INSTITUT FÜR ÖKONOMIE
UND ÖKUMENE

Reden ist Silber, Kampagnen sind Gold?

Erfahrungen deutscher NRO mit Unternehmensdialogen

Antje Schneeweiß

IMPRESSUM

Erscheinungsort und Datum:
Bonn, Juni 2015

Herausgeber:
SÜDWIND e.V. –
Institut für Ökonomie und Ökumene
Kaiserstraße 201
53113 Bonn
Tel.: +49 (0)228-763698-0
Fax: + 49 (0)228-763698-22
info@suedwind-institut.de
www.suedwind-institut.de
Bankverbindung:
KD-Bank
IBAN: DE45 3506 0190 0000 9988 77
BIC: GENODED1DKD

Autorin:
Antje Schneeweiß

Redaktion und Korrektur:
Sandra Grigentin-Krämer, Mara Mürlebach, Elena Niehuis, Vera Schumacher, Laura Weiß

V.i.S.d.P.:
Martina Schaub

Titelfoto:
Oxfam-Mitarbeiter Tim Gore auf dem Klimagipfel in Durban/Südafrika, Foto: Ainhoa Goma/Oxfam

Diese Publikation wurde gefördert aus Mitteln des Kirchlichen Entwicklungsdienstes durch Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst, durch den Evangelischen Kirchenverband Köln und Region und die Evangelische Kirche im Rheinland.

Gefördert durch:

STIFTUNG UMWELT UND ENTWICKLUNG NORDRHEIN-WESTFALEN

Inhalt

2 Wissenschaftliche Literatur zu Stakeholder-Dialogen 3
2.1 Ein Überblick 4
2.2 Erfahrungen aus Großbritannien 5

3 Erfahrungen deutscher NRO 9
3.1 Allgemeine Erfahrungen von NRO zu Unternehmensdialogen 14
3.2 Fehler und Empfehlungen 17

4 Strategien 18

5 Finanzierung von Unternehmensdialogen 21

6 Die Messung von Erfolgen von Unternehmensdialogen 21

7 Konflikte unter NRO im Hinblick auf Unternehmensdialoge 23

8 Staatliche Regulierung und Unternehmensdialoge 24

9 Fazit 25

Anhang 27

1 Einleitung

Nichtregierungsorganisationen (NRO) begannen in den 1990er Jahren damit, neben öffentlichen Kampagnen gegen Unternehmen auch Gespräche mit diesen zu führen. Die Gründe hierfür waren vielfältig: Zu nennen sind u.a., dass Menschheitsprobleme wie der Klimawandel nur international zu lösen sind und dass viele Missstände in komplexen globalen Lieferketten bestehen, die kaum durch die Regulierung allein in einem Land zu beeinflussen sind. 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 Unternehmen mit dem Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit sowie dem Aufbau von freiwilligen Maßnahmen der Unternehmensverantwortung reagierten und darüber hinaus den Dialog mit NRO eröffneten. NRO wiederum bemerkten, dass Unternehmensdialoge eine Ergänzung zu ihren Kampagnen sowie zu ihrer politischen Lobbyarbeit darstellen können. Sie wurden in einigen Fällen durch die größere Beweglichkeit von Unternehmen im Vergleich zu staatlichen Bürokratien ermutigt, diesen Weg weiter zu verfolgen. Einige Konzerne wiederum stellten fest, dass sie über diese Dialoge neben einer Minderung des Reputationsrisikos auch eine Reihe interessanter Informationen über die Länder, in denen sie operieren, und über ihre Lieferkette einholen können. Sie begannen, Stakeholder-Dialoge in größerem Stil zu organisieren. Nach einer ersten Phase, in der NRO und Unternehmen zum Teil mit einem gewissen Optimismus in diese Gespräche gestartet waren, stellte sich inzwischen aufseiten der NRO insbesondere auch 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, weil sie in ihnen eine sinnvolle Ergänzung zu ihren Kampagnen und ihrer politischen Arbeit sehen.

In dem Projekt „Reden ist Silber – Kampagnen sind Gold?" wurden aus der Perspektive der NRO Unternehmensdialoge analysiert und diskutiert. Kernstück des Projekts waren 18 Interviews mit NRO-Vertretern anhand eines halbstandardisierten Gesprächsleitfadens und ein Interview mit dem Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft für Stakeholder-Dialoge (siehe Anhang). Die Interviewpartner erhielten eine Zusammenfassung der Gespräche und wurden Mitte März 2015 zu einem Workshop eingeladen, auf dem die Thematik vertieft wurde. Anschließend wurde der Text um Diskussionsbeiträge besonders zum Thema Regulierung vs. Unternehmensgespräche ergänzt.

Um die Perspektive auszuweiten, wurde zusätzlich eine Auswahl wissenschaftlicher Studien zu dem Thema Stakeholder-Dialoge ausgewertet – darunter ein Überblick über die vorhandene Literatur zu Stakeholder-Dialogen von Mariëtte van Huijstee aus dem Jahr 2010 und die Ergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojekts zu Stakeholder-Dialogen in Großbritannien von Jon Burchell und

Joanna Cook, die sie in mehreren von 2006 bis 2013 herausgegebenen wissenschaftlichen Aufsätzen veröffentlichten.

2 Wissenschaftliche Literatur zu Stakeholder-Dialogen

2.1 Ein Überblick

Die wissenschaftliche Literatur zum Thema „Interaktion zwischen Unternehmen und NRO" entstammt den wissenschaftlichen Disziplinen Public Administration, Soziologie, politische Wissenschaften, Business Administration und Management (van Huijstee 2010: 27).

Van Huijstee macht in den Beiträgen dieser Fachrichtungen zwei fundamental unterschiedliche Perspektiven aus. Ein kleinerer Teil der Texte beschäftigt sich mit der Rolle, die Interaktionen zwischen Unternehmen und NRO im Kontext der internationalen Aufstellung von Regeln einnehmen. Der andere Teil der Texte betrachtet Unternehmensdialoge aus der Perspektive der Akteure selbst, fragt also nach der Situation und Strategie von NRO und Unternehmen im Hinblick auf diese Unternehmensgespräche.

Das erste Thema beschäftigt sich mit dem Beitrag, den diese Interaktionen für eine neue Form der internationalen Regelfindung für Umwelt- und Menschenrechte leisten (können). Außerdem geht es um die Legitimität, die diese Ansätze in einer demokratischen Verfassung haben. Gleichen sie ein Demokratiedefizit im internationalen Kontext eher aus oder maskieren sie dieses? Ersetzen oder ergänzen Interaktionen zwischen NRO und Unternehmen staatliches Handeln? Positiv gefasst stellen sich die Wissenschaftler die Frage, wie der Beitrag, den Dialoge der Zivilgesellschaft mit Unternehmen leisten, in eine demokratisch legitimierte Regelfindung für globale ökologische und soziale Belange integriert werden kann (Pattberg 2004, zitiert nach van Huijstee 2010: 32).

Studien zu diesem Thema sind in der Regel argumentativ und illustrieren anhand weniger Fallbeispiele ihre Aussage. Grundsätzliche Haltungen zur Rolle von Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft prägen oft deren Ergebnisse.

Studien, die aus der Perspektive der Akteure geschrieben werden, haben dagegen einen stärker empirischen Charakter. Sie versuchen, den Prozess der Interaktionen besser zu verstehen und zu verbessern, wobei die grundlegende Frage, ob und unter welchen Bedingungen eine solche Partnerschaft Sinn macht, ebenso thematisiert wird wie die Erfolgsfaktoren. Diese Studien münden meist in praktischen Empfehlungen zu den Fragen, wann eine Organisation unter welchen Umständen mit wem interagieren sollte und wie ein solcher Prozess zu arrangieren sei, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Ein großer Teil der Literatur bezieht diese Empfehlungen auf Unternehmen. Empfehlungen aus der Perspektive der NRO sind in der Minderheit. So hilft diese Literatur Unternehmen, Stakeholder-Gruppen zu klassifizieren und gibt Ratschläge für die Auswahl von Gesprächspartnern und den Umgang mit ihnen (siehe z.B. Roloff 2007: 235ff).

Aus den vielen Checklisten, die in diesen Studien erstellt wurden, destillierte van Huijstee folgende Stichpunkte für die Frage, ob eine Organisation (Unternehmen oder NRO) den Dialog aufnehmen sollte:

Vorteile eines Dialogs bzw. einer Partnerschaft:

- Zugang zu finanziellen Ressourcen (für NRO)
- Zugang zu lokalem Wissen und Expertise (für Unternehmen)
- Kreative, innovative Lösungen (für Unternehmen)
- Ökologisches Marketing (für Unternehmen)
- Erhöhung der Legitimität (für Unternehmen und NRO)

Risiken eines Dialogs bzw. Partnerschaft:

- Verschwimmen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (für Unternehmen und NRO)
- Verlust an Legitimität (für NRO)
- Kulturelle Unterschiede zwischen den Teilnehmern (für Unternehmen und NRO)
- Unsicherheit der Ergebnisse (für Unternehmen und NRO)

Als Erfolgsfaktoren werden vor allem Folgende genannt:

- Sorgfältige Wahl der Themen
- Sorgfältige Wahl der Ziele
- Sorgfältige Wahl der Partner
- Respektvolle, offene Zusammenarbeit
- Vertrauen
- Erleichternde Umstände, z.B. Unterstützung durch Medien und Politiker

Die wissenschaftlichen Untersuchungen unter den beiden skizzierten Perspektiven können an Beispielen aufzeigen, welche Ergebnisse in derartigen Dialogen erzielt werden können. Bisher geben sie jedoch keine Auskunft darüber, ob und inwiefern diese Form der Interaktion an sich tatsächliche Fortschritte für mehr Nachhaltigkeit hervorbringt oder ob dieses Format in Konkurrenz zu anderen Handlungsoptionen besser oder schlechter dazu geeignet ist, Nachhaltigkeit global voranzutreiben.

Van Huijstee schlägt vor, diesen Punkt anhand von veränderten Machtbeziehungen zwischen den AkteurInnengruppen zu analysieren, da dies insbesondere für soziale Themen wie Arbeitsbedingung einen wichtigen Hinweis auf die Effektivität der Dialoge liefern würde (van Huijstee 2010: 38).

2.2 Erfahrungen aus Großbritannien

Die Wissenschaftler Jon Burchell von der Universität Sheffield und Joanne Cook von der Universität Leeds untersuchten Anfang der 2000er Jahre in dem Projekt

„Corporate Responsibility, Action through Dialogue Learning and Exchange - CRADLE" über drei Jahre hinweg die Auswirkungen von Unternehmensdialogen auf das Verhältnis zwischen NRO und Unternehmen. Teilnehmer der Untersuchung waren britische Unternehmen und NRO sowie Mediatoren von Unternehmensdialogen. Die Unternehmen waren große, national und international tätige Konzerne. Bei den NRO handelte es sich um in Großbritannien beheimatete national oder international tätige Kampagnenorganisationen, die Protest-, Advocacy- und Lobbyaktivitäten durchführen. Nicht alle von ihnen beteiligen sich an Unternehmensgesprächen. Einige der untersuchten Organisationen lehnten dies zu diesem Zeitpunkt kategorisch ab. Die Untersuchung erfolgte über Fragebögen, 63 Interviews und vier Diskussionen in Fokusgruppen. Die Studie führte zu folgenden Ergebnissen:

Motive für den Dialog

Treibende Faktoren für Unternehmen, sich an Dialogen zu beteiligen, sind das Risiko für die Marke (Reputation), der mögliche Verlust ihrer „licence to operate" und die lösungsorientierte Perspektive, die solche Gespräche aufzeigen. Außerdem profitieren sie von dem Wissen der NRO (Burchell / Cook 2006: 213).

Das Motiv der NRO, am Dialog zu partizipieren, ist an erster Stelle der Wunsch, Geschäftspraktiken zu verändern, die zu Umweltzerstörung und Menschenrechtsverletzungen führen. Auf das Instrument des Dialogs lassen sich die befragten NRO aber auch ein, um ihre Legitimität und Funktionsfähigkeit zu erhalten, indem sie an Lösungen mitarbeiten und nicht nur kritisieren. Über den Dialog können zudem in manchen Fällen Ergebnisse erzielt werden, die nur in einer Kooperation erreicht werden können. Außerdem möchten NRO in Dialogen ein besseres Verständnis für die gegnerischen Argumentationsmuster bekommen (Burchell / Cook 2008: 39).

Probleme der Dialoge

- Begrenztes und gefährdetes Vertrauen

Eine wesentliche Voraussetzung für den Dialog, so die Ergebnisse des CRADLE-Projekts, ist Vertrauen. Dieses entsteht bei einer positiven Entwicklung der Gespräche zwischen den an dem Dialog teilnehmenden Personen. Ein Problem ist, dass sich dieses im Dialog entstandene Vertrauen unter den teilnehmenden Personen nicht zwingend in ein Vertrauen unter den beteiligten Organisationen übersetzt. Es besteht die Gefahr, dass es auf die den Dialog führende Gruppe begrenzt bleibt. Ein weiteres Risiko dieser Vertrauensbildung in Stakeholder-Gesprächen ist, dass jahrelang aufgebautes Vertrauen durch Personalwechsel oder negative Ereignisse schnell wieder verloren gehen kann (Burchell / Cook 2006: 223).

- Ungleichheit der Partner

Ein wesentliches Problem für NRO besteht darin, dass ihnen wesentlich weniger Ressourcen für Dialoge zur Verfügung stehen als den Unternehmen. Gleichzeitig

geben NRO in Dialogen oft deutlich mehr von ihrem Wissen preis als Unternehmen. Anfragen, die den Erwartungen der NRO im Hinblick auf mögliche Veränderungen nicht entsprechen, werden deshalb so verstanden, dass Unternehmen versuchen, NRO als Informationsgeber zu nutzen oder auch von ihrer Kampagnenarbeit abzulenken. NRO diskutieren deshalb das Gewicht, das diese Dialoge im Vergleich zu Kampagnenarbeit für sie haben dürfen.

- Kampagnen vs. Dialog?

Dies gilt umso mehr, als dass die Ergebnisse oft fraglich sind. NRO wollen sich in dieser Situation die Möglichkeit nicht nehmen lassen, eine Kampagne gegen ein Unternehmen zu führen. Der Verzicht auf die Möglichkeit, öffentlich gegen ein Unternehmen vorzugehen, mit dem man im Gespräch ist, gäbe dem Unternehmen einen Freibrief dafür, untätig zu sein. Selbst Unternehmensvertreter räumten ein, dass Kampagnen einen Druck auf Dialoge ausüben und ihn weiter treiben. Allerdings sprechen die meisten NRO bestehende Probleme zunächst in den Dialogen an, ehe sie an die Öffentlichkeit gehen (Burchell / Cook 2008: 41 und 2011: 929-930).

- Keine konkreten Ergebnisse

Ein weiteres Problem ist, dass selten konkrete Ergebnisse aus einem solchen Dialog erwachsen. Es gibt zu wenig Rückmeldung vonseiten der Unternehmen darüber, welche reellen Veränderungen aufgrund des Dialogs umgesetzt wurden. Hier entsteht der Verdacht, dass manche Dialoge vor allem die CSR-Arbeit von Unternehmen legitimieren sollen und kein wirklicher Wille zur Veränderung besteht. Diese „significant levels of frustration" (Burchel / Cook 2008: 44) führen dazu, dass Dialoge nicht zustande kommen und unter britischen NRO zum Zeitpunkt der Untersuchung eine gewisse Dialog-Müdigkeit entstanden war, wodurch der Druck, dass Unternehmensdialoge zu konkreten Veränderungen führen müssen, über die Zeit gewachsen ist (Burchell / Cook 2008: 45).

In dieser Situation begrüßen NRO, die Unternehmensdialoge führen, oft, dass andere NRO sich auf Kampagnen konzentrieren. Dies stärke ihre Position am Verhandlungstisch.

Trotz dieser von beiden Seiten thematisierten Probleme stimmte sowohl der Großteil der an dem CRADLE-Projekt teilnehmenden Unternehmen (79 %) als auch der NRO (60 %) der Aussage zu, dass Dialoge das Verhältnis zwischen NRO und Unternehmen verbessert haben (Burchell / Cook 2006: 224).

Reaktionen der NRO auf unbefriedigende Dialogsituation

Die unbefriedigenden Ergebnisse von Unternehmensgesprächen führten laut der am CRADLE-Projekt teilnehmenden NRO dazu, dass sie wesentlich bewusster und besser vorbereitet in Gespräche mit Unternehmen gingen. Sie formulieren nun klare Ziele und Erwartungen an den Dialog und engagieren sich nur noch, wenn das Unternehmen glaubhaft macht, dass es zu Veränderungen bereit ist. Dialoge werden mit einer klaren Übereinkunft der beiden Parteien angegangen und bei

NRO auch von Kampagnenarbeit begleitet. Dies führt dazu, dass NRO wesentlich selektiver bei der Auswahl ihrer Dialogpartner geworden sind und so etwas wie eine „Due Diligence" für die Aufnahme von Gesprächen entwickelt haben (Burchell / Cook 2006: 218).

Insgesamt bevorzugten die in dem CRADLE-Projekt interviewten NRO das Gespräch mit mehreren Unternehmen, das extern moderiert wird und damit effizienter angelegt ist. Zum einen kommt dies ihren knappen Ressourcen entgegen, zum anderen liegt die Kontrolle der Gespräche so außerhalb der Sphäre einzelner Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen hingegen bevorzugen es, den Dialog alleine durchzuführen und keinen Mediator hinzuzuziehen, um den Austausch besser kontrollieren zu können.

Reputation

Deutlich wurde in den Interviews des CRADLE-Projekts, dass für beide Seiten die Reputation der eigenen Organisation eine entscheidende Rolle in der Erwägung für oder gegen einen Dialog spielt. Dabei sahen es NRO sowohl als eine Gefahr an, als unkooperativ in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden als auch, ihre Reputation zu gefährden, weil sie über den Dialog in die Nähe bestimmter Unternehmen gerückt werden oder sie einen zu hohen Aufwand betreiben, ohne konkrete Ergebnisse vorweisen zu können.

Veränderung der Beziehung

Die deutlichste Veränderung, die Unternehmensgespräche bewirken, liegt nach Burchell und Cook auf der Ebene der Beziehung dieser beiden Gruppen zueinander.

Das Ergebnis von Unternehmensdialogen, so die beiden Wissenschaftler, kann als ein Lernprozess verstanden werden, in dem man die Situation des Gegenübers und seine Perspektive besser kennenlernt. Der Dialog muss über die Wiederholung von Standpunkten hinausgehen und dazu führen, dass beide Seiten ihre Position überdenken (Burchell / Cook 2006: 219). Für NRO bedeutet dies oft, die Sachzwänge, unter denen ein Unternehmen arbeitet, kennenzulernen und in die eigenen Überlegungen einzubeziehen, wobei dies mitunter direkt in ihre Kampagnenstrategie einfließen kann (Burchell / Cook 2008: 42). Für Unternehmen bedeutet dies, die Ziele der NRO aus erster Hand kennenzulernen und sich mit deren oft sehr detaillierten Informationen zu dem aufgeworfenen Problem vertraut zu machen. Damit steigt in Unternehmensdialogen die Fähigkeit, sich in die Lage des jeweiligen Gegenübers zu versetzen und dessen Sprache besser zu verstehen. Auch wenn diese Dialoge oft keine greifbaren Veränderungen mit sich bringen, ist das „In-Gang-Setzen" dieses Lernprozesses wichtig und hat Auswirkungen auf alle Beteiligten. Ein solcher Lernprozess kann laut der Autoren so weit gehen, dass darüber die bestehenden Rahmenbedingungen, unter denen Entscheidungen in Unternehmen getroffen werden, infrage gestellt sind und Er-

gebnisse aus Stakeholder-Dialogen dort mehr Einfluss gewinnen (Burchell / Cook 2008: 36).

Vereinnahmung durch Unternehmensdialoge?

Burchell und Cook kommen auf Grundlage dieser Ergebnisse zu dem Schluss, dass die Gefahr einer Vereinnahmung von NRO durch Unternehmen über Unternehmensdialoge besteht, sich aber nicht zwangsläufig realisiert.

Diese Reaktion zeigt, dass NRO keine passiven Rezipienten dieser Dialoge sind, sondern kritisch und aktiv damit umgehen, um sie so gut wie möglich für ihre Ziele zu nutzen (Burchell / Cook 2013: 748). Der Dialog mit Unternehmen kann unter diesen Umständen nicht von den Unternehmen kontrolliert werden, sondern ist offen.

Corporate Social Responsability (CSR) im Allgemeinen und Stakeholder-Dialoge im Besonderen werden vielmehr von einem Wechselspiel zwischen öffentlichem Druck und der Reaktion von Unternehmen auf diesen Druck geformt (Burchell / Cook 2013: 748). Mit der Einführung von CSR und Unternehmensgesprächen haben Unternehmen versucht, den öffentlichen Diskurs auf einem Feld zu vereinnahmen, in dem sie an sich nicht zu den als vertrauenswürdig geltenden Stimmen gehören (Burchell / Cook 2013: 749). In dieser Situation, so das Fazit der Wissenschaftler, verfügen die NRO über einen Vorsprung, der es ihnen erlaubt, die Deutungshoheit zumindest in Teilen zu behalten und den Druck unter anderem in gut verstandenen und vorbereiteten Dialogen mit Unternehmen aufrechtzuerhalten oder sogar zu verstärken (Burchell / Cook 2013: 748-749).

Dies könne bedeuten, dass Stakeholder-Dialoge langfristig zu einer Veränderung des Kräfteverhältnisses zugunsten der Einflussmöglichkeiten von NRO beitragen, ohne dass dies unbedingt mit konkreten Ergebnissen einhergeht (Burchell / Cook 2011: 929).

Unternehmensgespräche als erfolgreiches Instrument zur Eingrenzung von Kritik zu sehen, greift deshalb nach Ansicht der Autoren zu kurz. Aus zivilgesellschaftlicher Perspektive ist es vielmehr parallel zu Protestaktionen ein Instrument der NRO, ihren öffentlichen Einfluss und ihre höhere Legitimität zu nutzen, um auf die Dauer Veränderungen bei Unternehmen durchzusetzen (Burchell / Cook 2011: 934).

3 Erfahrungen deutscher NRO

In Deutschland hat eine Untersuchung von Unternehmensdialogen bisher nicht stattgefunden. SÜDWIND nahm dieses Thema Anfang 2015 auf, um Erkenntnisse aus einer Umfrage bei Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsratings für Investoren weiter zu verfolgen.

Die im Jahr 2013 veröffentlichte Studie: „Klassenziel erreicht? Der Beitrag von ‚Best-in-Class'-Ratings zur Einhaltung von Menschenrechten im Verantwortungs-

bereich von Unternehmen" untersuchte, welche Veränderungen Unternehmen aufgrund der von Investoren an sie gerichteten Erwartungen nachhaltig zu wirtschaften vornehmen. Investoren beauftragen Nachhaltigkeitsratingagenturen damit, die Nachhaltigkeit von Wertpapieremittenten zu vergleichen, um eine Orientierung für ihre Anlageentscheidungen zu haben. Das Ergebnis der 22 semi-strukturierten Interviews war, dass diese Anforderungen von Investoren kaum zu konkreten Veränderungen führen. Mehrere Unternehmensvertreter hoben jedoch hervor, dass Kooperationen mit NRO eher zu konkreten Ergebnissen führen können.

Vor diesem Hintergrund initiierte SÜDWIND ein zweites Projekt. In diesem wurden 18 Vertreter von NRO in semi-strukturierten Interviews nach ihren Erfahrungen mit Unternehmensgesprächen befragt. Die Interviews fanden im Januar und Februar 2015 statt. Abgesehen von zwei persönlichen Interviews handelte es sich um Telefoninterviews. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Die Ergebnisse der Interviews wurden in einem Arbeitspapier zusammengefasst, das im März 2015 auf einem Workshop mit den Interviewpartnern diskutiert danach ergänzt und hiermit veröffentlicht wird. Der Gesprächsleitfaden sowie die Namen der Interviewpartner und ihrer Organisationen befinden sich im Anhang des Textes.

Zwölf der Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert, zu den restlichen sieben wurde ein Protokoll angefertigt. In der nun folgenden Zusammenfassung werden die wesentlichen Informationen aus den Interviews zusammengestellt sowie Übereinstimmungen und Unterschiede der Interviewpartner herausgearbeitet.

Die Befragung war im Hinblick auf die Art der Dialoge sehr breit angelegt. Es wurde nicht zu einer bestimmten Form von Gesprächen zwischen NRO und Unternehmen gefragt, um das Thema nicht im Vorhinein evtl. unsachgemäß einzugrenzen. In der Interviewreihe wurde aber deutlich, dass es sehr viele verschiedene Situationen gibt, in denen NRO mit Unternehmen ins Gespräch kommen und sich daraus auch verschiedene Formen von Dialogen mit entsprechenden Unterschieden für die gewählten Strategien und Ziele sowie deren Ergebnisse ableiten.

Um hier eine Übersicht zu bekommen, wird folgendes Raster zur Einteilung von Unternehmensdialogen vorgeschlagen: Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal wird angesehen, von wem das Gespräch initiiert wurde, von der NRO, vom Unternehmen oder von einer regulierenden Instanz. Bis auf wenige Ausnahmen ist dies ein eindeutiges Unterscheidungsmerkmal.

Verschiedene Formate für unterschiedliche Ziele

Mit der Wahl des Dialogformats ist eine Vorentscheidung zu dessen Zielen gefallen. Von einer NRO initiierte Dialoge mit einem Unternehmen geführt werden haben oft konkrete Ziele. Über sie wird versucht, ein klar umrissenes Problem mit

einem Produkt oder einem Standort des Unternehmens zu lösen. Größer angelegte Dialoge behandeln eine größere Themenvielfalt, was den Nachteil mit sich bringen kann, dass sie in ihren Ergebnissen vager sind. Dies gilt besonders für die Foren, in denen es vor allem um einen Austausch und ein Kennenlernen geht, während die Arbeit an konkreten Problemlösungen im Hintergrund bleibt.

Gesprächsvorhaben, die mit einer Vielzahl von Stakeholdern umfassende Missstände thematisieren und dafür Lösungen anstreben, sind entsprechend aufwändig angelegt. Sie können von Unternehmen ausgehen, die über einen Dialogprozess eine schrittweise Verbesserung ihrer Produktpallette anstreben. Ein solcher Dialog ist auf viele Jahre angelegt, wird in mehreren vertraulichen Sitzungen pro Jahr vorangetrieben und von den Unternehmen finanziert und umgesetzt. Noch komplexer sind Prozesse, in denen für grundlegende Probleme einer gesamten Branche, oft auf internationaler Ebene, Lösungen erarbeitet werden. Sie haben meist einen thematischen Schwerpunkt wie z.B. die Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette oder die nachhaltige Bewirtschaftung von Plantagen. Diese Prozesse sind zeitlich unbegrenzt, mit hohem Aufwand für NRO und Unternehmen verbunden, stark formalisiert und werden von einem eigens eingerichteten Büro unterstützt. Diese Ziele sind geografisch und inhaltlich ambitioniert, weil sie zumeist lange Lieferketten betreffen, die im Hinblick auf bestimmte Nachhaltigkeitskriterien beobachtet werden. Oft gehen sie mit einer Zertifizierung einher und stellen damit den auf Freiwilligkeit beruhenden Ersatz für eine Gesetzgebung dar.

Nachdem in den neunziger Jahren Unternehmensgespräche als Reaktion auf Konfrontationen zwischen NRO und Unternehmen entstanden, suchen inzwischen einige Unternehmen auch ohne vorherige Konfrontation das Gespräch mit NRO. Unternehmen mit einem intensiven Kontakt zu privaten Endkonsumenten wie Supermarktketten oder Nahrungsmittelproduzenten sehen oft eine besondere Notwendigkeit für den Dialog mit der Zivilgesellschaft und beginnen ihn auch ohne konkreten äußeren Anlass.

Varianten des Austauschs zwischen Unternehmen und NRO

Nr	Teilnehmergruppen	Initiator	Thema bzw. Themen	Ziele der NRO	Beispiel(e)	Bezeichnung
1	Ein Unternehmen - eine NRO	NRO	ein konkretes Thema	Lösung eines spezifischen Problems	SÜDWIND - ARA, NABU NRW - Shell Godorf	Unternehmensdialog
2	Ein Unternehmen - eine NRO	Unternehmen	konkretes Projekt, das in Kooperation mit dem Unternehmen umgesetzt wird	Umsetzung eines sozial oder ökologisch sinnvollen Projekts in enger Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NRO	DUH - Rapunzel: Hand in Hand-Fonds	Kooperation
3	Mehrere Unternehmen einer Branche - eine NRO	NRO	eine spezielle Problematik der Branche, von NRO identifiziert	Informationsaustausch und Verbesserungen im Hinblick auf dieses Problem in der gesamten Branche	Urgewald - Bankendialog, (Projektfinanzierung) Greenpeace - Einzelhandel (z. B.Fisch)	Unternehmensdialog
4	Mehrere Unternehmen mehrerer Branchen, mehrere NRO, die verschiedene Stakeholder-Gruppen vertreten	NRO/ Regierung/ Unternehmen	Ein umfassendes Problem, das viele Branchen betrifft, z.B. Klimawandel	Konstruktive Gespräche zwischen Akteuren, deren unterschiedliche Interessen zu Konflikten führen	Forum Nachhaltiges Palmöl, Forum Nachhaltiger Kakao, Tierwohl-Initiative	Forum
5	Ein Unternehmen - mehrere NRO, die verschiedene Aspekte des Unternehmens bearbeiten	Unternehmen	umfassende Sammlung von Problemen des Unternehmens, z.T. auf Anregung von NRO identifiziert	Verbesserung des Unternehmens in einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsaspekten	REWE Group, Nestlé Beirat	Beirat

Nr	Teilnehmergruppen	Initiator	Thema bzw. Themen	Ziele der NRO	Beispiel(e)	Bezeichnung
6	Ein Unternehmen - mehrere NRO, die zu verschiedenen Aspekten der Branche arbeiten	Unternehmen	umfassende Sammlung von Problemen des Unternehmens, vom Unternehmen z.T. auf Anregung von NRO identifiziert	Informationsaustausch	Deutsche Telekom / REWE / Ferrero / BMW etc.	Multistakeholder-Dialog
7	Mehrere Unternehmen einer Branche - mehrere NRO, die verschiedene Stakeholder-Gruppen vertreten, oft Schwerpunkt auf sozialen *oder* ökologischen Themen	Unternehmen/NRO	eine spezielle Problematik der Branche, von NRO identifiziert	Identifizierung und Aufstellung von Standards, Überwachung der Einhaltung der Standards, Siegel	FSC, MSC, FWF, RSPO, SA 8000	Multistakeholder-Initiativen zur Standardsetzung
8	Mehrere Unternehmen einer oder mehrerer Branchen, mehrere NRO, die verschiedene Stakeholder-Gruppen vertreten und die Regierung	Regierung	umfassende Probleme einer Branche oder grundsätzliches Problem wie z.B. Einhaltung der Menschenrechte	Entwicklung einer möglichst weitgehenden Regierungsposition oder staatlich unterstützter Standards	Nationales Textilbündnis, Nationaler Aktionsplan Menschenrechte	Runder Tisch
9	Mehrere Unternehmen einer Branche - mehrere NRO, die verschiedene Stakeholder-Gruppen vertreten, oft Schwerpunkt auf sozialen *oder* ökologischen Themen	standardsetzende Organisationen	Auswertung der Wirkungen und Revision eines bestehenden Standards	Verbesserung eines bestehenden Standards	Revisionsprozesse von UTZ Certified, Rainforest Alliance etc.	international angelegte Diskussionsplattform

3.1 Allgemeine Erfahrungen von NRO zu Unternehmensdialogen

11 der 18 interviewten NRO berichteten davon, dass sie inzwischen selektiv mit der Teilnahme an Stakeholder-Dialogen umgehen. Allerdings sprachen lediglich vier NRO explizit von der Gefahr, sich inhaltlich von Unternehmen vereinnahmen und für Werbezwecke missbrauchen zu lassen. Mehrere NRO thematisierten das Problem, dass durch Unternehmensdialoge zu viele zeitliche Ressourcen gebunden werden.

Alle InterviewpartnerInnen waren sich bewusst, dass diese Gespräche einer sehr guten Vorbereitung bedürfen. Der damit verbundene hohe zeitliche Aufwand lohne sich nur, wenn es eine Aussicht auf entsprechende Veränderungen gäbe. Sei eine solche Aussicht nicht gegeben, so lehne man Anfragen von Unternehmen ab, bzw. initiiere keine Dialoge. Einige Stimmen erwähnten, dass dies bei der Mehrzahl der Anfragen der Fall sei. Unternehmensgespräche machten, so wurde von einigen eingeräumt, zwar auch Sinn, wenn es nur darum ginge, sich kennenzulernen und Informationen auszutauschen, dabei müsse man jedoch darauf achten, dass der Informationsaustausch in etwa gleichwertig sei. Einige wenige nutzten die Gespräche auch, um Strategien zu entwickeln oder Kampagnen zu planen. In einem Fall nutzte eine NRO den Dialog gezielt und fast ausschließlich dazu, um Informationen einer Branche zu einem kritischen Thema zu erhalten, um damit die Weiterarbeit zu diesem Thema inhaltlich zu unterfüttern.

Die meisten InterviewpartnerInnen bezeichneten Großveranstaltungen mit zahlreichen VertreterInnen von Stakeholder-Organisationen als besonders unergiebig. Allerdings sind nicht nur NRO selektiv. Zwei NRO hatten die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen nicht zu ihren Einladungen auf ein Podium kamen, weil sie sich nicht öffentlich vorführen lassen wollten.

Fünf der InterviewpartnerInnen betonten, dass die Dialoge streng vertraulich sein müssten, um Ergebnisse zu erzielen. Dies sei oft eine Vorrausetzung für einen ernsthaften Dialog, in dem ein gegenseitiges Vertrauen entsteht.

Ob dieses Vertrauen entstehe, hinge in hohem Maße von den beteiligten Personen und ihrer Fähigkeit ab, aufeinander zuzugehen und miteinander zu arbeiten. In diesem Punkt stimmten acht der InterviewpartnerInnen überein, wobei es sich um VertreterInnen von Organisationen mit vielfältigen Erfahrungen im Bereich der Unternehmensdialoge handelte. Ein solcher Dialog funktioniere zudem nur, wenn Regeln und Absprachen aufgestellt und von allen Parteien eingehalten würden. In für beide Seiten sehr wichtigen Dialogen würden diese schriftlich fixiert. Einige InterviewpartnerInnen schätzten, dass es zwischen drei und fünf Jahren dauere, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Mehrere NRO erwähnten in diesem Zusammenhang, dass ein Personalwechsel bei den beteiligten Organisationen diesen Prozess behindern könne.

Übereinstimmend mit den Ergebnissen von Burchell und Cook betonten NRO mit langjähriger Erfahrung und Beispielen für erfolgreiche Unternehmensdialoge,

dass es entscheidend gewesen sei, sich auf die Situation ihres Gegenübers einzustellen und sich in dessen Lage zu versetzen, indem sie die wirtschaftlichen Zwänge des Unternehmens akzeptierten und ernst nahmen. Sind UnternehmensvertreterInnen ebenfalls zu einem solchen gedanklichen Rollentausch bereit, so wurde von langen und fruchtbaren Dialogen gesprochen, die Ergebnisse gebracht hätten.

Als wichtige Voraussetzung für einen sinnvollen Unternehmensdialog wurde zudem genannt, dass die eigenen Ziele für den Dialog und unter Umständen auch für jede einzelne Etappe des Dialogs klar definiert sind. Da sich Unternehmensgespräche in den allermeisten Fällen nur auf einen Teilaspekt des Unternehmens beziehen, muss dieser klar definiert werden und in der Kommunikation nach außen muss unmissverständlich deutlich werden, dass sich die Gespräche nur auf einen Aspekt des Unternehmens beziehen. Aussagen über einen erfolgreichen Dialog mit einem Konzern können zu großen Missverständnissen und Kontroversen führen, wenn dies nicht beachtet wird.

Mehrere InterviewpartnerInnen hatten genau wie NRO in Großbritannien die Erfahrung gemacht, dass sie konkrete Vorschläge für Verbesserungen in einem Unternehmen gemacht hatten, aber keine Rückmeldung bekamen, ob und welche Vorschläge aufgenommen und umgesetzt wurden.

Zwei InterviewpartnerInnen betonten, dass eine Kooperation zur Umsetzung konkreter Umwelt- und Sozialprojekte mit Ökopionieren besonders fruchtbar sein könnte. Hier könne jedeR seine Expertise einbringen und wirklich nachvollziehbare Fortschritte erzielt werden, ohne dass man viele Kompromisse machen müsse. Zwei andere NRO hatten die Erfahrung gemacht, dass das Gespräch mit kleineren Unternehmen, die sich bereits als ökologisch und sozial fortschrittlich empfinden, vergleichsweise schnell zu Ergebnissen führt.

Im Hinblick auf die Erfahrungen mit Unternehmensgesprächen wurde ein deutlicher Unterschied zwischen Umweltverbänden und entwicklungspolitischen Organisationen deutlich. Entwicklungsorganisationen standen Unternehmensdialogen grundsätzlich skeptischer gegenüber und hatten weniger Erfahrung darin. Vier der fünf interviewten großen Umweltverbände haben bereits weitgehende Unternehmensgespräche geführt, viele Erfahrungen gesammelt und Strategien entwickelt. Dahingegen berichtete nur eine der vier großen Entwicklungsorganisationen von derartigen Erfahrungen.

Branchen, mit denen NRO ins Gespräch kommen

In den Interviews entstand der Eindruck, dass sich Unternehmensgespräche in Deutschland auf einige wenige Branchen konzentrieren.

Drei große NRO nannten den Einzelhandel als einen der wichtigsten Dialogpartner und schätzten diese Dialoge als vergleichsweise erfolgreich ein. Insgesamt wurden von fünf NRO mehrjährige Dialogprozesse mit dem Einzelhandel erwähnt, mehr als mit jeder anderen Branche.

Weitere Branchen, die wiederholt genannt wurden, waren die Textilindustrie und Finanzdienstleister.

Dauer von Stakeholder-Dialogen

Die in den Interviews genannte Dauer von Unternehmensgesprächen bzw. Kooperationen lag zwischen einem Tag und 30 Jahren. Es wurde deutlich, dass die Dauer und Arbeitsintensität von Stakeholder-Dialogen stark von der Art des Dialogs abhängt. Je ernsthafter nach ehrgeizigen Lösungen gesucht wird und je mehr Organisationen an einem solchen Prozess beteiligt sind, desto stärker ist die zeitliche Einbindung von Mitarbeitenden aus NRO. Ein Austausch von Informationen ist tendenziell am wenigsten arbeitsaufwendig. Dieser kann in einem einmaligen Treffen erledigt sein. Es gibt aber auch Fälle, in denen dieser Austausch zu einer über Jahre etablierten Institution geworden ist.

Geht es um mehr als einen Informationsaustausch, weil beide Seiten sich zum Ziel gesetzt haben, Veränderungen im Unternehmensverhalten zu erreichen, so handelt es sich in aller Regel um mehrjährige Prozesse. Die meisten NRO, die an solchen Dialogen teilnehmen bzw. diese initiiert haben, sprachen davon, dass diese länger dauerten als zunächst erwartet. Das Minimum für die Initiierung eines Veränderungsprozesses durch einen solchen Dialog läge bei drei, eher noch bei fünf Jahren. Viele der erwähnten Prozesse dieser Art liefen bereits über fünf Jahre, ohne ein absehbares Ende. Eine Begrenzung ist hier ungewöhnlich bzw. wirdgegebenenfalls revidiert.

Gesprächsatmosphäre

Die Gesprächsatmosphäre war für viele InterviewpartnerInnen kein wesentlicher Aspekt. Den Ort, an dem man sich trifft, hielten die meisten GesprächsteilnehmerInnen für nicht ausschlaggebend. EinE InterviewpartnerIn äußerte jedoch, dass der neutrale Boden der NRW-Staatskanzlei hilfreich für den Einstieg in einen Dialog gewesen sei.

Fünf InterviewpartnerInnen verwendeten in ihrer Antwort auf die Frage nach der Atmosphäre den Ausdruck „sich auf Augenhöhe treffen" oder „Respekt", um eine wichtige Voraussetzung für einen fruchtbaren Austausch zu benennen. Sie unterschieden damit Dialoge, bei denen die Anwesenheit von NRO nur Glaubwürdigkeit vortäuschen soll (Greenwashing) bzw. das Wissen von NRO abgefragt werden soll, von solchen Unternehmensgesprächen, in denen sich gleichwertige Partner gegenübersitzen mit der Absicht, gemeinsam ein Problem zu lösen.

Ausstiegsszenario

NRO halten es für essentiell, Kriterien für eine Beendigung eines Dialogs zu definieren. In den Interviews berichteten sie zudem davon, bereits aus Unternehmensdialogen ausgestiegen zu sein. In einem Fall konnten durch die Drohung, aus einem Multistakeholder-Prozess auszusteigen, Veränderungen bewirkt werden. Ein wichtiger Grund war hier, dass Anregungen der NRO nicht ernst ge-

nommen oder nicht umgesetzt wurden. NRO berichteten auch davon, dass es Unternehmensgespräche gebe, die lediglich dazu dienten, im Vorfeld herauszufinden, ob daraus ein ernsthaftes Engagement werden könne und das Ergebnis manchmal negativ sei, sodass es bei einigen wenigen Treffen des Informationsaustauschs bleibe. So wurde durch die Vermeidung eines tiefergehenden Dialoges die Notwendigkeit eines Ausstiegs vermieden. Fünf NRO bestätigten, dass es für sie Unternehmen oder Branchen gibt, mit denen sie prinzipiell keinen Dialog führen würden, die Grenzen hierfür waren aber sehr unterschiedlich. Beispielhaft wurden Rüstungsunternehmen, Kohle- und Atomkraftwerksbetreiber genannt.

3.2 Fehler und Empfehlungen

Prinzipiell sei es für erste Erfahrungen mit Stakeholder-Dialogen wichtig, so eine _Aussage, von den Erfahrungen anderer profitieren zu können. Ginge man ohne dieses Wissen in einen Dialog, lasse man sich zu schnell von der Unternehmensrhetorik beeinflussen. Ein Erfahrungsaustausch könne auch auf die völlig andere Denkweise in Unternehmen vorbereiten.

Bei der Benennung von Fehlerquellen für Unternehmensdialoge bezogen sich die InterviewpartnerInnen zumeist auf bereits durchlebte Erfahrungen. Wichtige Themen waren der Zeitaufwand solcher Dialoge und Absprachen mit dem Unternehmen.

Fünf NRO warnten prinzipiell davor, zu viele Ressourcen in Unternehmensdialoge zu stecken und sich damit von anderen, wichtigeren Aufgabe wie z.B. der Öffentlichkeitsarbeit ablenken zu lassen.

Es sei zudem ein Fehler, den zeitlichen Aufwand zu unterschätzen, dessen eine gute Vorbereitung auf ein Unternehmensgespräch bedürfe und deshalb nur mangelhaft vorbereitet in einen Dialog zu gehen. Dies könne leicht dazu führen, dass man am Ende Ergebnisse absegne, die man nicht optimal finde, nur weil man sich nicht genug einbringen und informieren konnte.

Mehrere NRO erwähnten, dass die Global Reporting Initiative (GRI) Stakeholder-Dialoge von Unternehmen fordert. Da der Eindruck besteht, dass manche Unternehmen lediglich aufgrund dieser Anforderung auf NRO zugingen, sollten NRO die Bereitschaft des Unternehmens, sich tatsächlich zu verändern, gründlich prüfen, bevor sie sich auf einen Dialog einlassen.

Mehrere NRO wiesen außerdem darauf hin, dass die Kommunikation des Dialogs nach außen Gefahren berge. Unternehmen tendierten dazu, das Gespräch mit einer NRO dafür zu nutzen, sich insgesamt in ein gutes Licht zu rücken. Es müsse frühzeitig abgesprochen werden, ob und was über den Dialog veröffentlicht wird und darauf gedrungen werden.

4 Strategien

Die Mehrzahl der InterviewpartnerInnen hat die Erfahrung gemacht, dass es entscheidend ist, in Unternehmensgesprächen die Themen und die Agenda des Dialogs so weit wie möglich mitzugestalten und die Themen nicht von dem Unternehmen bestimmen zu lassen.

Konkret berichteten NRO von folgenden Strategien, die sie in Unternehmensdialogen anwenden:

Veröffentlichung von Missständen

Viele NRO initiierten Dialoge mit einer Veröffentlichung über Missstände, in der konkrete Unternehmen genannt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft zu nutzen, um auf negative Aspekte des Unternehmens aufmerksam zu machen und anschließend ins Gespräch zu kommen.

Aufstellen von Rankings

Eine NRO initiiert Dialoge, indem sie zunächst ein Ranking unter Unternehmen einer Branche zu einem bestimmten Aspekt aufstellt. Das Rankingergebnis wird den Unternehmen bekannt gegeben, aber nicht veröffentlicht. Im anschließenden Dialog werden die Verbesserungspotentiale mit den Unternehmen thematisiert. Die Rankings beziehen sich ausschließlich auf die Produkte der Unternehmen, nicht auf Strategien oder CSR-Maßnahmen. Dieses Vorgehen sei recht erfolgreich und würde regelmäßig angewendet. Die NRO erwähnte, dass Unternehmen, die in dem Ranking gut abschneiden, dies auch gerne veröffentlichen. Damit solle man von vornherein rechnen. Diese Strategie für Dialoge lehnt sich an Praktiken der Nachhaltigkeitsratings an, mit dem Unterschied, dass Nachhaltigkeitsrankings für Investoren auch auf die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens abzielen. Sie wird ebenso im Bereich des Shareholder-Engagements angewendet und auch dort als wirkungsvoll beschrieben.

Das Veränderungspotential, das NRO entwickeln können, wenn es ihnen gelingt, einen Wettbewerb unter Unternehmen einer gesamte Branche zu erzeugen wird von der Wissenschaftlerin Mariëtte M. van Huijstee unterstrichen. Sie kommt nach der detaillierten Aufbereitung eins Fallbeispiels zu dem Schluss, dass es NRO über eine Kampagne zu einem Missstand bei einem Unternehmen gelingen kann, andere Unternehmen desselben Sektors ebenfalls zum Handeln zu zwingen. In dieser Situation können Dialoge dazu dienen, einen Wettbewerb unter den Unternehmen zu erzeugen, indem NRO einzelne Vorreiter hervorheben, so den Zusammenhalt der Unternehmen schwächen und ein „race to the top" in der Branche erzeugen. Dies gelinge jedoch nur, wenn alle Unternehmen der Branche handeln, entzieht sich ein Teil der Unternehmen dem Druck, so ist der Spielraum für den „Frontrunner" der Branche begrenzt. Die ökonomischen Nachteile sind für ihn einfach zu groß, wenn ein Teil der Branche die angeprangerten Praktiken nicht radikal aufgibt (Huijstee, 2010: 76).

Diese in vielen Situationen eingeschränkte Bereitschaft zu Verbesserungen trotz Erzeugung eines Wettbewerbs um die Position des Nachhaltigkeitsleaders wird von einem Interviewpartner dieser Untersuchung bestätigt. In diesem Fall wurde die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen zwar auch im Bereich der Nachhaltigkeitsleistungen im Wettbewerb stünden und an der Spitze stehen wollten, sie aber ungern einen zu großen Abstand zwischen ihrer Spitzenposition und den nachfolgenden Wettbewerbern entstehen ließen. So könnten über diese Methode tendenziell eher kleine Fortschritte erzielt werden.

Das Phänomen des eng begrenzten Fortschritts von Unternehmen, selbst wenn sie im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsleistungen im Wettbewerb stehen, ist auch bei Nachhaltigkeitsratingagenturen bekannt.

Theorie des Wandels

Eine der interviewten NRO entwickelt vor bedeutenden Dialogen eine Theorie des Wandels für ihr Vorhaben. Dafür wird zunächst das vorhandene Problem analysiert und die Ziele für eine Veränderung in Form einer Zustandsbeschreibung der angestrebten Situation formuliert. Als Nächstes führt sie die Mechanismen auf, die dazu führen müssten, dass diese Situation in Folge des Unternehmensdialogs eintritt. Anschließend werden die Voraussetzungen für das Funktionieren dieser Mechanismen und die Rolle, die andere Akteure bei der Erreichung oder Vereitelung des angestrebten Ziels spielen können, analysiert. Auf dieser Grundlage wird ein Plan mit konkreten Zielen und Zeit aufgestellt. Dieser stellt eine „Roadmap" für den Dialog dar, der es den Beteiligten erleichtert, zu überprüfen, inwieweit sie dem intendierten Ziel tatsächlich näher kommen, ob sie dieses Ziel noch ansteuern oder ob sie ihr Vorgehen verändern müssen. Für mehrjährige Unternehmensdialoge gebe dieses Vorgehen, so die/der InterviewpartnerIn, eine gute Orientierung im Dialog, die einem helfe, trotz ggf. notwendiger Modifikationen im Hinblick auf Ziele und Strategie eine Verbindung zur Ausgangssituation herzustellen.

Umgang mit der Hierarchie in einem Unternehmen

Die von Burchell und Cook beschriebene Situation, dass Stakeholder-Dialoge ein Vertrauen unter den an einem Dialog Beteiligten herstellen können, welches sich aber nicht auf die Organisationen als Ganzes ausweiten lässt, wurde auch in den Interviews mit deutschen NRO erwähnt. Es war wiederholt davon die Rede, dass MitarbeiterInnen der CSR-Abteilung, mit denen man in der Regel den Dialog führe, den Zielen der NRO wohlwollend gegenüber stünden. Diese befänden sich aber in Zwängen und Hierarchien, die sie daran hinderten, eine Umsetzung voranzutreiben. Um in dieser Situation handlungsfähig zu bleiben, sei es vorteilhaft, wenn man die Auswahl der GesprächsteilnehmerInnen des Unternehmens mitbeeinflussen könne. Als weitere Möglichkeit wurde genannt, dass mit den CSR-MitarbeiterInnen gemeinsam überlegt werden könne, wie die Widerstände im Unternehmen abbauen könne. Dazu können gemeinsame Treffen mit den Gegnern der Umsetzung weitreichender CSR-Maßnahmen im Unternehmen gehören,

ebenso wie die Initiierung externer Anfrage zu bestimmten Problemen an die Firmenleitung.

Die Heterogenität von Konzernen im Hinblick auf ihre Bereitschaft nachhaltig zu arbeiten wird auch in der wissenschaftlichen Literatur behandelt. So zeigt van Huijstee auf, dass der langjährige Dialog zwischen Friends of the Earth Niederlande und der Rabobank zum Thema der Finanzierung von Palmölplantagen in einem Konflikt zwischen der CSR-Abteilung des Hauptsitzes der Bank und der lokalen Kreditabteilung in Singapur mündete. Die Zweigniederlassung in Singapur sah in den Restriktionen der Kreditvergabe an Palmölproduzenten lediglich eine Beschränkung ihrer Geschäftsmöglichkeiten, weil es angesichts der Konkurrenzsituation mit anderen Kreditinstituten kaum Möglichkeiten gab, Palmölproduzenten beeinflussen zu können.

Gleichwertige Beteiligung in Multistakeholder-Initiativen

Alle interviewten NRO, die an Multistakeholder-Initiativen beteiligt sind, gaben an, dass es entscheidend sei, dass die NRO-Fraktion das gleiche Gewicht in diesen Initiativen habe wie die anderen Fraktionen und Entscheidungen nicht gegen die NRO gefällt werden könnten. Zudem wurde als wichtig erachtet, dass es bei Multistakeholder-Initiativen mit Zertifizierungssystemen wie FSC und MSC einen Beschwerdemechanismus gibt, über den man bestimmte Vergaben von Zertifikaten öffentlich infrage stellen und von einem Komitee überprüfen lassen kann. NRO nutzen diese Möglichkeit, auch wenn sie Teil der Multistakeholder-Initiative sind. Wichtig sei, so einige NRO, dass man sich nicht mit allen Entscheidungen einer Multistakeholder-Initiative identifiziert, selbst wenn man engagiert mitarbeitet.

Einbindung von Betroffenen

Für vier NRO war die Einbindung von Betroffenen in Stakeholder-Dialoge ein wichtiges Element. Damit habe die NRO einen Informationsvorsprung, der zusätzlich die Legitimität der Anliegen erhöhe. Andere NRO erreichten diesen Effekt über die Einbindung ihrer Mitglieder. Beides könne zudem dazu genutzt werden, die Erfolge der Dialoge zu überprüfen.

Staatlich initiierte Dialoge werden bevorzugt

NRO, die eine staatliche Regulierung als ihr vorrangiges Ziel nennen, bevorzugen Dialoge, die von staatlicher Seite initiiert werden gegenüber jenen, die von Unternehmen ausgehen. Diese Interviewpartner deuteten an, dass es eher unwahrscheinlich sei, dass sie sich an von Unternehmen initiierten Dialogen beteiligten.

Konkrete Projekte besprechen

Eine Aussage lautete, dass NRO, vor allem kleine überschaubare Projekte mit Unternehmen umzusetzen sollten, die bereits in einer ökologischen Nische arbeiten. In diesen Kooperationen könnten NRO viel positives Umsetzen. In Dialogen

mit größeren Unternehmen sei es wichtig, nur konkrete Projekte oder Themen aufzunehmen, die ganz klar eingegrenzt sind. Hier sei der Erfolg am besten überprüfbar.

5 Finanzierung von Unternehmensdialogen

Zur Finanzierung der Dialoge gibt es sehr unterschiedliche Herangehensweisen, die zum einen durch die Natur des Dialogs und zum anderen durch die Situation der NRO bedingt sind. Drei der interviewten NRO lehnen es strikt ab, für den Dialog eine Vergütung zu erhalten und tragen ihre Fahrtkosten sowie die Kosten für die Arbeitszeit selbst. Für andere NRO, auch solche mit großer Mitgliederbasis, verbot sich hingegen die Finanzierung von Unternehmensdialogen über die Mitgliedsgebühr, da diese einer Beratung der Unternehmen gleichkomme, die entsprechend vergütet werden solle. Einigkeit herrschte darin, dass eine NRO sich niemals von den Honoraren aus diesen Dialogen abhängig machen lassen dürfe. Einige haben deswegen den Anteil dieser Honorare aus Unternehmensdialogen auf 1 oder 2 % des Jahreshaushalts begrenzt. Andere setzen darauf, die Dialoge auf eine große Anzahl von Unternehmen zu streuen, um keine Abhängigkeit von einem Unternehmen zu erzeugen.

Die Einschätzung, ab wann eine Abhängigkeit von einem Unternehmen aufgrund bezahlter Beratung in Unternehmensdialogen besteht, ist sehr unterschiedlich.

Manche wünschten sich eine neutrale Finanzierung. Die fehlende Finanzierung der Arbeitszeit in von staatlicher Seite initiierten Dialogen wurde von einigen Interviewpartnern kritisiert.

6 Die Messung von Erfolgen von Unternehmensdialogen

Die Aussagen der InterviewpartnerInnen zur Messung von Erfolgen waren sehr unterschiedlich. Sie reichten von der Aussage, dass Erfolge nicht gemessen werden, weil dies den Dialogen eine Bedeutung geben würde, die sie nicht hätten, bis dahin, dass man aufwendige Evaluationen in Auftrag gibt, um den Erfolg von Unternehmensgesprächen und besonders auch von Multistakeholder-Initiativen zu messen. Die Mehrzahl der GesprächspartnerInnen befürwortete eine Erfolgsmessung. Zwei Stimmen unterstrichen, dass sie es für wichtig hielten, die Wirkung von Unternehmensgesprächen zu evaluieren. Nur die nachgewiesene positive Wirkung auf die Betroffenen von Menschenrechtsverletzungen und auf die Natur legitimiere diese Dialoge. Wie eine Messung von Erfolgen aussehen kann, hängt stark von dem Ziel ab, das man sich gesetzt hat. Wie unterschiedlich diese angestrebten Ergebnisse, und damit deren Messung, sein können, zeigt sich an Hand folgender in den Interviews genannter Ziele:

1. Ziele für die Kommunikation mit Unternehmen:
- Ansprechpartner im Unternehmen kennenlernen

- Die Ergebnisse eines Dialogs im Konsens schriftlich fixieren und veröffentlichen
- Information über die Einstellung des Unternehmens zu bestimmten Problemen und Produkten erhalten

2. Veränderungen in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens
   - Verzicht auf eine bestimmte Praxis oder ein bestimmtes Produkt
   - Verbesserung eines industriellen Planungsvorhabens im Sinne des Naturschutzes

3. Einwirken von Unternehmen auf ihre Zulieferer oder Kunden, um nicht nachhaltiges Verhalten zu unterbinden. Hier haben die Dialoge oft einen konkreten Anlass, darunter z.B.:
   - Verbesserung der Arbeitssituation auf einer Mango- oder Ananasplantage bei einem bestimmten Zulieferer einer Supermarktkette
   - Einkaufsrichtlinien von Supermarktketten für Fische
   - Einführung von Biobaumwolle bei Textil-Einzelhandelsketten
   - Verzicht von Textilunternehmen auf bestimmte Chemikalien in ihrer Lieferkette
   - Entlassene Arbeitnehmer eines bestimmten Zulieferers erhalten ihre gesetzlich festgeschriebene Abfindung
   - Verbesserung der Lebensbedingungen von Kleinbauern und -bäuerinnen
   - Ausschluss bestimmter Unternehmen wie z.B. Hersteller von Streumunition von der Kreditvergabe durch Banken
   - Ein Süßwarenhersteller oder Autoproduzent bekennen sich zu seiner Verantwortung für die Lieferkette und hat klare Ziele für diese entwickelt

4. Übergeordnete politische Ziele
   - In Wäldern gibt es eine höhere Artenvielfalt
   - Umsetzung der Menschenrechte im Sinne Ruggie-Prinzipien durch Unternehmen

Je nach Ziel ist die Messung des Erfolgs unkompliziert bis sehr komplex. So ist das Festlegen von Einkaufsrichtlinien in einem Unternehmen leicht überprüfbar, die Arbeitsbedingungen auf einer Mangoplantage sind schwerer zu überprüfen, aber es ist möglich. Sehr komplex wird es, wenn man feststellen möchte, welchen Beitrag Unternehmensgespräche oder Multistakeholder-Initiativen für das Erreichen eines übergeordneten Ziels des Naturschutzes oder die Einhaltung der Menschenrechte geleistet haben. Bei der Frage, wie dies zu erfassen ist, stehen die NRO am Anfang und einige Interviewpartner zweifelten daran, ob der damit verbundene Aufwand sich lohne und eine Antwort auf diese Frage möglich sei.

Bedacht werden muss dabei, dass es möglich ist, dass diese Erfolge auch auf anderem Weg hätten erreicht werden können, z.B. über eine Regulierung. So be-

richtete einE InterviewpartnerIn davon, dass man Ziele bei einem Unternehmen in einem langen Dialog erreicht habe. Andere Unternehmen der Branche hatten dieselben Schritte auch ohne Stakeholder-Dialoge umgesetzt. Kann man den Dialog dann noch als erfolgreich beschreiben?

7 Konflikte unter NRO im Hinblick auf Unternehmensdialoge

Die Interviews bestätigten das Ergebnis der britischen Studie, dass Kampagnen gegen und Gespräche mit Unternehmen sich gegenseitig ergänzen und sich nicht konterkarieren. Deutsche NRO sahen Kampagnen als eine absolut notwendige Ergänzung zu Unternehmensgesprächen an. Hier gebe es kein Konfliktpotential. NRO akzeptieren im Großen und Ganzen auch, dass sie unterschiedliche „Geschäftsmodelle" haben. So verankern einige ihre Arbeit stärker in ihrer Mitgliederbasis, andere hingegen bearbeiten stärker geförderte Projekte. Gleichzeitig wird eingeräumt, dass unter NRO eine gewisse Konkurrenz um Mitglieder und Fördergelder besteht.

In den Interviews wurden einige inhaltliche Divergenzen unter NRO benannt. So zeigten sich unterschiedliche Vorstellungen dazu, welche Regeln für eine nachhaltige Fischerei gelten sollten. Ebenso gibt es einen Dissens darüber, ob der Anbau von Palmöl in großen Plantagen prinzipiell unterbunden werden oder lediglich sozial und ökologisch nachhaltiger gestaltet werden solle, da das Palmöl ein wichtiges Nahrungsmittel im asiatischen Raum darstellt.

Zwei NRO sprachen als Konfliktpunkt an, dass Erfolge, die man mit einem Unternehmen zu einem bestimmten Aspekt erzielt hatte, gemeinsam nach außen kommunizierte und dann von der Öffentlichkeit so verstanden wurden bzw. so hätten verstanden werden können, dass die NRO das gesamte Unternehmen positiv darstellt, obwohl das Unternehmen als solches nach wie vor sehr fragwürdig war. In diesem Fall kam es zu Konflikten mit NRO die über eine kritische Öffentlichkeit zu anderen Aspekten des Unternehmens Veränderungen erzielen wollten.

Einige NRO wünschten sich ausdrücklich eine bessere Absprache und Koordination unter NRO in Unternehmensgesprächen. Zwei NRO fanden eine verbesserte Koordination vor allem zwischen Umwelt- und Entwicklungs-NRO wichtig. Zwei weitere gingen prinzipiell lieber alleine in Unternehmensgespräche. Mit dem Corporate Accountability-Netzwerk für Unternehmensverantwortung (CorA) habe man, so eine Stimme, eine bestehende Struktur, in der ein Austausch und ggf. auch Absprachen zu Unternehmensgesprächen möglich seien.

Ein grundsätzlicher Unterschied unter NRO besteht darin, ob eine Organisation einem Unternehmen erlaubt, mit dem Logo der NRO zu werben oder nicht. Die meisten NRO lehnen dies kategorisch ab.

8 Staatliche Regulierung und Unternehmensdialoge

Für alle Interviewten liegt das Ziel von Unternehmensgesprächen jeder Art in der Etablierung einer staatlichen Regulierung, die Umweltzerstörung und Menschenrechtsverletzungen wirkungsvoll unterbindet. Gespräche mit Unternehmen haben demnach dann ein Legitimation, wenn sie dieses Ziel unterstützen. Dies gilt besonders für Multi-Stakeholderprozesse, in denen versucht wird, mangels internationaler Instanzen quasi rechtliche Strukturen in internationalen Kontexten zu etablieren.

Ausgehend von diesem Konsens gab es jedoch große Unterschiede unter den interviewten NRO darüber, ob das Engagement in Stakeholder-Prozessen sich lohnt. Tendenziell sprachen sich Umwelt-NROs eher für die Teilnahme an Stakeholder-Dialogen aus, während NRO mit den Schwerpunkten Entwicklung und Menschenrechte sich eher dagegen aussprachen.

Die Argumente für Unternehmensgespräche lauteten, dass diese Gespräche die Etablierung, Akzeptanz und Umsetzung von Gesetzen verbessern und damit die Regulierung insgesamt beschleunigen und effektiver machen könnten. Für diese Wirkung von Stakeholder-Gesprächen wurden unterschiedliche Mechanismen beschrieben. So führten diese Gespräche dazu, dass Unternehmen freiwillig mehr leisten als der Gesetzgeber von ihnen verlangt. Diese Unternehmen werden einer Verschärfung der Gesetzeslage tendenziell positiv gegenüberstehen, da diese ein „level playing field" für alle Unternehmen schaffe. In Gesprächen können NRO zudem die Notwendigkeit einer bestimmten Gesetzgebung verdeutlichen und damit die Lobbyarbeit der Unternehmen eindämmen. Im Umweltbereich dienen Dialoge bisweilen dazu, Unternehmen mit technischen Innovationen bekannt zu machen, deren Anwendung der Gesetzgeber später verbindlich vorschreibt.

Unternehmensgespräche spielten damit eine wichtige Rolle in der Vorbereitung von Gesetzgebung. Dies könne so weit gehen, dass fortschrittliche Unternehmen gemeinsam mit NRO auf Gesetzeslücken hinweisen und ihre Schließung fordern. Zudem kann ein intensiver vertrauensvoller Dialogprozess mit vielen Stakeholder-Gruppen auch dazu führen, dass eine fortschrittliche Gesetzgebung bei einem Regierungswechsel nicht erneut in Frage gestellt wird. Sie können damit einen gesellschaftlichen Konsens herstellen, der über die das bloße Erlassen von Gesetzen nicht erzielt werden könne.

Unternehmensgespräche trügen zudem dazu bei, Veränderungen in Bereichen zu erzielen, die über eine Regulierung schwer zu erreichen seien. Dies gelte zum Beispiel für die Beeinflussung des Konsumverhaltens oder für das Einhalten von Umweltkonventionen in internationalen Lieferketten.

NRO, die vorrangig an der Etablierung von staatlichen Regulierungen arbeiten, argumentieren hingegen, dass besonders das Thema Menschenrechte einen explizit staatlichen Charakter habe und Staaten deshalb die vorrangigen Adressaten ihrer Tätigkeit seien. Sie gaben im Jahr 2015 die Mitarbeit an der Erarbeitung eines Nationalen Aktionsplan Menschrechte (NAP) zur Umsetzung der Menschen-

rechts Leitlinien der Vereinten Nationen (UNGP) unter Leitung des Auswärtigen Amtes eindeutig Vorrang vor Gesprächen mit Unternehmen. 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 diese NRO den wesentlichen Rahmen für Verbesserungen dar. Dies gilt besonders für eine Erweiterung des Haftungsrechts, das das Potential besitzt, Unternehmen auch in ihren Tätigkeiten außerhalb Deutschlands zur Einhaltung von Grundrechten zu zwingen. Der Dodd Frank Act, der es an US-amerikanischen Börsen gelisteten Unternehmen auferlegt, eine Transparenz in ihrer Lieferkette für bestimmte Konfliktmetalle herzustellen, ist bei allen Problemen in der Umsetzung ein Beispiel für ein wirksames Gesetz zur Bekämpfung von jahrzehntelanger Missachtung grundlegender Menschenrechte.

Ein weiteres Argument gegen die Dialoge ist, dass man mit manchen Unternehmen keinen ernsthaften Dialog führen könne, eine Regulierung aber auch diese prinzipiell unzugänglichen Unternehmen träfe. Ebenso gäbe es Geschäftsmodelle, die in sich nicht nachhaltig seien. Auch hier erübrige sich jeder Dialog.

Die Argumentation für und gegen Unternehmensgespräche bewegt sich damit nur zum Teil auf der generellen Ablehnung von oder der Bereitschaft zu Dialogen. Sie fordert eine Analyse, ob sich in einer gegebenen Situation zur Beseitigung konkreter Missstände die Aufnahme eines Dialogs lohnt, ob die Arbeit mit dem Gesetzgeber aussichtreicher ist oder ob evtl. sogar über verschiedene NRO beide Wege beschritten werden sollten.

9 Fazit

NRO in Deutschland haben inzwischen viele Erfahrungen mit Unternehmensgesprächen gemacht. Sie verfügen über interne Prozesse, in denen sie über den Ressourcenaufwand, die Strategie und Zielsetzung von Unternehmensdialogen entscheiden. Sie bestehen zudem auf festen Vereinbarungen im Hinblick auf die Ziele der Gespräche und eine mögliche Veröffentlichung der Ergebnisse.

Die Finanzierung von Unternehmensdialogen ist nicht für alle NRO zufriedenstellend geklärt, die meisten haben jedoch Arrangements gefunden, um eine Finanzierung für die von ihnen angestrebten Dialoge sicherzustellen.

Offen sind die Fragen der Ergebnisüberprüfung von Unternehmensgesprächen. Einige NRO können auf konkreten Verbesserungen als Resultat von Unternehmensgesprächen verweisen. Ob das Instrument an sich geeignet und effizient ist, um Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen zu verbessern, bleibt jedoch unklar. Umstritten ist die Frage des Verhältnisses von Stakeholder-Dialogen zur staatlichen Regulierung. Besonders Umwelt-NRO sehen in Unternehmensdialogen eine wertvolle Ergänzung zu ihren direkten Bemühungen um eine verbesserte Gesetzgebung. NRO, die zu den Themen Menschenrechte und Entwicklung arbeiten, fokussieren sich hingegen auf die Arbeit zur Gesetzgebung.

ANHANG

Liste der Interviewpartner

Abel, Georg	Geschäftsführer, Verbraucherinitiative
Bals, Christoph	Politischer Geschäftsführer, German Watch
Bauske, Bernhard	Leiter Strategische Unternehmenskooperation, WWF
Braßel, Frank	Stellv. Leiter Kampagnen und Lobby, Oxfam Deutschland
Dürr-Pucher, Jörg	Geschäftsführer, Clean Energy
Duffner, Markus	Geschäftsführer, Kritische Aktionäre (KA)
Fuchs, Heinz	Referatsleiter Wirtschaft und Umwelt, Brot für die Welt
Guesnet, Lena	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, BICC
Happe, Barbara	Wissenschaftliche Mitarbeiterin zu Finanzmarkt-Akteuren, Urgewald
Hörmann, Stephan	Programmleiter, Global Nature Fund (GNF)
Hütz-Adams, Friedel	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, SÜDWIND
Jansen, Dirk	Geschäftsführer, BUND NRW
Knirsch, Jürgen	Campaigner, Greenpeace Deutschland
Kuhndt, Michael	Geschäftsführer, CSDP Wuppertal
Paasch, Armin	Referent für Agrarhandel, Misereor
Schöninger, Iris	Referentin, Welthungerhilfe
Sokol, Jürgen	Fachreferent Handel, Eine Welt Netzwerk NRW
Tumbrinck, Joseph	Geschäftsführer, NABU NRW
Weber, Carina	Geschäftsführerin, PAN Deutsche Sektion
Wille, Volkhard	Vorstand, OroVerde

Leitfragen der Interviews

1. Welche Erfahrungen haben Sie mit Stakeholder-Dialogen im Hinblick auf Anlässe, Themen, Atmosphäre gemacht?
2. Was können Sie zum Thema Dauer, Zielsetzung und Ausstiegsszenarien von Unternehmensdialogen sagen?
3. Welche Strategien können helfen, die Dialoge wirksam zu machen?
4. Aus Fehlern lernen: Was sollte man in Unternehmensgesprächen vermeiden?
5. Wie finanziert Ihre Organisation die Teilnahme an Stakeholder-Dialogen?
6. Welche Probleme in der Zusammenarbeit von NRO im Hinblick auf Stakeholder-Dialoge haben Sie erlebt?
7. Wäre eine Methode zur Messung von Erfolgen sinnvoll – wie könnte eine solche Methode aussehen?

Literaturverzeichnis

Burchell, Jon / Cook, Joanne (2013): Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business–NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. In: Journal of Business Ethics 113.2013, 3, S. 505-518. URL: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1319-1 (letzter Abruf: 26.02.2015).

Burchell, Jon / Cook, Joanne (2013): CSR, Co-optation and Resistance: The Emergence of New Agonistic Relations Between Business and Civil Society. In: Journal of Business Ethics 115.2013, 4, S. 741-754. URL: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-013-1830-z (letzter Abruf: 26.02.2015).

Burchell, Jon / Cook, Joanne (2011): Banging on open doors? *Stakeholder dialogue and the challenge of business engagement for UK NGOs.* In: Environmental Politics 20.2011, 6, S. 918–937. URL: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09644016.2011.617176 (letzter Abruf: 26.02.2015).

Burchell, Jon / Cook, Joanne (2008): Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. In: Business Ethics: A European Review 17.2008, 1, S. 35-46.

Burchell, Jon / Cook, Joanne (2006): Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies. In: Journal of Public Affairs, 6.2006, 3-4, S. 210-227.

Greenpeace (2014): Ergebnisse Workshop zur „Glaubwürdigen Unternehmenskommunikation" am 25. März 2014, Köln im Rahmen von UBi 2020.

Greenpeace (2014): Unternehmen Biologische Vielfalt 2020. Glaubwürdige Kommunikation – Protokoll des Workshops der NGOs am 10. April 2014.

Hamm, Dr. Brigitte (2004): Evaluation des Multistakeholderprozesses des Common Code for the Coffee Community (4-C) aus zivilgesellschaftlicher Sicht. In: Institut für Entwicklung und Frieden (INEF). URL: http://inef.uni-due.de/page/documents/Bericht_CCCC.pdf (letzter Abruf: 26.02.2015).

Lin-Hi, Prof. Dr. Nick (2012): Studie zum International Council of Toy Industries (ICTI) CARE process. In: URL: http://www.misereor.de/fileadmin/redaktion/Studie_zum_ICTI_CARE_Process.pdf (letzter Abruf: 26.02.2015).

Valor, Carmen / Merino de Diego, Amparo (2009): Relationship of business and NGOs: an empirical analysis of strategies and mediators of their private relationship. In: Business Ethics: A European Review, 18.2009, 2, S. 110-126.

van Huijstee, Mariëtte M. (2010): Business and NGOs in interaction. A quest for corporate social responsibility. In: Netherlands Geographical Studies 393. URL:

dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/42706/huijstee.pdf?sequence=1 (letzter Abruf: 26.02.2015).

van Huijstee, Mariëtte M. / Glasbergen, Pieter (2008): The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs. In: Corporate social responsibility and environmental management, 15.2008, 5, S. 298-310.