

# «Eine Illusion»

Soziologie-Professorin Katja Rost von der Universität Zürich stemmt sich gegen den wissenschaftlichen Zeitgeist. In einer Untersuchung widerlegt sie populäre Studien, die behaupten, soziales Engagement von Unternehmen wirke sich positiv auf deren Wirtschaftlichkeit aus. Von Beat Gygi

Wie kamen Sie darauf, mehr als 150 wissenschaftliche Studien über soziales Engagement von Unternehmen durchzulesen und daraufhin zu überprüfen, ob die Autoren Tatsachen beschönigen?

Zunächst durch Zufall. Das Thema Corporate Social Responsibility, also die soziale Verantwortung von Firmen oder kurz CSR, war schon vor Jahren gross in Mode in der Betriebswirtschaftslehre, und ich kam zufällig in eine Gruppe, in der darüber geforscht wurde. Mein Kollege Thomas Ehrmann fragte mich, ob wir gemeinsam ein Projekt angehen wollten. Zuerst interessierte es mich nicht besonders, aber in Diskussionen fanden wir beide es dann suspekt, dass derart viel Aufheben um die soziale Verantwortung von Unternehmen gemacht wurde.

Wann ist ein Thema für Sie suspekt?

Wenn alle davon sprechen, wenn jeder es macht.

Kann es nicht einfach auch besonders wichtig sein?

Manchmal schon, aber wenn unter Wissenschaftlern und Fachleuten wie uns, die sich mit Organisationen und Unternehmen befassen, ein Thema wie eine grosse Welle hochkommt und fast alle erfasst, dann ist das meistens eine Mode, die auftaucht und irgendwann wieder untergeht.

Wie merkten Sie, dass viele wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet der strategischen CSR oft nur ungenügend durchdacht sind?

Mit dem Einlesen in das Thema bin ich immer mehr in diese Literatur vorgestossen, in der beteuert wird: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen lohnt sich; sich fürs Soziale einzusetzen, macht die Firma wirtschaftlich kräftiger, steigert den

«In unseren Augen liessen sich die meisten Arbeiten vor allem von Ideologie leiten.»

Gewinn, den Börsenkurs, das ist einfach so, und deshalb müssen sich die Unternehmen sozial engagieren. Das fand ich persönlich stossend, vor allem auch moralisch.

Warum moralisch? Die Verfechter von sozialem Firmen-Engagement verstehen ihre Ansätze ja gerade als moralische Appelle.

Ja, aber das sehe ich als Scheinmoral an. Wenn ich jemandem etwas schenke, erwarte ich ja auch nicht, dass ich ein Gegenge-



«Wir haben einfach nicht aufgegeben»: Wissenschaftlerin Rost.

schick zurückbekomme oder dass das Gegengeschenk sogar einen noch grösseren Wert hat als das, was ich gegeben habe. Im Übrigen erwarten das die Vertreter einer normativen Sichtweise auf CSR auch nicht. Auch die ökonomische Theorie passt eigentlich nicht dazu.

Das war das nächste Ärgerliche an der ganzen Literatur. Da gab es kaum Theorie zu diesen Themen, höchstens vereinzelte, schwache Ansätze. In unseren Augen liessen sich die meisten Arbeiten vor allem von Ideologie leiten.

Was ist das Hauptergebnis Ihrer Studie?

Dass soziales Engagement von Unternehmen, über den Durchschnitt gesehen, neutral auf die wirtschaftliche Performance von Unternehmen wirkt. Das heisst, dass spezielle Massnahmen zugunsten der Gesellschaft die Ertragskraft, den Wert oder die Leistungsfähigkeit der Firma nicht steigern. Das widerspricht der grossen Masse von Studien auf diesem Gebiet, in denen dargelegt wird, soziales Engagement habe eine positive Wirkung auf die Performance. Wir haben gezeigt, dass das eine Täuschung ist, denn es wurden jeweils praktisch nur jene Studien veröffentlicht, die die erwünschte positive Beziehung zeigen. Wir sagen also: CSR bringt keinen besonderen Nutzen, aber sie ist, und das ist ebenfalls ein wichtiges Ergebnis, im Durchschnitt auch nicht schädlich für die Firma.

Nicht schädlich heisst, dass Massnahmen für soziales Engagement ihre Kosten immerhin wieder hereinspielen?

Ja, und das kann man durchaus auch positiv sehen. Höhere Löhne zu zahlen, bedeutet in dem Fall nicht nur höhere Kosten, sondern oft auch eine Gegenleistung, indem die Mitarbeiter loyaler und motivierter sind. Ähnlich ist es bei der Frauenförderung.

Gehen Aufwand und Ertrag also oft etwa auf, aber ein spezielles Plus gibt es nicht?

Genau. Viele haben immer noch die Vorstellung von einem Perpetuum mobile, bei dem aus sozialem Tun am Schluss mehr herauskommt, als man hineingegeben hat, das ist einfach eine Illusion.

Wie können Sie sicher sein, dass die von Ihnen untersuchten Studien wirklich dem Blick durch die rosarote Brille entsprechen? Die Gegenseite kann behaupten, dass diese Untersuchungen eben die Realität zeigten. Es gebe gar keine anderen Studien, die wegen unwillkommener Resultate in der Schublade geblieben seien.

Wir haben in allen Studien nicht nur die Zahlen-Befunde untersucht und verglichen, sondern auch den inhaltlichen Teil genau durchgelesen und die Argumente geprüft. Wir fragten etwa: Kommen neben den Thesen und Meinungen der Autoren auch die Gegenargumente zur Sprache?

Wieweit genügen die Studien den Anforderungen, die man an wissenschaftliche Arbeiten stellt? Ist die Arbeit offen für Gegenargumente, werden die Hypothesen mit Gegenmeinungen konfrontiert, werden sie getestet? Gehen die Autoren überhaupt darauf ein, bevor sie auf ihre positiven Befunde kommen? Nimmt man beispielsweise Bezug auf die berühmte Wendung des Ökonomen Milton Friedman: «The social responsibility of business is to increase its profits», also auf die Meinung, eine Firma verhalte sich dann sozial, wenn sie ihren Gewinn zu steigern versucht?

Wie oft wurde Friedman erwähnt?

Dieser Name wurde selten erwähnt, und Gegenargumente wurden nur in einem Drittel der Studien zur Sprache gebracht. Zwei Drittel der Autoren haben also durchgehend einseitig argumentiert.

Provozieren Sie mit Ihrer Arbeit einen Gegenangriff?

Das kann sein. Ich glaube aber, dass unsere Befunde robust sind. Mit unseren Methoden haben wir nämlich schon zwei sehr bekannte

«Wir wurden bei vierzehn wissenschaftlichen Zeitschriften abgelehnt.»

Studien-Übersichten nochmals unter die Lupe genommen und durchgespielt, auch da mit dem Resultat, dass soziales Engagement von Firmen nichts Zusätzliches bringt. Wir haben so auch die besonders berühmte Arbeit des Ökonomen Marc Orlitzky entzaubert, die besagt: «Gesellschaftliches Engagement von Firmen lohnt sich.» Orlitzkys Arbeit ist die meistzitierte auf diesem Gebiet.

Damit haben Sie sich in Ihrer Branche nicht beliebt gemacht.

Wir wurden mit unserem Übersichtsartikel bei vierzehn wissenschaftlichen Zeitschriften abgelehnt, als wir unsere Ergebnisse publizieren wollten.

Aber die Zeitschrift, in der Sie jetzt den Text publiziert haben, ist doch sehr angesehen.

Ja, wir haben einfach nicht aufgegeben. Viele Wissenschaftler wenden sich bei Ablehnungen nach und nach an niedriger eingestufte Zeitschriften. Diesen Weg nach unten sind wir nicht gegangen, weil unser Aufwand so gross gewesen war und wir wussten, dass die ablehnenden Beurteilungen auf Ideologie beruhten, also inhaltlich schwach begründet waren.

Aber die Beurteilung von eingereichten Texten wird bei renommierten Zeitschriften doch durch andere Wissenschaftler vorgenommen. Waren deren Argumente gegen Ihren Artikel stichhaltig genug?

Die Einwände waren vage, aber hinreichend, um unseren Text abzulehnen. Es waren eben zahlreiche Verfechter des strategischen CSR-

Ansatzes unter den Gutachtern, die angefragt wurden.

Viele Unternehmen publizieren heute jährlich Umweltberichte, in denen sie ihre Bemühungen zur Verbesserung von Umwelt und Gesellschaft detailliert vorstellen. Welche Reaktionen haben Sie von Firmen auf Ihre Arbeit erhalten?

Bisher keine. Die Kluft zwischen Theorie und Praxis ist so gross, dass die Praktiker theoretische Artikel gar nicht lesen. Und wenn sie sie lesen, erzeugt das allenfalls ein Schulterzucken. Ich glaube, dass viele Praktiker in diesem Zusammenhang klüger sind als Forscher. Vermutlich wissen sie, dass all diese sozial orientierten Massnahmen nicht wirklich einen Gewinn bringen, sie sehen aber ein, dass sie das Ganze eben mitmachen müssen. Das haben ja Moden auch an sich. Da geht es ums Aufbauen von Scheinfassaden.

Aber wenn eine Unternehmensführung das soziale Engagement als strategische Massnahme versteht und entsprechend investiert, dann muss sie doch schlüssig darlegen können, dass das etwas bringt.

Klar, aber es muss ja nicht immer belegt werden können, dass die Massnahmen finanzielle Rückflüsse und damit eine Rendite bringen. Es kann auch auf eine Image-Werbung hinauslaufen. Angenommen, die Firma unterstützt ein Obdachlosenheim, dann wird es schwierig, die genauen Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn aus dem getätigten Aufwand zu ermitteln. Aber das Unternehmen leistet so einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt, das stützt die Reputation der Firma.

Es ist also vor allem Werbung?

Natürlich, und das ist auch nicht negativ zu sehen, deshalb steht den Kosten meist ein gewisser Nutzen gegenüber. >>>

CP  
CRESTA  
PALACE

Sommerzeit  
BELEBENDE TAGE IM  
ENGADIN

Grosser SPA-, Pool- und Therapie-Bereich sowie Kinderclub.  
Wandern, Golfen, Biken, Tennis uvm.  
Zimmer/Frühstück ab CHF 125.- pro Person  
Ab 2 Nächten: freie Fahrt auf ÖV + Bergbahnen  
Sommerseason bis 11. Oktober 2015

\*\*\*\*

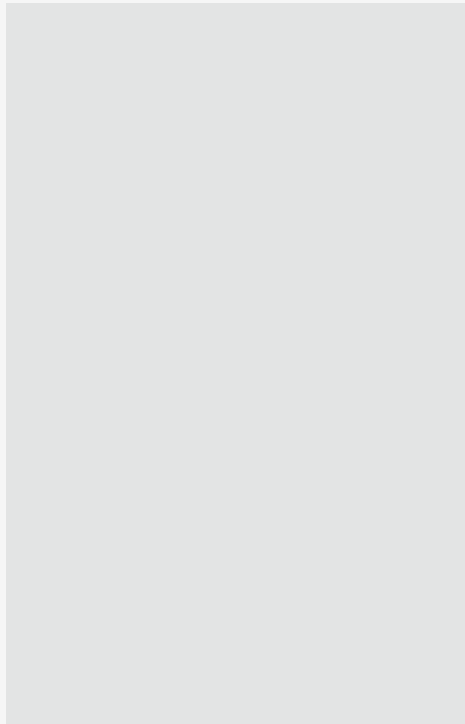
CRESTA PALACE · CH-7505 Celerina/St. Moritz  
T +41 (0)81 836 56 56 · www.crestapalace.ch  
Anne und Kai Ulrich

das Bergjuwel



## Weil nicht sein kann, was nicht sein darf

Soziales Engagement von Firmen ist Mode und gilt als rentabel. Studien, die nicht dazu passen, bleiben unveröffentlicht.



**Bildlegende Titel:** Bildlegende Text

Und er kommt zu dem Ergebnis: «Nur ein Traum war das Erlebnis, weil», so schliesst er messerscharf, «nicht sein kann, was nicht sein darf!»

Dies ist die letzte Strophe des Gedichts «Die unmögliche Tatsache», in dem Christian Morgenstern vorführt, wie man einen Autounfall sozusagen wegdefiniert, weil laut Gesetz Autos an der betreffenden Unfallstelle nicht hätten fahren dürfen. Wenn es darum geht, die Wirklichkeit so erscheinen zu lassen, wie man sie gerne hätte, sind die Menschen einfallsreich. Wie geht man in wissenschaftlichen Arbeiten oder im Journalismus vor, wenn man vorgefasste Meinungen bestätigen oder durch Untersuchungen zu ganz bestimmten Ergebnissen gelangen will? Man blendet einfach all das aus, was nicht ins Bild passt.

Katja Rost, Soziologieprofessorin an der Universität Zürich, und Thomas Ehrmann, Betriebswirtschaftsprofessor an der Universität Münster, haben kürzlich anhand einer umfangreichen Übersichtsstudie gezeigt, wie verbreitet solche Verhaltensweisen auch in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind. In einem Aufsatz unter dem Titel «Reporting Biases in Empirical Management Research: The Example of Win-Win Corporate Social Responsibility»

legen sie in der renommierten Zeitschrift *Business & Society* dar, dass die sogenannte soziale Verantwortung von Unternehmen in vielen empirischen Erhebungen beschönigend beurteilt wird.

Rost und Ehrmann sind so vorgegangen, dass sie 162 Studien zum Zusammenhang zwischen sozialem Engagement und finanziellem Erfolg einer Firma unter die Lupe genommen und auf Auffälligkeiten überprüft haben. Nicht zu übersehen war zunächst, dass die meisten Studien zum Schluss kommen, es lohne sich für eine Firma finanziell, extra Gutes zu tun für Gesellschaft und Umwelt. So gesehen, müsste jeder Franken, der in soziale Projekte gesteckt wird, zu einer höheren Rendite führen und den Unternehmenswert steigern. Gutes tun lohnt sich – das ist seit Jahren die Botschaft der Verfechter der sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR), die solche Programme für eine Firma schon fast als obligatorisch ansehen.

Wie erkennt man, dass all diese Arbeiten ein verzerrtes Bild der Wirklichkeit ergeben? Wie Katja Rost hier im Interview erklärt, fanden sie und ihr Kollege in einer Art Detektivarbeit heraus, dass von all den Untersuchungen zu diesem Thema nur jener Teil veröffentlicht wurde, der die erwünschten Ergebnisse enthält. Studien mit unwillkommenen Befunden dagegen seien in der Schublade verschwunden.

Oft beginnt das «Frisieren» offenbar schon ganz am Anfang. Der Gedanke an das, «was nicht sein darf», regt sich meist schon bei der Wahl der Themen, die man ins Zentrum rücken möchte. Das Schielen auf das erwünschte Ergebnis geht weiter beim Formulieren der Fragestellung, beim Illustrieren durch Beispiele, beim Aufstellen von Thesen oder bei der Auswahl von Stichproben, wenn es ums Überprüfen von Thesen geht. Die Anreize des Wissenschaftsbetriebs begünstigen dieses Verhalten. Unwillkommene Befunde finden, wie Rost und Ehrmann darlegen, oft wenig Anklang bei wissenschaftlichen Zeitschriften, vor allem wenn sie in Widerspruch stehen zu den Arbeiten von Stars der Disziplin und deren Gefolgschaft. In der Medizin ist man dazu übergegangen, jede begonnene Studie zu registrieren, damit es auffällt, wenn nur die «guten Befunde» an die Öffentlichkeit kommen. *Beat Gygi*

Denken die Manager im Prinzip an das Unternehmen oder eher an sich selber, wenn sie ihrer Firma soziales Engagement verschreiben?

In manchen Fällen denken sie an sich selber. Das hat CSR so an sich. Das ist derart breit in seinen Facetten, dass sehr viele Massnahmen möglich sind. Es wird selten Konsens geben zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens in der Frage, welche Massnahme ergriffen werden soll. Möchte man die Frauen fördern oder eher das Opernhaus unterstützen, oder möchte man für sozial schwache Familien das Umfeld verbessern? Manager haben beim Entscheiden einen Ermessensspielraum, der umso grösser ist, je weniger gut sie kontrolliert werden.

**Manager können also auf Kosten der Firma ihre persönlichen Interessen befriedigen?**

Ja, beispielsweise, wenn man das Opernhaus unterstützt. Da erhält man Freikarten oder ist bei interessanten Anlässen eingeladen. Das erhöht das persönliche Prestige. Deshalb kommen Ökonomen auch zum Schluss, dass soziales Engagement der wirtschaftlichen Stärke des Unternehmens auch schaden kann.

**Kommt man da irgendwo an die Grenze zur Korruption?**

Laut Ökonomen, die sich mit dieser Theorie beschäftigen, ist das so.

**Sehen Sie weitere Gebiete, auf denen man ein grosses Getue um etwas macht, das in der Realität wahrscheinlich anders ist?**

Ich vermute, dass das ganze Aufsehen um die Fragen nach Verteilung, Gerechtigkeit und Gleichheit auf eine Modewelle hindeutet. So sind in den Wirtschaftswissenschaften Fragen der fairen Vermögensverteilung zum Mainstream-Thema geworden. Früher haben sich nur Soziologen damit beschäftigt und wurden hierfür oft belächelt. In der Entwicklungshilfe scheint es ebenfalls grossen Druck zu geben, dass nur Studien mit positiven Ergebnissen an die Öffentlichkeit gelangen, damit die Politik in günstigem Licht erscheint.

**Sehen Sie auch Moden, die sich in Nischen entwickeln?**

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es gerade so einen Hype, der heisst: «das demokratische Unternehmen». Die Vertreter dieser Richtung versuchen zu suggerieren, dass Unternehmen heute wegen der Mitbestimmung, Partizipation, der Arbeitsteilung, Flexibilisierung und Ähnlichem demokratischer geworden seien. Interessanterweise kann man hier genau zum umgekehrten Schluss kommen, wenn man sich vor Augen führt, wie stark dadurch die oft unsichtbaren Kontrollen zugenommen haben. Letztere These verkauft sich aber schlechter und wird deswegen auch kaum vertreten. ○