

# Gespräch statt Konfrontation

Erfahrungen mit Unternehmensdialogen und -kooperationen Von Martina Schaub

Die komplexen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen der Zukunft können nur gemeinsam und in enger Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Akteursgruppen aus Zivilgesellschaft, Politik, Wissenschaft und Privatwirtschaft bewältigt werden. Diese Erkenntnis ist auch in die UN-Agenda 2030 eingeflossen und konkret in den SDGs (insbesondere Ziel 17: Globale Partnerschaften) verankert. Darin werden, wie auch in der BMZ-Zukunftscharta, Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) als ein zukunftsweisender neuer Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit definiert. Es ist indes nicht definiert, welche Kooperationsformen als MAP angesehen werden. Die Spannweite reicht von Public-Private-Partnerships (PPP) über fest verankerte Formen, wie die aus dem Common Code for the Community entstandene Global Coffee Platform, bis zu Stakeholderdialogen, wie das Textilbündnis und das Forum Nachhaltiger Kakao.

Einige Nichtregierungsorganisationen (NRO) haben bereits in den 1990er-Jahren begonnen, neben öffentlichen Kampagnen gegen Unternehmen auch Gespräche mit diesen zu führen. Die Gründe hierfür waren vielfältig: Schon zu dieser Zeit gab es die Erkenntnis, dass viele globale Probleme, wie der Klimawandel, nur auf einer internationalen Ebene zu lösen sind. In komplexen globalen Lieferketten bestehen viele Missstände, die kaum durch die Regulierung allein in einem Land zu beeinflussen

sind. Viele NRO wählten hier oft die Strategie, mit öffentlichen Kampagnen auf die Verantwortung internationaler Konzerne aufmerksam zu machen.

Diese Angriffe auf die Reputation der Unternehmen hatten zur Folge, dass einige von ihnen mit dem Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit sowie dem Aufbau von freiwilligen Maßnahmen der Unternehmensverantwortung reagierten und darüber hinaus in einen Dialog mit NRO traten. NRO wiederum bemerkten, dass Unternehmensdialoge eine Ergänzung zu ihren Kampagnen sowie zu ihrer politischen Lobbyarbeit darstellen können. Nach einer ersten Phase, in der NRO und Unternehmen zum Teil mit Optimismus in diese Gespräche gestartet waren, stellte sich angesichts der Langwierigkeit der Gespräche und der oft eher geringfügigen Ergebnisse eine gewisse Ernüchterung ein. Für die meisten Umwelt-NRO und einige wenige Menschenrechts-NRO gehören die Unternehmensdialoge aber dennoch weiterhin als ein Werkzeug unter vielen zum festen Bestandteil ihrer Arbeit. Sie sehen in ihnen eine sinnvolle Ergänzung zu ihren Kampagnen und ihren politischen Aktivitäten.

## Ist Reden Silber?

Für das von der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen geförderte Projekt (Z-5295) „Reden ist Silber – Kampagnen sind

Gold?“ analysierte das Südwind-Institut anhand von 18 Interviews die Erfahrungen deutscher NRO mit Unternehmensdialogen.

Für alle Interviewten lag das Ziel von Unternehmensgesprächen jeder Art in der Etablierung einer staatlichen Regulierung, die Umweltzerstörung und Menschenrechtsverletzungen wirkungsvoll unterbindet. Gespräche mit Unternehmen haben demnach dann eine Legitimation, wenn sie dieses Ziel unterstützen. Ausgehend von diesem Konsens gibt es große Unterschiede unter den NRO darüber, ob das Engagement in Stakeholder-Prozessen sich lohnt. Tendenziell sprachen sich Umwelt-NRO eher für die Teilnahme an Stakeholderdialogen aus, während NRO mit den Schwerpunkten Entwicklung und Menschenrechte eher dagegen waren. Die Argumente für Unternehmensgespräche lauteten, dass diese Dialoge die Etablierung, Akzeptanz und Umsetzung von Gesetzen verbessern und damit die Regulierung insgesamt beschleunigen und effektiver machen könnten.

Unternehmensgespräche spielen damit eine wichtige Rolle in der Vorbereitung von Gesetzgebung. Dies kann so weit gehen, dass fortschrittliche Unternehmen gemeinsam mit NRO auf Gesetzeslücken hinweisen und ihre Schließung fordern. Unternehmensgespräche tragen zudem dazu bei, Veränderungen in Bereichen zu erzielen, die über eine Regulierung schwer zu erreichen sind. Dies gilt zum

Gründung des Bündnisses für nachhaltige Textilien im Oktober 2014. Inzwischen hat es mehr als 180 Mitglieder.



Foto: Textilbündnis/Frederic Schweizer



Greenpeace setzt auf spektakuläre Kampagnen, um das Verhalten von Unternehmen zu verändern.

Foto: Gordon Weltens/Greenpeace

nehmens im Sinne der Leitlinien von Südwind bestehen? Welche Risiken, etwa der Vereinbarbeitung, gibt es? So wird vor jeder möglichen Zusammenarbeit analysiert, inwieweit die Unabhängigkeit von Südwind gewahrt bleibt. Selbstverständlich werden auch das Reputationsrisiko und das Kräfteverhältnis beurteilt und ob die Möglichkeit besteht, trotz der Kooperation weitergehende Kritik zu üben. Nicht zuletzt wird vor jeder Entscheidung auch ein Ausstiegsszenario entwickelt.

Aktuell engagiert sich Südwind beim Textilbündnis, beim Forum Nachhaltiger Kakao und beim Aktionsbündnis für nachhaltige Bananen. Allen gemeinsam ist, dass es sich um komplexe Aushandlungsprozesse handelt, in denen es Kompromissbereitschaft und rote Linien für jeden Akteur gibt. Wir haben unsere roten Linien, die sicher auch unsere entscheidenden Glaubwürdigkeits-Messlatten sind.

Wir merken, dass in den letzten Jahren Stakeholderprozesse und Unternehmensdialoge zu sehr vielen Bereichen entstanden sind. Die Entscheidung über die vielen Anfragen, uns in solche Prozesse einzubringen, können wir nur deshalb gut treffen, weil wir auf der Basis einer Strategie und unserer Kriterien arbeiten.

Zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen der Zukunft sind Stakeholderdialoge und Multi-Akteurs-Partnerschaften sicher nützliche Instrumente. Wie auch immer zivilgesellschaftliche Akteure im Einzelfall für sich entscheiden, ob sie sich auf solche Prozesse einlassen, muss eins immer klar sein: Es ist in erster Linie die Aufgabe des Staates bzw. der Staatengemeinschaft, menschenwürdige Lebensbedingungen zu sichern und die globalen öffentlichen Güter zu schützen.



Martina Schaub ist seit 2007 Geschäftsführerin von Südwind. Zuvor hat sie, nach mehreren Jahren Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit in Brasilien, als Referentin für internationalen Handel bei Germanwatch e. V. gearbeitet und war dann bei unserer Stiftung Referentin für entwicklungspolitische Projekte. Die Publikation „Reden ist Silber – Kampagnen sind Gold?“ steht als Download (<http://k-urz.de/FA1C>) auf der Südwind-Webseite zur Verfügung.

Beispiel für die Beeinflussung des Konsumverhaltens oder für das Einhalten von Umweltkonventionen in internationalen Lieferketten.

Organisationen, die vorrangig an der Etablierung von staatlichen Regulierungen arbeiten, argumentieren hingegen, dass besonders das Thema Menschenrechte einen explizit staatlichen Charakter hat und Staaten deshalb die vorrangigen Adressaten ihrer Tätigkeit seien. Diese NRO haben zudem wenig Zuversicht, dass Gespräche mit Unternehmen zu wesentlichen Verbesserungen führen, wohl aber viele Kapazitäten der NRO binden. Staatliche Regulierung stellt für sie den wesentlichen Rahmen für Verbesserungen dar. So ist nach ihrer Einschätzung beispielsweise der „Dodd Frank Act“ ein wirksames Instrument zur Bekämpfung von jahrzehntelanger Missachtung grundlegender Menschenrechte. Das Gesetz verpflichtet an US-amerikanischen Börsen gelistete Unternehmen, eine Transparenz in ihrer Lieferkette für bestimmte Konfliktmetalle herzustellen.

Die Entscheidung für oder gegen einen Unternehmensdialog erfordert damit eine Analyse, ob sich in einer gegebenen Situation zur Beseitigung konkreter Missstände die Aufnahme eines Dialogs lohnt, ob die Arbeit mit dem Gesetzgeber aussichtsreicher ist oder ob eventuell sogar über verschiedene NRO beide Wege beschränkt werden sollten.

### Südwind: Umgang mit Unternehmen

Südwind engagiert sich ergänzend zu seinen anderen Aktivitäten seit bald zwei Jahrzehnten in Einzelfällen in Dialogen mit unterschiedlichen Akteuren, ob sie nun als runde Tische, Dialogforen oder Stakeholderdialoge daher kommen. Auch führt das Institut im Auftrag von Unternehmen Analysen in Bezug auf soziale und ökologische Auswirkungen des Anbaus oder der Verarbeitung bestimmter Produkte durch, zum Beispiel von Haselnüssen oder Kakao.

Richtungsweisend für die Entscheidung, in eine Beratung, einen kritischen Dialog oder andere Formen von Kooperationen einzutreten, waren dabei immer folgende Überlegungen: Welches Veränderungspotenzial gibt es im Unternehmen und wie groß ist unsere Möglichkeit, das Verhalten des Unternehmens zu beeinflussen? Können durch den Dialog Veränderungen in den Wertschöpfungsketten der Unternehmen erreicht werden? Die Gretchenfrage lautet für uns, ob damit für die von Armut oder Ungerechtigkeit Betroffenen ein entwicklungspolitischer Vorteil entstehen kann.

Alle Formen der Kooperationen mit Unternehmen prüfen wir im Hinblick auf mögliche Chancen und Herausforderungen. Welche Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit des Unter-