

## **„Eine friedenssichernde Wirkung bedarf einer konfliktensiblen Unternehmensführung“**

**Interview mit Moira Feil**  
**Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung**



**CSR WeltWeit:** an der Hessischen Stiftung Friedens- und Konfliktforschung untersuchen Sie die Rolle von Unternehmen in Konfliktzonen im gleichnamigen Projekt. Welche Beweggründe veranlassen Unternehmen grundsätzlich dazu, unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen zu investieren?



**Moira Feil:** Unter den transnationalen Unternehmen, die sich von außen überlegen können ob sie investieren, spielen oft Industriecharakteristika eine wesentliche Rolle für Unternehmen, in fragilen Staaten oder (post-) Konfliktzonen zu investieren. Bekanntestes Beispiel sind dabei die Rohstoff fördernden Unternehmen, die dorthin gehen müssen wo Rohstoffe vorhanden sind. Aber auch andere Sektoren investieren in solchen Regionen, wenn sie einerseits in der OECD einem dichten Wettbewerb ausgesetzt sind und andererseits in Post-Konfliktländern frühzeitig einen Markt erschließen können (z.B. Mobilfunk) oder lukrative Verträge erhalten (z.B. Baugewerbe). Eine zweite Gruppe von Unternehmen sind schon anwesend in Regionen in denen später Konflikte ausgetragen werden, zum Beispiel produzierendes Gewerbe, das zur Kolonialzeit oder kurz darauf in manchen Entwicklungsländern investiert hat, sowie viele Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU). Vorwiegend idealistische Beweggründe spielen in den seltensten Fällen eine Rolle.

**CSR WeltWeit:** Muss die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Konfliktzonen anders interpretiert werden als wenn diese in friedlichen Gebieten investieren?

**Moira Feil:** Ja. In Konfliktzonen haben die Stakeholder - seien es Mitarbeiter, angrenzende Gemeinden oder der Gaststaat - andere Bedürfnisse, dem ein Stakeholder-orientierter CSR-Ansatz gerecht werden muss. An oberster Stelle steht natürlich die physische Sicherheit, aber auch ohne direkte Gewaltbedrohung sollte unternehmerisches Handeln in Konfliktzonen immer konfliktensibel und bestenfalls friedensfördernd gestaltet sein. Gleichzeitig ist es klar, dass es nicht in der Verantwortung von Unternehmen liegt, Gewaltkonflikte alleine zu lösen.

Unternehmen können immer nur einen Beitrag leisten - und müssen dies auch, wenn sie selbst eine Konfliktpartei sind.

**CSR WeltWeit:** Gibt es bereits gesicherte Erkenntnisse dazu, welche Erwartungen an den unternehmerischen Beitrag zur Friedenssicherung gestellt werden können?

**Moira Feil:** Wir haben in unserem Projekt festgestellt, dass Unternehmen durchaus CSR und Governance Beiträge leisten, auch wenn sie nicht unter direkter Beobachtung einer kritischen Zivilgesellschaft stehen. Wir haben in anderen Fällen auch Lernprozesse von Unternehmen bezüglich ihres Verhaltens festgestellt, wenn sie im negativen Lampenlicht standen. Gleichzeitig hat keines der von uns untersuchten Unternehmen einen direkten Beitrag zur Friedenssicherung geleistet. Indirekte Beiträge zu Frieden und Sicherheit haben wir durchaus festgestellt, insbesondere im Bereich der politischen Ordnung (z.B. Verhaltenskodizes zu Menschenrechten, Anti-Korruption oder Nicht-Diskriminierung) und der sozioökonomischen Entwicklung (z.B. Projekte in angrenzenden Gemeinden und Gestaltung der Zulieferkette). Mit Blick auf viele indirekte Beiträge einzelner Unternehmen mit nur limitierter Reichweite sollte die Erwartung an eine umfassende friedenssichernde Wirkung allerdings nicht zu hoch ausfallen.

**CSR WeltWeit:** Ist ein unternehmerischer Beitrag zur Friedenssicherung aus wissenschaftlicher Perspektive denn überhaupt wünschenswert?

**Moira Feil:** Ja, denn privatwirtschaftliche Akteure stellen einen wichtigen Teil der Gesellschaft dar. Einerseits haben sie oftmals Kompetenzen und Ressourcen, die Friedenssicherung auf wichtige Weise unterstützen können. Andererseits wäre es z.B. in einer Post-Konflikt Umgebung nicht denkbar, ohne privatwirtschaftliches Engagement dauerhaft Frieden zu sichern. Eine friedenssichernde Wirkung bedarf allerdings einer konfliktsensiblen Gestaltung - Investitionen per se helfen nicht und haben in der Vergangenheit Konflikte (wieder an-) geschürt.

**CSR WeltWeit:** Welche Bedeutung haben Kooperationen zwischen Unternehmen und politischen oder zivilgesellschaftlichen Akteuren in diesem Zusammenhang?

**Moira Feil:** Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Akteuren können helfen, z.B. konfliktsensible Maßnahmen zu gestalten oder friedensrelevante CSR-Beiträge zu entwerfen. Auch in Kooperationen mit politischen Stellen können Unternehmen ihre Expertisen ergänzen und sich gegenseitig befruchten. In beiden Fällen bewirkt eine

Kooperation im Idealfall eine bessere Lösung für alle Stakeholder. Ausschlaggebend ist in beiden Fällen allerdings die sorgfältige Auswahl der Partner.

**CSR WeltWeit:** Unterscheidet sich die Umsetzung einer verantwortungsvollen, konfliktsensitiven Unternehmensführung je nach Branche, der ein Unternehmen angehört, oder hinsichtlich der Größe oder des Typs? Nehmen etwa kleine und mittelständische Unternehmen diese Verantwortung anders wahr als Global Player?

**Moira Feil:** Es gibt leider immer noch unzureichend empirische Befunde, um diese Frage zu beantworten. Die Art und Weise wie Unternehmen verantwortlich Handeln ist oftmals von der Branche und der Größe von Unternehmen abhängig; ob eine bestimmte Branche oder eine Größe von Unternehmen besonders konfliktsensibel ist, lässt sich aber aktuell nicht sagen. Aufgrund zum Teil gravierender Vergehen durch Unternehmen des Rohstoffsektors auf Konflikte und dank vieler Untersuchungen und NGO Kampagnen, die diese Vergehen offen legen und anprangern, sind Unternehmen dieser Branche dem Thema gegenüber mittlerweile sensibilisierter als andere.

**CSR WeltWeit:** Vielfach sind die Regierungen der betroffenen Länder aktive Konfliktparteien oder illegitim an der Macht. Kann es mit einer verantwortungsvollen Unternehmensführung vereinbar sein, diese Regierungen mit den Abgaben aus an sich legitimer wirtschaftlicher Betätigung zu finanzieren?

**Moira Feil:** Das ist eine moralphilosophische Frage, die wir im Projekt nicht stellen, da wir zunächst empirisch-analytisch feststellen möchten, wie sich Unternehmen überhaupt in Konfliktzonen verhalten und ob sie Governance-Leistungen für Frieden und Sicherheit erbringen. Die Frage ist deshalb besonders schwierig, weil unklar ist, wer die Legitimität nach welchen Maßstäben feststellen darf: eine Regierung, die Konfliktpartei ist kann einerseits eine Minderheit unterdrücken und andererseits die nationale Einheit wahren (z.B. ETA und Spanien). Nehmen wir einen klaren normativen Standpunkt für eine demokratisch legitimierte Grundordnung als Maßstab, dürften deutsche Unternehmen auch nicht in und mit China wirtschaften. Andererseits verhalten sich manche demokratisch gewählten Regierungen so, dass sich jedes Unternehmen (und Geberland) fragen sollte, ob es diese Regierung unterstützen soll. In Deutschland wissen wir, dass sich auch aus demokratischen Wahlen Diktatur, Krieg und Zerstörung entwickeln können.

**Zur Gesprächspartnerin**

*Moira Feil ist seit Januar 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung im Projekt „Die Rolle von Unternehmen in Konfliktzonen: Zivilisierung, Demokratisierung und Friedenskonsolidierung“.*

**Weiterführende Links:**

Hessische Stiftung Frieden und Konfliktforschung

[www.hsfk.de](http://www.hsfk.de)