

# **Sozialstandards als Quelle sozialen Wandels in einem kulturell sensiblen Umfeld**

**DOROTHEA BAUR\***

*Rezension zu Julia Roloff (2006): Sozialer Wandel durch deliberative Prozesse. Die Einführung von Sozialstandards in marokkanischen Textilunternehmen, Marburg: Metropolis-Verlag.*

Im Zeitalter der Globalisierung stellt sich die grundlegende Frage, ob immer mehr die multinationalen Unternehmungen an Stelle der Politik den sozialen Wandel und damit die gesellschaftlichen Bedingungen bestimmen. Julia Roloff untersucht in ihrer Dissertation, inwiefern deliberative Prozesse sozialen Wandel herbeiführen können und zwar am Beispiel der Einführung von Sozialstandards in marokkanischen Textilunternehmen. Die Wahl ihres Untersuchungsgegenstandes begründet sie damit, dass das Management der Zuliefererbetriebe in Entwicklungsländern einen blinden Fleck in der Forschung darstellt. Roloff geht davon aus, dass gerade deliberative Prozesse sozialen Wandel bewirken können, weil sie ganz bewusst versuchen, mittels partizipativer Konsultation Werte zu identifizieren, die alle Akteure moralisch miteinander verbinden, einen Konsens über notwendige Regeln zu erzielen und sich auf dazugehörige Umsetzungsmethoden zu einigen (28). Roloff anerkennt die Problematik der normativen Legitimation von Sozialstandards – so zum Beispiel den Vorwurf, dass solche Standards letztlich ein Mittel des Imperialismus von Industrieländern gegenüber Entwicklungsländern seien, mit welchem primär der Schutz der eigenen Märkte erreicht werden soll. Ihr Ziel ist es jedoch nicht, Antworten auf diese Fragen auf einer philosophischen Reflexionsebene zu finden. Vielmehr will sie die folgende Hypothese prüfen: „Multinationale Unternehmen trügen durch die Einführung und konsequente Durchsetzung von Sozialstandards bei Zulieferern in einem Entwicklungsland langfristig zu besseren Arbeitsbedingungen und damit zur gesellschaftlichen Entwicklung bei“ (29). Zu diesem Zweck macht sie sieben Fallstudien von marokkanischen Textilunternehmen, die entweder alle bereits Zulieferer für den Sportartikelhersteller Puma AG sind oder es zu werden planen. Besonders viel Wert legt sie dabei darauf, „die Perspektive des lokalen Managements zu erfassen, um somit Licht in die Black Box Zuliefererbetrieb zu bringen“ (29).

Julia Roloff nähert sich dieser Aufgabe, indem sie im zweiten Kapitel einen sehr ausführlichen Überblick über die Theoriegeschichte zu Entwicklung einerseits und zum sozialen Wandel andererseits gibt. Sie will damit zeigen, dass ein Paradigmenwechsel stattgefunden hat: Während in älteren Theorien gesellschaftliche Entwicklung als line-

---

\* Dorothea Baur, lic. rer. publ. HSG, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen, Tel.: +41-(0)71-224-3108, Fax:+41-(0)71-224-2881, E-Mail: dorothea.baur@unisg.ch, Forschungsschwerpunkte: Deliberative Demokratietheorie, Zivilgesellschaft, NGOs, Corporate Citizenship.

arer Prozess wahrgenommen wurde, beschreiben neuere Theorien nur, wie sozialer Wandel abläuft, ohne sich dabei auf bestimmte Inhalte oder Ziele festzulegen. Roloff deckt dabei in Anlehnung an Weymann (1998) und Kössler (1998) neun Strömungen in den Entwicklungstheorien ab, wobei sie bei den Utopien wie Morus' *Utopia* oder Bacons *Neues Atlantis* beginnt, und in Anlehnung an Menzel (1992) bei der Frage endet, ob die großen Theorien zu Ende sind. Auch bei der Beschreibung der Theorien sozialen Wandels holt sie sehr weit aus. Sie beginnt bei Heraklit und geht über Parsons zu Habermas, zu den Interaktionstheorien weiter zur Wissenssoziologie, um schließlich bei Giddens' Theorie der Strukturierung zu enden. In ihren Lehren aus der Theoriegeschichte anerkennt sie als Stärke der Entwicklungstheorien ihren instrumentellen und wertenden Charakter, als Schwäche wirft sie ihnen Eurozentrismus vor. Theorien sozialen Wandels stellen demgegenüber einen Gegenentwurf zu den Entwicklungstheorien dar, indem sie sich frei von Weltbildern mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beschäftigen. Am Ende des Theoriekapitels konstatiert Roloff, dass in einer Welt, die sich der Deskription entzieht, sozialer Wandel nicht mehr aktiv und zielgerichtet beeinflussbar zu sein scheint, dass aber trotzdem verschiedene Akteure wie Regierungen, Bürgerinnen und Bürger und auch Unternehmen eine Gestaltungsaufgabe wahrnehmen, beispielsweise indem sie sich in Netzwerken zusammenschließen, um konkrete Probleme zu behandeln (135f.). Diese Phänomene bezeichnet sie als deliberative Prozesse, welche sie im dritten Kapitel untersucht. Dabei liegt der Hauptfokus auf den Unternehmen, denen sie eine Tendenz zur bewussten Übernahme sozialer Verantwortung attestiert, welche sich unter anderem in ihrer Teilnahme an deliberativen Prozessen manifestiert. Im vierten Kapitel fragt sie dann, wie innovative Ansichten und Verhaltensweisen in deliberativen Interaktionen verbreitet werden und zu sozialem Wandel führen können. Dabei betrachtet sie unter anderem die beiden Möglichkeiten der Conversion und Compliance. Conversion bedeutet, dass eine Minderheit eine Mehrheit zu einem neuen Denk- und Verhaltensmuster bekehrt, sodass die Mehrheit die Ideen der Minderheit übernimmt, obwohl sie den bestehenden Rahmenbedingungen widersprechen. Im Falle von Compliance hingegen beeinflusst eine mächtige Mehrheit eine Minderheit, die sich oberflächlich an die Anforderungen der mächtigeren Personen anpasst, ohne dass sie die damit verbundenen Überzeugungen teilt. Der von Roloff gewählte Ansatz zur Beschreibung sozialen Wandels prognostiziert, dass unproblematische Standards bei Kooperationspartnern eine starke Legitimation haben, da sie mit relevanten kulturellen und gesellschaftlichen Werten in Verbindung gebracht werden. Standards hingegen, die auf direkte Ablehnung stoßen, widersprechen kulturellen oder gesellschaftlichen Normen und Werten (289). Eine dritte Gruppe von Sozialstandards wird von einigen Partnern angenommen, von anderen abgelehnt und ist zwar mit den gesellschaftlichen Werten und Normen legitimierbar, steht aber mit anderen Normen in Konflikt. Es ist insbesondere für die Umsetzung dieser Gruppe von Standards entscheidend, dass der Auftraggeber einen konsistenten Verhaltensstil ausübt.

Im fünften Kapitel beschreibt Roloff Sozialstandards in der Textil- und Sportartikelindustrie im Allgemeinen und die S.A.F.E-Standards der Puma AG im Besonderen, um im sechsten Kapitel die Fallstudien aus sieben Zuliefererbetrieben von Puma AG in Marokko zu präsentieren. Die Resultate aus ihrer direkten Beobachtung und ihrer Feldbeobachtung von Audits stellt sie sehr anschaulich dar. Jedem Fallbeispiel werden

so genannte „Lessons Learned“ angehängt, in welchen Roloff die zentralen Eindrücke und Ergebnisse zusammenfasst und eine vorläufige Bewertung darüber abgibt, welche Einstellungen gegenüber Sozialstandards dominieren, womit sie – explizit oder implizit – an die im vierten Kapitel gemachte Unterscheidung zwischen Conversion und Compliance anschließt. In der Zusammenfassung der Ergebnisse der Fallstudien im siebten Kapitel kommt sie zu folgendem Schluss: In den eher technischen Bereichen der Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge sind deutliche Veränderungen leichter durchsetzbar als im Personalmanagement (v. a. Arbeitszeiten, Entlohnung, Frage der Mitarbeiterpartizipation). Auf Seiten der Zulieferer bestehen wenig kulturelle Einwände oder moralische Bedenken in Bezug auf Sozialstandards; einige landesspezifische Implementierungshindernisse können die Suche nach einem geeigneten Umsetzungsweg für Standards aber erschweren. In Bezug auf die ominöse Frage des kulturellen Einflusses zeigt sich: Die Frage, ob die Sozialstandards an die Kultur angepasst sind, spielt in der marokkanischen Diskussion keine Rolle (544). „Das zentrale Problem liegt in der Umsetzung, und nicht in der Anerkennung“ (555). Der Umsetzung stehen kulturelle und gesellschaftliche Hindernisse wie das Problem der Rechtssicherheit, die geringe Legitimität der Gewerkschaften und die familiären Hierarchien in Unternehmen im Weg. Daraus ergibt sich eine Zwickmühle: Wenn beispielsweise Verhaltensweisen marokkanischer Führungskräfte zwar Ausdruck gut gemeinter Unternehmensführung, aber trotzdem nicht mit internationalen Sozialstandards vereinbar sind, soll Puma dann trotzdem auf die Umsetzung aller Sozialstandards bestehen? Und wenn ja, wie kann dies trotz widersprüchlicher kultureller Muster und gesellschaftlicher Strukturen gelingen (555)? Als Handlungsempfehlungen an Unternehmen, um die Umsetzung der Sozialstandards in diesem Umfeld zu fördern, nennt Roloff Konsistenz in der Vertretung der Sozialstandards, Flexibilität auf dem Weg zur Anwendbarmachung der Standards, Investition in die Förderung und Weiterentwicklung lokaler Kompetenzen und Glaubwürdigkeit des Engagements des Auftraggebers.

Julia Roloff gelingt es mit ihrer Untersuchung marokkanischer Textilunternehmungen, das aktuelle Problem von Sozialstandards, respektive ihrer Anwendbarkeit in einem kulturell sensiblen Umfeld, anschaulich zu beleuchten. Die Beschreibungen der Audits, insbesondere der Gespräche mit den einzelnen Beteiligten, geben einen guten Einblick in die Problematik. So zeigen die Fallbeispiele beispielsweise die Schwierigkeit auf, aus der Umsetzung von Sozialstandards auf die soziale Verantwortung eines Unternehmens zu schließen. Denn es wird deutlich, dass die Akzeptanz der Sozialstandards bei den untersuchten Unternehmen groß ist. Das Hauptproblem liegt nicht in der Anerkennung der Standards, sondern in der Umsetzung. Diese Erkenntnis wirft interessante Fragen in Bezug auf die Grenzen der Wirksamkeit deliberativer Prozesse auf: In deliberativen Prozessen geht es ja primär um Meinungs- und Willensbildungsprprozesse unter den Beteiligten. Gleichzeitig herrscht unter den Teilnehmern der von der Puma AG initiierten Audits bereits Einigkeit in Bezug auf die Anerkennung der Standards. Die Haupthindernisse für die Umsetzung befinden sich nun im kulturellen und gesellschaftlichen Bereich. Hier liegt die Frage nahe, ob, respektive wie diese Hindernisse mittels deliberativer Prozesse überwunden werden können und ob dies überhaupt noch im Bereich der Möglichkeit und vor allem auch der Verantwortung eines Unternehmens wie Puma liegt. Es bedürfe auf jeden Fall einer signifikanten Erweiterung des Teilnehmerkreises, sodass auch diejenigen, welche für die Hindernis-

se direkt oder indirekt verantwortlich sind, eingebunden werden. Es wäre schön gewesen, wenn Roloff zum einen solche Implikationen ihrer Ergebnisse deutlicher thematisiert hätte. Zum andern hätte auch eine präzisere oder zumindest explizitere theoretische Einordnung der Ergebnisse zur Abrundung des Werks beigetragen. Diese Änderungen hätten getrost unter Verzicht auf Teile des Theoriekapitels erfolgen können, welches einen eher additiven Charakter aufweist, wobei nur ein Bruchteil der Theoriearbeit für die folgenden Kapitel relevant ist. Insgesamt hätte dies den ‚roten Faden‘ der Arbeit gestärkt und ihr eine bessere ‚Klammer‘ verliehen. Als Gesamteindruck bleibt festzuhalten, dass das Buch schönes Anschauungsmaterial für diejenigen liefert, die sich dafür interessieren, auf welche Widerstände Sozialstandards in der Praxis in einem Entwicklungsland stoßen respektive welche Befürchtungen unbegründet sind.

## Literaturverzeichnis

- Kößler, R. (1998): Entwicklung, Münster: Westfälisches Dampfboot.*
- Menzel, U. (1992): Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.*
- Weymann, A. (1998): Sozialer Wandel. Theorien zur Dynamik der modernen Gesellschaften, Weinheim/München: Juventa.*