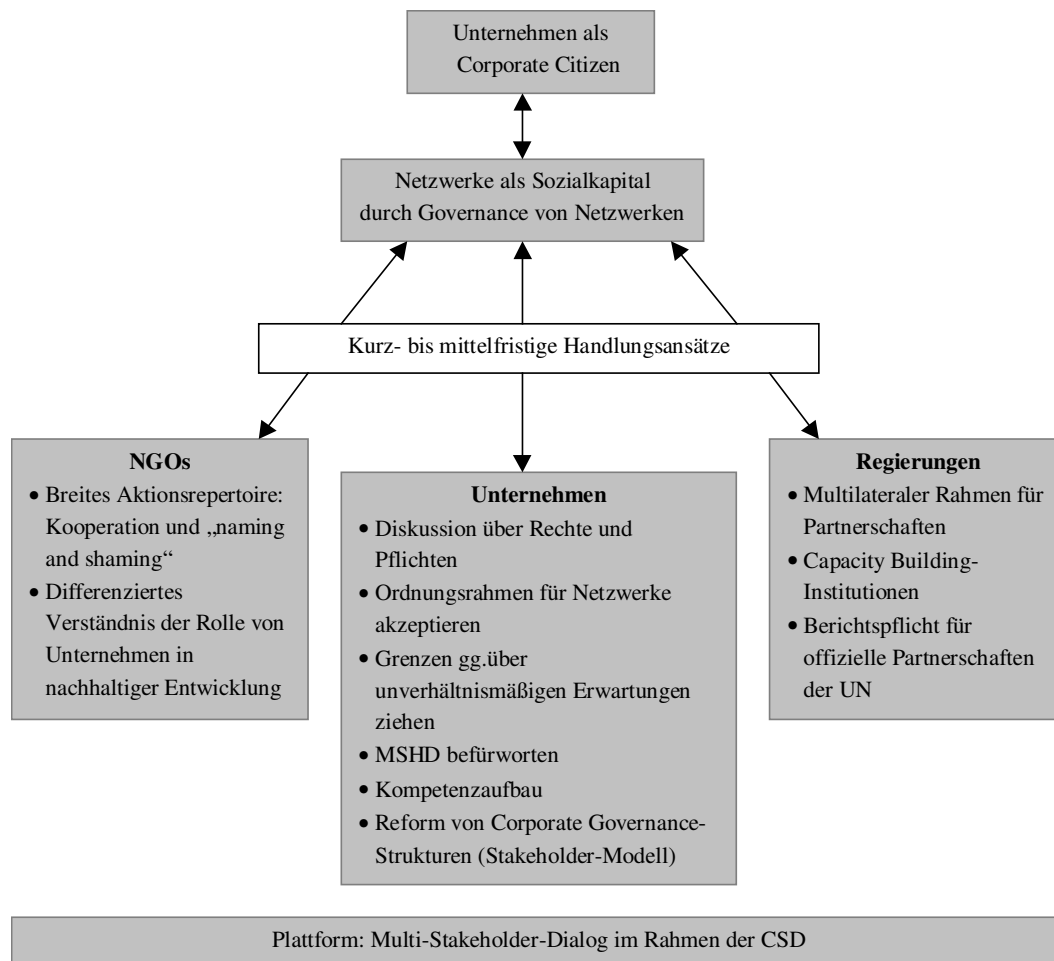
<sup>193</sup> Themen sind z.B. NGO Accountability, die mittlerweile auch auf der politischen Agenda von Unternehmen steht.

nachhaltiger Entwicklung als auf dem Gipfel zumeist transportiert wurde. Zwar hat die stark konfrontativ ausgerichtete Kampagne zu *Corporate Accountability* das Thema auf die Agenda gebracht, lief aber Gefahr, Unternehmen, die schon im Sinne des Corporate Citizenship handeln, als *Green-* oder *Bluewasher* zu brandmarken.

### Regierungen

Das Kohärenz- und Legitimitätsproblem sowie die Notwendigkeit von *Capacity Building* verlangen Schritte hin zu einem multilateralen Rahmen für Partnerschaften. Ein erster Schritt könnte ebenfalls ein MSHD sein, der einen Minimalkonsens aller Beteiligten erarbeitet. Auch sollte eine Berichtspflicht für offizielle Partnerschaften eingeführt und die CSD mit entsprechenden Monitoringkapazitäten ausgerüstet werden.

Abbildung 17 Kurz- bis mittelfristige Handlungsansätze.



Quelle 35 Eigene.

Es wurden eine Reihe von Vorschlägen unterbreitet, wie Corporate Citizenship und Global Governance durch die Governance von Netzwerken besser verbunden und wie dies mittelfristig handlungspraktisch angegangen werden könnte. Bei aller Gestaltungsfreude, dennoch eine „Pri-



se“ Zweifel: Obgleich das Thema „Governance“ sich derzeit großer Aufmerksamkeit erfreut, sollte die globale Reichweite unternehmerischer Strukturpolitik relativiert werden.

Trisektorale Netzwerke eröffnen keinen endlosen Horizont globaler Regulierungsmöglichkeiten. Sie sind vielmehr Gebilde, die *Triggering*-Effekte auslösen und somit zu sozialem Wandel beitragen können; es ist dagegen eher fraglich, dass sie Steuerungsinstrumente mit großer Reichweite werden. Folgende Zahlen zur Veranschaulichung: Während die UNCTAD insgesamt 60.000 multinationale Unternehmen mit 450.000 Tochterunternehmen zählt (vgl. Haufler 2000, vii), führt das Magazin *Tomorrow* in seiner „Nachhaltigkeitsbilanz“ der globalen Wirtschaft anlässlich des WSSD an, dass 200 Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte und 2.000 Umweltberichte publizieren würden sowie 275 Unternehmen der Finanzbranche der UNEP Finance Initiative angehörten. Weiter zertifiziert das Implementierungsnetzwerk Forest Stewardship Council knapp 30 Mio. Hektar Wald, was knapp vier Prozent der insgesamt von Holzfirmen bewirtschafteten Fläche entspricht (vgl. Hanneberg 2002, 13). Von 400 Mitgliedsunternehmen des Global Compact – so Ruggies Einschätzung – ist nur ein Viertel real involviert. Die Verhältnismäßigkeiten werden damit deutlich. Trisektorale Netzwerke sind – um mit einer Metapher von Wolfgang Sachs zu sprechen – „Vorgärten der (Welt)gesellschaft“, als solche kommt ihnen eine große Funktion zu. So ordnet denn auch Ruggie in „Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection“ Corporate Citizenship und Netzwerke mit Bedacht in den historischen Kontext ein:

„In view of the fragility of voluntary initiatives like certification institutions and the Global Compact, it seems highly implausible to depict them as expressions of the rise of global ‚corporatism,‘ for example, let alone conjuring up the ghost of corporatism’s fascist ancestry as a scenario for the global future. At the same time, it also seems at least premature to view them as expressions of cosmopolitan democracy. Greater pluralism, perhaps; but we are a long way from turning rich country consumers, the employees of transnational corporations or even dedicated activists into global citizens. Moreover, the skewed distribution of agential capacity between North and South is too pronounced, accountability problems too pervasive and the distributional consequences of these kinds of global governance instruments too poorly understood for us to believe that they reflect some new stable equilibrium.

What we can say is that a fundamental recalibration is going on of the public-private sector balance, and it is occurring at the global level no less than the domestic. Haltingly and erratically, something akin to an embedded liberalism compromise is being pulled and pushed into the global arena, and the corporate connection is a key element in that process“ (2003, 29).

## Schlussbetrachtung

Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst. Darüber hinaus umreißt ein kurzer Ausblick mögliche Forschungsfragen, die sich dem hier bearbeiteten Thema anschließen.

## 8 Schlussbetrachtung

Am Anfang steht die Frage: *Wie läßt sich Netzwerk-governance durch globale Politiknetzwerke vor dem Hintergrund des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung effektiver und legitimer gestalten?*

Zum Schluss finden sich konzeptionelle Gedanken zu einer „Governance von Netzwerken“ und deren Implikationen für den Corporate Citizen „Unternehmen“. Dazwischen liegt ein Weg:

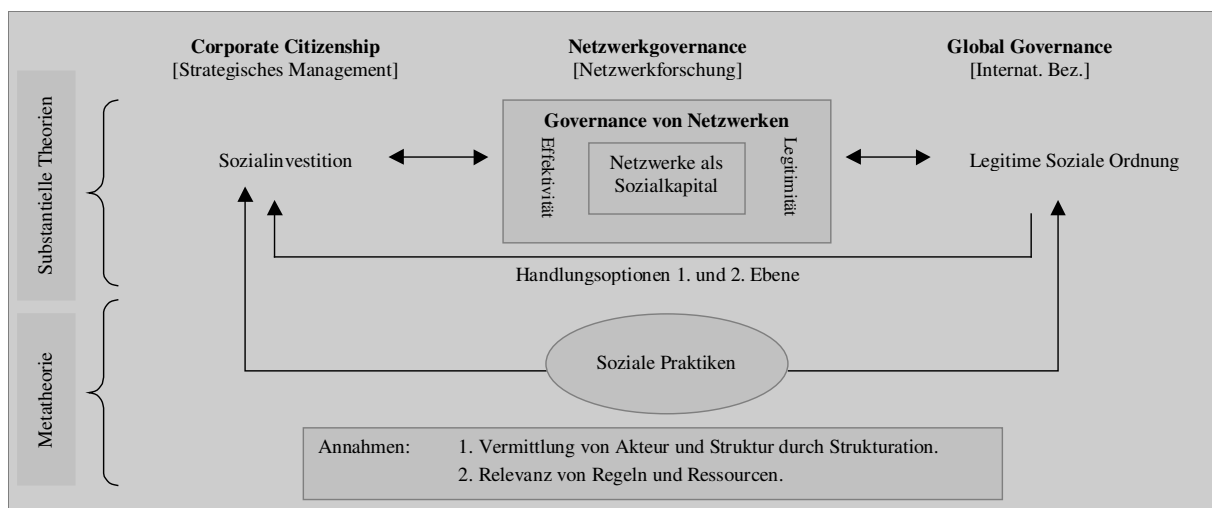
Globale Politiknetzwerke sind in erster Linie ein Phänomen der globalen Nachhaltigkeitspolitik der 90er Jahre. Als entweder privat-öffentlich oder nur privat, idealiter aber trisektoral zusammengesetzte Netzwerke erfüllen sie Verhandlungs-, Koordinations- und Implementierungsfunktionen.

Die Beteiligung von Unternehmen an globalen Politiknetzwerken kann im Rahmen der Handlungslogik eines ökonomisch-individualistischen Corporate Citizenship-Verständnisses rekonstruiert werden. In dieser Perspektive investieren Unternehmen in Sozialkapital, um soziale Ordnung zu errichten bzw. zu erhalten. Der Nutzen dieses politisch-gesellschaftlichen Engagements schlägt sich schließlich auf der Ressourcenseite des Unternehmens als zusätzliche Handlungsoption nieder. Das Instrument dieser normativen und strategischen Logik ist Strukturpolitik, die entweder autonom oder kollektiv betrieben werden kann. Globale Politiknetzwerke sind nun Mechanismen kollektiver Strukturpolitik im globalen Raum, die – verstanden als Sozialkapital – zu erweiterten Handlungsoptionen, sprich relationalen Renten, führen können.

Die strukturellen Bedingungen für das Engagement von Unternehmen in globalen Politiknetzwerken sind durch einen Wandel des internationalen Systems gegeben, der von Theorien der Global Governance gefasst wird. Diese begreifen das internationale System als polyarchisches Mehrebenensystem, das sich aus Regelsystemen zusammensetzt. Über verschiedene Governanceformen koordinieren sich die vielfältigen Akteure der globalen Arena, wie Regierungen, internationale Organisationen, NGOs und Unternehmen, und schaffen informelle und formelle Regeln. Netzwerk-governance ist nun in der Global Governance-Perspektive eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Form der Koordination, die vor allem nicht-staatliche Akteure, also auch Unternehmen, in Prozesse globaler Politik einbezieht. Globale Politiknetzwerke sind folglich Mechanismen, die einerseits Unternehmen als Instrument zur Tüchtigkeit von Sozialinvestitionen dienen, und über die andererseits im Rahmen eines polyarchischen Mehrebenensystems dezentral soziale Ordnung errichtet werden kann.

Im Hinblick auf die Gestaltung von Netzwerken stellt sich die Frage nach deren Strukturmerkmalen. Einen theoretischen Netzwerkbegriff, der über die in der Netzwerkforschung allgemein anerkannten Strukturmerkmale Reziprozität, Dauerhaftigkeit, Interdependenz und Macht hinausgeht, bietet der strukturationstheoretische Netzwerkansatz. In dessen Verständnis sind Netzwerke ein eigenständiger Typus sozialer Systeme, die qua Strukturation entstehen; ihre kollektive Handlungsfähigkeit hängt vom Erfolg der Netzwerkregulation ab. Gelingt diese, sind Netzwerke Sozialkapital, in dem Sinne, dass sie soziale Interaktionsprobleme zugunsten kollektiver Strategien überwinden können (vgl. Abb. 19).

Abbildung 18 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.



Quelle 36 Eigene.

Angesichts der Leitfrage nach der effektiveren und legitimeren Gestaltung von Netzwerken interessiert, welche Chancen und Risiken globale Politiknetzwerke bezüglich der beiden Kriterien Effektivität und Legitimität aufweisen (vgl. Abb. 19). Auf der Grundlage des durch den strukturationstheoretischen Netzwerkansatz und die Sozialkapitaltheorie informierten Netzwerkverständnisses lässt sich das Kriterium der Effektivität durch die Fähigkeit zur kollektiven Handlungsfähigkeit bestimmen. Die so verstandene Effektivität von Netzwerkhandeln kann – spiel- und interaktionstheoretischen Überlegungen folgend – über die *Throughput*-Dimension erschlossen werden. Während strategische Erfolgsorientierung, also *Bargaining*, „nur“ zu Ressourcentausch führt, ermöglicht eine Verständigungsorientierung, also *Arguing*, kollektive Strategien, das Pooling sektoral spezifischer Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie sie Lernprozesse begünstigt. Diesen Chancenpotentialen stehen auf der Risikoseite jedoch netzwerkspezifische funktionale Schwächen, die zu Netzwerkversagen führen können, gegenüber.

Drei zentrale demokratietheoretische Stränge informieren über die materielle Bestimmung des Legitimitätskriteriums. Auf globale Politiknetzwerke angewandt, zeigt sich, dass deren größte Stärken in einem hohen Partizipationsgrad und transparenten Politikprozessen liegen, während sie potentiell durch Intransparenz, Machtasymmetrien, fehlende Kontroll- und Sanktionsmechanismen sowie ein fehlendes demokratisches Mandat die Legitimität politischen Handelns gefährden können.

Die realpolitisch in der jüngsten Vergangenheit brisanteste Auseinandersetzung um die allgemeine Relevanz von Netzwerk-governance sowie deren Chancen und Risiken in Bezug zu Effektivität und Legitimität liefert der Prozess des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung. Die Untersuchung der beiden Hypothesen zur allgemeinen Relevanz an diesem Beispiel legt offen, dass die Beteiligung von Unternehmen an globalen Politiknetzwerken einen quantitativen Sprung erfahren hat und besonders das UN-System zunehmend politisch-institutionelle Voraussetzungen für die Partizipation von Unternehmen schafft. Mit Blick auf die Chancen- und Risikodimensionen von Netzwerk-governance am Beispiel der „Partnerschaften“ offenbart sich ein differenziertes Bild. Die drei zentralen Akteursgruppen Unternehmen, NGOs und Regierungen kommen zu jeweils unterschiedlichen Einschätzungen. Während die funktionalen Vorteile des Ressourcenpoolings und des sozialen Wandels besonders im Fokus von Unternehmens- und Regierungsvertretern liegen, kritisieren NGOs in besonderem Maße die Legitimitätsdefizite von globalen Politiknetzwerken, an denen Unternehmen beteiligt sind. Diese Einschätzung von Netzwerk-governance korrespondiert mit dem grundsätzlichen Verständnis der politisch-öffentlichen Rolle von Unternehmen. Die dominanten politischen Stimmen der Wirtschaft folgen dem Ansatz der *Responsibility*, also rein freiwilligen Maßnahmen. Konträr dazu fordern einige große NGOs Maßnahmen der *Accountability*, sprich die Verrechtlichung von Unternehmenspflichten. Um die politische Polarisierung zu überwinden und die erkannten Effektivitäts- und Legitimitätsdefizite – besonders Kohärenzproblem, Kooptation, Intransparenz, fehlende politische Verantwortlichkeit, Machtasymmetrien und rhetorisches Handeln – zu mindern, sind institutionelle Maßnahmen notwendig, die Netzwerke effektiver und legitimer machen. Als Orientierung für diese Gestaltungsaufgabe dient das Grundverständnis von Netzwerken als Sozialkapital. Auf der Basis des Konzeptes der Netzwerkregulation, wie es der strukturationstheoretische Netzwerkansatz vorlegt, zeigen sich Selektion, Allokation, Evaluation, Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution als Gegenstände einer Governance von Netzwerken. Diese werden im Hinblick auf die durch den Hypothesentest identifizierten Effektivitäts- und Legitimitätsdefizite über die Bestimmung verschiedener Regeln und Maßnahmen der Governance konkretisiert. Daraus ergeben sich Konsequenzen für das politisch-gesellschaftliche Rollenverständnis von Unternehmen. Netzwerke als Sozialkapital und Governance von Netzwerken implizieren ein enges Beziehungsgefüge, was für den korporativen Akteur eine Ausstattung des korporativen Bürgers mit sowohl Rechten wie Pflichten bedeutet.

Mit Blick auf kurz- bis mittelfristige Handlungsstrategien in die skizzierte Richtung bieten sich für Unternehmen sowie die weiteren korporativen Akteure des „trisektoralen Konzertes“, NGOs und Regierungen, nächste Schritte an, die auf einem Multi-Stakeholder-Dialog im Rahmen der CSD aufbauen können an. Diese werden abschließend benannt.

Mit dem gewählten Argumentationsgang wird ein Weg beschritten, der unterschiedliche Disziplinen bzw. Diskurse – grob: gesellschaftsorientierte Managementlehre, Netzwerkforschung und Internationale Beziehungen – verknüpft und damit versucht, interdisziplinär empirisch relatives Neuland theoretisch zu erschließen und dabei den politischen Kontext nicht zu vernachlässigen. Gerade die Neuigkeit des Themas und dessen embryonale theoretische Rezeption legen einige dringende Forschungsdesiderate nahe:

#### *Empirisch werden*

Welche institutionellen Mechanismen haben trisektorale Netzwerke schon eingerichtet? Eine komparative empirische Studie zu den Governancestrukturen von globalen Politiknetzwerken könnte helfen, erfolgreiche Modelle zu identifizieren. Ebenso kann auf anderen Feldern mit analogen Problemstellungen nach effektiven Governancemechanismen Ausschau gehalten werden, z.B. in Praxis und Theorie der internationalen Unternehmensbilanzierung.

#### *Von Statik zu Dynamik*

Die bisherigen Überlegungen beziehen sich nur auf strukturelle Bedingungen. Wie aber ein Netzwerk aufgebaut und entwickelt werden kann, ist nur ansatzweise in der Forschung zu Unternehmensnetzwerken angedacht worden. Ein Prozessmodell für den Aufbau von trisektoralen Netzwerken könnte hier handlungspraktisches Wissen generieren.

#### *Unternehmen-Netzwerk-Beziehung*

Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen Unternehmens- und Netzwerkhandeln? Inwiefern sieht das strategische Management Politiknetzwerke als stabile Option an (z.B. Implementierungsnetzwerke als Investitionen in Marktentwicklung)? Wie funktioniert *Boundary Spanning* organisatorisch?

#### *Netzwerk-Umwelt-Beziehung*

Welche Mechanismen der Abstimmung von Netzwerkhandeln und zwischenstaatlichen Programmen existieren?

Es ist meines Erachtens an der Zeit, nach dem allgemeinen Scannen des Forschungsterrains, was die *Scientific Community* im Umfeld von Corporate Citizenship und trisektoralen Netzwerken in der Regel bisher praktizierte, eine Bestandsaufnahme zu machen, die über Einzelfallstudien hinausgeht und komparativ wird. Auf einer solchen Basis ließe sich wieder konzeptionell arbeiten.

## Anhang

### A.1 Kurzdarstellung der Beispiele

<b>Bezeichnung</b>	<b>Kurzbeschreibung</b>	<b>Kontakt</b>
Business Partners for Development (BPD) (1998-2001)	Mitglieder: 100 Unternehmen, mehrere NGOs. Aktivitäten: Begleitung von 30 Fokusprojekten in 20 Ländern. Diese Projekte wurden von Unternehmen vorgeschlagen.	<a href="http://www.bpdweb.org">www.bpdweb.org</a>
Cement Sustainability Initiative	Mitglieder: 10 Zementhersteller. Aktivitäten: Branchendialog; Entwicklung einer Vision nachhaltigen Wirtschaftens für die Zementindustrie.	<a href="http://www.wbcscement.org">www.wbcscement.org</a>
Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)	Mitglieder: 60 amerikanische ethische Investmentfonds, 70 NGOs und 60 amerikanische Unternehmen als Kooperationspartner, die sich den CERES-Prinzipien verpflichten. Aktivitäten: Entwicklung und Implementierung der CERES-Prinzipien.	<a href="http://www.ceres.org">www.ceres.org</a>
Ethical Trading Initiative	Mitglieder: 30 Unternehmen, NGOs, Gewerkschaften. Aktivitäten: Entwicklung und Implementierung eines <i>Code of Good Conduct</i> im Arbeitsschutz.	<a href="http://www.ethicaltrade.org">http://www.ethicaltrade.org</a>
Global Reporting Initiative	Mitglieder: Unabhängige Organisation deren Board vor allem aus Unternehmensvertretern und einer Vertreterin von UNEP besteht. Aktivitäten: Entwicklung und Verbreitung von Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.	<a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>
Global Water Partnership	Mitglieder: Regierungsorganisationen und Unternehmen sowie die Weltbank, UNDP und Swedish International Development Agency als Kooperationspartner. Aktivitäten: Entwicklung von Instrumenten für integriertes Wassermanagement; Beratung und Unterstützung von Programmen zu nachhaltigem Management von Wasserressourcen.	<a href="http://www.gwpforum.org">www.gwpforum.org</a>
Gold Industry Voluntary Code Initiative	Mitglieder: Unternehmen der Goldindustrie sowie UNEP.	<a href="http://www.uneptie.org/outreach/">http://www.uneptie.org/outreach/</a>

---

	Aktivitäten: Entwicklung eines <i>Code of Conduct</i> für den Umgang mit Zyanid in der Goldförderung.	<a href="http://vi/initiatives.htm#gold">vi/initiatives.htm#gold</a>
Forest Stewardship Council	Mitglieder: Unternehmen der Holzbranche, <i>NGOs</i> , <i>Community Groups</i> . Aktivitäten: Entwicklung eines Branchenstandards für eine nachhaltige Holzwirtschaft. Weltweite Zertifizierung.	<a href="http://www.fscoax.org">www.fscoax.org</a>
Marine Stewardship Council	Mitglieder: Unternehmen und <i>NGOs</i> ; gegründet von Unilever und WWF. Aktivitäten: Entwicklung des Branchenstandards <i>Principles and Criteria for Sustainable Fishing</i> für die Fischereibranche; Weltweite Zertifizierung von Fischereibetrieben nach diesem Standard. Nachdem der MSC anfänglich ein Verhandlungsnetzwerk war, ist er mittlerweile im Implementierungsstadium.	<a href="http://www.msc.org">www.msc.org</a>
Prince of Wales International Business Leaders Forum	Mitglieder: Unternehmen und <i>NGOs</i> sowie Regierungen und Projektentwicklungsagenturen als Kooperationspartner. Aktivitäten: Studien, Workshops, Bildungsprogramme.	<a href="http://www.pwblf.org">www.pwblf.org</a>
Prototype Carbon Fund	Mitglieder: Unternehmen und Regierungen. Aktivitäten: Gemäß der im Kyoto-Protokoll vorgesehenen Mechanismen der <i>Joint Implementation</i> und des <i>Clean Development Mechanism</i> werden projektbasiert CO <sub>2</sub> -Emissionen reduziert.	<a href="http://www.prototypecarbonfund.org">www.prototypecarbonfund.org</a>
Roll Back Malaria Initiative	Mitglieder: Initiative der WHO, die mit Regierungen, bilateralen Organisationen, Unternehmen (z.B. Exxon, GlaxoSmithKline, Novartis), Forschungsinstituten und multilateralen Organisationen) kooperiert. Aktivitäten: Abgabe eines Malariamedikaments in Entwicklungsländern zum Selbstkostenpreis, Erstellung von Trainingsmaterial.	<a href="http://www.rbm.who.int">www.rbm.who.int</a>
UN Global Compact	Mitglieder: 400 Unternehmen, über 25 <i>NGOs</i> , UN-Organisationen. Aktivitäten: Entwicklung und Umsetzung der neun Prinzipien zu Arbeits-, Umweltschutz und Menschenrechten; Organisation eines Dialog zur Förderung von Corporate Citizenship.	<a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>
West Africa LP Gas Market Development	Mitglieder: Weltbank, Regierungen aus Westafrika, Unternehmen des Marktes für LP-Gas (Propan und Butan). Aktivitäten: Entwicklung eines politischen Rahmens für die Vermarktung von LP-Gas;	<a href="http://www.worldlpgas.com">www.worldlpgas.com</a>

---



---

	Bewußtseinsbildung; Implementierungsprojekte.	
World Business Council for Sustainable Development	Mitglieder: 160 Unternehmen. Internationale Organisationen, NGOs und Forschungseinrichtungen als Kooperationspartner. Aktivitäten: Promotion von „Öko-Effizienz“, Stakeholder-Dialoge, Studien, Initiierung neuer Partnerschaften.	<a href="http://www.wbcsd.ch">www.wbcsd.ch</a>
World Commission on Dams (1998-2000)	Mitglieder: Betroffenen-Gruppen, Regierungen, internationale Organisationen, NGOs, Unternehmen, Forschungsinstitute, Versorgungsbetriebe. Aktivitäten: Erarbeitung von Empfehlungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Dammbauprojekten.	<a href="http://www.dams.org">www.dams.org</a>
World Economic Forum	Mitglieder: mehr als 1000 Unternehmen. Politiker und NGOs als Kooperationspartner. Aktivitäten: Jährliches Treffen, nationale Konferenzen, Task Forces zu aktuellen Themen (z.B. Digital Divide, Agricultural Trade, Global Governance).	<a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>
Sustainable Mobility Project	Mitglieder: 12 Unternehmen aus dem Bedürfnisfeld Mobilität. Aktivitäten: Entwicklung einer Vision nachhaltiger Mobilität bis 2030; Stakeholder-Dialoge.	<a href="http://www.sustainablemobility.org">www.sustainablemobility.org</a>
Sustainable Agriculture Initiative	Mitglieder: 11 Unternehmen der Lebensmittelbranche (gegründet von Danone, Nestlé, Unilever). Aktivitäten: Definition und Verbreitung von Praktiken „nachhaltiger Landwirtschaft“; Stakeholder-Dialoge.	<a href="http://www.saiplatform.org">www.saiplatform.org</a>

---

## A.2 Netzwerke als Governanceform

Während Markt und Hierarchie weithin als idealtypische Governanceformen gelten, sind die Ansichten über weitere diskrete Formen institutioneller Steuerung geteilt. Streeck und Schmitter identifizieren – in der Tradition des neueren Korporatismus stehend – Gemeinschaft und Verbände als Idealtypen (vgl. Streeck/Schmitter 1996, 123). Williamson hingegen, Vertreter der Transaktionskostentheorie und damit der Neuen Institutionenökonomik, spricht von Hybridformen als dritter Sozialkonfiguration. Eine zunehmend prominente Position nehmen Netzwerke ein. Powell charakterisiert sie als eigenständige Sozialkonfiguration neben Markt und Hierarchie (vgl. Powell 1996, 221; vgl. Mayntz 1996, 477).<sup>194</sup>

Tabelle 19 Typologie von Koordinationsformen

Koordinationsstyp	Markt	Hierarchie/Organisation	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	Formale Regeln	Vertrauen (?)
Koordinationsform	Spontan, spezifisch	Geregelt, unspezifisch	Diskursiv
Akteurbeziehungen	Unabhängig	Abhängig	Interdependent
Zugang	Offen	Geregelt	Begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig	Mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung (?)

Quelle 37 Weyer 2000, 7 (in Anlehnung an Powell, Mill/Weißbach, Willke).

Netzwerke treten nun in bestimmten Steuerungsfeldern nicht in reiner Form sondern in Kombination bzw. Integration<sup>195</sup> auf. Für die hier interessierenden interorganisationalen Netzwerke trifft eine vertikale Integration von Steuerungsformen zu: Organisationen, also hierarchisch koordinierte Sozialkonfigurationen, sind notwendige Voraussetzung für Netzwerke (vgl. Teubner 1992, 193). Von einem solchen Steuerungspluralismus ausgehend sprechen Ökonomen und Industriesoziologen von „Netzwerkökonomie“ (Powell), „Verhandlungsökonomie“<sup>196</sup> (Nielsen/Pedersen), oder „diskursive[r] Koordination“ (Braczyk; vgl. Ortmann 1997, 69). Der Gedanke ist, dass in netzwerkförmiger Organisation, durch Verhandlung bzw. im Diskurs Koordinationsleistungen für wirtschaftliche Aktivitäten erbracht werden. Sabel folgend kann ein derartiger Prozess als „Bootstrapping“<sup>197</sup>, in der Ortmannschen Übersetzung „Ein-sich-am-eigenen-Schopf-aus-dem-Sumpf-ziehen“ (vgl. Ortmann 1997, 65), verstanden werden. Ein Reform-

<sup>194</sup> Schmitter (vgl. Schmitter 1996, 313), Hollingsworth und Boyer (vgl. Hollingsworth 1996, 275; vgl. Hollingsworth/Boyer 1997, 15-16) teilen diese Sichtweise, auch wenn sie über eine Trias idealtypischer Konfigurationen hinausgehen und weiter differenzieren.

<sup>195</sup> Jessop meint, dass die Gestaltung der Beziehungen einzelner Governancemechanismen, z.B. Kombination oder Integration, eigene Praktiken erfordert, die er als „Meta-governance“ bezeichnet.

<sup>196</sup> Die Diagnose der Verhandlungsökonomie (negotiated economy) bezieht sich in erster Linie auf den skandinavischen Raum und speziell Dänemark. Dort hat sich seit den 80er Jahren Pedersen zufolge eine „kommunikative Arena“ herausgebildet, die die Grenzen der öffentlichen, halböffentlichen und privaten Angelegenheiten transzendiert. Verhandlungsgegenstand ist „die gesamte Themenpalette der für die Reorganisation des Wohlfahrtsstaats relevanten Problembereiche“ (Hessinger 2001, 282-284). Für Deutschland seien beispielsweise das „Bündnis für Arbeit“ oder die „Roadmap-IT“ angeführt.

<sup>197</sup> Sabel arbeitet den Prozess der „Bootstrapping Reform“ am Beispiel der US-amerikanischen Wirtschaft heraus. Auch wenn sein Fokus durch seine industriesoziologische Herkunft bedingt auf den Akteuren Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Gewerkschaften liegt, kann die Prozessdarstellung durchaus

schritt bedingt den nächsten, verschiedene Akteure kooperieren und schließlich werden auf diese Weise ganze Industriezweige restrukturiert. Dabei wird argumentiert,

„that bootstrapping rules transform normal economic exchanges into disciplined discussions that allow the actors to learn from and monitor each other in a way not permitted by contracts or hierarchies“ (Sabel 1995, 8).

Die spezifische Funktion von Netzwerken in den angesprochenen Ökonomiemodellen liegt in ihrer Doppelfunktion von Sozial- und Systemintegration. Während sich erstere nach Giddens auf einen verständigungsorientierten Koordinationsmodus bezieht, betrifft zweitens die Koordination über generalisierte Austauschmedien (z.B. Geld und Recht) (vgl. Hessinger 2001, 19). Im Netzwerkarrangement – so die Annahme – wird beides geleistet: diskursive Absprachen und Anschluss an die systemischen Funktionslogiken, Interdependenzbeziehungen werden unter Beachtung der Independenz von Systemen bearbeitet (vgl. Messner 1995, 198). Hierin liegt ihre eigene Qualität als distinkter Steuerungsmechanismus. Allerdings ist daraus nicht abzuleiten, dass Netzwerke der „one best way“ der ökonomischen und politischen Koordination seien. Schmitter stellt einschränkend klar, dass Governance, und damit meint er alternative Steuerungsmechanismen zu Markt und Staat, nur relevant würde, wenn Markt- und Staatsversagen<sup>198</sup> manifest seien (vgl. 2002, 54).<sup>199, 200</sup>

### A.3 Ansätze der Netzwerkforschung

#### Transaktionskostenansatz

Der in erster Linie von Williamson (1975, 1987) entwickelte Transaktionskostenansatz analysiert Transaktionen – „unit[s] of transfer of legal control“ (Commons, in: Sydow 1992, 130) – zwischen Individuen. Transaktionen umfassen die Vorbereitung und Kontrolle eines Leistungsaustausches und sind daher mit Kosten verbunden: Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten (vgl. Störmer 2001, 130-131). Da sich die Transakteure durch beschränkte Rationalität und opportunistisches Verhalten auszeichnen, gestalten sich Transaktionen ineffizient, wenn sie nicht in entsprechende institutionelle Arrangements einge-

---

auch auf ökologische Restrukturierungen, die z.B. Nichtregierungsorganisationen oder Verbraucherverbände einbeziehen, übertragen werden.

<sup>198</sup> Die vielzitierten Formen des Staatsversagens sind: „ein implementation problem – [die] Unfähigkeit, bestehende Regeln durchzusetzen, ein motivation problem – [die] Infragestellung der Legitimität der Regeln, ein knowledge problem – ungenügendes Wissen über die Komplexität moderner Gesellschaften – sowie ein governability problem – die Inadäquanz der bestehenden Regelungsinstrumente.“ (vgl. Steinberg 1999, 13).

<sup>199</sup> Schmitter ordnet die Entwicklung von Governancestrukturen in Industrieländern dem Marktversagen, in Entwicklungsländern hingegen dem Staatsversagen zu.

<sup>200</sup> Aber gerade in der Bewertung von Markt- und Staatsversagen zeigen sich die Governanceansätze auch problematisch. Sie gehen meist in tendenziell normativer Konnotation von Staatsversagen, der Inadäquanz bestehender „formal-rechtliche[r] und institutionelle[r] Strukturen“ (vgl. Duclaud-Williams, 236), aus und leiten daraus die Notwendigkeit alternativer Steuerungsformen ab<sup>200</sup>, wobei die starke Hoffnung auf Selbstorganisation<sup>200</sup> zuweilen angezweifelt werden kann.

bunden sind. Neben dem Markt kennt der Transaktionskostenansatz relationale Arrangements (Organisationen) und hybride Arrangements – hierunter fallen interorganisationale Netzwerke. In Abgrenzung zu den beiden alternativen institutionellen Arrangements zeichnen sich Netzwerke durch eine mittlere Anreizintensität zum effizienten Ressourceneinsatz, ein mittleres Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle, eine mittlere Anpassungsfähigkeit und ein mittleres Niveau der Kosten für die Etablierung und Nutzung des Arrangements aus (vgl. Morath 1996, 23). Ein derart qualifiziertes Arrangement erweist sich dann effizienter als Markt und Organisation, wenn die abzuwickelnde Transaktion durch eine hohe Komplexität und große Unsicherheit gekennzeichnet ist.

Aussagen zu Netzwerken:

- Risk sharing ist möglich, da sich die Fixkosten auf mehrere Akteure aufteilen.
- Gute Kenntnis der Partner mindert die Such- und Verhandlungskosten.
- Die gegenseitige Abhängigkeit in Netzwerken wirkt opportunistischem Verhalten entgegen.
- Folglich trägt sie zu geringen Überwachungs- und Durchsetzungskosten bei.
- Eine transaktionskostenoptimale Organisation setzt Vertrauen voraus.
- Da Netzwerke interorganisationales Lernen befördern, entsteht ein Lernkurveneffekt, der die Fixkosten gemeinsamer F&E-Aktivitäten reduziert. (vgl. Genosko 1999, 47; vgl. auch Sydow 1992, 143)

Während der Transaktionskostenansatz der Gruppe ökonomischer Ansätze zugehört, können die folgenden theoretischen Ansätze unter die Interorganisationstheorien subsumiert werden. Diese gehen davon aus, dass „Ressourcenbezug, Umweltabhängigkeit und -unsicherheit bzw. deren Reduktion ... die Grundlage für die interorganisationale Koordination und Kooperation“ (Hild 1997, 105) sind.

### **Austauschtheorie**

Der von Levine und White (1961) entwickelte austauschtheoretische Ansatz fokussiert auf Organisationen, die unter den Bedingungen von Ressourcenknappheit und funktionaler Differenzierung zur besseren Verfolgung ihrer Ziele Austauschbeziehungen eingehen. Vorausgesetzt werden interdependente Beziehungen und Übereinstimmung über gemeinsame Ziele, der so genannte „domain consensus“. Dominantes Moment der Austauschbeziehungen ist Macht. Zudem kennen austauschtheoretische Ansätze nicht nur freiwillige sondern auch durch staatliche Vorgaben entstandene Austauschbeziehungen, so genannte „mandated networks“ (Raelin, in: Hild 1997, 106). In der Perspektive dieses Ansatzes sind Netzwerke machtförmige Austauschzusammenhänge.

### **Resource Dependence-Ansatz**

Im Interesse des durch die Arbeiten von Aldrich (1976) und Pfeffer/Salancik (1978) begründeten Resource Dependence-Ansatzes ist die einzelne Organisation. Der auf der Austauschtheo-

rie aufbauende Ansatz nimmt an, dass Organisationen in Ressourcenabhängigkeit von ihrer primär interorganisational zusammengesetzten Umwelt stehen und versuchen, ihre Umweltkontingenzen durch gezielte Interaktion zu kompensieren bzw. zu kontrollieren, um relativ autonomer zu werden (vgl. Morath 1996, 27; vgl. Hild 1997, 106). Organisationen gehen dann interorganisationale Beziehungen ein, wenn

- Sie klare gemeinsame Ziele haben,
- Eine einseitige Abhängigkeit besteht,
- Die Interaktionshäufigkeit mittelhoch ist,
- Keine rechtlichen, politischen und ökonomischen Barrieren bestehen,
- Eine mittlere Unsicherheit bearbeitet werden muss und
- Die Gesamtanzahl der Netzwerkakteure eine bestimmte Größe nicht überschreitet.

(vgl. Pfeffer/Salancik, in: Sydow 1992, 198)

Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

- Informationsgewinn über Aktivitäten der anderen Organisation,
- Erhöhte Planungssicherheit und gegenseitige Verbindlichkeit durch Abstimmung der gegenseitigen Bedürfnisse.
- Prestige- und Legitimationsgewinn und
- Zunehmende Kontrolle der Ressourcenabhängigkeiten und Minderung der Umweltunsicherheiten. (vgl. Hild 1997, 108)

Netzwerke sind in dieser Sichtweise Ressourcenzusammenhänge und Mechanismen zur Erhöhung organisationaler Autonomie.

### **Organisationsökologischer Ansatz**

Untersuchungsgegenstand organisationsökologischer Ansätze sind nicht einzelne Organisationen, sondern die Organisationspopulation, worunter mit Sydow „eine in technologischer, struktureller und kultureller Hinsicht relativ homogene Gruppe von Organisationen, die in einer gemeinsamen ökologischen Nische agiert“ (1992, 200), zu verstehen ist. Die Überlebensfähigkeit von Organisationen hängt davon ab, wie sehr sie sich an eine gegebene historische, politische und sozio-ökonomische Umwelt anpassen können. Denn auf Populationsebene findet ein evolutionärer Selektionsprozess statt, der dazu führt, dass eine Population aus relativ homogenen Organisationen besteht. Dieser Kerngedanke organisationsökologischer Ansätze basiert implizit auf der Vorstellung marktlicher Selektionsmechanismen und ignoriert kooperative Beziehungen in interorganisationalen Netzwerken. In der Fortentwicklung des Ansatzes in Bezug zu Netzwerken wird die ökologische Nische einer Organisationspopulation als Netzwerk rekonstruiert. Vernetzung stellt in dieser Hinsicht eine Anpassungsstrategie an den externen „Fit“ der Organisationen dar und dient dem Überleben der Organisationen: „From this viewpoint, an interorga-

nizational network is a consequence of the adaptation of organizations and action sets to their environments, rather than the result of selection of the network itself“ (Aldrich 1979, 332).

- Ein „Misfit“ von Netzwerk und dessen Umwelt führt, sofern sich das Netzwerk den veränderten Umweltbedingungen nicht anpasst, zur Selektion dieses Netzwerkes.
- In turbulenten Umwelten haben Netzwerke aufgrund ihrer relativen Autonomie bessere Überlebenschancen als einzelne Organisationen.

### **Organisationssoziologischer Institutionalismus**

Der organisationssoziologische Institutionalismus, der auf Meyer/Rowan (1977) und Scott (1983) zurückgeht, erklärt organisationale Felder (vgl. Sydow 1992, 207) über die sozial-kulturelle Interdependenz der Organisationen. Der symbolische Kontext ist zentral für die Schaffung und Existenz der Organisation – hierdurch hebt der institutionalistische Ansatz die Weberische Rationalitätsannahme für Organisationshandeln auf (vgl. Hild 1997, 109). Sie müssen nicht nur den technisch-materiellen sondern auch den symbolischen Umwelterwartungen entsprechen, um über „rationalisierte Mythen“ (Meyer/Rowan, in: Hild 1997, 110) eine Legitimationsfassade errichten zu können. Rationalisierte Mythen sind Überzeugungen, die von rationalem Handeln der Organisation ausgehen, ohne dass dies empirisch verifiziert werden könnte. Sind technisch-materielle und sozial-kulturelle Interdependenz nicht deckungsgleich, können Organisationen auf zwei Weisen reagieren: einerseits mit Entkopplung der Kontexte und andererseits mit Vertrauensbildung. Die Entkopplungsstrategie meint die Loslösung der symbolischen Repräsentation einer Organisation von ihrer produktiven Funktion. Vertrauensbildende Maßnahmen zielen dagegen auf einen Rationalitätsschein durch z.B. die demonstrative Anwendung rationaler Methoden, die Berufung von Experten oder ritualisierte Stakeholder-Dialoge. Netzwerke erscheinen in dieser Perspektive als kulturell-symbolische Zusammenhänge, besonders als Legitimationszusammenhänge.

- Netzwurkbildung hat aus der Sicht des organisationssoziologischen Institutionalismus die Funktion, „gegenüber relevanten, netzwerkexternen wie -internen *stakeholdern* den Anschein von Rationalität [zu] erwecken und Legitimität [zu] erlangen“ (Hild 1997, 112) – Vertrauen erlangt in dieser Hinsicht großes Gewicht (vgl. Sydow 1992, 210).
- Netzwerke passen sich den Erwartungen an oder wirken selbst auf die Erwartungsbildung ein (vgl. Sydow 1992, 229)

### **Interaktionsorientierter Netzwerkansatz**

Der von der „International Marketing and Purchasing Group“ um den schwedischen Forscher Hakansson (1982, 1987) konzipierte interaktionsorientierte Netzwerkansatz analysiert Austauschbeziehungen von Organisationen als Netzwerke (vgl. Sydow 1992, 218). Der Ansatz baut auf Beobachtungen, die auf Märkten für Industriegüter gemacht wurden. Diese zeichnen sich durch stabile, interdependente und intensive Austauschbeziehungen zwischen relativ wenigen

Unternehmen aus. Diese Beziehungen werden ähnlich dem Resource Dependence-Ansatz als Zugriffsmöglichkeiten auf Ressourcen verstanden. Interorganisationsbeziehungen sind daher selbst Ressourcen: „Relationships are one of the most valuable resources that a company possesses“ (Hakansson 1987, in: Hild 1997, 117). Allerdings ist auch der Aufbau der Austauschbeziehungen ressourcenintensiv, weshalb er als Investition gefasst wird. Partnerwechsel führen daher zu hohen Kosten.

Neben den zentralen Elementen Netzwerkposition, Interaktionen und Interdependenz beobachtet der interaktionsorientierte Netzwerkansatz gegenseitige Adaptionen der Netzwerkakteure. Sie passen sich in struktureller, technischer, administrativer, wissensmäßiger und kultureller Hinsicht einander an. So wird die Möglichkeit auf gemeinsame kulturell-symbolische Orientierungen gesehen. Die Netzwerkkultur kann geteilte Routinen, Werte und Normen transportieren (vgl. Hild 1997, 118).

Gegenüber dem Resource Dependence-Ansatz fasst der interaktionsorientierte Netzwerkansatz sowohl den materiellen als auch den symbolisch-kulturellen Kontext. Mit seinem Fokus auf den Austauschbeziehungen und der teilweisen Anwendung der netzwerkanalytischen Methode kommt er zudem der Netzwerkperspektive relativ nahe (vgl. Sydow 1992, 218).

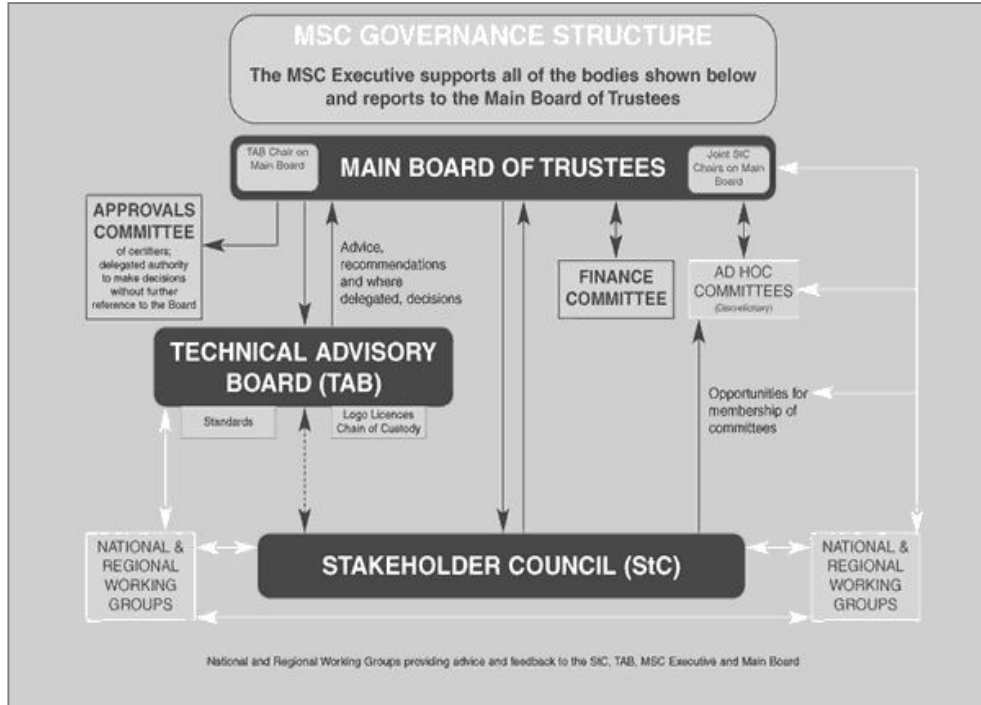
Im Verständnis dieses Ansatzes sind Netzwerke Ressourcenaustauschzusammenhänge, wobei ein weiter Ressourcenbegriff zugrunde gelegt wird.

- Effizienz- und Innovationspotentiale von Netzwerkbeziehungen sind:
- Nutzung von Synergiepotentialen,
- Zeit- und Flexibilitätsvorteile,
- Sicherung des Zugangs zu Ressourcen,
- Kostensynergien (geringere Fixkosten),
- Bessere Interessendurchsetzung gegenüber Dritten,
- Reputationspflege,
- Frühzeitige, zuverlässige und spezifische Informationen,
- Verkürzter Innovationsprozess durch Ressourcenpooling und Wissensredundanz,
- Erhöhte Produktqualität durch partizipative Produktentwicklung und
- Schnelle Fehlerkorrektur durch frühzeitiges Feedback (vgl. Morath 1996, 30).
- Die strategischen Handlungsmöglichkeiten einer Organisation sind von ihrer Position im Netzwerk abhängig.
- Beziehungen von Organisationen müssen in ihrer Ganzheit als Netzwerk verstanden werden.

### A.4 Exemplarische Governancestrukturen

#### Marine Stewardship Council

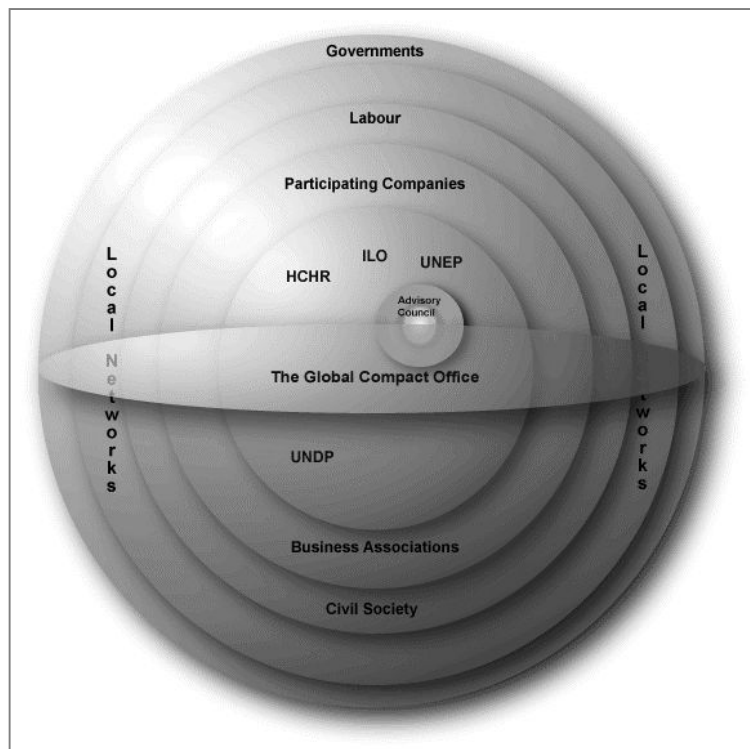
Abbildung 19 Governancestruktur des Marine Stewardship Council



Quelle 38 Marine Stewardship Council 2003.

#### UN Global Compact

Abbildung 20 Governancestruktur des UN Global Compact



Quelle 39 UN Global Compact 2003.



## Literaturverzeichnis

- Acutt, Nicola et al. 2001: Towards Evidence of the Costs and Benefits of Tri-Sector Partnerships, Business Partners for Development, Natural Resources Cluster, Working Paper No. 10, [http://www.bpd-naturalresources.org/html/pub\\_working.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/pub_working.html), 21.05.2003.
- Aldrich, Howard 1976: Resource Dependence and Interorganizational Relations, in: Administration and Society, 1976/7 419-455.
- Aldrich, Howard E. 1976: Organizations and Environments, Prentice-Hall.
- Andriof, Jörg/Marsden, Chris 1999: Corporate Citizenship - What is it and how to assess it?, Personalführung, Nr. 8, 34-41, [http://users.wbs.warwick.ac.uk/ccu/research/andriof\\_marsden\\_cc\\_article.pdf](http://users.wbs.warwick.ac.uk/ccu/research/andriof_marsden_cc_article.pdf), 10.05.2003.
- Andriof, Jörg/Waddock, Sandra 2002: Unfolding Stakeholder Engagement, in: Andriof, Jörg et al. (Hg.): Unfolding Stakeholder Thinking, 20-42.
- Annan, Kofi 1999: A Compact for the New Century, Rede anlässlich des World Economic Forum in Davos 1999, <http://www.un.org/partners/business/davos.htm#speech>, 24.04.2003.
- Ansell, Christopher/Weber, Steven 1999: Organizing International Politics: Sovereignty and Open Systems, in: International Political Science Review, Jg. 20, Nr. 1, 73-93.
- Aulinger, Andreas 1996: (Ko-)Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Produktpolitik, Marburg.
- Barber, Jeffrey 2002: Corporate Accountability and the World Summit on Sustainable Development, NGO Taskforce on Business & Industry, <http://isforum.org/tobi/reports/ca-wssd.aspx>, 30.04.2003.
- Baron, David 1995: Business and Its Environment, Upper Saddle River, New Jersey.
- Beckert, Jens 1997: Grenzen des Marktes: die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz, Frankfurt/Main.
- Bellamy, Carol 1999: Public, Private and Civil Society, Rede auf der Harvard International Development Conference, <http://www.unicef.org/exspeeches/99esp5.htm>, 30.04.2003.
- Bendell, Jem 2000: Civil Regulation, in: ders. (Hg.): Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development, Sheffield, 239-254.
- Benner, Thorsten et al. 2003: Moving the Partnership Agenda to the Next Stage: Key Challenges, in: Witte, Jan Martin et al. (Hg.): Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance. The Post-Johannesburg Agenda, Washington, 85-95.
- Benner, Thorsten/Reinicke, Wolfgang H. 1999: Politik im globalen Netz. Globale Politiknetzwerke und die Herausforderung offener Systeme, in: Internationale Politik, Nr. 8/1999, 25-32.
- Benner, Thorsten/Reinicke, Wolfgang H./Witte, Jan Martin 2002: Wandel gestalten im Zeitalter der Globalisierung: Die Rolle globaler Politiknetzwerke, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Transparenz – Grundlage für Verantwortung und Mitwirkung, Gütersloh, 23-51.

- BGBI 1973 II: UN Charta, Amtliche Fassung der Bundesrepublik Deutschland, <http://www.uno.de/charta/charta.htm>, 24.04.2003.
- Bleicher, Knut 1996: Das Konzept Integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt.
- BMU 1997: Umweltpolitik. Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro, Bonn.
- BMZ 2003: Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, <http://www.bmz.de/themen/imfokus/ppp/>, 02.12.2003.
- Boons, Frank 1998: Caught in the Web: The Dual Nature of Networks and its Consequences, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 7, 204-212.
- Börzel, Tanja A. 1997: What's So Special About Policy Networks? – An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance, European Integration online Papers (EioP), Jg. 1, Nr. 16, <http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-016a.htm>, 09.04.2003.
- Börzel, Tanja A./Risse, Thomas 2003: Public-Private Partnerships: Effective and Legitimate Tools of International Governance?, in: Grande, Edgar/Pauly, Louis (Hg.): Complex Sovereignty: On the Reconstitution of Political Authority in the 21<sup>st</sup> century, [http://www.fu-berlin.de/atasp/texte/021015\\_ppp\\_risse\\_boerzel.pdf](http://www.fu-berlin.de/atasp/texte/021015_ppp_risse_boerzel.pdf), 21.05.2003.
- BPD 2001: Flexibility by Design: Lessons from Multi-Sector Partnerships in Water and Sanitation Projects, , [http://www.bpd-naturalresources.org/html/pub\\_working.html](http://www.bpd-naturalresources.org/html/pub_working.html), 21.05.2003.
- BPD 2002: Putting Partnering to Work, <http://www.bpdweb.org/products.htm>, 02.12.2003.
- Brand, Ulrich et al. 2000.: Global Governance. Alternative zur neoliberalen Globalisierung?, Münster.
- Brockhaus, Michael 1996: Gesellschaftsorientierte Kooperationen im ökologischen Kontext: Perspektiven für ein dynamisches Umweltmanagement. Wiesbaden.
- Brown, David et al. 2000: Globalization, NGOs and Multisectoral Relations, in: Nye, Joseph S./Donahue, John D. (Hg.): Governance in a Globalizing World, Cambridge, 271-297.
- Brunnengraber, Achim 2001: Global Governance - Zur Karriere eines politikwissenschaftlichen Begriffs, Enquete-Kommission "Globalisierung der Weltwirtschaft", Arbeitsgruppe "Global Governance", - AG4 AU 14/5-, [http://www.globalgovernance.de/Texte/Allgemein/Brunnengraber\\_0101.pdf](http://www.globalgovernance.de/Texte/Allgemein/Brunnengraber_0101.pdf), 21.03.2003.
- Calder, Fanny 2002: The Potential for Using the Multistakeholder Network Model to Develop and Deliver Partnerships for Implementation (,Type Two Outcomes‘) for the World Summit on Sustainable Development, Royal Institute of International Affairs, <http://www.worldsummit2002.org/texts/RIIATypeIIOutcomeDiscussion.pdf>, 21.05.2003.
- Checkel, Jeffrey T. 1999: Why Comply? Constructivism, Social Norms and the Study of International Institutions, ARENA Working Papers WP 99/24, [http://www.arena.uio.no/publications/wp99\\_24.htm](http://www.arena.uio.no/publications/wp99_24.htm), 21.05.2003.

- Clarke, Sarah/Roome, Nigel 1999: Sustainable Business: Learning-Action Networks as Organizational Assets, in: Business Strategy and the Environment, Jg. 8, 296-310.
- Clarke, Victoria 2002/03: Less is Less: „New“ Round for UN Reform: UN Head's „Agenda for Further Change“, World Federalist News, Nr. 45, [http://www.worldfederalist.org/WFM\\_NEWS/Current/unreform.html](http://www.worldfederalist.org/WFM_NEWS/Current/unreform.html), 24.04.2003.
- Cooperrider, David/Dutton, Jane (Hg.) 1999: Organizational Dimensions of Global Change, Thousand Oaks.
- Corporate Europe Observer 2002a: Girona Declaration, <http://www.xs4all.nl/~ceo/un/gironadec1.html>, 30.04.2003.
- Corporate Europe Observer 2002b: Countdown to Rio +10, <http://www.xs4all.nl/~ceo/observer12/wssdlobby.html>, 30.04.2003.
- Creech, Heather/Willard, Terri 2002: Virtual Exhibition E-Discussions: Working Together for Sustainable Development, [http://www.iisd.org/pdf/2002/networks\\_virtual\\_ediscussions.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2002/networks_virtual_ediscussions.pdf), 06.06.2003.
- Davy, Aidan 2000: Tri-Sector Partnerships for Social Investment, Business Partners for Development, Natural Resources Cluster, Working Paper No. 5, <http://www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/working/work5.pdf>, 06.06.2003.
- Detomasi, David 2002: International Institutions and the Case for Corporate Governance: Toward a Distributive Governance Framework?, in: Global Governance, Jg. 8, Nr. 4, 421-442.
- Diller, Christian 2002: Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland, Opladen.
- Dingwerth, Klaus 2003: Globale Politiknetzwerke und ihre demokratische Legitimation. Analyse der World Commission on Dams, Global Governance Working Paper No 6, <http://www.glogov.org/workingpapers/workingpaper6.pdf>, 21.05.2003.
- Dodds, Felix 2002: The Context: Multi-stakeholder Processes and Global Governance, in: Hemmati, Minu (Hg.) 2002: Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability, London, <http://www.unedforum.org/publi/msp.htm>, 21.05.2003, 26-72.
- Duclaud-Williams, Roger 1993: The Governance of Education: Britain and France, in: Kooiman, Jan (Hg.): Modern Governance. New Government-Society Interactions, London, 235-248.
- Duschek, Stephan 2002: Innovation in Netzwerken. Renten – Relationen – Regeln, Wiesbaden.
- Dyllick, Thomas 1989: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden.
- Eco-equity 2002: Critical Considerations about Type 2 Partnerships, <http://allafrica.com/sustainable/resources/view/00010022.pdf>, 07.05.2003.

- Ecologic 2002: Participation of Non-Governmental Organisations in International Environmental Governance, <http://www.ecologic.de/publications/2002/iii/ReportNGOs.pdf>, 21.05.2003.
- Eisen, Stephan 2001: Der Netpreneur: Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau von Netzwerken, Bamberg.
- Elsner, Wolfram 2003: Increasing Complexity in the „New“ Economy and Co-ordination Requirements Beyond the „Market“: Network Governance, Interactive Policy, and Sustainable Collective Action, Paper für die 9. Jahrestagung des Instituts für Institutionelle und Sozial-Ökonomie (iiso) Bremen, 21./22.2.2003.
- Europäische Kommission 2001: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Juli 2001, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf), 25.04.2003.
- Faulkner, David O./Rond, Mark de 2000: Perspectives on Cooperative Strategy, in: ebd. (Hg.): Cooperative Strategy. Economic, Business, and Organizational Issues, Oxford, 3-39.
- Fichter, Michael/Sydow, Jörg 2002: Using Networks Towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 9, Nr. 4, 357-380.
- Fischer, Joachim/Gensior, Sabine: Einleitung: Netz-Spannungen, in: ebd. (Hg.): Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, Berlin, 11-48.
- Fitschen, Klaus 2002: Der Global Compact und die Rolle der Regierungen, in: Hamm, Brigitte (Hg.) 2002: Public-Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen, INEP-Report, Heft 62/2002, <http://inef.uni-duisburg.de/page/PublSerien.html>, 21.05.2003, 40-50.
- FoEI (Friends of the Earth International) 2002: Towards Binding Corporate Accountability, [http://www.cesta-foe.org/internacional/02-09/binding\\_corporate.pdf](http://www.cesta-foe.org/internacional/02-09/binding_corporate.pdf), 30.04.2003.
- Franceschet, Antonio 2002: Justice and International Organization: Two Models of Global Governance, in: Global Governance, Vol. 8, No. 1, 19-34.
- French, Hilary (Worldwatch Institute) 2002: From Rio to Johannesburg and Beyond: Assessing the Summit, veröffentlicht am 15.10.2002, <http://www.worldwatch.org/press/news/2002/10/22/>, 23.04.2003.
- Frey, Bruno 2001: Flexible Citizenship for a Global Society, Institute for Empirical Research in Economics, University Zurich, Working Paper No. 94, <http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp094.pdf>, 21.05.2003.
- Fürst, Dietrich 2002: Schwierigkeiten der fachübergreifenden Koordination, in: Brand, Karl-Werner/Fürst, Volker (Hg.): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion, Berlin, 179-192.

- Fürst, Dietrich/Schubert, Herbert 1998: Regionale Akteursnetzwerke, in: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 56, Nr. 5/6, 352-361.
- Global People's Forum: Programme of Action. A Sustainable World is Possible, <http://www.worldsummit.org.za>, 30.04.2003.
- Granovetter, Mark 1973: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology, 78, 1360-1380.
- Groundwork 2002: Resolution. People's Action for Corporate Accountability, [http://www.groundwork.org.za/WSSD/resolution\\_August\\_2002.htm](http://www.groundwork.org.za/WSSD/resolution_August_2002.htm), 30.04.2003.
- Grunow, Dieter 2000: Netzwerkanalyse: theoretische und empirische Implikationen, in: Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor, Berlin, 303-336.
- Habisch, André 1999: Sozialkapital, in: Korff, Wilhelm (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder, Gütersloh, 472-509.
- Habisch, André 2003: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.
- Habisch, André/Schmidpeter, René 2001: Social Capital, Corporate Citizenship and Constitutional Dialogues – Theoretical Considerations for Organisational Strategy, in: Habisch, André et al. (Hg.): Corporate Citizenship as Investing in Social Capital, Berlin, 11-18.
- Hage, Jerald/Hollingsworth, J. Rogers 2000: A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions, in: Organization Studies, Jg. 21, Nr. 4, 971-1004.
- Hakansson, H./Johanson, J. 1993: The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies, in: Grabher, G. (Hg.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks, London, 187-200.
- Hakansson, Hakan 1982: International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach, Chichester.
- Hakansson, Hakan 1987: Industrial technological Development. A Network Approach, London.
- Halal, William E. 2001: The Collaborative Enterprise, in: The Journal of Corporate Citizenship, Nr. 2, 27-42.
- Hamann, Ralph/Acutt, Nicola 2003: Responsibility versus Accountability?, in: Journal of Corporate Citizenship, Nr. 9, 32-48.
- Hamm, Brigitte 2002: Der Global Compact – eine Bestandsaufnahme, in: dies. (Hg.) 2002: Public-Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen, INEF-Report, Heft 62/2002, <http://inef.uni-duisburg.de/page/PublSerien.html>, 21.05.2003, 17-39.
- Hanneberg, Peter 2002: From Rio to Johannesburg, in: Tomorrow, Jg. 12, Nr. 4/5, 8-13.
- Hart, Stuart L. 1999: Corporations as Agents of Global Sustainability: Beyond Competitive Strategy, in: Cooperrider, David L./ Dutton, Jane E. (Hg.): Organizational Dimensions of Global Change. No Limits to Cooperation, London, 346-362.

- Haufler, Virginia 2001: A Public Role for the Private Sector. Industry Self-Regulation in a Global Economy, Washington.
- Held, David 1995: Democracy and Global Order, Cambridge.
- Held, David/McGrew, Anthony: Introduction, in: (Hg.): Governing Globalization. Power, Authority and Global Governance, Cambridge, 1-24.
- Hellmer, Friedhelm/Friese, Christian/Kollros, Heike/Krumbein, Wolfgang 1999: Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin.
- Hemmati, Minu 2002: Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability, London, <http://www.unedforum.org/publi/msp.htm>, 21.05.2003.
- Hessinger, Philipp 2001: Vernetzte Produktion und ökonomische Entwicklung. Organisatorischer Wandel, institutionelle Einbettung, zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden.
- Hild, Paul 1996: Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht, Berlin.
- Hirst, Paul/Thompson, Grahame 1997: Globalization in Question: International Economic Relations and Forms of Public Governance, in: Hollingsworth, J. Rogers/Boyer, Robert (Hg.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge, 337-360.
- Hoffman, Andrew J. 1997: From Heresy to Dogma. An Institutional History of Corporate Environmentalism, San Francisco.
- Hoffman, Andrew J./Ventresca, Marc J. (Hg.) 2002: Organizations, Policy, and the Natural Environment. Institutional and Strategic Perspectives, Stanford.
- Holliday, Charles O./Schmidheiny, Stephan/Watts, Philip 2002 (Hg.): Walking the Talk. The Business for Sustainable Development, San Francisco.
- Hollingsworth, J. Rogers 1997: Continuities and Changes in Social Systems of Production: The Cases of Japan, Germany, and the United States, in: Hollingsworth, J. Rogers/Boyer, Robert (Hg.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge, 265-310.
- Hollingsworth, J. Rogers/Boyer, Robert 1997: Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production, in: Hollingsworth, J. Rogers/Boyer, Robert (Hg.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge, 1-47.
- Hüfner, Klaus 2002: Private-Public Partnership im System der Vereinten Nationen, in: Hamm, Brigitte (Hg.) 2002: Public-Private Partnership und der Global Compact der Vereinten Nationen, INEP-Report, Heft 62/2002, <http://inef.uni-duisburg.de/page/PublSerien.html>, 21.05.2003, 4-16.
- Hummel, Hartwig 2001: Die Privatisierung der Weltpolitik, in: Brühl, Tanja et al. (Hg.): Die Privatisierung der Weltpolitik, Bonn, 22-56.
- IIED 2002: Realising the Global Deal: What Can Cross-Sectoral Collaborations Deliver?, [http://www.iied.org/pdf/wssd\\_CopenhagenRT\\_background\\_paper.pdf](http://www.iied.org/pdf/wssd_CopenhagenRT_background_paper.pdf), 23.04.2003.

- IISD 2002a: Earth Negotiations Bulletin. WSSD Final, Jg. 22, Nr. 51, <http://www.iisd.ca/linkages/2002/wssd/>, 23.04.2003.
- IISD 2002b: Earth Negotiations Bulletin. PrepCom IV, Jg. 22, Nr. 41, <http://www.iisd.ca/linkages/2002/wssd/>, 23.04.2003.
- Institute of Development Studies 2001: Financing and Providing Global Public Goods. Expectations and Prospects, Stockholm.
- Ivanova, Maria H. 2003: Partnerships, International Organizations, and Global Environmental Governance, in: Witte, Jan Martin et al. (Hg.): Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance. The Post-Johannesburg Agenda, Washington, 9-36.
- Jennings, P. Devereaux/Zandbergen, Paul A. 1995: Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, 1015-1052.
- Jessop, Bob 2003: The Network Society, New Forms of Governance, and Democratic Renewal, Rede auf der Inaugural Conference von MODINET, 6. September 2002, [http://www.hum.ku.dk/modinet/Conference\\_aug/Bobjessop.pdf](http://www.hum.ku.dk/modinet/Conference_aug/Bobjessop.pdf), 30.04.2003.
- Jörissen, J./Kopfmüller, J./Brandl, V. 1999: Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung, Forschungszentrum Karlsruhe, Technik und Umwelt, Wissenschaftliche Berichte (FZKA 6393), Karlsruhe.
- Kaczmarski, Kathryn M./Cooperrider, David L. 1999: Constructionist Leadership in the Global Relational Age. The Case of the Mountain Forum, in: Cooperrider, David L./ Dutton, Jane E. (Hg.): Organizational Dimensions of Global Change. No Limits to Cooperation, London, 57-87.
- Kalegaonkar, Archana/Brown, David 2000: Intersectoral Cooperation: Lessons for Practice, IDR Report, 16 (2), <http://www.jsi.com/idr/web%20reports/pdf/16-2.pdf>, 02.12.2003.
- Kara, Jan/Quarless, Diane 2002: Guiding Principles for Partnerships for Sustainable Development (,type 2 outcomes‘) to be Elaborated by Interested Parties in the Context of the World Summit on Sustainable Development (WSSD), 7. Juni 2002, [http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/guiding\\_principles7june2002.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/partnerships/guiding_principles7june2002.pdf), 21.05.2003.
- Kaul, Inge/Mendoza, Ronald U. 2003: Advancing the Concept of Public Goods, in; Kaul, Inge et al. (Hg.): Providing Global Public Goods. Managing Globalization, <http://www.undp.org/globalpublicgoods/globalization/index.html>, 15.04.2003, 78-110.
- Kell, Georg/Levin, David 2002: The Evolution of the Global Compact Network: An Historic Experiment in Learning and Action, Paper presented at The Academy of Management Annual Conference „Building Effective Networks“, <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>, 15.04.2003.
- Kleinwächter, Wolfgang 2003: Von den Visionen zur Realität. Zivilgesellschaft auf der Treppeleiter zum Weltgipfel der Informationsgesellschaft, heise.de 24.02.2003, <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/te/14255/1.html>, 25.04.2003.

- Knight, Louise/Pye, Annie 2002: Learning and Change in Interorganizational Networks: The Case for Network Learning and Network Change, Paper, Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, [www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf\\_files/ID419.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID419.pdf), 15.04.2003.
- Kooiman, Jan 2002: Governance: A Social-Political Perspective, in: Grote, Jürgen R./Gbikpi, Bernard (Hg.): Participatory Governance. Political and Societal Implications, Opladen, 71-96.
- Kovach, Hetty/Neligan, Caroline/Burall, Simon 2003: The Accountability Report 1 2003. Power without Accountability?, The One World Trust, <http://www.oneworldtrust.org/Files/Pubs/GAP%20report/GAP2003.pdf>, 07.05.2003.
- Koza, M.P./Lewin, A.Y. 1999: The Co-evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network, in: Organization Science, Jg. 10, Nr. 5, 638-653.
- Leisinger, Klaus 2002: Towards Globalization with a Human Face: Implementation of the UN Global Compact Initiative at Novartis, <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>, 15.04.2003.
- Levine, Sol/White, Paul E. (1961): Exchange as Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: American Science Quarterly, Vol. 5, 538-601.
- Littger, Heike 2003: Unten durch. Ein Gespräch mit Ex-Greenpeace-Chef Thilo Bode über eine neue demokratische Bürgerbewegung, changeX 18.03.2003, [http://www.changex.de/d\\_a00988.html](http://www.changex.de/d_a00988.html), 25.04.2003.
- Maak, Thomas 1999: Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft, Bern.
- Mahnkopf, Birgit 1994: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Beckenbach, Niels/Treack, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen, 65-84.
- Malloch Brown, Mark 2002: Beyond Corporate Social Responsibility: The Role of the Private Sector in the Developing World, Rede auf der Oxford Analytica Conference, 20. September 2002, <http://www.undp.org/dpa/statements/administ/2002/november/06nov02.html>, 30.04.2003.
- Mayntz, Renate 1992: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken, in: Journal für Sozialforschung, Jg. 32, Nr. 1, 19-32.
- Mayntz, Renate 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Héritier, Adrienne (Hg.): Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung, PVS-Sonderheft 24/1993, Opladen, 39-56.
- Mayntz, Renate 1996: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, 471-496.



- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz 1995: Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, in: dies. (Hg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt, 39-72.
- McGrew, Anthony 2002: Transnational Democracy: Theories and Prospects, in: Carter, April/Stoles, Geoffrey: Democratic Theory Today, Cambridge, <http://www.polity.co.uk/global/mcgrew.htm>, 17.04.2003.
- McIntosh, Malcolm et al. 2003: Living Corporate Citizenship, London.
- Meadowcroft, James 1998: Co-operative Management Regimes: A Way Forward?, in: Glasbergen, Pieter (Hg.): Co-operative Environmental Governance. Public-Private Arrangements as a Policy Strategy, Dordrecht, 21-42.
- Messner, Dirk 1995: Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Probleme gesellschaftlicher Steuerung, Köln.
- Meyer, John/Rowan, Brian 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 83/1977, 340-363.
- Meyers, Reinhard 1998: Theorien der internationalen Beziehungen, in: Woyke, Wichard (Hg.): Handwörterbuch Internationale Politik, Opladen, 388-419.
- Minsch, Jürg/Feindt, Peter-Henning/Meister, Hans-Peter/Schneidewind, Uwe/Schulz, Tobias 1998: Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit, Berlin.
- Moody-Stuart, Mark 2002: Power of partnerships, Statement of behalf of Business and Industry at the WSSD Plenary on 4<sup>th</sup> September 2002, [http://www.basd-action.net/docs/speeches/20020909\\_mms.shtml](http://www.basd-action.net/docs/speeches/20020909_mms.shtml), 21.05.2003.
- Moore, James F. 1998: Das Ende des Wettbewerbs. Führung und Strategie im Zeitalter unternehmerischer Ökosysteme, Stuttgart.
- Morath, Frank 1996: Interorganisationale Netzwerke – Dimensions – Determinants – Dynamics, Diskussionsbeitrag Nr. 15 des Lehrstuhl für Management, Universität Koblenz, [http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/393/pdf/393\\_1.pdf](http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/393/pdf/393_1.pdf), 03.12.2003.
- Müller-Christ, Georg 2001: Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung, Marburg.
- Müller-Christ, Georg 2003: Verstetigung von Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext, Handout zum gleichnamigen Vortrag auf der Konferenz „Neuartige Netzwerke für eine nachhaltige Entwicklung“ des IISO, Bremen.
- Mürle, Holger 1998: Global Governance. Literaturbericht und Forschungsfragen, INEF-Report, Heft 32/1998, <http://inef.uni-duisburg.de/page/PublSerien.html>, 21.05.2003.
- Najam, Adil 1996: Understanding the Third Sector: Revisiting the Prince, the Merchant, and the Citizen, in: Nonprofit management & leadership, Bd. 7, Nr. 2, 203-228.
- Nelson, Jane 2001: Building Partnerships. Cooperation between the United Nations system and the private sector, New York.

- Nelson, Jane/Zadek, Simon: Partnership Alchemy. New Social Partnerships in Europe, <http://www.copenhagencentre.org/main>, 21.05.2003.
- Obser, Andreas 1999: Communicative Structuration and Governance of the Global Environment through Policy Networks of International Aid Organizations, Baden-Baden.
- Oliver, Amalya L./Ebers, Mark 1998: Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships, in: Organization Studies, Vol. 19 (1998), No. 4, 549-583.
- Ortmann, Günther 1997: Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: Birke, Martin/Burschel, Carlo/Schwarz, Michael (Hg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik, München, 23-91.
- Ortmann, Günther 2000 (Hg.): Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg 1999: Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge, Die Betriebswirtschaft, 59, 205-220.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg 2001: Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt, in: dies.(Hg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, 421-448.
- Ortmann, Günther/Zimmer, Marco 2001: Strategisches Management, Recht und Politik, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden, 301-349.
- Ostrom, Elinor 1998: A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action, in: American Political Science Review, Jg. 92, Nr. 1, 1-23.
- Ostrom, Elinor/Ahn, T.K. 2001: A Social Science Perspective on Social Capital: Social Capital and Collective Action, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, <http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/papers/ostrom.pdf>, 21.05.2003.
- Panther, Stephan 2002: Sozialkapital. Entwicklung und Anatomie eines interdisziplinären Konzepts, in: Ötsch, Walter/Panther, Stephan (Hg.): Ökonomik und Sozialwissenschaft. Ansichten eines in Bewegung geratenen Verhältnisses, Marburg, 155-176.
- Papadopoulos, Yannis 2002: Is „Governance“ a Form of „Deliberative Democracy“?, <http://www.unil.ch/iepi/pdfs/papadopoulos7.pdf>, 21.05.2003.
- Paquet, Gilles 1999: Governance Through Social Learning, Ottawa.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. 1978: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York.
- Post, James E./Preston, Lee E./Sachs, Sibylle 2002: Redefining The Corporation, Stanford.

- Powell, Walter W. 1996: Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen, in: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, 213-271.
- Prange, Christiane 2001: Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hg.) 1996: Managementforschung 6, Berlin, 163-189.
- Ramaswamy Iyer, Saradha 2002: ‚Partnerships‘ that raise more Questions than Answers, Third World Network, <http://www.twinside.org.sg/title/twr145f.htm>, 30.04.2003.
- Ramaswamy Iyer, Saradha 2002b: The Battle for Corporate Accountability, Third World Network, <http://www.twinside.org.sg/title/twr145c.htm>, 30.04.2003.
- Reinicke, Wolfgang H./Deng, Francis H. 2000: Critical Choices. The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance, <http://www.gppi.net/cms/public/a1224f819197be4e797e38bb6b6ba511critical%20choices%20final.pdf>, 21.05.2003.
- Reinicke, Wolfgang H./Witte, Jan Martin 1999: Globalization and Democratic Governance: Global Public Policy and Trisectoral Networks, in: Lankowski, Carl (Hg.): Governing Beyond the Nation-State. Global Public Policy, Regionalism or Going Local?, American Institute for Contemporary German Studies Research Report No. 11, 1-40.
- Renn, Ortwin 1996: Möglichkeiten und Grenzen diskursiver Verfahren bei umweltrelevanten Planungen, in: Biesecker, Adelheid/Grenzdörffer, Klaus (Hg.): Kooperation, Netzwerke, Selbstorganisation. Elemente demokratischen Wirtschaftens, Pfaffenweiler, 161-197.
- Renner, Andreas: Social Capital, Corporate Citizenship and the Social Market Economy – The Third Way Politics in Great Britain and in Germany, in: Habisch, André et al. (Hg.): Corporate Citizenship as Investing in Social Capital, Berlin, 64-75.
- Risse, Thomas 2000: ‚Let’s Argue!‘: Communicative Action in World Politics, in: International Organization, Jg. 54, Nr. 1, 1-39.
- Ronit, Karsten/Schneider, Volker 2000: Private Organizations and their Contribution to Problem-solving in the Global Arena, in: (Hg.): Private Organizations in Global Politics, London, 1-33.
- Roome, Nigel 1998: Sustainable Development and the Industrial Firm, in: (Hg.): Sustainability Strategies for Industry. The Future of Corporate Practice, Washington.
- Roome, Nigel 2001: Editorial. Conceptualizing and Studying the Contribution of Networks in Environmental Management and Sustainable Development, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 10, 69-76.
- Rosenau, James 1995: Governance in the Twenty-First Century, in: Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organization, Jg. 1, Nr. 1, 13-43.

- Rosenau, James N. 2002: Governance in a New Global Order, in: Held, David/McGrew, Anthony (Hg.): *Governing Globalization: Power, Authority and Global Governance*, Cambridge, 70-86.
- Rosenau, James N./Czempiel, Ernst-Otto 1992: *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge.
- Rowley, Timothy 1997.: Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22, Nr. 4, 887-910.
- Ruggie, John Gerard 2000: *The Global Compact and the Challenges of Global Governance*, <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>, 15.04.2003.
- Ruggie, John Gerard 2002a: *The Global Compact: Learning to Manage Globalization*, in: *UNEP: Industry and Environment*, Jg. 25, Nr. 2, 22-24.
- Ruggie, John Gerard 2003: *Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection*, <http://www.ksg.harvard.edu/prg/ruggie/PRG02-7.pdf>, 21.03.2003, erscheint Juni 2003 in: Held, David/Koenig-Archibugi, Mathias (Hg.): *Taming Globalization. Frontiers of Governance*.
- Russel, Trevor 2002: *P to the Power of 3. Public-private Partnerships are Playing an Unprecedented Role on the Center Stage of Sustainability*, in: *Tomorrow. Global Sustainable Business*, Jg. 12, Nr. 4, 44-48.
- Sabatier, Paul A. 1988: *An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-oriented Learning Therein*, in: *Policy Sciences*, Jg. 21, Nr. 129-168.
- Sabel, Charles F. 1995: *Bootstrapping Reform: Rebuilding Firms, the Welfare State, and the Unions*, in: *Politics & Society*, Vol. 23 (1995), No. 1, 5-48.
- Sagasti, Francisco/Bezanson, Keith 2001: *Financing and Providing Global Public Goods. Expectations and Prospects*, Stockholm.
- Schamp, Eike W. 2000: *Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*, Darmstadt.
- Scharpf, Fritz 1993: *Coordination in Hierarchies and Networks*, in: ders. (Hg.): *Games in Hierarchies and Networks*, Frankfurt, 125-165.
- Scharpf, Fritz 2000: *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*, Opladen.
- Scharpf, Fritz W. 1993: *Games in Hierarchies and Networks: Introduction*, in: Scharpf, Fritz W.(Hg.): *Games in Hierarchies and Networks. Analytical and Empirical Approachs to the Study of Governance Institutions*, Frankfurt/Main, 7-23.
- Scherrer, Christoph 2000: *Global Governance: Vom fordistischen Trilateralismus zum neoliberalen Konstitutionalismus*, In: *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, Jg. 30, Nr.1, 13-38.

- Schipulle, Hans Peter 2003: Lessons Learned from Multi-Stakeholder Partnerships Supported by German Development Cooperation, in: Witte, Jan Martin et al. (Hg.): Progress or Peril?, Washington, 51-54.
- Schmalz-Bruns, Rainer 1999: Deliberativer Supranationalismus. Demokraties Regieren jenseits des Nationalstaats, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen, Jg. 6, Nr. 2, 185-244.
- Schmitter, Philippe C. 1996: Sektoren im Modernen Kapitalismus: Steuerungsformen und ihre Performanzunterschiede, in: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, 313-355.
- Schmitter, Philippe C. 2002: Participation in Governance Arrangements: Is there any Reason to Expect it will Achieve „Sustainable and Innovative Policies in a Multilevel Context“?, in: Grote, Jürgen R./Gbikpi, Bernard (Hg.): Participatory Governance. Political and Societal Implications, Opladen, 51-70.
- Schneider, Volker 2001: Möglichkeiten und Grenzen der Demokratisierung von Netzwerksteuerung in der Politik, in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Wiesbaden, 327-346.
- Schneider, Volker/Kenis, Patrick 1996: Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften, in: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik, Frankfurt/Main, 9-44.
- Schneidewind, Uwe 1998: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg.
- Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten 2001: Regulierte Selbst-Regulierung als Form modernen Regierens, Hans-Bredow-Institut für Medienforschung, Uni Hamburg, <http://www.rrz.uni-hamburg.de/hans-bredow-institut/publikationen/apapiere/10Selbstregulierungneu.PDF>, 05.05.2003.
- Scott, W. Richard 1983: The Organization of Environments. Network, Cultural and Historical Elements, in: Meyer, John/Scott, W. Richard (Hg.): Organizational environments, Beverly Hills, 155-175.
- Seitz, Bernhard 2002: Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft, in: Wieland, Josef/Conradi, Walter (Hg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen, Marburg, 23-195.
- Seitz, Bernhard 2002b: Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalisierung, Wiesbaden.
- Short, Annabel 2002: Business Partnerships at Johannesburg, in: Ethical Corporation, Oktober 2002, <http://www.ethicalcorp.com>, 21-23.
- Siebenhüner, Bernd 2001: Homo sustines – Auf dem Weg zu einem Menschenbild der Nachhaltigkeit, Marburg.

- Sinding, Knud 2000: Environmental Management beyond the Boundaries of the Firm: Definitions and Constraints, in: Business Strategy and the Environment, Jg. 9, 79-91.
- Sorensen, Eva 2002: Democratic Theory and Network Governance, <http://www.socsci.auc.dk/institut2/nopsa/arbejdsgruppe12/eva.pdf>, 21.05.2003.
- Staber, Udo 2001: Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen, in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hg.): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden, 58-87.
- Staber, Udo 2002: Soziales Kapital im Management von Unternehmensnetzwerken, in: Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven, Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung Bd. 1, München, 112-127.
- Stancich, Rikki 2002: What Business Felt about Johannesburg, in: Ethical Corporation, Oktober 2002, <http://www.ethicalcorp.com>, 18-19.
- Starik, Mark/Heuer, Mark 2002: Strategic Inter-organizational Environmentalism in the US: A Multi-sectoral Perspective of Alternating Eco-Policy Roles, in: Business Strategy and the Environment, Jg. 11, 221-235.
- Starik, Mark/Rands, Gordon P. 1995: Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations, in: Academy of Management Review, Jg. 20, Nr. 4, 908-935.
- Steinberg, Philipp 1999: Governance-Modelle in der Politikwissenschaft und Möglichkeiten ihrer verfassungsrechtlichen Umsetzung, WHI-Paper 6/1999, <http://www.rewi.huberlin.de/WHI/papers/whipapers699/governance!.pdf>, 21.05.2003.
- Störmer, Eckhard 2001: Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke: regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, München.
- Sydow, Jörg 1992: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg/van Well, Bennet 2001: Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Sydow, Jörg (Hg.): Management von Netzwerkorganisationen, 2. Aufl., Wiesbaden, 107-149.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold/Krebs, Michael/Loose, Achim/Well, Bennet van 1995: Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungnetzwerken, Opladen.
- Tenkasi, Ramkrishnan/Albers Mohrman, Susan 1999: Global Change als Contextual Collaborative Knowledge Creation, in: Cooperrider, David/Dutton, Jane (Hg.): Organizational Dimensions of Global Change, Thousand Oaks, 114-136.
- Teubner, Gunther 1992: Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Krohn, Wolfgang/Küppers, Günter: Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt, 189-216.

- Teubner, Gunther 2000: Das Recht hybrider Netzwerke, <http://www.jura.uni-frankfurt.de/teubner/pdf-dateien/hybride.pdf>, 06.06.2003.
- Tischer, Martin 2001: Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region, Marburg.
- Ulrich, Peter 1997: Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern.
- UN 2002: Report of the World Summit on Sustainable Development, Report of the World Summit on Sustainable Development, 21.05.2003.
- UN 2002a: Towards Global Partnerships, Resolution A/RES/56/76, <http://www.un.org/partners/business/docs.htm>, 21.05.2003.
- UN 2002b: Report of the World Summit on Sustainable Development, A/CONF.199/20\*, [http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit\\_docs/131302\\_wssd\\_report\\_reissued.pdf](http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/131302_wssd_report_reissued.pdf), heruntergeladen am 20.03.2003.
- UN 2002c: Key Outcomes of the Summit, [http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit\\_docs/2009\\_keyoutcomes\\_commitments.doc](http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/2009_keyoutcomes_commitments.doc), heruntergeladen am 20.03.2003.
- UN/DESA 2002: Multi-Stakeholder Dialogues: Learning from the UNCSD Experience, Background Paper No. 4, [http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prep3\\_background\\_papers/msdhstudy\\_2.pdf](http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prep3_background_papers/msdhstudy_2.pdf), 24.04.2003.
- UN/ECOSOC 2003: Future Programme, Organisation and Methods of Work of the Commission. Draft Decision by the CSD 11, [http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd11/draft\\_decision.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd11/draft_decision.pdf), 07.05.2003.
- UNDP/OECD 2002: Sustainable Development Strategies. A Resource Book, London.
- UNEP 2000: Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, UNEP Discussion Paper, [http://www.uneptie.org/outreach/vi/reports/voluntary\\_initiatives.pdf](http://www.uneptie.org/outreach/vi/reports/voluntary_initiatives.pdf), 21.05.2003.
- UNEP 2002: Industry as a partner for sustainable development. 10 years after Rio: the UNEP assessment, Paris.
- UNEP/PWBLF 1994: Partnerships for Sustainable Development. The Role of Business and Industry, London.
- UNGA 2002: Towards global partnerships, Resolution 56/76, <http://ods-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N01/490/02/PDF/N0149002.pdf?OpenElement>, 24.04.2003.
- UN-Secretary General 2002a: Multi-stakeholder dialogue segment of the second session of the Commission on Sustainable Development acting as the preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development. Dialogue Paper by Business and Industry, <http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prepcom2.html>, 21.05.2003.

- UN-Secretary General 2002b: Multi-stakeholder dialogue segment of the fourth session of the Commission on Sustainable Development acting as the preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development. Dialogue Paper by Business and Industry, <http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prepcom4.html>, 21.05.2003.
- UN-Secretary General 2002c: Multi-stakeholder dialogue segment of the fourth session of the Commission on Sustainable Development acting as the preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development. Dialogue Paper by non-governmental organizations, <http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prepcom4.html>, 21.05.2003.
- UN-Secretary General 2002d: Multi-stakeholder dialogue segment of the second session of the Commission on Sustainable Development acting as the preparatory committee for the World Summit on Sustainable Development. Dialogue Paper by non-governmental organizations, <http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/prepcom2.html>, 21.05.2003.
- UN-Secretary General 2003: Follow-up to the World Summit on Sustainable Development and the future role of the Commission on Sustainable Development: the implementation track, 21.02.2003, <http://ods-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N03/261/56/PDF/N0326156.pdf?OpenElement>, 25.04.2003.
- Utting, Peter 2000a: UN-Business Partnerships: Whose Agenda Counts?, <http://www.globalpolicy.org/soecon/tncs/2001/0727twm.htm>, 21.05.2003.
- Utting, Peter 2000b: Business Responsibility for Sustainable Development, UNRISD Occasional Paper No. 2, [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpPublications\)/1CA8A49E3513DE1C80256B610059BA0D?OpenDocument](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/1CA8A49E3513DE1C80256B610059BA0D?OpenDocument), 21.05.2003.
- Utting, Peter 2003: The Global Compact: Why All the Fuss?, in: UN Chronicle, Jg. 2003, Nr. 1, <http://www.un.org/Pubs/chronicle/2003/issue1/0103p65.html>, 25.04.2003.
- Waddell, Steve 1997: Market-Civil Society Partnership Formation: A Status Report on Activity, Strategies, and Tools, Institute for Development Research (IDR) Reports, Vol. 13, No. 5, <http://www.jsi.com/idr/web%20reports/pdf/13-5.pdf>, 21.05.2003.
- Waddell, Steve 1999: The Evolving Strategic Benefits for Business in Collaborations with Non-profits in Civil Society: A Strategic Resources, Capabilities and Competencies Perspective, <http://www.gppi.net/cms/public/494b93196abd38e58921eab6a8ad36f9waddell11-1999.doc>, 12.04.2003.
- Waddell, Steve 2001: The Sustainable Development Policy Domain, Bericht der Global Public Policy Network Research Group, <http://www.gppnresearch.org>, 10.04.2003.
- Waddell, Steve 2002: Global Public Policy Networks: Contested Spaces Where the Human Spirit Can Triumph, <http://www.gppnresearch.org/reports/>, 15.04.2003.
- Waddock, Sandra 2002: Learning from Experience: The UN Global Compact Learning Forum 2002, <http://www.unglobalcompact.org/Portal/>, 15.04.2003.



- Warner, Michael 2000: Guidance Note for „Getting Started“, Business Partners for Development, Natural Resources Cluster, Working Paper No. 6, <http://www.bpd-naturalresources.org/media/pdf/working/work6.pdf>, 21.05.2003.
- WEF 2003: Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf), 03.12.2003.
- WEF 2003: Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf), 21.05.2003.
- Weiß, Ralf 2002: Unternehmensführung in der Reflexiven Modernisierung, Marburg.
- Weyer, Johannes 2000: Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften, in: Weyer, Johannes (Hg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München, 1-34.
- Wilkesmann, Uwe 1995: Macht, Kooperation und Lernen in Netzwerken, in: Jansen, Dorothea/Schubert, Klaus (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion – Konzepte, Methoden, Perspektiven, Marburg, 52-73.
- Williamson, Oliver E. 1975: Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implication, New York.
- Williamson, Oliver E. 1985: The Economic Institutions of Capitalism, New York.
- Windeler, Arnold 2001: Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.
- Witte, Jan Martin 2001: Partnerships for Development: A Way Forward? Review, Paper, 4<sup>th</sup> World Bank Conference on Evaluation and Development: The Partnership Dimension, Washington DC, Juli 2001, <http://www.worldbank.org/html/oed/partnershipconference/images/jan-martin.pdf>, 21.05.2003.
- Witte, Jan Martin/Streck, Charlotte/Benner, Thorsten 2003: The Road from Johannesburg: What Future for Partnerships in Global Environmental Governance?, in: Global Public Policy Institute (ed.): Progress or Peril? Partnerships and Networks in Global Environmental Governance. The Post-Johannesburg Agenda, <http://www.globalpublicpolicy.net>, heruntergeladen am 19.03.2003.
- Wolf, Harald 2000: Das Netzwerk als Signatur der Epoche?, in: Arbeit, Jg. 9, Nr. 2, 95-104.
- Woods, Ngaire 2002: Global Governance and the Role of Institutions, in: Held, David/McGrew, Anthony (Hg.): Governing Globalization. Power, Authority and Global Governance, Cambridge, 25-45.
- World Bank 2001: Annual Report 2001, <http://www.worldbank.org/annualreport/2001/wbar2001.htm>, 03.12.2003.
- WRI (World Resources Institute) 2002: WRI expresses disappointment over many WSSD outcomes, Pressemitteilung vom 4. September 2002, [http://newsroom.wri.org/newsrelease\\_text.cfm?NewsReleaseID=135](http://newsroom.wri.org/newsrelease_text.cfm?NewsReleaseID=135), 03.12.2003.

Young, Oran 1999: *Governance in World Affairs*, Ithaca/London.

Zadek, Simon 2001: *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, London.

Zimmer, Marco 2001: Wege rekursiver Regulation – Eine Aufgabe des strategischen Managements, in: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hg.): *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden, 377-418.

Zürn, Michael 1999: *Regieren jenseits des Nationalstaates*, Frankfurt.