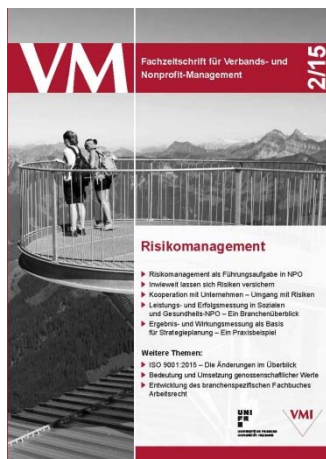


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/15

Andreas Graf

Kooperation mit Unternehmen – Umgang mit Risiken

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 2 (2015), S. 19-23.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht zum Thema „Absturzsicherung“
ISBN: 3-909437-43-5
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Praxisbeitrag

Kooperation mit Unternehmen – Umgang mit Risiken

Andreas Graf

Nonprofit-Organisationen (NPO) als zivilgesellschaftliche Organisationen werden mit ihrem Know-how und ihrer Glaubwürdigkeit zunehmend attraktive Kooperationspartner für Unternehmen, die versuchen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Die Zusammenarbeit von NPO mit dem Privatsektor birgt jedoch eine Reihe von Risiken. Die Erfahrungen von swisspeace zeigen, dass sorgfältige Abklärungen im Vorfeld absolut notwendig sind, damit solche Kooperationen den Zielen der NPO dienen.

Berichte über negative Auswirkungen von Unternehmen auf Mensch und Umwelt sind in den vergangenen Jahren fast alltäglich geworden. Sei es Kinderarbeit auf Kakaoplantagen in Westafrika, die Vertreibung von Bauern, die in Südamerika grossen Minenprojekten weichen müssen, oder ungenügende Sicherheits- und Arbeitsstandards in asiatischen Kleiderfabriken: Zivilgesellschaftliche Organisationen haben vielerlei problematische Auswirkungen von international tätigen Unternehmen dokumentiert.

Doch NPO haben nicht nur Missstände aufgedeckt, sie arbeiten auch zunehmend in konstruktiver Manier mit Unternehmen zusammen. Was sind die Hintergründe der vermehrten Zusammenarbeit von NPO und Unternehmen? Welche Risiken ergeben sich dabei für NPO? Und wie kann damit umgegangen werden?

Die Erfolge von «shaming and blaming»

Die gegenwärtige Tendenz zu verstärkter Zusammenarbeit zwischen NPO und Unternehmen hat ihren Ursprung in der erfolgreichen Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen, die darin besteht, Missstände aufzudecken und öffentlichkeitswirksam anzuprangern. Seit Mitte der 1990er-Jahre hat sich ein dichtes Netz von lokalen und internationalen NPO gebildet, das Informationen über Menschenrechtsverletzungen durch Unternehmen allgemein bekannt

macht und damit eine öffentliche Debatte auslöst. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen um ihren Ruf fürchten müssen, wenn sie ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nicht nachkommen.

Die Arbeit der NPO hat somit ihre Wirkung nicht verfehlt:

- ♦ Erstens hat der erhöhte Druck viele Unternehmen dazu gebracht, Themen wie Menschenrechte und Umweltschutz aktiv anzugehen. Nicht selten erfolgt dieser Schritt nachdem eine Firma negative Schlagzeilen gemacht hat oder wenn ihre operationelle Tätigkeit als Folge von Spannungen mit der lokalen Bevölkerung beeinträchtigt wurde.
- ♦ Zweitens sind über die Jahre eine Vielzahl von Initiativen entstanden, im Rahmen derer sich Unternehmen weitgehend freiwillig zur Einhaltung gewisser Verhaltensregeln bekennen. Für viele Firmen ist die Teilnahme an solchen Initiativen und die oftmals damit verbundene Zertifizierung zu einem wichtigen wirtschaftlichen Faktor geworden. Dies umso mehr, als Staaten bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen solche Gütesiegel vermehrt voraussetzen.
- ♦ Und drittens haben die Kampagnen von NPO dazu geführt, dass staatliche Regulierungen in den Bereichen Wirtschaft, Menschenrechte und Umwelt vermehrt politischen Zuspruch erhalten. So hat beispielsweise die EU eine Berichtspflicht zu diesen Themen verabschiedet, und die USA verpflichtet ihrerseits börsennotierte Unternehmen dazu, jährlich einen Bericht über ihre Sorgfaltsprüfungen hinsichtlich sogenannter Konfliktmineralien vorzulegen. In der Schweiz ist eine Motion der Aussenpolitischen Kommission, die vom Bundesrat einen Gesetzesvorschlag über verbindliche Sorgfaltsprüfungen verlangt hätte, im März 2015 vom Nationalrat denkbar knapp abgelehnt worden. Eine breite Allianz von zivilgesellschaftlichen Organisationen versucht nun aber, die sogenannte Konzernverantwortungsinitiative über eine Volksabstimmung zu erreichen.

Vermehrte Zusammenarbeit bei der Problemlösung

Als Folge dieser Entwicklungen bekundeten Unternehmen vermehrt Interesse an einer Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, bevor es zu einem öffentlichen Konflikt und Kräfteressen kommt. Auf internationaler Ebene begannen NPO bereits Ende der 1990er-Jahre Missstände nicht nur aufzudecken, sondern im Dialog mit Unternehmen auch Lösungsvorschläge auszuarbeiten. Die ersten Gehversuche in dieser Hinsicht resultierten in den *Human Rights Guidelines for Companies* von Amnesty International aus dem Jahr 1997, die unter anderem als Folge eines verstärkten Austauschs mit grossen Ölfirmen wie Shell und BP entstanden sind. Die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen verstärkte sich daraufhin kontinuierlich und wurde teilweise in Multistakeholder-Initiativen wie den *Voluntary Principles on Security and Human Rights*, der *Extractive Industries Transparency Initiative* oder auch dem *UN Global Compact* institutionalisiert.

Mit diesen ersten Erfahrungen wuchs in Wirtschaftskreisen die Erkenntnis, dass NPO für Unternehmen wichtige Ressourcen sein können. Sie verfügen in der Regel über sehr gutes Kontextwissen und haben ein Netzwerk von zivilgesellschaftlichen Organisationen und lokalen Experten vor Ort. Sie haben eine hohe Glaubwürdigkeit und können den Anstrengungen der Unternehmen zusätzliche Legitimität verleihen. Und schliesslich gewannen zivilgesellschaftliche Organisationen mit der Zeit an Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen. Sie entwickelten ein Verständnis für unternehmensinterne Herausforderungen und Prozesse und passten ihre Analysen und Empfehlungen besser auf die Bedürfnisse der Firmen an.

Gleichzeitig haben auch viele NPO erkannt, dass eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Privatsektor den eigenen Zielen dienlich sein kann, vorausgesetzt das entsprechende Unternehmen hat seine Probleme anerkannt und ist wirklich an einer Verbesserung der Lage interessiert. Das Dänische Menschenrechtsinstitut beispielsweise hat als eine der ersten Organisationen spezifische Dienstleistungen für Unternehmen ausgearbeitet. Es ist unter anderem seit Jahren wesentlich an der Entwicklung und Umsetzung des Menschenrechtsprogramms von Nestlé beteiligt. In ähnlicher Art und Weise begann die Friedensförderungsorganisation International Alert in der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre damit, Rohstoffabbauunternehmen bei der Umsetzung von konfliktsensiblen Unternehmenspraktiken zu unterstützen.

Risiken für NPO

Die Kooperationen mit Unternehmen sind für viele NPO eine Chance, sie bergen aber auch eine Reihe von Risiken:

- ♦ Erstens besteht die Gefahr, dass das Unternehmen diejenigen Empfehlungen von NPO vernachlässigt, die in seiner eigenen Risikologik nicht prioritär sind. Dieses Problem stellt sich zum Beispiel dann, wenn das Unternehmen entweder nicht sehr exponiert ist oder wenn die Auswirkungen auf den Konflikt eher unerschwerlich und die Konsequenzen für das Unternehmen damit nicht offensichtlich sind. Zudem wird die Auswahl der Massnahmen, die das Unternehmen effektiv umsetzt, immer auch kostenabhängig. Die unterschiedliche Priorisierung der Massnahmen kann im Extremfall dazu führen, dass die Zusammenarbeit den Zielen der NPO zu wenig Rechnung trägt und dadurch die Sinnhaftigkeit des Engagements als solches in Frage gestellt wird.

Anzeige



socialdesign
Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Wo Menschen zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele verfolgen – als Team funktionieren –, da müssen sie sich untereinander organisieren. Hier unterstützt Sie socialdesign.

www.socialdesign.ch



Foto: swisspeace

Ein Forstarbeiter in Brazzaville, Kongo kennzeichnet den soeben gefällten Baum – Das Bild entstand im Rahmen der Zusammenarbeit von swisspeace mit der Danzer Gruppe

- ♦ Zweitens besteht das Risiko, dass die NPO instrumentalisiert werden. Firmen erhoffen sich von der Zusammenarbeit mit NPO oftmals einen Glaubwürdigkeitsgewinn, den sie kommunikativ für sich nutzen können. Dadurch laufen NPO Gefahr, dass ihr Beitrag als Gütesiegel verkauft wird, ohne dass sie in ausreichendem Masse auf die tatsächliche Unternehmenstätigkeit einwirken können. Die Gefahr der Instrumentalisierung akzentuiert sich zudem dann, wenn der finanzielle Nutzen aus der Kooperation für das Unternehmen unverhältnismässig gross ist im Vergleich zum Beitrag, den die Zusammenarbeit an die Verbesserung der Situation der Leute vor Ort leistet.
- ♦ Drittens birgt jede Zusammenarbeit, bei der die NPO finanziell entschädigt wird, das Risiko, dass eine gewisse finanzielle Abhängigkeit entsteht. Dies kann den neutralen Blick der NPO unterschwellig trüben. Jedes Projekt kreiert ein Auskommen für Mitarbeitende, trägt zum Aufbau von internem Know-how bei und dient als Referenz für die Akquisition von weiteren Mandaten. Dadurch entsteht zumindest die Gefahr, dass das Interesse einer Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Unternehmen die Tätigkeiten der NPO beeinflusst.
- ♦ Viertens, in vielerlei Hinsicht als Konsequenz der drei bereits erwähnten Risiken, setzen sich NPO durch die Kooperation mit Unternehmen einem Reputationsrisiko aus. Mit Recht wird von NPO erwartet, dass sie sich mit einem hohen Mass an Integrität für ihre Ziele einsetzen. Die Zusammenarbeit mit gewinnorientierten Akteuren wird durch andere NPO und die Öffentlichkeit daher besonders kri-

tisch beäugt. Gerade für NPO, die für ihre Aktivitäten von Spendengeldern abhängig sind, ist die Aussenwahrnehmung mitunter von existenzieller Bedeutung.

Zusammenarbeit am Beispiel von swisspeace

Die Schweizerische Friedensstiftung swisspeace hat vor fünf Jahren damit begonnen, Unternehmen darin zu unterstützen, in Konfliktregionen sozial verantwortlich zu handeln. Die Entscheidung, stärker mit dem Privatsektor zusammenzuarbeiten, fusste auf der Erkenntnis, dass international tätige Unternehmen in vielen Konfliktregionen zentralen Einfluss auf die Konfliktodynamik haben: Im Positiven, indem sie wirtschaftliche Entwicklung begünstigen und sich immer wieder auch aktiv in Friedensprozesse einbringen. Aber auch im Negativen, etwa indem sie selbst Konflikte verursachen oder Konfliktparteien indirekt die Finanzierung von kriegerischen Aktivitäten ermöglichen.

swisspeace möchte dazu beitragen, dass Unternehmen ihr Potenzial zur Förderung von Frieden und Sicherheit besser ausschöpfen. Dabei stützt sich swisspeace auf die Methodologie der Konfliktsensitivität, eines in der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe gut etablierten Konzepts. Konfliktsensibles Handeln heisst zum einen, dass eine Organisation, die in einem Konfliktgebiet tätig ist, die notwendigen Schritte unternimmt, um negative Auswirkungen auf den Konflikt zu minimieren. Zum anderen soll aber auch versucht werden, einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt und zur Transformation von Konflikten zu leisten.



Foto: swisspeace

Grundlage für konflikt sensibles Arbeiten ist das Verständnis der Rolle des Unternehmens im gesellschaftlichen Gefüge – Bild aus einem Workshop mit Interessenvertretern in Brazzaville, Kongo

Das Engagement von swisspeace fokussiert sich in der Praxis vor allem auf den ersten Schritt einer jeden Sorgfaltsprüfung: der Analyse des Kontexts und der Auswirkungen auf den Kontext. Darauf aufbauend erarbeitet sie zwei Arten von Empfehlungen:

- ♦ Die erste Kategorie bezieht sich auf unternehmensinterne Prozesse zur Sorgfaltsprüfung. Wie können risikoreiche Aktivitäten bereits in einem frühen Stadium identifiziert werden? Wie kann sichergestellt werden, dass die Informationen zwischen relevanten Gruppen des Unternehmens ungehindert fließen? Welche standardisierten Prozesse müssen dafür eingeführt werden?
- ♦ Der zweite Teil der Empfehlungen ist projektspezifisch. Dabei werden konkrete Massnahmen vorgeschlagen, durch die das Unternehmen negative Auswirkungen vermeiden oder zumindest eindämmen kann. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Firma zur Transformation von bestehenden Konflikten beitragen kann. Einschlägige Massnahmen sind zum Beispiel die Entwicklung eines breit abgestützten Dialogprogramms mit betroffenen Stakeholdern, die Teilnahme an relevanten Initiativen oder das Errichten einer Anlaufstelle für Personen oder Organisationen, die von Unternehmensaktivitäten negativ beeinflusst wurden.

Umgang mit Risiken

swisspeace hat über die Jahre die eigene Sorgfaltsprüfung im Vorfeld von Projekten mit dem Privatsektor stetig verfeinert. Zentral für den Umgang mit den erwähnten Risiken sind fundierte Abklärungen. Die zentrale Frage ist hierbei, ob die Zusammenarbeit dem Ziel der Organisation dient. Im Falle von swisspeace heisst das: Kann durch die Kooperation mit

dem Unternehmen Konflikten vorgebeugt und allenfalls ein Beitrag zur Transformation von bestehenden Konflikten geleistet werden?

Im Rahmen dieser Abschätzung werden drei Punkte beurteilt:

- ♦ Der erste Punkt ist, ob das vorliegende Projekt hinsichtlich der Ziele von swisspeace tatsächlich eine Relevanz hat. Es gilt abzuschätzen, ob die Gefahr besteht, dass das Unternehmen durch seine Aktivitäten Konflikte verursacht oder verschlimmert und ob das Potenzial vorhanden ist, dass das Unternehmen zur Transformation von bestehenden Konflikten beitragen kann.
- ♦ Als zweites Kriterium eruieren wir, ob das Unternehmen willens ist, seine potenziell negativen Auswirkungen auf die Lebenssituation der Personen in Konfliktgebieten effektiv anzugehen. Hierfür werden gezielte Gespräche mit Vertretern/innen des Unternehmens geführt. Dabei geht es auch darum, richtig einzuschätzen, welchen Einfluss das Gegenüber auf die Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens hat. Zudem bespricht sich swisspeace wo immer möglich mit anderen Organisationen, die bezüglich ähnlicher Fragen mit dem jeweiligen Unternehmen in Kontakt standen. Dies sind in der Regel NPO, die sich vorwiegend auf das Aufdecken von Missständen konzentriert haben und dadurch Erfahrungen im Austausch mit Firmen haben.
- ♦ Und drittens gilt es abzuschätzen, inwiefern seitens swisspeace die Kompetenzen vorhanden sind, um im vorliegenden Fall einen substanziellen Beitrag zur Erreichung unserer Ziele zu leisten. Es ist möglich, dass wir nicht das notwendige Wissen zu Kontext oder Aktivitäten des Unternehmens mitbringen, um effektiv Arbeit leisten zu können.

Fällt diese Einschätzung positiv aus, kommt es zu einer Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. In der Folge muss ein klares gemeinsames Verständnis über die Modalitäten der Kooperation erarbeitet werden. Dazu gehört die vertragliche Festlegung von gewissen Bedingungen. Zum Beispiel wird geklärt, wie die Zusammenarbeit gegen aussen kommuniziert wird. Dabei steht für uns im Vordergrund, dass swisspeace keine Verantwortung für die Tätigkeiten und Auswirkungen des Unternehmens trägt. Dadurch wird das Risiko vermindert, dass das Unternehmen die Zusammenarbeit mit swisspeace als eine Art Zertifizierung verkauft. Ein weiteres Beispiel einer standardmässig festgehaltenen Bedingung ist, dass swisspeace jederzeit das Recht hat, die Zusammenarbeit ohne Angabe von Gründen zu kündigen. Da der Verlauf der Zusammenarbeit meist kaum vorhersehbar ist, kommt diese Klausel als mögliche Notbremse eine grosse Bedeutung zu.

Schliesslich ist die interne und externe Transparenz ein essenzieller Bestandteil des Risikomanagements von swisspeace. Hausintern wird so offen wie möglich über die Zusammenarbeit mit Unternehmen informiert. Das Ziel ist die Bildung internen Vertrauens. Man muss sich darauf verlassen können, dass eingehende Sorgfaltsprüfungen durchgeführt und auch potenziell lukrative Mandate abgelehnt werden, wenn die Zusammenarbeit den eigenen Ansprüchen nicht genügt. In diesem Zusammenhang war der kürzlich getroffene Entscheid, mit einem spezifischen Unternehmen keine Zusammenarbeit einzugehen, ein wichtiger, vertrauensbildender Schritt. Was die externe Transparenz anbelangt, ist swisspeace daran gelegen, dass das Vorgehen bei der eigenen Sorgfaltsprüfung offen kommuniziert wird. Zu diesem Zweck wurde auch ein entsprechendes Dokument auf der Webseite von swisspeace veröffentlicht.

Zudem sucht swisspeace aktiv den Dialog mit anderen NPO, die sich mit Auswirkungen von Unternehmen auf Mensch und Umwelt auseinandersetzen.

Fazit

Verschiedene Schweizer NPO haben sich in den letzten Jahren dem Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen angenommen. Die Erfahrungen von swisspeace zeigen, dass eine konstruktive Zusammenarbeit einer NPO mit Unternehmen einen bedeutenden Beitrag zur Erreichung der Ziele der NPO leisten kann. Insgesamt kann die Arbeit der NPO von einer vertieften Diskussion über Potenziale und Risiken von Kooperationen mit Unternehmen nur profitieren. Wir sehen diesen Artikel als Beitrag an diese Debatte.

Das Wichtigste in Kürze

Immer öfters gehen NPO mit Unternehmen Kooperationen ein, um gemeinsame Ziele im Bereich der Gesellschaft zu verfolgen. Damit eine solche Zusammenarbeit nicht zum Reputationsrisiko für die NPO wird, gilt es im Vorfeld folgende Punkte sorgfältig zu prüfen:

- ♦ Relevanz des Projekts für die Zielerreichung;
- ♦ Motivation des Unternehmens zur Transformation von bestehenden Konflikten;
- ♦ Vorhandenes Wissen zu Kontext oder Aktivitäten des Unternehmens.

Eine sorgfältige Risikoanalyse, eine klare vertragliche Regelung über die Modalitäten der Kooperation und schliesslich eine intern wie extern transparente Kommunikation sind Grundlagen für den Erfolg einer Kooperation.

Der Autor



Andreas Graf/andreas.graf@swisspeace.ch

Andreas Graf arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Business and Peace Programm von swisspeace. Er war im Rahmen seiner Arbeit in verschiedene Mandate mit Unternehmen involviert. In seinem PhD analysiert er die Rolle des Bundes bei der Förderung von verantwortlicher Unternehmensführung von im Ausland tätigen Schweizer Unternehmen.