

DIE ETHICAL TRADING INITIATIVE – Multistakeholder-Dialog, organisationale Grenzen und betriebliche Verantwortungsräume in Zeiten ökonomischer Entgrenzung

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 62 |
| 2. Neue Verhältnisse – oder die Problematik rigider Unternehmensgrenzen in einer zunehmend entgrenzten Ökonomie | 63 |
| 3. Organisationsgrenzen und Entscheidungs- foren in der egozentrischen Organisation | 65 |
| 4. Die Ethical Trading Initiative (ETI) – als Instrument eines kollektiven Reframing- prozesses und als Versuch organisationaler Rückbettung | 67 |
| 5. Organisationsgrenzen und Entscheidungs- prozesse in dialogorientierten Multistakeholder-Netzwerken | 82 |
| 6. Multistakeholder-Initiativen und was noch? | 84 |

Auszug aus WISO 1/2004

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10
A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

**Bernhard
Mark-Ungericht**

**ao. Univ.-Prof. am
Institut für
Internationales
Management der
Universität Graz**

1. Einleitung

Wenn es tatsächlich so sein sollte, dass ein sozial wünschbarer Zustand immer dann besonders häufig im öffentlichen Diskurs Verwendung findet, wenn die politischen Chancen seiner gesellschaftlichen Herstellung besonders gering sind, so scheint es gegenwärtig um die reale soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen schlecht bestellt. Den immer häufiger verwendeten Begriffen und Konzepten wie Corporate Responsibility, Corporate Citizenship, Unternehmensethik etc. steht eine zunehmend intensiviertere zivilgesellschaftliche Kritik an den Auswirkungen globalen unternehmerischen Handelns gegenüber. Der Verdacht liegt also nahe, dass derartigen Konzepten im Sinne ihrer Erfinder und Anwender eher eine Legitimationsfunktion zugeordnet ist, als dass sie geeignet wären, zu einer Reorganisation und Reorientierung etablierter Geschäftspraktiken beizutragen.

*eher
Legitimations-
funktion*

Grundmangel der Mehrzahl dieser Konzepte und Schlagworte ist ihr zumeist vorherrschender monologischer, entpolitizierender und damit antidemokratischer Grundton, welcher – angesichts einer fortschreitenden ökonomischen Entgrenzung – kaum geeignet scheint, betriebliche Verantwortungsräume zu erweitern. In den nachfolgenden Kapiteln wird argumentiert, dass die Veränderungen der Rahmenbedingungen betrieblichen Handelns zwei grundlegend verschiedene Reaktionsmodi zulassen: den Modus organisationaler Schließung gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen einerseits (die „egozentrische Organisation“ vgl. Deetz 1992) und den Modus einer dialogorientierten Öffnung organisationaler Grenzvorgstellungen andererseits. Am Beispiel der britischen Ethical Trading Initiative (ETI) soll das Potenzial von Multistakeholder-Initiativen hinsichtlich einer demokratischen Ausweitung betrieblicher Verantwortungsräume beleuchtet werden.

*organisationaler
Schließung*

*dialogorientierte
Öffnung*

2. Neue Verhältnisse – oder die Problematik rigider Unternehmensgrenzen in einer zunehmend entgrenzten Ökonomie

Die gegenwärtigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen scheinen mir insbesondere durch zwei Merkmale charakterisiert zu sein: zum einen durch die zunehmende Entgrenzung ökonomischer Tätigkeit und zum anderen durch die damit mögliche Abgabe von Verantwortung. Grenzenlosigkeit, Regellosigkeit (im Sinne einer zunehmenden Deregulierung sozialer Leitplanken, welche ein adäquates Machtverhältnis zwischen Marktfreiheit und Bürgerfreiheit garantieren könnten) und Verantwortungslosigkeit sind die Chiffren des Globalisierungsprozesses, wie wir ihn bislang wahrnehmen mussten.

Eine ökonomische Entgrenzung, wie sie durch die technologische Entwicklung (Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologie) möglich und durch politische Maßnahmen der Deregulierung, Privatisierung, Homogenisierung, der Anheizung des Wettbewerbs auf internationaler Ebene realisiert wurde, ist immer auch eine Ent-Ortung. Demokratie und Verantwortlichkeit entwickeln sich jedoch nur in konkreten sozialen Räumen, das „globale Dorf“ ist ein Nicht-Ort, der umgekehrt Demokratie und Verantwortung tendenziell entwertet und aushöhlt. Regierungen verweisen auf den Sachzwang internationaler Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmen entziehen sich formal-juristisch durch komplexe Firmenkonstruktionen oder quasi-unabhängige Zulieferer dem Zusammenhang von betrieblichen Entscheidungen und deren Konsequenzen und der Konsument kann seine Verantwortlichkeit im nahezu undurchdringlichen Nebel internationaler Beschaffungsketten „entsorgen“. Doch auch diese „Welt“ kommt nicht ohne Widerspruch an ihr geschichtliches Ende. Die Analyse von Castells (1996, 1997) beschreibt Globalisierung als Spiel gegensätzlicher Kräfte: Dem Prozess der Entgrenzung stehen die vielfältigen Versuche und Taktiken der Betroffenen gegenüber, die ihre bedrohten Identitäten

*ökonomische
Entgrenzung*

*Sachzwang
internationaler
Wettbewerbs-
fähigkeit*

und Existenzen dadurch zu verteidigen suchen, indem sie die raumzeitliche Konkretheit der Auswirkungen dieser Entgrenzung auf ihre Lebenswelt thematisieren.

*Rahmen-
bedingungen
betrieblichen
Handelns*

Die Rahmenbedingungen betrieblichen Handelns sind also durch eine ökonomische Entgrenzung charakterisiert, die sich u. a. in der Herausbildung globaler, und in einigen Branchen kaum mehr überschaubarer, Produktions- und Beschaffungsnetzwerke manifestiert, in denen auf Beschäftigungs- und Produktionsformen zurückgegriffen wird, welche einem beträchtlichen Teil der Öffentlichkeit nicht mehr akzeptabel erscheinen. Unternehmen sind zunehmend in ein Geflecht interfirmaler Beziehungen eingewoben, das sie nur mehr bedingt überblicken und kontrollieren können.

*gesellschaftliches
Gegengewicht
zum globalen
Marktradikalismus*

Veränderungen auf der politischen Ebene sind dadurch charakterisiert, dass der Staat als zentraler Akteur und dominante Regulierungsinstanz an Einfluss verliert und dass neuartige zivilgesellschaftliche Akteure versuchen, ein gesellschaftliches Gegengewicht zum globalen Marktradikalismus zu schaffen.

*neue Problem-
lösungsstrategien
notwendig*

Die Schwächung des Staates als zentraler politischer Akteur, die globale Interdependenz und die Infragestellung bislang gültiger Basisprämissen (Wachstum, technologischer Optimismus etc.) führen zu einer zunehmenden Politisierung, erhöhten Konflikträchtigkeit und Komplexitätszunahme. Sie stellen die Basis gesellschaftlicher Auseinandersetzungen um eine Neudefinition von Regeln und Verantwortungsräumen in einem nunmehr stärker polyzentrischen System dar. Neue Konfliktsemantiken bilden sich heraus, die die alten Basisselbstverständlichkeiten überlagern, zersetzen und politisch öffnen. Neue Konfliktfelder tun sich auf und neue Konflikt- und Kooperationsmuster betreten die gesellschaftliche Bühne. Neue Problemlösungsstrategien werden notwendig, weil die alten Ansätze ja gerade die zu lösenden Probleme geschaffen haben. Über die adäquaten Problemlösungsstrategien verfügt aber zunehmend nicht mehr ein einzelner Akteur, sondern das Wissen unterschiedlicher Akteure muss in neuen Foren verknüpft werden.

3. Organisationsgrenzen und Entscheidungsforen in der egozentrischen Organisation

Unternehmen reagieren bislang zumeist defensiv auf diese Herausforderung (vgl. Boje 1999, Mark-Ungericht 2002). Auf die, durch zunehmende ökonomische Entgrenzung und gesellschaftliche Entbettung hervorgerufenen, gesellschaftlichen Ansprüche gegenüber Unternehmen reagieren diese durch rigide Grenzziehungen oder durch ein „Spiel mit der Entgrenzung“ im Sinne einer nur symbolischen Ausweitung des betrieblichen Verantwortungsraumes. Deutlich wird dies z. B. dort, wo eine prinzipiell aber abstrakte Verantwortlichkeit zwar eingestanden wird, die konkrete Übernahme von Verantwortung an konkreten Orten (z. B. Zulieferfabriken) aber mit Hinweis auf die Komplexität entgrenzter Ökonomie nicht zugesichert wird. Der Tendenz der ökonomischen Entgrenzung wird also nicht eine konkrete Verantwortlichkeit entgegengestellt, sondern ihr wird als ideologische Figur noch eine ebenso ortlose Verantwortlichkeit zur Seite gestellt. Eine Vielzahl von Aussagen z. B. von Nike sind als ein derartiges „Spiel mit der Entgrenzung“ zu interpretieren:

nur symbolische Ausweitung

ortlose Verantwortlichkeit

„Um ehrlich zu sein, die Überwachung der Rechte von mehr als 500.000 Mitarbeitern in Betrieben sicherzustellen, die von unseren Produktionspartnern in mehr als 30 Ländern geleitet werden, ist keine leichte Aufgabe, wahrscheinlich zu schwierig für ein Unternehmen.“ (Nike 1999, S. 1)

„Der Mitarbeiter ist das Herz des Unternehmens. Und das Wohl der Beschäftigten liegt uns sehr am Herzen. Nike ist stolz auf die Anstrengungen, die wir zur Sicherstellung der besten Arbeitsplätze der Branche für unsere Mitarbeiter unternehmen.“ (Nike 1999, S. 1) ... „Wenn unsere Branchenkollegen und wir das Richtige unternehmen und unsere Kritiker sich uns als Partner anschließen, heißt der Sieger nicht Nike oder Kritiker, sondern Mitarbeiter.“ (ebenda, S. 5). „... trotz der Meinung von Menschenrechtsvertretern und Arbeiterorganisationen gibt es keine einfachen Antworten.“ (S. 4)

| | |
|---|--|
| <p><i>abstrakte entwicklungs- politische Rhetorik</i></p> | <p>Hinter einer abstrakten entwicklungspolitischen Rhetorik (Nike leiste einen Beitrag zur ökonomischen Entwicklung, schaffe Arbeitsplätze in Entwicklungsländern etc.), dem Hinweis keinen Einfluss auf das unterentwickelte Arbeitnehmerrecht in asiatischen Ländern zu haben und einer abstrakten Übernahme von Verantwortung, („...jungen erwachsenen Arbeitern in Entwicklungsländern zu helfen, die lebensnotwendigen Fähigkeiten und das Selbstvertrauen zu erwerben, um ihre Träume zu verwirklichen und einen Beitrag für ihre Familien, Gemeinwesen und die Gesellschaft zu leisten.“ (Nike 2000, S. 1)) bleibt die Tatsache verborgen, dass Nike eine deutliche Standortpräferenz für Diktaturen zeigt, die freie Bildung von Gewerkschaften nicht unterstützt und über die spezifische Vertragsgestaltung mit den Zulieferern asiatische Arbeitskräfte den Managementmethoden des 19. Jahrhunderts aussetzt.</p> |
| <p><i>Standort- präferenzen für Diktaturen</i></p> | <p>Die solchermaßen „egozentrisch“ organisierte Unternehmung ist durch die folgenden Merkmale charakterisiert:</p> |
| <p><i>egozentrische Organisation</i></p> | <p>Erstens stellt die egozentrische Organisation eine Komplexitätsreduktion dar und das zeigt sich auch in einer spezifischen Wahrnehmung von Organisationsgrenzen, organisationalen Risiken und der Organisation von Entscheidungsprozessen. Organisationsgrenzen werden hier sehr rigide wahrgenommen. Sie müssen unter allen Umständen gewahrt werden. Das Innen muss dem öffentlichen Blick entzogen werden. Das Überleben der Organisation scheint von dieser rigiden Grenzziehung abzuhängen. Die Konzeption organisationaler Risiken ist auf den unmittelbar ökonomischen Bereich beschränkt. Die egozentrische Organisation ist darauf fixiert, Risiken zu negieren, zu verdrängen oder abzuwälzen. Die spezifische Organisation von Entscheidungsprozessen schließt abweichende Positionen grundsätzlich aus. Entscheidungsforen setzen sich nach dem Prinzip der Einheitlichkeit zusammen. Andere Perspektiven werden damit systematisch ausgeschlossen, wodurch das organisationale Selbstbild immunisiert und die organisationale Lern- und Entwicklungsfähigkeit beschränkt bleibt.</p> |
| <p><i>systematisch ausgeschlossene Perspektiven</i></p> | |

Zweitens reagiert die Organisation damit primär auf die eigenen Schatten und Projektionen, es kommt zu einer unproduktiven, „pathologischen“ Selbstreproduktion von Wahrnehmungsmustern hinsichtlich des Umfeldes (vgl. Deetz 1992). Dies setzt einen Teufelskreis der Schließung in Gang: Lernen ist nur mehr über Krisen möglich (vgl. Pauchant und Mitroff 1992). Was hier fehlt, ist eine organisationale Entwicklungsperspektive in kooperativer Auseinandersetzung mit der eigenen Umwelt, wie sie u. a. von Kirsch (1991) in seinem Modell der fortschrittsfähigen Organisation beschrieben wird.

Selbstreproduktion von Wahrnehmungsmustern

Drittens: Die Bearbeitung gesellschaftlicher Ansprüche bzw. die Wahrnehmung organisationaler Verantwortung erfolgt nur symbolisch-strategisch. Die egozentrische Organisation nimmt heute zumeist die Gestalt der „organization of hypocrisy“ (vgl. Brunsson 1989)¹ an – die Organisation der Heuchelei.

symbolisch-strategische Verantwortung

Angesichts der zuvor skizzierten Veränderungen betrieblicher Rahmenbedingungen ist die egozentrische Organisation sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus unternehmenspolitischer Perspektive ein höchst problematischer Reaktionsmodus, der systematisch negative Effekte als „Nebenfolgen“ (Beck 1996) betrieblichen Handelns produziert, welche „externalisiert“ werden, und die Entwicklungsfähigkeit der Organisation im Sinne einer Ausweitung von Verantwortungsräumen und Handlungsspielräumen (vgl. Schneidewind 1998) einschränkt.

problematischer Reaktionsmodus

4. Die Ethical Trading Initiative (ETI) – als Instrument eines kollektiven Reframingprozesses und als Versuch organisationaler Rückbettung²

Einen Versuch, ein aus der Transformation der Rahmenbedingungen hervorgehendes soziales Problemfeld kooperativ zu bearbeiten, stellt die britische Ethical Trading Initiative (ETI) dar.

Die ETI wurde im Jänner 1998 mit finanzieller Unterstützung der britischen Regierung gegründet. Mitglieder der ETI sind internationale Unternehmen bzw. Unternehmen mit internatio-

finanzielle Unterstützung der britischen Regierung

nalen Beschaffungsketten, NGOs und Gewerkschaften. Die Initiative ist offen für Unternehmen, welche sich verpflichten, die Prinzipien der ETI einzuhalten und die Einhaltung dieser Prinzipien prüfen lassen.³ Britische Unternehmen und NGOs haben eine lange, konfliktgeprägte Interaktionsgeschichte hinter sich. Vor Gründung der ETI führten die großen NGOs aggressive Kampagnen gegen Supermarktketten und große Bekleidungshändler, um diese zu einer ethisch verantwortlichen Reorganisation ihrer internationalen Beschaffungsketten zu bewegen.⁴

*aggressive
Kampagnen*

Ziel der ETI

Das Ziel der ETI ist einerseits die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Herstellerländern (v. a. Entwicklungsländer und osteuropäische Staaten), die Sicherstellung, dass die Unternehmen eine ethische Verantwortung für ihre Beschaffungsketten übernehmen sowie andererseits eine kooperative Suche und Erprobung geeigneter Monitoring- und Verifikationsmodelle. Die Ziele der ETI sind damit auf drei Ebenen angesiedelt: einer ethischen Zielebene (die Einhaltung von Mindeststandards im Bereich der Menschen- und Arbeitnehmerrechte), einer dialog- bzw. lernorientierten Ebene (Verbesserung der Kommunikationsbasis zwischen unterschiedlichen Akteuren) und einer technisch-instrumentellen Ebene (Entwicklung von kostengünstigen und effizienten Modellen des Monitorings von internationalen Beschaffungsketten).

auf drei Ebenen

Der in der ETI institutionalisierte Versuch eines adäquaten Umgangs mit den Folgeproblemen gegenwärtiger markt-radikaler, weltwirtschaftlicher Integration lässt sich anhand von drei Aspekten beschreiben:

politische Arena

Erstens durch den Versuch, eine politische Arena zu schaffen, welcher Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen (Gewerkschaften, Frauenorganisationen, entwicklungspolitische Organisationen) (als Vertreter der Betroffenen) angehören. Aufgabe dieser Arena ist die kooperative Suche nach gemeinsamen Problemdefinitionen und -lösungen.

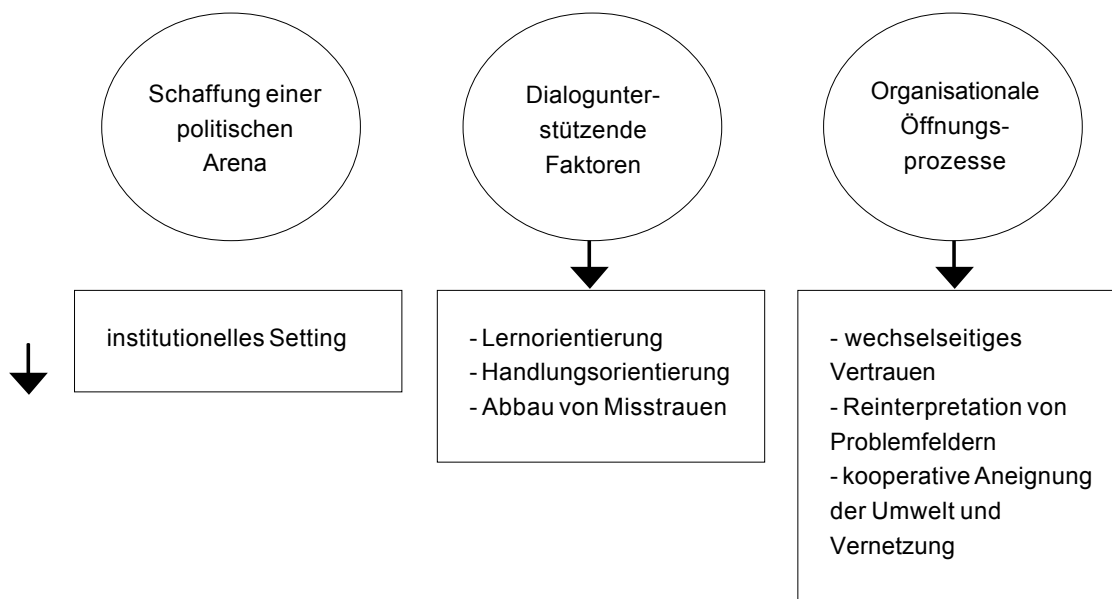
Dialogprozess

Zweitens durch Faktoren, welche den Dialogprozess unterstützen, und drittens durch emergierende organisationale

Öffnungsprozesse, welche – über eine kollektive Neurahmung des Problemfeldes – eine Rückbettung betrieblicher Handlungen in einen konkreten gesellschaftlichen Kontext und damit die Wahrnehmung von Verantwortung ermöglichen. Diese drei Aspekte (siehe Abb. 1) sollen im Folgenden erläutert werden.

Öffnungsprozess

Abbildung 1: Aspekte des ETI-Prozesses



4.1. Die ETI als politische Arena

Der Versuch einer Etablierung einer politischen Arena, welcher Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs angehören, zielt auf die Öffnung und vorläufige Re-Definition des Problemfeldes (Arbeitsbedingungen in internationalen Beschaffungsketten). Im Sinne aller Beteiligten und Betroffenen sollen adäquate Problemlösungen entwickelt werden, indem die unterschiedlichen Perspektiven und Interessenspositionen aufeinander bezogen werden. Diese Ausgangsposition ist das Ergebnis eines beträchtlichen Wandels, der den Interaktionen

*Unternehmen,
Gewerkschaften
und NGOs*

*allmählich des
Risikos bewusst*

zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen zugrunde liegenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Großbritannien: Mitte der 90er Jahre war es NGOs relativ leicht möglich, Missstände in internationalen Beschaffungsketten großer Unternehmen öffentlich bekannt zu machen. Einerseits griffen die Medien die Berichte sehr viel rascher auf als in der Vergangenheit, andererseits bedeutete die Verbreitung des Internet, dass Berichte über die Verletzung von Menschenrechten am Arbeitsplatz schnell und kostengünstig verbreitet werden konnten. Die Unternehmen arbeiteten verstärkt mit einer größeren Zahl von Lieferanten, die zudem noch über den Globus verteilt und teilweise unbekannt waren, und wurden sich allmählich des Risikos bewusst, dass die Veröffentlichung von nicht akzeptablen Arbeitsbedingungen bei den Zulieferbetrieben die Investitionen in ein Markenimage zerstören können. Die Unternehmen hatten also ein Interesse daran, die Gefahr imageschädigender Kampagnen zu reduzieren und gleichzeitig ihre Beschaffungsketten auch hinsichtlich ihrer sozialen Tragbarkeit zu durchleuchten. Die dafür notwendigen Informationen können aber von den Unternehmen selbst nicht bzw. nur sehr schwer in zuverlässiger Form gewonnen werden.

*grundsätzlich
kooperations-
bereite Haltung*

Bei den führenden NGOs setzte sich allmählich die Haltung durch, dass tatsächliche Verbesserungen für die Betroffenen nur über eine Zusammenarbeit mit den Unternehmen erreichbar sind. Diese im Vergleich zu früher stärker systemimmanente Position vieler NGOs hatte die Konsequenz, dass NGOs sowohl Druck ausüben als auch in der Lage sein mussten, mit dem „Feind“ zusammenzuarbeiten, um hinsichtlich der Art und Weise der Umsetzung ihrer Forderungen und hinsichtlich Monitoring und Verifikation⁵ eingebunden zu sein. Die NGOs mussten damit eine grundsätzlich kooperationsbereite Haltung gegenüber den Unternehmen einnehmen. Die Gewerkschaften schließlich sahen über eine Koalition mit den NGOs eine Möglichkeit, ihren Forderungen mehr Gewicht zu verleihen, zudem wurde internationalen Beschaffungsketten mehr Bedeutung beigemessen als in der Vergangenheit. Die britische Regierung hatte ein Interesse an konsensorientierten

Problemlösungsmodellen und sah in der ETI eine Möglichkeit, internationale Mindeststandards zu forcieren, ohne den schwierigeren Weg internationaler Abkommen gehen zu müssen. Das Department for International Development unterstützte diese Initiative deshalb maßgeblich und sorgte damit nicht nur für finanziellen Rückhalt, sondern verlieh ihr damit eine hohe Glaubwürdigkeit und Attraktivität für die Unternehmen. Dieser Wandel spiegelt sich im institutionellen Setting der ETI:

Die ETI kennt drei geregelte und formelle Foren der Entscheidungsfindung bzw. der konkreten Zusammenarbeit: Vorstand, gemeinsame Pilotprojekte sowie das Sekretariat.

Der Vorstand setzt sich zu gleichen Teilen aus Vertretern von Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften zusammen, wobei die Vertreter der einzelnen Mitgliederkategorien von diesen selbst bestimmt werden. Im Vorstand sind die Kommunikationsbeziehungen sehr intensiv und das Vertrauensverhältnis am stärksten ausgeprägt.⁶ Der Vorstand nimmt insbesondere eine Vermittlerrolle in Konfliktsituationen ein und entscheidet über die Aufnahme oder den Ausschluss von Unternehmen aus der Initiative. Die britische Regierung stellt ein Mitglied mit Beobachterstatus. Der Vorstand kann darüber hinaus Einzelpersonen mit Spezialkenntnissen einbeziehen, ohne daß diesen jedoch ein Stimmrecht zukommt. Das Sekretariat koordiniert alle ETI Aktivitäten, unterstützt Vorstand und Pilotprojekte und erfüllt administrative Aufgaben. Das Sekretariat erfüllt zudem eine Kommunikationsfunktion, indem es Informationsunterschiede ausgleicht.

Die Pilotprojekte verpflichten die unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen zu einer problemlösungs- und lernorientierten Zusammenarbeit, deren Ziel es ist, Wege der praktischen Umsetzung des Base Codes⁷ zu finden. Durch Kombination der Ressourcen und des spezifischen Wissens der beteiligten Organisationen sollen brauchbare Ansätze hinsichtlich Monitoring und unabhängiger Verifikation entwickelt werden. Von jedem Unternehmen innerhalb der ETI wird erwartet, dass es sich an einem Pilotprojekt beteiligt. In den Pilotprojekten⁸ sind nach Möglichkeit die folgenden Akteure vertreten:

*hohe
Glaubwürdigkeit
und Attraktivität*

der Vorstand

*Regierung stellt
ein Mitglied mit
Beobachterstatus*

das Sekretariat

*Monitoring und
unabhängige
Verifikation*

- international anerkannte Gewerkschaften als Vertretung der involvierten Arbeitnehmer
- britische NGOs
- britische bzw. internationale Unternehmen mit internationalen Beschaffungsketten
- deren Zulieferbetriebe
- Verbände, welche die Zulieferer als Gruppe vertreten
- international anerkannte (lokale) NGOs als Vertretung betroffener Gemeinschaften und nicht-organisierter Arbeitnehmer

*Förderung
regionaler
Multistakeholder-
Initiativen*

Die Zusammenarbeit fördert nicht nur das gegenseitige Verständnis der ETI-Akteure für die jeweiligen Handlungsparameter, sondern zielt auch auf eine weitere Vernetzung mit Organisationen in den Herstellerländern und die Förderung regionaler Multistakeholder-Initiativen ab. Es scheint sich durch die Erfahrungen in den Pilotprojekten auch die Position durchzusetzen, dass das Ziel weniger in der Schaffung eines einheitlichen und übertragbaren Modells des Monitorings und der Verifizierung liegen kann, sondern darin zu lernen, wie lokale Partizipation ermöglicht und damit die Prinzipien des Base Code umgesetzt werden können.

4.2. Dialogunterstützende Faktoren

Von den beteiligten Akteuren werden v. a. die folgenden dialogunterstützenden Faktoren genannt:

- Lernorientierung als gemeinsames Paradigma,
- die starke Handlungsorientierung,
- Abbau von Misstrauen durch Überprüfbarkeit der Fortschritte.

*in erster Linie
Lernforum*

Die ETI versteht sich in erster Linie als Lernforum (vgl. ETI 1998). Zielsetzungen, Aktivitäten und Prinzipien der ETI folgen dem Ziel, gemeinsame Lernprozesse in Gang zu setzen. Diese Ausgangsposition beinhaltet, dass kein Akteur innerhalb der ETI (im Gegensatz zu den Phasen konfliktärer Interaktion vor Gründung der ETI) für sich beansprucht, die

richtigen Antworten zu besitzen, und dass sich die Akteure verpflichten, gemeinsam nach Problemlösungen zu suchen. Die Lernorientierung der ETI bedeutet auch, dass Fehler eingestanden und analysiert werden können, ohne dass den individuellen Akteuren dadurch ein Nachteil erwächst. Diese lernorientierte Grundhaltung zeigt sich dort, wo Unternehmen bereit sind, auch für sie negative Ergebnisse in den Pilotprojekten offen zu legen und zu diskutieren und umgekehrt ihre ETI-Mitgliedschaft nicht als PR-Strategie einzusetzen. Von Seiten der NGOs und Gewerkschaften wird dieser Ansatz insofern ernst genommen, als sie – eine Lernorientierung der Unternehmen vorausgesetzt – darauf verzichten, mit Problemen der Unternehmen in die Öffentlichkeit zu gehen. Sowohl von Unternehmens- als auch von NGO-Seite wird darauf hingewiesen, dass beide Seiten eigene Lernprozesse machen müssen. Charakteristisch dafür ist eine Aussage einer Unternehmensvertreterin, welche bezeichnenderweise vor ihrer Tätigkeit in dem Unternehmen für die NGO „Save the Children“ gearbeitet hat:⁹

Fehler werden eingestanden und analysiert

„Auf Seiten der NGOs gibt es einen Mangel an Verständnis, wie Unternehmen funktionieren, wie Beschaffungsketten aussehen, wie Entscheidungen getroffen werden und wann sie getroffen werden. Die andere Seite betrifft die Unternehmen. Die Unternehmen müssen mehr über die Auswirkungen ihrer Handlungen lernen, dass das nicht nur ökonomische Entscheidungen sind, sondern auch soziale. Deshalb sind die ETI-Pilotprojekte zu begrüßen, denn sie geben uns einen Raum, wo Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften auf den Boden der Realität kommen und erkennen können, was da wirklich passiert. Das ist ziemlich hilfreich.“

Sichtweisen von NGOs bzw. Unternehmen

Diese Lernorientierung wird unterstützt durch die Tatsache, dass den Akteuren bewusst ist, dass das relevante Wissen zur Bearbeitung der Problemfelder auf die unterschiedlichen Akteure verteilt ist und jeder Akteur einen privilegierten Zugang zu relevanten Realitätsausschnitten besitzt. Dies betrifft nicht nur die Ebene der Information über tatsächliche Arbeitsbedingungen bei (oftmals unbekanntem) Sublieferanten, son-

Wissen auf die unterschiedlichen Akteure verteilt

dern geht bei den am intensivsten reflektierenden Unternehmensvertretern weit darüber hinaus. Einige Unternehmensvertreter sehen deshalb den Sinn der ETI weniger in einer arbeitsteiligen Problemlösung, bei der bestimmte Aufgaben an die beteiligten Akteure delegiert werden können, sondern als Hilfestellung, um die eigenen Probleme selbst zu lösen. Die Position, dass das unterschiedliche Wissen nur aneinander gereiht werden müsste, wird als naiv zurückgewiesen. So vertritt ein Unternehmensvertreter und Gründungsvorstand die Position:

Position eines Unternehmensvertreters und Gründungsvorstands

„Was die Unternehmen am Anfang wollten, war eine Art Verification-Package. Die Gewerkschaften und NGOs sollten ein Modell zusammenstellen, mit dem man beurteilen könne, ob die Monitoring-Ergebnisse stimmen. Das war die Erwartung: Die Gewerkschaften machen das eine, die NGOs das andere und die Unternehmen wieder etwas anderes – und alle sind glücklich damit. Aber das funktioniert nicht. Alles, was die NGOs tun können, ist zu helfen, lokale Strukturen aufzubauen. Das führte zu Frustrationen bei einigen Unternehmen, weil sie das Gefühl hatten, dass die NGOs und Gewerkschaften zu wenig zu bieten haben. Aber das hängt von der Perspektive ab, ob ein Unternehmen seine Probleme selbst lösen will oder ob es will, dass jemand anderer dieses Problem löst. Wenn Unternehmen glauben, dass sie eine Verantwortung für die Arbeitsbedingungen in ihrer Beschaffungskette haben, werden sie jede Hilfe annehmen, um in diesem Prozess weiterzukommen. Wenn ein Unternehmen eine Kultur hat, die davon ausgeht: `Wir kaufen Dinge und wir verkaufen Dinge und was die Beschaffungskette betrifft, wollen wir jemanden, der das überprüft und abhakt, ganz gleich ob das SA 8000 oder die Gewerkschaft ist`, die sind natürlich frustriert. ... Für mich ist das eigentlich ein Mangel an Engagement und Integrität, wenn man sagt, wir wollen jemanden, der unsere Aufgaben erfüllt. Wessen Schuld ist es, wenn wir Produkte von Lieferanten kaufen, bei denen die Arbeitsbedingungen nicht in Ordnung sind? Der wichtigste Grundsatz von ETI ist, dass Unternehmen eine Verantwortung für ihre Beschaffungskette haben.“

Ein weiterer von den ETI-Akteuren genannter produktiver Faktor stellt die starke Handlungsorientierung dar. Lernen soll nicht nur durch Dialog, sondern v. a. durch kooperative Erfahrungen in Pilotprojekten ermöglicht werden. Die Handlungsorientierung wird noch dadurch unterstützt, dass die UnternehmensvertreterInnen in den Pilotprojekten aus operativen Abteilungen kommen müssen (Einkauf, Technische Abteilungen). Unternehmensvertreter aus Public-Relations, Marketing- oder Externalaffairs-Abteilungen werden nicht akzeptiert, da ein ewiger Dialog (wie er als defensive Strategie z. B. von Nike jahrelang forciert wurde) vermieden und kontextvermittelte Realitätskonstruktionen herausgefordert und hinterfragt werden sollen.

*starke
Handlungs-
orientierung*

*aus operativen
Abteilungen*

Die starke Handlungsorientierung unterstützt einen dritten von den ETI-Akteuren als wichtig erachteten Faktor: den Abbau von Misstrauen zwischen den drei Gruppen (Unternehmen, Gewerkschaften, NGOs). Von besonderer Bedeutung sind hierbei ein gegenseitig zugesichertes Mindestmaß an Vertraulichkeit und überprüfbare Belege der Veränderungsbereitschaft. Eine NGO-Vertreterin beschreibt das grundlegende Vertrauensproblem zwischen NGO-VertreterInnen und UnternehmensvertreterInnen folgendermaßen:

*grundlegendes
Vertrauens-
problem*

„Es ist der Aufbau einer neuen Vertrauensbeziehung, was wir in der ETI versuchen, und das ist es, was schwierig ist. Wir vertrauen normalerweise nicht dem anderen – da besteht immer eine gewisse Unsicherheit, was die wirklichen Motive der anderen sind.“

Die ETI ist ein Forum, in dem versucht wird, dieses Grundmiss-trauen einerseits durch kooperatives Handeln und andererseits durch die Nachprüfbarkeit der Maßnahmen für die anderen Akteure abzubauen. Die Akteure können in der problem-lösungsbezogenen Zusammenarbeit das institutionelle Miss-trauen abbauen. Dies geschieht dort, wo Verhaltensänderungen nachvollziehbar sind. Vertrauen muss ständig durch entsprechende Handlungen auf personaler und organisationaler Ebene aktualisiert werden. Mechanismen, um die Vertrauenswürdig-

*kooperatives
Handeln und
Nachprüfbarkeit
der Maßnahmen*

keit nachzuprüfen, scheinen insbesondere am Anfang von Multistakeholder-Dialogen wichtig zu sein, da die Akteure eher von einem gegenseitigen Misstrauen als von Vertrauen ausgehen. Ein Vertreter des ETI-Sekretariats beschreibt dieses Verhältnis und die Notwendigkeit nachprüfbareren Verhaltens:

Vertreter des ETI-Sekretariats „Das Ganze ist eine laufende Beziehung, die sich immer wieder bestätigen muss. Es gibt einen Skeptizismus unter den NGOs, dass, wenn sie eine Minute wegsehen, die Firmen aufhören sich weiterzuentwickeln. Es muss ihnen also ständig bewiesen werden, dass etwas geschieht. Es kann leicht geschehen, dass sich kommunikative Leerräume herausbilden, da nur die Unternehmen wissen, was sie täglich machen. D. h. wir müssen Berichterstattungssysteme entwickeln, um sicherzustellen, dass die NGOs wissen, was sich tut, und dass keine Vorurteile entstehen.“

Ein NGO-Vertreter beschreibt das Wechselspiel von personalem Vertrauen und organisationaler Kontrolle folgendermaßen:

NGO-Vertreter „Es gibt verschiedene Ebenen, auf denen Vertrauen sich entwickelt. Es ist ein Unterschied, einer Person zu vertrauen oder den Handlungen des Unternehmens. Wir müssen Mittel suchen, um Vertrauen zu verifizieren. Vertrauen ist auf einem grundsätzlichen Level vorhanden, aber notwendig ist auch Skepsis und Vertrauen wird nur aufrechterhalten, wenn Fortschritte gemacht werden, wenn man konstruktiv zusammenarbeitet und v. a., wenn die einzelnen Sektoren das Vertrauen nicht mißsbrauchen. Vertrauen und Kontrolle hängen zusammen. Wir können z. B. davon ausgehen, dass wir sagen: „Gut, das ist das Problem, setzen wir uns zusammen und versuchen das Problem zu lösen.“ Aber das ist nur das notwendige Minimalvertrauen am Anfang, im Zeitablauf muss Vertrauen mit einer deutlichen Handlungsbereitschaft zusammenfallen. Die NGOs wollen Resultate sehen, sie sagen: „Das sind die Kriterien, wir wollen jetzt sehen, dass sich was bewegt.“ Es wird immer eine Spannung geben zwischen dem, was wir erwarten, und dem, was die Unternehmen tun können.“

Aber die Unternehmen müssen etwas Substanzielles bieten, um das Vertrauen zu rechtfertigen und aufrechtzuerhalten, andernfalls wird die ETI zusammenbrechen.“

Die Handlungsorientierung bezieht sich aber nicht nur darauf, in Pilotprojekten kooperativ nach Lösungen zu suchen, sondern äußert sich auch darin, dass die Akteure Handlungen setzen, von denen sie erwarten, dass sie das grundlegende Misstrauen der anderen Akteure reduzieren können. Ein Vertreter des ETI-Sekretariats beschreibt diese Ebene der Handlungsorientierung folgendermaßen:

„Die Unternehmen wissen, dass die NGOs Zurückhaltung gezeigt haben. Es hat mehrere Möglichkeiten für die NGOs gegeben, Kampagnen zu führen, aber sie haben es nicht getan, weil die Firmen im ETI-Prozess involviert sind. Oder sie machen die Kampagnen anders. Sie signalisieren im Vorfeld ihre Bedenken und geben den Firmen die Möglichkeit zu reagieren, bevor eine Kampagne gestartet wird. Sie sind selektiver in ihrem Ansatz. Die Unternehmen haben dadurch eine Chance – „Forwarned is forarmed“ – zu reagieren. Die Unternehmen im Gegenzug beginnen damit, ihre Beschaffungskette zu durchleuchten und Missstände zu beseitigen. D. h., die Unternehmen gehen jetzt nach Bangladesch, Indien etc. und schauen sich das an.“

Vertreter
des ETI-
Sekretariats

Der Abbau von Misstrauen benötigt ein adäquates Verhältnis zwischen Transparenz und Vertraulichkeit. Informationen, welche aus der gemeinsamen (lernorientierten) Zusammenarbeit gewonnen werden, dürfen nicht ohne Zustimmung aller Akteure an die Öffentlichkeit weitergegeben werden (z. B., um Kampagnen gegen ein Unternehmen zu führen). Gleichzeitig muss eine ausreichende Transparenz über die Motive und Handlungen aller Akteure vorhanden sein. Transparenz und Vertraulichkeit stellen hier die zwei Pole eines Spannungsverhältnisses dar. Ein gewisses Maß an Vertraulichkeit stellt die Voraussetzung für die Herausbildung von gegenseitigem Vertrauen dar. Die Wahrung eines Mindestmaßes an Vertraulich-

adäquates
Verhältnis
zwischen
Transparenz
und
Vertraulichkeit

Vertraulichkeitsansprüche keit ist hier ein Indikator für die Zuverlässigkeit des Interaktionspartners. Vertraulichkeitsansprüche stehen jedoch in ständiger Spannung mit der Forderung nach höherer Transparenz. NGOs und Gewerkschaften sind insoweit bereit Vertraulichkeit zuzusichern, als dies durch eine höhere Transparenz seitens der Unternehmen belohnt wird. Neben dem Base Code wurde deshalb ein weiteres für die ETI zentrales Dokument erarbeitet: die „Principles of Implementation“, welche den Weg der Umsetzung des Base Codes skizzieren und den Unternehmen eine Richtschnur für die von ihnen erwarteten Lernschritte geben. Um die Transparenz für die NGOs und Gewerkschaften zu erhöhen, ist ein jährlicher Bericht vorgesehen, in welchem die Unternehmen in nachprüfbarer Weise über Fortschritte hinsichtlich der Umsetzung ihrer Verpflichtungen Rechenschaft ablegen müssen. Auf Basis dieser Jahresberichte wird die Mitgliedschaft des Unternehmens verlängert oder beendet.

jährlicher Bericht

4.3. Organisationale Öffnungsprozesse

organisationale Öffnungsprozesse Neben dem institutionellen Setting, den zugrunde liegenden kulturellen Selbstbeschreibungen und den dialogunterstützenden Faktoren kann der ETI-Prozess durch organisationale Öffnungsprozesse beschrieben werden. Diese Öffnungsprozesse bilden die eigentliche Basis für die Neurahmung von Problemfeldern und die Rückbettung betrieblicher Handlungen in den konkreten Kontext der Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben. Es sind dies v. a.: die gegenseitige Bestätigung und Vertiefung von Vertrauen, die Reinterpretation vormals als technisch verstandener Probleme als politischer Prozess, und die fortschreitende Vernetzung und kooperative Aneignung einer komplexen Umwelt.

„Potlatsch“-Beziehung Im Idealfall kommt es im Hinblick auf Vertrauen zu einer „Potlatsch“-Beziehung der Akteure: Die ethnologische Theorie und Beschreibung des Potlatsch geht auf die Studien von Marcel Mauss (1968) zurück, der eine bemerkenswerte Form des Austauschs in vormodernen Gesellschaften beschreibt, deren Logik aber tief in alltägliche Interaktionsbeziehungen

hineinwirkt. Nach Bataille (1985) ist der Potlatsch eine spezielle Form des Austauschs, der ganz anderen Kriterien folgt als der ökonomische Tausch der Moderne, es ist ein „Tausch durch Schenken“ (Bataille 1985, S. 95). Bataille dazu: „Der Potlatsch ist ebenso wie der Handel ein Mittel zur Zirkulation der Reichtümer, aber er schließt das Feilschen aus. Er besteht zumeist in dem feierlichen Geschenk beträchtlicher Reichtümer, das ein Häuptling seinem Rivalen macht ... Der Empfänger ... muss der Verpflichtung nachkommen, die er eingegangen ist, indem er das Geschenk annimmt: Er kann sich nur etwas später mit einem neuen Potlatsch revanchieren, der noch freigiebiger sein muss als der erste ...“ (ebenda, S. 98) Bataille weist darauf hin, dass das Geschenk unsinnig wäre, wenn es nicht noch eine andere soziale Qualität mit sich führen würde: „Schenken wird also heißen, eine Macht erwerben. Im Geschenk vermag sich das schenkende Subjekt zu überschreiten, aber im Austausch gegen den verschenkten Gegenstand eignet sich das Subjekt die Überschreitung an: Es betrachtet diese Fähigkeit, zu der es die Kraft gehabt hat, als Reichtum, als eine Macht, die es von jetzt an besitzt.“ Bataille (S. 100) Er verfügt durch die Gabe aber auch über einen sozialen Anspruch an den Beschenkten: „Er hat nicht nur über den Beschenkten die Macht, die ihm das Schenken verliehen hat, sondern dieser ist genötigt, jene Macht zu brechen, indem er das Geschenk durch ein anderes aufwiegt. Die Rivalität erfordert sogar ein noch größeres Gegen Geschenk. Um sich zu revanchieren, muss sich der Beschenkte nicht nur befreien, sondern er muss seinen Rivalen nun seinerseits unter die `Macht des Geschenks` zwingen. ... So ist das Geschenk das Gegenteil von dem, was es zu sein schien: Schenken ist eindeutig verlieren, aber der Verlust bringt dem, der zu ihm bereit ist, offensichtlich was ein.“ (Bataille, S. 102)

„Tausch durch Schenken“

„Macht des Geschenks“

Die Bereitschaft, innerhalb der ETI zugunsten des Gesamtprozesses zurückzustecken, kann als eine derartige Potlatsch-Situation beschrieben werden. Hinsichtlich des Vertrauens entsteht im Idealfall ein sich selbst verstärkender Kreislauf, den eine NGO-Vertreterin folgendermaßen beschreibt:

eine NGO-Vertreterin *„Viele Firmen in den Pilotprojekten vertrauen uns – das reicht nicht aus. Man muss darauf bedacht sein, das zu vermehren. Damit Vertrauen funktioniert, muss man von Zeit zu Zeit etwas zurückgeben, und es muss klar sein, daß man bereit ist, einen Schritt weiter zu gehen als das Vertrauen, das man bekommen hat.“*

eine Unternehmensvertreterin Eine Unternehmensvertreterin dazu:
„Man gibt ein bisschen und sie geben ein bisschen mehr und du gibst ein bisschen mehr und man beginnt sich dem anderen gegenüber zu öffnen. Vertrauen kommt von konkreten Handlungen. Vertrauen wird geschaffen, wenn es durch Handlungen bestätigt wird. Insofern gibt uns die ETI den Rahmen, uns stärker zu öffnen.“

Vertrauen schließt weder Konflikt aus noch Risiko
 Vertrauen schließt also weder Konflikt aus noch Risiko. Im Gegenteil, Vertrauen bedeutet auch die Übernahme von Risiko in dem Sinne, dass man sich angreifbar macht. Organisationen bzw. Individuen tun dies, um etwas zu erreichen, das allein nicht erreicht werden könnte. Auf diese Weise können die Akteure unterschiedliche Aspekte eines Problems betrachten und Problemlösungen erarbeiten, welche über die eigene beschränkte Vorstellung dessen, was möglich ist, hinausgehen. Vertrauen liegt insofern vor, als eben das peinlich genaue Kalkulieren von kurzfristigen Vorteilen und Kosten wegfällt und stattdessen die Annahme tritt, dass man mit dem Gegenüber ein langfristiges Ziel und bestimmte Werte teilt.

aktive Bildung von Vertrauen Die Etablierung einer politischen Arena und aktive Bildung von Vertrauen als Basis eines kooperationsorientierten Dialogs erleichtert den Akteuren eine Reinterpretation des Problemfeldes. Wo vorher Problemlagen (Entwicklung kostengünstiger und effizienter Monitoring- und Verifizierungsmodelle) als technisch lösbare (technisch-instrumentelle) Probleme interpretiert wurden, werden sie nun eher als politische Probleme, welche eines politischen Problemlösungsprozesses bedürfen, wahrgenommen. Problemlösung wird nun nicht mehr als ausschließlich technisch-rationaler Vorgang betrachtet, sondern

in Anerkennung der Komplexität und Vieldimensionalität der Problemlagen als Ergebnis eines gleichberechtigten kreativen Suchprozesses. Das Verständnis der ETI als politischer Prozess und die Suche nach entsprechenden Lösungen scheinen mit zunehmender Komplexitätswahrnehmung und -akzeptanz einherzugehen. Die Akteure erkennen, dass letztendlich auch die „technischen“ Fragen nur dann angemessen behandelt werden können, wenn sie politisch gedacht werden.

*Anerkennung
der Komplexität
und Viel-
dimensionalität*

Komplexitätswahrnehmung und -akzeptanz gehen darüber hinaus mit einer Tendenz fortschreitender Vernetzung und damit einer kooperativen Aneignung einer komplexen Umwelt einher. Diese Vernetzung betrifft die ETI-Akteure selbst – so fragen z. B. Unternehmensvertreter über die gemeinsamen Pilotprojekte hinaus NGO-Vertreter um Rat, wie spezifische Probleme gelöst werden könnten –, reicht aber über die britische ETI hinaus, indem Vernetzungen und Kooperationen mit lokalen NGOs, Gewerkschaften und Unternehmen in den Herstellerländern große Bedeutung beigemessen wird. Ebenso scheint das ETI-Engagement in den beteiligten Unternehmen selbst wieder Vernetzungsprozesse zwischen Abteilungen zu initiieren.¹⁰ Damit verändert sich gleichzeitig die Problemwahrnehmung: Eigene Abläufe in den Unternehmen können nun verstärkt hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld durchleuchtet werden.

*Komplexitäts-
wahrnehmung*

Die ETI kann als Versuch interpretiert werden, über eine kooperative Redefinition des Problemfeldes Verantwortungsräume dadurch zu erweitern, dass betriebliche Handlungen stärker mit ihren Auswirkungen verbunden werden, dass also der Entgrenzung und scheinbaren Ortlosigkeit eine raumzeitliche Konkretisierung durch Auseinandersetzung mit den lebensweltlichen Auswirkungen für die Betroffenen (Arbeitskräfte der Beschaffungsketten) entgegengestellt wird. Bedingt durch die Komplexität realer Probleme und die Vielzahl potenzieller Akteure innerhalb von Politikfeldern sind politische, soziale und ökonomische Akteure (in unterschiedlichem Ausmaß) auf das oft nicht kodifizierte und schwer transferierbare Wissen anderer Akteure angewiesen. Da dieses Wissen aber

*lebensweltliche
Auswirkungen*

Kooperation und Austausch

nicht auf Märkten gekauft und gehandelt und kaum imitiert werden kann, weil es u. a. aus spezifischen Beziehungsnetzwerken resultiert, bleiben Kooperation und Austausch die einzigen Wege, auf denen dieses Wissen (z. B. zur Erkennung von Problemlagen, zur Entwicklung und Implementierung von Lösungen) erworben werden kann. (Vgl. zu einer Netzwerk-Konzeption, die das dialogische Element aufgreift: Bauer (2003))

*„weiche“
Steuerungs-
mechanismen*

In derartigen Beziehungsgeflechten kommen „weiche“ Steuerungsmechanismen, wie diskursive Verfahren, Überzeugung und Interessensintegration, zum Einsatz. Sie sind die Grundlage für permanente Lern-, Such- und Veränderungsprozesse in einem Problemfeld. Diese „Issue-Networks“ (Messner 1997, S. 38) sind in der Lage, Logiken und Codes aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen miteinander zu verknüpfen und Handlungsorientierungen zu entwickeln. Durch ihre Fähigkeit, den Teilnehmern ihre Eigenständigkeit zu belassen und dennoch gemeinsame Handlungen im Bewusstsein ihrer Folgen zu ermöglichen, bieten netzwerkartige Kooperationsformen die Chance, dysfunktionale Konsequenzen hierarchischer und marktlicher Steuerungsmodelle zu vermeiden bzw. offen zu legen.

5. Organisationsgrenzen und Entscheidungsprozesse in dialogorientierten Multistakeholder-Netzwerken

*ein anderes
organisationales
Selbst-
verständnis*

Dialogorientierte Multistakeholder-Initiativen wie die ETI bieten den beteiligten Organisationen die Chance, ein anderes organisationales Selbstverständnis zu entwickeln als jenes, wie es für die egozentrische Organisation skizziert wurde. Wo jenes monologisch organisiert ist, ist hier eine dialogische Grundorientierung Voraussetzung für organisationale Reinterpretationsprozesse und Rückbettungsprozesse und damit die politische Ausweitung des Verantwortungsraumes. Während die Komplexitätsreduktion, wie sie die egozentrische Organisation verfolgt, organisationales Lernen nur mehr über Krisen möglich macht, scheint ein Organisationsverständnis, wie es in der ETI als Möglichkeit zum Ausdruck kommt, eine orga-

nisationale Entwicklungsperspektive über die kooperative Auseinandersetzung mit der eigenen Umwelt zu unterstützen (vgl. dazu auch Kirschs Modell der fortschrittsfähigen Organisation, Kirsch 1991). Im Gegensatz zur „egozentrischen“ Organisation scheint eine derartige Dialogarchitektur Organisationsgrenzen diskursiv und durch gemeinsame Erfahrungen zu verflüssigen. Im Bewusstsein der beteiligten Unternehmensvertreter scheint das Überleben der Organisation nun eher von der Durchlässigkeit organisationaler Grenzvorstellungen abzuhängen als von einer rigiden Grenzziehung. Die damit ermöglichte neue Organisation von Entscheidungsprozessen schließt deshalb abweichende Positionen nicht von vorneherein aus, sondern versucht sie stärker zu integrieren. Entscheidungsforen setzen sich hier eher nach dem Prinzip der Heterogenität als der Homogenität zusammen. Das organisationale Selbstbild wird nicht immunisiert, sondern der Infragestellung durch andere ausgesetzt, um die organisationale Lern- und Entwicklungsfähigkeit zu erhöhen. Die Bearbeitung gesellschaftlicher Ansprüche bzw. die Wahrnehmung organisationaler Verantwortung erfolgt nunmehr nicht ausschließlich (defensiv) symbolisch-strategisch, sondern versucht eine gesellschaftliche Rückbettung betrieblicher Wahrnehmungs-, Handlungs- und Entscheidungsmuster und eine Bezugnahme auf die Lebenswelt der Betroffenen.

*fortschritts-
fähige
Organisation*

*Entscheidungs-
foren*

Multistakeholder-Initiativen wie die ETI können als interessante Versuche einer Transformation organisationaler Grenzvorstellungen über die Reorganisation von Verantwortungsräumen interpretiert werden. Sie können somit ein Gegengewicht zur Tendenz ökonomischer Entgrenzung und der Auflösung von Verantwortlichkeit in der suggerierten Ortlosigkeit des globalen Raums darstellen.

*Reorganisation
von
Verantwortungs-
räumen*

Ein traditionelles Organisationsverständnis geht von klaren Grenzen (als Linie zwischen „innen“ und „außen“) aus (vgl. Weiskopf 2002) und stellt „Organisation“ als „Einheit“ einer „Umwelt“ gegenüber. Im Mittelpunkt einer derartigen Umfeldkonzeption steht die Annahme einer homogenen und geordneten (eben organisierten) Innenwelt des Unternehmens, der eine heterogene und bedrohliche Außenwelt gegenübersteht. Aus

einer derartigen Perspektive hängt das Überleben der Organisation von einer möglichst strikten Grenzziehung ab. Die so fantasierte Grenze soll fernhalten, was nicht dazugehört, und umschließen, was zusammengehören soll.¹¹

ein anderes Organisationsverständnis

Ein anderes Organisationsverständnis ginge davon aus, die Akteure in ihrer realen Vernetztheit zu betrachten. Im Mittelpunkt steht also nicht der Akteur, sondern das Feld, in welchem er sich bewegt, und die Frage der Verbindungen, die zwischen heterogenen Teilen hergestellt werden können (vgl. Deleuze/Guattari 1997, vgl. dazu Weiskopf 2003, S. 19f). Die Grenze zwischen Organisationen lässt sich damit nicht länger klar definieren, die Grenzen sind durchlässig, fließend, überlappen sich.

nicht mehr von der „Umwelt“ getrennt

Die Organisation kann nicht mehr von der „Umwelt“ getrennt gedacht werden. Die Organisation ist durch eine Vielzahl von Beziehungen und Verflechtungen mit dem verbunden, was reduktionistisch als „Umwelt“ klassifiziert wird, und über diese Vernetztheit trägt die Organisation ihre „Umwelt“ in sich. Wenn aber die Vielfalt der Beziehungen als entscheidende Größe in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt, tritt die Vorstellung der Grenze zwischen Organisation und „Umwelt“ in den Hintergrund. Erst ein Konzept der „Grenze“ als produktiver, dynamischer Raum beinhaltet das Potenzial der Transformation, weil in diesem Grenzraum jene Informationen und jenes Wissen bereitstehen bzw. generiert werden, welche den Möglichkeitsraum organisationalen Handelns erweitern können.¹²

Konzept der „Grenze“

6. Multistakeholder-Initiativen und was noch?

ernst zu nehmende und zu begrüßende Experimente

Die ETI ist ein Versuch, organisationale Verantwortungsräume kooperativ auszudehnen. Insofern stellen Multistakeholder-Initiativen ernst zu nehmende und zu begrüßende Experimente dar. Im Sinne einer Erhöhung gesamtgesellschaftlicher Rationalität (verstanden als grundlegende Demokratisierung auch ökonomischer Prozesse durch eine Teilhabe der Betroffenen) reichen sie jedoch nicht aus, da sie quasi immer den „Verhältnissen“ als prägender Faktor gegenüberstehen. Insofern ist die

Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass damit möglicherweise gleichzeitig die Durchsetzung international verbindlicher Normen erschwert oder verzögert wird. Diesem Spannungsfeld zwischen der Absicht, trotz oder gerade wegen des vorherrschenden neoliberalen Politikverständnisses Verbesserungen für die Betroffenen über freiwillige und kooperative Initiativen zu erreichen, und der Notwendigkeit einer Veränderung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, können sich die zivilgesellschaftlichen Akteure nicht entziehen. Derartige Initiativen benötigen deshalb auch entsprechende Rahmenbedingungen, damit sie ihr Potenzial entfalten können.¹³ Derartige Rahmenbedingungen könnten z. B. durch die folgenden Prinzipien charakterisiert sein:

*vorherrschendes
neoliberales
Politik-
verständnis*

1. Grundlegende Informationsrechte für Konsumenten (wie, wo und mit welchen Inhaltsstoffen und Managementmethoden werden die Produkte erzeugt, wie sieht die Kostenstruktur eines Produktes aus, ? etc.).
2. Demokratisierung von großen Unternehmen: Transnationale Unternehmen beeinflussen die Gesellschaft heute in einer Weise, die es dem Einzelnen unmöglich macht, sich diesem Einfluss zu entziehen. D. h., sie haben einen Einfluss, ohne zur Rechenschaft gezogen werden zu können bzw. ohne dass die Betroffenen ein Mitspracherecht hätten. De facto sind sie also immer schon öffentliche Institutionen (vgl. Ulrich 1977). Diese Demokratisierung könnte über die Einsetzung eines kollektiven Verwaltungsrates erreicht werden, welcher sich paritätisch aus allen Gruppen zusammensetzt, die ein Interesse am Unternehmen haben (Kapitaleigner, Arbeitnehmer, betroffene Gemeinschaften, Lieferanten, Umweltinteressen (zukünftige Generationen)).
3. Das Recht, lokale Ökonomien zu schützen, bzw. das Recht auf nationale/regionale Selbstbestimmung.
4. Einklagbare internationale Mindeststandards hinsichtlich Produktsicherheit, Arbeitsstandards, ökologischer Standards.

*grundlegende
Informations-
rechte*

Demokratisierung

*lokale
Ökonomien
Mindest-
standards*

Wenn sich also im Gefolge des ETI-Experiments für die Akteure herausstellen sollte, dass trotz des Willens aller beteiligten Personen Erfolge nicht oder nur in geringem Ausmaß erzielbar

sind (z. B., weil die Komplexität internationaler Beschaffungsketten höher als die Möglichkeiten ihrer Überwachung ist) oder dass unterstützende rechtliche Rahmenbedingungen politisch nicht durchsetzbar sind, so wird die Systemfrage wieder und vehementer von den Betroffenen gestellt werden und dies wird notwendigerweise mit einer Radikalisierung der Protestformen einhergehen.

Literatur:

- Bataille, Georges (1985). Die Aufhebung der Ökonomie, 2. erweiterte Auflage, München: Matthes & Seitz.
- Bauer, Robert (2003). Effektivität und Effizienz von Netzwerk-Organisationen. Unterwegs zu einer epistemologischen Theorie der Organisation, In: Richard Weiskopf, Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation (S. 227–260). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Beck, Ulrich (1996a). Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash (Hg.), Reflexive Modernisierung—Eine Kontroverse (S. 19–113). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Boje, David (1999). Nike, Greek Goddess of Victory or Cruelty? Women's Stories of Asian Factory Life. *Journal of Organizational Change Management*, II (8), 461–480.
- Brunsson, Nils (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, New York: John Wiley & Sons.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*. Mass.: Blackwell.
- Castells, Manuel (1997). *The Power of Identity*. Mass.: Blackwell.
- Deetz, Stan (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. New York: State University of New York Press.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix (1997). *Tausend Plateaus. Kapitalismus und Schizophrenie 2*. Berlin: Merve.
- ETI (1998). *Purpose, Principles, Programme – Membership Information*. London: ETI.
- IDS & Pricewaterhouse Coopers. *ETI – Learning from Doing Review – A report on company progress in implementing ethical sourcing policies and practices*. London: ETI.
- Kornberger, Martin (2003). Organisation, Ordnung, Chaos. Überlegungen zu einem veränderten Organisationsbegriff. In: Richard Weiskopf, Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation (S. 111–131). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kirsch, Werner (1991). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*. 2. Auflage. München: Verlag Barbara Kirsch.
- Mark-Ungericht, Bernhard (2002). Organisationale Schließungs- und Öffnungsprozesse – Die Unternehmung und neuere zivilgesellschaftliche Anspruchsgruppen. In: Andreas Scherer, Karl-Hermann Blickle, Daniel Dietzfelbinger & Gerhard Hütter (Hg.), *Globalisierung und Sozialstandards* (S. 77–97). *dnw-Schriftenreihe Folge 9*, München: Hampp.
- Mauss, Marcel (1968). *Die Gabe, Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Messner, Dirk (1997). Netzwerktheorien: Die Suche nach Ursachen und Auswegen aus der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit. In: Elmar Altvater, Achim Brunnengräber, Markus Haake & Heike Walk, *Vernetzt und Verstrickt - Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft* (S. 27–65). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Nike (1999). *Nike und seine Mitarbeiter*, Wien: Nike-Österreich.
- Nike (2000). *Update zur Corporate Responsibility von Nike*, Wien: Nike-Österreich.

- Pauchant, Thierry & Mitroff, Ian (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization – Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneidewind, Uwe (1998). Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur – Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext. Marburg: Metropolis.
- Ulrich, Peter (1977). Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: Poeschel.
- Weiskopf, Richard (2002). Deconstructing „The Iron Cage“ – towards an Aesthetic of Folding, Consumption, Markets and Culture, 5 (1), 79–97.
- Weiskopf, Richard (2003). Management, Organisation, Poststrukturalismus. In: Richard Weiskopf, Menschenregierungskünste. Anwendungen post-strukturalistischer Analyse auf Management und Organisation (S. 9–36). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Anmerkungen:

- 1 „Talk makes action less needed“, bringt Brunsson diese Logik auf den Punkt. Die wirklich beeindruckende Abfolge von Reformversprechen gegenüber der Öffentlichkeit z. B. von Nike in den letzten 10 Jahren lässt sich aus dieser Perspektive interpretieren: Organisationale Entscheidungen haben hier nicht die Funktion, konkrete Handlungen herbeizuführen, sondern sollen von diesen ablenken. Entscheidungen sollen nach außen hin legitimieren, beruhigen und den Eindruck erwecken, dass sie zu konkreten Handlungen führen werden. Deutlich wird dies dort, wo z. B. die Einhaltung von firmeneigenen Verhaltenscodices nie wirklich überprüft wird. Ebenso haben neu geschaffene Abteilungen wie „External Affairs, Public Relations, Ethikabteilungen“ etc. häufig weniger mit einer kritischen Durchleuchtung und Reorganisation des „business as usual“ zu tun als mit der Abwehr gesellschaftlicher Ansprüche. Sie erfüllen zumeist eine Pufferfunktion für die operativen Abteilungen und weniger eine Transformationsfunktion.
- 2 Die folgende Beschreibung und Analyse beruht auf Interviews mit VertreterInnen der an der ETI beteiligten Organisationen in den Jahren 1999 und 2001.
- 3 Derzeit sind die folgenden Organisationen Mitglied der ETI: Unternehmen: Anchor Seafood Ltd, ASDA Stores Ltd, CWS Retail (‘The Co-op’), Fisher Foods Ltd, LambertHowarth Global, Levi Strauss & Co Europe, Middle East and Africa, Littlewoods plc, Marks & Spencer plc, Monsoon Ltd, Pentland Group plc, Premier Brands UK Ltd, Safeway Stores plc, J Sainsbury plc, Somerfield Stores Ltd, Tea Sourcing Partnership, Tesco Stores Ltd, The Body Shop International plc.; Gewerkschaften: International Confederation of Free Trade Unions, International Textile, Garment and Leather Workers’ Federation, International Union of Food, Agriculture, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers’ Associations, Trades Union Congress; NGOs: Action Aid, Amnesty Business Group, Anti-Slavery International, CAFOD, Central American Women’s Network, Christian Aid, Council on Economic Priorities (Europe), Fair Trade Foundation, New Economics Foundation, Oxfam, Philippine Resource Centre, Religious Society of Friends, Save the Children, Traidcraft Exchange, TWIN, War on Want, Women Working Worldwide, World Development Movement.
- 4 Heute sind alle Supermärkte Mitglied der ETI (1,3 Mio. Beschäftigte, 80 Mrd. US\$ Umsatz, ca. 40.000 Zulieferunternehmen in Entwicklungsländern).

- 5 Monitoring und Verifikation stellen unterschiedliche Ebenen der Sicherstellung der Einhaltung von Mindestnormen dar. Die ETI definiert diese Konzepte folgendermaßen: „Monitoring is the process by which the ethical performance of suppliers is established, while verification is the process by which assurance is given to external parties that what is reported is true.“ (IDS und Pricewaterhouse Coopers 1999, S. 21)
- 6 Dies hängt mit der Geschichte der Entstehung der ETI zusammen, da die ersten Vorstandsmitglieder, von einer gemeinsamen Grundüberzeugung hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Initiative ausgehend, in einem langen und intensiven Diskussionsprozess die Grundprinzipien der ETI verhandelt hatten.
- 7 Der Base Code wurde von Vertretern der an der Gründung der ETI beteiligten Organisationen in einem fast zweijährigen Prozess verhandelt. Der Base Code baut auf den wichtigsten internationalen Standards hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Mindestnormen auf, insbesondere den Kernnormen der ILO (Internationale Arbeitsorganisation mit Sitz in Genf). Darüber hinaus werden aber auch weitergehende Fragen wie Kinderarbeit und existenzsichernde Entlohnung (living wage) behandelt. Von den Unternehmen, welche der Initiative beitreten, wird erwartet, dass sie den Base Code übernehmen, oder ihren eigenen Verhaltenskodex so verändern, dass den Prinzipien, wie sie im Base Code festgelegt sind, entsprochen wird. Der Base Code wird als „foundation for the ETI’s philosophy of learning“ (ETI 1998, S. 4) betrachtet. Die Mitgliedsunternehmen verpflichten sich darüber hinaus sicherzustellen, dass diese Standards auch von den Zulieferunternehmen eingehalten werden. Der Base Code ist in dieser Form der derzeit weltweit sicher strengste, der die Unterstützung von einzelnen Unternehmen erhält. Während die Prinzipien des Base Codes die Standards unzweifelhaft festlegen und für die neu hinzukommenden Mitglieder nicht verhandelbar sind, wird ein realistischer Spielraum für die Unternehmen offen gelassen, was den Zeitrahmen für die volle Verwirklichung der Prinzipien betrifft, um unterschiedlichen Voraussetzungen auf Seiten der Unternehmen gerecht zu werden. (Vgl. ETI 1998, bzw. <http://www.eti.org.uk>)
- 8 Die ersten Pilotprojekte der ETI fanden in Südafrika (Weinproduktion), Costa Rica (Bananen), China (Bekleidung und Schuhe) und Simbabwe (Hortikultur) statt.
- 9 Die folgenden Zitate stammen von Interviews mit VertreterInnen der ETI-Mitgliedsorganisationen, welche im Rahmen eines vom Jubiläumsfonds der Nationalbank unterstützten Forschungsprojekts in den Jahren 1999 und 2001 durchgeführt wurden.
- 10 UnternehmensvertreterInnen weisen darauf hin, dass die Lernprozesse auch die Beziehungen in den Unternehmen tangieren. So meint eine Unternehmensvertreterin: *„Was wir gelernt haben, ist, dass wir stärker mit den Einkäufern zusammenarbeiten müssen. Denn was wir festgestellt haben ist, dass wir als technische Abteilung wirklich dem ETI-Prozess gegenüber verpflichtet sind, und die Einkäufer sagen uns: Wir wollen aber dieses Produkt, auch wenn die Produktionsbedingungen nicht in Ordnung sind. Die Beziehung zwischen unserer Abteilung und Einkäufern ist ein Problem, das wir jetzt identifiziert haben. Wir müssen herausfinden, was wir als Nächstes tun müssen, um dieses Problem zu lösen.“* Die Leiterin der Abteilung für Produktsicherheit in einem Unternehmen des Lebensmittelhandels: *„Im Moment ist das Lernen noch relativ stark auf diese Abteilung konzentriert. Wir sind 200 Personen. Das ist zu wenig; wir müssen uns v. a. um die Einkäufer kümmern. Wir versuchen gerade, die Einkaufschefs in die ETI zu involvieren, damit die die Problematik*

überhaupt verstehen. Insgesamt gibt es ca. 200 Einkäufer. Wir müssen mit denen in kleinen Gruppen sprechen, damit sie verstehen, was von ihnen erwartet wird. ... Die anderen 140.000 Mitarbeiter erhalten den regelmäßigen Newsletter, in dem wir erklären, wozu die ETI überhaupt dient.“

- 11 Die „objektive“ Grenze ist eine Konvention und eine Fiktion gleichermaßen: Wir können die Grenze ziehen, wo wir wollen: die Haut, die Familie, die Gesellschaft, die Spezies Mensch; die Besitzgrenze, die rechtliche Grenze, die Verantwortungsgrenze etc. Interessanter ist die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen dieses erkenntnistheoretischen Fehlgriffs: Die pathologische Sicht der Organisation beinhaltet einen Irrtum, was den Platz in der Ordnung der Dinge betrifft. Diese Sicht der Grenze suggeriert eine Zerbrechlichkeit, die verlangt, daß die Grenze immer neu gezogen und verteidigt werden muss, und daß das Innere gleichzeitig so abgetrennt zu sein hat, dass es keine Rückwirkung dessen, was es anderem antut zu befürchten habe. Die Begrenzung und Beschränkung des Bewusstseins vom Zusammenhang muss als „objektive“ Grenzvorstellung materialisiert werden.
- 12 „Organisation“ wäre hier als Prozess (nicht als „Einheit“) zu verstehen, ein Prozess des „heterogenen Werdens“, in dem Differenzen (Unterschiede) „produktiv“ gemacht werden – und nicht „gleich“. Organisation ist der Prozess, der sich ZWISCHEN heterogenen Positionen ereignet und aus diesem Zwischenraum „Lösungen“ generiert. (Vgl. Weiskopf 2003, S. 19; vgl. auch Kornberger 2003)
- 13 Vgl. dazu den Beitrag von Vilmar und Weber in diesem Band.

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at