

---

Fachtagung am Freitag, 7. Mai 2010

„Gewerkschaften, NGOs und CSR: Zwangsehe oder friedliche Koexistenz?“

## NGOs und CSR: Strategien in Hinblick auf Unternehmen und Arbeitnehmervertretung

Dr. Katrin Vitols, IÖW

Mai 2010

NGOs (von der englischen Bezeichnung „Non-Governmental Organizations“, Nichtstaatliche Organisationen)<sup>1</sup>, mischen sich inzwischen im erheblichen Maße in die Steuerung und Regulierung politischer Prozesse ein.<sup>2</sup> Auch wenn die ersten NGOs mehr als 150 Jahre alt sind, sind viele der heute über 7.600 weltweit tätigen NGOs aus der Umweltbewegung der 1960er und 1970er Jahre entstanden. Neben sozialer Gerechtigkeit und Menschenrechte ist so vor allem der Umweltschutz Themenfeld von NGOs. Naheliegend ist deshalb auch, dass sich NGOs im Bereich CSR engagieren. Im Rückgriff auf globale Nachhaltigkeitsideen artikulieren NGOs in letzter Zeit dabei immer häufiger hohe moralische Erwartungen an ein gutes Unternehmenshandeln (Curbach 2010). Forderungen der NGOs im CSR Bereich zielen vor allem auf die Verbesserung umweltpolitischer oder sozialer Leistungen der Unternehmen ab, da staatliche Institutionen das Feld kaum besetzt haben. An die Bundesregierung gerichtete Forderungen von NGOs in Bezug auf CSR sind aber z.B. die Berücksichtigung von CSR bei der öffentlichen Beschaffung und bei der Vergabe von Mitteln, eine Pflichtberichterstattung und eine unabhängige Überwachung der Einhaltung von freiwilligen Vereinbarungen, insbesondere Verhaltenskodizes (CoC). Damit verfolgen die NGOs u.a. auch Ziele, die von den deutschen Gewerkschaften angestrebt werden.

Für den Bereich CSR existieren einige Kategorien, denen sich Organisationen aus dem „bunten Haufen NGOs“ (Unmüßig 2003) zuteilen lassen. Hierzu gehören: Ziele, Zielakteure, Finanzierung, Strategie und Projektgestaltung (Curbach 2008). Auffällig ist, dass sich die Merkmalsausprägungen häufig gegenseitig bedingen.

Während die meisten im CSR-Bereich aktiven NGOs umweltpolitische Ziele verfolgen (z.B. BUND, Greenpeace, Nabu und WWF), gibt es auch solche, die der sozialen Dimension – allerdings meist auf internationaler Ebene – verpflichtet sind (z.B. amnesty international, Evangelischer Entwicklungsdienst/eed). Wenige NGOs richten dagegen ihr Handeln an beiden Dimensionen aus (z.B. Germanwatch). Zielakteure der Einflussversuche von NGOs sind Unternehmen, die Gesellschaft

---

<sup>1</sup> Teegen, Doh und Vachani (2004: 466) definieren NGOs als: „Private, not-for-profit organizations that aim to serve particular societal interests by focusing advocacy and/or operational efforts on social, political and economic goals, including equity, education, health, environmental protection and human rights.“

<sup>2</sup> So wurden NGOs z.B. von der Financial Times als „zweite Supermacht“ bezeichnet (Brunnengräber 2008: 7).

---

oder die Regierung. Das Fundraising (die Mittelbeschaffung) zielt bei NGOs auf Spenden aus der Bevölkerung oder Gelder aus Unternehmen ab. Weitere Einnahmequellen sind auch Erlöse aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen sowie staatliche Zuwendungen. Mit den Finanzierungsquellen gehen auch die Strategien, die gegenüber Unternehmen im Bereich CSR von NGOs verfolgt werden und die Projektgestaltung einher. Die Strategien lassen sich in zwei Ansätze aufgliedern, die die Interaktion der NGOs mit den Unternehmen prägen: der radikal-konfrontative Ansatz (Skandalisierung, Boykott) und der reformerisch-kooperative Ansatz (Unterstützung, Dienstleistungen), der dem moderaten Lager zuzuordnen ist (Curbach 2008; Den Hond und De Bakker 2007).

Der radikal-konfrontative Ansatz geht mit der Konfrontationsstrategie einher. Bei dieser Strategie üben NGOs in einer sog. Watch Dog-Funktion normativen Druck auf die Unternehmen aus, wenn Firmen ihren CSR-Erfordernissen nicht nachkommen. Werkzeuge dieser Strategie sind radikale Mittel, wie ein medienwirksames „Naming und Shaming“, Skandalisierung oder der Boykottaufruf. Diese Konfliktstrategie zielt auf die öffentliche Konfrontation mit den Defiziten ab, wobei auch versucht wird, die Bevölkerung (oder auch Investoren) für diesen Zweck zu mobilisieren. Für die Unternehmen stellt diese Strategie ein Reputationsrisiko dar, da die NGOs hier als De-Legitimierer unternehmerischer Nachhaltigkeit auftreten (Curbach 2008: 381). NGOs, die eine Konfrontationsstrategie verfolgen, sind z.B. Germanwatch, Greenpeace und der Dachverband der kritischen Aktionärinnen und Aktionäre.

Der reformerisch-kooperative Ansatz ist von einer Kooperationsstrategie geprägt. Diese Strategie stellt eine moderate, kooperative Strategieform der Überzeugung und des Dialoges zwischen NGOs und Unternehmen dar, die häufig hinter verschlossenen Türen stattfindet. Unter die Kooperationsstrategie fallen Dialoge, Informations- und Aufklärungskampagnen sowie die Erbringung von Dienstleistungen (Beratung, Vermarktung und Verkauf von Siegeln oder Zertifikaten). NGOs können sich hier einerseits bei der Weiterentwicklung unternehmerischer CSR einbringen und andererseits auch als Legitimierer für Nachhaltigkeitskonzepte fungieren. Wenn sie diese Rolle einnehmen, müssen sie sich aber mitunter den Vorwurf gefallen lassen, *Greenwashing* im Auftrag von Unternehmen betreiben zu wollen (Burchell und Cook 2008: 35). Kooperationsstrategien werden u.a. vom Nabu und WWF verfolgt.

Die von den NGOs verfolgte Strategieform hat Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Projekte zur unternehmerischen CSR. Während NGOs, die die Konfrontationsstrategie verfolgen, meist nur kurzzeitig und massiv auftreten, werden nach der Kooperationsstrategie häufiger langfristige Partnerschaften mit Unternehmen eingegangen. Klassische Kooperationsprojekte liegen hier in den Bereichen nachhaltige Produktion, Bildung, Kultur und Wissenschaft und soziale Themen (Medienfabrik Gütersloh und credibility.wegewerk 2010: 17).

---

Unternehmen reagieren unterschiedlich auf den Druck, der durch die Konfrontationsstrategie der NGOs auf sie zukommt (Spar und La Mure 2003). Je nach Relevanz der NGO können sie z.B. die Anschuldigungen ignorieren oder versuchen, rechtlich gegen sie vorzugehen. Besitzt die NGO eine große Einflussosphäre und genießt z.B. in der Bevölkerung eine hohe Legitimität, dann signalisieren Unternehmen meist Gesprächsbereitschaft, um die Konfliktstrategie in einen Dialog umzuwandeln.<sup>3</sup> In Hinblick auf die Kooperationsstrategie weisen Unternehmen vor allem darauf hin, dass durch die Zusammenarbeit mit NGOs die unternehmerische Strategie- und Themenfindung im CSR-Bereich unterstützt wird. Eine wichtige Rolle spielt aber auch die Verbesserung der unternehmerischen Reputation durch die Zusammenarbeit. Für die NGOs erschließen sich durch diese Strategie vor allem Fundraisingpotentiale. Sowohl NGOs als auch die Unternehmen gehen davon aus, dass Kooperationen zwischen NGOs und Unternehmen in Zukunft ausgebaut werden (Medienfabrik Gütersloh und credibility.wegewerk 2010: 15-19 und 27).

In Hinblick auf eine Zusammenarbeit zwischen NGOs und der Arbeitnehmervertretung im Bereich CSR gibt es nur wenige gemeinsame Initiativen. Im Rahmen des Projektes „Soziale Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility in transnationalen Unternehmen - Arenen, Akteure, Prozesse“ wurden hierzu im Herbst 2009 sechs Interviews mit NGO-Vertretern durchgeführt.<sup>4</sup> Befragt nach Kontakten zur Arbeitnehmervertretung in den Konzernen, antworteten alle NGOs, dass sie nur sehr wenig mit Betriebsräten oder Gewerkschaftsvertretern zu tun hätten. Als Gründe für die fehlenden Kooperationen wurden verschiedene Handlungslogiken, soziale versus ökologische Interessen und Konkurrenz genannt, was sich auch mit den Ergebnissen der wenigen hierzu vorhandenen wissenschaftlichen Literatur deckt (z.B. Ammon u.a. 2006; Krüger 2000 und 2002).

In Bezug auf die verschiedenen Handlungslogiken ist die Arbeitnehmervertretung in erster Linie den Interessen der Belegschaft bzw. der Mitglieder verpflichtet, während NGOs ihre Ziele relativ unabhängig von spezifischen gesellschaftlichen Gruppen definieren. Die Arbeitnehmervertretung ist hierarchisch aufgebaut, verfügt über gesetzlich abgesicherte Rechte und geht korporativ (im Sinne der Sozialpartnerschaft) vor. NGOs besitzen solche Stabilisatoren hingegen kaum. Sie sind von einer höheren Fluktuation gekennzeichnet, agieren häufig über Netzwerke, und ihre Interventionsfähigkeit stützt sich auf Mobilisierung (Krüger 2002).

Ein häufig angesprochener Punkt war die Interessendivergenz zwischen ökologischen und sozialen Zielen. Dabei verfolgt die Arbeitnehmervertretung vor allem soziale Ziele und arbeitet auf eine menschwürdige Gestaltung der Arbeitsbedingungen und den Erhalt von Arbeitsplätzen hin, während

---

<sup>3</sup> Häufig merkten allerdings die für diese Studie befragten NGOs an, dass dieser Dialog dann rhetorisch – symbolisch verläuft, ohne zu wirklichen Änderungen zu führen (siehe auch Curbach 2008: 377).

<sup>4</sup> Das Projekt wird von Prof. Dr. Beate Zimpelmann und Dr. Dirk Wassermann (Hochschule Bremen) und Dr. Katrin Vitols (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, IÖW) bearbeitet und von der Hans Böckler Stiftung finanziert. Das Projektende ist für Herbst 2010 angesetzt.

---

sich viele NGOs auf ökologische Aspekte beziehen (Ammon u.a. 2006: 145-148; Krüger 2000: 23-25 und 2002). Differenzen entstehen zum Beispiel dann, wenn es um den Rückbau ganzer Industriebranchen geht oder nur geringe Verteilungsspielräume in ökonomischen Krisen bestehen. Ein NGO-Vertreter hierzu:

„Wir brauchen nicht unbedingt wirtschaftliches Wachstum. Und das ist für viele Gewerkschaften relativ schwierig, weil sie sagen, dass es nur mit Wirtschaftswachstum den Erhalt der Arbeitsplätze gibt. Und das ist ein noch nicht gelöster Streitpunkt. Wir sind da z.B. bereit, auf Arbeitsplätze zu verzichten, wenn wir dafür eben einen Flughafen oder ein großes Verteilerzentrum hinter einem Hafen verhindern können. Wenn aber Arbeitsplätze geschaffen werden können, dann sind die Gewerkschaften, unabhängig von irgendwelchen Umweltbedingungen, meistens dafür. Da gibt es einfach Konflikte. [...] da sie eben ihr Klientel bedienen müssen.“ Interview\_NGO\_1.

Wenn sich solche Konfliktpotenziale andeuten, ist es für die NGOs auch meist einfacher, die Arbeitnehmervertretung nicht einzubeziehen. Allerdings wiesen NGOs aus dem ökologischen Bereich in der Befragung auch daraufhin, dass ökologische Probleme häufig nur noch unter Beachtung sozialer Aspekte gelöst werden können, und sie sich deshalb seit einigen Jahren der sozialen CSR-Dimension stärker zuwenden. Gleichzeitig ist auch wahrzunehmen, dass sich die Gewerkschaften im Bereich Ökologie engagieren, meist allerdings ohne auf eine Kooperation mit NGOs zurückzugreifen (Arlt u.a. 2007). Mehrere der befragten NGOs wiesen auch daraufhin, dass sie aus einer zukünftigen Kooperation mit den Gewerkschaften viel Positives abgewinnen könnten, da von einer gewissen Überlappung in der Zielsetzung ausgegangen wird. Vertreter zweier NGOs meinten hierzu:

„Das ist wünschenswert, dass [die Gewerkschaften] sich da [im ökologischen Bereich] auch mit einbringen, weil es ja auch noch mal ein anderer Hebel wäre, um Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu implementieren.“ Interview\_NGO\_3.

„In dem Bereich, wo es zusätzliche Arbeitsplätze schafft, z.B. im Klimabereich, sehen wir ein großes Potential, und da sind wir eigentlich Verbündete im Geiste.“ Interview\_NGO\_2.

Wo Interessengemeinsamkeiten zwischen NGOs und der Arbeitnehmervertretung aufkommen, können allerdings neue Probleme auftreten. Die befragten NGOs wiesen hier auf die Möglichkeit einer Konkurrenzsituation hin, wenn zum Beispiel ein Verhaltenskodex oder ein Zertifizierungssystem von einer NGO ausgestaltet oder ausgehandelt wird, anstatt von der Arbeitnehmervertretung. Dies scheint allerdings eher ein Problem in Ländern zu sein, wo die Mitbestimmung - anders als in Deutschland - nicht institutionalisiert ist (Frege, Heery und Turner 2004: 152). Ein NGO-Vertreter hierzu:

„Gut, bei jeder Zertifizierung geht es um Arbeitsrechte, da geht es um Mindestlöhne usw. Das ist ja letztendlich die Gewerkschaftsschiene. Ich glaube, die Gewerkschaften im internationalen Kontext haben mit den Zertifizierungen ein bisschen ihre Probleme, weil die das als Konkurrenz sehen, weil

---

wir denen ein bisschen die Butter vom Brot nehmen. Weil ein Zertifizierungssystem ja genau das einfordert, was die Gewerkschaften auch einfordern.“ Interview\_NGO\_2.

Es kann auch sein, dass ein Unternehmen bewusst die NGOs als Alternative zur Arbeitnehmervertretung wählt, um diese damit zu umgehen (Daugareilh 2008; Justice 2005: 20 und 28; Wick 2006: 9).

Kontakte zwischen NGOs und Gewerkschaften auf Unternehmensebene existieren momentan auf Dialogforen im Rahmen von Multistakeholderdebatten, wobei es aber selten zu einem konkreten Ideen- oder Interessenaustausch zu kommen scheint. Vielfach wird hier schon das einfache Kennenlernen der anderen Vertreter als positives Ergebnis gewertet, weil dadurch eine Vertrauensbasis für mögliche zukünftige Kooperationen geschaffen wird.

Ein von den Interviewpartnern häufig genanntes Beispiel einer gelungenen Kooperation zwischen Gewerkschaften und NGOs ist das Zertifikat des Forest Stewardship Council (FSC). Es steht für Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft (<http://www.fsc-deutschland.de>). Bei der Zertifizierung für das FSC-Siegel werden sowohl soziale als auch ökologische Faktoren berücksichtigt. FSC ist eine gemeinnützige Organisation, die infolge der Klima-Konferenz in Rio 1992 von Umweltgruppen, Gewerkschaften und Unternehmen der Holzindustrie gegründet wurde. Umweltorganisationen in Deutschland, die das Zertifikat unterstützen, sind z.B. BUND, Greenpeace, Nabu und WWF. Auf gewerkschaftlicher Seite beteiligen sich die IG Metall und die IG BAU. FSC verfügt über ein Drei-Kammer-System, in dem verschiedene Interessengruppen nicht nur angehört werden, sondern auch mitbestimmen. Gegen eine Kammer können keine Veränderungen am Standard durchgesetzt werden. Unterstützer des Programms auf Unternehmensseite sind zum Beispiel Ikea, McDonald's Europa, Unilever, Canon und die Deutsche Bahn.

Eine weitere Kooperation stellt das CorA-Netzwerk dar. CorA steht für Corporate Accountability und tritt für eine überprüfbare soziale Rechenschaftspflicht der Unternehmen ein. Die CorA-Gründungserklärung fordert unter anderem eine erhöhte Rechenschaftspublizitätspflicht für Unternehmen, gesellschaftliche Anforderungen für die Vergabe öffentlicher Aufträge, die Verankerung von Unternehmenspflichten in internationalen Wirtschaftsabkommen, eine gerechte Unternehmensbesteuerung zum Nutzen der Gesellschaft, wirksame Sanktions- und Haftungsregelung für Unternehmen sowie die Stärkung der Produktverantwortung und Förderung zukunftsfähiger Konsum- und Produktionsmuster. Das Netzwerk wird von einer Vielzahl von Umwelt-, Entwicklungs-, Verbraucher- und Menschenrechtsorganisationen unterstützt und auf Gewerkschaftsseite von der IG Metall und Verdi getragen (Wötzel 2008).

Auf staatlicher Ebene gibt es einige Foren, in dessen Rahmen in Spitzengesprächen ein gewisser Austausch zwischen NGOs und Gewerkschaften stattfindet, wie der „Runde Tisch Verhaltenskodizes“, der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) und das Nationale CSR-Forum.

---

---

Der „Runde Tisch Verhaltenskodizes“ arbeitet auf eine verbesserte Umsetzung von Arbeits- und Sozialstandards bei Zulieferern in Entwicklungsländern hin. Er geht auf eine europäische Initiative zurück, die sogenannte „Initiative Européenne pour une production et une consommation éthiques“ (IEPCE), die am 17. Dezember 1999 in Brüssel gegründet wurde. Beim deutschen Runden Tisch, der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) im Januar 2001 initiiert wurde, sind neben weiteren Bundesressorts, Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften vertreten. Ziel ist es, die Umsetzung freiwilliger Sozialstandards in Entwicklungsländern durch Information und Dialog zu stärken sowie die Durchführung gemeinsamer Pilotprojekte zu fördern. Der Tisch hat keine eigenen Standards definiert, sondern dient als Lernplattform für die Gesamtheit der Sozialstandards (Runder Tisch Verhaltenskodizes 2004 und 2009).

Der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) wurde erstmalig im April 2001 von Bundeskanzler Gerhard Schröder einberufen und im Juni 2007 von Bundeskanzlerin Angela Merkel verlängert (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2007). Dem Rat gehören momentan dreizehn Personen des öffentlichen Lebens an, wovon zwei von NGOs kommen (Deutscher Naturschutzring und BUND). Von 2001-2006 war auch ein DGB Vertreter Mitglied des Rates, er wurde 2007 durch Michael Vassiliades (IG BCE) ersetzt. Die Aufgaben des Rates liegen vor allem in der Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und der Benennung von Handlungsfeldern und Projekten. Ziel ist es darüber hinaus, Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen.

Der Rat für nachhaltige Entwicklung hat u.a. auch eine stärkere Rolle des Staates im Themenfeld Nachhaltigkeit empfohlen. Diese Empfehlung hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aufgegriffen und im Jahr 2009, in Abstimmung mit anderen Ressorts, das zunächst für zwei Jahre festgesetzte Nationale CSR-Forum einberufen. Das Forum bietet eine Plattform für den Dialog verschiedener Akteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Vertretene NGOs sind z.B. der Deutsche Naturschutzring, Germanwatch und Transparency International. Von gewerkschaftlicher Seite sind der DGB, die IG BCE und die IG Metall unter den 40 Teilnehmern des Forums.

Bisher wurde sich in dem Forum auf ein gemeinsames Verständnis zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen verständigt (Nationales CSR Forum 2009). Danach steht CSR z.B. für eine verantwortungsvolle nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft. Sie ist fest in die Unternehmensstrategie verankert und ist freiwillig, aber nicht beliebig. Weitere Aktionsfelder des Forums sind: Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von Nachhaltigkeit, die Förderung der Verbreitung des Themas CSR besonders auch bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen, Integration von Nachhaltigkeit in Bildung, Qualifizierung, Wissenschaft und Forschung, Stärkung von Nachhaltigkeit in internationalen und entwicklungspolitischen Zusammenhängen, Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen durch Nachhaltigkeit sowie die Schaffung eines CSR fördernden Umfelds.

---

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich die NGOs im Bereich CSR gut etabliert haben. Je nach Ausrichtung verfolgen sie hier entweder eine Konfrontations- oder Kooperationsstrategie im Umgang mit den Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung ist im CSR-Bereich kaum ausgeprägt, da verschiedene Handlungslogiken, soziale versus ökologische Interessen und Konkurrenzen einer Kooperation im Weg stehen. Beispiele für einen Austausch zwischen NGOs und Gewerkschaften existieren jedoch auf branchenübergreifender Ebene z.B. im FSC, dem CorA-Netzwerk, dem Runden Tisch Verhaltenskodizes, dem Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) und dem Nationalen CSR-Forum.

Kontakt:

Dr. Katrin Vitols, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin. Email: [katrin.vitols@ioew.de](mailto:katrin.vitols@ioew.de) und [Katrinvitols@yahoo.com](mailto:Katrinvitols@yahoo.com)

---

## Literatur

- Ammon, Ursula u.a. (2006): Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung: Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialoges? Das Beispiel der IG BAU. – PECO-Institut, Hans-Böckler-Stiftung
- Arlt u.a. (2007): Beiträge der Gewerkschaften zu einer innovationsorientierten Umweltpolitik. Ein Policy-Paper. – Umweltbundesamt, Texte, Nr. 33/07
- Brunnengräber, Achim (2007): Die Privatisierung der Weltpolitik: Die Rolle von NGOs im Globalisierungsprozess. - Freie Universität Berlin, Wintervortragsreihe 2007/2008 der GfW-Sektion Halle, 12. Februar 2008, <http://gfw-vii.de/halle/Nachschau/Images/Halle%20Privatisierung%20der%20WP%2012-02-2008.ppt>; eingesehen am 24.04. 2010
- Burchell, Jon; Cook, Joanne (2008): Stakeholder Dialogue and Organizational Learning: Changing Relationships between Companies and NGOs. – In: Business Ethics: A European Review, Jg. 17, H. 1, S. 35-46
- Curbach, Janina (2008): Zwischen Boykott und CSR: eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. - In: zfwu, Jg. 9, H.3, S. 368-391
- Curbach, Janina (2010): CSR: Unternehmen und NGOS ringen um gesellschaftliche Legitimität. – CSR-news.net, 01.02.2010
- Daugareilh, Isabelle (2008): Employee participation, ethics and corporate social responsibility. – In: Transfer, Nr. 1/98, S. 93-108
- Den Hond, Frank; de Bakker, Frank (2007): Ideologically motivated activism. How activist groups influence corporate social change activities. - In: Academy of Management Review, Jg. 32, H. 3, S. 901-924
- Frege, Carola; Heery, Edmund; Turner, Lowell (2004): The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries. – In: Frege, Carola; Kelly John [Hrsg.]: Varieties of Unionism. – Oxford University Press (Oxford), S. 137-158
- Justice, Dwight (2005): The new codes of conduct and social partners. – ICFTU, [http://actrv.itcilo.org/library/english/01\\_ILS/pvi/code\\_of\\_conduct.html](http://actrv.itcilo.org/library/english/01_ILS/pvi/code_of_conduct.html); eingesehen am 26.10.2009
- Krüger, Sabine (2000): Arbeit und Umwelt verbinden: Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen. – Wissenschafts-zentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Discussion paper, Nr. P00-512
- Krüger, Sabine (2002): Sozial-ökologische Bündnisse zwischen NGOs und Gewerkschaften. – Schriftenreihe der Hans Böckler Stiftung, Westfälisches Dampfboot (Münster)
- Medienfabrik Gütersloh und credibility.wegewerk (2010): Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs. – Deutscher Fundraising Verband, München, Bonn
- Nationales CSR-Forum (2009): Beschluss des nationalen CSR-Forums vom 28. April 2009 als Empfehlung an die Bundesregierung: gemeinsames Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) in Deutschland. – UnternehmensWerte, Berlin
-

---

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2007): Verantwortliche Unternehmen - verantwortliche Gesellschaft? Neue Perspektiven der Kooperation für CSR. – Dokumentation, Multistakeholderforum des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Deutsches Technikmuseum, Berlin, 27.-28. September 2007

Runder Tisch Verhaltenskodizes (2004): Codes of Conduct on Social Standards. – Berlin

Runder Tisch Verhaltenskodizes (2009): Erfahrungen: Pilotprojekte des Runden Tisch Verhaltenskodizes: Erfolgskriterien und Empfehlungen für die Umsetzung von Projekten im Rahmen von Multistakeholder Foren. – Berlin

Spar, Deborah; La Mure, Lane (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business. - In: California Management Review, Jg. 45, H. 3, S. 78-101

Teegen, Hildy; Doh, Jonathan; Vachani, Sushul (2004): The Importance of non-governmental organizations (NGOs) global governance and value creation: an international business research agenda. – In: Journal of International Business Studies, Jg. 35, H. 6, S. 464-483

Unmüßig, Barbara (2003): Ein bunter Haufen namens NGO. – Veranstaltungsdokumentation;  
[http://www.bpb.de/veranstaltungen/QOJALO,0,Ein\\_bunter\\_Haufen\\_namens\\_NGO.html](http://www.bpb.de/veranstaltungen/QOJALO,0,Ein_bunter_Haufen_namens_NGO.html), eingesehen am 24.10.2010

Wick, Ingeborg (2006): Werbegag oder Hebel für Beschäftigte? Ein Leitfaden für internationale Kodizes der Arbeitspraxis. – Friedrich Ebert Stiftung, Bonn

Wötzel Uwe (2008): Rechenschaftspflicht ist die Grundlage für Verantwortung. - In: Glocalist, Nr. 26, S. 21-22