

## DAS ONLINE-SUPPLEMENT DES FORSCHUNGSJOURNALS

FORSCHUNGSJOURNAL SOZIALE BEWEGUNGEN 30. JG. 3 | 2017

Von der Protestbewegung zur Arbeitsorganisation:

Überwindung von Organisationskrisen in den Fair-Handels-Unternehmen El Puente und GEPA mit Hilfe unterschiedlicher Zweckausrichtungen.

Kathrin Engel

### 1| Einleitung

Die beiden Organisationen *El Puente* und *GEPA – The Fair Trade Company* gehören mit jeweils weit über 100 Handelspartnern zu den größten Fair-Handels-Unternehmen in Europa. Sie gründeten sich Mitte der 1970er Jahre mit dem Anliegen, Ware aus fairer Produktion zu importieren und mit deren Verkauf Produzent\_innen des Globalen Südens zu unterstützen. Darüber hinaus sollte mit dem Verkauf Aufklärungsarbeit über unzureichende Produktionsbedingungen geleistet werden. Die Ausrichtung der Organisationen ist dementsprechend sowohl durch gemeinnützige als auch durch unternehmerische Prämissen gekennzeichnet und die Unternehmen können als *Hybridorganisationen* sowie expliziter als *Soziale Unternehmen* klassifiziert werden (vgl. Battilana/Lee 2014; Hybrechts 2015). Während des Entstehungsprozesses der Organisationen haben sich gesellschaftliche Formierungen herausgebildet, die zu dieser hybriden Ausrichtung beitrugen. Die Fair-Handels-Organisationen entwickelten sich aus politischen Protestbewegungen der 1960er

und 1970er Jahre hin zu anfänglichen Gruppierungen und Vereinen sowie schließlich zu den heutigen Unternehmen. Ihre Formalstruktur ist demzufolge durch *Übergänge*, d.h. durch unterschiedliche Systemtypen, geprägt worden. (vgl. Raschke 2009; Luhmann 2000: 222ff; Kühl 2015: 77f).

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass es bei den Mitgliedern der Organisationen sowie den Teilnehmer\_innen der Fair-Handels-Bewegung im Zuge ihrer Ausdifferenzierung immer wieder zu unterschiedlichen Auffassungen über die Orientierung von *El Puente* und *GEPA* kam. Auseinandersetzungen bezogen sich beispielsweise auf das Verhältnis von bildungsorientierter Arbeit und dem Verkauf fair gehandelter Produkte oder fair gehandelter Ware im Einzelhandel und in den Weltläden. Deutlich wird dabei, dass die Ausrichtungen der Organisationen nicht immer eindeutig formuliert zu sein schienen und den Teilsystemen der Organisationen unterschiedliche Gewichtungen beigemessen wurden. Die pluralistische Ausrichtung der Organisationen wurde des-

halb häufig auch als gegensätzlich und kontraproduktiv von den Teilnehmer\_innen der Fair-Handels-Bewegung aufgefasst (vgl. Raschke 2009: 80ff, 136ff; Geßler 2001: 22f, 61ff).

In Anbetracht der Beständigkeit von El Puente und GEPA stellt sich jedoch die Frage, ob nicht entgegen dieser Annahmen die unterschiedlichen *Zweckausrichtungen* dazu beitragen konnten, dass die Organisationen El Puente und GEPA sich ausdifferenzieren und stabilisieren konnten. Dieser Frage soll anhand einer Organisationskrise Mitte der 1990er Jahre nachgegangen werden. Sowohl bei El Puente als auch bei GEPA kam es in Folge von Ausdifferenzierungsprozessen und dem Aufkommen einer neuen Konkurrenzorganisation zu wirtschaftlichen Einbrüchen mit erheblichen Auswirkungen für Mitglieder und Kooperationsorganisationen. Die Organisationskrise wurde letztendlich jedoch erfolgreich bewältigt. Die daran anschließende Überlegung ist, dass aufgrund der pluralistischen Zweckausrichtungen der Organisationen die Überwindung der Krisen erst ermöglicht wurde. Es lässt sich demnach fragen, in welcher Form bestimmte Organisationsmechanismen greifen, die auf den verschiedenen Zweckausrichtungen beruhen, um die organisationale Krise zu überwinden.

## 2| Theoretischer Rahmen

Theoretisch wird auf die Organisations-  
theorie von Niklas Luhmann zurückgegriffen. Für die Analyse werden insbesondere seine Werke *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (1972) und *Organisation und Entscheidung* (2000) herangezogen.

Einen ersten zentralen Punkt der Analyse bilden Entscheidungsprämissen, d.h. die formale Struktur der Organisation. Sie bilden „Voraussetzungen, die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden“ (Luhmann 2000: 222) und dienen zur Absorption von Unsicherheit aus der Umwelt sowie zum Aufbau interner Komplexität. Jedes Mitglied muss die Formalstruktur bzw. die Entscheidungsprämissen anerkennen und ist damit bestimmten Verhaltenserwartungen ausgesetzt (vgl. Luhmann 1972: 38f). Die Prämissen setzen sich erstens aus den Kommunikationswegen, damit sind bspw. „Dienstwege“ oder Entscheidungsinstanzen gemeint, zweitens dem Personal, welches sich aus personenbezogenen Entscheidungsträgern zusammensetzt, und drittens den Programmen, die die Kriterien bilden nach denen entschieden wird, zusammen. Entscheidungen über Entscheidungsprämissen führen zu Unsicherheitsabsorption aus der Umwelt und geben damit die Orientierung der Organisationen vor. Ein Zweckpluralismus ist dabei für Organisationen nicht ungewöhnlich, da Systeme sich aufgrund dessen funktional-spezifisch an die Umwelt anpassen können (vgl. Luhmann 2000: 224ff; Luhmann 1972: 109f; Kühl 2011: 103ff).

Daran anschließend bietet sich ein zweiter zentraler Punkt für die Analyse: die Mitgliedschaft. Die Mitgliedschaft knüpft unmittelbar an Entscheidungsprämissen an, da durch letztere generalisierte Erwartungen an die Mitglieder der Organisation gerichtet werden: „(...) [es] wird von allen Mitgliedern ein gewisses verbales Verhalten erwartet, das die Gesamtheit der formalen Erwartungen trägt (...). Mitglieder

müssen Zwecke der Organisation bejahen, die Entscheidungsrechte der Organisationsleitung anerkennen und alle formalen Regeln achten und bestätigen, auch wenn es gar nicht speziell um ihr eigenes Verhalten geht“ (Luhmann 1972: 47). Damit können sich Mitglieder in Organisationen nicht beliebig verhalten, sondern müssen sich auf bereits definierte Situationen einlassen (vgl. Luhmann 1972: 47f). Stellen sich Organisationen nicht als reine Arbeitsorganisationen auf und werden Mitglieder nicht nur über monetäre Anreize, sondern auch über andere Zwecke motiviert, ist die Elastizität der Organisationen in Bezug auf ihre Umwelt nur eingeschränkt gegeben (vgl. Luhmann 1972: 95ff, 137ff). Andererseits bietet die hohe Zweckidentifikation auch Vorteile, denn dann kann ggf. die Bezahlung der Mitglieder geringer ausfallen oder Mitglieder können einfacher an die Organisation gebunden werden (vgl. Kühl 2011: 40f).

### **3| Entstehung der Fair-Handels-Unternehmen**

#### **3.1| Von der Protestbewegung zur Organisation**

Die Anfänge der Fair-Handels-Organisation GEPA reichen zurück bis Mitte der 1960er Jahre. Diese Zeit ist von Protesten geprägt, die einer „auf Ausbeutung und sozialer Ungerechtigkeit basierende[n] Wirtschaftsordnung [sowie einer] (...) Unterjochung der Länder der Dritten Welt durch die der Ersten und Zweiten“ (Kraushaar 2008) stark ablehnend gegenüberstanden. Ein wachsendes Interesse und Bewusstsein für die Ausbeutung industriell unterentwickelter sowie kolonialisierter Staaten führte zu einer Mobilisierung von Entwick-

lungspolitik sowie -hilfe (vgl. Raschke 2009: 41f). Darunter fiel auch die Gründung der Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der Dritten Welt (GEPA) im Jahr 1975. Sie wurde als Importorganisation mit dem Programm die aus den Protesten hervorgegangene Aktionsgemeinschaft Aktion Dritte Welt Handel (A3WH) zu unterstützen eingeführt. Das Anliegen der A3WH war es Aufklärungsarbeit über Produktionsbedingungen mit Hilfe importierter Ware und Informationsmaterial zu betreiben (vgl. Schmied 1977: 64f; Geßler 2001: 14). Der Verkauf von Ware stand dabei zunächst nicht im Mittelpunkt, sondern galt als Nebenzweck der Aufklärungsarbeit (vgl. Kühl 2011: 162f). Dies änderte sich jedoch in den Folgejahren: bereits kurze Zeit nach Gründung der GEPA kam es zu einem schnellen Wachstum in der A3WH-Bewegung mit der Folge, dass sich der Verkauf verselbständigte (vgl. Quaas 2015: 164; Geßler 2001: 22f). Es kristallisierte sich eine Zweck-Mittel-Verdrehung innerhalb der GEPA heraus (vgl. Kühl 2011: 64f). Die Produkte, die eigentlich nur unterstützend zu den Bildungsmaterialien verkauft werden sollten und anfangs als ein Mittel der Aufklärungsarbeit gedacht waren, wurden fortan zum Selbstzweck der Organisation. Kurze Zeit nach Gründung der GEPA kam es zur Bildung einer weiteren Fair-Handels-Organisation – der Organisation El Puente. In einer Jugendgruppe entstand die Idee, sich für die Verbesserung der Strukturen in den Entwicklungsländern einzusetzen. Neben der Teilnahme an Protesten gründete sich im Jahr 1969 der Ökumenische Arbeitskreis Entwicklungshilfe, um sich zunächst selbst zu informieren „und dann

diese Information in die Öffentlichkeit [zu tragen“ (Bruns 1997: 7).

Das Protest-Thema wurde jedoch von den etablierten Parteien kaum aufgegriffen, sodass der Arbeitskreis selbst aktiv wurde und im Jahr 1972 den El Puente e.V. gründete um eigene, fair gehandelte Ware in größeren Mengen zu importieren (vgl. Bruns 1997: 8). Fünf Jahre später gründete sich schließlich aufgrund des hohen Warenumsatzes die El Puente GmbH. Der El Puente e.V. blieb Träger der neuen GmbH und war für die Informationsarbeit zuständig (vgl. Raschke 2009: 55; Bruns 2015). Auch bei El Puente fand damit ein Zweckwechsel bzw. eine Zweckverschiebung statt. Diese setzte allerdings noch ein bevor sich El Puente als GmbH gegründet hatte. Sollte im Ökumenischen Arbeitskreis zunächst über Informationsarbeit die Öffentlichkeit in Kenntnis gesetzt werden, so kristallisierte sich mit der Zeit der wirtschaftliche Arm der Bewegung immer mehr heraus.

### 3.2 | Formalstruktur der Organisationen

Die GEPA weist ein Gesellschaftermodell auf, das insbesondere durch Interessensorganisationen geprägt ist. Gegründet wurde die GEPA von dem *A3WH e.V.* und der *evangelischen Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Entwicklungsdienst (AG KED)* (vgl. Geßler 2001: 19f). Kurze Zeit später traten auch das *Bischöfliche Hilfswerk Misereor* und die *Arbeitsgemeinschaft Dritte Weltläden e.V. (AG3WL e.V.)* hinzu. Da die kirchlichen Gesellschafter etwas mehr Stammkapital und darüber hinaus das Geschäftskapitel in die Organisation mit eingebracht hatten, besaßen diese auch ein höheres Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung als die anderen Träger (vgl.

Geßler 2001: 20; Aulbach et al. 1989: 165). Die Bildungsarbeit des *A3WH e.V.* wurde ab 1980 von der GEPA direkt übernommen, indem sich ein Informationsausschuss, bestehend aus Vertreter\_innen der Jugendverbände, Aktionsgruppen, der *AG3WL* und den kirchlichen Hilfswerken, bildete (vgl. Geßler 2001: 27). Daneben entstanden zusätzlich ein Finanz- und Verwaltungsausschuss sowie ein Projektpartnerrausschuss, die, wie der Informationsausschuss, ebenfalls in der Gesellschafterversammlung Empfehlungen aussprechen konnten, jedoch nicht an den Abstimmungen beteiligt sein durften (vgl. Aulbach et al. 1989: 164f.).

Gesellschafter von El Puente GmbH waren zur Gründungszeit der El Puente e.V. und dessen Vereinsmitglieder (vgl. Geßler 2001: A7; Bruns 2015). Während der folgenden Jahre erweiterte sich das Mitsprache-Modell um weitere gemeinnützige Träger und einen *Projektpartnerrausschuss (PPA)* (vgl. Aulbach et al. 1989: 172; Keiser 1999: 53; Lampe 1988: 34). Ab dem Jahr 1991 kamen die Dritte-Welt-Läden sowie Aktionsgruppen und ein Jahr später der *CoCo e.V. (Comit, de Colleguas – El Puente Belegschaftskollektiv e.V.)* als Gesellschafter hinzu. Im Jahr 1997 wurde in Indien schließlich der *PaCo e.V.* gegründet, der sich aus freiwilligen Projektpartnern zusammensetzt. Der *PaCo e.V.* ist nach heutigem Modell, wie die anderen Gesellschafter mit 20 Prozent an der El Puente GmbH beteiligt und bei Gesellschafter- und Aufsichtsratsversammlung stimmberechtigt (vgl. Bruns 1997: 9; Bruns 2015).

Bei El Puente und GEPA wurden somit bis Mitte der 1990er Jahre eine ganze Reihe von Mitsprache- und Kontrollorganen eingeführt. Die formale Struktur der Organisa-

tionen erinnert dabei an ein genossenschaftliches Modell mit kurzen Kommunikationswegen: die Gesellschafter bzw. Mitglieder können bei relevanten Entscheidungen mitbestimmen und wie in vielen anderen Fair Trade Organisationen ist eine „Multi-stakeholder Governance“ erkennbar (Huybrechts 2015: 239; vgl. Aschoff/ Henningsen 1995: 150ff). Dadurch können die Ziele, welche die Mitglieder sowie Träger verfolgen, leichter Einfluss auf die Gesamtorganisation nehmen. Es können sich aufgrund dessen unterschiedliche oder widersprüchliche Zwecke innerhalb der Organisation herausbilden (vgl. Luhmann 1972: 75ff; Huybrechts 2015: 238f).

### 3.3 | Funktion der Weltläden

Betrachtet man Mitglieder, Gesellschafter oder das organisationale *Netzwerk* der Organisationen GEPA und El Puente, so fällt auf, dass die *Weltläden* in enger Verbindung mit den Unternehmen stehen und entscheidende Funktionen für die Organisationen übernehmen. Sie bilden die Umwelt und sind gleichzeitig aufgrund ihrer Einbindung als Gesellschafter<sup>1</sup> Mitglieder der Organisationen. Es kann deshalb angenommen werden, dass die Weltläden und deren Dachverband *Einfluss* auf die Fair-Handels-Organisationen nehmen können – und umgekehrt (vgl. Luhmann 1972: 80ff; 123ff).

Bereits zu Beginn der 1970er Jahre gab es erste Verkaufs- und Informationszentren, in denen neben dem Verkauf von fair gehandelter Ware, vor allem Bildungsarbeit betrieben wurde. Die Zentren hatten sich aus Gruppen der A3WH gegründet, um mit Käufer\_innen besser in Gespräche über Entwicklungspolitik zu kommen (vgl.

Schmied 1977: 267). Im Jahr 1975 wurde unter dem Vereinsnamen "Arbeitsgemeinschaft Dritte Weltläden e.V." schließlich eine überregionale Zusammenarbeit von „Dritte Weltläden“ und Gruppen mit dem Ziel "eine Öffentlichkeit für entwicklungspolitische Zusammenhänge zu schaffen [und] (...) auf die Herausbildung eines neuen Bewußtseins in unserer Gesellschaft [hinzuwirken]" (Aulbach et al. 1989: 136) beschlossen. Die Weltläden galten fortan als *Lernort* und die Bildungsfunktion wurde auch in der regionalen Aufstellung der Weltläden deutlich. Neben dem Verkauf, gab es in den meisten Weltläden vor Ort „eine Bibliothek mit entwicklungspolitischer Literatur, (...) regelmäßig[e] Konzerte, Lesungen oder andere Veranstaltungen (...)“ (Quaas 2015: 194) sowie die Möglichkeit eines Anlauf- und Versammlungsortes für Interessierte (vgl. Quaas 2015: 194ff; Schößwender 2003: 4).

### 4 | Wirtschaftliche Fehlschläge und Krisenbewältigung

Mitte der 1990er Jahre kam es bei der GEPA und El Puente zu einer Phase finanzieller Engpässe und daraus entstehenden Organisationskrisen. Im Zuge von Ausdifferenzierungen Anfang und Mitte der 1990er Jahre kam es in beiden Unternehmen zu Fehlkalkulationen bei der Schaffung von neuen Abteilungen und Mitgliederstellen sowie bei der Umsatzprognose für die Folgejahre, sodass die Unternehmen in ein finanzielles Minus rutschten (vgl. Bruns 2015; Quaas 2015: 374f; Raschke 2009: 134f). Aber nicht nur die rasanten Ausdifferenzierungen, sondern auch eine neue Siegelkampagne, *TransFair e.V.*, die fair gehandelten Kaffee künftig in Super-

märkten anbot, sorgte für weniger Einnahmen bei den etablierten Fair-Handels-Unternehmen (vgl. Geßler 2001: 43; Quaas 2015: 298f.; Simon 1994: 16). Auswirkungen einer „Verdrängung“ erfuhr die GEPA Mitte der 1990er Jahre. Hatte die GmbH nach einer Handelsausweitung in den regulären Einzelhandel im Jahr 1990 ein kontinuierliches Wachstum erfahren, so fiel im Betriebsjahr 1995/96 der Umsatz erstmals zurück.<sup>2</sup> Es war die Hoffnung aufgekommen, aus der „Nische“ des alternativen Handels herauszukommen, mit der Folge, dass man die neuen Absatzmöglichkeiten überschätzt hatte und im Jahr 1996 schließlich die Gefahr eines Konkurses bestand (vgl. Raschke 2009: 134; Geßler 2001: 55; Nickoleit 1996: 16f).

Kurze Zeit später erreichte auch El Puente die Auswirkungen der Absatzstagnierung und einer schnellen internen Ausdifferenzierung. Innerhalb von fünf Jahren hatte die Organisation ihren Umsatz mehr als vervierfacht und beschloss deshalb eine Abteilungsleiter\_innenebene aufzubauen. Ein weiteres einkalkuliertes Wachstum blieb jedoch überraschend aus (vgl. Bruns 2015). Gründe für das Ausbleiben des Umsatzes waren u.a. „Trittbrettfahrer, die (...) nicht wie EL PUENTE sich strikt an den Projektkriterien“ (Bruns 1997: 9) orientierten. Außerdem erzeugten „starke Umsatzeinbrüche im Kunsthandwerk (...) monatlich etwa 20.000 DM Unterdeckung“ (Bockemühl 1998: 6). Die Folge war, dass auf Rücklagen zurückgegriffen werden musste und schließlich die gesamten Abteilungsleiter\_innenebene wieder aufgelöst werden musste. Aufgrund einer bevorstehenden Insolvenz stellte man sich schließlich als letzten Ausweg die Frage, ob man El Puen-

te an die GEPA verkaufen müsse (vgl. Bruns 2015).

### **Überwindung der Krise**

In diesem Abschnitt soll dargestellt werden, inwiefern die unterschiedlichen Zweckausrichtungen der Organisationen einen Beitrag zu deren Konsolidierung leisten. Die Zweckidentifikation der Mitglieder mit den Fair-Handels-Unternehmen sowie deren solidarisches bzw. genossenschaftliches Konzept sind dabei von zentraler Bedeutung.

### **Personaleinsparungen und Gehaltskürzung**

Eine erste kurzfristige Maßnahme zur Konsolidierung von El Puente und GEPA waren der Abbau von Personalstellen und Gehaltskürzungen. Bei der GEPA wurde Ende des Jahres 1996 beschlossen 25 Mitarbeiter\_innen zu entlassen und dies nachdem die Organisation hohe Einstellungsquoten in den Jahren zuvor aufgewiesen hatte (vgl. Vorholz 1996; Keiser 1999: 50). Darüber hinaus gab es Gehaltskürzungen sowie Schließungen von Regionalstellen. Die Folge war, dass Weltläden und GEPA-Mitarbeiter\_innen Aufgaben der Regionalstellen übernahmen und zum Teil in Eigenregie weiterführten (vgl. Raschke 2009: 135). Ein ähnliches Bild zeichnete sich auch bei El Puente ab. Bereits ab dem Jahr 1994 kam es zu Kosteneinsparungen, wie u.a. zeitweilige Gehaltsverzichte, und drei Jahre später wurden erste Personalstellen vollständig gestrichen (vgl. Bockemühl 1998: 6). Schließlich wurde die neue Abteilungsleiter\_innenebene aufgelöst und deren Aufgaben von den beiden Geschäftsführern übernommen. Darüber hinaus sprangen private Mitglieder der Organisation als

kurzfristige Geldgeber ein (vgl. Bruns 2015). Ersichtlich wird in diesem Zusammenhang die hohe Zweckidentifikation der Mitarbeiter\_innen mit den Organisationen. Die Mitglieder nahmen zeitweise Überstunden und einen geringeren Lohn in Kauf oder übernahmen mehr Aufgaben bei gleichem Gehalt. Bereits durch die Eintrittsentscheidung in die Organisationen, so Luhmann, wird schon „ein gewisses Maß von Veränderungen, Enttäuschungen und Belastungen [von einem Mitglied] ertragen, bevor es sich zum Austritt entschließt“ (Luhmann 1972: 95). Erschwert werden Austrittsentscheidungen dann noch, wenn Motiv und Zweck zusammenfallen und es gilt: „Je motivierender die Zwecke sind, desto geringer kann die Bezahlung der Mitglieder ausfallen“ (Kühl 2011:40).

### **Rolle der Gesellschafter**

Auch im Falle der Gesellschafter und Mitbegründer\_innen der Unternehmen werden die hohe Zweckidentifikation, aber auch die kurzen Kommunikationswege der Organisationen deutlich. Damit die GEPA und El Puente überhaupt weiterexistieren konnten, mussten die Organisationen kurzfristig an Geldanlagen herankommen. Ein zusätzliches Stammkapital wurde durch die Gesellschafter *katholisches Hilfswerk Misereor* und *Kirchlicher Entwicklungsdienst der Evangelischen Kirche* aufgebracht (vgl. Geßler 2001: 55f.). Zudem sollte mit einem vorgelegten Konzept die bisherige Bildungsarbeit der GEPA an den neu gegründeten Verein *Fair Trade e.V.* ausgelagert werden. Die Träger der GEPA wurden auch Gesellschafter des Vereins und die GEPA konnte fortan Kommunikationswege sowie Personalstellen einsparen (vgl. Raschke

2009: 134f).

Eine ähnlich signifikante Gesellschafterfunktion bietet sich bei El Puente. Dem Unternehmen wurde zunächst ein kurzfristiger Kredit über eine Landesbürgschaft gewährt. Diese Bürgschaft war an die Auflage gebunden, ein Konzept zur Sanierung vorzulegen und im nächsten Geschäftsjahr keine Verluste mehr zu verzeichnen. Um über das Sanierungskonzept zu beraten, wurde im Jahr 1999 eine Gesellschafterversammlung einberufen. Der anwesende PaCo e.V.-Vertreter aus Kalkutta appellierte an die Weltläden, sich für das Bestehen El Puentes einzusetzen und das Unternehmen nicht an die GEPA zu verkaufen. Als Grund nannte er u.a., dass die GEPA die kleinen Produzent\_innen des Kunsthandwerks nicht erreiche. Die Weltläden nahmen daraufhin den Appell des Vertreters aus Kalkutta ernst und bezogen schließlich vermehrt Ware von El Puente (vgl. Bruns 2015). Mit dem pluralistischen Gesellschaftermodell El Puentes wurde erreicht, dass die unterschiedlichen Träger Funktionen zur Stabilisierung der Organisation übernahmen. Die Produzent\_innen konnten ihre Bedenken und Positionen in der Gesellschafterversammlung darstellen und an die Unterstützung der anderen Gesellschafter appellieren sowie mit gleichem Stimmenanteil mitbestimmen.

### **Rolle der Weltläden**

Die Weltläden und der Weltladen Dachverband<sup>3</sup> nahmen als Gesellschafter und Kooperationspartner der Fair-Handels-Organisationen bestimmte Funktionen in der Krise ein. Auf diese Funktionen soll im Folgenden genauer eingegangen werden. Eine *erste Funktion* der Weltläden bestand

darin sich zu professionalisieren, um der Konkurrenz-Organisation TransFair e.V. und dem Verkauf von besiegeltem Kaffee im regulären Einzelhandel die eigenen Produkte stärker entgegenzusetzen. Gleichzeitig wurden erstmals Kund\_innen des regulären Einzelhandels aufgrund des neuen Siegels auf die Weltläden aufmerksam, was ebenfalls die Professionalisierungsidee beflügelte und es wurde eine Werbeagentur für die einheitliche Außendarstellung der Weltläden beauftragt (vgl. Keiser 1999: 58f.). Ein Teil der Weltläden unterstützte das Vorhaben und plädierte für eine „aktive weitere Mitarbeit“ (Mohr/Pander 1995: 32). Ein anderer Strang der Weltläden bemängelte hingegen „daß viele Weltläden, Aktionsgruppen und gepa-KundInnen sich nicht mehr ausreichend mit ‚ihrer‘ gepa identifizieren können“ (Konwinski 1995: 31) und forderten einen Rückzug aus der Muttergesellschaft.

Aufgrund dessen kommt eine *zweite Funktion* der Weltläden hinzu, nämlich die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Dadurch, dass die Weltläden Teilhaber der GEPA waren und gleichzeitig eigenständige Organisationen bildeten, bewegten sie sich zwischen mehreren Sphären – der „neuen“ handelsorientierten Ausrichtung der GEPA und dem eigenen „alten“ Informations- und bildungsorientierten Verständnis. Dabei erkannte jedoch auch die GEPA die öffentlichkeitswirksame Funktion der Weltläden und erklärt: „Wenn es nach der gepa geht, werden die Weltläden die zentrale Bedeutung im Vertriebskonzept der gepa haben [...] [,da] wir in diesem Bereich den stabilen Kern für alle anderen Fair Handels-Aktivitäten sehen“ (Speck 1996: 18). Die Funktion Bildungsarbeit wurde auch von El

Puente in Anspruch genommen, da ihr Verkauf fast ausschließlich über die Weltläden und insbesondere über den Weltladen El Puente ging (vgl. Bruns 2015).

Eine *dritte Funktion* bieten die Weltläden mit der - bereits erwähnten - Übernahme der Aufgaben von Gepa-Regionalstellen. Der Beschluss die Regionalstellen zu schließen löste starke Proteste in der Weltladenszene aus und zeigt damit auch die hohe Zweckidentifikation der Mitglieder mit dem Fairen Handel, aber auch das gespaltene Verhältnis zur GEPA und deren Handelsausweitung auf.<sup>4</sup>

Eine *vierte Funktion* der Weltläden war die verstärkte Abnahme von Importware - dies betraf insbesondere El Puente. Die Weltläden bezogen nach der entscheidenden Gesellschafterversammlung im Herbst 1998 mehr Ware der Fair-Handels-Organisation. Im gleichen Zuge verpflichtete sich El Puente weiterhin nur Dienstleister für Weltläden, Kirchengemeinden, Bioläden und Schüler\_innen-Projekte zu sein und nicht im normalen Handel - der Konkurrenz der Weltläden - einzusteigen (vgl. Bockemühl 1998: 6; Bruns 2015). Die GEPA wollte die Weltläden ebenfalls als wichtigsten Abnehmer ihrer Ware beibehalten, musste jedoch gleichzeitig dafür sorgen, dass sich diese nicht von der GEPA abwandten (vgl. Raschke 2009: 137).

### **Auslagerung und Rücklagenbildung**

Ein letzter Faktor, der zur Überwindung der internen Krisen beiträgt, betrifft die Ausdifferenzierung der Fair-Handels-Organisationen. Im Zuge der Umstrukturierungsmaßnahmen lagerte die GEPA ihre Bildungsarbeit und Partnerberatung an den Fair Trade e.V. aus damit sie die Auflagen



der Gesellschafter bzw. Geldgeber erfüllen konnte (vgl. Geßler 2001: 55f). El Puente lagerte ebenfalls einen Teil der bildungspolitischen Öffentlichkeitsarbeit aus und gründete im Jahr 2001 die El Puente Stiftung. Somit konnte die Bildungsarbeit finanziert werden, auch wenn es mal weniger Ehrenämter geben sollte. Die regionale Bildungsarbeit wurde weiterhin von dem El Puente e.V. übernommen. Darüber hinaus wurden als zusätzliche Maßnahme Rücklagen gebildet. Um langfristig weitere Kosten zu senken, jedoch trotzdem ausreichend Mitarbeiter\_innen zur Verfügung zu haben, stellte El Puente außerdem vermehrt Auszubildende ein. Mit der Einführung des Ausbildungsbetriebs war es wieder möglich, die unterschiedlichen Abteilungen zu besetzen und trotzdem langfristig kostendeckend zu wirtschaften (vgl. Bruns 2015).

## 5 | Fazit

Die politischen Protestbewegungen der 1960er und -70er Jahre führten zum Anstoß von Systembildungsprozessen und schließlich zur Gründung von El Puente und GEPA durch die Teilnehmer\_innen der Bewegung. Die anfänglichen Arbeitsgruppen waren stark politisch motiviert und erste fair gehandelte Produkte waren als Unterstützung der Bildungsarbeit gedacht. Dies änderte sich mit zunehmender Bedeutung des ökonomischen Zwecks in den Organisationen, sodass mit der Zeit eine Zweck-Mittel-Verschiebung einsetzte. Die Idee, sich sowohl mit fair gehandelter Ware ökonomisch als auch über die Teilnehmer\_innen der Fair-Handels-Bewegung – Weltläden, Aktionsgruppen, Hilfsorganisationen und Vereine – weiterhin bildungsorientiert und gemeinnützig aufzustellen,

führte dazu, dass aus unterschiedlichen Richtungen entsprechende Kommunikation in die Organisationen eingebracht wurde. Die unterschiedlichen Ausrichtungen stabilisierten sich, indem wichtige Stellen der Organisationen mit heterogenen Entscheidungsträgern besetzt und Kommunikationswege kurzgehalten wurden: einerseits wurden gemeinnützige Organisationen, Gruppen und Mitglieder als Gesellschafter bei El Puente und GEPA aufgenommen, andererseits wurden Ausschüsse gegründet, in denen die Kooperatoren mitbestimmen durften.

In der Organisationskrise profitierten die Fair-Handels-Unternehmen von dieser „Multi-Stakeholder Governance“ und der Mitgliedermotivation über die Mehrfachausrichtung. Trotz interner Konflikte wurden zusätzliche Aufgaben von Mitgliedern übernommen, sprangen Mitglieder als kurzfristige Geldgeber ein oder arbeiteten zeitweise mit weniger Gehalt. Die Weltläden boten als Verbundpartner mit hoher Identifikation zum Fairen Handel ebenfalls hilfreiche Funktionen in der Krise. Diese waren neben der Regionalstellenübernahme erstens die „Professionalisierung“ der Weltläden, zweitens die fortdauernde Bildungs- sowie Öffentlichkeitsarbeit und drittens die verstärkte Abnahme von Importware. Dementsprechend übernahmen auch andere Gesellschafter wichtige Funktionen. Die GEPA wurde von den christlichen Hilfswerken durch monetäre Ressourcen vor einem Konkurs bewahrt und der Fair Trade e.V. als neuer Verein für die Bildungsarbeit durch die Gesellschafter des Unternehmens gegründet.

El Puente profitierte wiederum insbesondere von der Einbeziehung unterschiedli-

cher Gruppen als Gesellschafter sowie kurzen Kommunikationswegen. Die Einbeziehung der Produzenten führte dazu, dass die Weltläden vermehrt Ware bezogen und das Unternehmen sich konsolidieren konnte. Auffällig ist dabei in der Vergleichsanalyse der beiden Unternehmen, dass sobald von der Mehrfachausrichtung einer Organisation Abstand genommen und sich vermehrt dem ökonomischen Zweck zugewandt wurde, wie es bei der GEPA nach der Handelsausweitung der Fall war, auch das Solidaritätsprinzip nachließ. Die Zweckidentifizierung schien dann bei Mitgliedern nicht mehr so stark ausgeprägt zu sein und das enge Verhältnis der GEPA zu den Weltläden nahm ab. Wechselwirkungen zwischen den Fair-Handels-Organisationen der Bewegung traten ein und El Puente konnte von der verstärkten Warenabnahme der Weltläden in der Krise profitieren.

*Kathrin Engel ist Studentin des Masters Soziologie an der Universität Bielefeld und beschäftigte sich während ihres Bachelorstudiums vorrangig mit organisationssoziologischen Themen.*

Kontakt: [kathrin.engel@uni-bielefeld.de](mailto:kathrin.engel@uni-bielefeld.de)

## Literaturverzeichnis

*Aschhoff, Gunther/Henningsen, Eckart 1995:* Das deutsche Genossenschaftswesen. Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential. Frankfurt am Main: F. Knapp.

*Aulbach, Toni/ Bösenberg, Eva/ Carstensen, Heike/et.al. 1989:* Weltladen-Handbuch. Ein Wegweiser für Mitarbeiterinnen von Weltläden und andere entwicklungspolitisch Interessierte. Wuppertal: Hammer.

*Battilana, Julie/Lee, Matthew 2014:* Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. In: The Academy of Management Annals, Jg. 8, Heft 1, 397–441.

*Bockemühl, Stefan 1998:* In: Welt und Handel, Heft 3, 6.

*Bruns, Richard 2015:* Persönliches Interview in Nordstemmen über die Entstehung und Entwicklung El Puentes, geführt am 18.06.2015.

*Bruns, Richard 1997:* Seid ihr die Lobby für die Dritte Welt: die Geschichte EL PUENTES. In: El Puente (Hg.): 25 Jahre gelebte Partnerschaft. El Puente, 7–10.

*Geßler, Katrin Simone 2001:* Zwischen Konkurrenz und Konzertierung - Entwicklung und Perspektiven der deutschen Fair-Handels-Akteure. Diplomarbeit. Universität Passau, Passau.

*Huybrechts, Benjamin 2015:* Fair trade and social enterprise. In: Laura T. Reynolds und Elizabeth A. Bennett (Hg.): Handbook of research on fair trade. Padstow: Edward Elgar Publishing, 230–246.

*Keiser, Ralf 1999:* Fairer Handel zwischen Markt und Moral. Diplomarbeit. Universität Bielefeld, Bielefeld.

*Konwinski, Jan 1995:* Vorschlag einer Beschlussvorlage für die AG3WL-MV 1995 bzgl. gepa. In: weltläden aktuell, Heft 58, 31–32.

*Kühl, Stefan 2015:* Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Bettina Heintz und Hartmann Tyrell (Hg.): Interaktion - Organisation - Gesellschaft revisited. Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen. Stuttgart: Lucius & Lucius (Zeitschrift für Soziologie, 43, Sonderheft), 65–85.

*Kraushaar, Wolfgang 2008:* Denkmodelle der 68er. <http://www.bpb.de/geschichte/deutsche-geschichte/68er-bewegung/51820/denkmodelle?p=0>; [03.03.2016]

*Kühl, Stefan 2011:* Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

*Lampe, Thorsten 1988:* Ein neues Konzept für El Puente. In: AG3WL-Rundbrief, Heft 32, 34–35.

*Luhmann, Niklas 1972:* Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

*Luhmann, Niklas 2000:* Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

*Mohr, Beate/Pander, Hans-Jürgen 1995:* Einschätzung zur Umstrukturierung der gepa und Beschlussantrag für die AG3WL-MV 1995. In: weltläden aktuell, Heft 58, 32.

*Nickoleit, Gerd 1996:* gepa. In: weltläden aktuell, Heft 64, 15–18.

*Quaas, Ruben 2015:* Fair Trade. Eine global-lokale Geschichte am Beispiel des Kaffees. Köln: Böhlau.

*Raschke, Markus 2009:* Fairer Handel. Engagement für eine gerechte Weltwirtschaft. Ostfildern: Matthias-Grünwald-Verlag.

*Schimank, Uwe 2007:* Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim: Juventa-Verlag.

*Schmied, Ernst 1977:* Die "Aktion Dritte Welt Handel" als Versuch der Bewusstseinsbildung. Aachen: Aktuell-Verlagsgesellschaft.

*Schößwender, Birgit 2003:* Lernanlass, Lernort, Lerninhalt. Bildung aus der Perspektive der Fair-Handels-Bewegung. In: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, Jg. 26, Heft 2, 1–6.

*Simon, Dieter 1994:* Verrat an den Idealen der EINE-Welt-Bewegung? Transfair und Dritte-Welt-Haus in Bielefeld in der Diskussion: Fairer Handel im Supermarkt. In: weltläden aktuell, Heft 56, 15–16.

*Speck, Thomas 1996:* gepa. In: weltläden aktuell, Heft 64, 15–18.

*Vorholz, Fritz 1996:* Pioniere im Hintertreffen. [http://www.zeit.de/1996/49/Pionier\\_im\\_Hintertreffen](http://www.zeit.de/1996/49/Pionier_im_Hintertreffen); [08.03.2016]

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Die AG3WL ist bis zum 31.03.2001 Gesellschafter von der GEPA (vgl. Geßler 2001: 60).

<sup>2</sup> gepa - Zahlen.Daten.Fakten. In: Rundbrief alternative Ökonomie, 1996, Heft 76, 35.

<sup>3</sup> Der AG3WL e.V. wird ab dem Jahr 1998 zum Weltladen Dachverband e.V. (vgl. Raschke 2009: 531).

<sup>4</sup> Bonner Erklärung (1997). In: weltläden aktuell, Heft 68, 23–24.