

# Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen

LOTHAR RIETH UND THORSTEN GÖBEL\*

## *Corporations, Social Responsibility, and the Role of NGOs*

*English abstract: Corporate Social Responsibility (CSR) has become a major topic in recent years. In the article, the authors discuss how non-governmental organizations - as one key stakeholder group of corporations - assess the CSR-initiatives of transnational corporations (TNCs). They present the results of an empirical survey among the most important German NGOs or German branches of international NGOs. NGOs generally face the basic choice either to engage with or to confront TNCs. Whereas formerly, the relationship used to be of a rather confrontational nature, this has changed towards more cooperative approaches.*

*Keywords: corporate social responsibility, non-governmental organizations, Kooperation, Konfrontation, Verhaltenskodizes, Partnerschaften*

## 1. Einleitung

Die Bedeutung und die Rolle von nicht-staatlichen Akteuren in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik sind in einer zunehmend globalisierten Welt im Wandel begriffen. Das zeigt sich besonders deutlich im Bereich sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen. Die Meinungen zum Thema soziale und ökologische, oder kurz gefasst gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, liegen noch immer sehr weit auseinander. Dieser Beitrag untersucht aus der Perspektive von Nichtregierungsorganisationen (NGOs)<sup>1</sup> die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen und

---

\* Lothar Rieth, Dipl.-Verw. Wiss., M.A., Universität Tübingen, Graduiertenkolleg „Globale Herausforderungen“, Institut für Politikwissenschaft, Melanchthonstr. 36, D-72074 Tübingen; Tel.: ++49-(0)7071-29-78371, Fax: ++49-(0)7071-29-2417, E-Mail: Lothar.Rieth@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Global Governance, Nicht-Staatliche Akteure, Corporate Social Responsibility, Wirkungsmonitoring.

Thorsten Göbel, M.A., Universität Tübingen, Graduiertenkolleg „Globale Herausforderungen“, Hülbenstr. 2, D-71088 Holzgerlingen; Tel.: ++49-(0)7031-752995, E-Mail: Thorsten.Goebel@uni-tuebingen.de, Forschungsschwerpunkte: Globale Politiknetzwerke, Theorien von Effektivität und Legitimität, Multistakeholderprozesse.

<sup>1</sup> In diesem Beitrag werden NGOs als nicht-staatliche, nicht-profitorientierte, nicht-kriminelle und nicht-gewalttätig orientierte Organisationen definiert. Positiv formuliert handelt es sich um Mitglieder der Zivilgesellschaft, welche sich als Sphäre von Ideen, Werten, Organisationen, Netzwerken und Individuen konstituiert. Der Fokus dieser Arbeit liegt vorwiegend auf formalen Organisationen der Zivilgesellschaft, die keinen ad hoc Charakter haben, ein langfristiges Fortbestehen anstreben und sich auf der Basis einer selbst geschaffenen Satzung autonom verwalten (Gordenker/Weiss 1996; Anheier et al. 2001; Curbach 2003; Neubert 2003).

präsentiert die Ergebnisse einer Umfrage unter 25 deutschen NGOs, die zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, aber insbesondere auch zu ihrem Verhältnis zu Unternehmen befragt wurden.

Wie weit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reicht, ist sehr umstritten. Art. 14,2 des deutschen Grundgesetzes spricht davon, dass Eigentum verpflichtet und dass sein Gebrauch zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen soll. Was dies in Zeiten einer globalisierten Weltwirtschaft bedeutet, ist nicht abschließend geklärt und häufig auch abhängig vom soziokulturellen Kontext (Brühl et al. 2004). Je nach Definition wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen entweder sehr weit oder enger gefasst. Ein Dialogprozess zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Stakeholder), der im Rahmen der Europäischen Union durchgeführt wurde, kam 2001 zum Zwischenfazit, dass soziale und ökologische Unternehmensverantwortung („corporate social responsibility“ (CSR) oder „corporate citizenship“) definiert wird als

„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“<sup>2</sup>

Neben der Klärung der Definitionsfrage ist vielfach umstritten, wie philanthropische Maßnahmen, beispielsweise die Gründung einer Stiftung, bewertet und eingeordnet werden sollen. Außerdem ist unklar, in welcher Form Unternehmen Rechenschaft über ihr gesellschaftliches Engagement ablegen sollen und wer dies kontrollieren soll. Dies sind nur einige Fragen, die alle Stakeholder, aber insbesondere NGOs als Vertreter gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bewegen.

Die Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ist u. a. wegen der komplexen Gesamtlage sehr unübersichtlich. In einer immer stärker globalisierten Weltwirtschaft ist der Staat häufig nicht mehr willens oder kaum mehr fähig unilateral Regelungen durchzusetzen, ohne die heimische Wirtschaft zu schädigen; Wirtschaftsunternehmen hingegen entziehen sich mit einer ähnlichen Argumentation zusätzlichen Verpflichtungen. Sie verweisen auf den internationalen Wettbewerbsdruck, der keinen Spielraum für weiteres gesellschaftliches Engagement lasse, oder sie behaupten, dass sie sich ohnehin bereits in ausreichendem Maße gesellschaftlich engagieren und im Vergleich mit anderen Unternehmen weltweit bereits sehr hohe Standards anwenden.

Es ist unbestritten, dass NGOs einen maßgeblichen Anteil daran haben, dass in der Zwischenzeit größtenteils nur noch über das *wie* und nicht mehr über das *ob* der Umsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen debattiert wird. Die Mehrzahl der Unternehmen hat akzeptiert, dass es zumindest aus Reputationsgründen, wenn nicht gar aus Gründen normativer Überzeugung, sinnvoll ist, sich

---

<sup>2</sup> Nach dieser z. Z. konsensfähigen Definition sind somit drei Aspekte zentral für das in dieser Studie zu Grunde gelegte Verständnis von sozialer und ökologischer Unternehmensverantwortung: 1) Unternehmen gehen freiwillig über gesetzliche Verpflichtungen hinaus; 2) Unternehmen sind sich ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen bewusst; und 3) CSR ist integraler Teil des Unternehmensmanagements und findet nicht außerhalb des Kerngeschäfts statt. (European Commission 2001; 2002).

in einer gewissen Form gesellschaftlich zu engagieren (Haufler 2001). Außerdem müssen Unternehmen trotz aller Interessenunterschiede immer damit rechnen, dass es auf internationaler Ebene zu neuen internationalen Verträgen oder Konventionen kommt, die den Druck auf Unternehmen erhöhen, sich stärker sozial und ökologisch zu engagieren (s. aktuelle Entwicklungen im Rahmen der 61. Sitzung der Menschenrechtskommission und die Ernennung eines Sonderberichterstatters zum Thema Menschenrechte und Transnationale Konzerne).<sup>3</sup> Im Vordergrund steht bei Unternehmen jedoch die Frage, wie und in welcher Form sie auf NGO-Kampagnen reagieren sollten, da diese die kurz- und mittelfristig größte Gefahr für Unternehmen darstellen. So können Boykottaufrufe zu einem schlechten Image führen, was wiederum die Marktsituation eines Unternehmens verschlechtert.

Nicht zuletzt aus diesen Gründen versuchen immer mehr Unternehmen, insbesondere die großen weltweit operierenden Aktiengesellschaften, sich zumindest dezent proaktiv zu verhalten und durch stetige Öffentlichkeitsarbeit ihr soziales und ökologisches Engagement in „Hochglanzbroschüren“ und umfangreichen Internetangeboten zu präsentieren. Außerdem sind sie mit der Zeit immer geübter und geschickter im Umgang mit ihren Hauptkontrahenten, den NGOs, geworden. So gehen Unternehmen immer häufiger zum Gegenangriff über und werfen NGOs fehlende demokratische Legitimierung vor oder fordern, dass sie sich den Marktgegebenheiten anpassen müssen, um ihr eigenes Überleben zu sichern und um einen Wandel auf Unternehmensseite herbeizuführen (SustainAbility 2003).

Auch wenn sich die Lage in Deutschland grundsätzlich weniger dramatisch darstellt, so kann auch hier nicht davon gesprochen werden, dass es einen offenen und regelmäßigen Austausch zwischen NGOs und Unternehmen gibt. Gespräche ohne Vorurteile und ohne die Gefahr einer drohenden Instrumentalisierung finden nur sehr selten statt. In Deutschland gibt es auf der einen Seite Unternehmen, die jede Bereitschaft zu verstärktem sozialen und ökologischen Engagement weit von sich weisen. Andererseits gibt es aber auch besonders Familienunternehmen, die es seit Jahrzehnten als ihre genuine Pflicht ansehen, sich gesellschaftlich zu engagieren. Sie tun dies beispielsweise über eine eigene Stiftung oder setzen sich auch über philanthropische Gesten hinaus in ihrem Unternehmen für die Wahrung von Arbeitnehmerrechten und Umweltschutz ein.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund müssen NGOs, die es zu ihrem Ziel erklärt haben, Unternehmen zu verstärktem gesellschaftlichem Engagement zu verpflichten, ihre Strategien überdenken. Auch sie sind, wie profitorientierte Unternehmen, immer mehr dazu gezwungen, ihre beschränkten zeitlichen und personellen Ressourcen gezielt einzusetzen. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben NGOs ihre Strategien gegenüber Unternehmen spürbar geändert. Grundsätzlich stehen NGOs vor der Wahl, ob sie sich, wie weithin angenommen, primär konfrontativ oder eher kooperativ verhalten und verstärkt den Dialog mit Unternehmen aufnehmen sollten. Diese Studie kommt zu dem

---

<sup>3</sup> Siehe Resolution 2005/69 (Dokument E/CN.4/2005/L.10/Add.17) der Menschenrechtskommission der Vereinten Nationen.

<sup>4</sup> Eine detaillierte Beschreibung des sozialen und ökologischen Engagements deutscher Unternehmen ist einer Überblicksstudie aus dem Jahr 2003 zu entnehmen (Rieth 2003).

Ergebnis, dass es unter NGOs einen deutlichen Trend zu verstärkter Kooperation mit Unternehmen gibt.

Dieses Ergebnis beruht auf einer von uns durchgeführten Studie unter den wichtigsten deutschen NGOs.<sup>5</sup> Es wurde gefragt, ob sich das Verhältnis von NGOs zu Unternehmen gewandelt hat, wie NGOs das derzeitige Engagement von Unternehmen einschätzen und welche Formen der Kooperation zwischen NGOs und Unternehmen für die Zukunft am meisten Erfolg versprechen. Im folgenden Abschnitt wird das analytische Raster vorgestellt, das der Untersuchung zugrunde liegt. Im dritten Teil wird beschrieben, dass NGOs das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen für stark verbesserungswürdig einstufen und dennoch verstärkt kooperative Handlungsformen gegenüber Unternehmen einsetzen, weil diese in vielen Fällen als Erfolg versprechender als rein konfrontative gelten. Im vierten Teil wird untersucht, welche Motivation Unternehmen haben, sich gesellschaftlich zu engagieren. Neben der Erhöhung der eigenen Glaubwürdigkeit versuchen Unternehmen auch Umsatzrückgängen vorzubeugen. Überdies werden unterschiedliche Instrumente vorgestellt, die das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen stärken können. Im fünften Teil werden insbesondere Verhaltenskodizes und Partnerschaften genauer analysiert. Verhaltenskodizes sind aus NGO-Sicht nur mit eingebautem Monitoring zielführend, Aussagen zu Partnerschaftsprojekten sind, auch wegen bisher eingeschränkter Erfahrungen, nicht eindeutig. Am Beispiel des Global Compact werden mögliche Probleme von Partnerschaftsprojekten aus NGO-Sicht skizziert. Abschließend wird ein Ausblick gewagt, wie sich das Verhältnis zwischen NGOs und Unternehmen weiterentwickeln könnte.

## 2. Die Theorie: Einstellungen und Handlungsoptionen von NGOs gegenüber Unternehmen

Das Verhalten von NGOs gegenüber Unternehmen ist in erster Linie von Misstrauen geprägt. Da NGOs Unternehmen vorwiegend als profitorientierte Akteure wahrneh-

---

<sup>5</sup> Dafür wurden 32 NGOs aus den Bereichen, Gewerkschaften, Kirchen und anderer zivilgesellschaftlicher Gruppen ausgewählt, die primär dem Bereich „advocacy-group“ zuzuordnen sind. In der Literatur wird zwischen „service“ und „advocacy“ Organisationen unterschieden. „Service“ Organisationen erbringen originär öffentliche Dienste, wie z. B. humanitäre Dienste bei Hungersnöten oder Erdbeben. „Advocacy“ Organisationen betreiben demgegenüber vermehrt Agenda-Setting und lancieren bestimmte Themen auf die politische Tagesordnung (Rittberger et al. 1999).

An dieser Studie, die im Zeitraum Herbst 2003 - Frühjahr 2004 durchgeführt wurde, beteiligten sich 25 Organisationen durch das Ausfüllen eines Fragebogens. Dies entspricht einer Beteiligung von 78,1 %, was ein Indikator für einen hohen Grad an Repräsentativität darstellt. An der Umfrage nahmen teil: Attac Deutschland – Arbeitskreis „Deconcentration International“, Brot für die Welt, BUND, Deutscher Naturschutzring, Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, DGB Bundesvorstand, Evangelischer Entwicklungsdienst, Forum Menschenrechte, Forum Umwelt und Entwicklung, Germanwatch, Gesellschaft für bedrohte Völker, Greenpeace Deutschland, IG Bauen Agrar Umwelt, IG Bergbau Chemie Energie, IG Metall, Justitia et Pax, Kampagne für Saubere Kleidung, Misereor, OXFAM Deutschland, Robin Wood Deutschland, Südwind Institut, terre des hommes, WEED, Werkstatt Ökonomie und WWF Deutschland. Neben der Beantwortung von Fragebögen durch die NGOs wurden Aussagen von NGO-Mitarbeitern, die in Telefoninterviews getätigt wurden, zur Vervollständigung der Antworten herangezogen.

men, äußerten NGOs sich überwiegend kritisch gegenüber dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen (z. B. Klein 2000; Werner/ Weiss 2001). Es gibt jedoch erste Anzeichen, dass NGOs nicht mehr nur konfrontativ agieren, sondern sich unter Umständen auch eine Zusammenarbeit mit Unternehmen vorstellen können.

## 2.1 NGO-Ziele

Die Entscheidung für eine kooperative oder stärker konfrontative Handlungsoption hängt bei NGOs zum einen von der Einstellung gegenüber Unternehmen, aber auch vom jeweiligen Ziel ab, das mit ihren Handlungen erreicht werden soll. So lehnen NGOs, die gegenüber Unternehmen feindlich orientiert oder misstrauisch eingestellt sind, zunächst jegliche Form der Kooperation mit Unternehmen ab. Sie misstrauen den Kräften des freien Markts und lehnen Formen der Selbstregulierung zwischen Unternehmen ohne staatliche Kontrolle ab. Sie streben stattdessen verbindliche Regeln an, die national wie international gelten. Da ihnen bewusst ist, dass eine nationale Insellösung nur bedingt tragfähig ist, setzen sie sich besonders für eine global verbindliche Regelung ein, deren Umsetzung im Optimalfall von einer internationalen Organisation überwacht wird.

Demgegenüber stehen NGOs, die eine moderate oder grundsätzlich wohlwollende Einstellung gegenüber Unternehmen haben, Instrumenten wie Verhaltenskodizes und öffentlich-privaten Partnerschaften eher offen gegenüber. Diese NGOs betrachten Unternehmen nicht nur als Teil des Problems, sondern sehen Unternehmen auch als Bestandteil und unter Umständen als Partner der Lösung an. Mit einem hohen Maß an Zurückhaltung werden Dialog- und Kooperationsmöglichkeiten diskutiert, wohlwissend, dass ihre eigene Unabhängigkeit und damit auch ein Teil ihrer Glaubwürdigkeit gefährdet sind. Unterschiedliche Instrumente werden als sinnvoll erachtet, um einen Bewusstseinswandel bei Unternehmen herbeizuführen und häufig als Zwischenschritt für die Erstellung von verbindlichen Regeln auf globaler Ebene gesehen. Nationale, auch freiwillige, Regelungen stellen in dieser Sicht sinnvolle Ergänzungen dar.

## 2.2 NGO-Einstellungen

Voraussetzung für eine mögliche Kooperation ist allerdings, dass das einzelne Unternehmen von NGOs als Kooperationspartner grundsätzlich akzeptiert wird. Ein Wandel der Einstellung auf Seiten von NGOs hätte unter Umständen zur Folge, dass NGOs nicht nur vermeintliches Fehlverhalten von Unternehmen kritisieren und attackieren, sondern ihnen auch stärker bei der Umsetzung oder beim Monitoring (Überprüfung und Kontrolle) sozialen und ökologischen Engagements beratend zur Seite stehen.


Ob diese Form der Kooperation bereits vermehrt stattfindet oder ob die wenigen bekannten Beispiele nur Einzelphänomene darstellen, ist noch nicht hinreichend erforscht.<sup>6</sup> Aus diesem Grund ging diese Untersuchung von der These aus, dass

---

<sup>6</sup> So wird in vielen Beiträgen vermutet, dass trotz vorhandenem gegenseitigem Misstrauen ein Trend von einem konfrontativen hin zu einem stärker kooperativ geprägten Ansatz festzustellen ist. Dieser

NGOs gegenüber Unternehmen traditionell eher misstrauisch sind, eine tendenziell kritische Grundhaltung einnehmen und daher primär konfrontativ agieren. Daraus ließe sich folgern, dass eine kritische Einstellung von NGOs gegenüber Unternehmen eher zu einem konfrontativen Verhalten führt, während eine positivere Beurteilung von Unternehmen seitens NGOs auch zu kooperativem Handeln führen kann.

Ein Ziel dieser Untersuchung war es daher zum einen herauszufinden, ob Kooperation bereits häufiger stattfindet als in der Öffentlichkeit bekannt ist oder wahrgenommen wird. Zum anderen gilt es zu eruieren, welche neuen Formen der Zusammenarbeit bereits in der Praxis (erfolgreich) umgesetzt werden. Das hier gewählte Kontinuum der Einstellungen umfasst fünf Stufen. Ausgehend von der Ausgangshypothese korreliert es mit stärker kooperativem bzw. konfrontativem Verhalten von NGOs gegenüber Unternehmen.

Kooperativ		
	Positiv	Dialog und Überzeugungsstrategien
	Wohltuend	Forderung nach Verhaltenskodizes
	Moderat	Forderung nach gesetzlichen Regelungen
	Misstrauisch	Klagen vor Gericht
	Feindlich	Boykottaufufe
Konfrontativ		

*Tabelle 1: Kontinuum der NGO-Einstellungen gegenüber Unternehmen (Winston 2002)*

## 2.3 NGO-Handlungsoptionen

Zur Umsetzung der jeweiligen Ziele stehen NGOs eine Vielzahl von Handlungsoptionen offen, die in drei Kategorien unterteilt werden können: kooperativ, neutral und konfrontativ. Als neutral wird die Dokumentation und Veröffentlichung von unternehmerischem Fehlverhalten eingeordnet, da es zu den Kernaufgaben von NGOs zählt auf Missstände hinzuweisen. Das Aufdecken von Verfehlungen, der Hinweis auf Gesetzeslücken oder fehlende Überwachung von Vorschriften und Richtlinien dient NGOs als Teil ihrer Daseinsberechtigung, da staatliche Behörden nur unzureichend in der Lage sind, einerseits eine vollständige Kontrolle zu gewährleisten und andererseits Gesetze und Vorschriften den veränderten Bedingungen im Rahmen der weltwirtschaftlichen Globalisierung zeitnah anzupassen. Da NGOs diese Aufgaben, unabhängig vom jeweiligen Verhältnis zu Unternehmen, immer nachgehen werden, wird in dieser Studie nur zwischen kooperativen und konfrontativen NGO-Handlungsoptionen unterschieden.

Als kooperativ sind alle dialogorientierten Handlungsformen einzustufen. Darunter fallen beispielsweise alle Maßnahmen, die das Ziel haben, Unternehmen für stärkeres soziales und ökologisches Engagement zu gewinnen wie z. B. Forschungsarbeiten, die

---

Trend wird dabei lediglich an Einzelbeispielen belegt und nicht systematisch erhoben (Kerkow et al. 2003; Speich et al. 2003; Leggewie 2004). Empirisch-analytische Untersuchungen sind nur aus dem angelsächsischen Kontext bekannt, wobei auch diese sich in der Regel auf Einzelfalluntersuchungen beschränken (siehe Doh/Teegen 2003).

die Vorteile einer auf CSR basierten Unternehmenspolitik hervorheben oder Lobby-Tätigkeiten bei Unternehmensvertretern, aber auch gemeinsame Veranstaltungen, bei denen mögliche CSR Maßnahmen von Unternehmen diskutiert werden, ebenso wie die Teilnahme an sog. „Stakeholderdialogen“ bei Unternehmen. Ziel ist es hierbei, die Unternehmensvertreter auf moralischer wie auf zweckrationaler Ebene mit Argumenten zu erreichen. Zu dieser Gruppe von Handlungsformen gehören darüber hinaus auch die Forderung nach der Annahme von Verhaltenskodizes durch einzelne Unternehmen oder die Aufstellung von branchenspezifischen Lösungen, wie beispielsweise in der Textilindustrie im Rahmen der „Fair Labor Association (FLA)“<sup>7</sup> geschehen. Bei Aktiengesellschaften besteht außerdem die Möglichkeit, dass über Aktionärseingaben gefordert wird, CSR-Vorgaben stärker in die Geschäftspolitik zu integrieren.

Zu den konfrontativen Maßnahmen zählen alle nicht dialogorientierten Aktionen, die sich über Hilfe von Dritten an Unternehmen richten. Dies bezieht sich zum einen auf den Staat sowie zum anderen auf den Verbraucher als potentiellen Konsumenten der vom Unternehmen hergestellten Waren. Der Ruf nach gesetzlichen Regelungen auf nationaler und internationaler Ebene stellt dabei eine der Hauptforderungen von NGOs dar, da die Berücksichtigung sozialer und ethischer Aspekte bisher noch nicht zu den allgemeingültigen Standards moderner Unternehmensführung zählt. Auch besteht für Richter und Staatsanwälte die Möglichkeit, Gesetze neu auszulegen bzw. auf neue Sachverhalte anzuwenden und Klage zu erheben bzw. zuzulassen. So werden von nationalen Gerichten und verstärkt auch vor dem Streitschlichtungsmechanismus der Welthandelsorganisation (WTO) das Verhalten von Unternehmen immer häufiger auf Einhaltung sozialer und ökologischer Anforderungen überprüft, welche sich aus internationalen Konventionen oder auch nationalen Gesetzen ergeben. Außerdem werden Verbraucher vermehrt direkt oder indirekt zum Boykott bestimmter Produkte aufgerufen. Es wird dabei auf Produktionsbedingungen oder auf die Schädlichkeit bestimmter Produkte hingewiesen. Ziel ist es, das Verbrauchervertrauen zu erschüttern und die Kaufentscheidung zu beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass NGOs unterschiedliche dialog- und weniger dialog-orientierte Instrumente zur Verfügung stehen, um Unternehmen auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen.

### **3. Die Empirie: Einstellungen und Handlungsoptionen von NGOs gegenüber Unternehmen**

In diesem Abschnitt wird der theoretisch beschriebene Zusammenhang zwischen NGOs und Unternehmen mit den Ergebnissen der Umfrage abgeglichen. Auffällig ist, dass fast alle untersuchten NGOs die Notwendigkeit sehen, das Themengebiet Unternehmensverantwortung als eigenes Aufgabengebiet zu bearbeiten. Bei der Zuordnung des Themas innerhalb einer NGO lassen sich allerdings deutliche Unterschiede feststellen. Dies kann als Beleg dafür gewertet werden, wie schwer sich NGOs tun, das Thema CSR intern zu verorten; interessanterweise trifft dieser Befund auch auf Unternehmen zu (Rieth 2003).

---

<sup>7</sup> Für mehr Informationen zur FLA: [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org); (Jenkins et al. 2002).

### 3.1 Einstellungen von NGOs gegenüber Unternehmen

Generell kann festgestellt werden, dass 75% der befragten NGOs das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen als „mäßig“ oder „schlecht“ einstufen. Deutsche Unternehmen wurden in den Bereichen Arbeitnehmerrechte und Umweltschutz vergleichsweise besser bewertet als im Bereich Menschenrechte. In diesem Zusammenhang wurde von einigen NGO-Vertretern angemerkt, dass eine Pauschalierung aller Unternehmen schlecht möglich sei, denn, so ein Teilnehmer, „es gibt [bei den Unternehmen] Totalversager und sehr Engagierte, und ein breites Mittelfeld“.

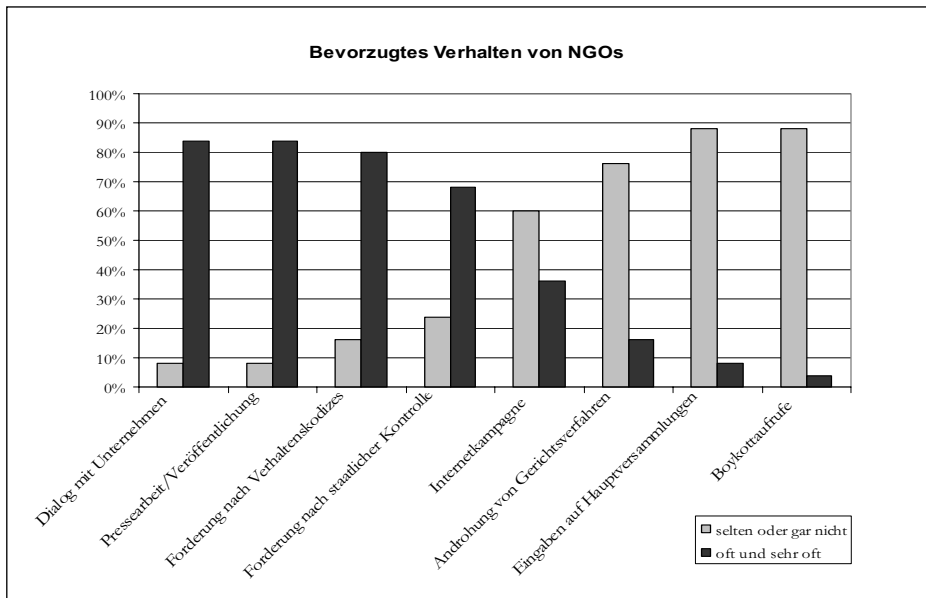
Bezüglich der Unternehmen oder Branchen, die aus NGO-Sicht besonders positiv oder negativ auffallen, bestätigte sich diese Beobachtung. Es ließen sich nur wenige klare Tendenzen identifizieren. Meist wurden Branchen mit direktem Kundenkontakt positiver bewertet als Unternehmen aus rein produzierenden Branchen. Eher positiv wurden der Textilbereich sowie die Bereiche erneuerbarer Energien und Bioprodukte bewertet. Einen schlechten Eindruck hinterließen die extraktiven Industrien, insbesondere Bergbau und Ölindustrie sowie Chemieindustrie und Energiekonzerne. Grundsätzlich ist eine Gesamtbeurteilung einer Branche kaum möglich. So gibt es auch in der Öl- und Chemie-Industrie positive Ausreißer, wie z. B. Unternehmen, die als besonders oder tendenziell fortschrittlich eingestuft werden können (z. B. BASF oder BP und mit Abstrichen Shell).

### 3.2 Verhalten von NGOs gegenüber Unternehmen - Status quo Analyse

Die erhobenen Daten belegen, dass konfrontative Handlungsoptionen weniger oft Anwendung finden als kooperative (Poncelet 2003). Neben der Kernaufgabe der Dokumentation und Veröffentlichung von Fehlverhalten von Unternehmen wurde die Option „Dialog mit den betroffenen Unternehmen“ ebenso häufig genannt. 84% der NGOs gaben an, „oft“ oder „sehr oft“ einen Dialog mit Unternehmen zu führen.

Die Zeiten der rein konfrontativ orientierten Kampagnenarbeit sind also offenbar vorüber. Dies belegen auch die Aussagen, dass beispielsweise kritische Internetkampagnen nur selten das Mittel der Wahl darstellen, ebenso wenig Boykottaufrufe. Auch die Androhung von Gerichtsverfahren, die bei NGOs in den USA ein häufig verwendetes Mittel darstellen, ist für die wenigsten deutschen NGOs eine Handlungsalternative. Weitere vermehrt genutzte Verhaltensmuster sind die Forderungen nach Verhaltenskodizes sowie nach staatlicher Kontrolle. Die beinahe routinemäßig vorgetragene Forderung nach neuen gesetzlichen Regelungen gleicht schon fast einem Ritual, jedoch ohne konkrete Hoffnung auf baldige Erfüllung auf nationaler oder internationaler Ebene. Flexible Lösungen in Form von Verhaltenskodizes spiegeln andererseits aber auch den Trend zu kooperativen Formen der Zusammenarbeit wieder. Somit versuchen NGOs traditionellen Forderungen ihrer Mitglieder mit neuen Formen der Zusammenarbeit mit Unternehmen gerecht zu werden.





*Abbildung 1: Bevorzugtes Verhalten von NGOs gegenüber Unternehmen*

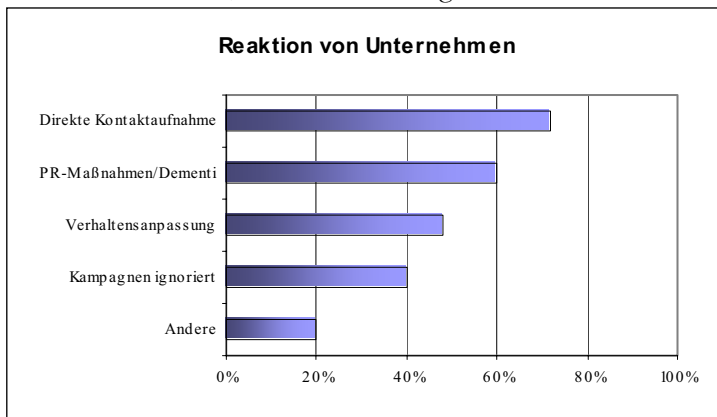
NGOs verknüpfen sehr oft kooperative mit „robusteren“ konfrontativen Maßnahmen, wie zum Beispiel Androhung von Kampagnen, Gerichtsverfahren oder Boykottaufrufen. Es kann also einerseits festgestellt werden, dass im Verhalten von NGOs gegenüber Unternehmen eine Grundtendenz zum „Zuckerbrot“ der Kooperation und des Dialoges mit den Unternehmen besteht, dass allerdings auch die „Peitsche“ des konfrontativen Verhaltens noch nicht ausgedient hat und im Zweifelsfall weiterhin als nötig erachtet wird, um Unternehmen zu Verhaltensänderungen zu bewegen.

### 3.3 Reaktionen von Unternehmen

Genauso interessant ist es, die Reaktion von Unternehmen auf NGO-Maßnahmen zu analysieren. So ist zunächst festzuhalten, dass Unternehmen sehr differenziert reagieren, wenn sie mit NGO-Kritik konfrontiert werden. Aktive und passive Verhaltensweisen halten sich die Waage. Es entsteht der Eindruck, dass Unternehmen genauso häufig direkten Kontakt mit den Urhebern der Kampagne suchen und/oder ihr Verhalten anpassen, wie dass Kampagnen durch Unternehmen ignoriert oder mit PR-Maßnahmen und Dementi abgewiegelt werden.

Dieses ambivalente Verhalten auf Seiten von Unternehmen lässt auf ein Dilemma ihrerseits schließen. Einerseits wird Unternehmen von Anteilseignern unterstellt, dass Ressourcen unnötigerweise für vermeintlich nicht-profit-relevante Aufgaben verwendet werden (vgl. These von Friedman (1970) „The social responsibility of business is to increase its profits“). Andererseits sehen sich Unternehmen unter Zugzwang, sich gesellschaftlich zu engagieren, um zumindest der Gefahr von reputationsschädigenden Kampagnen zu entgehen. Da viele Unternehmen immer noch (oder noch immer!)

offiziell nicht zugeben würden, dass sie verstärkt eine pro-aktive Haltung gegenüber NGO-Maßnahmen einnehmen, ist dies ein wichtiger Befund.



*Abbildung 2: Reaktion von Unternehmen auf NGO-Kampagnen*

#### 4. NGO-Erwartungen an Unternehmen

Ausgehend von dem Befund, dass NGOs tendenziell wohlwollender gegenüber Unternehmen eingestellt sind und ihre Maßnahmen kooperativer gestalten, bleibt dennoch zu klären, in welcher Form Unternehmen aus NGO-Perspektive ihrer gesellschaftlichen Verantwortung idealerweise gerecht werden können. Dazu wurde zunächst erhoben, welche Motivation für gesellschaftliches Engagement NGOs bei Unternehmen vermuten und in welchem Licht sie ihr eigenes Engagement in diesem Themenfeld sehen.

##### 4.1 Motivation für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen aus NGO-Sicht

Unter den NGOs herrscht recht große Einmütigkeit, wenn es um die Bewertung der Motivation von Unternehmen für gesellschaftliches Engagement geht. Unternehmen und ihr Management sind demnach durch ein Kosten-Nutzen-Denken gekennzeichnet, das sich auch in ihrem Verhältnis zum Bereich Unternehmensverantwortung niederschlägt. Die meisten NGOs sind der Meinung, dass Unternehmen durch CSR ihre Position am Markt nicht so sehr verbessern als vielmehr schützen wollen.

Andererseits sind NGOs der Meinung, dass sich Unternehmen vor allem deswegen nicht engagieren, weil gesellschaftliches Engagement für sie eine reine Kostenfrage darstellt. Unternehmen sehen demnach im sozialen und ökologischen Engagement nicht den „business case“, „weil sie nicht erkennen können, dass ihnen dies etwas bringt“ und weil „kurzfristige ökonomische Interessen dagegen stehen“. Darüber hinaus konstatieren NGOs bei Unternehmen besonders fehlenden Willen, Ignoranz und fehlendes Know-how, (vgl. Originalkommentare: „Bunkermentalität“, „Inkompetenz“, „Besserwisserei“ und „neoliberales Hardlinertum“) sowie mangelnde Kunden-

und Verbrauchernähe als Ursachen dafür, dass sich Unternehmen nicht gesellschaftlich engagieren.

Aus Sicht von NGOs achten Unternehmen in erster Linie auf Umsatz und Gewinn, während NGOs ihre Forderungen auf der Grundlage normativer Konzepte aufstellen. Die Aussage eines NGO-Vertreters „NGOs und Unternehmen bewegen sich in verschiedenen Welten und sprechen unterschiedliche Sprachen“ bringt die zahlreich geäußerten ideologischen Differenzen von Unternehmen und NGOs plakativ auf den Punkt. Diese Wertunterschiede sind aus NGO-Sicht der Hauptgrund für die Resistenz von Unternehmen gegenüber den Forderungen von NGOs.

#### **4.2 NGO-Verhalten gegenüber Unternehmen – Eine Selbsteinschätzung**

Nach eigenen Angaben sind sehr viele NGOs bereit ein Unternehmen und seine Bemühungen zu würdigen, wenn es sein Verhalten positiv verändert. Je nach Sachlage bieten NGOs den Unternehmen eine Zusammenarbeit an. Oft beenden NGOs ihre Kampagnen, häufig mit dem Hinweis auf weitere Verbesserungsmöglichkeiten. Hier gibt es von Seiten der NGOs also eine offensichtlich große Bereitschaft, positives Verhalten von Unternehmen zu würdigen und somit kooperativen Aktionsformen den Vorrang zu geben.

Weniger Übereinstimmung gibt es hingegen innerhalb der NGO-Gemeinschaft bzgl. der eigenen Reaktion, wenn ein Unternehmen sein Verhalten nicht ändert. Der weitest- aus größte Teil der NGOs setzt in diesem Fall entweder die Kampagne in gewohntem Ausmaß fort oder versucht eine Intensivierung und Verschärfung der Kampagne, auch mit „neuen Werkzeugen aus der Campaigning-Toolbox“. Einige NGOs beenden auch ihre Kampagnen, wenn Unternehmen nicht einlenken und ihr Verhalten nicht ändern. Die konfrontativen Taktiken der NGOs sind somit hauptsächlich für Fälle reserviert, in denen keine Kooperationsbereitschaft von Unternehmensseite vorhanden ist.

Allerdings verfolgen einige NGOs auch gegenüber aktiven und kooperationsbereiten Unternehmen weiterhin konfrontative Strategien, da es sich bei diesen Unternehmen um Marktführer handelt. In diesen Fällen besteht bei NGOs die Hoffnung, dass Verhaltensänderungen beim Marktführer einen Ausstrahlungseffekt auf die gesamte Branche bewirken.

#### **4.3 Instrumente zur Förderung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen**

Unter NGOs gibt es einen breiten Konsens darüber, auf welche Art und Weise sich Unternehmen engagieren sollten. Verhaltenskodizes mit Monitoring haben hier offensichtlich einen besonders hohen Stellenwert für NGOs. Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte werden von NGOs zunehmend als eine gute Möglichkeit des Engagements von Unternehmen betrachtet, ebenso wie Initiativen auf nationaler und internationaler Ebene. Demgegenüber fällt klassisches gemeinnütziges Engagement deutlich in der Gunst von NGOs zurück. Des Weiteren hielten mehrere Teilnehmer den Abbau von Blockaden gegen staatliche Regelungen für die angemessenste Art und Weise für Unternehmen sich zu engagieren.

Allerdings herrscht dagegen wenig Einigkeit unter den NGOs, welches Mittel (Projekte, Initiativen etc.) besonders förderlich zur Stärkung des sozialen und ökologischen Engagements von multinationalen Unternehmen ist. Die einzige Initiative, die übermaßen positiv bewertet wird, sind die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, die immerhin 60% für „ziemlich“ oder „sehr förderlich“ hielten (Heydenreich 2004). Den Global Compact der Vereinten Nationen dagegen hielten 76% für „wenig“ oder „gar nicht förderlich“. Damit ist der Global Compact die einzige Initiative, für die sich ein deutlich negativer Trend in der Bewertung durch NGOs abzeichnet. Bei anderen angegebenen Projekten und Initiativen hielten sich positive wie negative Bewertungen die Waage. Dies deutet darauf hin, dass sich auch NGOs nicht einig sind, welche Initiativen als unterstützenswert und sinnvoll erachtet werden. Andererseits erleichtert dies auch nicht die Entscheidung für Unternehmen, sich in einer bestimmten Initiative zu engagieren.

Überblick über die Nützlichkeit von Projekten und Initiativen:	
<b>Sehr &amp; ziemlich nützlich</b>	<b>Wenig &amp; gar nicht nützlich</b>
OECD Leitsätze für multinat. Unternehmen	UN Global Compact
EG-Öko Audit Verordnung	ISO 14001
SA 8000	
Global Reporting Initiative (GRI)	

*Tabelle 2: Überblick über die Nützlichkeit von CSR-Projekten und Initiativen*

Darüber, welche Akteure für die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards durch Unternehmen verantwortlich sein sollten, können spezifischere Aussagen gemacht werden. Aus Sicht der NGOs sind besonders der Staat, die Unternehmen selbst, Internationale Organisationen sowie in etwas geringerem Maße Gewerkschaften und Unternehmensverbände in der Pflicht. Zu NGOs und Verbrauchern lässt sich aus der Umfrage keine eindeutige Aussage ableiten. Diesen beiden Akteuren wird aber tendenziell weniger Verantwortung beim Überwachungsprozess der Einhaltung von Standards durch Unternehmen zugewiesen. Hier drückt sich ein Selbstverständnis aus, in dem eine deutliche Aufgabenteilung zwischen staatlichen Organisationen und Unternehmen einerseits, und nicht-staatlichen, in diesem Fall nicht-profitorientierten Organisationen, andererseits bevorzugt wird. „NGOs und Gewerkschaften sollten sich kümmern, aber nicht juristisch und moralisch verantwortlich sein“, so die Aussage eines NGO-Vertreters, die diese Einstellung nochmals unterstreicht.

Insgesamt ist die Einstellung von NGOs gegenüber Unternehmen von einem gewissen „Grund-Misstrauen“ geprägt. NGOs wollen, dass sich Unternehmen sozial und ökologisch engagieren, am besten durch Verhaltenskodizes mit Monitoring oder durch die Teilnahme an internationalen Initiativen. In welcher Initiative dieses Engagement aber stattfinden soll, ist unklar. Die Einhaltung der Standards soll aus NGO-Sicht besonders durch den Staat, durch die Unternehmen selbst oder durch internationale Organisationen verwirklicht werden.

## 5. Kooperative Instrumente im Vergleich

Die Ergebnisse dieser Studie haben gezeigt, dass NGOs auch bereit sind, nicht nur konfrontative Maßnahmen gegen Unternehmen einzusetzen, sondern in den letzten Jahren vermehrt auf kooperative Kampagneformen zurückgegriffen haben. Außerdem wurde dargelegt, dass Unternehmen durchaus bereit sind, ihrer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, insbesondere wenn sie durch NGOs darauf hingewiesen werden. Auch wenn von fast allen NGOs idealerweise eine striktere staatliche, wenn möglich internationale, Regulierung gefordert wird, so sehen immer mehr NGOs Verfahren der freiwilligen Selbstregulierung als eine kurzfristig sinnvolle Ergänzung. Vor diesem Hintergrund gilt es zu prüfen, welche nicht-staatlichen Instrumente besonders geeignet sind, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu fördern oder zu steigern. Zurzeit werden insbesondere Verhaltenskodizes und Partnerschaften als mögliche Alternativen genannt.

### 5.1 Verhaltenskodizes

Der folgende Abschnitt ist in zwei Teile untergliedert. Zum einen wird dargestellt, wie Verhaltenskodizes im optimalen Fall aus NGO-Sicht aufgebaut sein sollten. In einem zweiten Schritt wird Auskunft darüber gegeben, welcher Typ von Verhaltenskodex realistischerweise umgesetzt werden kann.

Mit 96% der befragten NGOs unterstützen fast alle eine freiwillige Selbstregulierung in Form von Verhaltenskodizes mit Monitoring. Es wurde ausdrücklich betont, dass das Monitoring, die Kontrolle und Überprüfung der Einhaltung der Regeln einen sehr wichtigen und unabdingbaren Bestandteil eines Verhaltenskodex darstellt.

Wenig eindeutig werden allerdings die Aussagen, wenn NGOs nach ihrer Einschätzung gefragt werden, welche Form des Monitoring von Verhaltenskodizes denn derzeit am ehesten zu verwirklichen ist. Aus den Antworten der NGOs lassen sich lediglich einige Tendenzen ableiten. So denkt ein Viertel der NGOs, dass ein unternehmensinternes Monitoring derzeit wohl am ehesten zu verwirklichen sei, wenn auch viele wahrscheinlich die Einschätzung eines NGO-Vertreters, dass dies „letztlich als alleiniges Instrument inakzeptabel“ sei, teilen. Eine ähnlich große Gruppe der befragten NGOs sehen daneben ein kritisches stichprobenartiges NGO-Monitoring – ebenso wie ein Monitoring im Rahmen von verschiedenen Multi-Stakeholder-Initiativen – als sinnvolle derzeit umsetzbare Alternative an.

Neben dem Wunsch nach einer verbindlichen staatlichen Regulierung, sehen NGOs Verhaltenskodizes mit Monitoring als zweitbeste Alternative an. Allerdings gibt es weder Einigkeit darüber, wer für das Monitoring idealerweise noch pragmatischerweise zuständig sein sollte.

### 5.2 Partnerschaften

Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Trägern (sog. „Public Private Partnerships“ (PPPs) oder auch Multi-Stakeholder Foren) werden von nationalen Regierungen und internationalen Organisationen, aber auch von NGOs und der Privatwirtschaft, als neues Mittel gepriesen, u. a. auch um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu stärken.

Insgesamt sind NGOs bei der Bewertung von PPPs wesentlich nüchterner und zurückhaltender als andere Akteure. Dies wurde in der Umfrage bestätigt. So steht jeweils ein Drittel PPPs positiv, neutral bzw. negativ gegenüber, wobei nur ein Drittel der befragten Organisationen bisher aktiv an Partnerschaftsprojekten teilgenommen hat. Die Einschätzung von PPPs scheint also zum Großteil auch von Vorurteilen geprägt zu sein. Auf die Frage nach Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren gab es unterschiedliche Reaktionen. So gab ein NGO-Vertreter an, dass sich „Entscheidungssträger persönlich angesprochen fühlen [müssen], damit eine Partnerschaft Aussicht auf Nachhaltigkeit hat“. Neben der Bereitschaft zum Dialog kann die jeweilige Unternehmenskultur förderlich bzw. hinderlich sein. So ist gerade im Vorfeld „eine Unterscheidung zwischen Vorreitern und Bremsern [im Unternehmen] notwendig, um eine PPP erfolgreich zu gestalten.“ Ein anderer NGO-Vertreter stellte fest, dass „ein vorsichtiges Abtasten und kulturelle Unterschiede die Kooperation besonders am Anfang erschwerten.“ Grundsätzlich sind PPPs nur dann wirksam „wenn es gelingt die Kernkompetenzen des öffentlichen Sektors, der Wirtschaft und der NGOs zu bündeln.“ Abgesehen davon, dass eine abschließende PPP-Beurteilung verfrüht erscheint, so hat sich in einigen Fällen gezeigt, dass in NGOs brachliegende Potentiale genutzt wurden und „mit Partnern zusammengearbeitet wurde, zu denen bislang keine Kontakte bestanden.“ Einige NGOs äußerten aber auch die Sorge, dass „es zu einer Kräftebündelung und zu abnehmender Flexibilität kommen könnte, da PPP nicht zum klassischen Tätigkeitsbereich einer NGO zählen.“ Es wurde auch bemängelt, dass es Grenzen bei der Reichweite und Umsetzung von PPP gäbe und dass diese zu selten bestimmt werden (Hoerig 2003).

### 5.3 Fallstudie Partnerschaft: Der Global Compact der Vereinten Nationen

Der UN Global Compact ist eine vom Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, im Jahre 2000 ins Leben gerufene Partnerschaftsinitiative. Im Mittelpunkt stehen zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Der Global Compact ruft weltweit agierende Unternehmen dazu auf, sich zu diesen Prinzipien zu bekennen und sich aktiv für ihre Umsetzung einzusetzen. In Zusammenarbeit mit Regierungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Gewerkschaften, Wissenschaft und Forschung führen Unternehmen auf freiwilliger Basis Projekte zu den zehn Prinzipien durch (Rieth 2004).

Die Frage, ob der Global Compact der Vereinten Nationen ein sinnvolles Instrument zur Steigerung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen darstellt, wurde von den meisten NGOs tendenziell eher negativ beantwortet. Die Hälfte der befragten NGOs sieht den Global Compact als ungeeignet an, die andere Hälfte als nur bedingt nützlich. Ein Großteil der NGOs ist enttäuscht von der begrenzten Bereitschaft der Unternehmen, die im UN Global Compact gelisteten Prinzipien mit Leben zu füllen. Viele sind der Meinung, dass die Potentiale des Global Compact nur unzureichend genutzt wurden. So wird von den meisten NGOs vermutet, dass Unternehmen mit Hilfe des Global Compact vorwiegend ihr Image in der Öffentlichkeit und am Markt verbessern wollen und den Global Compact dabei vorwiegend als Marketinginstrument einsetzen. Darüber hinaus wird der Global Compact als eine weitere Form einer privatwirtschaftlichen Selbstverpflichtung gesehen, durch die verbindliche

staatliche Regelungen vermieden werden können. Den Unternehmen ist aus NGO-Sicht weniger daran gelegen, einen Beitrag zur Bereitstellung öffentlicher Güter zu leisten oder die Vereinten Nationen oder ihre Ziele zu stärken. Der Global Compact scheint für Unternehmen aus NGO-Sicht primär ein Instrument zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit darzustellen. Diese Einschätzung wird dadurch bestätigt, dass etwa die Hälfte der NGOs vermutet, das Global Compact Engagement vieler Unternehmen stelle primär eine Reaktion auf massive NGO-Kritik dar.

Auch planen nur wenige der befragten NGOs dem Global Compact direkt beizutreten. Bisher sind weniger als ein Dutzend NGOs Mitglieder des Global Compact. Im Wesentlichen wurden drei Aspekte genannt, warum NGOs unabhängig von hohen Aufnahmehürden eine Beteiligung am Global Compact zurzeit ablehnen. Erstens, weil der Global Compact zu unverbindlich ist und nicht als geeignetes Instrument angesehen wird global verbindliche Regeln zu etablieren. Alternativ tendieren einige NGOs zu direkter Kooperation mit Unternehmen, „die in der Formulierung von Standards und der Umsetzung schon viel weiter sind“. Zweitens entsprechen die bisher über Projekte im Global Compact erzielten Ergebnisse nicht den Hoffnungen der NGOs. Drittens fördert der Global Compact mit seinen vielen weltweit in hoher Anzahl stattfindenden Meetings nicht die Beteiligung von NGOs. NGOs sind besonders aufgrund von begrenzten Ressourcen sehr darauf bedacht ihre Konferenzteilnahmen zu dosieren. Treffend fasst ein NGO-Vertreter die Meinung vieler NGOs zusammen „der Global Compact bindet zu viele Ressourcen, ohne dass ein Mehrwert für die Sache erkennbar ist.“ Mehr Hoffnung wird in die Entwicklung von anderen Instrumenten wie der im Rahmen der Menschenrechtskommission der Vereinten Nationen zurzeit diskutierten „UN Normen zur menschenrechtlichen Verantwortung von transnationalen Konzernen und anderen Wirtschaftsunternehmen“ gesetzt (s. Fn. 3).

## 6. Fazit

Soziales und ökologisches und somit gesellschaftlich verantwortliches Unternehmertum stellt weder in Deutschland noch in anderen Industrie- oder Entwicklungsländern die Norm dar. NGOs haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten als eine der treibenden Kräfte bei der Förderung gesellschaftlichen Engagements herauskristallisiert. Waren gerade in den 1980er und 90er Jahren Maßnahmen gegen Unternehmen von konfrontativen Elementen wie Boykottaufrufen und Gerichtsverfahren gegen Konzerne wie Shell (Nigeria), Union Carbide (Bhopal) oder Nike (Kinderarbeit, „Sweatshops“) geprägt, so zeichnet sich in den letzten Jahren ein qualitativer Wandel im Verhalten von NGOs ab. Dieser Trend wird durch die Ergebnisse dieser Studie bestätigt: NGOs sind gegenüber Unternehmen offenbar deutlich dialogbereiter als angenommen bzw. als sie es in der Vergangenheit demonstriert haben.

Staaten werden wohl auf absehbare Zeit nicht willens oder in der Lage sein, verbindliche Regelungen zur stärkeren Verpflichtung von Unternehmen auf gesellschaftliches Engagement durchzusetzen. Auch Verbraucher hätten die Möglichkeit, über ihre Kaufentscheidung verantwortliche Unternehmen zu bevorzugen. Dies geschieht zwar vermehrt, aber bisher nur in begrenztem Umfang. Vor diesem Hintergrund suchen NGOs nach anderen Lösungswegen. NGOs sind sich grundsätzlich einig, dass unterschiedliche Formen der Selbstregulierung die zweitbeste Alternative zu staatlichen

Regelungen darstellen. Wie diese auszusehen hat, darüber gehen die Meinungen auseinander. Konsens besteht in der Forderung nach Verhaltenskodizes, die eine Form des Monitoring umfassen; die Einführung von Regeln ohne deren gleichzeitige Überwachung wird von allen NGOs abgelehnt. Als Alternative zu Verhaltenskodizes werden immer stärker Partnerschaften diskutiert. Da bisher nur begrenzte Erfahrungen mit Partnerschaften gemacht wurden, ist eine abschließende Beurteilung zu diesem Zeitpunkt noch verfrüht. Jedoch besteht diesem Instrument gegenüber eine gewisse Grundskepsis, die z. T. durch fehlendes Wissen bzw. mangelnde Erfahrung zu erklären ist. Dies könnte sich in Zukunft durch eine stärkere Teilnahme an Partnerschaften verknüpft mit positiven Erfahrungen ändern.

Andererseits ist der Austritt zweier prominenter NGOs aus Partnerschaftsprojekten im Laufe des letzten Jahres ein Beispiel dafür, dass auch NGOs mit langjähriger Partnerschaftserfahrung diese Instrumente nicht zwangsläufig positiv bewerten. So verkündete die Kampagne für Saubere Kleidung („Clean Clothes Campaign“) nach fast vierjähriger Mitarbeit im November 2004 ihren Rückzug vom „Runden Tisch Verhaltenskodizes“, da für sie Aufwand und Ertrag in keinem befriedigenden Verhältnis mehr zueinander standen. FIAN beendete seine Mitgliedschaft im Prozess des „Common Code for the Coffee Community“, ein Projekt zur Förderung von Öko- und Sozialstandards bei Kaffeebauern weltweit, im März 2005. Auch für diese Menschenrechtsorganisation schien eine weitere Mitarbeit nicht mehr tragbar, weil nach ihrer Ansicht die gesamten Entscheidungskompetenzen in diesem Partnerschaftsprojekt in den Händen der Industrie und der GTZ liegen.

Hier treten zwei Aspekte ans Tageslicht, die insbesondere – aber nicht nur – bei Partnerschaftsprojekten eine nicht zu unterschätzende Rolle gespielt haben und bei der durchgeführten Umfrage nur am Rande behandelt wurden: Ressourcenknappheit und Legitimitätsprobleme bei NGOs. NGOs können aufgrund beschränkter personeller und finanzieller Ressourcen nur bestimmte Projekte durchführen bzw. müssen die Beteiligung an anderen (Partnerschafts-)Projekten einstellen. Es bleibt abzuwarten, ob NGOs in Zukunft aufgrund knapper Ressourcen wieder stärker zu konfrontativen Mitteln greifen. Andererseits stellt sich für NGOs in Partnerschaften auch ein Legitimitätsproblem. Sie setzen bei einer Zusammenarbeit mit Unternehmen ihre Reputation aufs Spiel, die zu großen Teilen auf ihrer Unabhängigkeit und der damit verbundenen Kritikfähigkeit zusammenhängt.

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass NGOs gegenüber Unternehmen in der Zwischenzeit deutlich kooperativer agieren. Ihre Einstellung ist aber weiterhin von einem gewissen Grundmisstrauen geprägt, das aus ideologischen Unterschieden und früheren Erfahrungen mit Unternehmen geprägt wird. Aus diesen Gründen wird nicht gänzlich auf konfrontative Maßnahmen verzichtet. Oft werden mehrere Strategien verknüpft, also kooperative mit „robusteren“ konfrontativen Maßnahmen. Der Einsatz konfrontativer Elemente hängt dabei von der Resistenz der Unternehmen ab.

Jeder Strategiewandel in einer Organisation birgt auch Gefahren in sich. Da NGOs nun vermehrt auf kooperative Maßnahmen vertrauen, laufen sie gleichzeitig Gefahr, ihr wichtigstes Kapital, ihre Glaubwürdigkeit, zu verlieren. Damit lässt sich auch die Zurückhaltung von vielen NGOs erklären, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten – angefangen bei der begrenzten Bereitschaft auf Podiumsveranstaltungen als Feigen-



blatt zu fungieren, bis hin zur mittel- oder langfristigen Projektzusammenarbeit in Partnerschaften mit Unternehmen. Hier sind auch Unternehmen stärker gefordert, ihrem nach außen getragenen Anspruch Taten folgen zu lassen. Sonst droht kurz- und mittelfristig eine Verschlechterung des sich derzeit verbessernden Verhältnisses zu NGOs.

## Literaturverzeichnis:

- Anheier, H. K./ Glasius, M./ Kaldor, M. (2001): Introducing Global Civil Society, in: Anheier, H. K./ Glasius, M./ Kaldor, M. (Eds.): *Global Civil Society 2001*, Oxford, New York: Oxford University Press, 3-22.
- Brühl, T./ Feldt, H./ Hamm, B./ Hummels, H./ Martens, J. (Hrsg.) (2004): *Unternehmen in der Weltpolitik*, Bonn: Dietz.
- Curbach, J. (2003): *Global Governance und NGOs: Transnationale Zivilgesellschaft in internationalen Politiknetzwerken*, Opladen: Leske + Budrich.
- Doh, J. P./ Teege, H. (2003): *Globalization and NGOs*, Westport, CT: Praeger.
- European Commission (2001): *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels: Directorate General for Employment and Social Affairs, Luxemburg: Office for Official Publication of the European Communities.
- European Commission (2002): *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, Brussels: Office for Official Publ. of the Europ. Communities (COM(2002) 347).
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business, *The New York Times Magazine*, 13.09.1970, 122-126.
- Gordenker, L./ Weiss T. G. (1996): Pluralizing Global Governance: Analytical Approaches and Dimensions, in: Weiss, T. G./ Gordenker, L. (Eds.): *NGOs, the United Nations, and Global Governance*, Boulder, Lynne Rienner, 17-47.
- Haufler, V. (2001): *A Public Role for the Private Sector: Industry Self-Regulation in a Global Economy*, Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.
- Heydenreich, C. (2004): Verantwortung von multinationalen Unternehmen, in: Alexander F. (Hrsg.): *Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen*, München: Germanwatch Regionalgruppe Münchner Raum und Europäische Akademie, 165 -175.
- Hoerig, U. (2003): "Zauberformel PPP", Weed Arbeitspapier.
- Jenkins, R./ Pearson, R./ Seyfang, G. (Eds.) (2002): *Corporate Responsibility and Labour Rights. Codes of Conduct in the Global Economy*, London: Earthscan.
- Kerkow, U./ Martens, J./ Schmitt, T. (2003): *Die Grenzen der Freiwilligkeit: Handlungsmöglichkeiten und Erfahrungen von NGOs und Gewerkschaften bei der Anwendung freiwilliger Selbstverpflichtungen der Wirtschaft*, Weed Arbeitspapier.
- Klein, N. (2000): *No Logo: Der Kampf der Global Players um Marktmacht; Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern*, München: Riemann Verlag.
- Leggewie, C. (2004): Gutmenschen und Big Business: Neue Zweckbündnisse, in: Elisabeth Seligmann (Eds.): *Das Prinzip Partnerschaft - Neue Formen von Governance im 21. Jahrhundert*, München: Piper, 148-157.
- Neubert, D. (2003): Nichtregierungsorganisationen in der Diskussion, in: *Gesellschaft Wirtschaft Politik*(2), 257-282.

- Poncelet, E. C. (2003): Resisting Corporate Citizenship: Business-NGO Relations in Multi-Stakeholder Environmental Partnerships, in: *Journal of Corporate Citizenship* 3(9), 97-115.
- Rieth, L. (2003): Deutsche Unternehmen, Soziale Verantwortung und der Global Compact, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg.4/ Heft 3, 372-391.
- Rieth, L. (2004): Der VN Global Compact: Was als Experiment begann ..., in: *Die Friedenswarte* 79(1-2), 151-170.
- Rittberger, V./ Schrade, C./ Schwarzer, D. (1999): Introduction: Transnational Civil Society and the Quest for Security, in: Alagappa, M./ Inoguchi, T. (Eds.): *International Security Management and the United Nations. The United Nations System in the 21st Century*, Tokyo: United Nations University Press, 109-138.
- Speich, M./ Bittner, J./ Decker, C./ Gartzke, U. (2003): *Jenseits des Staates? "Außenpolitik" durch Unternehmen und NGOs*, Bad Homburg: Herbert-Quandt-Stiftung.
- SustainAbility (2003): *The 21st Century NGO: In the Market for Change*, London: SustainAbility.
- Werner, K./ Weiss, H. (2001): *Das Schwarzbuch Markenfirmen*, Frankfurt: Franz Deuticke Verlagsgesellschaft.
- Winston, M. (2002): NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility, in: *Ethics and International Affairs* 16(1), 71-87.