

Organisationale Akteur:innen und deren Praktiken in der Umsetzung (supra)nationaler Regulierung guter Arbeit

Univ. Ass. Dr. Marilyn Poon
Univ. Prof. Dr. Astrid Reichel

Organisationale Akteur:innen im Feld

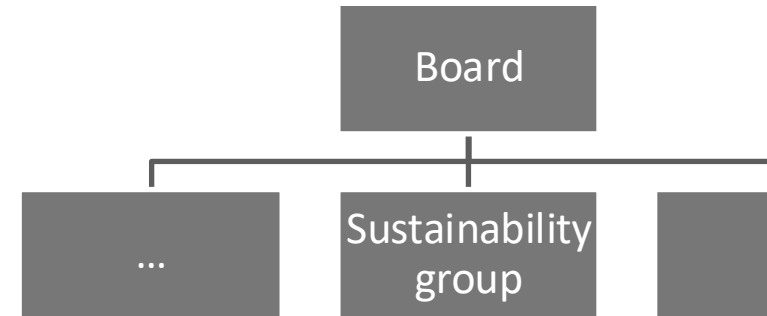
Supra(national) Regulation relevant für “Gute Arbeit”

Identifizierte Praktiken

ORGANISATIONALE AKTEUR:INNEN IM FELD

Nachhaltigkeitsgovernance und organisationale Strukturen

- Strukturelle Verankerung
Nachhaltigkeitsabteilung in
Konzernzentrale
- Organisationale Umsetzungskapazitäten
- Nachhaltigkeit als Querschnittsthema
- Interne Zusammenarbeit
- Empirische Grundlage: Interviews
 - Konzernebene
 - Gesellschaften
 - Externe Beratung (Konzernebene)



(Trans)nationale Governance von Arbeitsstandards

- Arbeits- und Beschäftigungsstandards (insb. Automobilzulieferindustrie) in (trans)nationale Regulierungsrahmen eingebettet
(Krzywdzinski & Schröder, 2017)
- Leitbilder „Gute Arbeit“ traditionell durch etablierte arbeitsmarktpolitische Akteur:innen geprägt
 - Arbeitnehmer:innen Vertretung (Gewerkschaften, Betriebsräte)
 - Arbeitgeber:innen Vertretung (Interessensverbände)
 - Staat(en)

Etablierte Akteur:innen guter Arbeit

- „die Hauptakteure sind hier natürlich dann die entsprechende Produktionsteams, oder sagen wir mal **Produktionsleitung, HR, und der Betriebsrat in der Sozialpartnerschaft**, wenn ich es jetzt auf Österreich beziehe, weil da ist es natürlich jetzt sehr stark – gerade wenn es um Arbeitszeitfragen und solche Dinge geht ist es ohnehin vom **rechtlichen Rahmen vorgeschrieben...**“
- “in der praktischen Arbeit ist es höchst sinnvoll, eine **konstruktive, tragfähige Beziehung mit dem Betriebsrat hier auch herzustellen** und das zu leben, weil es tatsächlich wechselseitig sehr – man kann da sehr viel davon profitieren, beziehungsweise umgekehrt, wenn das nicht gelingt, da ein vernünftiges Verhältnis zu schaffen.”

Fokale Organisation, Divisional HR-Leiter, Pos. 113

CSRD Umsetzung → neue Akteur:innen

- CSRD-Compliance-Anforderungen -> Serviceangebot von Professional-Service-Firms
 - Beratungs- und Unterstützungsleistungen
 - Prüfungs-, Zertifizierungs- und Standardisierungsleistungen
- “Service”aktivitäten
 - entfalten sich vor dem Hintergrund standardisierungsbasierter Regulierungsformen
 - die definieren, wie Compliance und organisationale Legitimität hergestellt werden.
- Zentrale Akteur:innen
 - Berater:innen
 - Wirtschaftsprüfer:innen / Auditor:innen
 - Standardisierungsorganisationen

CSRD Umsetzung → neue Akteur:innen → neue Praktiken

- CSRD Complience Anforderungen und Umsetzung
 - -> erweitert Akteur:innen-Konstellation
 - -> führt zu neuen Governance-Logiken und neuen Praktiken bei der Definition und Umsetzung guter Arbeit im Kontext der sozial-ökologischen Transformation

SUPRA(NATIONALE) REGULIERUNG MIT RELEVANZ FÜR “GUTE ARBEIT”

- „weiche“ Regulierungsformen wie Rankings, Ratings und Standards externen erzeugen Handlungs- und Anpassungsdruck
Jacobsson & Sahlin-Andersson, 2006; Moerth, 2006
- Insb. Automobilzulieferindustrie lange Regulierung über Soft-Law-Instrumenten zunächst ISO 9001 dann IATF 16949
 - > keine formale Verbindlichkeit
 - > aber starker Druck

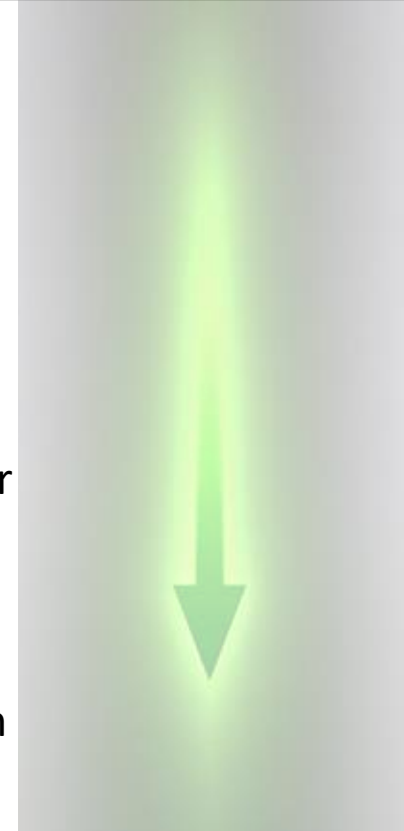
*„Unsere Kunden verlangen das teilweise jetzt, ja, das kommt immer mehr, also der [Fahrzeughersteller] zum Beispiel, der schickt - die Leute, ja, also **wir müssen gewisse Dinge garantieren**, der schickt dann einmal im Jahr – [ein Big 5 Consultancy] und wir müssen das nachweisen, ja, wie viel Strom kommt von wo, machen wir das - CO2-neutral, was haben wir für einen CO2-Footprint und **das ist sehr, sehr detailliert**, das geht - teilweise bis auf Produktebene runter.“*

I20, Gesellschaft innerhalb der fokalen Org., Geschäftsführer, Pos. 139

Der Weg zur CSRD

- Soft Law und Industriestandards
- Nichtfinanzielle Berichterstattung

- CSRD und ESRS (European Sustainability Reporting Standards)
 - Verbindliche, standardisierte Nachhaltigkeitsberichterstattung
 - Berichterstattung über Nachhaltigkeitskennzahlen zu ESG-Aspekten und Sorgfaltspflichten
 - dabei müssen teilweise hunderte von Datenpunkten pro Indikator erhoben werden – abhängig von Wesentlichkeit
 - „doppelte Wesentlichkeit“
 - (1) Impact-Wesentlichkeit – (potenzielle positive/negative Auswirkungen des Unternehmens auf Menschen und Umwelt hat
 - (2) finanzielle Wesentlichkeit – Nachhaltigkeitsthemen die Risiken oder Chancen für Cashflows, Zugang zu Kapital oder Unternehmenswert erzeugen können.
 - Ergebnis: begründete Liste „wesentlicher“ Themen, aus der sich erforderliche ESRS-Angaben ableiten



ESRS S1 “eigene Belegschaft”

Fassung Set 1

Disclosure Requirement S1-14 – *Work-life balance metrics*

37. (92 amended) The objective of this DR is to enable an understanding of the entitlement of the undertaking’s **employees** to take **family-related leave**, which includes maternity leave, paternity leave, parental leave and carers’ leave.
38. (93(a) amended) The undertaking shall disclose the percentage of **employees** entitled to take **family-related leave** during the reporting period.

APPLICATION REQUIREMENTS

AR 29 for para. 38 (Family leave entitlement)	(94 amended) If all of the undertaking’s employees are entitled to all four types of family-related leave through social policy and/or collective bargaining agreements, it is sufficient to disclose the overall percentage to comply with paragraph 38. Contextual information, as per ESRS 2 GDR-M, may address the types of family-related leave entitlements, for example, in case the undertaking’s employees are only entitled to two of the four types.
AR 30 for para. 38 (Employees entitled to family leave)	(AR 97 amended) For the purposes of paragraph 38, employees entitled to family-related leave are those who are covered by regulations, organisational policies , agreements, contracts or collective bargaining agreements that contain family-related leave entitlements.

“eigene Belegschaft”

operationalisiert „gute Arbeit“, indem standardisierte Offenlegungspflichten zu den Beschäftigungsbedingungen der eigenen Belegschaft definiert werden

- „... wenn man es von der Offenlegung her betrachtet, ... wie der Gesetzgeber intendiert hat, **gute Arbeit zu messen** ... indem man sagt, wir haben **S1, Own Workforce**: Welche Dimensionen muss ich offenlegen, damit jemand Dritter erkennen kann, ob meine Arbeitnehmer de facto einen guten Arbeitsplatz haben. ...
- Ein großer Schwerpunkt ist die **Chancengleichheit im Unternehmen**: Habe ich die Chance, in Positionen zu kommen, und bekomme ich dort auch gleich viel bezahlt? ... Diese **Gleichstellung** ist ein großes Thema für die Offenlegung ... und ein zentraler Bestandteil guter Arbeit. ... Und natürlich die **Sicherheit**: Wie sicher ist mein Arbeitsplatz, welche Benefits habe ich, und auch die **gesundheitliche Sicherheit** als großes Thema. ... Das ist die Quintessenz, die man aus **S1** ableiten kann, wie der Gesetzgeber und der Standard-Setter sich gute Arbeit vorstellen.“

IDENTIFIZIERTE PRAKTIKEN

Institutionalisierte Koordination als Governance-Praxis

Nachhaltigkeits/ESG-Office als funktionsübergreifende Schnittstelle regulatorischer Umsetzung

„das Nachhaltigkeitsmanagement, ESG-Office ... ist de facto eine koordinierende Funktion.... Das heißt ... es muss eigentlich jemanden geben, der was Neues aufgreift und das dann richtig verteilt.“

(I06, BIG 5 Consultancy, CSRD consultant, Pos. 58-59)

„Wir schauen nur, dass wir es zusammenführen. Wir schauen, dass der Prozess des stakeholder-Managements definiert ist.... Wir schauen immer darauf, dass die Firmen ... diesen Konnex zur Wirtschaftsprüfung und zur Finanzberichterstattung haben.“

(I14, Fokale Organisation, Head of Group Sustainability, Pos. 170 & 286)

Übersetzungspraxis regulatorischer Anforderungen

Beratung als Übersetzerin und als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Prüfer:innen - omnipräsent

*“wir unterstützen unsere Kunden ja in der Abstimmung mit den Prüfern, das heißt also zum Beispiel in der Vorbereitung von Prüfungsgesprächen, ... wir machen den Kunden zum Beispiel darauf aufmerksam, wo es Punkte gibt, die man frühzeitig abstimmen sollte, und beraten dann auch, wie man diese Punkte auslegen kann im Unternehmenskontext, also wenn jetzt zum Beispiel eben ein Datenpunkt im Rahmen der CSRD beschrieben steht, dann sind es oft mal **drei Zeilen**, ... um die noch zu erklären oder so, und die muss man aber natürlich im **Unternehmenskontext übersetzen.**”*

(I08, Consultancy, Partner sustainability, External, Pos. 66)

Praktiken der Accountability-Produktion

CSRD ist mit Ausweitung von Zuständigkeiten im Reportingprozess und Verantwortlichkeit für Sustainability verbunden

*“... ganz zu Beginn waren es auf jeden Fall die **Nachhaltigkeitsmanager** und die **Nachhaltigkeitsabteilungen** ... die sind auch nach wie vor sehr stark eingebunden. Was aber die letzten zwei Jahre ganz stark dazu kam, sind die **Accounting-Abteilungen**, also **Rechnungswesen, Accounting und Controlling**, ... weil sie viel mehr Verantwortung übernehmen, was das **Reporting** betrifft. ... da hat sich auf jeden Fall der enge Kreis der Nachhaltigkeit **erweitert**.”*

(I06, BIG 5 Consultancy, CSRD consultant, Pos. 57)

*„Die Sustainability-Abteilung ... sind noch stark am Reporting-Sektor.... Aber ich merke, dass da dieses **Kulturprägende passiert.... dieses Sendungsbewusstsein aus dem System immer mehr kommt**. In unterschiedlichsten Bereichen.“*

(I13, Fokale Organisation, Head HRM Group (Nachfolger), Pos. 194)

Betriebsratsbeteiligung als Stakeholder Engagement

Wesentlichkeitsanalyse als Anknüpfungspunkt zur “betrieblichen Mitbestimmung” über Stakeholder Logik aus ESRS

*“Ja, also wo wir immer wieder den Berührungspunkt haben, ist sicher in der Wesentlichkeitsanalyse. Weil viele Unternehmen natürlich ihre Betriebsräte in die Wesentlichkeitsanalyse einbinden. Und von dem her, da sieht man einfach, ja, die bringen sich eben ein bei der Frage, **was ist wesentlich für unsere Mitarbeiter**. Ich glaube, das ist so der wichtigste Anknüpfungspunkt, den wir in den Projekten haben. Mit den Betriebsräten in der Prüfung haben wir immer wieder auch **Anknüpfungspunkte mit dem Betriebsrat**, weil auch dort eben Interviews geführt werden, was die Wesentlichkeitsanalyse betrifft, was die Mitarbeiterbedingungen betrifft, etc. “*

Von symbolischer Übernahme zur Praxis

Nachhaltigkeits- und CSRD-Policies



Symbolische Übernahme in Praxis



Wiederholte Koordination, Auslegung, Prüfung
[Wesentlichkeitsanalyse, Datenerhebung, etc.]



Routinisierung, organisationale Maschinerie



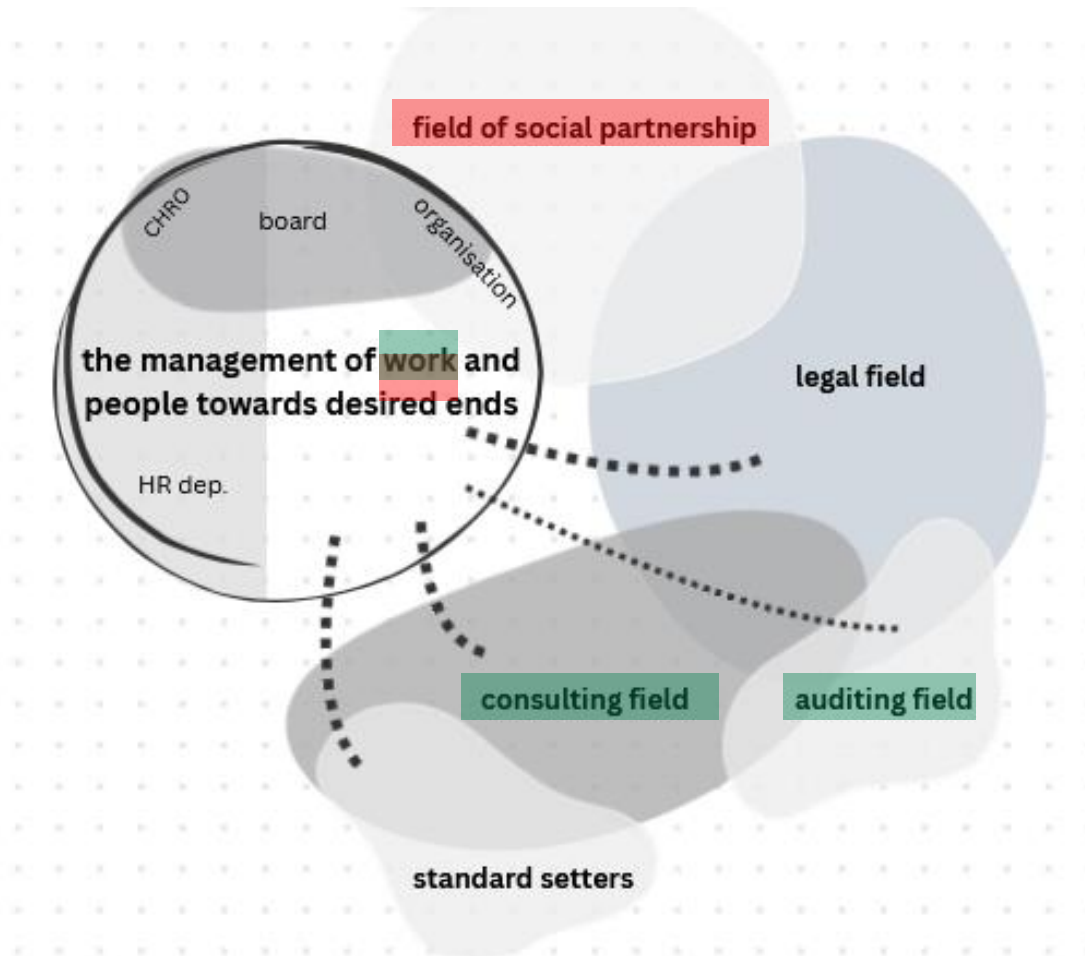
Machtverschiebungen (Tilcsik, 2010)



Abstand zwischen Policy und Praxis schrumpft
(Haack & Schoeneborn, 2015; Wijen, 2016)



Wer macht gute Arbeit?



Wer macht gute Arbeit?

- CSRD (Akteur:innen):
„gute Arbeit“ über Messung, Dokumentation, Vergleichbarkeit
-> kalkulatativ, reportingbasiert
- Sozialpartnerschafts(Akteur:innen):
„gute Arbeit“ über Repräsentation, Verhandlung, Kompromiss
-> relational, ausverhandelt

	Steuerung Relational, verhandelt -> etablierte Akteur:innen	Steuerung Kalkulatativ, reportingbasiert
Externe Verankerung	Sozialpartnerschaftliche Governance	CSRD Berichtsgovernance
Organisationsinterne Verankerung	Betriebliche Mitbestimmungs- governance	Managementsystem- Governance



- Welche Governance von guter Arbeit setzt sich über die Zeit durch?
 - Akteur:innen, Praktiken
 - Steuerung
- Was macht das mit guter Arbeit?



Haack, P. and Schoeneborn, D. (2015). Is Decoupling Becoming Decoupled from Institutional Theory? A Commentary on Wijen. *Academy of Management Review*, 40(2).

Jacobsson, B., & Sahlin-Anderssen, K. (2006). Dynamics of soft regulations. In M.L. Djelic & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Krzywdzinski, M., & Schröder, A. (2017). Globale Rahmenvereinbarungen in der europäischen Automobilzulieferindustrie. [Discussion Paper] Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Moerth, U. (2006). Soft regulation and global democracy. In M.L. Djelic & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation* (pp. 119–137). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wijen, F. H. 2014. Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39.