

Konfrontation, Kooperation, Transformation

▼
Ein Leitfaden zur Förderung von Partnerschaften
zwischen Unternehmen und NGOs für eine
nachhaltigere Ernährungswirtschaft

0**Impressum**

© ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung,
Universität Witten/Herdecke,
Witten 2017
www.uni-wh.de/znu

1.02.0**Autoren:**

Dr. Nora Verfürth
Verena Diekmann
Johanna Hoppen
Markus Laumann

Redaktion:

Dr. Christian Geßner
Dr. Imke Schmidt
Dr. Axel Kölle

3.0**Gewünschte Zitierweise**

Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (2017): Konfrontation, Kooperation, Transformation. Ein Leitfaden zur Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs für eine nachhaltigere Ernährungswirtschaft. Witten.

4.0**Alle Rechte vorbehalten.**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke unzulässig. Insbesondere gilt dies für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

5.0**Initiator/Konzept/Gestaltung**

IDEENHAUS
MARKEN.WERT.STIL

6.0

Nürnberg/München
www.ideenhaus.de

A

Summary

Diese Studie untersucht in Theorie und Praxis Kooperationsansätze für Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung im Bereich der Ernährungswirtschaft. Ansatzpunkt ist der noch stark unterschätzte Trend zur intersektoralen Zusammenarbeit und damit das große Potenzial, welches darin für eine Transformation hin zu einem nachhaltigeren Wirtschaften verborgen liegt.

Idee der Studie ist es, Vorurteile abzubauen und Synergien sichtbar zu machen. Entscheider aus der mittelständischen Ernährungswirtschaft sollen für verschiedene Formen und Intensitäten des Dialogs mit Stakeholdern aus dem Non-Profit-Bereich sensibilisiert und über die Potenziale intersektoraler Kooperationen informiert werden. Dabei werden wissenschaftlich fundierte Kriterien für die Auswahl von Partnern, Partnerschaftsmodelle und Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Kooperationen praxisnah aufgezeigt. In einer qualitativen empirischen Befragung wurde zudem untersucht, wie in der Ernährungsbranche aktive, gemeinnützige Akteure in Sachen Nachhaltigkeit aufgestellt sind und in welchen Bereichen sich gemeinsame Handlungsfelder und Schnittstellen für Kooperationen mit Wirtschaftsakteuren ergeben.

Unternehmensvertreter bekommen hieraus abgeleitet kompakte Handlungsempfehlungen, wie sie Kooperationen für eine nachhaltige Entwicklung in drei Phasen erfolgreich gestalten können. Ein Nachschlagewerk mit umfassenden Profilen einer Auswahl von Non-Profit-Organisationen rundet den Leitfaden ab.

0

Inhaltsverzeichnis

1.0

0

Impressum	I
Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
Grafikverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Motivation und Dank	VII

2.0

1

Einleitung	1
------------	---

3.0

2

Nachhaltiger Wirtschaften und die Rolle von NGOs	5
.1 Das ZNU-Phasenmodell: Nachhaltiges Wirtschaften als Lernprozess	6
.2 Der ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften ^{Food}	10
.3 Kooperationen für ein nachhaltigeres Wirtschaften	11
.3.1 Partnerschaftsmodelle für Unternehmen und kooperative NGOs	14
.3.2 Potenziale eines Stakeholder-Dialogs mit NGOs	16
.4 Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs	18

4.0

3

Nachhaltigkeitsengagement von NGOs: Eine empirische Untersuchung	20
.1 Methodische Vorgehensweise	21
.2 Ergebnisdarstellung	22
.2.1 Nachhaltigere Organisationsführung	22
.2.2 Nachhaltigkeitsthemen	31
.2.3 Zusammenfassung	36

5.0

6.0

4

Gemeinnützige Organisationen im Ernährungsbereich	38
.1 Auswahl der Organisationen	39
.2 Auswahl der Analysekriterien	39
.3 Die Profile ausgewählter Organisationen im Überblick	44

A

<hr/>	
5	
Fazit und Handlungsempfehlungen	45
<hr/>	
6	
Literaturverzeichnis	51
<hr/>	
A	
Anhang	55
I Definitionen	55
.I Organisationen des Dritten Sektors	55
.II Nichtregierungsorganisation (NGO)	56
.III Kirchliche Einrichtungen	57
.IV Verbraucherzentralen	57
.V Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung	58
.VI Nachhaltiger Wirtschaften	59
.VII Stakeholder	60
II NGO-Profile	61
.I Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND)	61
.II Deutscher Tierschutzbund	63
.III Deutsche Umwelthilfe (DUH)	65
.IV Deutsche Welthungerhilfe	67
.V Diakonie (Bundesverband)	69
.VI Fairtrade Deutschland	71
.VII Foodwatch	73
.VIII Germanwatch	75
.IX Greenpeace	77
.X Naturschutzbund Deutschland (NABU)	79
.XI Verbraucherzentrale (Bundesverband)	81
.XII World Economy, Ecology & Development (WEED)	83
.XIII World Wide Fund For Nature (WWF)	84

0

1.0

2.0

3.0

4.0

5.0

6.0

A

Verzeichnisse

Grafiken

1	Das ZNU-Phasenmodell	8
2	Systematik des ZNU-Standards Nachhaltiger Wirtschaften ^{Food}	10
3	Strukturierung des Nachhaltigkeitsmanagements	23
4	Dokumentation mit Nachhaltigkeitsbezug	24
5	Organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeit	25
6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	26
7	Anspruchsgruppdialog	27
8	Auslegung des strategischen Profils	28
9	Dialog auf Augenhöhe	29
10	Kooperationspartner	30
11	Instrumente und Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit	31
12	Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes	32
13	Beachtung wirtschaftlicher Nachhaltigkeitsthemen	33
14	Präventionsmaßnahmen für die Mitarbeitergesundheit	35
15	Entwicklungspfad für Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs	50
16	Die Akteure Staat, Markt und Non-Profit-Organisationen im Überblick	55

Tabellen

1	Analysekriterien für die Erstellung der NGO-Profile	43
2	Profile gemeinnütziger Organisationen im Ernährungsbereich	44

Abkürzungen

BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CC	Corporate Citizenship
CSM	Center for Sustainability Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normung
DUH	Deutsche Umwelthilfe
EU	Europäische Union
GNF	Global Nature Fund
H.I.MA.	Institut für Handel & Internationales Marketing
ISO	International Organization for Standardization
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NGO	Non-Governmental Organization, dt. Nichtregierungsorganisation
vzbv	Bundesverband der Verbraucherzentrale
UN	United Nations
WCED	World Commission on Environment and Development
WEED	World Economy, Ecology & Development
WWF	World Wide Fund For Nature
ZNU	Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung

Motivation und Dank

Für Wissenschaft und Praxis steht fest: Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit braucht es Kooperation. Dass es für Unternehmen gilt, sich stärker auch gegenüber kritischen Anspruchsgruppen zu öffnen, ist den meisten bewusst, aber wenig gelernt. Wie gelingt es also, im Spannungsfeld zwischen Transformationswunsch und Skandalisierungsgefahr eine erfolgreiche Kooperationsstrategie zu entwickeln und umzusetzen? An dieser Frage setzt der vorliegende ZNU-Leitfaden an und bietet Handlungsansätze sowie konkrete Informationen zur Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs.

Als Initiative aus Wirtschaft und Wissenschaft ist das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung – ein Institut in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke mit einer langjährigen Expertise zum Thema Nachhaltigkeit auf Unternehmens- und Produktebene. Das ZNU versteht sich als wissenschaftlich-neutrale Plattform. Getragen wird das ZNU maßgeblich von etwa 50 Partnerunternehmen, Stiftungen sowie durch Forschungsmittel auf Bundes-/Landes- und Europaebene. Hinsichtlich der Forschungsaktivitäten liegt der Fokus auf der Ernährungswirtschaft. Hieraus resultiert auch eine Eingrenzung für diese Studie, die primär die für die Ernährungsbranche relevanten NGOs, kirchlichen Organisationen und Verbraucherzentralen betrachtet.

Wir danken insbesondere den Interviewpartnern, die uns für aufgeschlossene und anregende Diskussionen im Rahmen von qualitativen Interviews zur Verfügung standen: Thomas Schröder (Deutscher Tierschutzbund); Christian Faschon (Diakonie Baden); Clemens Mulokozi (JAMBO BUKOBA e. V.); Markus Henn (WEED e. V.) und weiteren.

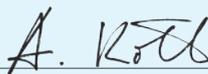
Vonseiten der ZNU-Leitung danken wir ganz herzlich den Hauptautorinnen Dr. Nora Verfürth, Verena Diekmann und Johanna Hoppen sowie Mitautor Markus Laumann für ihre sehr engagierte, fundierte und sorgfältige Arbeit. Ein weiterer Dank gilt Dr. Imke Schmidt für ihre Anmerkungen. Ferner möchten wir uns bei Engel & Zimmermann für die redaktionelle Unterstützung bei der Profilerstellung sowie bei IDEENHAUS für die gestalterische Umsetzung bedanken.

Wir freuen uns, Ihnen mit der vorliegenden Studie eine solide Basis für einen konstruktiven, erforderlichen und erfolgreichen Dialog mit den für Sie relevanten NGOs zur Verfügung zu stellen.

Witten, im Juli 2017



Dr. Christian Geßner



und Dr. Axel Kölle

0

1.0

2.0

3.0

4.0

5.0

6.0

A



Lange Tafel der jährlich stattfindenden Zukunftskonferenz^{Food}:
Hersteller und Handel im Dialog

0

1.0 ▶ Einleitung

1.0

2.0

3.0

4.0

5.0

6.0

A

In Zeiten des Klimawandels und der Ressourcenverknappung, der Globalisierung und sich verändernder Konsummuster und Lebensstile wird ein strukturiertes Engagement für eine nachhaltige Wirtschaftsweise auch für mittelständische Unternehmen immer wichtiger. Um den mit dieser Transformation verbundenen Anforderungen gerecht werden zu können, gilt es, die Einstellung, „dass Ressourcen unnötigerweise für vermeintlich nicht-profit-relevante Aufgaben verwendet werden“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 245)¹, zu überwinden. Hierbei spielen NGOs zunehmend eine bedeutende Rolle: „Es ist unbestritten, dass NGOs einen maßgeblichen Anteil daran haben, dass in der Zwischenzeit größtenteils nur noch über das *Wie* und nicht mehr über das *Ob* der Umsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen debattiert wird.“ (▶ Ebd., S. 252) Folglich kann es helfen, Partner zu identifizieren, die Kräfte zu bündeln und gemeinsame, für beide Seiten umsetzbare Lösungen für die Herausforderungen zu entwickeln. Denn sowohl in den Unternehmen als auch bei gemeinnützigen Organisationen des sogenannten Dritten Sektors² werden die Potenziale intersektoraler Partnerschaften zunehmend erkannt, intensiv diskutiert und immer häufiger auch erfolgreich umgesetzt.

Als „eine der treibenden Kräfte bei der Förderung gesellschaftlichen Engagements“ (▶ ebd., S. 258) fungieren NGOs seit der Jahrtausendwende vermehrt als Partner der Wirtschaft auf ihrem Weg in eine nachhaltigere Zukunft, indem sie „gegenüber Unternehmen offenbar deutlich dialogbereiter [sind] als angenommen bzw. als sie es in der Vergangenheit demonstriert haben“. (▶ Ebd.) Zu den zentralen Themen bestehender Kooperationen zählen einer aktuellen Untersuchung zufolge in erster Linie „Nachhaltigkeit, Umwelt- und Naturschutz, Soziales sowie fairer Handel.“ (▶ Zentes et al. 2012, S. 89) Damit wird ein wichtiger Grund für intersektorale Partnerschaften erkannt, denn „only with comprehensive and widespread cross-sector collaboration can we ensure that sustainable development initiatives are imaginative, coherent and integrated enough to tackle the most intractable problems“ (▶ The Partnering Initiative 2011, S. 5). Auf diese Weise füllen gemeinnützige Organisationen gerade im Bereich Nachhaltigkeit das Vakuum zwischen Markt und Politik aus, welches hinsichtlich der Zuständigkeit für zunehmend komplexe und globale Problemlagen entstanden ist:

]] ▶ „In einer immer stärker globalisierten Weltwirtschaft ist der Staat häufig nicht mehr willens oder kaum mehr fähig, unilateral Regelungen durchzusetzen, ohne die heimische Wirtschaft zu schädigen; Wirtschaftsunternehmen hingegen entziehen sich mit einer ähnlichen Argumentation zusätzlichen Verpflichtungen.“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 245)

Gemeinnützige Organisationen tragen durch ihre verschiedenen Aktivitäten dazu bei, dass die globalen Anforderungen an eine nachhaltige Wirtschaftsweise schnell, pragmatisch und eindrücklich kommuniziert und Verantwortlichkeiten diskutiert werden. In dieser Diskussion fallen auch im deutschsprachigen Raum zunehmend Begriffe wie Corporate Social Responsibility (CSR, dt. Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung) oder Corporate Citizenship (CC, dt.

▶ 1 Vgl. außerdem Burchell/Cook 2013; Zentes et al. 2012.

▶ 2 Siehe zur Begriffsdefinition Anhang I.

bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen) und die damit verbundenen Werte und Anforderungen gewinnen an Bedeutung. „Eine Reaktion auf diese Diskussion ist die zunehmende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen als wichtige Akteure in diesem Prozess.“ (► Klein/Siegmund 2010, S. 13)

Worin besteht jedoch die Verantwortung für eine nachhaltige Wirtschaftsweise konkret und welche Anforderungen stellt sie jeweils an Unternehmen und gemeinnützige Organisationen? Für die Klärung dieser Frage wurde im November 2010 von der Internationalen Organisation für Normung (engl. *International Organization for Standardization, ISO*) die ISO 26000 veröffentlicht. Die Norm entstand in einem mehr als sechsjährigen Prozess, an dem zuletzt 90 Länder und über 40 Organisationen beteiligt waren.³ Sie stellt einen Leitfaden dar, der Orientierung gibt und Empfehlungen ausspricht, wie Organisationen jeglicher Art gesellschaftlich verantwortlich wirken können. Die Norm definiert gesellschaftliche Verantwortung als die

-]] ► „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das
- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
 - die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
 - anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht,
 - in der gesamten Organisation integriert ist und
 - in ihren Beziehungen gelebt wird.“ (DIN 2011, S. 3)

Die ISO-Norm dient als Werkzeug für die Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, politischen Akteuren oder gemeinnützigen Organisationen gleichermaßen. Damit weist sie auf einen entscheidenden Umstand hin: Nicht nur für Unternehmen, sondern auch für NGOs ist es wichtig, einen effektiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, indem sie Ressourcen effizient einsetzen, Nachhaltigkeitsziele strategisch verfolgen und Neben- und Fernfolgen des eigenen Handelns beachten.

NGOs agieren selbst als Akteure einer nachhaltigen Entwicklung, indem sie beispielsweise Umwelt-, Klimaschutz- oder Entwicklungsprojekte initiieren und unterstützen, nachhaltige Produkte entwickeln oder Aufklärungsarbeit im Bereich (nicht-)nachhaltiger Produktionsbedingungen, Lebensstile und Konsummuster leisten. Insbesondere kirchliche Organisationen und Verbraucherzentralen bieten auch Beratungsdienstleistungen an, die Konsumenten konkrete Informationen an die Hand geben, wie sie zu einem nachhaltigeren Wirtschaften beitragen können. Von NGOs, kirchlichen Institutionen und Verbraucherzentralen ist jedoch nicht nur zu erwarten, dass sie sich mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen, sondern dass sie diese Themen auch systematisch in ihr Managementsystem integrieren, zielgerichtet und verantwortlich bearbeiten und sich dabei ihren Stakeholdern gegenüber verpflichtet fühlen. So ermittelten Rieth und Göbel bereits in einer Studie im Jahr 2005,

-]] ► „dass fast alle untersuchten NGOs die Notwendigkeit sehen, das Themengebiet Unternehmensverantwortung als eigenes Aufgabengebiet zu bearbeiten. Bei der Zuordnung des

►3 Vgl. Schmiedeknecht 2010, S. 303 ff.; Schmiedeknecht 2008.

0

Themas innerhalb einer NGO lassen sich allerdings deutliche Unterschiede feststellen. Dies kann als Beleg dafür gewertet werden, wie schwer sich NGOs tun, das Thema CSR intern zu verorten; interessanterweise trifft dieser Befund auch auf Unternehmen zu." (►Rieth/Göbel 2005, S. 250)

1.0
▼2.0

Dadurch rückt die Frage in den Vordergrund, was es bedeutet, wenn die Definition der ISO 26000 gleichermaßen auf Unternehmen und auf NGOs angewendet wird. Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Tätigkeiten von NGOs? Welche unterschiedlichen, aber vor allem welche gemeinsamen Herausforderungen und kooperativen Herangehensweisen können für Unternehmen und NGOs abgeleitet werden? Eine solche dringend erforderliche Erweiterung der Perspektive soll im Rahmen dieser Studie vorgenommen werden.

Die vorliegende Studie dient der Bereitstellung von Informationen, die in erster Linie mittelständische Unternehmen aus der Lebensmittelbranche gezielt darin unterstützen sollen, Potenziale und Wege einer Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Akteuren zu erkennen und gewinnbringend zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung umzusetzen. Dabei bildet der ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften^{Food}, der die Inhalte bisheriger Nachhaltigkeitsstandards, wie der ISO 26000, und des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, integriert und für die Lebensmittelbranche gesondert anschlussfähig macht, den Bezugsrahmen für Inhalt und Struktur der Studie. Nachfolgend wird er mit "ZNU-Standard" abgekürzt.

3.0

Mittelständische Unternehmen sind zunehmend an einem Stakeholder-Dialog mit Akteuren des Dritten Sektors interessiert. Um einen offenen Dialog jedoch auch konstruktiv und wirksam gestalten zu können, benötigen sie Informationen zu zentralen Fragen und Herausforderungen rund um die Thematik intersektoraler Partnerschaften für eine nachhaltige Entwicklung. Vor diesem Hintergrund stellt diese Studie eine Auswahl relevanter Informationen zur Verfügung, die zur Klärung der folgenden Fragen beitragen können:

4.0

- ▶ Was bedeutet nachhaltiger Wirtschaften für Unternehmen und welche Rolle spielen NGOs dabei? (►Kapitel 2.1 – 2.4)
- ▶ Welche Partnerschaftsmodelle stehen für Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen zur Auswahl? (►Kapitel 2.3)
- ▶ Welche Erfolgsfaktoren gelten für die Durchführung intersektoraler Partnerschaften? (►Kapitel 2.4)
- ▶ Wie gestalten NGOs ihr Managementsystem im Hinblick auf Nachhaltigkeit? (►Kapitel 3.1)
- ▶ Wie und in welchem Umfang nähern sie sich Nachhaltigkeitsthemen an? (►Kapitel 3.2)
- ▶ Welche NGOs sind im Ernährungsbereich aktiv und welche Eigenschaften weisen sie auf? (►Kapitel 4; Anhang II)
- ▶ Welche Organisationen stellen potenzielle Kooperationspartner für Unternehmen aus der Ernährungsbranche dar? (►Kapitel 4; Anhang II)

5.06.0A

Entlang der Beantwortung dieser Fragen besteht die Zielsetzung der folgenden Kapitel darin, für NGOs und Unternehmen, die im Bereich der Ernährung tätig sind, als ebenbürtige Partner Kooperationsmodelle auszuloten, um ihr Nachhaltigkeitsprofil zu verbessern.

Zunächst wurde eine standardisierte Onlineumfrage mit Vertretern gemeinnütziger Organisationen durchgeführt, die im Ernährungsbereich aktiv sind. Unterstützend zu dieser Vorgehensweise wurden mit sechs NGO-Vertretern vertiefende qualitative Interviews durchgeführt. Bei der Auswertung der Ergebnisse stellte sich insgesamt heraus, dass

- ▶ 1. eine überwiegend hohe Kooperationsbereitschaft bei geringer Umsetzung besteht,
- ▶ 2. NGOs sich zwar für Nachhaltigkeit einsetzen, aber hinsichtlich der systematischen Integration in das Managementsystem und ihren Themenkanon durchaus noch Entwicklungspotenziale aufweisen und
- ▶ 3. sich deutliche Synergien für NGOs und Unternehmen ergeben, den »Lernpfad Nachhaltigkeit« gemeinsam zu beschreiten (▶ Kapitel 3).

Infolgedessen wurden wissenschaftliche Erkenntnisse zu Partnerschaftsmodellen und Erfolgsfaktoren intersektoraler Kooperationen recherchiert und im Bezugsrahmen des ZNU-Standards für den Nachhaltigkeitskontext systematisiert (▶ Kapitel 2). Definitionen und vertiefende Erläuterungen zu zentralen Begriffen und Konzepten können im ▶ Anhang I nachgeschlagen werden. Auf Basis der Studie ▶ »Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive« des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) der Universität des Saarlandes wurden schließlich Profile verschiedener Akteure aus dem Non-Profit-Sektor analysiert und ein Nachschlagewerk zu potenziellen Kooperationspartnern für Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft erstellt (▶ Kapitel 4; Anhang II).

Das Ergebnis der vorliegenden ZNU-Studie bildet Handlungsempfehlungen ab, welche als »Stufenmodell für intersektorale Partnerschaften für eine nachhaltige Entwicklung« dargestellt werden. Es bündelt die wichtigsten Erkenntnisse und Impulse in Form eines praxisorientierten Leitfadens für erfolgreiche Kooperationen zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung (▶ Kapitel 5).

Der vorliegenden Studie liegt die Überzeugung zugrunde, dass sowohl Unternehmen als auch NGOs gleichermaßen von einer Zusammenarbeit im Sinne eines kooperativen Beitrags zu einer nachhaltigen Entwicklung profitieren können und sollten. Damit wird ein Trend aufgegriffen, der bislang noch unzureichend wahrgenommen und umgesetzt wird.⁴ Dabei geht es in erster Linie darum, Vorurteile abzubauen und Synergien sichtbar zu machen. Auf diese Weise sollen Wege aufgezeigt werden, wie durch konsequentes Handeln die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsambition von Unternehmen gestärkt werden kann, ohne die Glaubwürdigkeit der NGOs zu schwächen. Denn:

-]] ▶ »Jeder Strategiewandel in einer Organisation birgt auch Gefahren in sich. Da NGOs nun vermehrt auf kooperative Maßnahmen vertrauen, laufen sie gleichzeitig Gefahr, ihr wichtigstes Kapital, ihre Glaubwürdigkeit, zu verlieren. Damit lässt sich auch die Zurückhaltung von vielen NGOs erklären, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten.« (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 259 f.)

▶ 4 Vgl. Klein/Siegmund 2010, S. 14.

Auf Grundlage dieser Vorgehensweise gibt die vorliegende Studie Impulse für den gemeinsamen Dialog zwischen der Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen und richtet sich an Akteure beider Seiten, die an einem sowohl effektiven als auch kooperativen Beitrag für ein nachhaltigeres Wirtschaften im Ernährungsbereich interessiert sind. Damit verfolgt die Studie einen wesentlichen Ansatzpunkt des ZNU: den Dialog mit Anspruchsgruppen anzuregen und eine Glaubwürdigkeit in den Diskussionen zu gewährleisten.

2.0 ▶ Nachhaltiger Wirtschaften und die Rolle von NGOs

Im Unternehmenskontext wird es zunehmend wichtiger, Nachhaltigkeit als Strategiethema in das Leitbild bzw. in die Unternehmenspolitik sowie in bestehende Zielsysteme zu integrieren. So gelingt es, ein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit und der branchenspezifischen Bedeutung des Themas im Unternehmen zu fördern und den verschiedenen Stakeholdern auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise Orientierung zu bieten. In der Praxis zeigt sich zudem, wie essenziell eine Verankerung von Nachhaltigkeit in sämtlichen – also sowohl in primär profitorientierten als auch in gemeinnützigen – Organisationsformen ist. Insbesondere die Führungsebene spielt hierbei eine zentrale Rolle. Diese muss sicherstellen, dass die nachhaltigkeitsrelevanten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse definiert, dokumentiert und kommuniziert werden. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sollten sich sowohl Unternehmen als auch gemeinnützige Organisationen zudem den verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen nähern und möglichst systematisch bisherige Erkenntnisse nutzen, Ziele festlegen und nachverfolgen sowie Maßnahmen planen und durchführen, um eine nachhaltigere Organisationsführung voranzubringen.

Neben der Schaffung von Rahmenbedingungen und Strukturen in der Organisation ist ebenso der Dialog mit den internen und externen Anspruchsgruppen ein wichtiger Aspekt in Bezug auf eine nachhaltigere Organisationsführung:

]] ▶ „Ein Unternehmen, das seine zivilgesellschaftlichen Stakeholder kennt und im Austausch mit ihnen ist, kann die Zeichen frühzeitig erkennen [...]. Durch den Diskurs mit der Zivilgesellschaft kann ein Unternehmen also lernen, an welchen Stellen Vorsicht und Verhaltensänderung geboten sind, wenn man vermeiden will, zum Gegenstand schmerzhafter Kampagnen und Boykotte zu werden. [...] Je mehr Relevanz die Unternehmen dem sozialen Lernen in sektorenübergreifenden Partnerschaften und Austauschprozessen beimessen, umso größer ist die Chance auf positive Rückwirkungen auf die Sozial- und Umweltverträglichkeit von Geschäftsstrategien und -prozessen.“ (▶ Lang 2010, S. 29 f.)

Oftmals nähern sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit oder CSR, indem sie Kooperationen mit Akteuren des Dritten Sektors eingehen. Immer mehr Unternehmen suchen den Kontakt zu gemeinnützigen Organisationen, um durch den Austausch von Know-how und Ressourcen das eigene Nachhaltigkeitsengagement zu stärken und den Anforderungen von Politik und Zivilgesellschaft an eine verantwortliche Wirtschaftsweise gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang hat sich eine Reihe von Konzepten etabliert, wie beispielsweise das *Corporate Volunteering*, d. h. die freiwillige Arbeit von Mitarbeitern in karitativen Einrichtungen, das *Cause Related Marketing*, eine Zusammenarbeit zu Werbezwecken, oder die Zusammenarbeit in der Forschung und Entwicklung, die innovative und nachhaltige Produkte hervorbringen kann. Neben den Themen aufseiten der Organisationsführung sind ebenso die einzelnen Handlungsfelder aus den drei Nachhaltigkeitsdimensionen – Ökologie, Ökonomie und Soziales – von Relevanz.

Doch was bedeutet es konkret, wenn die Anforderungen der ISO 26000 oder auch des deutschen Nachhaltigkeitskodexes gleichermaßen auf Unternehmen und auf NGOs angewendet werden? Welche Implikationen ergeben sich daraus in den Bereichen nachhaltiges Management und Nachhaltigkeitsthemen für die Tätigkeiten von NGOs und Unternehmen? Für die Beschäftigung mit dieser Frage kann das von Christian Geßner (2008) entworfene Phasenmodell herangezogen werden. Es dient als praxisorientierter Leitfaden für ein nachhaltigeres Wirtschaften – sowohl in Unternehmen als auch in gemeinnützigen Organisationen – und die Rolle, die der Dialog mit externen Anspruchsgruppen darin spielen kann und sollte (►Kapitel 2.1). Der ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften bietet sich zudem als übergeordneter Bezugsrahmen an und soll nachfolgend erläutert werden (Kapitel 2.2). Im Anschluss werden im Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs für eine nachhaltige Entwicklung verschiedene Partnerschaftsmodelle und entscheidende Erfolgsfaktoren dargestellt (►Kapitel 2.3 und 2.4).

1 ► Das ZNU-Phasenmodell: Nachhaltiges Wirtschaften als Lernprozess

Das von Geßner (►2008, S. 212) konzeptionierte und kontinuierlich weiterentwickelte Phasenmodell ist ein Darstellungs- und Beurteilungsrahmen für heutige und zukünftige Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen. Im Rahmen des Modells wird nachhaltige Unternehmensführung als dynamischer und unternehmensspezifischer Lernprozess beschrieben. Dieser Lernprozess hin zur Transformation bezieht seine Dynamik aus der Interaktion mit internen und externen Anspruchsgruppen (z. B. Mitarbeiter, Geschäftspartner und NGOs), die sowohl Nachhaltigkeitsanforderungen an das Unternehmen stellen als auch das Unternehmen auf dem Weg hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise begleiten. Grundlegend für diesen Prozess ist zudem das Prinzip der Glaubwürdigkeit. Dieses impliziert, dass ein Unternehmen sich selbst reflektiert und die Handlungen des Unternehmens auch dem entsprechen, was ein

Unternehmen seinen Anspruchsgruppen kommuniziert – also dem Grundsatz „Erst denken – dann handeln – dann kommunizieren“ gefolgt wird. Nur auf dieser Basis kann der Lernprozess durch eine Glaubwürdigkeitsstrategie weiter vorangebracht werden.

Je nachdem, wie weit Nachhaltigkeit als Gesamtkonzept im Strategischen Management genutzt wird und wie offensiv die Haltung gegenüber Nachhaltigkeitsthemen wie z. B. Klimaschutz, Demografie, Biodiversität ist, lässt sich der Entwicklungspfad „Nachhaltiger Wirtschaften“ in drei Phasen aufteilen, in denen unterschiedliche Basisstrategien dominieren.

Phase 1: Effizienz/Risikomanagement

Befindet sich ein Unternehmen in der ersten Phase seines Nachhaltigkeitsmanagements, erfolgt zumeist die unsystematische Umsetzung von einzelnen (öffentlichkeitswirksamen) Projekten, die oft den kurzfristigen ökonomischen Erfolg fokussieren, oder es werden ausschließlich Themen bearbeitet, die gerade aktuelle gesellschaftspolitische Relevanz haben oder für den Erfolg des Unternehmens besonders notwendig sind, wie z. B. Zeitarbeit oder die Beschaffung von bestimmten Rohstoffen. Somit liegt der unternehmerische Blick in dieser Phase in der Steigerung der Effizienz oder zahlt auf das Risikomanagement ein.

In diesem Zusammenhang kommt auch den NGOs eine besondere Rolle zu: Oftmals greifen NGOs kritische Themen in der Wertschöpfungskette oder gesellschaftlich relevante Themen auf. Dabei adressieren sie einerseits die Politik, um politische Regulationen zu forcieren, andererseits kritisieren sie Unternehmen, um auf nicht-nachhaltige Wirtschaftsweisen aufmerksam zu machen und Veränderungen anzuregen. Reagiert das Unternehmen lediglich einzelfallorientiert und nicht systematisch, wird ein so verstandenes issue-orientiertes Nachhaltigkeitsmanagement lediglich als Strohfeder oder grünes Feigenblatt wahrgenommen und wird von den Stakeholdern – also auch den NGOs – nicht langfristig als glaubwürdig und ausreichend eingestuft.

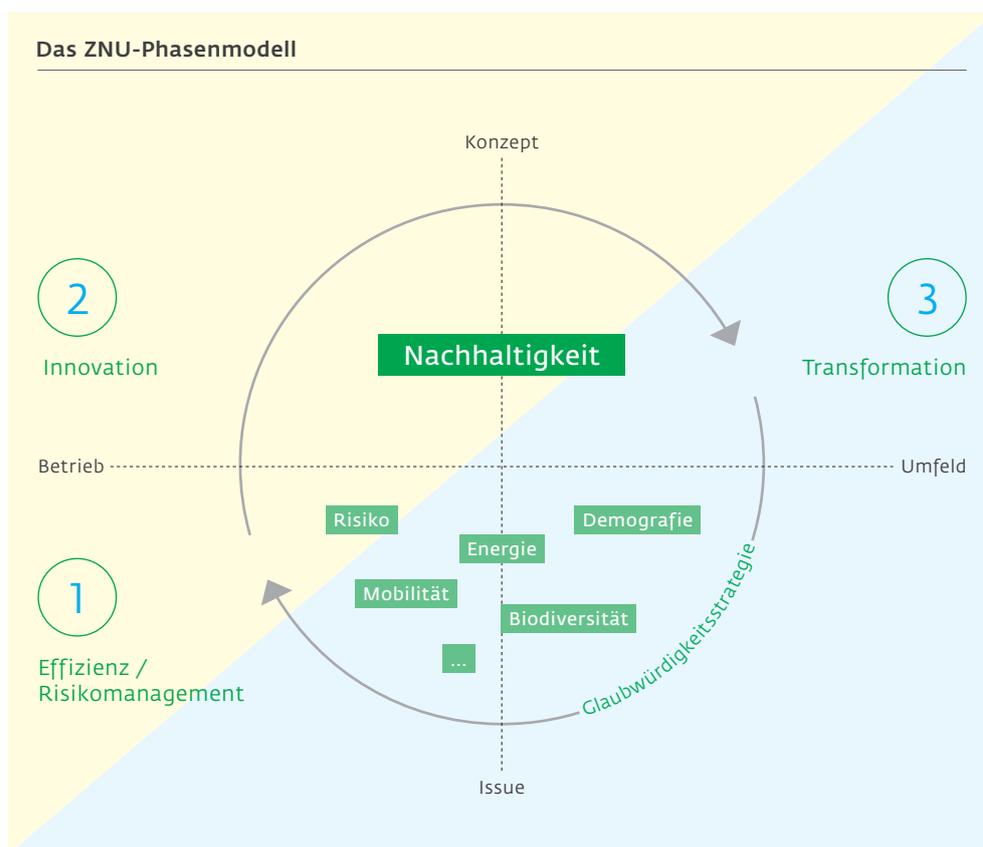
Phase 2: Innovation

Diese Phase betont den Querschnittscharakter der Nachhaltigkeitsorientierung. Der unternehmerische Anspruch ist hier, Nachhaltigkeit systematisch und abteilungsübergreifend für alle Bereiche des Managements zu erschließen und Themen entlang der Kernkompetenzen des Unternehmens zu strukturieren. In dieser Phase bleibt die vorrangige Motivation des Unternehmens der *Business Case*, wobei das Effizienz- und Risikodenken mittel- bis langfristig ausgerichtet ist und um die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen aus der Nachhaltigkeitsperspektive heraus ergänzt wird.

Ein Ansatzpunkt, um diese von Innovationen gekennzeichnete Phase gemeinsam mit den Akteuren des Dritten Sektors und weiteren Anspruchsgruppen zu gestalten, stellen Stakeholder-Dialoge dar.

-]] ▶ „Führende Unternehmen haben [...] erkannt, dass dieser Austausch die Chance bietet, die eigene Geschäftspraxis und/oder -strategie im Kontext neuer zivilgesellschaftlicher oder politischer Informationen zu reflektieren und gegebenenfalls neu zu justieren. Umgekehrt sehen und nutzen immer mehr zivilgesellschaftliche Organisationen die Chance, durch die kooperative Auseinandersetzung mit Unternehmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Umweltstandards und Lebensbedingungen von Menschen beizutragen.“ (▶ Lang 2010, S. 28 f.)

Ziel der Stakeholder-Dialoge ist es dabei, externe Perspektiven auf das unternehmerische Handeln einzufangen und zu reflektieren.⁵ Mithilfe der neuen Sichtweise werden weitere Potenziale erschlossen, die das Unternehmen dann als Basis oder als unterstützendes Element für die angesprochenen Produkt- und Prozessinnovationen nutzen kann.



Grafik 1:

Das ZNU-Phasenmodell, in Anlehnung an Geßner (2008, S. 212)

Phase 3: Transformation

In der dritten Phase des Modells werden die Kernaktivitäten des Unternehmens entsprechend entlang der Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales diskutiert und evaluiert. Das Unternehmen setzt sein Nachhaltigkeitsmanagement in einem fortlaufenden, dynamischen Prozess um. Es ist bereit, Handlungen entsprechend gesellschaftlicher Anforderungen anzupassen.

▶⁵ Lang verdeutlicht (mit Verweis auf Zadek 2004) das Potenzial von Stakeholder-Dialogen anhand des Erfahrungsberichtes eines dänischen Arzneimittelherstellers, dessen Manager „erklärt, der Umgang mit zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen sei eine Art Zeitsprung. Wenn er mit NGOs zu tun habe, blicke er in die Zukunft: ‚I see the future of our markets, our products, and this business“ (Lang 2010, S. 29).

Der Kontakt zu den Akteuren des Dritten Sektors wird intensiviert. Dies trägt dazu bei, dass potenzielle Konflikte frühzeitig aus dem Weg geräumt werden können, erfordert aber auch Transparenz, hohe Kapazitäten und Fachkompetenzen.⁶

Die dritte Phase impliziert den Wechsel von einer nach innen zu einer nach außen gerichteten Perspektive. Unternehmen verstehen sich demnach als gesellschaftliche Akteure und tragen mit ihrem unternehmerischen Handeln zur Transformation bei. Das heißt, sie übernehmen Verantwortung dafür, wirtschaftliches Handeln nachhaltiger zu gestalten und somit die Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales in ein Gleichgewicht zu bringen. In diesem Stadium gehen Unternehmen strategische, längerfristige Kooperationen mit NGOs ein, um gemeinsam an wichtigen Themen zu arbeiten. Denn genau dieses Experimentieren im Rahmen themenbezogener Kooperationen, z. B. entlang der Wertschöpfungskette oder der gesellschaftlichen Neuausrichtung, ist kennzeichnend für den transformativen Ansatz. Dadurch können Strategien entwickelt werden, die potenzielle Konflikte proaktiv vorwegnehmen. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wird dadurch insgesamt, aber insbesondere gegenüber den Akteuren des Dritten Sektors signifikant erhöht.

Befinden sich Unternehmen in den ersten beiden Phasen, laufen sie eher Gefahr, dass sie durch Organisationen des Dritten Sektors mit Versäumnissen konfrontiert werden. Entsprechend bedarf es in Phase eins und zwei kurzfristiger Strategien bzw. reaktiver Prozesse, wie mit konfrontativen Kampagnen umgegangen werden kann, um den potenziellen oder bereits entstandenen Schaden so gering wie möglich zu halten.

Phase drei beschreibt das fortgeschrittene Stadium der Entwicklung des Managementsystems, in dem längerfristige Kooperationen mit Akteuren des Dritten Sektors geplant und umgesetzt werden. Diese führen dazu, dass entlang des Kerngeschäfts Risiken gemeinsam minimiert und zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. In dieser Phase lässt sich ein wesentliches Potenzial intersektoraler Kooperationen umsetzen, indem ein tatsächlicher Einfluss auf die Gesellschaft sichtbar wird. Die zuvor bewusst erkannten gesellschaftspolitischen Herausforderungen im ökologischen, ökonomischen oder sozialen Bereich werden aktiv bewältigt. Das Unternehmen trägt zu Veränderungen hin zu einem nachhaltigen Wirtschaften auch außerhalb des Kerngeschäfts bei und engagiert sich als Verantwortungssubjekt und nicht mehr nur als primär profitorientierter Marktakteur.

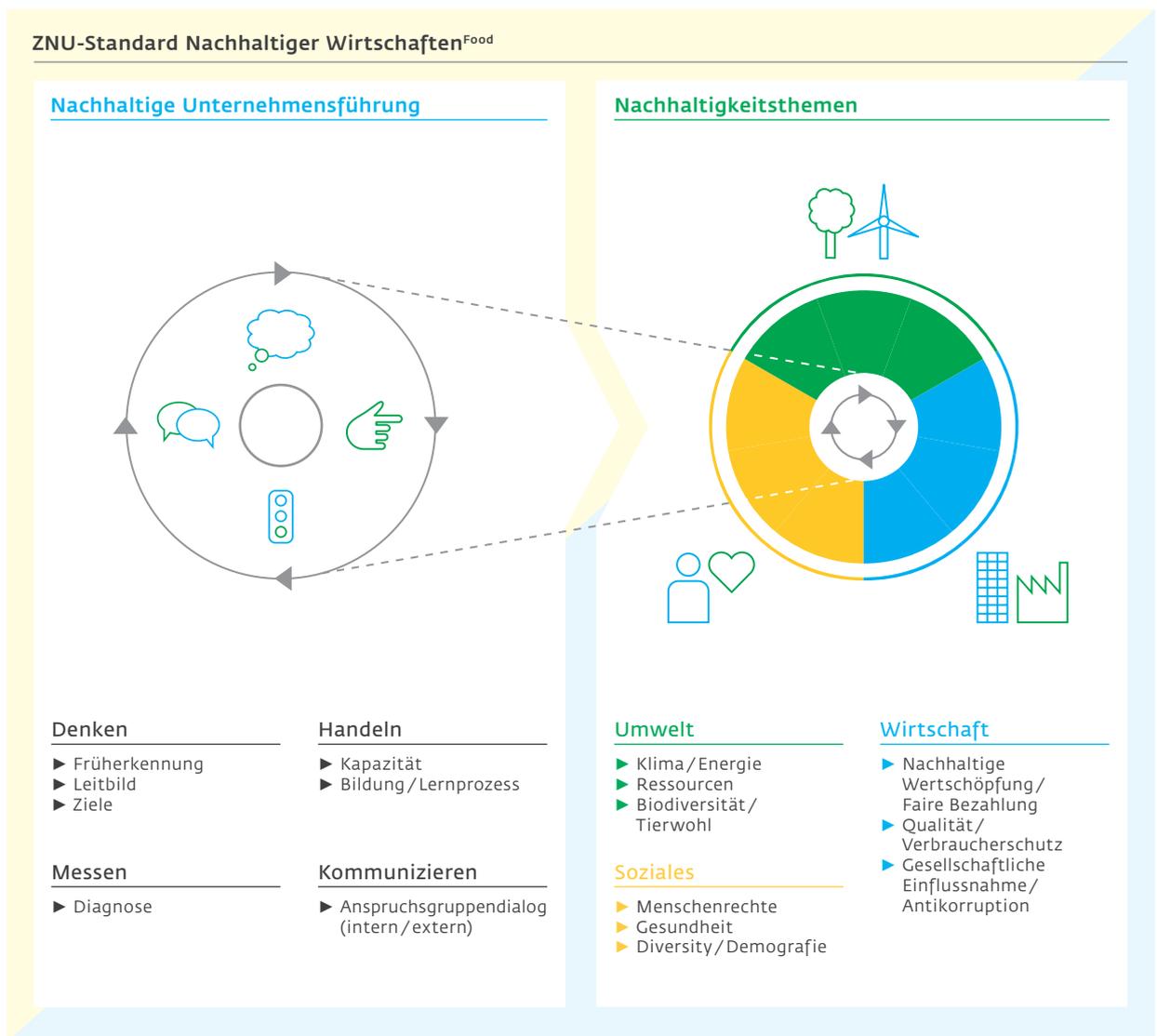
Ungeachtet der Phase, in welcher sich ein Unternehmen aktuell befindet, gilt es, Nachhaltigkeit als Lernprozess zu begreifen, innerhalb dessen das Engagement kontinuierlich reflektiert und evaluiert werden muss. Dazu ist eine nachvollziehbare Dokumentation notwendig, um eine regelmäßige Überwachung und Bewertung zu ermöglichen. Als Bezugsrahmen für eine solche Einordnung wird im folgenden Kapitel der ZNU-Standard vorgestellt. Seine Systematik gibt eine umfassende und strukturierte Herangehensweise an das Thema nachhaltigeres Wirtschaften vor.

► ⁶ In diesem Zusammenhang weist Marschall (2010) darauf hin, dass besonders langfristige Kooperationen unter kritischer Beobachtung stehen: „Partner, die ihr gemeinsames Handeln öffentlich machen, werden kritischer hinterfragt als andere Akteure, die nicht durch gemeinsames Handeln versuchen, Verbesserungen und Veränderungen zu betreiben. Auch Chiquita und die Rainforest Alliance mussten das erfahren.“ (Ebd., S. 73) Als Konsequenz zieht er den Schluss, dass im Rahmen langfristig ausgerichteter Partnerschaften nur eine transparente Kommunikation vor Angriffen auf die eigene Glaubwürdigkeit schützen kann (vgl. ebd.).

.2 ▶ Der ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften^{Food}

Der ZNU-Standard stellt ein Gemeinschaftswerk dar, welches in den Jahren 2010 bis 2013 durch eine Zusammenarbeit des ZNU mit seinen Unternehmenspartnern ermöglicht und »von der Praxis für die Praxis« erarbeitet wurde. Dazu begleiteten die Experten aus dem Beirat des ZNU den Entstehungsprozess und acht Unternehmen durchliefen eine Pilotphase, um die Anwendbarkeit des Standards zu gewährleisten. Durch die Einbeziehung von Handelsunternehmen konnten die Anforderungen an einen B2B-Standard ermittelt und die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Handel, Herstellern und Zulieferern gebündelt werden. Dadurch wurde in der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln ein fruchtbarer Dialog initiiert.

Grafik 2: Systematik des ZNU-Standards Nachhaltiger Wirtschaften^{Food}; in Anlehnung an Geßner et al. (2013)



0

Der Standard bildet die Inhalte dessen ab, was für die Lebensmittelbranche in Bezug auf Nachhaltigkeit relevant ist, und strukturiert diese für ein nachhaltiges Management vor. Er verbindet dadurch zwei bedeutende Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements:

- ▶ 1. Die Anforderungen, die oftmals unter den Schlagworten »Nachhaltiges Wirtschaften« oder CSR zusammengefasst werden, macht der Standard für Unternehmen greifbar.
- ▶ 2. Er bildet ein Managementsystem ab, welches dabei unterstützt, die Leistungen und Potenziale eines Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit strukturiert zu erfassen, darzustellen und sichtbar zu machen. Dabei wird das Ziel verfolgt, Unternehmen zu befähigen, aus der eigenen Stärke heraus zu handeln und von der Defensive in die Offensive umzuschalten.

Der Standard führt die wesentlichen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften in der Branche zusammen, indem bisherige Standards, politische Entwicklungen, Anforderungen des Handels und die Transparenzforderungen kritischer Verbraucherorganisationen berücksichtigt werden. Die Kriterien von ISO 9001, ISO 14001, EMAS, SA 8000 sowie die Anforderungen des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes und die Inhalte der ISO 26000 werden aufgegriffen und es wird sich auf das moderne Verständnis von CSR bezogen, welches durch die EU-Kommission zuletzt 2011 geprägt wurde. Dieser Auffassung nach ist CSR nicht länger ein freiwilliges Engagement, sondern „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (▶EUCOM 2011, S. 7). Die Bedeutung von Verfahren, um die Nachhaltigkeitsbelange in Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen in die Kernstrategie der Unternehmen zu integrieren, wie sie von der Europäischen Kommission unterstrichen werden, bilden im Standard die Grundlage eines erfolgreichen nachhaltigen Wirtschaftens.

Das Managementsystem des Standards beruft sich auf den organisationalen Lernprozess, wie ihn das beschriebene Phasenmodell wiedergibt, und gliedert sich auf in

- ▶ die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung und
- ▶ die Nachhaltigkeitsthemen der drei Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales.

1.0

2.0

3.0

4.0

.3 ▶ Kooperationen für ein nachhaltigeres Wirtschaften

5.0

6.0

A

Während die Arbeitsweise von NGOs in den 1980er- und 1990er-Jahren noch „von konfrontativen Elementen wie Boykottaufrufen und Gerichtsverfahren gegen Konzerne wie Shell (Nigeria), Union Carbide (Bhopal) oder Nike (Kinderarbeit, ‚Sweatshops‘) geprägt“ waren, wird seit der Jahrtausendwende „ein qualitativer Wandel im Verhalten von NGOs“ beobachtet (▶Rieth/Göbel 2005, S. 258). Für Wirtschaftsakteure stellen gemeinnützige Organisationen inzwischen als meinungsstarke Interessenvertreter wichtige Partner in Stakeholder-Dialogen dar. Diese Form des Erfahrungs- und Meinungsaustauschs wurde in den 1990er-Jahren von NGOs initiiert und etablierte sich rasch.

-]] ▶ „In the dialogue with stakeholders (both primary and secondary) opinions are exchanged, (future) interests and expectations are discussed, and standards are developed with respect to business practice. Ultimately, a proper dialogue not only enhances a company's sensitivity to its environment, but also increases the environment's understanding of the dilemmas facing the organization.“ (▶ Kaptein/van Tulder 2003, S. 208)

Der Dialog mit den Anspruchsgruppen ermöglicht eine gemeinsame, diskursive Auseinandersetzung mit Dilemmata, denen sowohl Unternehmen als auch gemeinnützige Organisationen begegnen müssen, und erhöht sowohl das Vertrauen der Stakeholder in die Unternehmen als auch die Wirkungsmacht von NGOs.

-]] ▶ „Stakeholder dialogue is a structured interactive and proactive process aimed at creating sustainable strategies. [...] With their choice for a stakeholder dialogue, companies express respect for stakeholders to listen to their contribution and demonstrate the commitment to learn from each other.“ (▶ Ebd., S. 210)

Stakeholder-Dialoge haben seit der Jahrtausendwende so rasant zugenommen, dass bei NGOs inzwischen genauer selektiert wird, welche Dialogangebote von Unternehmen aus Sicht der Non-Profit-Akteure auch tatsächlich das Potenzial haben, konsequent ein gemeinsames Ziel zu erreichen.⁷ In dieser jüngsten Entwicklung bestätigt sich die Tatsache, dass Stakeholder-Dialoge nur dann ihr Potenzial entfalten können, wenn sie als beidseitige „Chance zum sozialen Lernen“ (▶ Lang 2010, S. 40) verstanden werden, d. h., wenn auf Augenhöhe kommuniziert und das Gegenüber als Partner auf einem Weg hin zu einem gemeinsamen Ziel verstanden wird:

-]] ▶ „Partnerschaften sind ihrer Struktur nach reziprok, eine auf Gegenseitigkeit angelegte Beziehung: Die Partner aus verschiedenen Sektoren stellen sich gemeinsam einer Aufgabe, wobei jeder die ihm eigenen Kompetenzen und Ressourcen einbringt. [...] Im Alltagsgebrauch der sektorenübergreifenden Kooperationen wird der Ausdruck inzwischen inflationär verwendet und bezeichnet häufig bereits die einseitige Unterstützung oder die einmalige Zusammenarbeit. In der konzeptionell ausgereiften Verwendung, der theoretischen Diskussion und in der Praxis indes ist Partnerschaft eine komplexe, auf Gegenseitigkeit und gemeinsame Wirkung angelegte Aufgabe.“ (▶ Ebd., S. 23)

Dialogorientierte Kooperationen zwischen Unternehmen und der organisierten Zivilgesellschaft stellen zudem einen Rahmen dar, innerhalb dessen „mit vereinten Kräften und zum Wohle aller“ (▶ ebd., S. 40) Verbesserungen herbeigeführt werden können: „So partnership provides a new opportunity for doing development better - by recognising the qualities and competencies of each sector and finding new ways of harnessing these for the common good.“ (▶ The Partnering Initiative 2011, S. 5)

▶7 Vgl. Burchell/Cook 2013, S. 517.

0

Diese Form der Kooperation liegt im Trend:

1.0

-]] ▶ „Jedenfalls werden es mehr, diese Grenzgänger, die neugierig das fremde Terrain erkunden – übrigens in beide Richtungen: Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren und in diesem Sinne wie zivilgesellschaftliche Akteure handeln, haben ein Pendant in zivilgesellschaftlichen Organisationen, die als ‚Social Entrepreneurs‘ das Potenzial unternehmerischen Handelns für sich und ihre gemeinnützigen Aufgaben entdecken.“ (▶ Lang 2010, S. 21)

2.0

Es muss jedoch beachtet werden, dass Partnerschaften zwischen Wirtschafts- und gemeinnützigen Akteuren in ihrer Form und Intensität mannigfaltig sind und nicht pauschal auf eine immer gleiche Weise eingegangen werden können. Dies liegt zum einen daran, dass noch immer nicht alle NGOs an einer Zusammenarbeit mit Unternehmen interessiert sind. „Grundsätzlich stehen NGOs vor der Wahl, ob sie sich, wie weithin angenommen, primär konfrontativ oder eher kooperativ verhalten und verstärkt den Dialog mit Unternehmen aufnehmen sollten.“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 246 f.) Dementsprechend können hier zwei Ansätze grundlegend gegenübergestellt werden:

3.0

- ▶ 1. kooperative Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsakteuren
- ▶ 2. konfrontativ medial geführte Kampagnen von NGOs, die Missstände, die durch unternehmerische Aktivitäten verursacht werden, öffentlichkeitswirksam thematisieren

Zu 1: *Kooperative* Organisationen sind in erster Linie offen für dialogorientierte Maßnahmen:

4.0

-]] ▶ „Darunter fallen beispielsweise alle Maßnahmen, die das Ziel haben, Unternehmen für stärkeres soziales und ökologisches Engagement zu gewinnen wie z. B. Forschungsarbeiten, die die Vorteile einer auf CSR basierten Unternehmenspolitik hervorheben, oder Lobby-Tätigkeiten bei Unternehmensvertretern, aber auch gemeinsame Veranstaltungen, bei denen mögliche CSR-Maßnahmen von Unternehmen diskutiert werden, ebenso wie die Teilnahme an sog. ‚Stakeholderdialogen‘ bei Unternehmen.“ (▶ Ebd., S. 249 f.)

Wenn NGOs mit Unternehmen kooperieren, können die Wege der Interessenvertretung und Formen der Partnerschaften, auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielsetzung, variieren.⁸

5.0

Zu 2: *Konfrontativ* wirkende NGOs hingegen prangern Unternehmen für bestimmte, als ökologisch oder sozial unverantwortlich eingestufte Geschäftstätigkeiten öffentlich an. Oftmals zielen konfrontative Kampagnen medienwirksam darauf ab, die Gesellschaft auf bestimmte Missstände aufmerksam zu machen. „Zu den konfrontativen Maßnahmen zählen alle nicht dialogorientierten Aktionen, die sich über Hilfe von Dritten an Unternehmen richten.“ (▶ Ebd., S. 250) Mit Klagen oder Boykottaufrufen „wird dabei auf Produktionsbedingungen oder auf die Schädlichkeit bestimmter Produkte hingewiesen. Ziel ist es, das Verbrauchervertrauen zu erschüttern und die Kaufentscheidung zu beeinflussen.“ (▶ Ebd.) NGOs rufen im Rahmen einer konfrontativen Strategie beispielsweise die Bürger dazu auf, konkrete Missstände als Konsumenten in ihren

6.0

A

▶ 8 Siehe dazu ausführlich ▶ Kapitel 4.1.

Kaufentscheidungen zu berücksichtigen, und appellieren an die Regierung, die Problematik auf die politische Agenda zu setzen.

Infolge konfrontativ angelegter Kampagnen beschäftigt Unternehmen häufig „die Frage, wie und in welcher Form sie auf NGO-Kampagnen reagieren sollten, da diese die kurz- und mittelfristig größte Gefahr für Unternehmen darstellen.“ (►Ebd., S. 246) In diesem Zusammenhang „sehen sich Unternehmen unter Zugzwang, sich gesellschaftlich zu engagieren, um zumindest der Gefahr von reputationsschädigenden Kampagnen zu entgehen.“ (►Ebd., S. 252) Dies lässt sich allgemein mit Janina Curbach (2008) wie folgt beantworten:

-]] ▶ „Während tendenziell auf der Risikoseite radikalere NGOs stehen, die als Wachhunde, zivile Regulierer und De-Legitimierer auftreten und gezielt gegen die Politik oder das Verhalten eines Unternehmens oder einer Branche mobilisieren, ergibt sich auf der anderen Seite die Möglichkeit für Unternehmen, sich durch eine strategische Kooperation mit moderateren NGOs als CSR-Hilfssheriff, Dienstleister und Verhandlungspartner zu legitimieren.“ (►Curbach 2008, S. 381)

Sowohl mit konfrontativen als auch mit kooperativen Strategien erhöhen die Organisationen den Druck auf Unternehmen, die Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeiten der gesellschaftlichen Kritik entsprechend mindestens zu korrigieren und bestenfalls so auszurichten, dass sie den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung langfristig nachkommen können.

3.1 ▶ Partnerschaftsmodelle für Unternehmen und kooperative NGOs

Kooperationen zwischen Akteuren des Ersten und Dritten Sektors haben viele Gesichter. Mit Curbach (2008) können die verschiedenen Partnerschaftsmodelle systematisiert und drei Idealtypen intersektoraler Kooperationen unterschieden werden:

- ▶ 1. *Sponsoring-Partnerschaft*: NGOs ermöglichen Unternehmen die Nutzung ihres Logos für CSR-gebundene Öffentlichkeitsarbeit.
- ▶ 2. *Dienstleistungs-Partnerschaft*: NGOs stellen Unternehmen im Rahmen von CSR-Projekten als „CSR-Hilfssheriffs“ (►ebd., S. 380, Hervorh. im Original) ihr Know-how zur Verfügung. Sie „investieren Legitimationskapital in den Unternehmenspartner, weil dessen CSR-Engagement durch die NGO-Beteiligung für die Öffentlichkeit glaubwürdiger wird, wohingegen auf der NGO-Seite der Partnerschaft die Autonomie, Glaubwürdigkeit und Kritikfähigkeit gegenüber dem Unternehmenssektor fragwürdig wird.“ (►Ebd.)
- ▶ 3. *Stakeholder-Dialoge und Private-Private-Partnerships*: „Hier arbeiten NGOs und Unternehmen zusammen in sektorübergreifenden Regelsetzungsprojekten an der Verhandlung, Entwicklung, Implementierung und Zertifizierung von Sozial- und Umweltstandards“ (►ebd.). Diese Form der Kooperation ermöglicht das vergleichsweise ebenbürtigste Verhältnis von Unternehmen und NGOs, indem „NGOs am ehesten zu *Verhandlungspartnern* in der Frage nach gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung werden“ (►ebd., S. 380 f.).

Als NGO „erhofft man sich von der Zusammenarbeit mit einem Partner, der über andere Fertigkeiten und über anderes Wissen verfügt, mehr Wirkungsmöglichkeiten bei der Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben. Man erwartet also vom Partnerunternehmen einen spezifischen Beitrag zur Lösung der gemeinsamen Aufgabe, der von der gemeinnützigen Organisation nicht oder nicht in derselben Weise erbracht werden kann“ (►Lang 2010, S. 27). Dabei werden Stakeholder-Dialoge von NGOs vermehrt genutzt, um „die Unternehmensvertreter auf moralischer wie auf zweckrationaler Ebene mit Argumenten zu erreichen.“ (►Rieth/Göbel 2005, S. 249) Angesichts der Anforderung, „ihre beschränkten zeitlichen und personellen Ressourcen gezielt einzusetzen“ (►ebd., S. 246), versprechen sich NGOs von Kooperationen mit Unternehmen ganz konkrete Vorteile wie „Möglichkeiten zur Projektfinanzierung, die Nutzung unternehmerischer Ressourcen und Kompetenzen (Unternehmen können sowohl Problemverursacher als auch Problemlöser sein) und die Realisierung satzungsgemäßer Ziele.“ (►Gattenlöhner 2012, S. 62)

Für Unternehmen steht dabei in der Regel der Input der NGO als Vertrauensinstanz und kritischer Reflexionspartner, der wichtiges Know-how in Bezug auf ausgewählte Nachhaltigkeitsthemen zur Verfügung stellt, im Vordergrund. NGOs fungieren auch als „gesellschaftliche Stimmungsbarometer [...], von denen nicht nur das Risiko einer gesellschaftlichen De-Legitimierung ausgeht, sondern die auch Chancen für eine Legitimierung bieten“ (►Curbach 2008, S. 379). So nannten Unternehmen in einer Befragung des Center for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg und der Global Nature Fund (GNF) aus dem Jahr 2010 „Imageverbesserung und Reputationsgewinne, Reaktion auf Kritik oder Probleme, die dem Image des Unternehmens schaden könnten, Nutzung von NGO-Kompetenzen in Natur- und Umweltschutzfragen, höhere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder die Ansprache neuer Kundengruppen“ (►Gattenlöhner 2012, S. 62) als Gründe für eine Zusammenarbeit mit Non-Profit-Organisationen. Susanne Lang (►2010, S. 27) zufolge steht für Unternehmen dabei besonders der „Image- und Glaubwürdigkeitstransfer“, den sie auch als „geliehene Glaubwürdigkeit“ (►ebd.) bezeichnet, im Vordergrund. Die wachsende Kooperationsbereitschaft von NGOs kann wiederum als Reaktion auf „die wachsende Bedeutung von Märkten und Marktakteuren“ (►ebd.) interpretiert werden. In diesem Sinne hebt auch Curbach hervor, für die „Legitimierung und Vermeidung von Reputationsrisiken“ könne es für Unternehmen „durchaus erstrebenswert sein, mit moderaten NGOs zu kooperieren“, während NGOs „ihrerseits die Chance [sehen], ihre Ziele mit Hilfe der Kompetenzen und finanziellen Ressourcen ihrer Kooperationspartner wirkungsvoller umsetzen zu können.“ (►Curbach 2008, S. 379)

Potenziale, die für beide Kooperationspartner gelten, fasst die *Partnering Initiative*, eine britische NGO, die sich der Förderung intersektoraler Partnerschaften für eine nachhaltige Entwicklung verschrieben hat⁹, wie folgt zusammen:

-]] ► „By working together, cross-sector partnerships can provide:
- Innovative approaches to the challenges of sustainable development and the hopes of ending global poverty

►⁹ Vgl. <http://thepartneringinitiative.org/about-us/>, letzter Zugriff am 10.03.2015.

- ▶ A range of mechanisms enabling each sector to share their own specific competencies and capacities in order to achieve both common and complementary goals more effectively, legitimately and sustainably than when each sector operates separately
- ▶ Access to more resources by drawing on the full range of technical, human, knowledge, physical and financial resources found within all sectors
- ▶ Dynamic new networks offering each sector better channels of engagement with the wider community and greater capacity to influence the policy agenda
- ▶ Greater understanding of the value, values and attributes of each sector thereby building a more integrated and a more stable society" (▶The Partnering Initiative 2011, S. 7).

Abschließend ist noch einmal auf den „unverkennbaren Trend von oppositionellen zu eher kooperativen Beziehungen" (▶Lang 2010, S. 29) hinzuweisen, da gemeinnützige Organisationen den genannten Risiken zum Trotz „ihre Strategien gegenüber Unternehmen spürbar geändert" (▶Rieth/Göbel 2005, S. 252) haben und zunehmend kooperative den konfrontativen Methoden vorziehen. Die Ergebnisse ihrer empirischen Untersuchung zusammenfassend stellen Rieth und Göbel fest, dass „eine Grundtendenz zum ‚Zuckerbrot‘ der Kooperation und des Dialoges mit den Unternehmen besteht, dass allerdings auch die ‚Peitsche‘ des konfrontativen Verhaltens noch nicht ausgedient hat und im Zweifelsfall weiterhin als nötig erachtet wird, um Unternehmen zu Verhaltensänderungen zu bewegen." (▶Ebd.)

Laut einer Befragung, welche der Deutsche Fundraising Verband gemeinsam mit credibility.wegewerk und der Medienfabrik Gütersloh mit 39 Unternehmen und 40 NGOs durchgeführt hat, stellt ein regelmäßig und langfristig auf inhaltlichen Austausch ausgerichteter Stakeholder-Dialog die häufigste Form der Zusammenarbeit dar. „Auf Seiten der NGOs folgen sodann Spenden und Sponsoring mit 83% bzw. 75%, langfristige inhaltliche Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte und Pro-Bono-Dienstleistungen mit jeweils 68%. [...] Bei den Unternehmen stehen demgegenüber die langfristige inhaltliche Zusammenarbeit und gemeinsame Projekte deutlich vor Spenden und Sponsoring (92% bzw. 85% gegenüber 72% bzw. 67%)." (▶credibility.wegewerk./medienfabrik Gütersloh 2010, S. 14) Im Folgenden soll noch einmal gesondert auf die Potenziale des Stakeholder-Dialogs eingegangen werden.

3.2 ▶ Potenziale eines Stakeholder-Dialogs mit NGOs

Stakeholder-Dialoge sind Chance und Herausforderung zugleich. Sie bieten Unternehmen und NGOs einen „Lernkontext eigener Art" (▶Lang 2010, S. 28), der beiden Partnern besondere Möglichkeiten eröffnet, ihr Nachhaltigkeitsengagement zu verbessern. Während Unternehmen vor allem einen Nutzen daraus ziehen können, „die eigene Geschäftspraxis und/oder -strategie im Kontext neuer zivilgesellschaftlicher oder politischer Informationen zu reflektieren und gegebenenfalls neu zu justieren" (▶ebd.), sind Stakeholder-Dialoge für NGOs vor allem eine „Chance, durch die kooperative Auseinandersetzung mit Unternehmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Umweltstandards und Lebensbedingungen von Menschen beizutragen." (▶Ebd., S. 28 f.)

Aus der geschilderten Situation ergeben sich für Unternehmen grundsätzlich und ganz konkret drei zentrale Potenziale eines Austauschs mit NGOs im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs:

- ▶ Die Wahrscheinlichkeit einer konfrontativen NGO-Kampagne kann verringert werden, wenn im Vorhinein ein Risikomanagement im Unternehmen verankert wird, welches eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen integriert oder ermöglicht.
- ▶ Durch die Berücksichtigung der Aktivitäten von NGOs und die Einbeziehung ihres Know-hows durch einen proaktiven Stakeholder-Dialog können Risiken minimiert und kann den Anforderungen einer Unternehmensverantwortung entsprochen werden.
- ▶ Wenn Missstände bereits durch eine Kampagne von einer NGO aufgedeckt wurden, können diese sinnvoll und langfristig behoben werden, indem mit diesem oder einem anderen Experten aus dem Dritten Sektor im Rahmen einer gemeinsamen Erarbeitung eines Lösungsweges kooperiert wird. Oftmals wird vernachlässigt, dass viele gemeinnützige Organisationen für sogenannte sektorübergreifende Dialoge und Partnerschaften zur Verfügung stehen. So „sind sehr viele NGOs bereit, ein Unternehmen und seine Bemühungen zu würdigen, wenn es sein Verhalten positiv verändert. Je nach Sachlage bieten NGOs den Unternehmen eine Zusammenarbeit an.“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 254) Dies kann als Ausdruck einer „offensichtlich große[n] Bereitschaft, positives Verhalten von Unternehmen zu würdigen und somit kooperativen Aktionsformen den Vorrang zu geben“ (▶ ebd.), gewertet werden.

Auf dieser Grundlage können ökologische und soziale Probleme auf verschiedene Weise und zum Vorteil beider Seiten gemeinsam gelöst werden.¹⁰ Dabei bleibt Folgendes zu beachten:

-]] ▶ „Allein die Übereinstimmung über das Eingehen einer Partnerschaft bedeutet [...] noch keine erfolgreiche Umsetzung. Eine Vielzahl an Faktoren und Rahmenbedingungen müssen vor und während einer Zusammenarbeit beachtet werden, um die unterschiedlichen Ziele beider Partner zu erfüllen.“ (▶ Klein/Siegmund 2010, S. 13)

Doch als vielleicht wichtigster Grundsatz gilt: „discussion without action does not equate to successful stakeholder engagement“ (▶ Burchell/Cook 2013, S. 517), d. h., Dialog bedeutet immer auch die Bereitschaft zu handeln. Intersektorale Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen wurden im vergangenen Jahrzehnt umfangreich untersucht, wohingegen es an einem präzisen Kriterienkatalog für erfolgreiche Kooperationen noch mangelt.¹¹ Einige Ansätze sollen im folgenden Kapitel zusammengetragen werden.

▶¹⁰ Vgl. Schirmer 2014, S. 146.

▶¹¹ Vgl. Schirmer 2014, S. 55; Abzug/Webb 1999; Austin 2000; Selsky/Parker 2005, S. 855-858; Vernis et al. 2006; Seitandi/Crane 2009; Vorbohle 2010; Le Ber/Branzei 2010a; Le Ber/Branzei 2010b, Austin/Seitanidi 2012a und 2012b.

4 ▶ Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs

Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs haben das Potenzial und sollten auch darauf ausgerichtet sein, beiden Partnern zu nutzen und ihren Interessen zu dienen. Der Erfolg ist jedoch nicht vorprogrammiert, sondern hängt von einer Reihe von Faktoren und Bedingungen ab, die im Folgenden genauer beleuchtet werden sollen.

Gelungenen Kooperationen geht zunächst voraus, dass die jeweiligen *Motive* der Zusammenarbeit ausgelotet werden. Ebenso relevant ist die Einigung auf bestimmte *Instrumente*. Folglich ist von vornherein zu klären, was sich das Unternehmen einerseits und die NGO andererseits von einer Zusammenarbeit verspricht, worin das gemeinsame Ziel besteht und mit welchen Mitteln und Wegen diese individuellen und geteilten Ziele erreicht werden können. Die diskursive Auseinandersetzung mit diesen Fragen und eine dokumentierte Einigung auf verbindliche Antworten sind eine erste entscheidende Grundlage für die weitere Zusammenarbeit.

Für die Praxis können zudem laut Heike Schirmer (2014) vier weitere Erfolgsfaktoren festgehalten werden:¹²

- ▶ überlegte *Auswahl* der Kooperationsformen und -partner,
- ▶ regelmäßiger *Austausch*,
- ▶ Übereinstimmung der organisationalen *Werte* und Kulturen,
- ▶ *Begleitung* des gesamten Prozesses durch externe unabhängige Fachleute.

Für den längerfristigen Erfolg intersektoraler Kooperationen gilt es, im ersten Schritt ein solides Fundament auszuarbeiten. Dieses unterstützt die Partner dabei, im Verlauf der Zusammenarbeit Herausforderungen und Rückschläge zu meistern, nicht bei der ersten Schwierigkeit aufzugeben, sondern Konflikte als Chance zum Lernen zu verstehen. So weist die *Partnering Initiative* (2011) darauf hin, dass die meisten Hürden mit ausreichend Geduld und Einsatz überwunden werden können¹³. Zu den „key challenges“ (►ebd., S. 8) intersektoraler Partnerschaften zählen ein zu starkes Machtungleichgewicht, sogenannte „hidden agendas“ (►ebd.) sowie Konkurrenzverhalten. Zur Vorbeugung können die folgenden drei Prinzipien empfohlen werden:

- ▶ *Gleichberechtigung* als Ausdruck des Respekts,
- ▶ *Transparenz* als Vertrauensgrundlage für mehr Innovations- und Risikobereitschaft,
- ▶ *beidseitiger Nutzen* als Garantie für anhaltendes Engagement und eine stabile Beziehung.

Eine gemeinsame Ausarbeitung von Prinzipien dieser Art sollte gleich zu Beginn Teil des Dialogs sein, da sie zu einem stabilen Fundament der Partnerschaft beiträgt und sie vor einem vorschnellen Auseinanderbrechen schützt, wenn erste Herausforderungen bewältigt werden müssen. „And even those that challenge the partnership to the point of break-down can be used to transform it into something better and stronger. [...] From this perspective an obstacle can, in fact, provide the partnership with an invaluable turning point.“ (►Ebd.)

▶¹² Vgl. Schirmer 2014, S. 206.

▶¹³ Vgl. The Partnering Initiative 2011, S. 8.

0

Laut Lang ist außerdem entscheidend, „dass

- ▶ die Partnerschaft ein gesellschaftliches Problem behandelt und in diesem Sinne gesellschaftlichen Nutzen bringt bzw. bringen kann,
- ▶ die Partnerschaft zudem auch beiden Partnern nutzt,
- ▶ beide Partner ihre jeweils spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen und
- ▶ beide Partner sich für die Ergebnisse und den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen.“
(▶ Lang 2010, S. 24)

1.0

2.0

Mit den ersten beiden Punkten weist Lang darauf hin, dass das Streben nach einer *Win-Win*-Situation im Falle von Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen nicht ausreicht, und zitiert hierfür wiederum ein Statement der *Partnering Initiative*: „Remember: Partnering is a mechanism for sustainable social, environmental and/or economic development – it is not an end in itself“ (▶ The Partnering Initiative 2003, S. 7, zit. nach Lang 2010, S. 26).

Statt einer primären Konzentration auf die jeweiligen Eigeninteressen bedarf es demnach der Einigung auf einen übergeordneten gesellschaftlichen Nutzen – „ein drittes ‚Win‘“ (▶ Lang 2010, S. 35) –, den beide Kooperationspartner mit ihrer Zusammenarbeit verfolgen. Die Kooperationspartner sollten sich diesem übergeordneten sowie ihren jeweils individuellen Interessen, die sie mit der Zusammenarbeit verfolgen, „bewusst sein, einen Nutzen für sich erkennen und diesen Nutzen definieren können, und das klingt einfacher, als es ist.“ (▶ Ebd., S. 30) Nur auf dieser Grundlage können Ziele definiert und kommuniziert werden, anhand derer das Engagement gemessen und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung evaluiert werden kann. Jedoch kann besonders bei der Definition von Nutzen und Zielen leicht eine Asymmetrie entstehen, da sich Unternehmen ihres *Business Case* häufig besser bewusst sind und eine dementsprechend klare Vorstellung davon haben, was sie von einer Kooperation erwarten. NGOs tun sich hingegen mit der Formulierung eines sogenannten „*Non-Profit Business Case*“ (▶ ebd., S. 35, im Original nicht kursiv) oftmals schwerer. Für sie ergibt sich daraus ein „Orientierungsproblem“ (▶ ebd., S. 35), da ihre Interessen (z. B. „Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen, die das Partnerunternehmen bietet; mehr Öffentlichkeit für die NGO und ihre Mission; mehr Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit bei Zielgruppen in Staat, Medien oder Wirtschaft; bessere Dienstleistungsangebote usw.“), (▶ ebd., S. 35) stets in erster Linie dem übergeordneten Gemeinschaftsziel, dem *Social Case*, dienen müssen. Wird dieser Asymmetrie nicht von vornherein mit einer gleichberechtigten Beachtung von *Business Case* und *Social Case* vorgebeugt, kann sie sich negativ auf die Augenhöhe des Dialogs auswirken und auf diese Weise nicht nur den Erfolg der Kooperation, sondern auch den Ruf der Kooperationspartner gefährden:

3.0

4.0

5.0

6.0

A

-]] ▶ „Die enge Kooperation von Unternehmen mit Umwelt- oder Naturschutzverbänden kann rasch zu Vorwürfen wie Greenwashing und grünen Feigenblättern führen – ein junges Beispiel sind die Beschuldigungen des Dokumentarfilms ‚Der Pakt mit dem Panda‘ an den WWF. Eine Zusammenarbeit kann in solchen Fällen zu Reputationsverlusten oder zu massiver Kritik in der Öffentlichkeit führen. Aus der Sicht von Umweltverbänden gibt es deshalb Unternehmen und Branchen, z. B. der Bereich Atomkraft, Rüstung, Chemie oder Gentechnik, die eine

Kooperation sehr erschweren oder prinzipiell ausschließen. Als ein weiteres Beispiel kann die Beendigung der Kooperation von Greenpeace Deutschland und Lidl aufgrund öffentlicher Kritik am Verkauf des Greenpeace-Magazins beim Discounter herangezogen werden."

(► Gattenlöhner 2012, S. 62)

Die hier aufgeführten Beispiele verdeutlichen, dass nicht nur Unternehmen durch konfrontative NGOs Rufschädigungen erleiden können, sondern dass auch kooperative NGOs „bei einer Zusammenarbeit mit Unternehmen ihre Reputation aufs Spiel [setzen], die zu großen Teilen mit ihrer Unabhängigkeit und der damit verbundenen Kritikfähigkeit zusammenhängt.“ (► Rieth/Göbel 2005, S. 259) Das Potenzial, dass beide Seiten von einer Partnerschaft profitieren können, liegt zwar auf der Hand.¹⁴ Es kann jedoch nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn sich die Kooperationspartner auch der Konfliktherde bewusst sind und Risiken nicht ignorieren, sondern ihnen strategisch und proaktiv vorbeugen. Dabei spielt die Besinnung auf den gemeinsamen Nenner, in Form einer gemeinsamen Definition des *Social Case* ihrer Zusammenarbeit, die entscheidende Rolle: Ein Engagement für mehr Nachhaltigkeit bzw. für eine nachhaltigere Ernährungswirtschaft stellt einen übergeordneten gesellschaftlichen Nutzen dar, der sich als *Social Case* eignet, wenn er dem *Business Case* einer sektorübergreifenden Partnerschaft ebenbürtig an die Seite gestellt wird. Das Bewusstsein für die zentrale Bedeutung dieses gemeinsamen Ziels stellt somit das wichtigste Erfolgsversprechen für eine Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs mit dreifachem »Win« auf Augenhöhe dar.

3.0 ▸ Nachhaltigkeitsengagement von NGOs: Eine empirische Untersuchung

Im Rahmen dieser Studie wurden verschiedene gemeinnützige Organisationen, die in der Ernährungsbranche aktiv sind, dazu eingeladen, über sich und ihre Nachhaltigkeitsleistung Auskunft zu geben. In einer Abwägung der Faktoren Ressourceneinsatz, Informationsbedarf und Wissenschaftlichkeit fiel die Entscheidung zwischen unterschiedlichen Methoden der empirischen Datenerhebung auf eine standardisierte Onlineumfrage, da mittels dieser im Kontext der hiesigen Fragestellung die bestmöglichen Ergebnisse zu erwarten waren. Nachfassend wurden mit sechs Teilnehmern qualitative Interviews geführt, deren Ergebnisse in die Interpretation mit eingeflossen sind. Analog zur Systematik des ZNU-Standards Nachhaltiger Wirtschaften^{Food} besteht auch die Onlinebefragung aus zwei Hauptblöcken: Zum einen wird die *Organisationsführung* thematisiert und zum anderen werden einzelne *Nachhaltigkeitsthemen* näher betrachtet. Entsprechend wird im Rahmen dieser Studie beleuchtet, wie gemeinnützige Organisationen ihr Nachhaltigkeitsengagement und damit verbundene Anspruchsgruppdialoge

►¹⁴ Vgl. The Partnering Initiative 2011, S. 5.

gestalten, wo NGOs und Unternehmen vor ähnlichen oder gemeinsamen Herausforderungen stehen und welche Kooperationsmöglichkeiten sich in diesen Bereichen für Unternehmen eröffnen. Dies ermöglicht erste praxisnahe Einblicke in die Möglichkeiten von Unternehmen und NGOs, hinsichtlich eines nachhaltigen Managements und der Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen voneinander zu lernen.

Nachfolgend wird zunächst die methodische Vorgehensweise der Umfrage beschrieben (► Kapitel 3.1), im zweiten Schritt werden die Ergebnisse vorgestellt und interpretiert (► Kapitel 3.2) und schließlich zusammenfassend diskutiert (► Kapitel 3.3). Im Zuge der Auswertung der Onlineumfrage und der Interviews werden die Umsetzungsstände in gemeinnützigen Organisationen skizziert. Aufgrund der Heterogenität der befragten NGOs, kirchlichen Einrichtungen und Verbraucherzentralen wird hierbei ein thematischer Querschnitt gezogen und Tendenzen werden abgebildet. Auf eine zu ausführliche Detailtiefe wird dabei bewusst verzichtet.

3.1 Methodische Vorgehensweise

In einer standardisierten Onlinebefragung wurden NGOs, kirchliche Organisationen und Verbraucherzentralen aus Deutschland im Frühjahr 2014 zu der Integration von Nachhaltigkeit in ihre Organisationsführung und in ihren inhaltlichen Themenkanon befragt. Die Auswahl der teilnehmenden Organisationen erfolgte anhand der Fragestellung, inwiefern ihr Arbeitsziel jeweils bedeutsam und/oder impulsgebend für die Anforderungen einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise in der Lebensmittelbranche ist. Auf der Grundlage dieses Kriteriums wurde eine Auswahl relevanter Organisationen des Dritten Sektors angeschrieben. In Anlehnung an den ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften^{Food} wurde ein Fragebogen entworfen, der von internen und externen Experten aus der Wissenschaft und aus der unternehmerischen Praxis evaluiert wurde. Vor der Feldphase wurde mit einer Vorversion des Fragebogens ein Pretest¹⁵ durchgeführt. Die Umfrage wurde online gestellt und die Einladungen zur Teilnahme per E-Mail verschickt. Insgesamt 27 Organisationsvertreter nahmen an der Umfrage, die im Zeitraum vom 1. April bis zum 15. Mai 2014 online zugänglich war, teil. Von den 27 Organisationen, die mit der Beantwortung der Fragen begonnen haben, brachen 17 von ihnen die Teilnahme an der Umfrage zu unterschiedlichen Zeitpunkten ab. Aufgrund eines zunächst niedrigen Rücklaufs wurden neben Erinnerungs-E-Mails nachfassende Telefonate geführt, in denen die Ansprechpartner in den Organisationen dazu motiviert wurden, an der Umfrage teilzunehmen. Dadurch konnte in Erfahrung gebracht werden, dass insbesondere die folgenden Aspekte für den Abbruch bzw. die Verweigerung einer Teilnahme an der Umfrage relevant waren:

¹⁵ Der Begriff »Pretest« wird in der empirischen Sozialforschung für einen Test verwendet, der vor der eigentlichen Erhebung durchgeführt wird, um die Qualität des Erhebungsinstruments, in diesem Fall des Fragebogens, zu sichern. ►Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 256.

- ▶ Es ist das Ziel bzw. ein expliziter Fokus der Arbeit einiger Organisationen, das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen voranzubringen, jedoch nicht so sehr, es auch in der eigenen Organisation zu verankern.
- ▶ Auch gibt es Organisationen, in deren Selbstverständnis es liegt, grundsätzlich nicht an Umfragen teilzunehmen.
- ▶ Ein weiteres Hemmnis besteht in einem Mangel an Kapazitäten. So bedeutet die Beantwortung der etwa 15-minütigen Umfrage einen Aufwand, der für einige gemeinnützige Organisationen mit wenigen hauptamtlichen Mitarbeitern eine zu große Herausforderung darstellt.

Gleichwohl stellten sich die Ergebnisse der Onlinebefragung, die in der Auswertung gewonnen werden konnten, als signifikante Bereicherung mit Blick auf die Zielsetzung dieser Studie heraus. In einem zweiten Schritt wurden mit sechs Teilnehmern qualitative Experteninterviews¹⁶ geführt. Zur Interviewteilnahme wurden alle Teilnehmer der Onlineumfrage sowie weitere relevante Akteure eingeladen. Interessierte wurden daraufhin kontaktiert und befragt. Während der Interviews kam ein teilstrukturierter Interviewleitfaden zum Einsatz, der an die Themenkomplexe der Onlineumfrage angelehnt wurde. Die Auswertung der Interviews fließt in die Gesamtdarstellung der empirischen Einblicke mit ein. Im Folgenden werden die Ergebnisse auf Grundlage des ZNU-Standards analysiert und entlang der hieraus abzuleitenden beiden Hauptkomponenten, Nachhaltigere Organisationsführung (▶Kapitel 3.2.1) und Nachhaltigkeitsthemen (▶Kapitel 3.2.2), beschrieben.

.2 ▶ Ergebnisdarstellung

.2.1 ▶ Nachhaltigere Organisationsführung

Die Verankerung von Nachhaltigkeit im Managementsystem der eigenen Organisation stellt nicht nur für viele Akteure der Wirtschaft, sondern auch für Vertreter des Non-Profit-Bereichs eine Herausforderung dar. Der Anspruch, nachhaltig zu agieren, welcher zunehmend von Gesellschaft, Politik und Wissenschaft an Organisationen gestellt wird, muss oftmals erst mühevoll wahrgenommen, strukturiert und für den spezifischen Organisationskontext übersetzt werden. Dieser Prozess wird in jeder Organisation unterschiedlich umgesetzt und begleitet. Es werden verschiedene Hilfsinstrumente zu Rate gezogen und Organisationen fällt es mal leichter, mal schwerer, die notwendigen Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Eine Verankerung bzw.

▶¹⁶ Experteninterviews und die allgemein vorliegende Heterogenität und Komplexität im Non-Profit-Sektor lassen nicht mit aller Sicherheit auf eine theoretische Sättigung schließen, dennoch zeigen die Ergebnisse eine hohe empirische Absicherung auf. Gemäß den Interviews bestätigen die Vertreter der verschiedenen Organisationen unabhängig voneinander gegenseitig ihre Aussagen. Zudem ist es in einigen Fällen ausreichend, Interviews mit einigen wenigen zentralen Experten durchzuführen: ▶Vgl. Gläser/Laudel 2010. Die Besonderheit von Experteninterviews besteht darin, dass der Experte nicht als Einzelfall betrachtet wird, sondern vielmehr als Vertreter einer Gruppe. Dem Expertenstatus entsprechen in dieser Studie langjährige Mitarbeiter mit führenden Positionen in NGOs, kirchlichen Einrichtungen und Verbraucherzentralen, die mit dem Nachhaltigkeitsmanagement bzw. mit den damit verbundenen Themen und Aktivitäten in ihrer Organisation vertraut sind und ebenfalls Auskunft zu der Dialog- und Kooperationsbereitschaft mit anderen Stakeholdern geben können.

Übersetzung der komplexen Nachhaltigkeitsthemen in die Organisation verläuft mal unkompliziert, mal holprig, mal nebenher, mal wird sie von einer aufwendigen Dokumentation begleitet.

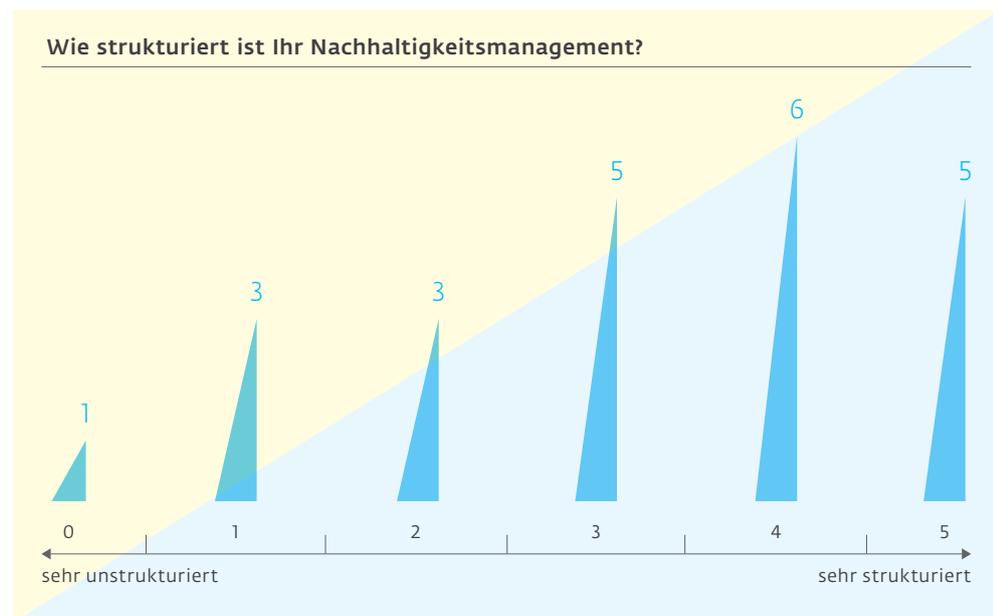
Im Rahmen dieser Studie galt es u. a. herauszufinden, wie sich NGOs, kirchliche Organisationen und Verbraucherzentralen aus Deutschland diesem Thema nähern. Dazu wurden verschiedene Fragen zur Aufhängung des Nachhaltigkeitsmanagements in der eigenen Organisation gestellt. Die Fragen betrafen beispielsweise:

- ▶ die Formulierung eines *Leitbilds*
- ▶ die Formulierung organisationspezifischer *Ziele*
- ▶ die Verankerung auf der *Führungsebene*
- ▶ die zur Verfügung gestellten Kapazitäten für ihre Umsetzung im Sinne einer *kontinuierlichen Verbesserung*
- ▶ den *Anspruchsgruppendedialog*
- ▶ das *strategische Profil* hinsichtlich ihres Kooperationsverhaltens mit anderen Organisationen und Akteuren aus der Wirtschaft
- ▶ die *Öffentlichkeitsarbeit* und *Kommunikation*

Leitbild: Verbesserungspotenzial bei Strukturierung und Verbindlichkeit des Nachhaltigkeitsmanagements

Bei der Frage nach dem Strukturierungsgrad ihres Nachhaltigkeitsmanagements bezeichnet immerhin knapp über die Hälfte der Teilnehmer dieses als „eher“ bis „sehr“ strukturiert.

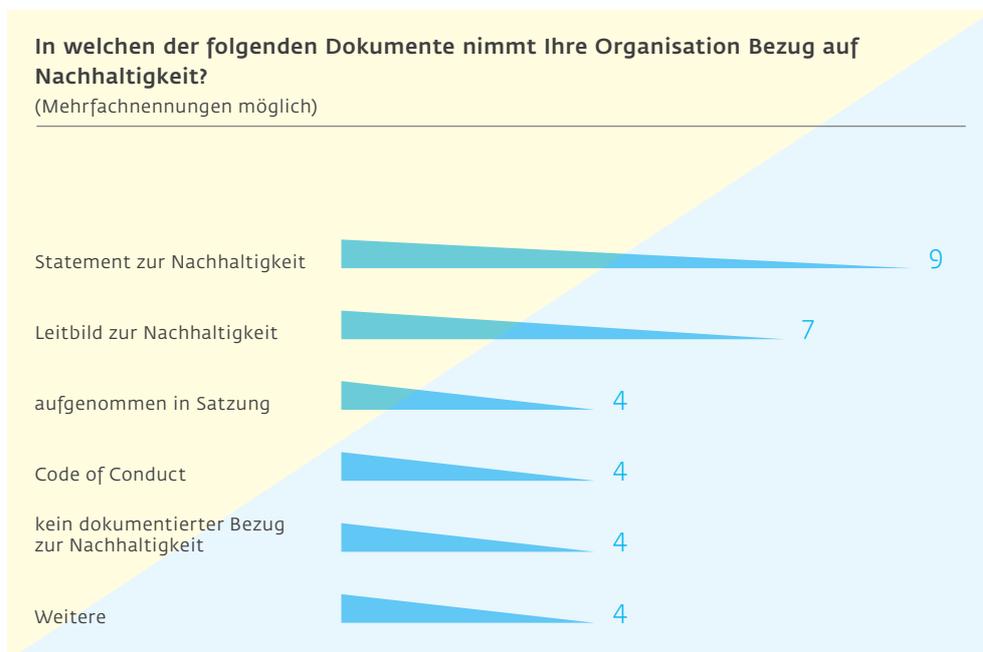
Um diese Selbsteinschätzung einordnen zu können, wurde im Anschluss gefragt, auf welche Weise das Nachhaltigkeitsmanagement strukturiert und systematisiert wird. Hier



Grafik 3:
Strukturierung des Nachhaltigkeitsmanagements



wurde deutlich, dass ein dokumentierter Bezug zu Nachhaltigkeitsbelangen in einigen Organisationen fehlt und in vielen Fällen noch verbessert werden könnte. Dies geht daraus hervor, dass auf das Thema Nachhaltigkeit in der Mehrheit der befragten Organisationen eher indirekt, in einem „Statement“ oder „Leitbild“, Bezug genommen wird. Während ein Leitbild zur Nachhaltigkeit bereits eine ambitioniertere Struktur vorgibt als ein Statement, sind beide Varianten nicht als ebenbürtige Alternativen für selbstbindende Richtlinien, wie sie in einem »Code of Conduct« oder durch die Aufnahme in die Satzung festgelegt werden können, einzuschätzen. Daneben geben einige der Befragten an, dass im Geschäftsbericht, in einem allgemeinen Mitarbeiterleitbild, in einer Umwelterklärung, in Rundbriefen und anderen internen Dokumenten auf das Thema verwiesen wird.



Grafik 4: Dokumentation mit Nachhaltigkeitsbezug

Ziele: Die Hälfte der befragten NGOs formuliert und dokumentiert Nachhaltigkeitsziele

Für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die Planung von Nachhaltigkeitsaktivitäten, die Bereitstellung von Ressourcen, die nachhaltigere Ausrichtung von Prozessen und Strategien sowie für die Umsetzung von Maßnahmen stellt die Vereinbarung und Dokumentation von Zielen eine wichtige Grundlage dar. Klar definierte Nachhaltigkeitsziele, die in das bestehende Zielsystem integriert werden, sind zudem ein zentrales Element für die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements von Organisationen sowie für den Erfolg des KVP ihres Nachhaltigkeitsprofils. Eine knappe Mehrheit der Umfrageteilnehmer gibt an, dass Nachhaltigkeitsziele in ihrer Organisation dokumentiert werden.

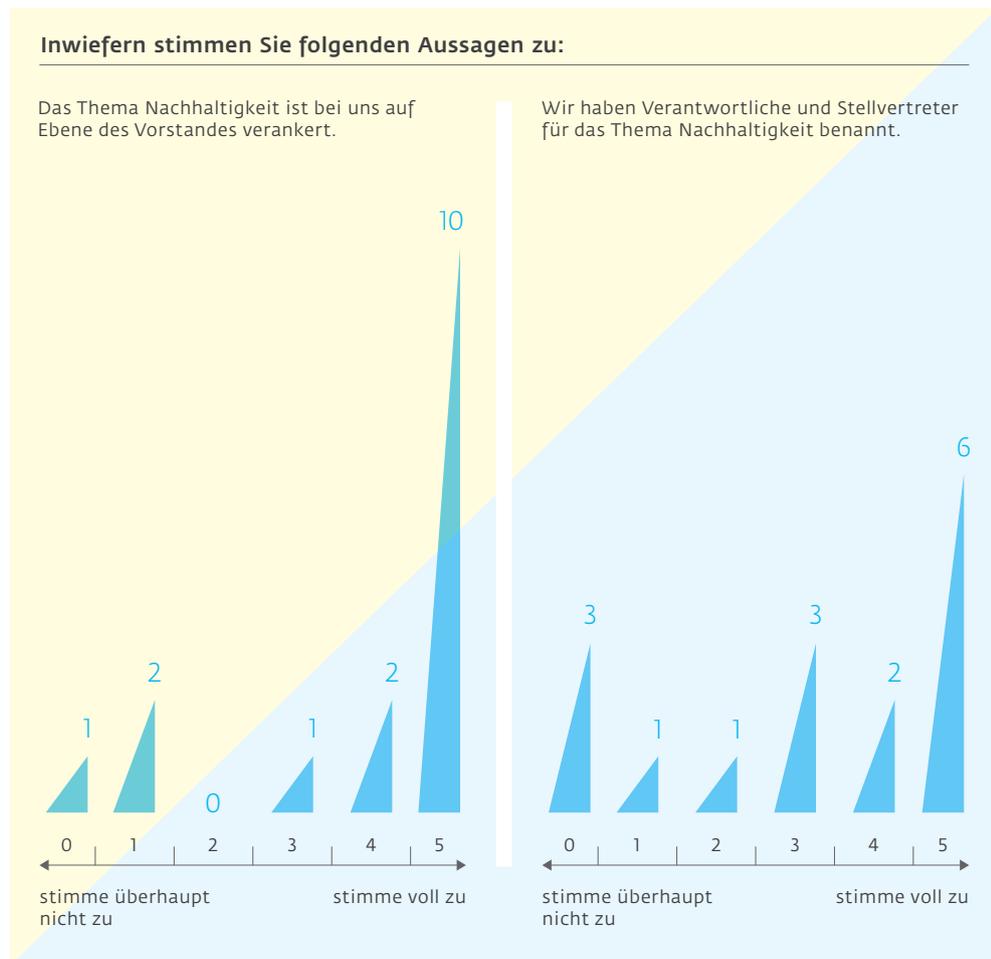
0
1.0
2.0
3.0
4.0
5.0
6.0
A

Organisatorische und personelle Verankerung: Nachhaltigkeitsthemen finden Beachtung auf der Führungsebene

Für die Implementierung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist ebenfalls relevant, dass die Verantwortlichkeit für das Thema geregelt ist. Insbesondere der Verankerung auf der Führungsebene kommt dabei eine zentrale Funktion zu, da diese nachhaltigkeitsrelevante Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse definiert, dokumentiert und kommuniziert. Die vorliegenden Umfrageergebnisse zeigen auf, dass das Thema auf der Vorstandsebene mehrheitlich Verankerung findet. Demnach wird Nachhaltigkeit in den befragten Organisationen als Aufgabe ihrer Führungskräfte erkannt. Hinsichtlich einer klaren Regelung von Verantwortlichkeiten nimmt die Zustimmung jedoch ab.

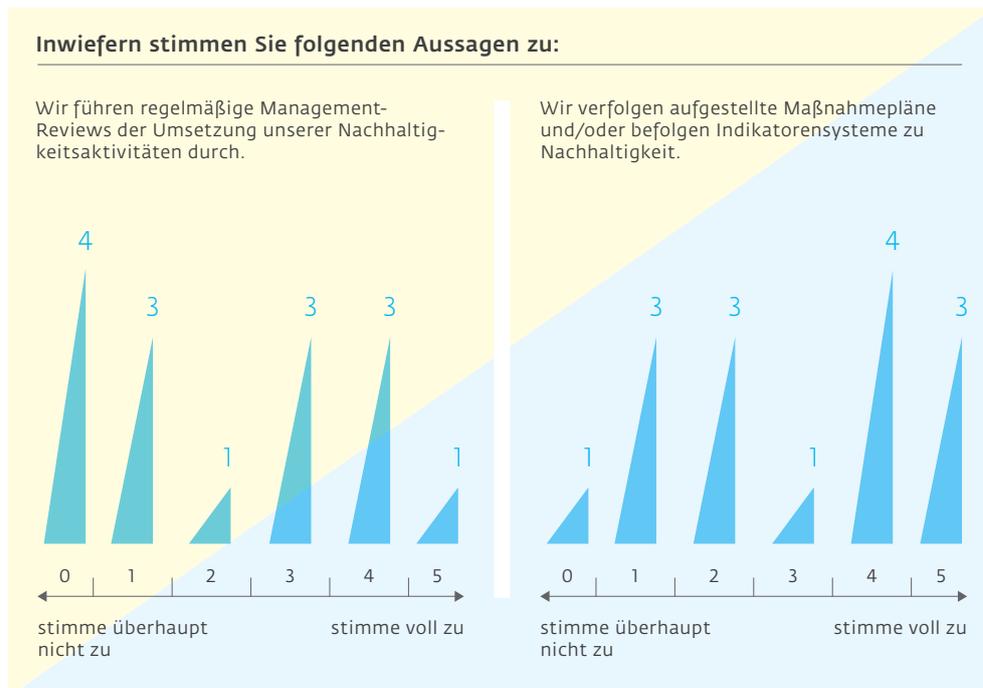
Neben der Verantwortung in der Organisationsführung ist es ebenfalls wichtig, einen Stellvertreter zu bestimmen. Sowohl der Verantwortliche als auch der Stellvertreter sollten sich als interner und externer Netzwerkknoten und Ansprechpartner für das Thema Nachhaltigkeit verstehen.

Grafik 5:
Organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeit



Kontinuierliche Verbesserung: Integration von Nachhaltigkeit in bestehende Managementinstrumente bei der Hälfte der Organisationen

Wie aus der Erläuterung des ZNU-Standards zur Umsetzung einer nachhaltigeren Organisationsführung hervorgeht, ist auch die Bemühung um einen KVP ein zentraler Bestandteil eines langfristig erfolgreichen nachhaltigen Managements. Wird Nachhaltigkeit als Managementaufgabe verstanden, so ist zu erwarten, dass das Thema systematisch in klassische Managementinstrumente integriert wird. Zu einem strukturierten Nachhaltigkeitsmanagement zählen dementsprechend neben den bereits beschriebenen organisatorischen und strategischen Verankerungen auch Instrumente wie Management-Reviews, Maßnahmenpläne und Indikatorensysteme. Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass diese Aspekte in der Hälfte der befragten Organisationen präsent sind. In diesen werden Nachhaltigkeitsziele im Nachhaltigkeitsmanagement systematisch verfolgt und regelmäßig evaluiert.



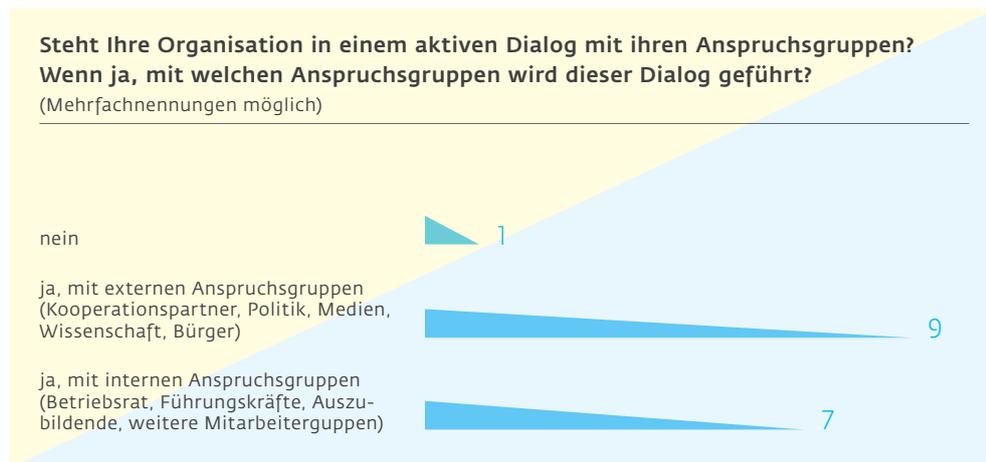
Grafik 6:
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Anspruchsgruppendialog: NGOs führen einen regen Dialog mit externen und internen Stakeholdern

Eine offene, lebendige Kommunikations- und positive Fehlerkultur sind Eckpfeiler einer lernenden Organisation. Diese Eckpfeiler verbessern die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an die dynamischen Entwicklungen im direkten und indirekten Umfeld und sind maßgeblich für ihre Einflussmöglichkeiten sowie für ihren erfolgreichen Stakeholder-Dialog. Die nachfolgenden Ergebnisdarstellungen beschäftigen sich eingehend mit dem Dialog- und Kooperationsverhalten der befragten Organisationen in Bezug auf ihre internen und externen Anspruchsgruppen.

Nahezu alle befragten Organisationen stehen in einem aktiven Dialog mit ihren Stakeholdern. Auffällig ist jedoch, dass der Dialog mit externen Anspruchsgruppen durch die Organisationen tendenziell stärker verfolgt wird als der Dialog mit internen Anspruchsgruppen. Lediglich ein Teilnehmer spricht seiner Organisation einen aktiven Dialog mit Anspruchsgruppen gänzlich ab.

Grafik 7:
Anspruchsgruppen-dialog



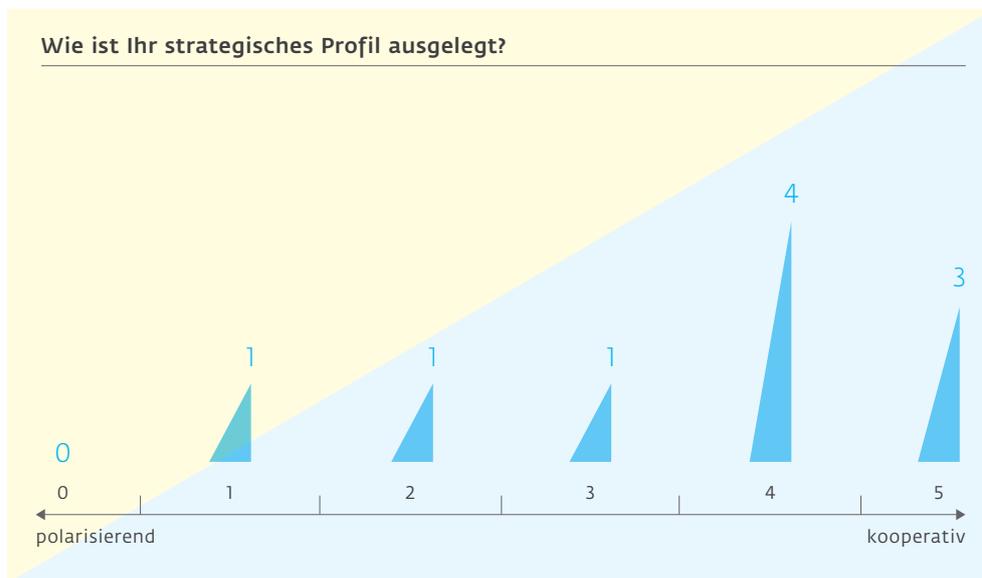
Der Austausch mit den externen Anspruchsgruppen wird eher über klassische Instrumente wie Dialogforen, Newsletter oder über das Internet geführt. Darüber hinaus werden Pressemitteilungen, jährliche Reviewmeetings und Jahresberichte als Instrumente zum Austausch mit externen Anspruchsgruppen genutzt. Spezifische Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements wie Nachhaltigkeitsberichte oder Anspruchsgruppenbefragungen haben noch keinen Eingang gefunden.

Der interne Dialog wird verstärkt über Dialogforen oder das Intranet geführt. Darüber hinaus stellen Mitarbeiterbefragungen und ein Vorschlagswesen weitere Kommunikationsinstrumente zum Thema Nachhaltigkeit dar. Partiiell werden Newsletter zur internen Kommunikation in den Organisationen eingesetzt. Unter „Weiteres“ wurde als Möglichkeit für einen internen Anspruchsgruppdialog ein „Statement zur offenen Dialogkultur“ angegeben. Ferner stellen monatliche Treffen sowie ein Ausschuss zur Leitbilddefinition weitere Möglichkeiten zur Kommunikation mit internen Anspruchsgruppen dar.

Strategisches Profil: Große Kooperationsbereitschaft bei reger Umsetzung mit Akteuren aus Verbänden, Politik und Medien und geringer Umsetzung mit Wirtschaftsakteuren

Neben dem internen Kommunikationsverhalten der NGOs wird im Rahmen dieser Untersuchung insbesondere der mit den externen Anspruchsgruppen geführte Dialog betrachtet. Entgegen dem eindeutigen Trend zu einer verstärkten Kooperationsbereitschaft hängt NGOs aus Sicht der Unternehmen das Vorurteil an, dass sie, statt eine argumentative Auseinandersetzung zu suchen, polarisierend die öffentliche Wahrnehmung beeinflussen möchten. Vor

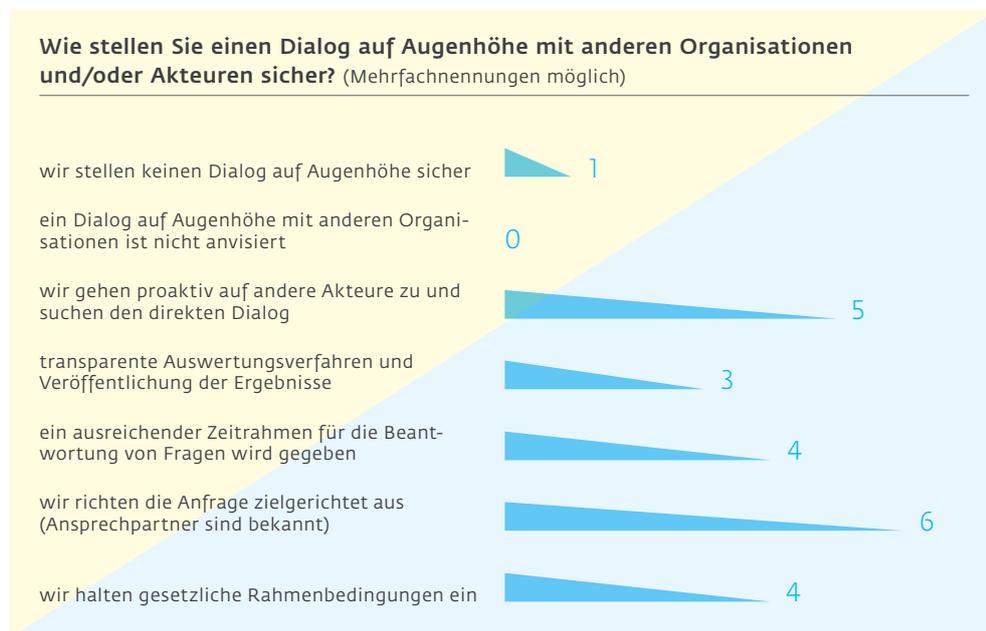
diesem Hintergrund ist eine empirische Untersuchung des strategischen Profils von gemeinnützigen Organisationen im Rahmen dieser Studie von besonderem Interesse. Diesbezüglich ist hervorzuheben, dass die Teilnehmer der Onlineumfrage ihre Organisationen überwiegend als eher kooperativ denn als polarisierend beschreiben. Lediglich drei Teilnehmer geben an, dass ihre Organisation (eher) zu den polarisierenden Organisationen gehört, während sieben Teilnehmer ihre Organisation als (eher) kooperativ beschreiben.



Grafik 8:
Auslegung des strategischen Profils

Sämtliche Organisationen, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind zudem grundsätzlich an einem ebenbürtigen Dialog mit anderen Organisationen und/oder Akteuren interessiert. Die Hälfte der Teilnehmer führt zudem an, dass der Kontakt proaktiv gesucht wird. Während zwar mit nur einer Ausnahme alle Befragten angeben, ein Dialog auf Augenhöhe werde in ihrer Organisation sichergestellt, werden relevante Kriterien nur teilweise erfüllt. So bezeichnen beispielsweise nur drei von zehn Teilnehmern, die diese Frage beantwortet haben, die Auswertungsverfahren und Veröffentlichung von Ergebnissen in ihrer Organisation als transparent. In nur vier Fällen wird auf die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen geachtet.

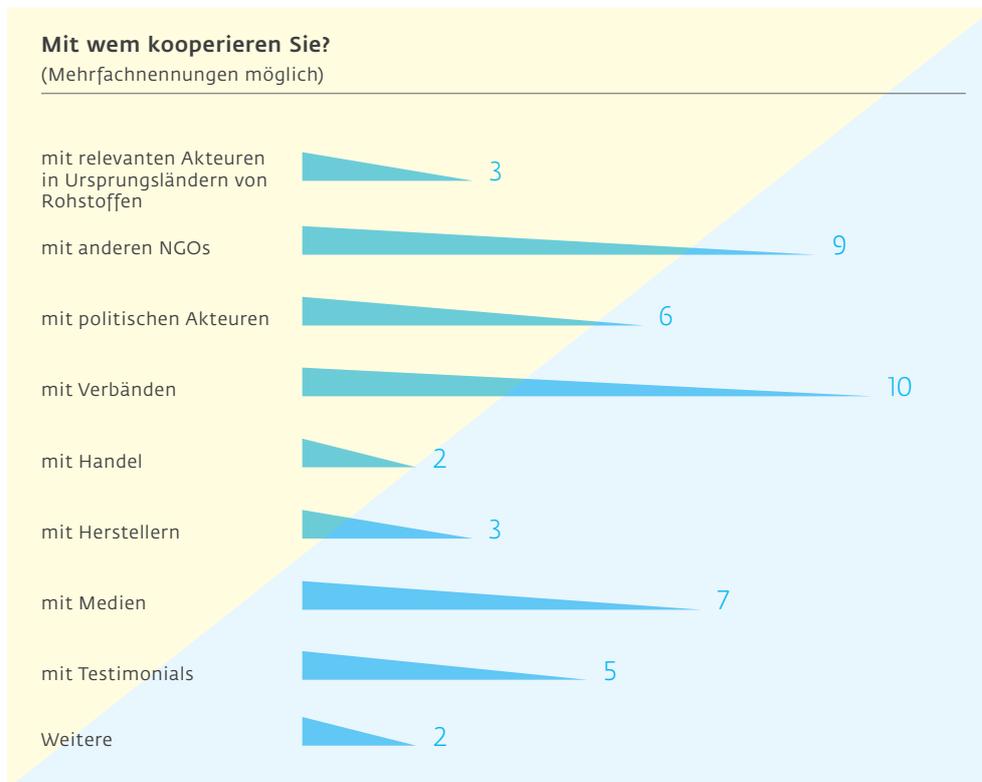
Grafik 9:
Dialog auf Augenhöhe



Sowohl aus der Onlineumfrage als auch aus den qualitativen Interviews geht hervor, dass die meisten Kooperationsaktivitäten mit Verbänden geknüpft werden. Zudem bestätigen nahezu alle Teilnehmer, dass sie mit anderen Akteuren aus dem Dritten Sektor zusammenarbeiten. Auch Kooperationen mit Medien und politischen Akteuren werden von einer knappen Mehrheit der befragten Organisationen eingegangen. Weitere Kooperationspartner sind für die Hälfte der Umfrageteilnehmer sogenannte »Testimonials« (prominente Personen). Die Zusammenarbeit mit Unternehmen bildet für die Umfrageteilnehmer und Interviewpartner eher die Ausnahme, Kooperationen mit dem Handel oder mit Herstellern sind bisher selten. Ein Drittel der Organisationen gibt an, Kooperationen mit „relevanten Akteuren in den Ursprungsländern von Rohstoffen“ zu pflegen.

Es kann festgehalten werden, dass Kooperationen bislang eher zwischen Vertretern des Ersten und/oder des Dritten Sektors stattfinden und nicht mit Repräsentanten des Zweiten (wirtschaftsbezogenen) Sektors. Eine genauere Kenntnis der Gründe für die Diskrepanz zwischen der hohen Einschätzung der eigenen Kooperationsbereitschaft einerseits und der tatsächlich eher geringen Umsetzung von Partnerschaften mit Unternehmen andererseits könnte in Zukunft Aufschluss darüber geben, worin genau die Hürden für eine bessere Nutzung der Potenziale von Partnerschaften liegen. Daraus könnten schließlich Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden.

Als ein mögliches Indiz dafür, dass mit Wirtschaftsakteuren weniger oft kooperiert wird, kann der Umstand gewertet werden, dass die befragten Organisationen ihren Einfluss sowohl auf den Handel als auch auf die Hersteller als eher gering einschätzen, während sie ihren Einfluss auf andere Stakeholder (Verbände, Medien, Politik) als höher beurteilen. Ebenso werden auch



Grafik 10:
Kooperationspartner

die Einflussmöglichkeiten auf Konsumenten als vergleichsweise hoch eingeschätzt. In diesem Zusammenhang ist jedoch auf die sogenannte Retaliationsmacht¹⁷ von NGOs hinzuweisen. Diese bezeichnet die Möglichkeit von NGOs, ihren besonderen Einfluss auf Konsumenten, zivilgesellschaftliche Akteure und Politik in die Fähigkeit umzuwandeln, „Sanktionen bei einem Fehlverhalten des Unternehmens auszuüben“ (► Lackmann 2010, S.16). Auf diese Weise können NGOs den vermeintlichen Umweg über Politik, Medien oder Konsumenten als Verstärker ihres (auf direktem Wege eher als gering erscheinenden) Einflusses auf die Wirtschaft nutzen.

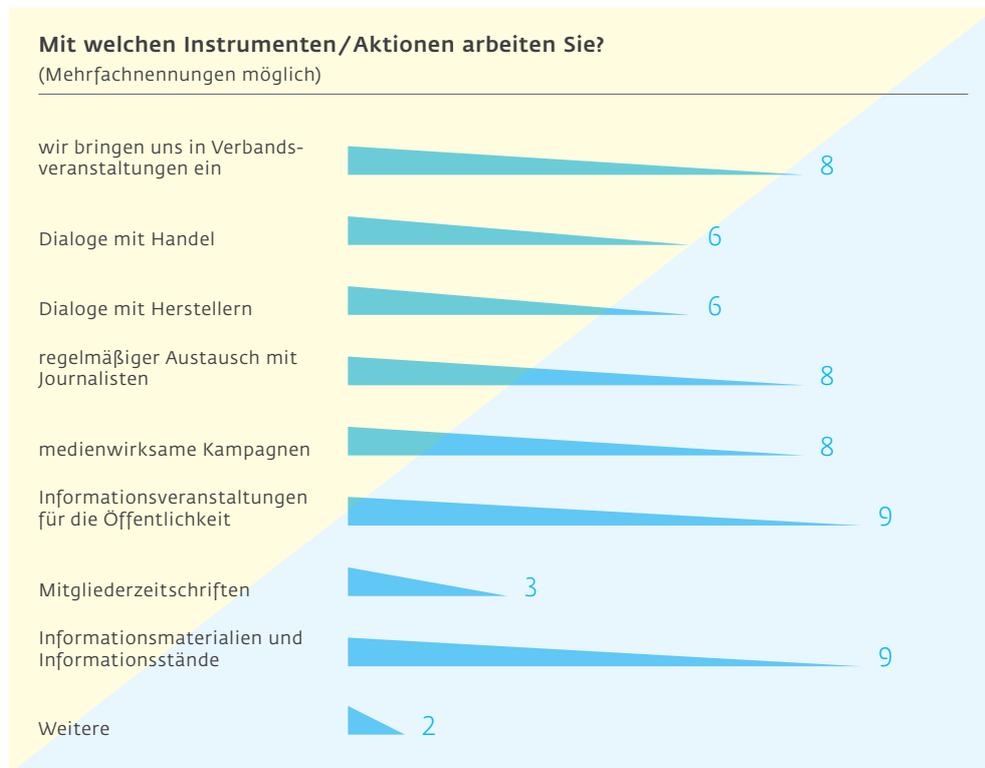
Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation: Mehrheit führt den Dialog mit Unternehmen, jedoch geringes Interesse an Kooperation im Bereich Öffentlichkeitsarbeit

Als wichtigste Instrumente zur Verbreitung ihrer Anliegen werden von den befragten Vertretern des Dritten Sektors Informationsveranstaltungen für die Öffentlichkeit, Informationsmaterialien und -stände sowie Verbandsveranstaltungen, der Austausch mit Journalisten und medienwirksame Kampagnen genannt.

Ein Drittel der Organisationen gibt zudem Mitgliederzeitschriften heraus. Darüber hinaus führt ein Teilnehmer Wettbewerbe, Preisverleihungen, Events und Aktionswochen als eingesetzte Instrumente an. Wie zuvor herausgestellt, erscheinen weder Handel noch Hersteller den Teilnehmern im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit als attraktive Kooperationspartner. Dass

►¹⁷ Die Retaliationsmacht ist ein Teil der Machtstruktur von Stakeholdern eines Unternehmens, die u. a. in der Charakterisierung möglicher Anspruchsgruppen im Rahmen von Stakeholderanalysen betrachtet wird (vgl. Zimmermann 1998, S. 4).

Grafik 11:
Instrumente
und Aktionen der
Öffentlichkeits-
arbeit



dennoch eine knappe Mehrheit der Organisationen in einem Dialog mit Wirtschaftsakteuren steht, bekräftigt die Einschätzung, dass sich der Trend zu verstärkter Kooperation zukünftig auch auf bisher weniger genutzte Bereiche ausweiten kann, wenn sich die Kooperationspartner im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs von einem gegenseitigen Nutzen überzeugen können.

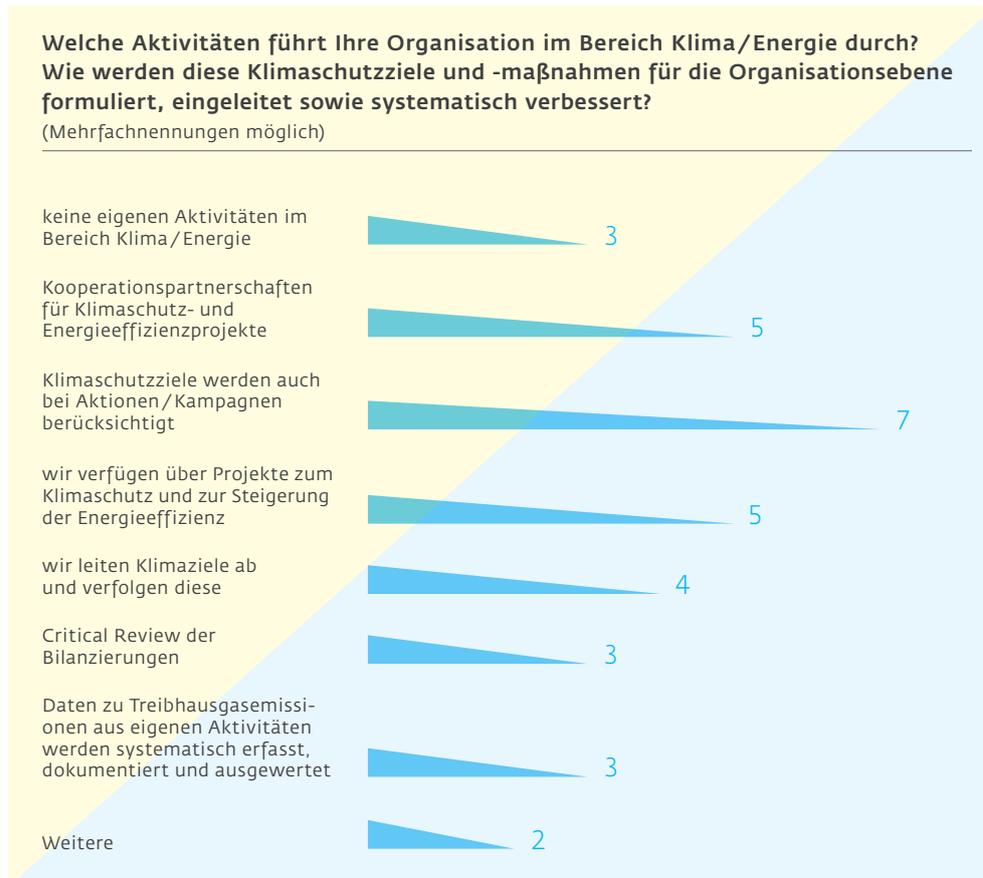
2.2 Nachhaltigkeits Themen

Anschließend an die Betrachtung der Ergebnisse der Onlineumfrage im Bereich der nachhaltigeren Organisationsführung werden im Folgenden die Umfrageergebnisse zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen aus den Dimensionen Umwelt, Wirtschaft und Soziales vorgestellt.

Umwelt: Großes Umwelt- und Klimaschutzbewusstsein bei noch geringer Systematik in der Umsetzung von Maßnahmen

Die befragten Organisationen berücksichtigen grundsätzlich im Rahmen ihrer Kampagnen die Umweltverträglichkeit. Außerdem geben die Teilnehmer mehrheitlich an, dass ihre Organisation Klimaschutzziele bei Aktionen und/oder Kampagnen berücksichtigt, und etwa die Hälfte der teilnehmenden Organisationen kompensiert die dabei entstehenden Treibhausgase. Von der Hälfte der befragten Organisationen werden zudem Projekte zum Klimaschutz durchgeführt. Ebenfalls die Hälfte der Teilnehmer gibt an, dass sie im Rahmen der Umsetzung ihrer Projekte über gute Kooperationspartner verfügt.

Systematisch ausgerichtete Aktivitäten im Umweltbereich erfordern darüber hinaus eine projektübergreifende Formulierung und Verfolgung von Klimaschutzzielen. Dies wird jedoch nur in vier von zehn Organisationen, deren Vertreter diese Frage beantwortet haben, umgesetzt. Ein Zeichen für eine strukturierte Aktivität im Bereich Klima ist zudem die Erfassung



Grafik 12: Aktivitäten im Bereich des Klimaschutzes

von Daten zu Treibhausgasen sowie die Prüfung der Belastbarkeit und Glaubwürdigkeit der Datenermittlung durch eine kritische Evaluation. Diese Maßnahmen werden jeweils vereinzelt von den Organisationen durchgeführt. Auf der anderen Seite geben drei Teilnehmer an, dass die Organisationen, für die sie tätig sind, gar keine eigenen Projekte im Bereich Klima/Energie durchführen.

Wirtschaft: Überwiegend faire und transparente Bezahlung, Entwicklungspotenzial bei der Vergütung von Praktikanten, nachhaltiger Beschaffung und Korruptionsprävention

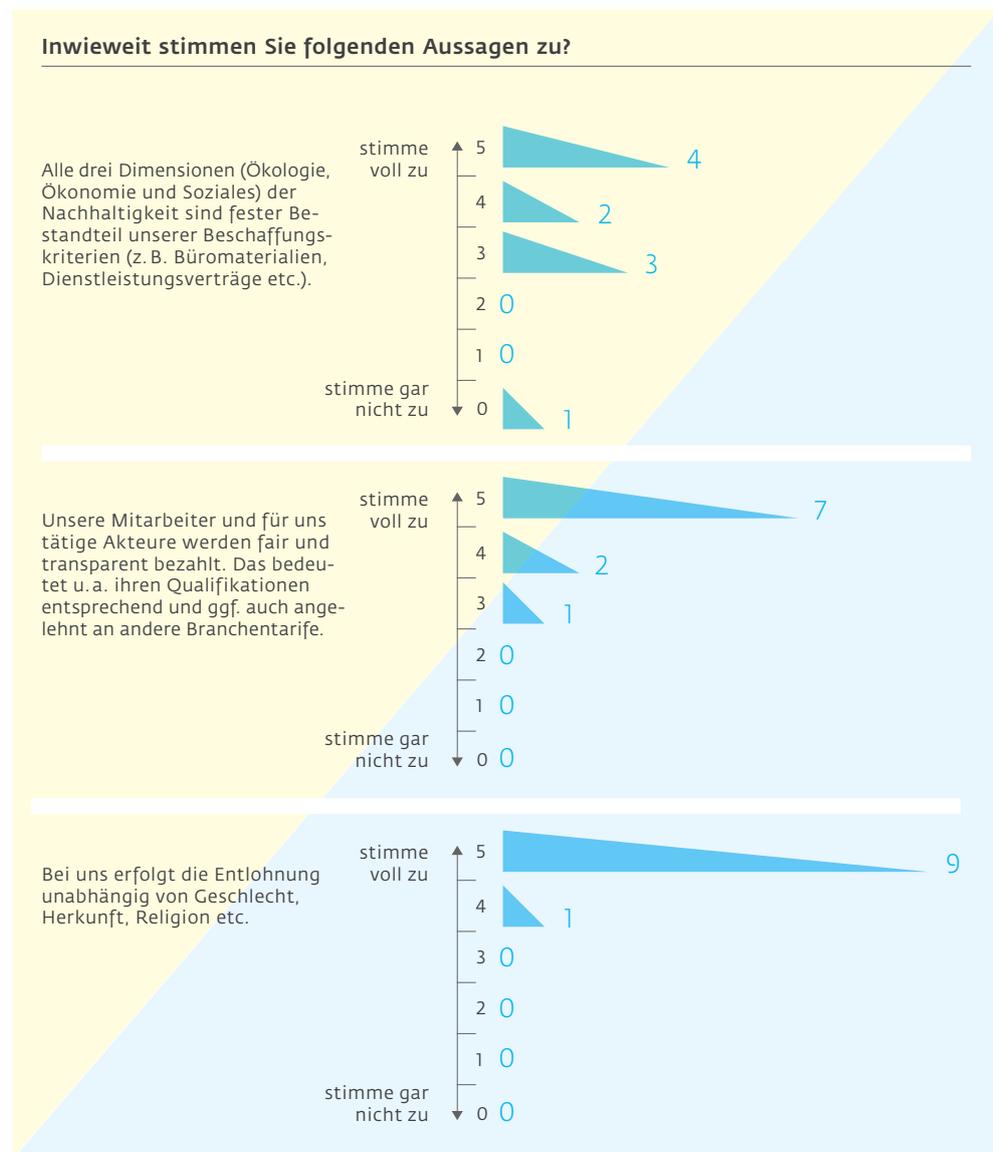
In die wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit fallen beispielsweise faire Betriebspraktiken. Damit sind u. a. die Bezahlung der eigenen Mitarbeiter und Beschäftigten gemeint so-

wie die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsanforderungen in die Beschaffungskriterien. Die Berücksichtigung dieser Aspekte ist eine zentrale Anforderung an eine nachhaltige Organisationsführung.

Hinsichtlich der Integration von Nachhaltigkeit in die Beschaffungskriterien decken sich die Antworten in der Onlineumfrage mit der in den Interviews überwiegenden Aussage, Nachhaltigkeit werde teilweise in die Beschaffungskriterien integriert. Folglich besteht bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien in der Beschaffung, beispielsweise von Büro- oder Kampagnenmaterial, noch Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial.

In Bezug auf die Bezahlungsstrukturen geben die Teilnehmer hingegen an, dass größtenteils eine faire und transparente Vergütungspraxis Anwendung findet. Fast einstimmig wird

Grafik 13:
Beachtung wirtschaftlicher Nachhaltigkeitsthemen



0
1.0
2.0
3.0
4.0
5.0
6.0
A

dabei ausgesagt, dass die Entlohnung unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Religion erfolgt. Während die Vergütungsregelungen für die eigenen Mitarbeiter und für andere tätige Akteure weitestgehend den Kriterien einer nachhaltigen Wertschöpfung und einer fairen Bezahlung entsprechen, scheinen diese Anforderungen bei der Bezahlung von Praktikanten (noch) nicht ausreichend umgesetzt zu werden. Die Hälfte der Befragten, deren Organisationen Praktikanten beschäftigen, räumt allerdings ein, dass sie die Entlohnung von Praktikanten auch selbst nicht als fair empfindet.

In die wirtschaftliche Dimension fällt zudem das Themenfeld Korruption. Hierzu wurden die Teilnehmer gefragt, ob ihre Organisation Maßnahmen zur Antikorruption durchführt. Obwohl dieses Thema zunehmend, insbesondere im Zusammenhang mit Politik und Wirtschaft, an öffentlicher Wahrnehmung gewinnt und auch für gemeinnützige Akteure relevant ist, haben Präventionsmaßnahmen noch nicht in vollem Maße Eingang in den Dritten Sektor gefunden. Immerhin eine knappe Mehrheit der Befragten gibt an, präventive Schulungen durchzuführen, jedoch wird Korruption nur von etwa einem Drittel der Organisationen in den Organisationsleitlinien explizit abgelehnt. Ein Teilnehmer gibt unter „Weiteres“ an, dass präventive Mitarbeiterschulungen durchgeführt werden, dass entsprechend der Schulungen gehandelt wird und auch ein Kontrollsystem eingerichtet ist. Eine Dokumentation des Antikorruptions-Mechanismus auf Basis einschlägiger Standards (z. B. „Business Principles“ von Transparency International, „Guidelines Bribery and Corruption“ des International Corporate Governance Network oder der „Global Compact“ der UN) erfolgt in keiner der betrachteten Organisationen. Ein Drittel der Befragten gibt an, dass sich ihre Organisationen nicht mithilfe eines Systems mit der Verhinderung von Korruption beschäftigen.

Soziales: Verbesserungspotenziale bei Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und beim Diversity Management

Ein Thema aus der sozialen Nachhaltigkeitsdimension, welches bei der Onlineumfrage angesprochen wurde, ist der Arbeitnehmerschutz. Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen zur Gesundheitsprävention – sowohl bei Bürotätigkeiten als auch bei Aktionen und Kampagnen. Die Mehrzahl der Teilnehmer spricht ihren Organisationen zu, dass sie Ziele und Maßnahmen zur Gewährleistung eines sicheren und gesunden Arbeitsumfelds formulieren. Dagegen werden lediglich von einem Drittel der Organisationen bei der Durchführung von Kampagnen Sicherheitsaspekte beachtet. Freiwillige Angebote zur Gesundheitsförderung (z. B. Rückenschulungen oder Zuzahlungen zu Fitnessangeboten) werden zudem nicht als relevante organisatorische Maßnahmen aufgefasst. Zwei Organisationen erfassen die gesundheitlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten auf ihre Mitarbeiter systematisch, während ebenfalls zwei Organisationen keinerlei Maßnahmen ergreifen.

Auch Akteure des Dritten Sektors werden durch gesellschaftliche Trends wie Diversity und Demografie bei ihrer Mitarbeiterauswahl und -bindung beeinflusst. Um der zunehmenden Relevanz dieser Themen begegnen zu können, sollte jeder Arbeitgeber den Bedarf derzeitiger und zukünftiger Mitarbeiter kennen und auf diesen eingehen. Aus den Umfrageergebnissen

Grafik 14:
Präventionsmaßnahmen für die Mitarbeitergesundheit



geht hervor, dass bis auf eine Ausnahme alle befragten Organisationen Maßnahmen in diesem Bereich durchführen. In den Interviews zeigte sich zudem, dass sich einige Organisationen noch im Prozess der Umsetzung eines angemessenen Umgangs mit den Anforderungen im Bereich Diversity befinden. Weit verbreitet ist dabei das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle. Weitere Maßnahmen, die von den befragten Organisationen vermehrt eingesetzt werden, betreffen den Umgang mit dem Berufseinstieg und -ausstieg sowie das lebenslange Lernen. Auch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird bei der Hälfte der Befragten bejaht, jedoch nicht in Form von Kinderbetreuungsangeboten umgesetzt. Auch Umschulungen oder Initiativen zur Integration Benachteiligter werden nicht durchgeführt. Auffällig ist, dass nur eine Organisation systematisch wichtige Daten im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel erhebt. Als weiteres Instrument zum systematischen Umgang mit Diversity und Demografie könnte die Formulierung und Dokumentation von Zielen und Maßnahmen dienen. Diese Möglichkeit wird lediglich von zwei Organisationen eingesetzt. Die Interviews offenbarten allerdings auch in diesem Bereich ein Bewusstsein für den Nachholbedarf und es wurde betont, dass Verbesserungsprozesse bereits angestoßen werden, um den Anforderungen eines Diversity-Managements angemessen zu begegnen. Auch im Kontext sozialer Nachhaltigkeit ergeben sich demgemäß Lernfelder, auf denen gemeinnützige und wirtschaftliche Akteure vor ähnlichen bis gleichen Herausforderungen stehen und in der Entwicklung von Lösungsstrategien von den praktischen Erfahrungen des jeweils anderen profitieren könnten.

.2.3 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Integration von Nachhaltigkeit nicht nur für Unternehmen, sondern auch für einige gemeinnützige Organisationen im Bereich der Ernährungsbranche eine Herausforderung darstellt. Akteure aus der Wirtschaft und aus dem Non-Profit-Bereich stehen folglich gleichermaßen vor der Aufgabe, sich im Sinne eines Lernpfads auf den Weg in Richtung eines nachhaltigeren Wirtschaftens zu machen und dabei verstärkt in den Blick zu nehmen, inwiefern sie voneinander lernen und profitieren können. Dies bedeutet, „Partnerschaften als Ort des Lernens für Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen“ (► Klein/Siegmund 2010, S. 14 f.) zu begreifen. Dazu müssen in einem ersten Schritt Vorbehalte abgebaut werden, um sich sodann im Dialog der Synergien bewusst zu werden und schließlich einen gemeinsamen Fahrplan festlegen zu können.

Konkreter formuliert, dürfen sich sowohl Unternehmen als auch NGOs aufgefordert fühlen, ihr Managementsystem sowie den Themenkanon ihrer Aktivitäten zunehmend an den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung auszurichten und auf diese Weise einen Beitrag für eine zukunftsfähige, sozial und ökologisch verträgliche Ernährungswirtschaft zu leisten. Dies bedeutet zunächst, dass Nachhaltigkeit stärker als Managementaufgabe aufgefasst und systematisch in bestehende Strukturen und Abläufe integriert werden muss.

Nachhaltigere Organisationsführung

Die Umfrageergebnisse zeigen auf, dass die systematische Einordnung von Nachhaltigkeit in die Strukturen und Themenlandschaft von gemeinnützigen Organisationen an zahlreichen Stellen Verbesserungspotenzial aufweist. So wird das Managementsystem in vielen Organisationen zwar als strukturiert empfunden, bei genauerer Betrachtung mangelt es jedoch häufig noch an einem verbindlichen Bezug zu Nachhaltigkeit in Form eines Code of Conduct, der Integration in die Satzung sowie einer Dokumentation von Zielen und Maßnahmen. Ein weiteres Lernfeld besteht in einer verbesserten Verankerung des Themas auf der Führungsebene und in der klaren Regelung von Verantwortlichkeiten. Als Bestandteile eines strukturierteren Nachhaltigkeitsmanagements wären außerdem Maßnahmenpläne und regelmäßige Management-Reviews sowie die strukturiertere Dokumentation und Evaluation des eigenen Nachhaltigkeitsengagements im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung wünschenswert. Besonders den Interviews konnte entnommen werden, dass die geringe Strukturierung bzw. der eher informelle, intuitive Charakter des Nachhaltigkeitsengagements einiger NGOs darauf zurückzuführen ist, dass die Organisationen oft klein sind und ihnen nicht die nötigen Kapazitäten für ein strukturierteres Nachhaltigkeitsmanagement zur Verfügung stehen. Vertreter größerer NGOs hingegen räumen einen Nachholbedarf ein oder berichten, dass sie an der schrittweisen Umsetzung einer Systematisierung arbeiten.

Nahezu alle befragten Organisationen führen mittels klassischer sowie innovativer Kommunikationsmethoden einen aktiven Dialog mit ihren externen und internen Anspruchsgruppen und treten in ihrem strategischen Profil für einen Dialog auf Augenhöhe mit anderen Organisationen ein. Dabei wird jedoch die Bedeutung einer transparenten Auswertung und

Veröffentlichung der Ergebnisse noch unterschätzt. An einem einheitlichen Verständnis dessen, was unter einem Dialog auf Augenhöhe zu verstehen ist, ließe sich demnach noch arbeiten. Kooperiert wird vermehrt mit Verbänden, Medien und Politik, also zwischen Vertretern des Ersten und/oder des Dritten Sektors, wenig bis gar nicht jedoch mit Wirtschaftsakteuren. Dies bestätigt sich auch in den qualitativen Interviews. Eine mögliche Erklärung für die zögerliche Umsetzung von Kooperationen mit Wirtschaftsakteuren liegt in der unter Vertretern von NGOs verbreiteten Sorge, ihre Unabhängigkeit als gemeinnützige Organisation aufgeben zu müssen und durch die Aufgabe konfrontativer Strategien ihre Gegenmacht zu verlieren. Weiterhin ergaben die qualitativen Interviews, dass einige NGOs die Konkurrenz zu anderen Organisationen hinsichtlich der Akquise von Spendengeldern an einem kooperativen Umgang mit Unternehmen hindert, da von konfrontativen Strategien mehr Aufmerksamkeit, eine größere Spendebereitschaft und somit ein kompetitiver Vorteil erwartet wird. Schließlich ist außerdem die Zurückhaltung von NGOs auf ihre verbreitete Annahme eines vergleichsweise geringen Einflussvermögens auf Handel und Hersteller in der Ernährungsbranche zurückzuführen, während ihnen ihr Einfluss auf Konsumenten von Ernährungsprodukten vielversprechender erscheint. Darin zeigt sich erneut die Unterschätzung ihrer Retaliationsmacht¹⁸ sowie des Potenzials eines *Austauschs mit* Unternehmen anstelle von *Einfluss auf* Unternehmen. So könnte vor allem in den fortgeschrittenen Phasen drei und vier des Modells nach Geßner¹⁹, in denen erste Ergebnisse und Auswirkungen des gemeinsamen Engagements sichtbar werden, der starke Einfluss von NGOs auf Politik, Konsumenten und Medien nicht mehr nur im Sinne der Retaliationsmacht konfrontativ gegen Unternehmen, sondern kooperativ zum Vorteil beider Seiten genutzt werden. Denn eine positive Nachhaltigkeitskommunikation verbessert nicht nur das Image des Unternehmens und die Nachfrage nach seinen Produkten oder Dienstleistungen seitens verantwortungsbewusster Konsumenten, sondern auch die Reputation der NGO, da sie mit erfolgreichen Kooperationsergebnissen einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft nachweisen kann.

Nachhaltigkeitsthemen

Sämtliche Organisationen, die im Rahmen dieser Studie zu ihrem Nachhaltigkeitsengagement befragt wurden, achten im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit grundsätzlich auf die Umweltverträglichkeit ihrer Projekte und Kampagnen und berücksichtigen Klimaschutzziele. Eigene Klimaschutzziele werden jedoch nur von einer knappen Minderheit formuliert und das Umwelt- und Klimaschutzengagement erscheint insgesamt noch wenig strukturiert. Im Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit besteht noch ein Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial bei den Beschaffungskriterien sowie der fairen Vergütung von Praktikanten, während die Bezahlung von Mitarbeitern überwiegend dem Standard nachhaltigeren Wirtschaftens entspricht. Auch beim Thema Korruptionsbekämpfung lässt sich ein Nachholbedarf erkennen. Soziale Nachhaltigkeitsthemen wie Diversity und Demografie sind in den befragten Organisationen zwar in wertvollen Ansätzen präsent, können jedoch bislang noch als wenig systematisch und durchaus erweiterbar eingeschätzt werden. Obwohl das Engagement der Organisationen

► ¹⁸ Vgl. Kapitel 4.2.1

► ¹⁹ Vgl. Kapitel 2.1

für die Gewährleistung eines sicheren und gesunden Arbeitsumfelds von den befragten Vertretern als angemessen empfunden wird, finden Sicherheitsaspekte beispielsweise in der Organisation und Durchführung von Kampagnen noch zu wenig Beachtung und die Relevanz von gesundheitsfördernden Angeboten wird oftmals unterschätzt.

Nach Simon Zadek befinden wir uns bereits seit einiger Zeit in einer „era of partnership“ (► Zadek 2004, S. 254, zit. nach Lang 2010, S. 25). Angestoßen wurde diese durch die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 in Rio de Janeiro, welche nicht nur „das Thema Nachhaltigkeit ein für allemal auf der internationalen Agenda etabliert[e]“, sondern auch „den Partnerschafts-Ansatz als neues Paradigma nachhaltiger Entwicklung präsentierte“ (► Lang 2010, S. 25)²⁰. Es ist entsprechend zu erwarten, dass die Potenziale von Partnerschaften zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft parallel mit der Bedeutungszunahme sozial und ökologisch verantwortlich wirtschaftender Unternehmen noch weiter ansteigen. Doch bislang liegen die Vorteile einer gemeinsamen Auseinandersetzung mit nachhaltigeren Managementsystemen und der Integration von Nachhaltigkeitsthemen in das Aktivitätsfeld für viele Akteure beider Sektoren offensichtlich noch im Verborgenen bzw. werden die Chancen bislang von der Wahrnehmung der Risiken überdeckt.²¹ Dementsprechend können die Potenziale intersektoraler Partnerschaften als „Königsweg zur nachhaltigen Entwicklung“ (► ebd.) bislang noch nicht gewinnbringend genutzt werden.

4.0 ▸ Gemeinnützige Organisationen im Ernährungsbereich

Um trotz der Heterogenität der gesellschaftlichen Akteure einen konkreten Einblick in die Profile einiger Akteure des Dritten Sektors zu ermöglichen, wurden exemplarisch die für die Ernährungswirtschaft relevantesten Akteure ausgewählt und nähergehend betrachtet. Im Fokus der Profilerstellung standen, neben einem Überblick über ihre grundsätzlichen Aufgabenfelder, das Selbstverständnis der Organisationen sowie ihre (kommunikative) Verhaltensweise. Anhand der daraus generierten Profile wird die Vielfalt der Organisationstypen ersichtlich und es werden Informationen aufbereitet, die Unternehmen bei der Auswahl von Dialog- und Kooperationspartnern unterstützen sollen. Im Folgenden wird zunächst die Auswahl der betrachteten Organisationen (► Kapitel 4.1) und der Analysekriterien (► Kapitel 4.2) beschrieben. In ► Kapitel 4.3 wird ein Überblick der wichtigsten Merkmale der ausgewählten Organisationen tabellarisch dargestellt. Eine ausführlichere Beschreibung der Profile befindet sich schließlich als Nachschlagewerk im ► Anhang II.

►²⁰ Vgl. auch The Partnering Initiative 2011, S. 5.

►²¹ Vgl. Lang 2010, S. 26.

.1 ▾ Auswahl der Organisationen

In Deutschland gibt es eine kaum überschaubare Anzahl von NGOs, kirchlichen Einrichtungen und Verbraucherzentralen. Für eine erste Auswahl wurde das „Lexikon der Nachhaltigkeit“ zurate gezogen.²² Die Eingrenzung der NGOs erfolgte in Absprache mit externen Experten aus Forschung und Praxis im Bereich der Lebensmittelbranche entlang des Kriteriums der Relevanz, ausgehend von der Frage: Inwiefern ist das Arbeitsziel der NGO relevant für die Anforderungen eines nachhaltigen Wirtschaftens in der Lebensmittelbranche?

Auf dieser Grundlage konnte eine Eingrenzung der entscheidenden Akteure vorgenommen werden. Im Ergebnis wurden die folgenden Organisationen für die weitere Analyse ausgewählt:

- ▶ Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND)
- ▶ Deutscher Tierschutzbund
- ▶ Deutsche Umwelthilfe (DUH)
- ▶ Deutsche Welthungerhilfe
- ▶ Diakonie Deutschland (Bundesverband)
- ▶ Fairtrade Deutschland
- ▶ Foodwatch
- ▶ Germanwatch
- ▶ Greenpeace
- ▶ Naturschutzbund (NABU)
- ▶ Verbraucherzentrale (Bundesverband)
- ▶ World Economy, Ecology & Development (Weed e. V.)
- ▶ World Wide Fund For Nature (WWF)

.2 ▾ Auswahl der Analysekriterien

Wie die Studie „Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive“ des H.I.M.A. der Universität des Saarlandes zeigt, lassen sich trotz der unbestreitbaren Heterogenität zwischen den einzelnen Organisationen aus dem Non-Profit-Sektor „bestimmte Verhaltens- und Reaktionsweisen aus den unterschiedlichen Organisationstypen ableiten“ (▶ Zentes et al. 2012, S. 9). Eine Auswahl der Kriterien, die der H.I.M.A.-Studie zugrunde liegen, bildet zunächst den Ausgangspunkt der Erstellung der Profile relevanter NGOs im hiesigen Kontext. Diese umfassen die Kernkompetenzen, Funktion, Ausrichtung, Handlungsaktivität, Instrumente, Bekanntheit und Ressourcen und sollen im Folgenden erläutert werden.

²² Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys (o. J.): NGO: Zivilgesellschaft, http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/ngo_linkliste_1470.htm; letzter Zugriff am 09.02.2015.

Kernkompetenzen

Einen ersten Ansatzpunkt für die Einordnung von Organisationen stellen ihre jeweiligen Kernkompetenzen dar. Diese lassen sich entsprechend dem Aufgabenspektrum, innerhalb dessen sich eine Organisation spezialisiert hat, sowie analog zu den drei Nachhaltigkeitsdimensionen als ökologisch (z. B. Umweltthemen, Waldschutz), sozial (z. B. Menschenrechte) oder wirtschaftlich (z. B. Gerechtigkeit, Anti-Globalisierung) bezeichnen.

Funktion

Akteure des Dritten Sektors verfügen über spezialisiertes und detailliertes Wissen zu einzelnen Themenbereichen und wirken dadurch als „Scharnier“ zwischen Wirtschaft und Staat.²³ Sie können anhand von vier maßgeblichen Funktionen klassifiziert werden:

- ▶ Zum einen können die Organisationen eine *Vorreiterfunktion* einnehmen. In diesem Fall handeln sie als unabhängige Akteure, indem sie neuartige Prozesse initiieren und innovative Projekte entwickeln.²⁴ Die Ergebnisse werden in Form von Forschungsergebnissen und Handlungsempfehlungen Regierungen oder Unternehmen zur Verfügung gestellt.
- ▶ Die *Dienstleisterfunktion* beschreibt die Übernahme oder Ergänzung von Funktionen und Aufgaben, die von Wirtschaft und Politik vernachlässigt oder aus verschiedenen Gründen nicht (mehr) übernommen werden können. Hier stellen NGOs fachliche Beratung, Expertise und Know-how zur Verfügung.²⁵
- ▶ Als Drittes ist die Funktion der *Interessenvertretung* aufzuführen, innerhalb derer sich gemeinnützige Organisationen für die Belange „unterrepräsentierter oder diskriminierter Teile der Gesellschaft“ (▶ ebd., S. 18) einsetzen sowie den Anliegen von Um- und Tierwelt eine Stimme verleihen.
- ▶ Im Rahmen der vierten Funktion, der *moralischen Funktion*, ist es das Ziel der Organisationen, „einen gesellschaftlichen Diskurs bzw. eine nachhaltige Veränderung zu bewirken“ (▶ ebd.). Auf diese Weise nehmen sie die Aufgabe wahr, für gesellschaftliche Werte einzutreten oder aber auch Transparenz zu fördern, um einen öffentlichen Diskurs zu ermöglichen.

Ausrichtung

Eine weitere Möglichkeit zur Kategorisierung der Organisationen stellt ihre Ausrichtung dar. In Anlehnung an die Unterscheidungskriterien der H.I.MA.-Studie werden die ausgewählten Organisationen in dieser Kategorie dahingehend untersucht, ob die Form ihrer Tätigkeit als operational, beratend oder hybrid beschrieben werden kann²⁶:

- ▶ *Operational* tätige Organisationen nutzen ihr Fachwissen, um ihr jeweiliges Thema gezielt voranzubringen. Typisch ist dabei (ähnlich wie bei der Vorreiterfunktion) die Bereitstellung von technischen und fachlichen Fähigkeiten und Expertise, Forschungsergebnissen und Netzwerken.
- ▶ Als „Anwalt“ bzw. „Stimme“ von benachteiligten (Gesellschafts-)Gruppen verstehen sich *beratend* tätige Organisationen. Typisch für diese Ausprägung sind Aufdeckung und Beseitigung von Missständen, Anregung zum gesellschaftlichen Diskurs und die Beeinflussung von Entscheidungsträgern.

▶²³ Vgl. Zentes et al. 2012, S. 17.

▶²⁴ Vgl. ebd.

▶²⁵ Vgl. ebd., S. 17 f. Die Klassifizierung von NGOs als Berater oder Dienstleister wird jedoch vereinzelt kritisch gesehen, indem bezweifelt wird, „[o]b überhaupt solche Organisationen als NGOs anerkannt werden sollen, die in der Wohlfahrtspflege ertragsorientiert, aber nicht profit-orientiert tätig sind“ (Frantz/Mertens 2006, S. 61).

▶²⁶ Vgl. Zentes et al. 2012, S. 10.

0

- ▶ Als Mischform vereinen *hybride* Organisationen sowohl operationale als auch beratende Aspekte. Sie stellen typischerweise ihr Know-how zur Verfügung, weisen aber zugleich auch öffentlich auf Missstände hin.

1.0

2.0

Handlungsaktivität

Eine weitere Kategorisierung von Organisationen kann anhand der Dialogbereitschaft bzw. ihres „Konsenswillens“ (▶ Zentes et al. 2012, S. 11) vorgenommen werden, also entsprechend der Frage, ob ihre Ausrichtung und Handlungsaktivität entweder konfrontativ oder kooperativ ist.

- ▶ *Kooperative* und eingeschränkt kooperative Organisationen sehen Unternehmen nicht nur als Teil des Problems, sondern auch als Schlüssel zur Verbesserung der Missstände und akzeptieren sie damit als potenzielle Partner. Sie zeichnen sich durch kurz- oder langfristige Kooperationen mit Regierungen oder Unternehmen aus. Mithilfe dieser Kooperationen soll eine nachhaltige Verhaltensänderung innerhalb der Gesellschaft erreicht werden. Beispiele für eine typische Art der Zusammenarbeit sind gelabelte Produkte oder Dienstleistungen, gemeinschaftliche Produktentwicklung, Marketingkampagnen oder länderübergreifende Beschaffungsaktivitäten.
- ▶ *Konfrontative* NGOs sind „gegenüber Unternehmen feindlich orientiert oder misstrauisch eingestellt“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 248) und stehen Kooperationen mit Wirtschaftsakteuren skeptisch bis zurückweisend gegenüber. „Sie misstrauen den Kräften des freien Markts und lehnen Formen der Selbstregulierung zwischen Unternehmen ohne staatliche Kontrolle ab. Sie streben stattdessen verbindliche Regeln an, die national wie international gelten.“ (▶ Ebd.)

3.0

4.0

Instrumente

Organisationen steht eine Vielzahl an Aktions- und Reaktionsmitteln zur Verfügung. Das Spektrum reicht dabei – entsprechend der Orientierung ihrer Handlungsaktivität – von kooperativen Ansätzen konstruktiver Stakeholder-Dialoge über Kampagnen bis hin zu konfrontativen Klagen oder Aufrufen zu Konsumenten-Boykotten.²⁷

- ▶ *Konfrontative Instrumente* sind Ausdruck einer misstrauischen bis feindlichen Einstellung gegenüber Unternehmen. Eingesetzt werden Mittel zur öffentlichen Kritik durch Bekanntmachung von Missständen:
 - ▶ materielle Konfrontation: Störung oder Zerstörung von Ressourcen und Technologien, um Betriebsabläufe und Prozesse zu behindern
 - ▶ symbolische Konfrontation: gezielter Einsatz emotionaler Symbole mit dem Ziel gesellschaftlicher oder politischer Verhaltensänderungen
 - ▶ rechtliche Konfrontation: Klagen vor Gericht
- ▶ *Kooperative Instrumente* sind Ausdruck einer moderaten, wohlwollenden bis positiven Einstellung gegenüber Unternehmen. Eingesetzt werden dialogorientierte Mittel, um mit Unternehmen über Anliegen in Verhandlung zu treten. Kooperative Instrumente können

5.0

6.0

A

▶ 27 Vgl. Rieth/Göbel 2005.

zum einen eine Form des Ressourcenaustauschs (z. B. Bereitstellung von Namen/Logos, CSR-Öffentlichkeitsarbeit, Cause Related Marketing, Bereitstellung von Expertise und praktischen Ausführungshilfen, Organisation als Dienstleister, Überwachung des CSR-Engagements), zum anderen dialogorientiert sein (Stakeholder-Dialoge, Multi-Stakeholder-Initiativen).

Bekanntheitsgrad

Ferner können sich Organisationen durch verschiedene Medienstrategien, ihren (dadurch entstehenden) Bekanntheitsgrad und in der Form ihrer Medienpräsenz unterscheiden.

Ressourcen

Als weiteres Charaktermerkmal von Organisationen des Dritten Sektors kommen Finanzierungsinstrumente und Ressourcen allgemein in Betracht. Nichtregierungsorganisationen arbeiten primär nicht gewinnorientiert. Um effektiv und effizient arbeiten, wirken und Themen gestalten zu können, ist die Akquise von Finanzen dennoch unerlässlich. Grundsätzlich verfügen die Organisationen über drei Einnahmequellen. Zunächst stellen die monetäre Unterstützung durch Mitgliedsbeiträge, Klein- und Großspenden, Subventionen, Einnahmen durch Warenverkäufe oder Informationsmaterial, Leistungsentgelte usw. klassische Einnahmequellen dar. Darüber hinaus können auch die Arbeitskraft von Mitgliedern und Unterstützern sowie Sachmittel jeglicher Art zu den elementaren Ressourcen einer NGO gezählt werden.

Nachhaltigkeit

Um schließlich eine Einschätzung hinsichtlich des Nachhaltigkeitsprofils der Organisationen zu ermöglichen, werden die Kriterien für die Clusterung von NGOs der H.I.MA.-Studie um ein Nachhaltigkeitskriterium erweitert. Im Rahmen dessen wird beleuchtet, ob die NGOs ein Leitbild sowie konkrete Ziele im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung formulieren. Diese Aspekte entstammen erneut dem ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften^{Food} und darunter ist zu verstehen, dass Nachhaltigkeit als Strategiethema in das bestehende Leitbild bzw. in die bestehende Unternehmenspolitik sowie in bestehende Zielsysteme integriert wird, um unter den Stakeholdern ein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis zu fördern sowie Orientierung auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Lebens- und Wirtschaftsweise zu bieten.

Alle endgültig ausgewählten Analyse Kriterien werden in ►Tabelle 1 aufgezeigt. Im Zusammenspiel dienen diese zur Organisationsclusterung und unterstützen eine Orientierung im komplexen und heterogenen Dritten Sektor.

0

1.0

2.0

3.0

4.0

5.0

6.0

A

Tabelle 1:

Analysekriterien für die Erstellung der NGO-Profile

Kategorien	Kriterien	Erläuterung
Entstehung und Organisation	Gründungsgeschichte Organisationsstruktur Ressourcen	Wann und durch wen wurde die Organisation gegründet? Wie und in welchen Ländern arbeitet sie? Wie und von wem wird sie finanziert?
Themen und Funktionen	Kernkompetenz Funktion Ausrichtung	Auf welche Kernthemen konzentriert sich die NGO (ökologisch, sozial oder ökonomisch)? Erfüllt die NGO vorrangig die Funktion eines Vorreiters, Dienstleisters, einer Interessenvertretung oder einer moralischen Instanz? Ist die NGO operational, beratend oder hybrid ausgerichtet?
Arbeits- und Kommunikationsstrategie	Handlungsaktivitäten Instrumente Bekanntheitsgrad	Verfolgt die Organisation bei ihren Handlungsaktivitäten eher eine konfrontative oder eine kooperative Strategie? Welche Instrumente setzt sie dabei ein? Welche Medienstrategie und -präsenz zeigt sie?
Nachhaltigkeit	Leitbild	Hat die NGO ein Leitbild mit Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung formuliert?

3

Die Profile ausgewählter Organisationen im Überblick

In einem ausführlichen Desktop-Research wurden die ausgewählten Organisationen in einer strukturierten Analyse entlang der erläuterten Kategorien untersucht. Nachfolgend werden die Profile in einer Auswahl der wichtigsten Kriterien tabellarisch und in aller Kürze veranschaulicht (►siehe Tabelle 2). Die vollständigen Profile können im ►Anhang II eingesehen werden.

NGO	Ausrichtung	Handlungsaktivität	Funktion	Instrumente	Nachhaltigkeit
BUND	hybrid	eher kooperativ	Dienstleister/ Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: ja Ziele: ja
Deutscher Tierschutzbund	eher operational	eher kooperativ	Dienstleister/ Vorreiter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: implizit Ziele: ja
Deutsche Umwelthilfe	eher beratend	kooperativ	Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: nein Ziele: ja
Deutsche Welthungerhilfe	hybrid	kooperativ	Dienstleister	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: ja Ziele: ja
Diakonie	beratend	kooperativ	Dienstleister/ Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: ja Ziele: ja
Fairtrade Deutschland	operational	kooperativ	Interessenvertreter/ Vorreiter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: ja Ziele: ja
Foodwatch	hybrid	eher konfrontativ	Interessenvertreter/ moralische Funktion	symbolische Konfrontation	Leitbild: nein Ziele: implizit
Germanwatch	hybrid	eher kooperativ	Dienstleister/ Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: ja Ziele: ja
Greenpeace	eher operational	eher konfrontativ	Interessenvertreter/ moralische Funktion	materielle und symbolische Konfrontation	Leitbild: nein Ziele: ja
Naturschutzbund Deutschland	hybrid	kooperativ	Dienstleister/ Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: implizit Ziele: ja
Verbraucherzentrale	beratend	eher kooperativ	Interessenvertreter	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: nein Ziele: implizit
Weed e. V.	eher operational	kooperativ	Vorreiter/ Dienstleister	Multi-Stakeholder-Initiativen	Leitbild: nein Ziele: implizit
WWF	hybrid	kooperativ	Dienstleister/ Interessenvertreter	finanzielle Kooperation	Leitbild: ja Ziele: ja

Tabelle 2:

Profile gemeinnütziger Organisationen im Ernährungsbereich

5.0 ▶ Fazit und Handlungsempfehlungen

In dieser Studie konnte gezeigt werden, dass die wirtschaftlichen Akteure des Zweiten Sektors und die gemeinnützigen Akteure des Dritten Sektors hinsichtlich der Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung eine beachtenswerte Schnittmenge haben. Eingangs stand die Frage im Raum, welche Implikationen sich aus der Gültigkeit von Nachhaltigkeitsanforderungen, wie sie beispielsweise in der ISO 26000 oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex für Unternehmen und NGOs formuliert sind, ergeben. Es wurde deutlich, dass es für beide Organisationsformen gilt, sowohl ein nachhaltigeres Managementsystem zu entwickeln als sich auch den Themenfeldern aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen inhaltlich zu widmen. Angesichts der ähnlichen Aufgaben, die mit diesen Anforderungen für Unternehmen und NGOs verbunden sind, kann die Empfehlung ausgesprochen werden, sich als Partner auf einem gemeinsamen Weg zu begegnen, an einem Strang zu ziehen, Kräfte zu bündeln und verstärkt zusammenzuarbeiten.

Entgegen einer häufigen Annahme konnte schon in früheren Studien belegt werden, „dass konfrontative Handlungsoptionen weniger oft Anwendung finden als kooperative“ (▶ Rieth/Göbel 2005, S. 251), denn in Umfragen wurde „[n]eben der Kernaufgabe der Dokumentation und Veröffentlichung von Fehlverhalten von Unternehmen [...] die Option ‚Dialog mit den betroffenen Unternehmen‘ ebenso häufig genannt. 84% der NGOs gaben an, ‚oft‘ oder ‚sehr oft‘ einen Dialog mit Unternehmen zu führen. Die Zeiten der rein konfrontativ orientierten Kampagnenarbeit sind also offenbar vorüber.“ (▶ Ebd.)

Demnach kann ein Trend identifiziert werden, der NGOs seit einigen Jahren weg von der Konfrontation und hin zu mehr Kooperation mit Unternehmen führt und vor allem in Deutschland noch Potenzial zur Intensivierung bietet. „Dies erfordert auf der einen Seite von Unternehmen, sich auf ‚Partnerschaften auf Augenhöhe‘ einzulassen, auf der anderen Seite von den sozialen Trägern und der Öffentlichkeit eine neue ‚Kultur der Anerkennung‘ für Unternehmen, die sich als gute Bürger verhalten.“ (▶ Taubken 2010, S. 50)

Vor diesem Hintergrund hat sich diese Studie zum Ziel gesetzt, Möglichkeiten auszuloten, wie der Trend zur Kooperation zugunsten einer nachhaltigen Transformation der Ernährungsbranche genutzt werden kann, und diese möglichst praxisorientiert zu beschreiben. In diesem Sinne wurden für Akteure aus der Ernährungswirtschaft wissenswerte Grundlagen für dialogorientierte Kooperationen zugunsten eines gemeinsamen Beitrags für eine nachhaltige Entwicklung der Ernährungsbranche aufgezeigt. Dies soll vor allem den Abbau von Vorurteilen und das Aufdecken von Synergien unterstützen und damit die Zusammenarbeit fördern.

Auf Basis der Konzeption des ZNU-Standards als theoretischem Bezugsrahmen wurde mit gemeinnützigen Organisationen aus dem kirchlichen sowie dem Umwelt-, Tier- und Verbraucherschutzbereich eine Onlineumfrage konzipiert, durchgeführt und vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen zu Modellen und Erfolgsfaktoren intersektoraler Partnerschaften analysiert. Die Auswertung der Onlineumfrage trägt zu einer ersten praxisorientierteren Sichtung des Nachhaltigkeitsengagements und der Kooperationsbereitschaft relevanter NGOs bei

(►Kapitel 3). Die Erarbeitung der Nachhaltigkeitsprofile von NGOs, kirchlichen Einrichtungen und Verbraucherzentralen liefert schließlich konkrete Informationen für die Auswahl möglicher Kooperationspartner (►Kapitel 4; ►Anhang II).

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich allgemein zunächst die folgenden drei Erkenntnisse ableiten:

► **1. Kooperationen liegen im Trend**

NGOs verringern ihre konfrontativen Strategien zugunsten einer vermehrten Kooperation mit Unternehmen. Hier entstehen Potenziale, die bislang noch zu wenig genutzt werden.

► **2. Es gibt nicht „die“ NGO**

Gemeinnützige Organisationen sind in vielerlei Hinsicht unterschiedlich. Die NGO-Profile bilden diese Vielfalt ab, nicht nur in Bezug auf ihre thematischen Schwerpunkte und Kernkompetenzen, sondern auch hinsichtlich ihrer Funktion (Vorreiter, Dienstleister, Interessenvertreter, moralische Instanz), Ausrichtung (operational, beratend, hybrid), Handlungsaktivität (konfrontativ, kooperativ) sowie der entsprechend unterschiedlichen Strategien und Instrumente, die eingesetzt werden, um ihre Interessen zu kommunizieren und Ziele zu erreichen. Eine genaue Analyse und eine eingehende Beschäftigung mit potenziellen Kooperationspartnern sind für den Erfolg einer Partnerschaft darum unerlässlich.

► **3. Dialog auf Augenhöhe – sorgfältig planen und schrittweise umsetzen**

Kooperationen können ihr Erfolgspotenzial nur dann entfalten, wenn sie als gemeinsamer Lernprozess begriffen werden, die Partner sich ebenbürtig begegnen und sich im Austausch von Ressourcen und Know-how ergänzen. Welche Schritte dafür im Einzelnen sinnvoll sind, wird in ►Grafik 15 auf S. 50 dargestellt.

Besonders die Ergebnisse der Onlineumfrage und der qualitativen Interviews haben gezeigt, dass sich nicht nur Unternehmen, sondern auch Akteure des Dritten Sektors noch in einem Lernprozess befinden, auf dem sie durchaus bilateral voneinander profitieren können. Die Auswertung der Antworten ergab drei wesentliche Befunde:

► **Hohe Kooperationsbereitschaft bei geringer Intensität (mit Unternehmen)**

Nahezu alle Teilnehmer der Umfrage gaben an, gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aufgeschlossen zu sein. Bisher überwiegt jedoch noch deutlich die Zusammenarbeit mit anderen gemeinnützigen Organisationen, Verbänden und Akteuren aus Politik oder Medien. Die Gründe für diese Diskrepanz, die Hürden und mögliche Überwindungsstrategien sollten weiter erforscht sowie beispielsweise im Rahmen von Diskussionsveranstaltungen praxisnah diskutiert werden.

► **Hoher Einsatz für Nachhaltigkeit bei geringer Systematik und interner Umsetzung in NGOs**

Gemeinnützige Organisationen nehmen sich dem Themenfeld Nachhaltigkeit an, bislang jedoch noch nicht mit der angemessenen Systematik und Verbindlichkeit. So ist Nachhaltigkeit bislang nicht ausreichend in den Managementsystemen angekommen und auch die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen bietet noch Ausbaupotenzial.

0

► **Deutliche Synergien für NGOs und Unternehmen, den »Lernpfad Nachhaltigkeit« gemeinsam zu beschreiten**

1.0

Die empirischen Untersuchungen konnten zeigen, dass Unternehmen und NGOs, was die Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen im eigenen Betrieb betrifft, vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Begegnung und Diskussion „auf Augenhöhe“ angebracht und wünschenswert sind, dass Unternehmen und NGOs als Partner gemeinsam mehr erreichen können und dass es an der Zeit ist, Vorbehalte zu überdenken und Gemeinsamkeiten zu identifizieren.

2.0

Darüber hinaus konnten im Rahmen einer Literaturrecherche zu intersektoralen Partnerschaften zwischen Wirtschafts- und Non-Profit-Akteuren allgemeine Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Unternehmen und NGOs zusammengestellt und wie folgt systematisiert werden:

3.0

► **Strategische Grundbedingungen**

Diese umfassen in erster Linie die sorgfältige Auswahl von Kooperationsform und -partnern, einen regelmäßigen Austausch, einen Wertekonsens und die Begleitung der Kooperationsaktivitäten durch unabhängige Experten.

► **Stakeholder-Dialoge auf Augenhöhe**

Ein zentrales Erfolgskriterium besteht außerdem in der Verständigung auf konkrete Motive und Instrumente sowie darauf, dass die Kooperation nicht nur den jeweiligen Eigeninteressen der beiden Kooperationspartner dienen sollte, sondern dass eine *Win-Win-Win*-Situation angestrebt wird. Dies geschieht dadurch, dass neben dem *Business Case* des Unternehmens und den Interessen der NGO die Lösung eines nachhaltigkeitsbezogenen gesellschaftlichen Problems als *Social Case* im Mittelpunkt der Zielsetzung der Zusammenarbeit steht. Die „Augenhöhe“ entsteht also dadurch, dass die Interessen der jeweiligen Partner sowie ein gemeinsames nachhaltigkeitsbezogenes Interesse gleichsam Beachtung finden und dass die Projektpartner ein Vertrauensverhältnis aufbauen, welches von einer zuverlässigen Handlungs- und Verantwortungsbereitschaft gekennzeichnet ist.

4.0

► **Handlungsbereitschaft**

Nicht zuletzt besteht eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kooperationen in der Einstellung, dass ein Dialog auch immer eine aktive Handlungsbereitschaft voraussetzt.

5.0

► **Risiko- und Verantwortungsbewusstsein**

Beide Partner sollten sich schließlich zuverlässig für die konsequente Einhaltung der vereinbarten Bedingungen und die Umsetzung von Maßnahmen einsetzen sowie sich für die Ergebnisse der Kooperation verantwortlich fühlen. Besonders für Unternehmen gilt es, Kooperationen nicht auf Kosten der Glaubwürdigkeit ihrer Partner aus dem Dritten Sektor vorrangig zur eigenen Legitimitätssteigerung zu nutzen; NGOs sollten indes auf konfrontative Maßnahmen, die für das Partnerunternehmen rufschädigende Wirkung entfalten können, verzichten.

6.0

A

Die Systematisierung verschiedener Partnerschaftsmodelle ermöglicht zudem die Unterscheidung von drei Idealtypen intersektoraler Kooperationen (Sponsoring-Partnerschaft, Dienstleistungspartnerschaft und Stakeholder-Dialoge). Besondere Aufmerksamkeit wurde im Rahmen dieser Studie dem bislang am häufigsten genutzten Modell des Stakeholder-Dialogs zuteil. Dieses stark dialogorientierte Kooperationsmodell bietet den Vorteil, dass auch kooperationsunerfahrene Unternehmen einen intensiven Kontakt mit NGOs als externen Anspruchsgruppen pflegen und sich so der eigenen Unternehmensverantwortung stellen können. Im Gespräch können Synergien identifiziert und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden. Auf diese Weise treten sich Unternehmen und NGOs als ebenbürtige Verhandlungspartner gegenüber und können den Stakeholder-Dialog als Lern-Arena für ein nachhaltigeres Wirtschaften nutzen.

In Anlehnung an das ZNU-Phasenmodell und die Empfehlungen der *Partnering Initiative*²⁸ können Stakeholder-Dialoge vor allem ab der zweiten Entwicklungsphase des Managementsystems eines Unternehmens sinnvoll geplant und umgesetzt werden. Dabei ist es empfehlenswert, entlang der drei Phasen des »Lernprozesses Nachhaltigkeit« vorzugehen. Begleitet und unterstützt wird dies von einer Glaubwürdigkeitsstrategie, auf deren Basis sich eine stabile Partnerschaft entwickeln kann:

► **1. Gewappnet sein für die potenzielle Konfrontation**

Zunächst sollte eine Bestandsaufnahme des aktuellen Nachhaltigkeitsengagements im eigenen Unternehmen durchgeführt werden. Darauf aufbauend können Verbesserungspotenziale identifiziert und erste konkrete Schritte im Sinne eines fallbezogenen Nachhaltigkeitsmanagements unternommen werden. Vorteilhaft bei dieser unternehmensinternen Status-quo-Erfassung ist, dass dieses Vorgehen bereits den Charakter einer Früherkennung impliziert. Somit werden dem Unternehmen auch relevante kritische Nachhaltigkeitsthemen bewusst. Die zunächst interne Auseinandersetzung mit den identifizierten Themen und die sich anschließende Ausarbeitung von potenziellen Verbesserungsmaßnahmen im Sinne eines Risikomanagements zeigen zugleich die Handlungsspielräume eines Unternehmens auf. Auch stellt die aktive Beschäftigung mit den eigenen Unternehmensauswirkungen auf die Nachhaltigkeitsdimensionen eine elementare Glaubwürdigkeits- und Vertrauensgrundlage für die Planung von Kooperationen dar.

► **2. Ansätze zur Kooperation**

Aufbauend auf der Früherkennung und dem Risikomanagement können nun erste Kooperationen, zunächst in der Form von Stakeholder-Dialogen, etabliert werden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Vorbehalte gegenüber Akteuren aus dem Dritten Sektor abzubauen, geeignete Partner zu identifizieren und mit ihnen in Kontakt zu treten. Während es in der ersten Phase vorwiegend darum geht, sich fallspezifisch gegen konfrontative Maßnahmen von NGOs zu schützen, können Unternehmen in dieser Phase bereits auf NGOs zugehen und Kooperationsmöglichkeiten ausloten. Als potenzielle Partner kommen vor allem diejenigen kooperativ ausgerichteten NGOs infrage, die selbst auch um ein nachhaltigeres Management und die Integration von Nachhaltigkeitsthemen bemüht sind. Diese können der Übersicht

►²⁸ Vgl. The Partnering Initiative 2011; The Partnering Initiative o. J.; Tennyson et al. 2008, S. 8.

in Tabelle 2 (►Kapitel 4.3) sowie im Detail den im ►Anhang II zusammengestellten Profilen relevanter NGOs entnommen werden.

Sind geeignete Partner identifiziert, können Ansätze zur Kooperation und damit einhergehende Partnerschaftsmodelle ausgelotet und strukturiert werden. Mithilfe der Kooperationspartner und den damit verbundenen neuen Perspektiven auf unternehmerisches Handeln können Produkt- und Prozessinnovationen gefunden und umgesetzt werden (Ressourcen mobilisieren). Darauf aufbauend können die Kooperationen weiter intensiviert und der Innovationscharakter verstärkt werden, was wiederum dem Übergang zu der dritten Phase entspricht.

► 3. Transformation

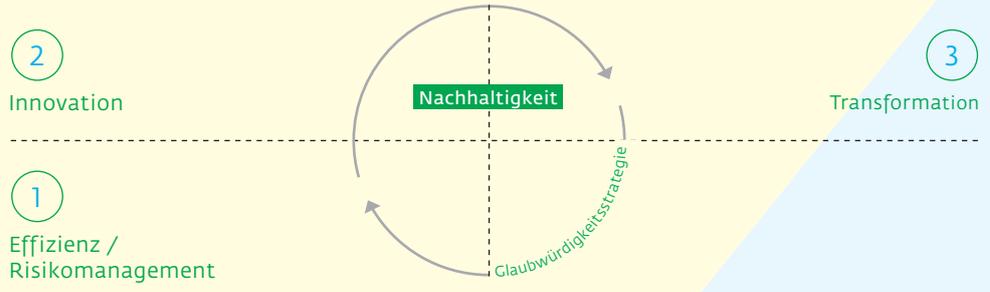
Anschließend werden in Phase drei die Kernaktivitäten des Unternehmens entlang der Nachhaltigkeitsdimensionen (Umwelt, Wirtschaft, Soziales) diskutiert, bewertet und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt sowie von externen Experten begleitet. Die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Dritten Sektor kann sich nun intensivieren und systematischer gestaltet werden; ihr Wert ist beiden Partnern inzwischen bewusst und die Möglichkeiten längerfristiger „business-to-business relationships“ (►Tennyson et al. 2008, S. 8) rücken in den Fokus des Dialogs und der Kooperation.

Unternehmen verstehen sich als gesellschaftliche Akteure und nehmen aktiv die damit verbundene Verantwortung wahr. Der Dialog und die Kooperation mit den Anspruchsgruppen öffnen sich weiter und eine vertrauensvolle Beziehung zu den ausgewählten gemeinnützigen Akteuren liegt vor. Auf dieser Beziehungsebene können Ansätze zu Transformationen für die Ernährungswirtschaft und ebenso für die Gesellschaft entwickelt, gemeinsam verfolgt und erzielt werden. Geprägt wird dieser Transformationsgedanke insbesondere durch die langfristige Ausrichtung der gemeinsamen Ziele und Strategien. Das proaktive Lernen von Unternehmen und gemeinnützigen Akteuren auf Augenhöhe kann zudem Anstoß sein, die Kooperation auf weitere Themen auszudehnen, sodass ein sich selbst verstärkender Prozess – wie im ZNU-Phasenmodell – generiert werden kann.

Im Zuge einer phasenbegleitenden **Glaubwürdigkeitsstrategie** sollte sich sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Sicht der gemeinnützigen Kooperationspartner um einen Dialog auf Augenhöhe bemüht werden. Denn eine wesentliche Erkenntnis aus der Analyse der Theorie ist es, dass Stakeholder-Dialoge und Kooperationen von Beginn an gegenseitigen Respekt verlangen und eine Ebenbürtigkeit zum Ziel haben müssen. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass nun langfristige Kooperationen und gemeinsame Strategien für die Zukunft geplant und umgesetzt werden können. Spätestens nach dem Durchlauf der ersten beiden Phasen sollte sich ein gegenseitiges Vertrauen als Selbstverständlichkeit etabliert haben. Auf der Basis dieser vertrauensvollen Beziehung zwischen Unternehmen und Akteuren des Dritten Sektors können dann die Kooperationen auf neue Nachhaltigkeitsthemen ausgeweitet werden.

Entwicklungspfad für Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs

Entwickelt durch: Hoppen, Geßner und Diekmann (2015)



	Ziele aus Unternehmensperspektive	Haltung von NGOs	12 Schritte zur Partnerschaft ²⁹	Beziehung Unternehmen und NGO
1	Handlungsspielräume durch Risikomanagement			
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bestandsaufnahme des eigenen Nachhaltigkeitsengagements ✓ Schutz vor NGO-Konfrontationen durch proaktives Aufgreifen vernachlässigter, brenzlicher Themen 	eher konfrontativ	1. Aufgaben- und Problembestimmung	<p>Gewappnet sein für die potenzielle Konfrontation</p> <p>Um Konfrontationen zu entgehen, ist es wichtig, eine Früherkennung zu relevanten Nachhaltigkeitsthemen durchzuführen und diese Themen zunächst intern zu bearbeiten und zu verbessern.</p>
2	Innovationen durch Kooperation			
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Themen und Fragen definieren ✓ Prioritäten festlegen 	eher kooperativ	2. Partner identifizieren 3. Kooperation vereinbaren 4. Partnerschaftsmodelle ausloten 5. Partnerschaft strukturieren 6. Ressourcen mobilisieren	<p>Ansätze zur Kooperation</p> <p>Ist ein Unternehmen oder eine Organisation proaktiv gut aufgestellt zu den Nachhaltigkeitsthemen, kann mit der Planung und Initiierung von <i>Stakeholder-Dialogen</i> begonnen werden.</p>
3	Transformation durch gemeinsame Langfristziele			
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kontakt intensivieren ✓ vorausschauende Konfliktlösung ✓ systematische Annäherung an gemeinsame Ziele ✓ Planung langfristiger Kooperationen ✓ Entwicklung gemeinsamer Strategien 	kooperativ	7. Pläne und Ziele umsetzen 8. (Zwischen-)Ergebnisse messen 9. Fortschritte prüfen 10. Ziele und Maßnahmen überarbeiten 11. Kooperationen ausbauen 12. langfristige Strategien planen	<p>Transformation</p> <p>geprägt durch das gemeinsame, proaktive Lernen auf Augenhöhe</p>
Glaubwürdigkeitsstrategie				
Die Glaubwürdigkeit im Dialog mit Augenmaß steigern. Dies bildet eine wichtige Basis, um Nachhaltigkeitsthemen anzugehen, und ermöglicht erst den Prozess vom Risikomanagement über die Innovation hin zur Transformation.				

²⁹ In Anlehnung an die „Phases in the Partnering Process“ (►The Partnering Initiative 2011, S. 6) sowie die „Twelve Steps towards successful cross-sector partnerships“ (►The Partnering Initiative o. J.).

Grafik 15: Entwicklungspfad für Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs

II ▶ Literaturverzeichnis

0

1.0

2.0

Abzug, R.; Webb, N. J. (1999): »Relationships Between Nonprofit and For-profit Organizations: A Stakeholder Perspective«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (4), S. 416-431.

Aachener Stiftung Kathy Beys (o. J.): NGO: Zivilgesellschaft. Online verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nro_ngo_560.htm (letzter Zugriff am 09.02.2015).

Austin, J. E. (2000): »Strategic collaboration between nonprofits and businesses«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), S. 69-97.

3.0

Austin, J. E.; Seitanidi, M. M. (2012a): »Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofit and Businesses. Part 1: Value Creation Spectrum and Collaboration Stages«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), S. 726-758.

4.0

Austin, J. E.; Seitanidi, M. M. (2012b): »Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofit and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), S. 929-968.

5.0

Behrens, B. (2010): »Verantwortung im Kerngeschäft als Basis einer Zusammenarbeit – Die Forderungen von Greenpeace an Unternehmen«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen. Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 93-98.

6.0



A

van Bentem, N. (2006): *Vereine, eingetragene Vereine, Dritter-Sektor-Organisationen. Eine empirische Analyse des lokalen Dritten Sektors*. Münster: Waxmann.

Bortz, J.; Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.): »Dritter Sektor«. Online verfügbar unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17369/dritter-sektor> (letzter Zugriff am 09.03.2015).

Burchell, J.; Cook, J. (2013): »Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business-NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue«, in: *Journal of Business Ethics*, 113 (3), S. 505-518.

Clarkson, M. B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117.

credibility.wegewerk; Medienfabrik Gütersloh (2010): *Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs – CSR Studie*. PDF unter: http://fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf (letzter Zugriff am 10.03.2015).

Curbach, J. (2008): »Zwischen Boykott und CSR – Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs«, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu)*, 9(3), S. 368-391.

Deutscher Tierschutzbund e. V. (2013): *Satzung Deutscher Tierschutzbund e. V.* PDF unter: http://www.tierschutzbund.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Organisation/Satzung_DTSchB.pdf (letzter Zugriff am 10.03.2015).

- [DIN] Deutsches Institut für Normung (2011): DIN ISO 26000: 2011-01 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Berlin: Beuth Verlag.
- [EUCOM] Europäische Kommission (Hg.) (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel: KOM (2011) 681 endgültig. PDF unter: https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf (letzter Zugriff am 09.03.2015).
- Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (2013): Aktualisierte Umwelterklärung 2013. PDF unter: http://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/0_Ueber-uns/Aktualisierte_Umwelterklaerung_EWDE_2013_final.pdf (letzter Zugriff am 10.03.2015).
- Frantz, C.; Mertens, K. (2006): Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gattenlöhner, U. (2012): »Kooperation oder Konfrontation? Wie Unternehmen und Umweltverbände zusammenarbeiten«, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften 04/2012, S. 62-64.
- Geßner, C. (2008): Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien: Konzeption und Evaluation. Frankfurt a. M.: Peter Lang – Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Geßner, C.; Kölle, A.; Ludemann, K.; Rübbecke, M.; Diekmann, V. (2013): ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften^{Food}. Witten: ZNU-Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung/Private Universität Witten/Herdecke GmbH.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greenpeace (2012): Eine neue Welt – nicht dasselbe in Grün! 12 Forderungen und Thesen von Greenpeace zum Erdgipfel von Rio 2012. PDF unter: <http://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/20120611-Greenpeace-Forderungen-UN-Gipfel-Rio-2012.pdf> (letzter Zugriff am 10.03.2015).
- Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit. Eine Einführung, 2. Auflage. Frankfurt/New York: Campus.
- Klein, S. (2010): »Partnerschaftsallianzen – Die neue Lernarena für Unternehmen und NGOs«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 52-60.
- Klein, S.; Siegmund, K. (2010): »Partnerschaften zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen – Eine Innenbetrachtung«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-16.
- Kölle, A. (2008): Risikomanagement als Strategisches Instrument zum Nachhaltigen Wirtschaften. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Lackmann, J. (2010): Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt. Eine empirische Analyse. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lang, S. (2010): »Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im

- 0
1.0
2.0
- Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19-42.
- Le Ber, M. J.; Branzei, O. (2010a): »(Re)Forming Strategic Cross-sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation«, in: *Business & Society*, 49 (1), S. 140-172.
- Le Ber, M. J.; Branzei, O. (2010b): »Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions«, in: *Journal of Business Ethics*, 94 (1), S. 163-195.
- 3.0
- Marschall, T. (2010): »Advocate, Stakeholder, Fundraiser – Partnerschaften zwischen NGOs und Unternehmen im Spannungsfeld zwischen entwicklungspolitischen Forderungen und Fundraising«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73-84.
- 4.0
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997): »Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts«, in: *The Academy of Management Review*, 22 (4), S. 853-886.
- 5.0
- Müller, E.; Mackert, H. (2003): Bildung für Haushalt und Konsum als vorsorgender Verbraucherschutz. Verbraucherzentrale Bundesverband e. V. PDF unter: http://www.evb-online.de/docs/bildung_haushalt_konsum_03_03.pdf (letzter Zugriff am 09.03.2015).
- 6.0
▼
- A
- Ott, K.; Döring, R. (2008): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Rieth, R.; Göbel, T. (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen, in: *zfwu*, 6(2), S. 244-261.
- Schirmer, H. (2014): Combined Forces for Social Impact. Investigating Partnership Dynamics Between Social Ventures and Corporations. Berlin: Springer Fachmedien.
- Schmiedeknecht, M. (2008): »ISO 26000. Reflecting the Process of a Multistakeholder Dialogue – An empirical study«, in: *KIEM Working Paper 29/2008*. PDF unter: http://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou_kiem/Working_Papers/WP_29_2008_Internetversion__Schreibgeschuetzt_.pdf (letzter Zugriff: 11.12.2014).
- Schmiedeknecht, M. (2010): »Was bedeutet gesellschaftliche Verantwortung in Zeiten der Globalisierung und des wirtschaftlichen Umbruchs? Die Konstruktion einer globalen Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen (ISO 26000)«, in: E. Polledri, G. Drews-Sylla, H. Leontij, E. Dütschke (Hg.): *Konstruierte Norm[alität][en] – normale Abweichung[en]*. Tagungsband. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 299-312.
- Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2007): Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperationen und Fusionen – Eine Handreichung des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz. Arbeitshilfen, Nr. 209. Bonn. PDF unter: <http://www.diag-mav-pb.de/diag-mav/medium/Arbeitshilfe%20209.pdf?m=7919> (letzter Zugriff am 09.03.2015).
- Seitanidi, M. M.; Crane, A. (2009): »Implementing CSR through Partnerships: Understanding the Selection, Design and

- Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships«, in: *Journal of Business Ethics*, 85, S. 413-429.
- Selsky, J. W.; Parker, B. (2005): »Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice«, in: *Journal of Management*, 31 (6), S. 849-873.
- Taubken, N. (2010): »Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen«, in: S. Klein und K. Siegmund (Hg.): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 43-51.
- Tennyson, R.; Harrison, T.; Wisheart, M. (2008): *Emerging Opportunities for NGO-Business Partnerships*. Accenture Development Partnerships, The Partnering Initiative und World Vision International. PDF unter: <http://www.thecrowleyinstitute.org/wp-content/uploads/2012/04/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships.pdf> (letzter Zugriff am 02.03.2015).
- The Partnering Initiative (2011): *The Partnering Toolbook. An Essential Guide to Cross-Sector Partnering*. Online verfügbar unter: <http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/> (letzter Zugriff am 17.02.2015).
- The Partnering Initiative (o. J.): *Twelve Steps towards successful cross-sector partnership*. PDF unter: http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/11/12-steps_handout.pdf (letzter Zugriff am 03.03.2015)
- United Nations (2003): *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations Publications.
- Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Saz-Carranza, A. (2006): *Nonprofit organizations: Challenges and collaboration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Vorbohle, K. (2010): *Lokale Antworten auf globale Herausforderungen: Integrative Kooperationen zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen im Kontext von Corporate Social Responsiveness*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- [WCED] Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987): *Brundtland-Bericht – Unsere gemeinsame Zukunft*. Online verfügbar unter: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (letzter Zugriff am 09.03.2015).
- Willetts, P. (2002): *What is a Non-Governmental Organization?*. Online verfügbar unter: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/cs-ntwks/NGO-ART.HTM> (letzter Zugriff am 10.03.2015).
- Zentes, J.; Kolb, S.; Fechter, M. (2012): *Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive*. Frankfurt a. M.: H.I.MA.
- Zimmermann, T. A. (1998): *Shareholder Value und Stakeholder Value: Alternative Unternehmensführungskonzepte?* Kurzreferat im Rahmen des Economic Policy Club von Prof. Dr. Michael Schmid an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg am 12. Januar 1998.

Anhang

I ▶ Definitionen

.I ▶ Organisationen des Dritten Sektors

Zur grundsätzlichen Einordnung der in dieser Studie betrachteten Organisationen wird der Begriff des „Dritten Sektors“ verwendet. Diese Bezeichnung beschreibt die Gesamtheit der Organisationen, die weder dem sogenannten Ersten Sektor (idealtypisch der Staat mit seinen Regierungen, Behörden und Ämtern) noch dem Zweiten Sektor (idealtypisch der Markt und die dazugehörigen Unternehmen) zugeordnet werden können.³⁰

Grafik 16:
Die Sektoren Staat, Markt und Non-Profit-Organisationen im Überblick³¹



Bei Institutionen des Dritten Sektors handelt es sich um formal und dauerhaft organisierte Institutionen, die weder von staatlicher Verwaltung oder Organisation gefördert werden noch als primäre Marktakteure gelten, sondern unabhängig sind: „Der dritte Sektor neben Markt und Staat umfasst all jene Organisationen, Handlungszusammenhänge und Aktionen, die dem privaten, (zivil)gesellschaftlichen, nicht primär gewinnmaximierenden Bereich zuzuordnen sind.“ (→Frantz/Martens 2006, S. 18) Insbesondere im deutschen Sprachgebrauch findet häufig eine Gleichstellung des Dritten Sektors mit dem Begriff des „Non-Profit-Sektors“ statt.³² Als Non-Profit-Akteure gelten neben klassischen NGOs auch Unternehmen, „deren

▶ ³⁰ Vgl. Frantz/Martens 2006, S. 18.

▶ ³¹ Anlehnung an Frantz/Martens 2006, S. 19.

▶ ³² Im Gabler Wirtschaftslexikon ist dazu nachzulesen: „Der Begriff des Nonprofit-Sektors wird häufig in der Betriebswirtschaftslehre verwendet, der Begriff des ‚Third Sector‘ eher in der Volkswirtschaftslehre und der Politikwissenschaft.“, vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dritter-sektor.html> (letzter Zugriff am 13.02.2015).

primäres wirtschaftliches Ziel nicht die Gewinnerzielung, sondern die Erbringung einer Leistung (z. B. Angebot von Waren aus der Dritten Welt), die Beschäftigung von ansonsten Arbeitslosen (z. B. Beschäftigungsgesellschaften) etc. ist." (► Schubert/Klein 2011, zit. nach Bundeszentrale für politische Bildung) Oftmals wird Akteuren des Dritten Sektors auch das Kriterium zugeordnet, dass sie die erzielten Gewinne nicht an Anteilseigner oder Mitglieder ausschütten, sondern für den übergeordneten Zweck der Organisation verwenden.³³ In jedem Fall sind Akteure des Dritten Sektors freiwillige Zusammenschlüsse von Personen, die sich für eine bestimmte Sache engagieren, die dem Gemeinwohl dient. Daher betrachtet diese Studie sowohl typische Nichtregierungsorganisationen (NGOs) als auch kirchliche Organisationen und Verbraucherzentralen als Vertreter des Dritten Sektors.

.II ► Nichtregierungsorganisation (NGO)

Ursprünglich wurde der Begriff der „Nichtregierungsorganisation“ im Englischen als *Non-Governmental Organization* von den Vereinten Nationen geprägt, um im Rahmen von politischen Beteiligungsprozessen der UN zivilgesellschaftliche Vertreter von den staatlichen Akteuren abgrenzen zu können. Seither wird er für Organisationen verwendet, die sich (unabhängig von der UN) sozial- und umweltpolitisch engagieren. Bislang existiert jedoch keine allgemeingültige Definition, mit der weltweit gearbeitet wird.³⁴ Denn: „NGO‘ ist inzwischen zur allseits benutzten Vokabel geworden, doch was genau unter dem Kürzel zu verstehen ist, was NGOs charakterisiert (und was nicht) und wie sie sich von anderen Akteuren unterscheiden, wird selten präzisiert.“ (► Frantz/Martens 2006, S. 21) Kennzeichnend für die Vielzahl an Begriffsklärungen ist ihre entweder *zu enge*, „der empirisch beobachtbaren Vielfalt der NGOs“ (► Zentes et al. 2012, S. 4) also nicht angemessene, oder aber *negative* Form der Definition. Negative Definitionen legen fest, welche Abgrenzungen vorgenommen werden müssen, ohne „im positiven Sinne“ (► ebd.) zu erklären, was eine NGO ausmacht. Dieser Studie legen wir die umfassendere Definition der UN zugrunde und verstehen NGOs dementsprechend wie folgt:

► „Eine nichtstaatliche Organisation (NGO) ist eine nicht-gewinnorientierte und auf freiwilliger Arbeit basierende Organisation von Bürgern, die sowohl lokal als auch national oder international organisiert und tätig sein kann. Auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet und von Leuten mit einem gemeinsamen Interesse gegründet, versuchen NGOs, eine Vielfalt von Leistungen und humanitären Funktionen wahrzunehmen, Bürgeranliegen bei Regierungen vorzubringen, die politische Landschaft zu beobachten und das politische Engagement in der Bevölkerung zu erwecken. Sie stellen Analysen und Sachverstand zur Verfügung, dienen als Frühwarnmechanismus und helfen, internationale Übereinkünfte zu beobachten und umzusetzen. Manche NGOs sind für ganz bestimmte Aufgaben gegründet, so zum Beispiel Menschenrechte, Umwelt oder Gesundheit.“ (► Zentes et al. 2012, S. 5)

► 33 Vgl. United Nations 2003, S. 229.

► 34 Vgl. Willetts 2002, S. 6.

.III ▶ Kirchliche Einrichtungen

Neben den klassischen NGOs zählen kirchliche Einrichtungen ebenfalls zu den hier betrachteten Akteuren des Dritten Sektors. Als kirchliche Einrichtungen werden Organisationen bezeichnet, die sich in einer kirchlichen Trägerschaft befinden. Obwohl der Gemeinnutzen durch die Konfessionszugehörigkeit leicht eingeschränkt wirkt, „sind viele kirchliche Einrichtungen als gemeinnützig anerkannt“ (▶van Bentem 2006, S. 132, Fußnote 191), wenn von ihren Tätigkeiten auch Personen anderer oder keiner Religionszugehörigkeit profitieren können bzw. wenn auch ihnen eine Mitgliedschaft offensteht.³⁵

Das Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz definiert kirchliche Einrichtungen wie folgt:

]] ▶ „Soziale Einrichtungen und Dienste in kirchlicher Trägerschaft sind wesentliche Instrumente des Hilfehandelns der Kirche in der Gesellschaft. Sie sind Ausdruck der Sorge der Kirche um das Wohlergehen, die Gesundheit und die Würde des Menschen. Im kirchlichen Selbstverständnis nehmen sie Teil an der Erfüllung des sozial-diakonischen Auftrages der Kirche und gehören mit zu ihrem Lebensvollzug.“ (▶Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz 2007, S. 9)

Bei kirchlichen Einrichtungen kann es sich sowohl um Krankenhäuser, Pflegeheime, Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft und Stiftungen als auch um öffentliche Interessenvertretungen handeln. Letztere erfüllen eine gesellschaftliche Funktion, indem sie zu gesellschaftlich relevanten Themen informieren, mit weiteren Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft oder Medien in einen Dialog treten sowie Katastrophenhilfe und Entwicklungsarbeit leisten. In Deutschland gibt es verschiedene Organisationen, die ein öffentliches Interesse verfolgen und zugleich konfessionsgebundene Einrichtungen darstellen.

.IV ▶ Verbraucherzentralen

Die Verbraucherzentralen beschreiben sich selbst als „unabhängige, überwiegend öffentlich finanzierte, gemeinnützige Organisationen“, deren Ziel darin besteht, „Verbraucherinnen und Verbraucher in Fragen des privaten Konsums zu informieren, zu beraten und zu unterstützen.“ (▶Verbraucherzentrale 2014) Zentrale Aufgabe ist es dabei, den Konsumenten mehr Transparenz bezüglich der Marktbedingungen zu ermöglichen sowie gesundheitliche oder ökologische Parameter aufzuzeigen, die das Konsumverhalten beeinflussen können. „So stellte z. B. der zunehmende Stellenwert der Ökologie in der öffentlichen Diskussion in den 70er und 80er Jahren einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel in der Verbraucherbildung dar und verschob ihren Schwerpunkt von ökonomischen Fragestellungen hin zu mehr ökologischer und sozialer Verant-

▶ 35 Vgl. Willetts 2002, S. 6.

wortlichkeit.“ (►Müller/Mackert 2003, S. 9) Dafür werden Rechtsverstöße durch irreführende Werbung oder unzulässige Vertragsklauseln verfolgt und durch Abmahnungen oder Klagen verhindert.

In Deutschland gibt es, über alle Bundesländer verteilt, insgesamt 200 Verbraucherzentralen. Auf diese Weise werden Verbraucherinteressen auf kommunaler und landespolitischer Ebene vertreten. Die Verbraucherzentralen finanzieren ihre Arbeit aus „öffentlichen Zuwendungen des Bundes, der Länder und der Europäischen Union, ferner aus anteiligen Mitteln der Städte und Kreise für die örtlichen Beratungsstellen sowie durch Spenden, Einnahmen aus der Beratung und dem Verkauf ihrer Ratgeber.“³⁶

Die Verbraucherzentralen verstehen sich als Informant der Öffentlichkeit und stellen verbraucherrelevante Informationen durch Aktionen, Projekte und Ausstellungen zur Verfügung. Die Zentralen arbeiten auch mit Schulen und Einrichtungen der Jugend- und Erwachsenenbildung zusammen. Sie fungieren darüber hinaus als Berater und stellen über Telefon und Internet Beratungsleistungen zur Verfügung, u. a. bezüglich Kauf- und Dienstleistungsverträgen, Kreditrecht, Schuldnerverfahren, Versicherungen, Patientenrechten, Energie und auch Ernährungsfragen.

.V ► Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Die heutige Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs wurde durch eine politische Nachhaltigkeitsdebatte geprägt, die ihren Ursprung in dem 1987 erschienenen Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) hat, einer 1980 gegründeten, unabhängigen Sachverständigenkommission der UN.³⁷ Der sogenannte „Brundtland-Bericht“ lieferte erstmals eine allgemein anerkannte Nachhaltigkeitsdefinition, die das Thema auf der internationalen politischen Bühne etablierte und bis heute verbreitet zitiert wird: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (►WCED 1987, Kapitel 1, Abs. 49)

Seit seiner Entstehung im Kontext der Waldwirtschaft im 18. Jahrhundert hat der Nachhaltigkeitsbegriff eine dreigliedrige Bedeutungszusammensetzung, welche die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales vereint. Die Idee einer nachhaltigen Entwicklung hat zudem einen normativen Charakter, der die Übernutzung natürlicher Ressourcen kritisiert und eine Lebens- und Wirtschaftsweise innerhalb der natürlichen Grenzen des Planeten fordert, um die Bedingungen eines guten Lebens für zukünftige Generationen zu erhalten. In diesem Sinne ist mit Nachhaltigkeit auch eine Zukunftsfähigkeit im Sinne intergenerationaler Gerechtigkeit gemeint. Mit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts avancierte das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung zu einem nahezu allgegenwärtigen Schlüsselbegriff, der aus Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit nicht mehr wegzudenken ist.³⁸

► ³⁶ <http://www.verbraucherzentrale.de/faq-verbraucherzentralen#faq4> (letzter Zugriff am 11.03.2015).

► ³⁷ Vgl. Ott/Döring 2008, S. 28.

► ³⁸ Vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012; Ott/Döring 2008.

.VI ▶ Nachhaltiger Wirtschaften

Im Rahmen des von Geßner (2008) erarbeiteten Phasenmodells werden drei Kategorien unternehmerischer Nachhaltigkeit unterschieden, die gleichsam als Phasen eines Reifeprozesses vom *Nachhaltigkeitsmanagement* über *Nachhaltiges Management* hin zu *Nachhaltigem Wirtschaften* zu verstehen sind.³⁹ Die ersten beiden Phasen, Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltiges Management, beschreiben Zustände unternehmerischer Nachhaltigkeit, die noch stark von einzelwirtschaftlicher Gewinnoptimierung und reaktivem Management geprägt sind.

Während das Nachhaltigkeitsmanagement einen stark defensiven Charakter aufweist und eher operativ denn strategisch ausgerichtet ist, ist das Nachhaltige Management zunehmend um Frühaufklärung und die systematische Integration von Nachhaltigkeit bemüht. „Nachhaltiges Wirtschaften ist der am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichtete rationale Umgang mit knappen Ressourcen zur Befriedigung von Bedürfnissen.“ (▶ Geßner 2008, S. 126) Diese dritte Phase ist dadurch charakterisiert, dass sich die Unternehmensgrenzen nun nach außen verschieben: „Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte werden [...] ganzheitlich berücksichtigt, d. h. insbesondere auch in ihren Wechselwirkungen, ob kongruent oder konfliktär, betrachtet.“ (▶ Ebd.) Mit Kölle (2008) lässt sich ergänzen bzw. präzisieren, dass „unter nachhaltigem Wirtschaften auf Unternehmensebene eine Strategie verstanden wird, die nicht nur wirtschaftliche Ziele, sondern gleichzeitig ökologische und soziale Aspekte beachtet, gegeneinander abwägt und damit langfristig den Unternehmenserfolg sichert.“ (▶ Kölle 2008, S. 68) Nachhaltiges Wirtschaften zeichnet sich entsprechend durch strategische Frühaufklärung, transformative Strategien und hohe Glaubwürdigkeit aus. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei im Sinne des Stakeholder-Ansatzes „die explizite Berücksichtigung der Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen der jeweiligen Unternehmung sowie die lebenslange und unternehmensbegleitende Kompetenzentwicklung aller Akteure“ (▶ ebd., S. 69) ein.

Nachhaltiger Wirtschaften beschreibt entsprechend eine prozesshafte, unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung, die sich entlang der drei Reifephasen entwickelt, und soll hier wie folgt definiert werden:

]] ▶ „Nachhaltiger Wirtschaften bedeutet, auf Unternehmens- und auf Produktebene schrittweise mehr Verantwortung für Mensch und Natur zu übernehmen – vom Unternehmensstandort über die Wertschöpfungskette bis hin zur Gesellschaft. Hierbei gilt es sowohl das globale Nord-Südgefälle als auch die zukünftigen Generationen im Blick zu haben. Nachhaltiger Wirtschaften ist ein mittel- bis langfristiger Lernprozess, der einen offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens voraussetzt.“ (▶ Geßner et al. 2013, S. 6)

▶ 39 Vgl. für eine ausführliche Darstellung des Phasenmodells Kapitel 2.1.

.VII ▶ Stakeholder

Das klassische Verständnis des Begriffs *Stakeholder* (dt. Anspruchsgruppe) ist von R. Edward Freeman geprägt; seiner Definition folgend gilt jede Person oder Gruppierung als Stakeholder eines Unternehmens, die Einfluss auf die Prozesse und Leistungen des Unternehmens hat oder von diesen beeinflusst wird: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“ (► Freeman 1984, zit. nach Mitchell et al. 1997, S. 856)

Jüngere Definitionen erweitern den Begriff um eine normative Dimension, indem sie die Legitimität des Anspruchs als konstitutives Merkmal hinzunehmen. In diesem Kontext wird der Stakeholder u. a. als freiwilliger oder unfreiwilliger Risikoträger begriffen. Erst das Risiko bedingt/legitimiert den individuellen Anspruch.⁴⁰ Ferner hat sich eine qualitative Unterscheidung zwischen primären und sekundären Anspruchsgruppen etabliert. Die *primäre* Anspruchsgruppe qualifiziert sich dadurch, dass sie existenzsichernd für das Unternehmen ist: „A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern.“ (► Clarkson 1995, S. 106) Die *sekundäre* Anspruchsgruppe hingegen hat keine existenzielle Relevanz, übt aber einen direkten oder indirekten Einfluss auf Unternehmensprozesse aus oder wird durch sie beeinflusst.⁴¹ Im Kontext des ZNU-Standards wird der Begriff Stakeholder folgendermaßen definiert:

]] ▶ „Als Anspruchsgruppe oder Stakeholder (engl.) wird eine natürliche Person oder eine juristische Person bezeichnet, die ein Interesse an Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses (z. B. eines Projekts oder der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens) hat. Als Stakeholder gelten dabei neben den Eigentümern (Anteilseigner, z. B. Anspruch auf Dividende) die Mitarbeiter einschließlich der Manager (z. B. Anspruch auf Beschäftigung, Jobsicherheit), die Kunden (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten (z. B. Anspruch auf fristgerechte Zahlung), die Kapitalmärkte (u. a. Kreditgeber, z. B. Anspruch auf Risikovorsorge, Risikotransparenz), der Staat (z. B. Anspruch auf Steuerzahlung), die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Kirchen, Medien, Non-Profit-Organisationen usw., z. B. Anspruch auf Unterstützung des Gemeinwohls, von Wissenschaft, Kultur etc.) sowie die Natur (z. B. Anspruch auf Umweltschutz und nachhaltigen Umgang mit den Naturressourcen).“ (► Geßner et al. 2013, S. 7)

►40 Vgl. Clarkson 1994, zit. nach Mitchell et al. 1997, S. 856 f.

►41 Vgl. Clarkson 1995, S. 106 f.

II ▶ NGO-Profile

Im Folgenden werden die Profile von einer Auswahl gemeinnütziger Organisationen vorgestellt, die für die Ernährungsbranche relevant sind:

- ▶ I Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND)
- ▶ II Deutscher Tierschutzbund
- ▶ III Deutsche Umwelthilfe (DUH)
- ▶ IV Deutsche Welthungerhilfe
- ▶ V Diakonie Deutschland (Bundesverband)
- ▶ VI Fairtrade Deutschland
- ▶ VII Foodwatch
- ▶ VIII Germanwatch
- ▶ IX Greenpeace
- ▶ X Naturschutzbund Deutschland (NABU)
- ▶ XI Verbraucherzentrale (Bundesverband)
- ▶ XII World Economy, Ecology & Development (WEED)
- ▶ XIII World Wide Fund For Nature (WWF)

Dies erfolgt entlang der Kriterien Entstehung und Organisation, Themen und Funktionen, Arbeits- und Kommunikationsstrategie und Nachhaltigkeit, deren Herleitung und Bedeutung in ▶ Kapitel 4.2 beschrieben wurden.

.I ▶ Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND)

Entstehung und Organisation

Der 1975 gegründete Umwelt- und Naturschutzbund hat gegenwärtig über 500.000 Mitglieder und Förderer und ist damit einer der größten Umweltverbände Deutschlands. Der BUND ist dezentral organisiert, er wird in jedem Bundesland durch einen BUND-Landesverband repräsentiert. Insgesamt sind die Mitglieder in einem flächendeckenden Netz von etwa 2.200 Kreis- und Ortsgruppen engagiert.

Die Einnahmen der Organisation setzen sich im Kern aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden zusammen; Projektzuschüsse spielen ebenfalls eine nennenswerte Rolle. Diese Form der Finanzierung soll die finanzielle und politische Unabhängigkeit sichern.⁴² Es wird außerdem Wert darauf gelegt, sich nicht durch Spekulationen oder auf Kosten zukünftiger Generationen zu finanzieren.

▶ ⁴² Vgl. http://www.bund.net/ueber_uns/ (letzter Zugriff am 24.02.2015).

Themen und Funktionen

Der BUND beschäftigt sich mit Themen wie ökologischer Landwirtschaft und gesunden Lebensmitteln, Klimaschutz und dem Ausbau regenerativer Energien, dem Schutz bedrohter Arten, des Waldes und des Wassers. Mit der Unterstützung eines wissenschaftlichen Beirates werden Informationen zur Aufklärung der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. So wird in zahlreichen Publikationen, welche häufig sowohl Probleme ansprechen als auch Lösungsansätze aufzeigen, Auskunft über aktuelle Themen im Bereich des Umwelt- und Naturschutzes gegeben. Diese Eigenschaften deuten auf eine hybride Ausrichtung des BUND hin, durch die er eine moralische Funktion sowie die eines Dienstleisters bzw. Interessenvertreters erfüllt.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Organisation möchte in der Öffentlichkeit vor allem als aktiver Problemlöser wahrgenommen werden: Umwelt- und Naturprobleme sollen nicht nur angesprochen, sondern möglichst schnell und effizient beseitigt werden. Nach eigenen Angaben entfielen im Jahr 2013 knapp acht Millionen Euro, etwa 40 Prozent der jahresbezogenen Gesamtausgaben, auf Natur- und Umweltschutzarbeit, Fach- und Lobbyarbeit, Aktionen sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem sieht der BUND sich in der Pflicht, unter Umständen Wirtschaftsverbände und Konzerne öffentlich zu kritisieren und gegebenenfalls Klage einzureichen. Zu den proaktiven Maßnahmen des BUND zählen Unterschriftenaktionen sowie Demonstrationen. Mit seinem politischen Protest und rechtlichen Einsprüchen konnte er in der Vergangenheit u.a. den Bau einer Großstallanlage erfolgreich verhindern.

Der BUND ist insgesamt jedoch eher dialogorientiert ausgerichtet und setzt entsprechend auf kooperative Instrumente. In seiner Kommunikationsstrategie gehören zwar der friedliche Protest und dessen kommunikative Aufarbeitung auch zum Alltagsgeschäft – generell setzt die NGO jedoch mehr auf Einbindung als auf Opposition und hat sich als Berater und Gesprächspartner von Politik und Wirtschaft etabliert. So ist der BUND bemüht, den öffentlichen Diskurs durch Fachwissen, Kooperationen und objektive Argumentation zu beeinflussen.

Trotz der hohen Ausgaben und fast einer halben Million ehrenamtlicher Mitarbeiter ist der BUND weit weniger bekannt als andere ökologisch ausgerichtete NGOs wie beispielsweise Greenpeace oder der WWF. Der Hauptgrund liegt darin, dass die Organisation kaum auf bundesweite Kampagnen, sondern auf die Arbeit vor Ort und auf die Wissenschaft setzt. Die heterogene Struktur des BUND macht eindeutige und medienwirksame Kernbotschaften im Sinne einer One-Voice-Policy nahezu unmöglich. Die multithematischen Inhalte werden deshalb crossmedial, d.h. über ein breites Spektrum von digitalen und klassischen PR-Instrumenten, kommuniziert: Von den sozialen Medien wie Facebook (knapp 76.000 „gefällt mir“-Angaben) oder Twitter (ca. 23.000 Follower) bis hin zu Pressemitteilungen und -terminen nutzt der BUND eine Vielzahl von Kommunikationskanälen.

0

Nachhaltigkeit

Das Leitbild des BUND implementiert das Thema Nachhaltigkeit ausdrücklich: „Der BUND versteht sich als die treibende gesellschaftliche Kraft für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Unsere Vision ist ein zukunftsfähiges Land in einer zukunftsfähigen und friedfertigen Welt.“⁴³

1.0

2.0

Dabei widmet sich das Themenspektrum mit seinen Zielsetzungen im Bereich des Umwelt-, Natur-, Tier- und Artenschutzes sowie der Umweltbildung in erster Linie der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension. Zu den konkret benannten Zielen zählen u. a. der aktive Schutz von Wildbienen, die Erhaltung von Artenvielfalt und der Verbraucher- und Umweltschutz vor gefährlichen Inhaltsstoffen in Alltagsprodukten.

Der BUND setzt bei der Gestaltung eines zukunftsfähigen Deutschlands und der Umsetzung nationaler Nachhaltigkeitsziele, wie etwa der Ausweitung des Anteils des ökologischen Landbaus auf 20 Prozent, vor allem auf das Engagement von Kommunen. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Sinne, „dass Umwelt- und Sozialpolitik zusammengedacht und wirtschaftliche Fragen einbezogen werden“.⁴⁴

3.0

.II ▶ Deutscher Tierschutzbund

4.0

Entstehung und Organisation

1981 wurde der deutsche Tierschutzbund als Dachorganisation der Tierschutzvereine und Tierheime in Deutschland gegründet. Mit mehr als 750 örtlichen Tierschutzvereinen, 500 vereinseigenen Tierheimen und knapp 800.000 Mitgliedern ist der Deutsche Tierschutzbund e.V. „Europas größte Tier- und Naturschutzdachorganisation“⁴⁵. Die Bundesgeschäftsstelle ist in Bonn ansässig; von dort wird die Betreuung der Mitglieder, der Landesverbände und der einzelnen Tierschutzvereine koordiniert. Die theoretischen Grundlagen für die Gestaltung der Tierschutzarbeit werden von Wissenschaftlern in der eigenen Akademie für Tierschutz bei München erarbeitet.

5.0

Der Deutsche Tierschutzbund finanziert sich durch Beiträge der ihm angeschlossenen Mitglieder und durch Spenden.

6.0

Themen und Funktionen

Ziel des Deutschen Tierschutzbundes ist es, dem Missbrauch von Tieren wirksam entgegenzutreten und sie in ihren natürlichen Lebensräumen zu schützen. Neben diesem praktischen Einsatz bemüht sich die Organisation auch um die „Förderung des Tier- und Naturschutzgedankens“⁴⁶.

Die Kernkompetenz des Deutschen Tierschutzbundes ist entsprechend im ökologischen Bereich verortet, dem der Tierschutz zuzurechnen ist. Hauptaufgaben der Organisation sind:

▶ ⁴³ http://www.bund.net/ueber_uns/leitbild/ (letzter Zugriff am 14.01.2015).

▶ ⁴⁴ http://www.bund.net/themen_und_projekte/nachhaltigkeit/kommunen/ (letzter Zugriff am 24.02.2015).

▶ ⁴⁵ <http://www.tierschutzbund.de/selbstdarstellung.html> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

▶ ⁴⁶ Ebd.

direkte Unterstützung der Tierheime, Bereitstellung von tierschutzfachlichen Informationen, rechtliche Beratung und Engagement im Rahmen der Akademie für Tierschutz. Die Akademie stellt eine Informations- und Begegnungsstätte für Tierschutzinteressierte dar, sie bietet ferner Weiterbildungen für haupt- und ehrenamtliche Tierschützer und besitzt ein Zellkulturlabor, in dem an tierversuchsfreien Methoden gearbeitet wird, „um die Abschaffung von Tierversuchen zu beschleunigen“.⁴⁷

Der Deutsche Tierschutzbund fungiert sowohl als Vorreiter als auch als Dienstleister. Seine Ausrichtung ist im Kern operational.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Politische Lobbyarbeit ist ein zentraler Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Tierschutzbundes: Der Dachverband versteht sich als Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, der seine Ansätze in nationalen und internationalen Gremien ebenso wie im persönlichen Gespräch mit verantwortlichen Politikern und Repräsentanten gesellschaftlicher Gruppen vertritt.

Arbeits- und Kommunikationsstrategien des Vereins sind nicht starr, sondern pragmatisch ausgerichtet. Auf der einen Seite setzt der Verein auf konfrontative Aktionen, speziell im Kontext von Themen wie Billigfleisch, Tierhaltung und Tiertransport. Diesbezüglich bereitet der Deutsche Tierschutzbund seine Erkenntnisse und Lösungsvorschläge gezielt auf, um die Öffentlichkeit und die Medien mit Informationen zu versorgen und sie in Aktionen und Kampagnen zu mobilisieren. Neben provokanten Plakaten, Fernsehberichten oder Kino-Trailern kommen zunehmend auch die sozialen Medien zum Einsatz.

Auf der anderen Seite sucht die Organisation den kooperativen Dialog mit anderen Tierschutz- und Umweltorganisationen in Deutschland und Europa. Bei Aktionen im Inland setzt der Dachverband auf die angeschlossenen Tierschutzvereine, versteht diese als wichtige Multiplikatoren in der öffentlichen Debatte und baut auf deren lokaler Öffentlichkeitsarbeit auf. International tauscht die Organisation ihr Wissen mit Partnern aus und plant Aktionen und Kampagnen im Rahmen internationaler Bündnisse. In der EU ist die vom Deutschen Tierschutzbund mitbegründete „Eurogroup for Animals“ besonders wichtig. Diese einflussreiche Organisation veröffentlicht diverse Publikationen und Studien zu tierschutzrechtlichen Themen in Europa, nutzt PR-Kampagnen zur eigenen Profilierung und nimmt so nachhaltig Einfluss auf die europäische Politik.

Nachhaltigkeit

Im Rahmen der Internetpräsenz des Deutschen Tierschutzbundes stellt nachhaltige Entwicklung kein eigenständiges Leitbild dar. Allerdings manifestiert sich – wie bei einer Vielzahl der präsentierten NGOs – in dem proklamierten Selbstverständnis eine eindeutige Ausrichtung auf die Dimension ökologischer Nachhaltigkeitsentwicklung: „Wir wollen, dass Tiere in ihren natürlichen Lebensräumen geschützt werden. Tier-, Natur- und Artenschutz sind für uns untrennbar miteinander verbunden.“⁴⁸

► ⁴⁷ <http://www.tierschutzbund.de/organisation/einrichtungen/akademie-fuer-tierschutz.html> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

► ⁴⁸ <http://www.tierschutzbund.de/selbstdarstellung.html> (letzter Zugriff am 20.02.2015).

Inhaltlich konzentriert sich diese NGO auf die weitreichenden Themen Heimtiere, Landwirtschaft, Artenschutz, Tierversuche und Vegetarismus. Als eigene Aufgaben werden u. a. die „Fortentwicklung des nationalen und internationalen Tier- und Naturschutzrechtes“, die „Bekämpfung jeglichen Missbrauchs der Tiere“ sowie die „Verbreitung des Tier- und Naturschutzgedankens in Wort, Schrift und Bild“⁴⁹ genannt. In diesem Kontext spricht sich der Deutsche Tierschutzbund sehr deutlich für die Wirksamkeit einer veganen oder vegetarischen Ernährungsweise aus.

Mithilfe verschiedener Kampagnen, wie etwa „ARTgerecht: Lasst die Tiere, wie sie sind!“, versucht diese Organisation außerdem, der industriellen Intensivtierhaltung ein Ende zu machen, den Wildtierhandel zu unterbinden und den Neubau von Tierversuchslaboren zu verhindern.⁵⁰

.III ▶ Deutsche Umwelthilfe (DUH)

Entstehung und Organisation

Der Umwelt- und Verbraucherschutzverband Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH) wurde 1975 gegründet und beschäftigt insgesamt 84 hauptamtliche Mitarbeiter. Er ist in drei Regionalverbänden organisiert und finanziert sich im Kern über Projektzuschüsse vom Bund, der EU sowie von privaten Stiftungen. Spenden, Mitgliedschafts- und Sponsoringbeiträge machen zusammengenommen ebenfalls einen wesentlichen Teil der Einnahmen aus.⁵¹

Themen und Funktionen

Die DUH sieht sich als ein „Forum für Umweltorganisationen, Politiker und Entscheidungsträger aus der Wirtschaft“.⁵² Wesentliche Themen sind u. a. Energie und Klimaschutz, Naturschutz und Biodiversität sowie Umweltbildung und Naturpädagogik. Die Ausrichtung der DUH ist beratend, stellenweise operational: Der Verein setzt sich für Entscheidungsstrategien in der Politik und Wirtschaft ein, leistet Aufklärung, partizipiert an Umweltschutzprojekten und betreibt Jugendarbeit. Dabei wird das Ziel verfolgt, „ökologische und zukunftsfähige Weichenstellungen [...] im Dialog mit Unternehmen und Umweltpolitikern“⁵³ zu erarbeiten. Die DUH ist als einziger Umweltverband auch ein klageberechtigter Verbraucherschutzverband⁵⁴ und kann sich somit effektiv als Anwalt bzw. Stimme von benachteiligten Gruppen einsetzen. Ihre Funktion ist damit vorrangig die eines Interessenvertreters.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Ausrichtung der DUH ist kooperativ: Zusammenarbeit in Form von Partnerschaften oder Netzwerken wird als Fundament der eigenen Zielerreichung verstanden. Mit dem Umweltbundesamt und Transportkühlagerherstellern wurde beispielsweise die Energieeffizienzkenzeichnung „Energy Label“⁵⁵ entwickelt; mit der Bodensee-Stiftung wurde das „Netzwerk Blühender Bodensee“ gegründet, um dem verbreiteten Bienensterben entgegenzuwirken.

▶ ⁴⁹ Deutscher Tierschutzbund e. V., 2013, S. 3 f.

▶ ⁵⁰ Vgl. <http://www.tierschutzbund.de/kampagnen.html> (letzter Zugriff am 20.02.2015).

▶ ⁵¹ http://www.duh.de/uploads/media/Jahresbericht_2013_final.pdf (letzter Zugriff am 14.01.2015).

▶ ⁵² <http://www.duh.de/3873.html> (letzter Zugriff am 24.02.2015).

▶ ⁵³ Ebd. (letzter Zugriff am 24.02.2015).

▶ ⁵⁴ Ebd. (letzter Zugriff am 16.04.2015).

▶ ⁵⁵ <http://www.duh.de/2281.html> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

Der jährlich von der DUH vergebene „UmweltMedienpreis“ würdigt Journalisten, Redaktionen, Autoren, Filmemacher oder auch Wissenschaftler für „herausragende Leistungen“ bei der journalistischen und schriftstellerischen Auseinandersetzung „mit der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen“⁵⁶. Gleichzeitig pflegt die Organisation damit enge Kontakte zu Journalisten von Leitmedien und nutzt die Preisverleihung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zur Steigerung der eigenen Bekanntheit in Medienkreisen und darüber hinaus.

Im Verbund mit anderen Umweltverbänden setzt die DUH auf projektbezogene Netzwerke, um Synergieeffekte – auch in der Öffentlichkeitsarbeit – zu nutzen. Mit dem Netzwerk „Lebendige Flüsse“ bietet sie eine Plattform zum Dialog für „Flussschützer, Wissenschaftler, Techniker, Journalisten, Politiker und Vertreter wirtschaftlicher Nutzungsinteressen“⁵⁷. Derartige kooperative Initiativen finden sich in vielerlei Form bei der DUH. In Modellprojekten, wie z. B. „Bundeshauptstadt für den Klimaschutz“, „Green Electronics“, der Aktion „Mehrweg ist Klimaschutz“ oder „Rußfrei fürs Klima“, arbeitet die Organisation eng mit anderen Umwelt-, Verkehrs- und Verbraucherverbänden oder mit Kommunen zusammen. Den Kooperationspartnern bietet die Umwelthilfe dabei neben Informationsdiensten und Infrastruktur- und Finanzierungshilfen auch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit an.

Ferner ist die DUH für unterschiedlichste Publikationen und Events verantwortlich. So erscheint u. a. viermal im Jahr das hauseigene Naturschutzmagazin „DUHwelt“, das über die Arbeit der NGO und über die Tätigkeiten von Partnerorganisationen wie dem Global Nature Fund und der Bodensee-Stiftung berichtet.

Weniger präsent ist die DUH dagegen in den sozialen Medien. So nutzt sie Kommunikationsplattformen wie Facebook oder Twitter zwar für einzelne Kampagnen, verzichtet aber auf einen eigenen Gesamtauftritt – und stellt damit die Ausnahme dar im Vergleich zu anderen NGOs aus dem Themenbereich Umweltschutz.

Nachhaltigkeit

Im Rahmen des eigenen Internetauftritts wird kein explizites Leitbild präsentiert. Dass sich die DUH dem Gedanken nachhaltiger Entwicklung dennoch verschrieben hat, zeigt sich deutlich in der allgemeinen Zielsetzung, „Chancen für nachhaltige Wirtschaftsweisen und umweltfreundliche Produkte“⁵⁸ zu entwickeln. Auch aus dem zentralen Vorhaben, sich in Kooperation mit Verbrauchern und Medien „für einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen, Artenvielfalt und Landschaft ein[zusetzen]“⁵⁹, geht ein direkter Nachhaltigkeitsbezug hervor.

Im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit macht sich die DUH vor allem stark für „Müllvermeidung und umweltverträgliches Recycling“, „Energieeffizienz von Haushaltsgeräten“, „Umweltzonen in Städten“ und „CO₂-Kennzeichnung von PKWs“⁶⁰.

Im Rahmen von kooperativen Projekten, wie etwa „Hand in Hand“, einer Zusammenarbeit mit der Rapunzel Naturkost GmbH, setzt sich die DUH auch gezielt für nachhaltige Entwicklungen im sozialen Bereich ein. Dieses Projekt beinhaltet ein umfangreiches Förderkonzept für den Ausbau von Schulen, die Herstellung von genfreiem Saatgut und die Zugangssicherung zu sauberem Trinkwasser in bedürftigen Regionen.

► ⁵⁶ <http://www.duh.de/351.html> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

► ⁵⁷ <http://www.duh.de/lebendige-fluesse.html> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

► ⁵⁸ <http://www.duh.de/3873.html> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

► ⁵⁹ Ebd. (letzter Zugriff am 14.01.2015).

► ⁶⁰ <http://www.duh.de/3875.html> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

.IV ▶ Deutsche Welthungerhilfe

Entstehung und Organisation

1962 von dem damaligen Bundespräsidenten Heinrich Lübke als „Deutscher Ausschuss für den Kampf gegen den Hunger“ gegründet, erfolgte 1967 die Umbenennung in die Deutsche Welthungerhilfe e. V. Die Welthungerhilfe bezeichnet sich selbst „als eine der größten privaten Hilfsorganisationen in Deutschland“. ⁶¹ Mitglieder der Organisation sind u. a. der Präsident des Deutschen Bundestages, die Vorsitzenden der im Bundestag vertretenen Fraktionen sowie sonstige Vereinigungen, Verbände und Kirchen. Die Welthungerhilfe finanziert sich maßgeblich über institutionelle Zuschüsse (beispielsweise seitens des Auswärtigen Amts und der Vereinten Nationen) sowie über allgemeine Spenden. ⁶²

Themen und Funktionen

Die Welthungerhilfe folgt als Hilfsorganisation für Entwicklungszusammenarbeit und Nothilfe der Vision von „eine[r] Welt, in der alle Menschen die Chance haben, das Recht auf ein selbstbestimmtes Leben in Würde und Gerechtigkeit, frei von Hunger und Armut wahrzunehmen“. ⁶³ Ihre Kernkompetenz liegt damit vor allem im sozialen Bereich.

Übergeordnetes Ziel der Welthungerhilfe ist, dass in Zukunft Menschen in benachteiligten und bedürftigen Regionen sich selbst helfen können und Entwicklungszusammenarbeit somit nicht mehr nötig ist. Die Projekte der Organisation sind vielfältig und reichen von akuten, teilweise brisanten Aufgaben hin zu langfristig orientierten Maßnahmen: So engagiert sie sich beispielsweise im Kampf gegen Ebola in Westafrika, leistet Flüchtlingshilfe in Syrien und unterstützt Kleinbauern in Simbabwe bei der Ernteverbesserung.

Die strategische Ausrichtung der Welthungerhilfe ist stellenweise operational, im Kern aber beratend. Dies zeigt sich vor allem im Rahmen der Entwicklungsarbeit, die dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ folgt und auf Aufklärungsarbeit sowie auf längerfristige Beratung setzt.

Ausgehend von der Beobachtung, dass Wirtschaft und Politik allein den Welthunger nicht in den Griff bekommen, hat sich die Welthungerhilfe vorrangig der Funktion eines Dienstleisters verschrieben.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Handlungsstrategie der Welthungerhilfe ist kooperativ ausgerichtet. Seit ihrer Gründung arbeitet die Welthungerhilfe mit anderen Organisationen weltweit in strategischen Allianzen zusammen, um Kräfte zu bündeln und höhere Wirkungen zu erzielen. Ein Beispiel ist die Alliance 2015, ein Netzwerk aus acht europäischen NGOs, das sich 2000 mit der Vision gegründet hat, die Millenniumsziele erreichbar zu machen. Die Welthungerhilfe versucht trotzdem, größtmögliche finanzielle und strategische Unabhängigkeit zu wahren und konstruktive Dialoge mit Politik und Unternehmen zu ermöglichen. ⁶⁴

⁶¹ <http://www.welthungerhilfe.de/geschichte.html> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

⁶² Vgl. <http://www.welthungerhilfe.de/zahlen-und-fakten.html> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

⁶³ <http://www.welthungerhilfe.de/vision.html> (letzter Zugriff am 07.08.2014).

⁶⁴ Vgl. <http://www.welthungerhilfe.de/ueber-uns/welthungerhilfe-profil/vision/prinzipien.html> (letzter Zugriff am 27.02.2015).

Darüber hinaus hat sich die Organisation mit sechs weiteren Hilfswerken (Brot für die Welt, Christoffel-Blindenmission, Kindernothilfe, medico international, Misereor, terre des hommes) im „Bündnis Entwicklung hilft“ zusammengeschlossen, um gerade in Krisen- und Katastrophenzeiten gemeinsam zu kommunizieren und so die mediale Wahrnehmung zu steigern. Darüber hinaus kooperiert die NGO mit der ARD und anderen Leitmedien, um eine möglichst große öffentliche Wirkung zu erzielen. Diese effiziente Art der Kooperation schlägt sich auch in den Ausgaben für die Medienarbeit nieder: So entfallen lediglich fünf Prozent aller Einnahmen auf Public Relations und Werbung.

Diese kooperative Medienstrategie setzt sich auch bei der Umsetzung von Kampagnen fort. So luden der WWF und die Welthungerhilfe zum Auftakt der vergangenen Berliner Fashion Week führende Textilunternehmen aus Deutschland ein, um über mehr Transparenz in der textilen Kette zu diskutieren. Die gemeinsame Initiative „Cotton Made In Africa“ soll dabei als Dialogforum dienen, um so mit einer Vielzahl von Stakeholdern in direkten Kontakt zu treten.

Die wahrscheinlich bekanntesten Kommunikationsinstrumente der Welthungerhilfe sind allerdings die Plakate, die vor allem zur Hauptspendenzzeit Ende des Jahres geschaltet werden. Neben dem Out-of-Home-Marketing setzt das Hilfswerk zudem verstärkt auf Social Media. Neben sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter und YouTube hat sie mit 123WIR.org eine eigene Online-Community ins Leben gerufen, auf der ihre Mitarbeiter Hilfsprojekte vorstellen und aus dem jeweiligen Land berichten können. Den Spendern und Interessierten soll es außerdem möglich sein, in unmittelbarem Kontakt zu den Projektleitern und Menschen vor Ort zu treten. Doch auch eher klassische Kommunikationsinstrumente finden ihre Anwendung: Der Welthungerhilfe zufolge ist der persönliche Brief nach wie vor das wirksamste Mittel in der öffentlichen Ansprache.

Nachhaltigkeit

In den Leitlinien der Deutschen Welthungerhilfe findet das Thema Nachhaltigkeit explizite Berücksichtigung: „Unser Handeln zielt auf die nachhaltige Verbesserung von Lebenschancen auch zukünftiger Generationen, in einer gesunden Umwelt und gerechten Gesellschaft.“⁶⁵ Das Nachhaltigkeitsengagement dieser NGO bewegt sich damit primär innerhalb der Dimension sozialer Nachhaltigkeit, umfasst aber auch – nicht zuletzt aufgrund inhärenter Wechselwirkungen – Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit: So sind Maßnahmen gegen den globalen Klimawandel zunehmend Teil der organisatorischen Agenda, um einer weiteren Verschlechterung der landwirtschaftlichen Bedingungen in Entwicklungsländern proaktiv zu begegnen.

Der Kampf „gegen den weltweiten Hunger und für nachhaltige Ernährungssicherheit“⁶⁶ stellt das Leitmotiv der Organisation dar; zur Realisierung dieser Vision wird einerseits auf situative Soforthilfe (Hungernöte, Katastrophen) und andererseits auf langfristige Maßnahmen wie Förderung standortgerechter Landwirtschaft, Sicherung sauberen Wassers und umweltfreundliche Energieversorgung gesetzt.

► ⁶⁵ <http://www.welthungerhilfe.de/vision.html> (letzter Zugriff am 20.02.2015).

► ⁶⁶ Ebd. (letzter Zugriff am 20.02.2015).

Einen zentralen Baustein erfolgreicher nachhaltigkeitsorientierter Arbeit stellt für die Deutsche Welthungerhilfe die Kooperation mit Unternehmen dar; dabei reichen die konkreten Kooperationsmöglichkeiten von schnell wirksamen Ansätzen wie Unternehmensspenden über gemeinsame Cause-Related-Marketing-Aktionen bis hin zu langfristigen Wissenstransfers.⁶⁷

.V ▶ Diakonie (Bundesverband)

Organisation und Entstehung

Als Organisation übernimmt die Diakonie den sozialen Dienst der evangelischen Kirche. Einrichtungen der Diakonie sind Pflegeheime, Krankenhäuser, Beratungsstellen, Sozialstationen, Werkstätten für Behinderte und Flüchtlinge. In Anspruch genommen werden diese Einrichtungen deutschlandweit von ca. zehn Millionen Menschen. Die Diakonie zählt zu einem der größten Arbeitgeber Deutschlands. Sie gliedert sich in 19 Landesverbände und 70 Fachverbände.

Die Finanzierung des Bundesverbandes erfolgt durch Zuschüsse, Projekt- oder Anschubfinanzierung, Spenden, zweckgebundene Mittel aus Lotterien sowie durch öffentliche Mittel seitens der Bundesregierung.

Themen und Funktionen

Die Kernkompetenz der Diakonie liegt im sozialen Bereich: Ihre Aufgabe beschreibt sie als „tätige Nächstenliebe“, die sich im „Dienst für Hilfebedürftige“⁶⁸ äußert. Die Ausrichtung der Diakonie ist beratend: Sie sieht sich als Anwalt der Schwachen und benennt öffentlich die Ursachen von sozialer Not gegenüber Politik und Gesellschaft. Ihre Funktion ist auf der einen Seite als Dienstleister zu verstehen, da gerade durch das Engagement in Pflegeheimen und Krankenhäusern eine Arbeit übernommen wird, die der Staat allein nicht bewältigen kann. Auf der anderen Seite erfüllt sie die Funktion eines Interessenvertreters, der für die Bedürfnisse von Alten, Kranken und Behinderten einsteht.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Handlungsaktivität der Diakonie ist im Kern kooperativ. Eine besonders enge Zusammenarbeit pflegt sie im Rahmen des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung u. a. mit dem weltweit tätigen Hilfswerk Brot für die Welt.

Ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikationsstrategie der Diakonie Deutschland ist Transparenz. Ein freiwillig verfasster *Corporate Governance* Kodex, in dem die wesentlichen Grundlagen der diakonischen Einrichtungskultur sowie Standards für gute und verantwortungsvolle Einrichtungsführung festgeschrieben sind, dient – neben der Verbesserung von Verwaltungs- und Organisationsstrukturen – der gezielten Herstellung von Transparenz und soll das „Vertrauen der Öffentlichkeit in die Tätigkeiten der Einrichtungen“⁶⁹ stärken. Neben dieser akzeptanzfördernden Eigenschaft hat Transparenz zudem ganz konkrete Auswirkungen für

▶ ⁶⁷ <http://www.welthungerhilfe.de/vision.html> (letzter Zugriff am 20.02.2015).

▶ ⁶⁸ <http://www.diakonie.de/selbstverstaendnis-9005.html> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

▶ ⁶⁹ <http://www.diakonie.de/diakonie-corporate-governance-kodex-1652.html> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

die Diakonie, etwa auf die Belegung von Einrichtungen, die Höhe des Spendeneingangs und die Gewinnung von Zuwendungen. Die Rechenschaftsablegung über die von der Diakonie erstellten Leistungen und die dafür eingesetzten Mittel ist deshalb ein bedeutender Baustein des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesverbandes.

Die Kommunikationsstrategie der Diakonie ist, wie bei anderen NGOs, crossmedial ausgerichtet. Neben eher traditionellen Ansätzen der Öffentlichkeitsarbeit gewinnen digitale Kommunikationskanäle zusehends an Bedeutung. Auf ihrer Homepage setzt die Diakonie deshalb sowohl auf statische Text-Bild-Seiten als auch auf neue, multimediale Formate wie Video-Kurzdokumentationen, die beispielsweise diakonische Projekte präsentieren. Die kirchliche Einrichtung nutzt darüber hinaus die sozialen Netzwerke zur Steigerung der eigenen Bekanntheit. Mit knapp 2.500 „gefällt mir“-Angaben auf Facebook fällt die Diakonie im Vergleich zu anderen NGOs allerdings zurück. Dies lässt sich u. a. mit der heterogenen Struktur der Organisation erklären: Aufgrund ihrer Aufteilung in Landes- und Fachverbände ist eine einheitliche und zentral gesteuerte Öffentlichkeitsarbeit nicht immer möglich. So betreiben die Landesverbände teilweise eigene Auftritte in den sozialen Netzwerken und konkurrieren dadurch mit dem Bundesverband.

Darüber hinaus betreibt die Diakonie ein vielfältiges *Corporate Publishing*: Mit einer bundesweiten Auflage von 50.000 Exemplaren ist das „Diakonie magazin“ die zentrale Print-Publikation des Verbandes. Daneben veröffentlicht die Diakonie einmal jährlich das Magazin „Diakonie konkret“, das sich z. B. im Jahr 2013 mit dem thematischen Schwerpunkt „Inklusion behinderter Menschen“ beschäftigte. Zusätzlich wurde das Thema mit der Plakatkampagne „In der Nächsten Nähe“ umgesetzt.

Nachhaltigkeit

Eine wesentliche Rolle im kommunizierten Leitbild der Diakonie Deutschland spielt neben der sozialen Verantwortung die Dimension ökologischer Nachhaltigkeit: Das eigene Umweltengagement wird als Teil der „christlichen Schöpfungsverantwortung“⁷⁰ verstanden und ist mithilfe eines EMAS-zertifizierten⁷¹ Umweltmanagementsystems in die Arbeitsabläufe und Organisationsstruktur der Diakonie implementiert. Ein regelmäßig veröffentlichtes Umweltprogramm gibt zudem Auskünfte über die konkrete Zielsetzung hinsichtlich Themen wie beispielsweise CO₂-Kompensation und Reduktion von Energieverbrauch und dokumentiert den gegenwärtigen Umsetzungsstand. Eine 1992 initiierte Arbeitsgruppe des Diakonischen Werkes ist mit der Findung und Einführung konkreter Nachhaltigkeitsaktivitäten betraut und fördert die Realisierung von Maßnahmen wie der „Beachtung ökologischer Kriterien beim Einkauf von Büromaterial“ und einer „konsequente[n] Abfalltrennung“⁷². Das Engagement im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit ist damit primär auf einrichtungsinterne Aufgaben gerichtet und weniger auf weitreichende externe Projekte.

► ⁷⁰ Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. 2013, S. 4.

► ⁷¹ Das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) ist ein von der EU entwickeltes System zur Messung von unternehmerischem Umweltmanagement.

► ⁷² <http://www.diakonie.de/umwelt-und-klima-verantwortung-12210.html> (letzter Zugriff am 18.02.2015).

.VI ▶ Fairtrade Deutschland

Organisation und Entstehung

Fairtrade Deutschland stellt eine der 23 nationalen Fairtrade-Organisationen dar. Diese sowie drei Produzentennetzwerke, zwei Fairtrade-Marketing-Organisationen (The Czech Fair Trade Association und Europe Korea Foundation) und ein assoziiertes Mitglied (Comercio Justo México) bilden gemeinsam Fairtrade International. Fairtrade ist als TransFair-Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der „Dritten Welt“ e.V. registriert.

Die Finanzierung von Fairtrade wird hauptsächlich über Einnahmen aus den Lizenzgebühren für das Fairtrade-Siegel gesichert. Daneben stellen Mitgliedsbeiträge sowie Unterstützungen angesehener Institutionen aus den Bereichen Entwicklungspolitik, Kirche, Verbraucherschutz, Frauen, Bildung und Soziales eine Finanzierungsquelle dar.

Themen und Funktionen

Fairtrade Deutschland definiert sich selbst als „eine Strategie zur Armutsbekämpfung“⁷³. Das primäre Ziel der Organisation ist es, durch gerechte Handelsbeziehungen „die Situation in benachteiligten Produzentenfamilien in Afrika, Asien und Südamerika zu verbessern, die Binnenwirtschaft zu stärken und langfristig ungerechte Weltwirtschaftsstrukturen abzubauen“⁷⁴. Die Kernkompetenz von Fairtrade liegt entsprechend im sozialen Bereich, aber auch ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte spielen im Handeln des Vereins eine Rolle und sind Bestandteile des Fairtrade-Siegels. Die Ausrichtung von Fairtrade ist vor allem operational: Anhand von „Produkten“ wie dem Fairtrade-Standard und den Fairtrade-Programmen wird aktiv und unmittelbar versucht, anvisierte Ziele, wie soziale Gerechtigkeit oder nachhaltigere Landwirtschaft im globalen Süden, zu erreichen. Funktional versteht sich Fairtrade entsprechend als moralische Instanz mit Vorreiterrolle.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Arbeitsstrategie von Fairtrade ist kooperativ ausgerichtet. Unterschiedliche Optionen der Zusammenarbeit werden angeboten: Zum einen können Unternehmen Lizenzpartner von TransFair werden, um anschließend, bei Einhaltung des Fairtrade-Standards, eigene Produkte mit dem Fairtrade-Siegel zu versehen. Zum anderen werden beratende Tätigkeiten angeboten, wie Unterstützung bei der Rohstoffbeschaffung und Beratung bei der Sortimentsgestaltung. Die Liste der Partnerunternehmen ist im Internet abrufbar und so für den Verbraucher schnell zugänglich.

Exemplarisch für die kooperative Strategie ist zudem die Faire Woche, eine bundesweite Initiative mit über 2.500 Veranstaltungen zum Thema Fairer Handel, die Fairtrade Deutschland im Verbund mit zahlreichen Partnern aus Politik und Wirtschaft veranstaltet.

Da Fairtrade Deutschland, so wie andere NGOs auch, nur über ein begrenztes Budget für Kommunikation verfügt, müssen Ausgaben gut geplant und eine zweckmäßige Verteilung des Budgets auf die jeweiligen Instrumente des Kommunikationsmix beachtet werden. Fairtrade

▶⁷³ <http://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/ueber-transfair/fairtrade-siegel-logos/> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

▶⁷⁴ <http://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/> (letzter Zugriff am 07.08.2014).

Deutschland begegnet dieser monetären Barriere, indem der Verein Prominente ins Zentrum seiner Medienstrategie stellt, die sich ehrenamtlich für den Verein und dessen Produkte engagieren. Unter dem Motto „Jedes Produkt hat ein Gesicht“ zeigten im Jahr 2012 Menschen aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft ihre Unterstützung für nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltigen Konsum. Ziel der Prominenten- bzw. Testimonialwerbung ist der positive Imagetransfer für beide Seiten.

Im März 2014 verlieh die Organisation zum vierten Mal die Fairtrade-Awards für herausragenden Einsatz für den Fairen Handel. Die Veranstaltungen erfuhren ein breites Medienecho, was nicht zuletzt an der prominenten Besetzung des Panels lag, zu der u.a. Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller und die Moderatorin Anke Engelke gehörten.

Ferner initiiert Fairtrade Deutschland gemeinsam mit der Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen die Fairtrade-Schools-Kampagne, die Schulen die Möglichkeit bietet, sich „aktiv für eine bessere Welt einzusetzen und Verantwortung zu übernehmen“.⁷⁵ Um den Bekanntheitsgrad der Kampagne zu steigern und zur Ansprache der jungen Zielgruppe setzt die Organisation vor allem auf die sozialen Medien: Auf dem Fairtrade-Schools-Blog kommen u. a. die Schüler zu Wort und laden Fotos und Videos zu den einzelnen Aktionen hoch. Mit dem Wettbewerb „FABI – Deutschlands fairste Azubis“ verstärkt die Organisation ihre Bemühungen um eine jüngere Zielgruppe. Die Auszubildenden werden dabei aufgefordert, Konzepte zur Verkaufsförderung von fairen Produkten am Point of Sale zu entwickeln. Kommunikativ wird der Wettbewerb in den sozialen Medien begleitet. Die Preisverleihung findet im Rahmen des Fairtrade-Awards statt.

Nachhaltigkeit

Obwohl der Begriff Nachhaltigkeit nicht explizit im Leitbild verankert ist, spiegelt sich in der Vision und selbst auferlegten Mission von Fairtrade Deutschland eine durchaus nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung. Mit den Kernzielen der „Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern“ und der Reduktion des „Ungleichgewicht[s] im weltweiten Handel“⁷⁶ hat sich diese NGO primär der sozialen bzw. der wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsdimension verschrieben. Die wichtigsten Bestandteile der Fairtrade-Standards, wie fester Mindestpreis für Produkte, Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit sowie Diskriminierung, unterstreichen diese Ausrichtung. Die sozialen und ökonomischen Zielsetzungen werden im Rahmen des eigenen Internetauftritts konkret präsentiert.

Ursprünglich untergeordnete Themen ökologischer Nachhaltigkeitsentwicklung wie „Erhalt von Biodiversität“, „Reduktion von Pestizideinsatz“ oder „Emissionshandel“ finden sukzessiv stärkere Berücksichtigung und sind teilweise bereits in das Standardsystem von Fairtrade Deutschland integriert.⁷⁷ Gegenwärtig wird in diesem Bereich auf praktischer Seite vor allem Aufklärungs- und Beratungsarbeit geleistet, durch die Produzenten in Entwicklungsländern bei der Umstellung auf biologischen Anbau unterstützt werden sollen.

⁷⁵ <https://www.fairtrade-schools.de/ueber-fairtrade-schools/> (letzter Zugriff am 18.02.2015)

⁷⁶ <http://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/> (letzter Zugriff am 18.02.2015).

⁷⁷ <http://www.fairtrade-deutschland.de/ueber-fairtrade/fairtrade-themen/> (letzter Zugriff am 18.02.2015).

.VII ▶ Foodwatch

Entstehung und Organisation

Foodwatch wurde 2002 als gemeinnütziger Verein von dem ehemaligen Greenpeace-Chef Thilo Bode gegründet und versteht sich selbst als Verbraucherschutzorganisation. Das feste Team besteht aus 15 Angestellten; unterstützt wird es durch das Engagement von freien und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Im Rahmen von Recherchen kooperiert die Organisation regelmäßig mit externen Experten, wie Lebensmitteltechnologern, Medizinern, Juristen und Ernährungswissenschaftlern.

Ursprünglich wurde Foodwatch durch langfristige Darlehen der GLS Gemeinschaftsbank, durch Zuschüsse von der Zukunftsstiftung Landwirtschaft und durch Einzelpersonen finanziert. Seit 2009 erfolgt die Finanzierung ausschließlich über Förderbeiträge und Spenden. Um die eigene Unabhängigkeit zu wahren und sicherzustellen, dass allein Verbraucherinteressen Berücksichtigung finden, wird finanzielle Unterstützung seitens des Staates, der Politik oder durch Unternehmen mittlerweile kategorisch abgelehnt.⁷⁸

Themen und Funktionen

Die Organisation ist stark monothematisch ausgerichtet: Der Fokus der Arbeit liegt im Bereich der Lebensmittelbranche. Die Hauptthemen sind Essen und Gesundheit, Lebensmittelkennzeichnung und Siegel, Verbrauchertäuschung, Welternährung und Umwelt. Foodwatch versteht die eigene Arbeit als Kombination aus Verbraucherberatung „auf dem Gebiet der Agrar- und Lebensmittelproduktion, des Handels und des Absatzes von Verbrauchsgütern sowie der Bereitstellung von Dienstleistungen“ und Interessenvertretung durch „Lobbyarbeit in den Parlamenten und Behörden“⁷⁹.

Die Ausrichtung von Foodwatch ist hybrid, da der Verein einerseits ausführliche Informationen zur Verfügung stellt, Recherchen und Analysen durchführt und die Ergebnisse der Öffentlichkeit präsentiert. Andererseits aktiviert er die Bevölkerung und ermuntert sie zu politischen Aktionen („Foodwatch mobilisiert den Widerstand der Verbraucher“⁸⁰), macht Gesetzesvorschläge und bringt damit die Politik in Zugzwang. Foodwatch übernimmt entsprechend eine moralische Funktion und fungiert auch als Interessenvertreter.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Arbeitsweise von Foodwatch ist im Kern konfrontativ: Missstände werden pointiert kommuniziert, Werbelügen entlarvt und betroffene Produkte sowie deren Hersteller namentlich genannt. Foodwatch zählt wohl zu den aggressivsten Vertretern im Feld der konfrontativen NGOs. Trotz des kleinen Teams gelingt es regelmäßig, mit eigenen Inhalten eine breite Öffentlichkeit zu erreichen.

Von Beginn an setzte Foodwatch vor allem auf eine stark kampagnenorientierte Kommunikation. Im Mittelpunkt dieser Öffentlichkeitsarbeit stehen dabei nicht selten bekannte Unter-

▶ ⁷⁸ Vgl. <https://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/finanzen-transparenz/> (letzter Zugriff am 25.02.2015).

▶ ⁷⁹ <https://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/der-verein/vereinsatzung/> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

▶ ⁸⁰ <https://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/2-minuten-info/> (letzter Zugriff am 14.01.2015).

nehmen aus der Lebensmittelbranche. Der potenzielle Imageschaden, der Unternehmen durch medienwirksame Kampagnenarbeit droht, stellt für Foodwatch ein effektives Druckmittel dar. Die mediale Präsenz und der Bekanntheitsgrad der Organisation haben zudem durch das öffentliche Anprangern namhafter Unternehmen stark zugenommen.

Ein Beispiel für die medienwirksamen Aktionen ist die Vergabe des „Goldenen Windbeutel“, mit dem Foodwatch die „dreisteste Werbemasche des Jahres“ prämiert. Im Internet lässt die Organisation darüber abstimmen, wer den Schmähpriis erhalten soll. Hierbei werden die neuen digitalen Kommunikationskanäle in die Medienarbeit integriert. Schon während der Abstimmungen informiert Foodwatch darüber hinaus Presse, Funk, Onlinemedien und Fernsehen über die bevorstehende Verleihung und versorgt die Medienvertreter mit den Informationen bzw. Botschaften.

Aufgrund der stark konfrontativen Medienstrategie gerät Foodwatch immer wieder in die Kritik von Wirtschaft und Politik. Beklagt werden u. a. die starke Konflikt- und Skandalorientierung sowie eine fehlende Gesprächsbereitschaft der NGO.⁸¹

Nachhaltigkeit

Foodwatch benennt eine nachhaltige Entwicklung weder als Leitbild seiner Aktivitäten noch werden Ziele mit explizitem Nachhaltigkeitsbezug formuliert. Nachhaltigkeitsthemen aus allen drei Dimensionen (z. B. Klima/Energie, Gesundheit und gesellschaftliche Einflussnahme) sind jedoch indirekt präsent, indem sich die Organisation beispielsweise für eine klimafreundliche Agrarpolitik und die Herabsetzung der Grenzwerte für die Schadstoffbelastung von Nahrungsmitteln einsetzt sowie durch Petitionen konkrete Möglichkeiten gesellschaftlichen Engagements anbietet.

Damit setzt sich Foodwatch für durchaus nachhaltigkeitsrelevante Aspekte ein, kommuniziert sein Engagement allerdings primär mit der Motivation, Vorfälle der Verbrauchertäuschung einzudämmen, und nicht explizit unter der begrifflichen Flagge der nachhaltigen Entwicklung im Sinne einer ökologisch und sozial verträglichen Wirtschaftsweise.

► 81 Vgl. http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/foodwatch_1793.htm (letzter Zugriff am 10.03.2015).

.VIII ▶ Germanwatch

Organisation und Entstehung

Germanwatch e.V. bezeichnet sich selbst als „unabhängige Entwicklungs- und Umweltorganisation“, die sich seit 1991 für „globale Gerechtigkeit und den Erhalt der Lebensgrundlagen“⁸² einsetzt. An den beiden Standorten Berlin und Bonn sind rund 40 haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter tätig, die allesamt Erfahrungen und Expertise im Entwicklungs- und Umweltbereich besitzen. Derzeit zählt der Verein über 600 Mitglieder. Zur eigenen Finanzierung ist Germanwatch vor allem auf freie Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen; daneben wird auf Zuschüsse der Stiftung Zukunftsfähigkeit sowie auf eingeworbene Projektmittel öffentlicher und privater Unterstützer gebaut.

Themen und Funktionen

Die Kernkompetenzen von Germanwatch liegen im ökologischen und sozialen, aber auch im ökonomischen Bereich. Das eigene Engagement deckt somit eine Vielzahl von Themenfeldern ab: Welthandel und Ernährung, Klimaschutz und Anpassung, Unternehmensverantwortung sowie Nachhaltigkeit im Finanzsektor und Entwicklungsfinanzierung. Benannte Ziele sind u. a. das „Vermeiden eines gefährlichen Klimawandels“, „die Umsetzung der Menschenrechte einschließlich des Rechts auf Nahrung“ und die „zukunftsfähige Rahmensetzung insbesondere für weltweit tätige Unternehmen“.⁸³

Die Ausrichtung von Germanwatch ist hybrid. Zum einen werden auf Grundlage wissenschaftlicher Analysen Informationen für Verbraucher und Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt; zum anderen betreibt Germanwatch aktiv Lobbyarbeit, um gesetzte Ziele zu realisieren: „Wir sehen hin, analysieren und mischen uns ein. Dabei konzentrieren wir uns auf die Politik und Wirtschaft des Nordens mit ihren weltweiten Auswirkungen. Wir drängen relevante Akteure aus Politik und Wissenschaft dazu, diese Ziele umzusetzen.“⁸⁴ Germanwatch versteht sich laut aktuellem Rechenschaftsbericht auch als Dienstleister für Medienakteure.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Handlungsaktivitäten von Germanwatch sind im Kern kooperativ ausgerichtet. Konfrontativ agiert die NGO nur dann, wenn sie sich dazu genötigt fühlt: „Für unser Verhältnis zu Unternehmen gilt die Maxime: Kooperation wo möglich, Konfrontation wo nötig – je nachdem, wie Nachhaltigkeitskriterien am wirkungsvollsten durchgesetzt werden können.“⁸⁵

Neben Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit wird viel Wert auf Vernetzung und Zusammenarbeit mit ausgewählten Organisationen, Unternehmen und Einzelpersonen gelegt: Die Art der Kooperation reicht vom Dialog bis hin zur strategischen Zusammenarbeit. Auf der eigenen Internetseite finden sich frei zugängliche Leitlinien für Kooperationen und Dialoge.

▶ ⁸² <https://germanwatch.org/de/leitbild> (letzter Zugriff am 06.03.2015).

▶ ⁸³ <https://germanwatch.org/de/download/877.pdf>

▶ ⁸⁴ Germanwatch, 2009, S. 1.

▶ ⁸⁵ Ebd. (letzter Zugriff am 06.03.2015).

Gerade durch die Veröffentlichung des „Klimaschutz- und Klima-Risiko-Index“ während des UN-Klimagipfels in Doha im Jahr 2012 gelang es der Organisation, ihre internationale Bekanntheit weiter auszubauen. Die im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellten Ergebnisse wurden breit in den Medien aufgenommen und fanden sich auch in den Meldungen großer Nachrichtenagenturen wieder.

Ein präsentés Thema in den deutschen Regionalmedien ist ferner Germanwatchs „Klima-expedition“. Mit der Aktion, die in Kooperation mit dem Unternehmen geoscopia durchgeführt wird, forciert die NGO den Austausch zu umweltpolitischen Aspekten an Schulen und erarbeitet anhand des Vergleichs von live gezeigten Satellitenbildern mit früheren Aufnahmen das Thema Klimawandel.

In puncto Öffentlichkeitsarbeit setzt die NGO auf eine zielgruppengerechte Vermittlung der Inhalte der eigenen Arbeit. Dabei nutzt Germanwatch als zentrales Kommunikationsinstrument die hauseigene Zeitung „Weitblick“, die viermal jährlich über aktuelle entwicklungs- und umweltpolitische Themen berichtet. Neben dem E-Paper ist die Publikation zusätzlich als bundesweite Beilage der taz erhältlich. Seit November 2012 verfügt die NGO über einen eigenen Facebook-Auftritt, der in erster Linie die Inhalte der eigenen Homepage spiegelt.

Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit ist zentrales Motiv des Leitbildes von Germanwatch: „Gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Förderern und mit anderen Akteuren der Zivilgesellschaft wollen wir eine starke Lobby für eine nachhaltige Entwicklung sein.“⁸⁶ Im Zielsystem von Germanwatch spiegelt sich der Anspruch, sämtliche Nachhaltigkeitsdimensionen zu integrieren und so einen konzeptionellen Rahmen für eine zukunftsfähige globale Entwicklung zu entwerfen. Als langfristige Ziele werden ökonomische Aufgaben, wie die Umsetzung fairer Handelsbeziehungen und verantwortlich agierende Finanzmärkte, soziale Aufgaben, wie die Einhaltung von Menschenrechten, und ökologische Aufgaben, wie die Vermeidung eines gefährlichen Klimawandels, benannt.⁸⁷ Soziale Gerechtigkeit, ökologische Verträglichkeit und ökonomische Tragfähigkeit sollen zusammen eine zukunftsfähige globale Entwicklung bedingen.

Ähnlich wie bei Fairtrade Deutschland ist der Ausgangspunkt der Arbeit von Germanwatch die Lebenssituation besonders benachteiligter Menschen im Süden. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit dieser NGO speziell auf die Politik und Wirtschaft des Nordens sowie ihre globalen Auswirkungen.

► ⁸⁶ <https://germanwatch.org/de/leitbild> (letzter Zugriff am 19.02.2015).

► ⁸⁷ Ebd. (letzter Zugriff am 19.02.2015).

.IX ▶ Greenpeace

Entstehung und Organisation

Mit Aktivitäten in über 40 Ländern (Hauptsitz in Amsterdam) ist Greenpeace eine der bekanntesten international tätigen Umweltschutzorganisationen. Greenpeace International wurde 1971 (ihr deutscher Ableger im Jahr 1980) gegründet und zählt heute über 2,8 Millionen Unterstützer – darunter über eine halbe Million Fördermitglieder allein in Deutschland. Neben dem hohen Bekanntheitsgrad sticht Greenpeace insbesondere aufgrund der wissenschaftlich-technischen Kompetenz und des politischen Einflusses hervor, der nicht zuletzt in der starken Internationalität der Organisation begründet liegt.

Greenpeace finanziert sich ausschließlich über Fördermitglieder und wahrt so „finanzielle Unabhängigkeit und politische Durchschlagskraft“.⁸⁸

Themen und Funktionen

Die Kernkompetenz von Greenpeace liegt im Bereich der Ökologie, mischt sich aber an einigen Stellen mit sozialen Aspekten. Greenpeace tritt „mit direkten und gewaltfreien Aktionen für den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen von Mensch und Natur und Gerechtigkeit aller Lebewesen“ ein und versteht sich als Interessenvertretung „der Natur und der umweltbewussten Menschen in Politik und Gesellschaft“⁸⁹.

Während auf der einen Seite Aufklärungsarbeit geleistet wird und Informationen zur Verfügung gestellt werden, werden auch Probleme und Missstände öffentlich angeprangert. Dies lässt auf eine hybride Ausrichtung schließen. Durch die öffentliche Bekanntmachung der Probleme möchte Greenpeace Druck auf die Verantwortlichen in der Politik und Wirtschaft ausüben und somit ein Umdenken sowie Handlungsnotwendigkeit schaffen. Greenpeace versteht sich selbst als moralische Instanz und Interessenvertreter.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Greenpeace selbst bezeichnet die eigene Strategie als konfrontativ, provozierend und kämpferisch; das „kompromisslose, mutige, aber stets gewaltfreie Vorgehen“⁹⁰ sei ferner ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal.

Die Botschaften der aufmerksamkeitserregenden Aktionen sind dabei stark pointiert und die gewählten Symbole so vereinfacht, dass sie möglichst umfangreich in den Massenmedien aufgegriffen werden. Für die Kampagnen werden einzelne Unternehmen namentlich genannt und in den Fokus gerückt. Die Bevölkerung wird mit Boykottaufrufen und Protestmail-Aktionen aktiv zur Beteiligung aufgefordert. Die einzelnen Kampagnen werden dokumentiert und crossmedial verbreitet. Greenpeace hat seine Onlinekommunikation in den vergangenen

▶ ⁸⁸ <http://www.greenpeace.de/ueber-uns/greenpeace-stellt-sich-vor> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

▶ ⁸⁹ Ebd. (letzter Zugriff am 20.01.2015).

▶ ⁹⁰ Ebd. (letzter Zugriff am 20.01.2015).

Jahren stark ausgebaut und nutzt die sozialen Medien auf vielfältige Weise. Darüber hinaus betreibt die Umweltschutzorganisation mit „greenaction.de“ eine offene digitale Community, auf der eigene Kampagnenideen vorgestellt und diskutiert werden können.

Neben der problemorientierten Konfrontationsstrategie zeigt Greenpeace jedoch auf der Basis umfangreicher und fundiert wissenschaftlicher Recherche in Kooperation mit wissenschaftlichen Forschungsinstituten auch Alternativen, Lösungswege und Handlungsempfehlungen auf.⁹¹

Obwohl Greenpeace in der öffentlichen Wahrnehmung primär durch spektakuläre Aktionen gegen umweltbelastendes Verhalten von Industrieunternehmen bekannt geworden ist, setzt die NGO weniger öffentlichkeitswirksam auch Akzente in der Entwicklung umweltfreundlicher Produktionsverfahren und Energieeinsparpotenziale. Die Umweltorganisation realisiert also nicht nur konfrontative Maßnahmen, sondern sucht – in Ausnahmefällen – auch die Kooperation mit anderen NGOs und Industrieunternehmen. Greenpeace betont, hierbei handele es sich stets um „eine rein inhaltliche Zusammenarbeit, ökonomische Ziele werden nicht verfolgt“.⁹² So entwickelte Greenpeace beispielsweise gemeinsam mit dem Unternehmen dkkScharfenstein (heute Foron) den FCKW- und FKW-freien Kühltanktyp „Greenfreeze“, der heute einen Weltmarktanteil von 40 Prozent einnimmt.⁹³ Die gemeinsame Entwicklung umweltfreundlicher Produkte dokumentiert, dass nicht nur die Kritik, sondern zunehmend auch konstruktive Innovationen das Image der Umweltorganisation prägen. Kooperationen bleiben jedoch bewusst eine Ausnahme: „Solange Unternehmen ihr Kerngeschäft nicht ökologisch und sozial gestalten, sind Partnerschaften weder Herausforderung noch Chance – sondern für Greenpeace niemals eine Option.“⁹⁴

Nachhaltigkeit

Mit der Zielsetzung, „die Probleme der Umwelt, insbesondere die globalen, bewusst zu machen und die Beeinträchtigung oder Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen zu verhindern“⁹⁵, impliziert das Selbstverständnis von Greenpeace eine eindeutige Identifikation mit dem Grundgedanken ökologisch nachhaltiger Entwicklung.

Auf die explizite Nennung von Nachhaltigkeit als hauseigenem Leitbild wird verzichtet; Greenpeace vertritt vielmehr die Position, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ in Zeiten der Ressourcenverknappung und des Bevölkerungswachstums zusehends zu einem bedeutungsarmen Modewort innerhalb des öffentlichen Diskurses verkommt.⁹⁶ Entsprechend ist diese NGO bemüht, sehr konkrete ökologische Forderungen im Rahmen von Projekten und Kampagnen umzusetzen. Als Kernziele nennt Greenpeace u. a. die Stilllegung ziviler und militärischer Atomanlagen, den Ersatz von Gefahrenstoffen durch ungefährliche Chemikalien, die Festsetzung absoluter Grenzen für Natur- und Ressourcenverbrauch sowie die Entwicklung eines ambitioniert nachhaltigen *Green-Economy-Modells*.⁹⁷

► ⁹¹ Vgl. Zentes et al. 2012, S. 76.

► ⁹² <https://www.greenpeace.de/verbundene-organisationenkooperationen>

► ⁹³ <https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/klimaschutz/der-greenfreeze-geschichte-eines-siegeszugs-0> (letzter Zugriff am 10.03.2015).

► ⁹⁴ Behrens 2010, S. 97.

► ⁹⁵ <https://www.greenpeace.de/themen/ueber-uns/der-verein> (letzter Zugriff am 10.03.2015).

► ⁹⁶ Vgl. <https://www.greenpeace.de/themen/walder/waldnutzung/300-jahre-nachhaltige-forstwirtschaft-mehr-schein-als-sein> (letzter Zugriff am 19.02.2015).

► ⁹⁷ Vgl. Greenpeace 2012, S. 1.

.X ▶ Naturschutzbund Deutschland (NABU)

Entstehung und Organisation

Der Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) wurde 1899 als Bund für Vogelschutz gegründet und 1990 aufgrund der im Laufe der Zeit über den Vogelschutz hinausgewachsenen Tätigkeitsfelder umbenannt. Der Verein zählt mehr als eine halbe Million Mitglieder und Förderer (Stand Mitte 2014) und ist in ca. 2.000 lokalen Kreisverbänden organisiert. Der NABU ist finanziell unabhängig und trägt sich durch seine Mitglieder, ehrenamtliche Mitarbeiter, Patenschaften, verschiedene Aktionen und durch Stiftungen.

Themen und Funktionen

Die Kernkompetenz des NABU liegt in dem Bereich ökologischer Nachhaltigkeit. Förderung des Naturschutzes, Landschaftspflege und Tierschutz sind die zentralen Themen, denen sich die Organisation verschrieben hat. Dabei reicht die Arbeitsweise des NABU von Tierschutz vor Ort über politisches Engagement und Umweltbildung bis hin zu wissenschaftlicher Forschung.⁹⁸ Durch ihre Tätigkeit möchte die Organisation außerdem „Menschen dafür begeistern, sich durch gemeinschaftliches Handeln für die Natur einzusetzen“⁹⁹.

Insgesamt fungiert der NABU als Interessenvertreter und Dienstleister. Neben der Aufklärungs- und Bildungsarbeit, in deren Rahmen der NABU u. a. konkrete Tipps für Gebäudesanierung und Energieeinsparung liefert, ist er an behördlichen Naturschutzverfahren beteiligt und erarbeitet praktikable Lösungsansätze zur Vermeidung von Umweltschäden. Der NABU ist nicht nur operational aufgestellt, sondern berät auch Unternehmen zu Themen wie Recycling, Biomasse oder Spritspartraining und weist dadurch eindeutig eine hybride Ausrichtung auf.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Die Aktivität des Naturschutzbundes ist vor allem durch eine engmaschige Struktur von Ortsverbänden gestaltet. Neben den hauptsächlich kooperativ orientierten Arbeiten (z. B. Betreuung von Umweltschutzgebieten) schlägt der NABU nur vereinzelt einen konfrontativen Kurs ein. Hierfür ist die seit 1993 jährlich stattfindende Verleihung des Negativpreises „Umweltdinosaurier des Jahres“ beispielhaft. Dieser Titel geht an Personen oder Unternehmen, die sich aus NABU-Sicht durch besonders rückwärtsgewandte Umweltpolitik oder fehlende Nachhaltigkeitsstrategien auszeichnen. Abgesehen von dieser Strategie setzt die Organisation beim Agenda-Setting jedoch auf kooperative Aktionen, kürt z. B. einen „Vogel des Jahres“ oder lädt zu Schmetterlings-Zählaktionen ein, um auf den Artenschwund aufmerksam zu machen.

Im Verbund der NGOs ist der Naturschutzbund Deutschland e.V. ein eher stiller Repräsentant, der auf vermittelnde Öffentlichkeitsarbeit setzt. Dabei versteht sich der NABU vor allem als Berater und Gesprächspartner hinter den Kulissen. Dies hat zur Folge, dass die Organisation in der Öffentlichkeit weniger stark wahrgenommen wird als vergleichbare Organi-

▶ ⁹⁸ Vgl. <https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/was-wir-tun/leitbild/nabu-portraet.html> (letzter Zugriff am 26.02.2015).

▶ ⁹⁹ <http://www.nabu.de/nabu/portrait/> (letzter Zugriff am 07.08.2014).

sationen. Dennoch nutzt diese NGO eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten, um über sich und die eigenen Themen zu berichten. Neben dem auflagenstarken, vierteljährlich erscheinenden Magazin „Naturschutz heute“ setzt der NABU vor allem auf Kommunikation im Bereich sozialer Medien: Neben eigenem Facebook-Auftritt nutzt die Organisation ebenso den Kurznachrichtendienst Twitter zum unmittelbaren Austausch mit Stakeholdern. Außerdem informiert der Naturschutzbund Interessierte über den hauseigenen Fernsehsender NABU-TV und unterhält mit der NABU-Media-Agentur eine eigene Marketingagentur als Tochterunternehmen.

Nachhaltigkeit

Der Naturschutzbund Deutschland beschreibt die eigene Aufgabe mit der ambitionierten Formel, „die Erde für kommende Generationen zu bewahren“¹⁰⁰. Übergeordnetes Ziel des NABU ist es, „dass auch kommende Generationen eine Erde vorfinden, die lebenswert ist, die über eine große Vielfalt an Lebensräumen und Arten sowie über gute Luft, sauberes Wasser, gesunde Böden und ein Höchstmaß an endlichen Ressourcen verfügt“¹⁰¹. Obwohl nicht explizit in Form eines Leitbildes kommuniziert, ist nachhaltige Entwicklung auf ökologischer Ebene das zentrale Anliegen des NABU.

Im Fokus der Forschung und der öffentlichkeitswirksamen Aktivität des NABU steht eine Vielzahl umweltbezogener Themen wie Landwirtschaft und Siedlungsentwicklung, Konsum und Ressourcen, Arten-, Klima- und Meeresschutz. Konkret werden u. a. ein klares Fracking-Verbot gefordert sowie die Realisierung von Naturschutzmaßnahmen an Auen und Flüssen, aber auch die Herbeiführung einer veränderten Konsumkultur im Sinne der *Sharing Economy*¹⁰².

Um die postulierten Ziele im Bereich Umwelt- und Naturschutz zu erreichen, legt der NABU – neben dem Austausch mit Bürgern, Politik und anderen Verbänden – besonderen Wert auf Dialog und Zusammenarbeit mit Unternehmen. Der Kooperation soll in jedem Fall eine genaue Prüfung des potenziellen Partners hinsichtlich seiner bestehenden Verantwortungsübernahme (z. B. Beachtung von Umweltstandards) vorausgehen.¹⁰³

► ¹⁰⁰ Vgl. <http://www.nabu.de/nabu/portrait/> (letzter Zugriff am 19.02.2015).

► ¹⁰¹ <https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/was-wir-tun/leitbild.html>

► ¹⁰² Der Begriff **Sharing Economy** bezeichnet eine systematisch auf den Gemeinschaftskonsum von Gütern und Dienstleistungen ausgerichtete Wirtschaftsweise, im Sinne von teilen, tauschen und wiederverwenden statt kaufen, besitzen und verbrauchen.

► ¹⁰³ Vgl. <http://www.nabu.de/nabu/kooperationspartner/> (letzter Zugriff am 19.02.2015).

.XI ▶ Verbraucherzentrale (Bundesverband)

Organisation und Entstehung

Der Bundesverband der Verbraucherzentralen (vzbv) wurde im Jahr 2000 im Rahmen eines Zusammenschlusses der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände (AgV), des Verbraucherschutzvereins (VSV) und der Stiftung Verbraucherinstitut gegründet. Der vzbv ist die Dachorganisation von deutschlandweit 41 Verbraucherverbänden. Er hat seinen Sitz in Berlin und beschäftigt rund 140 Mitarbeiter. Insgesamt gehören ihm mehr als 20 Millionen Einzelmitglieder an. Der vzbv agiert außerdem auf internationaler Ebene und ist mit seinem Büro in Brüssel eng am europäischen verbraucherpolitischen Geschehen.

Die Finanzierung des vzbv erfolgt über öffentliche Mittel der Länder, Kommunen und Landkreise sowie durch Projektmittel des Bundes. Darüber hinaus kommt es zu Eigeneinnahmen aus Beratungsleistungen und Verkäufen von Ratgebern.

Themen und Funktionen

Die Kernkompetenz des vzbv liegt im sozialen Bereich, ökonomische und ökologische Themen sind eher punktuelle Bestandteile der Agenda. Im Zentrum der Arbeit steht das Ziel, Verbraucherrechte durchzusetzen sowie für Chancengleichheit zwischen Unternehmen und Verbrauchern einzutreten. Konkrete Forderungen des vzbv sind beispielsweise klare Verbraucherinformationen, transparente Märkte, die echte Wahlfreiheit bieten, und gesundheitlich unbedenkliche Produkte. Zu den Aufgaben der Organisation gehört, „Verbrauchermärkte zu analysieren, strukturelle Missstände aufzudecken und Verbraucherprobleme zu benennen, Lösungen aufzuzeigen und für deren Umsetzung zu streiten“¹⁰⁴. Die Organisation möchte mit ihrer Arbeit aktiv die deutsche und europäische Verbraucherpolitik mitgestalten.

Als „Stimme der Verbraucher“¹⁰⁵ übernimmt der vzbv die Funktion eines Interessenvertreters; er ist vor allem beratend tätig, weist aber auch Merkmale operationaler Ausrichtung auf.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Der vzbv operiert auf drei Handlungsebenen: „der verbraucherpolitischen Lobbyarbeit, der Rechtsdurchsetzung, der Förderung der Verbraucherberatung und Verbraucherinformation“.¹⁰⁶ Die Verbraucherzentrale nutzt verschiedene Kanäle, um über verbraucherpolitische Themen zu berichten und eigene Botschaften zu verbreiten. Neben der Verbandszeitschrift „vpk“ publiziert der Bundesverband regelmäßig umfangreiche Bücher und Broschüren zu einer Vielzahl von verbraucherrelevanten Themen.

Gegenüber Social Media verhält sich der vzbv ambivalent. Während der Nachrichtendienst Twitter als Kommunikationskanal genutzt und Bewegtbild-Content via YouTube verbreitet wird, verzichtet der Verband auf einen Facebook-Auftritt. Stattdessen suchte die Or-

▶ ¹⁰⁴ Ebd. (letzter Zugriff am 20.02.2015).

▶ ¹⁰⁵ <http://www.vzbv.de/meldung/der-stimme-der-verbraucher-gehoer-verschaffen> (letzter Zugriff am 27.02.2015).

▶ ¹⁰⁶ <http://www.vzbv.de/ueber-uns/aufgaben-und-ziele> (letzter Zugriff am 27.02.2015).

ganisation die gerichtliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, da einige Klauseln in Facebooks Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Datenschutzbestimmungen gegen deutsches Recht verstoßen würden. Im Februar 2014 wies das Kammergericht Berlin eine Berufung von Facebook zurück und bestätigte ein Urteil zugunsten des vzbv. Bereits 2012 veröffentlichte die Verbraucherzentrale ein Forderungspapier mit dem Titel „Verbraucherschutz in Sozialen Netzwerken“ – mit dem nach eigenen Angaben Verbraucher für einen verantwortungsvollen Umgang mit persönlichen Daten in den sozialen Medien sensibilisiert werden sollen. In der Vergangenheit hat der Verband dieses konfrontative juristische Vorgehen gegen irreführende Werbeversprechen und verbraucherfeindliche Geschäftsbedingungen immer wieder geschickt zur Steigerung der eigenen Bekanntheit genutzt.

Kern der Strategie ist aber die eher kooperative politische Lobbyarbeit. Der Vorstand und die Fachexperten der Verbraucherzentrale pflegen gute Kontakte in die Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Der Verband agiert demnach meist hinter den Kulissen, so spricht er u. a. bei Anhörungen vor dem Bundestag, um eigene Ziele voranzutreiben. Trotz dieses moderaten Auftretens genießt der Verband hohes Vertrauen innerhalb der Medienbranche und ist als Bindeglied zwischen Politik und Journalismus gut vernetzt.

Nachhaltigkeit

Es ist nicht ausdrücklicher Bestandteil des Leitbildes der Verbraucherzentrale, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Aus der selbst erwählten Funktion, Sprachrohr der Verbraucher und Marktwächter zu sein, resultieren jedoch implizite nachhaltigkeitsbezogene Leitlinien, die sich in den formulierten Aufgaben und Zielen der Organisation spiegeln und dabei alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen berühren. Ein eindeutiger Schwerpunkt liegt in dem Bereich sozialer und ökonomischer Entwicklung (Lebensmittelkennzeichnung, transparentere Märkte etc.).

Zusammenfassend nimmt Nachhaltigkeit keine eigenständige Rolle in der Agenda des vzbv ein: Sie ist nicht proklamierter Selbstzweck, sondern findet situativ Berücksichtigung, ist also abhängig von dem Bewusstsein und den Bedürfnissen der vertretenen Verbraucher.

.XII ▶ World Economy, Ecology & Development (WEED)

Organisation und Entstehung

WEED e.V. ist eine 1990 gegründete unabhängige NGO. Sie ist in Berlin ansässig, hat derzeit ein Dutzend Mitarbeiter und zählt ca. 260 Mitglieder. Die Finanzierung von WEED erfolgt maßgeblich über Förderungen der öffentlichen Hand und durch private Stiftungen. Im Jahr 2013 waren die wichtigsten Geldgeber die Ford Foundation, die EU, das Land Berlin sowie die Stiftung Umwelt und Entwicklung.¹⁰⁷

Themen und Funktionen

Die thematischen Kompetenzen von WEED decken sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische Themen ab. Bei der Analyse und Umsetzung von Zielen, die in der Regel sozialpolitisch oder ökologisch motiviert sind, wird besonderes Augenmerk auf die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gelegt. So postuliert WEED u. a. die Notwendigkeit „einer Wende in der Finanz-, Wirtschafts- und Umweltpolitik hin zu mehr sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Tragfähigkeit“. Der Verein fordert weiterhin, „eine Mitverantwortung der Industrienationen stärker ins Zentrum der Arbeit sozialer Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen zu rücken“¹⁰⁸.

Zentrale Themengebiete von WEED sind Finanzsystem/Finanzmarktregelung, nachhaltige Produktion und öffentliche Beschaffung sowie internationale Handels- und Investitionspolitik. Die Ausrichtung der Organisation ist eine primär operationale: Auf Basis der eigenen wissenschaftlichen Analysen und Kampagnen wird versucht, das eigene Vorhaben voranzutreiben. Mit dieser thematisch eher speziellen Ausrichtung erfüllt WEED nicht nur die Funktion eines Dienstleisters, der wissenschaftliche Studien und Workshops anbietet, sondern ist in gewissem Sinne auch Vorreiter.

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Um die eigenen Forderungen und Ansichten einer breiten Masse zugänglich zu machen, präsentiert sich WEED in der Öffentlichkeit als kompetenter Aufklärer in einer immer undurchschaubareren Finanzwelt. Die Organisation erstellt Studien, Arbeitspapiere sowie offene Briefe und veröffentlicht diese in Pressemitteilungen und Beiträgen auf der eigenen Homepage sowie in den sozialen Medien. Zudem versucht die NGO, direkten Einfluss auf politische Entscheidungsträger zu nehmen, und führt vor diesem Hintergrund Gespräche im Kanzleramt und in den Ministerien für Entwicklungszusammenarbeit, Landwirtschaft und Finanzen.

WEED legt einen Schwerpunkt auf kooperative Arbeit im Rahmen von Netzwerken und Bündnissen. Auf Landes-, Bundes- und Europaebene ist die Organisation breit vernetzt und Mitglied in einer Vielzahl weiterer Organisationen und entwicklungspolitischer Initiativen, wie dem Berliner „FAIRgabe-Bündnis“ oder dem „CorA-Netzwerk für Unternehmensverantwortung“. Als Gründungsmitglied bekannter weiterer NGOs, wie etwa Attac oder Finance Watch, nutzt

▶ ¹⁰⁷ Vgl. <http://www.weed-online.org/about/rechenschaftsbericht.html> (letzter Zugriff am 27.02.2015).

▶ ¹⁰⁸ <http://www.weed-online.org/about/index.html> (letzter Zugriff am 27.02.2015).

WEED die engen Verbindungen für gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.

Auch in puncto Kampagne setzt die NGO auf eine Vielzahl von Bündnispartnern: Gemeinsam mit zahlreichen NGOs aus den Bereichen Landwirtschaft, Umwelt, Entwicklungs- und Handelspolitik engagiert sich WEED so beispielsweise für die Initiative „TTIP unfairhandelbar“ oder die „Steuer gegen Armut“. Auch hier setzen die NGOs auf öffentliche Protestaktionen und die Verbreitung der eigenen Inhalte über die digitalen Kanäle.

Nachhaltigkeit

Das Wirken von WEED kreist um die thematischen Schwerpunkte „Finanzsystem und Finanzmarktregulierung“, „Internationale Handels- und Investitionspolitik“ und „Nachhaltige Produktion und öffentliche Beschaffung“¹⁰⁹. Die zentrale Verankerung ökonomischer Nachhaltigkeit im kommunizierten Zielsystem ergibt sich daraus, dass diese NGO die weltwirtschaftliche Sphäre und ihre Rahmenbedingungen als Kernproblem nicht-nachhaltiger Entwicklung ausweist. Hinter den ökonomisch orientierten Maßnahmen verbergen sich allerdings Motive, die letztlich der sozialen und der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension zuzurechnen sind. Trotz dieser Ausrichtung und Zielsetzung ist das Thema Nachhaltigkeit nicht expliziter Bestandteil des Leitbildes von WEED.

.XIII ▶ World Wide Fund For Nature (WWF)

Organisation und Entstehung

Der World Wide Fund For Nature, kurz WWF, wurde im Jahr 1963 gegründet. Er hat weltweit etwa fünf Millionen Unterstützer, ist mit 90 Büros in mehr als 40 Ländern vertreten und bezeichnet sich selbst als „größte und erfahrenste Naturschutzorganisation der Welt“¹¹⁰. Die Finanzierung des WWF erfolgt vor allem durch private Spenden, institutionelle Zuwendungen und Zuschüssen aus Kooperationen.

Themen und Funktionen

Das Kernkompetenzfeld des WWF ist die Ökologie. Seine Mission lautet: „Bewahrung der biologischen Vielfalt – ein lebendiger Planet für uns und unsere Kinder“¹¹¹. Im Rahmen von nationalen sowie internationalen Projekten werden die Schwerpunktthemen wie internationaler Artenschutz, Biodiversität und Grüne Ökonomie, Meeresschutz und Fischerei, Ernährung und Landwirtschaft behandelt. Der WWF nimmt im Wesentlichen die Funktion eines Dienstleisters ein. Seine Ausrichtung ist dabei hybrid: Er ist sowohl beratend tätig als auch darum bemüht, den Diskurs zu brisanten Themen voranzutreiben.

▶ 109 <http://www.weed-online.org/about/index.html> (letzter Zugriff am 20.02.2015).

▶ 110 <http://www.wwf.de/ueber-uns/> (letzter Zugriff am 02.03.2015).

▶ 111 <http://www.wwf.de/ueber-uns/unser-leitbild/> (letzter Zugriff am 02.03.2015).

0

Arbeits- und Kommunikationsstrategie

Als Tierschutzorganisation gegründet, baut der WWF mittlerweile auf multithematische Kampagnen- und Kommunikationsinhalte: „Naturschutz und Umweltschutz sind längst über anfänglichen Arten- und Flächenschutz hinausgewachsen. *Conservation* ist heute eine der wichtigsten Menschheitsaufgaben und reicht vom Klimaschutz bis zur Bekämpfung der Armut.“¹¹²

1.0

2.0

Um den Interessen des Naturschutzes bei politischen Entscheidungsträgern Gehör zu verschaffen, nimmt klassische Lobbyarbeit eine zentrale Rolle innerhalb der Tätigkeiten der Organisation ein: Auf allen internationalen Umweltkonferenzen – von Walfangkommission bis Klimagipfel – ist der WWF durch seine Experten vertreten.

Für die Realisierung der weitgefassten ökologischen Nachhaltigkeitsziele setzt der WWF auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen; diese reicht von Firmenspenden über Lizenzkooperationen bis hin zu strategischen Kooperationen. Im Rahmen einer strategischen Zusammenarbeit werden gemeinsam langfristige Umweltziele festgesetzt, um anschließend – mithilfe verschiedener vom WWF entwickelter Instrumente – beispielsweise den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens zu reduzieren.¹¹³ Im Gegensatz zu konfrontativen NGOs wie Foodwatch setzt diese Organisation eher auf Diskretion und kooperative Arbeitsstrategien: Partnerschaften mit Unternehmen wie EDEKA, BRAX oder Danone gelten ihm als wesentlicher Bestandteil für erfolgreichen, umsetzungsorientierten Umweltschutz. Die ideologische Ausrichtung des WWF spiegelt sich auch in der Öffentlichkeitsarbeit wider: Dialog statt Konfrontation, so lautet das Credo der Organisation. Ein bekanntes Beispiel ist das Krombacher Regenwaldprojekt im Jahr 2008 mit dem damaligen Testimonial Günther Jauch. Im Rahmen der Marketingaktivitäten setzt der WWF darüber hinaus auf das sogenannte „Öko-Sponsoring“, gestattet also bestimmten Unternehmen, das bekannte Pandabären-Logo zur Eigenvermarktung zu verwenden. Zudem beteiligt sich der WWF maßgeblich an der Einführung von Qualitätssiegeln für beispielsweise Lebensmittel oder Holzprodukte.

3.0

4.0

Die Medienstrategie des WWF ist aber nicht nur aufgrund der Verwendung des Pandabären-Logos eine stark visuelle Kommunikation. Seit ihrer Gründung baut die Umweltschutzorganisation auf pointierte Botschaften und schockierende Bilder von Umweltzerstörung im Kontrast zu Bildern von unzerstörter Natur. In einem Brief an die Mitglieder des WWF schrieb Max Nicholson, ehemaliger Leiter der britischen Umweltbehörde und einer der geistigen Väter des WWF: „Die Krisensituation in der Tierwelt ist werbewirksam und lässt sich effizient zur Geldbeschaffung einsetzen.“

5.0

6.0

Auch wenn die zentrale Botschaft die gleiche bleibt, hat sich doch die Verbreitung der eigenen Inhalte durch die fortschreitende Digitalisierung über die Jahre dramatisch geändert. So nutzt die NGO Social Media wie Twitter, Facebook, YouTube und Flickr genauso wie klassische PR-Instrumente und betreibt darüber hinaus ein umfangreiches Corporate Publishing.

Die kooperative Haltung des WWF führte in jüngster Vergangenheit auch immer wieder zu kritischer Berichterstattung in den Medien. Besonders die ARD-Dokumentation „Der Pakt mit dem Panda“ wirkte negativ auf die Reputation des WWF und löste einen veritablen »Shitstorm« aus. Der WWF verfasste daraufhin einen siebenseitigen »Faktencheck« zu wichtigen

► ¹¹² <http://www.wwf.de/themen-projekte/>, Herv. i.O. (letzter Zugriff am 02.03.2015).

► ¹¹³ Vgl. <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/> (letzter Zugriff am 23.02.2015).

Aussagen, filmte eine eigene Stellungnahme und lud online zum Dialog ein. Dennoch zeigte sich, dass der WWF in puncto Krisenkommunikation noch Potenzial hat.

Nachhaltigkeit

Der WWF hat es sich zur Aufgabe gemacht, „die weltweite Zerstörung der Natur und Umwelt [zu] stoppen, die Biodiversität [zu] bewahren, Lebensräume [zu] schützen und eine Zukunft [zu] gestalten, in der Mensch und Natur in Einklang miteinander leben“.¹¹⁴ Diese im Leitbild festgeschriebene Zielsetzung bringt die ökologische Ausrichtung des WWF zum Ausdruck und umreißt gleichzeitig das spezifische Verständnis von nachhaltiger Entwicklung. Neben dem Anspruch, einen wirkungsvollen Beitrag zum Schutz der biologischen Vielfalt sowie der natürlichen Umwelt und zur Erhaltung der Tier- und Pflanzenwelt zu leisten, möchte diese NGO mit „Tipps für den Alltag“ Menschen auch unmittelbar zu einem umweltfreundlichen Lebensstil bewegen.

► 114 <http://www.wwf.de/ueber-uns/organisation/> (letzter Zugriff am 23.02.2015).

