

Der Dialog von Unternehmen mit seinen Stakeholdern

NGOs im Kontext von Unternehmensverantwortung

Der Dialog mit der Gesellschaft ist für verantwortungsbewusste Unternehmen fast schon Pflicht. Dass Dialoge zwar wünschenswert, aber für beide Seiten schwierig sind, lässt sich exemplarisch am Beispiel der Nichtregierungsorganisationen zeigen.

Von Frank Ebinger

Im Zusammenhang mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung erlebt das Konzept des Stakeholder-Engagements in den letzten Jahren einen Boom in Politik, Wirtschaft und Forschung. Spätestens seit dem World Summit for Sustainable Development in Johannesburg steht es als festes Instrument auf der Agenda. Diese Sicht entspringt wohl unter anderem aus der längst nicht neuen Erkenntnis, dass Wirtschaft und Gesellschaft eng miteinander verwoben sind. So zeigt sich, dass wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Prozesse im Weltmaßstab in immer stärkerer Interdependenz stehen und eine tragfähige und nachhaltige Entwicklung im Verantwortungs- und Aktivitätsbereich verschiedener gesellschaftlicher Akteure liegt. Hieraus erwächst die Hoffnung, im kooperativen Austausch zwischen Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilsysteme tragfähige Steuerungsmöglichkeiten entwickeln zu können.

In dieser Denktradition steht auch der Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR), den die EU-Kommission als ein Konzept begreift, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (EU-Kommission 2002).

Im folgenden Beitrag soll diese Sichtweise zum Ausgangspunkt einiger Überlegungen zur Rolle von Stakeholdern im Kontext von CSR genommen werden. Um die Gruppe der Stakeholder fassen zu können, wird hierzu vor allem eine Akteursgruppe in den Mittelpunkt gerückt, die häufig als Sprachrohr pluralistisch geprägter Interessenvielfalt von Stakeholdern fungiert und ein hohes Vertrauen und gesellschaftliches Ansehen genießt: NGOs (SustainAbility 2003). Sie nehmen insofern eine spezielle Rolle ein, als sie vielfach in CSR-Prozessen die Meinung unterschiedlicher Stakeholder wie Arbeitnehmern, Umweltschützern, Verbrauchern, Kunden, etc. vertreten und regelmäßig stellvertretend an Runden Tischen, Multi-Stakeholder-Foren oder unternehmensindividuellen Strategietreffen teilnehmen (SustainAbility 2003).

Dialoge aus Unternehmenssicht

Unternehmen operieren vielfach in internationalen Strukturen und damit unter unterschiedlichen kulturellen Rahmenbedingungen. Sowohl aus weltweit verteilten Fertigungsstandorten als auch aus hochgradig arbeitsteilig und global strukturierten Fertigungsketten resultieren von Region zu Region zum Teil deutlich unterschiedliche Anforderungen, die im Rahmen einer CSR-Strategie zu berücksichtigen sind. Die unternehmensbezogene Verantwortung kann in dieser Sichtweise nicht am Werkstor aufhören, sondern reicht neben der Zuliefererkette über den ganzen Produktlebenszyklus bis zur Verwendung und Entsorgung von Produkten. Damit werden betriebliche Einflussbereiche nicht nur nach innen, sondern auch nach außen adressiert, bei denen CSR-Standards wie der Umgang mit Arbeitnehmern Kinderarbeit, Korruption oder der produkt- und produktionsbezogene Umweltschutz im Rahmen eines unternehmensübergreifenden und transparenten CSR-Managements wichtig werden.

Um diese komplexe und zum Teil nicht völlig transparente Gemengelage in ihrem operativen Geschäft dennoch gesetzes- und gesellschaftskonform glaubhaft zu gestalten, suchen immer mehr Unternehmen den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen. Ziel dieser Dialoge ist vielfach die Verbesserung des Verhältnisses zu gesellschaftlichen Akteuren, Risikominderung durch die Identifizierung so genannter kritischer Aspekte und Tätigkeitsfelder, um so potenziell negative Effekte von „heißen Eisen“ zu erkennen oder aber produktbezogene oder organisatorische Innovationsprozesse zu befruchten. Hierzu nutzen sie den externen Blick und die Ideen von Menschen, die nicht Teil des eigenen Systems sind und nichtkonforme Meinungen und Gedanken aussprechen, um so neue Sichtweisen einzubringen. Dies ist zwar grundsätzlich nichts fundamental Neues. Neu ist aber die Überzeugung, dass hierdurch die so genannte „licence to operate“ und damit Vertrauen, Akzeptanz und Stabilität der Entscheidungen gesichert wird, was nach innen und außen letztlich in eine real gelebte und integrierte CSR-Strategie mit den Kennzeichen Transparenz, Überprüfbarkeit, Langfristigkeit und eben auch Beteiligung mündet.

Das ist genau das Gegenteil von dem, was in der betrieblichen Praxis immer wieder zu beobachten ist: „So wirkt es nicht überzeugend, wenn Philip Morris in einer Werbung Kinder auffordert, nicht zu rauchen. Oder wenn sich die Deutsche Bank international für Nachhaltigkeit einsetzt, aber zeitgleich mit einem Rekordgewinn massenhafte Stellenstreichungen bekannt gibt. Wenn die Lufthansa trotz ihres Klimaschutzengage- →

„Im Rahmen des CSR-Prozesses fungieren NGOs als Watchdog und als dialogbereiter Herausforderer.“

ments für Inlandsflüge wirbt. Wenn sich Einzelhandelsriesen mit fragwürdigen Arbeitsbedingungen wie Wal-Mart für Menschenrechte einsetzen“ (Bergius 2005, C8).

Um ein glaubhaftes CSR-Management zu erreichen, ist es nötig, den Dialog mit den Stakeholdern nicht nur als kurzen, einmaligen Prozess zu sehen, sondern als einen gegenseitigen, lang andauernden Lernprozess, in dem die Dialogergebnisse auch in sichtbare Ergebnisse strategischer und operativer Aktivitäten münden. Dies erfordert aber auch, seine Stakeholder in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, zumindest bis zu einem gewissen Grad – ein Umstand, der in vielen Unternehmen auf deutliches Unwohlsein stößt. Inzwischen reagieren Unternehmen aber immer häufiger damit, für die Stakeholder-Beziehungen verantwortliche Manager einzusetzen, die regelmäßige Runde Tische und professionelle Dialoge organisieren sollen, um den Gesprächsfaden zwischen Unternehmen und NGOs nicht abreißen zu lassen.

Trotzdem bleibt ein gewisser Grad an Unsicherheit im unternehmerischen Geschäft, der auch durch die Einbindung von NGOs nicht aufgelöst werden kann. So weist beispielsweise Matthew Bishop darauf hin, „there is no guarantee that cooperating with NGOs buys a company any long-term reputation protection“ (Salls 2004, S. 1).

Dialoge aus NGO-Sicht

Während sich Diskussionen um die Umsetzung von CSR-Konzepten vor allem mit der Rolle und dem Aufgabenspektrum von Unternehmen beschäftigen, bleibt sowohl die eindeutige Rolle als auch die Verantwortung von NGOs in solchen Prozessen bisher noch unterbelichtet. Bezogen auf die Einflussmöglichkeiten von NGOs im gesellschaftlichen Konzert kursieren eine Reihe von Einschätzungen, wie beispielsweise die von Debora Spar und Lane LaMure, die hervorheben „how smart NGOs can be in their own strategic thinking, and how firms have assumed such a growing role in the global economy, making them a more influential lever in many cases than states“ (Churchwell 2003, S. 1). Ob nun der Einfluss tatsächlich so groß ist wie Spar und LaMure annehmen oder nicht: NGOs versuchen durch ihr Engagement die wirtschaftlichen und sozialen

Praktiken zu beeinflussen. Hierzu übernehmen sie vielfach die Definitionsmacht über Rahmenbedingungen und gesellschaftlich akzeptierte Mindeststandards, um die aus ihrer Sicht besten Bedingungen zu beschreiben. Damit repräsentieren sie zivilgesellschaftliche Meinungen, die sie als Sprachrohr bündeln und öffentlich vertreten. Das Besondere dabei ist allerdings, dass sie eng mit der Zivilgesellschaft vernetzt sind oder sich aus ihr zusammensetzen. Hierdurch verfügen sie über eine breite gesellschaftliche Basis, die ihre Legitimation zumindest in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld sichert und eine Fülle an Expertise hinsichtlich kultureller Gegebenheiten oder regionalem Wissen über institutionelle Rahmenbedingungen und Akteure umfasst.

Im Rahmen des CSR-Prozesses fungieren NGOs in unterschiedlicher Rolle. Auf der einen Seite als eine Art Wachhund, der bei Überschreiten von vereinbarten Grenzen oder bei Missständen lautstark in der Öffentlichkeit darauf aufmerksam macht. Auf der anderen Seite als dialogbereiter Herausforderer, der im Rahmen des CSR-Prozesses Missstände aufzeigt und bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten unterstützt. Letzteres sieht CSR nicht nur als ein Abarbeiten von Forderungskatalogen, sondern als einen Prozess, der kritisch begleitet werden muss. Hierbei werden im Idealfall gemeinsam mit Unternehmen CSR-Geschäftsstandards oder Codes of Conduct entwickelt. Dieser Prozess, so zeigt die Praxis, bedeutet harte Arbeit und einen langen Atem auf beiden Seiten des Tisches.

Die Gefahr für NGOs im Zusammenhang mit ihrer CSR-Rolle liegt darin, dass Unternehmen sie lediglich als Feigenblatt nutzen, um ihre Reputation oder ihr Image aufzupolieren, aber in der Praxis nicht wirklich etwas verändern. Entsprechend muss auch im Dialog die Kritikfähigkeit von NGOs erhalten bleiben. Dies gilt auch für den Fall, dass sich die gemeinsam erarbeiteten Positionen im Unternehmen zu langsam oder nur teilweise durchsetzen.

NGOs und ihre Herausforderungen

Die Nachfrage nach NGOs als mächtigen, unabhängigen Advokaten gesellschaftlicher Interessen lässt auch die Ansprüche an ihre Arbeit in CSR-Prozessen steigen. Diese werden von mehreren Seiten formuliert: vonseiten der Gesellschaft, die natürlich Vertrauen in die Arbeit der NGOs setzt und deren Legitimationsgrundlage darstellt und auch vonseiten der Wirtschaft, die einen verlässlichen und möglichst berechenbaren Partner in den CSR-Prozess einbeziehen will. Hieraus erwachsen Herausforderungen, die eine Reihe von Schwierigkeiten und auch Veränderungsnotwendigkeiten bei NGOs mit sich bringen; vor allem für diejenigen NGOs, die die strategische Entscheidung getroffen haben, Veränderungsprozesse von innen und nicht mehr über (Einzel-)Kampagnen beeinflussen zu wollen. Unabhängig davon, ob sich NGOs eher als so genannte Watchdogs oder aber als dialogbereiter Herausforderer sehen, stellen sich im Zusammenhang mit dem CSR-Konzept die folgenden Herausforderungen, die eng miteinander verknüpft sind:

- Themenabhängige und themenunabhängige Vernetzung von NGOs: Durch den hohen Grad an internationalen Strukturen und Prozessen in der Wirtschaft erwachsen NGOs komplexe Herausforderungen auch hinsichtlich ihrer eigenen Wahrnehmungs- und Leistungsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund erscheint es für international oder auch national arbeitende NGOs immer schwieriger, ihre eigenen Themenfelder umfassend zu verfolgen. Im Zusammenhang mit CSR wird dieser Grad an Komplexität nochmals erhöht. CSR-Prozesse führen dazu, dass nun zum Beispiel umweltbezogene NGOs und sozialbezogene NGOs an einem Strang ziehen müssen. Hieraus kann im schlechtesten Falle eine Konkurrenz der Themen, aber auch eine Konkurrenz zwischen den NGOs entstehen. Dass diese Situation sowohl für NGOs als auch für Unternehmen schwierig werden kann, zeigt beispielsweise aktuell die Kontroverse des Öko-Instituts mit der Deutschen Umwelthilfe (DUH) über die Zusammenarbeit mit der Daimler Chrysler AG. Dieser Fall liefert ein anschauliches Lehrstück dafür, dass eine Bewertung von Unternehmensaktivitäten nicht immer einfach und objektiv ist (Öko-Institut 2005). Zur Lösung solcher Probleme könnte eine stärkere Vernetzung von NGOs zumindest tendenziell beitragen. Dies zeigt das Beispiel einer jüngst begonnen Zusammenarbeit im Rahmen der Begleitung des ISO-Prozesses zur Erarbeitung eines Standards zu Social Responsibility, an dem rund 30 NGOs aus unterschiedlichen Bereichen und Kontinenten beteiligt sind.
 - Sichtbarkeit und Finanzierung: Während die engere Vernetzung von NGOs als wichtige Erfolgsvoraussetzung im internationalen Kontext erscheint, stellt sie auf der anderen Seite ein Risiko dar. Die schwindende Sichtbarkeit einzelner NGOs macht den Nachweis der Übernahme von Verantwortung bei gesellschaftlichen Änderungsprozessen schwerer. Dies ist aber Voraussetzung für die Einwerbung lebenswichtiger finanzieller Ressourcen. Wie die Praxis zeigt, erfordert ein stärkeres Engagement in CSR-Prozessen neben größeren zeitlichen Ressourcen auch steigende Finanzressourcen, die vor allem mit der internationalen Arbeit zusätzlich notwendig werden können. Eine schwierige Dilemmasituation für viele NGOs.
 - Professionalisierung von NGOs: Neben der Sichtbarkeit und einem steigenden Bedarf an finanziellen Mitteln stehen auch organisatorische Herausforderungen an, die zum Beispiel SustainAbility mit „necessity for efficient and transparent leadership, organisation and information structures“ bezeichnet. Dies wird in Zukunft als wichtige Voraussetzung von NGOs gesehen, um sich transparent, glaubwürdig und verlässlich in Richtung ihrer Basis zu stellen.
- Die hier nur skizzierten und längst nicht vollständig aufgeführten Änderungsnotwendigkeiten treffen auf organisatorische Strukturen von NGOs, die vornehmlich durch ehrenamtliches Engagement vieler Menschen getragen werden. Eine weit entwickelte Struktur hauptamtlicher Organisationsmitglieder existiert vielfach nur in Ansätzen. Die Forderung einer

intensiveren Einbindung von NGO-Vertretern in CSR-Prozesse führt unter diesen Rahmenbedingungen tendenziell zu einer Überforderung weniger oder an Kapazitätsgrenzen, die in ehrenamtlichen Strukturen kaum oder nur schwer erweiterbar sind.

Fazit und kurzer Ausblick

Insgesamt betrachtet stellt das Konzept des Stakeholder-Engagements zwar eine gute Möglichkeit für Unternehmen und NGOs dar, ihren jeweiligen Beitrag zielgerichtet und für beide Seiten sinnvoll im CSR-Prozess einzubringen. Aber gerade wegen der oben skizzierten Gefahren für beide Seiten ist das Stakeholder-Engagement ein fragiles Konstrukt, dessen Tragfähigkeit sich erst noch in den kommenden Jahren erweisen muss. Die umrissenen wachsenden Anforderungen an NGOs sind es aber, denen in Zukunft stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Daraus entstehende strategische und organisatorische Herausforderungen stellen ein Forschungsfeld dar, dem sich der Autor in den kommenden Jahren stärker widmen wird.

Literatur

- AccountAbility (Institute of social and ethical accountability) (Hrsg.): *Assurance Standard AA1000*. London 2003.
- Bergius, S.: *Eine gute Reputation beruht auf harter Arbeit*. In: Frankfurter Rundschau, Nr. 114, 16.6.2005.
- Churchwell, C.D.: *When Protestors Knock at Your Door*. Harvard Business School Working Knowledge 2003, download at: http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=3677&t=bizhistory, 2005.
- EU-Kommission (Hrsg.): *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*, KOM 347 endgültig. Brüssel 2002.
- European Business Campaign on Corporate Social Responsibility (Hrsg.): *It simply works better! Campaign Report on European CSR Excellence 2003–2004*. Copenhagen 2005.
- Öko-Institut: *Pressemitteilung www.oeko.de*. Aufruf am 29.7.2005.
- Salls, A.: *An Opposing View on Corporate Social Responsibility*. Harvard Business School Working Knowledge 2004, download at: http://hbswk.hbs.edu/tools/print_item.jhtml?id=4008&t=bizhistory, 2005.
- SustainAbility (Hrsg.): *The 21st Century NGO – In the Market for Change*. London 2003.

■ AUTOR + KONTAKT

Dr. Frank Ebinger ist Assistent am Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg und Mitglied des Arbeitskreises Wirtschaft und Finanzen des BUND.



Institut für Forstökonomie,
Tennenbacher Str. 4,
79106 Freiburg. Tel. 0761/203-3686,
E-Mail: f.ebinger@ife.uni-freiburg.de

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.