CSR MAGAZIN
Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Wirtschaften für eine gerechtere Zukunft



Die Social Development Goals

Martin Gibson-Kunze, Christoph Golbeck,
Achim Halfmann, Thomas Osburg,
Daniel Silberhorn, Tong-Jin Smith (Hrsg.)

CSR MAGAZIN - Ausgabe 37 - Das Buch zum Online-Fachmedium

UVG VERLAG

Wirtschaften für eine gerechtere Zukunft

Social Development Goals

37. CSR MAGAZIN

Martin Gibson-Kunze, Christoph Golbeck,
Achim Halfmann, Thomas Osburg,
Daniel Silberhorn, Tong-Jin Smith
(Herausgeber)

UVG-VERLAG
BERLIN
2021

Wirtschaften für eine gerechtere Zukunft von UVG-Verlag wird unter Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International lizenziert, sofern nichts anderes angegeben ist.

Inhalt

Vorwort der Herausgeber 1

Neues Wirtschaften braucht ein verändertes Bewusstsein 3

Religion, Philosophie und Werte für die SDGs

Achim Halfmann

SDGs bedienen Sehnsucht nach gesunder Natur 8

Chancen für das Marketing

Rainer Nüßlein

Der Tag, an dem das Internet nicht mehr gebraucht wurde… 14

Partikularinteressen stehen oft über ganzheitlichen Lösungen

Rainer Nüßlein und Thomas Osburg

Thema I. Bildung

Unternehmen zukunftsfit machen 23

Zehn Thesen zum CR-Unternehmensengagement im Spannungsfeld von Bildung und Transformation

Katharina Knoll

Gerechte digitalisierte Gesellschaften brauchen Zugang und Befähigung 32

Technologische Bildung, ethisch und moralisch verankert

Andrea D. Bührmann und Matthias Schmidt

Thema II. Nachhaltiges Wachstum & menschenwürdige Arbeit

Verantwortung endet nicht am Werkstor 41
Menschenwürdige Arbeit weltweit sichern
Monika Eigenstetter und Nadine Langhorst

Mitarbeitende zunehmend im Fokus 53
Gesellschaftliches Engagement der deutschen Wirtschaft während der Corona Krise
Joris-Johann Lenssen; Elena Dobler; Luisa Gerber; und Olga Kononykhina

Thema III. Nachhaltige Städte und Siedlungen

Nachhaltige Städte und die Mobilität 66
Mobilität darf nicht isoliert betrachtet werden
Thomas Osburg und Rainer Nüßlein

Suffiziente Urbanität und Deurbanisierung 74
Antworten auf eine beschleunigte Verstädterung
Franz Wenzel

Thema IV. Nachhaltig produzieren und konsumieren

Spurloser Genuss 83
Ein Zero Waste Innovation Lab für die Gastronomie
Claus-Heinrich Daub; Monisser Altermatt; und Carole Gerhard

„Circular Economy – Was hat das mit uns zu tun?“ 92
Unternehmenszweck neu denken
Andreas Bauer und Christian Dinter

Ethische Inspirationen für rasanten technischen Fortschritt 99

Der CDR-Award wird erstmals verliehen

Achim Halfmann

Zukunft mit und von Nachhaltigkeitswettbewerben 105

Wohin geht die Reise?

Beate Gebhardt

Vorreiter-Unternehmen starten in neue Ära der Digitalverantwortung 129

Der Corporate Digital Responsibility-Kodex 2021

Pamela Wille; Alexander Brink; und Frank Esselmann

Nachhaltigkeit und technologischer Fortschritt gehören zusammen 149

Dr.Best verpackt Zahnbürsten plastikfrei

Raphael Stermann im Interview

Thema V. Globale Partnerschaft stärken

Wie Unternehmen in Multi-Stakeholder-Initiativen Erwartungen gerecht werden 154

SDG17: "Das schaffen wir nur zusammen"

Daniel Silberhorn



Liebe Leserinnen und Leser,

in einer Zeit der globalen Corona-Pandemie, der sogenannten Flüchtlingskrise und weltweiter Bemühungen um eine Begrenzung der Erderwärmung ist klar: Die großen Herausforderungen der Gegenwart lassen sich nicht alleine lokal oder national lösen. Weltweit müssen Staaten, die Zivilgesellschaft und Unternehmen ihr Handeln koordinieren. Aus diesem Grund haben die Vereinten Nationen im Jahr 2015 die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung verabschiedet, die seitdem unter dem Akronym „SDG“ für Social Development Goals nicht nur in Fachkreisen einige Aufmerksamkeit erlangt haben.

Als ein globaler Wertekatalog benennen die SDGs Transformations- und Nachhaltigkeitsziele für gutes Handeln auf dem Weg zu einer global gerechteren Welt. In diesem Band beleuchten wir diese Ziele aus Unternehmensperspektive. Dafür haben wir beispielhaft vier Nachhaltigkeitsziele herausgegriffen, im Einzelnen:

Bildung (SDG 3), menschenwürdige Arbeit (Teil des SDG 8),

nachhaltige Städte (SDG 11) sowie die Bedeutung globaler Partnerschaften (SDG 17).

Auch mit dieser 37. Magazinausgabe möchten wir Diskussionen über die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung anregen und zugleich Bildungsmaterialien anbieten. Deshalb haben wir alle Beiträge „online first“ in unserem Online-Medium CSR NEWS zur Diskussion gestellt. Beteiligen Sie sich dort gerne mit Ihren Erfahrungen, Ihrer Meinung und Ihrer Perspektive. Wir freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen, auf Ihre Rückmeldungen und Ihre Impulse!

Für den Verein
Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.
der Vorstand:

Martin Gibson-Kunze
Dr. Christoph Golbeck
Achim Halfmann
Prof. Dr. Thomas Osburg
Daniel Silberhorn
Prof. Dr. Tong-Jin Smith

Umschlagfoto: Delegierte aus der ganzen Welt auf einem UN-Forum zur nachhaltigen Entwicklung am 9. Juli 2019 im UN-Headquarter in New York (Matthew TenBruggencate auf Unsplash)

Religion, Philosophie und Werte für die SDGs

ACHIM HALFMANN



Ein reflektierter Blick auf das Leben (Foto: Chuttersnap auf Unsplash)

Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) beschreiben konkrete Transformations- und Nachhaltigkeitsziele, hin zu einer global gerechteren Welt. Welche Bedeutung besitzt ein Bewusstseinswandel für die Verwirklichung dieser Ziele? Und welchen Beitrag können Religionen, Philosophie, Haltung und Ethik hierzu leisten?

Mit den 17 SDGs als einem globalen Wertekatalog, der Zielsetzungen für gutes Handeln benennt, beschäftigt sich das Weltethos-Institut. „Religionen spielen bei fast allen Zielen der Vereinten Nationen eine große Rolle“, sagt Instituts-Direktor Prof. Ulrich Hemel. Angesichts der aktuellen Diskussionen über eine klimaverträgliche und gesunde Ernährung verweist der katholische Theologe und

Wirtschaftswissenschaftler darauf, dass fast alle Religionen Speisevorschriften und Regeln für einen sorgsamen Umgang mit Welt und Natur kennen. „In den meisten muslimischen Ländern gibt es keine Schweinezucht und in Saudi-Arabien etwa keine Produktion von Whisky und Bier." Zudem gelte im Islam ein strenges Zinsverbot, auch wenn es dazu „Umgehungsstrategien" gebe.

„Natürlich gibt es in großen Religionen – wie in allen Gemeinschaften – Stimmen, die eine sehr rückwärtsgewandte Sicht der Welt vertreten", so Hemel, der als Beispiel auf das Frauenbild der Taliban in Afghanistan verweist, das aber gerade nicht für alle Menschen im Islam typisch sei. „Ich sehe Religionen insgesamt aber als innovativ an."

Im Christentum etwa sei es der Gedanke der Gottebenbildlichkeit des Menschen, der zum Einsatz für die Würde jedes Einzelnen herausfordere und dem Christinnen und Christen nicht immer gerecht geworden seien.

Ein 18. SDG

Und so schlägt Hemel ein 18. Ziel für nachhaltige Entwicklung vor: Unter der Überschrift „***Gute Religiöse Praxis***" soll dieses SDG für das Recht auf Religions- und Kulturfreiheit, das Recht auf religiöse Bekehrung und die Abkehr von gewaltsamer religiöser Praxis sowie das Recht auf Freiheit für und von Religion stehen – und damit auch den Ansprüchen der Atheisten und Agnostiker gerecht werden.

Für ein 18. SDG setzt sich auch die Aachener Initiative „SDG 18" ein – mit einem inhaltlichen Schwerpunkt auf dem „***Bewusstseinswandel***". Die Initiatorin Madeleine Genzsch sagt: „In meiner Wahrnehmung sind die 17 SDGs zu eindimensional." Sie seien auf Strukturen, Organisationen und Systeme ausgerichtet. „Unser Ansatz ist ganzheitlicher." Die Politikwissenschaftlerin weiter: „Es geht darum, dass wir unsere Werte reflektieren und unsere eigene Verantwortung erkennen."

Appelle greifen zu kurz

Eine wechselseitige Verantwortungszuweisung zwischen Politik, Unternehmen und Bürgern nach dem Motto „Ihr müsst es richten" bringe die Gesellschaft auf dem Weg hin zu einer nachhaltigeren Zukunft nicht voran. So seien auch Appelle an einen nachhaltigeren Konsum zu kurz gegriffen. Genzsch weiter: „Das wirkt schnell von oben verordnet, überfordert viele Menschen und erzeugt Widerstand."

Die Initiative SDG 18 will deshalb Möglichkeiten zu einer Reflexion der Prägungen, Werte und Haltungen fördern, auf denen individuelles Handeln und kollektive Zukunftsvorstellungen beruhen. Digitale Workshops zu den 17 Entwicklungszielen sollen solche reflexiven Prozesse unterstützen und als Grundlage für die Ausformulierung des 18. SDG dienen, das dann Ende 2022 als Vorschlag bei der EU eingereicht werden soll.

Madeleine Genzsch berichtet: „In dieser Woche sprechen wir – in Anlehnung an SDG 6 – über ‚Hygiene im Kopf'. Unablässig läuft ein Gedankenstrom durch unseren Kopf. Unbewusste Prägungen und Antriebe, die maßgeblich beeinflussen, wie wir mit uns und der Welt umgehen. Für den Weg in die Nachhaltigkeit ist es essenziell, dass wir uns dieser Denkmuster bewusst werden." Innere Einkehr, z.B. durch Meditation und Gebet, könne dabei helfen, sich von nicht mehr dienlichen Gedanken zu befreien. „Wir müssen aufhören, die Verständigung über Werte, Moral, Ethik und Haltung an religiöse oder spirituelle Institutionen outzusourcen, dieser Diskurs gehört wieder in die Mitte unserer Gesellschaft." Die Initiative SDG 18 sei nicht religiös ausgerichtet, Genzsch selbst bezeichnet sich als Buddhistin.

Viele Akteure sind religiös

In der evangelischen Welt entstand – ausgehend von den „Millennium Development Goals" – die Micha-Initiative. Ins Leben gerufen wurde sie von der Weltweiten Evangelischen Allianz, einer

1846 gegründeten globalen Einheitsbewegung evangelikaler Christen.

„International sind ein großer Teil der Akteure der Entwicklungszusammenarbeit religiös“, sagt Uwe Heimowski, der Politikbeauftragte der Deutschen Evangelischen Allianz. Wer also irgendwo auf der Welt ein nachhaltiges Unternehmen oder eine nachhaltige Initiative voranbringen wolle, der sei gut beraten, den Pastor oder den Imam mit einzubeziehen. Heimowski gehört zum erweiterten Vorstand der deutschen Micha-Initiative.

Ein entscheidendes Merkmal des christlichen Engagements zu den SDGs sei die Hoffnung, sagt Heimowski: „Wir wissen, dass es einen Schöpfer und Erhalter der Welt gibt.“ Das sei zugleich ein starkes Motiv für das Engagement für Gerechtigkeit. Heimowski weiter: „Wenn ich weiß, dass es einen Gott gibt, der am Ende für Gerechtigkeit sorgt, lässt mich das heute meinen Teil dazu beitragen und nicht resignieren.“ Zudem bringe der christliche Glaube den Aspekt der Demut in die Nachhaltigkeitsdebatte ein. „Der Mensch ist nicht das Maß aller Dinge, wir stehen in der Verantwortung vor Gott“, sagt Heimowski. Deshalb sei nicht alles, was möglich ist, auch sinnvoll.

Das inzwischen starke Engagement evangelischer Kirchen für die Umsetzung der SDGs sei zu einem wesentlichen Teil aus der Bewegung für Gerechtigkeit, Frieden und die Bewahrung der Schöpfung in der ehemaligen DDR hervorgegangen. Innerhalb der Evangelischen Allianz wurden erste Nachhaltigkeitsdebatten in den späten 1980ger Jahren durch die sogenannte Lausanner Bewegung angestoßen. Das Thema sei im Alltagsleben evangelischer Gemeinden angekommen. Heimowski weiter: „Allerdings wünsche ich mir, dass unsere Schöpfungsverantwortung intensiver theologisch reflektiert wird und in unserer Lehre ein stärkeres Gewicht erhält.“

Der Transfer solcher Impulse in die Praxis des Wirtschaftslebens erfolgt über Unternehmerinnen und Unternehmer – gerade auch

aus dem Mittelstand -, die sich in diesen Initiativen inspirieren lassen.

Achim Halfmann
ist Journalist und Medienpädagoge und lebt im Bergischen Land.
achim.halfmann@unternehmensverantwortung.net



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

SDGs bedienen Sehnsucht nach gesunder Natur

Chancen für das Marketing

RAINER NÜSSLEIN



Forum zur Nachhaltigen Entwicklung im United Nations Headquarter, 9. Juli 2019 (Foto: Matthew TenBruggencate auf Unsplash)

Zahlreiche Unternehmenseinheiten wie Einkauf, Personal oder Kommunikation beschäftigen sich mit der Rolle, die SDGs in den Lieferketten und Liefernetzen spielen. Doch bis dato gibt es nur wenige Untersuchungen, die die Rolle der SDGs in Marketing und Vertrieb beleuchten. Dabei können diese für manche Zielgruppen und Märkte wie beispielsweise im Outdoor-Business eine herausragende Rolle der Imagebildung und Verkaufsargumentation übernehmen.

Welch wunderbares Szenario wird unter dem Begriff Agenda 2030 und den 17 Entwicklungszielen entwickelt, die im September 2015 von den UNO-Mitgliedstaaten verabschiedet wurden. Und welch grandioses Spektrum an Vermarktungsoptionen bieten SDGs für Unternehmen und deren Marken vor allem aus Livestyle, Fashion und FMCG. Da SDGs die Sehnsucht nach reiner Luft, unzerstörter Natur, lebendiger Artenvielfalt, sauberen Gewässern, gesunder Nahrung und vieles mehr bündeln, eignen sich diese hervorragend, Emotionen zu erzeugen und für Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen zu nutzen. Tatsächlich reflektiert die Agenda 2030 mit ihren Entwicklungszielen lediglich die Welt, in der jeder Mensch gerne leben würde und zumindest theoretisch könnte.

Wege, dieses Lebensfeld zu realisieren, finden sich auf der Internet-Seite der Initiative „The Climate Pledge“. Diese wollen einen Beitrag leisten, um die Umwelt zu schützen und die Ziele des Pariser Klimaabkommens zehn Jahre früher zu erreichen. Um dieses hehre Ziel auch ausreichend und werbewirksam zu kommunizieren, werden unter anderem TV-Spots geschaltet, in denen junge Menschen, Angehörige unterschiedlicher Ethnien und Gender, ihre Vorstellungen zur Rettung des Klimas verkünden (vgl. The Climate Pledge TV-Commercial, Challenge Accepted). Zudem wurde für „Climate Pledge“ bereits ein Fonds mit 100 Millionen US-Dollar zur Verfügung gestellt.

Positives zu vermelden

Doch bei all den Katastrophen wie Hitzewellen, Waldbrände und Überschwemmungen, die derzeit die Medien beherrschen, sind auch positive Ergebnisse zu vermelden. Zu Waldsterben, saurem Regen, vermüllten Wäldern, Atommüll und zahlreichen weiteren Problemen gibt es bereits Lösungsansätze. Als Beispiel kann hier auf das Projekt „Aktionsprogramm Rhein“ von 1986 bis 2000 und das Projekt „Rhein 2020“ verwiesen werden. Hier entstand aus einem durch einen Chemieunfall vergifteten Fluß ein Lebensraum für 63

Fischarten. Ein Projekt, bei dem jeder sehen kann, wie aus einer „Kloake“ ein sauberer Fluss wurde.

Erste Warnungen 1995

Anders verhält es sich mit der Luftverschmutzung und den damit verbundenen Klimakatastrophen, deren Auswirkungen zumindest anfangs nicht offensichtlich sind. So wurde bereits am 17. März 1995 in der Tagesschau anmoderiert: “Der wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung warnt vor einer Klimakatastrophe“. Und dieser wissenschaftliche Beirat veröffentlichte einen Lagebericht, der den Anstieg der CO2-Werte dokumentierte und darauf hinwies, dass in 25 Jahren, sollten nicht umgehend Maßnahmen ergriffen werden, ein Gegensteuern nicht mehr möglich sei.

Und heute – ein Vierteljahrhundert später – ist der IPCC-Report angeblich ein Weckruf für die Welt, so twittert zumindest Boris Johnson, der englische Premier-Minister. (siehe >Twitter).

Naturbedürfnis gut zu vermarkten

Tatsächlich ist es dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gelungen, unter www.bmz.de/agenda-2030 die globalen Ziele nachhaltiger Entwicklung unter den fünf Kernbotschaften People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership zu subsumieren.

Zudem ergibt ein Blick auf die Missionen und den Kommunikations-Mix zahlreicher Unternehmen, dass sich das Bedürfnis der Menschen nach Naturerlebnis und Betätigung im Freien gut vermarkten lässt. Hier können sehr leicht Images aufgebaut werden, die den Lifestyle ganzer Generationen ausdrücken und formen. Dabei konnten einige Produzenten ein Image aufbauen, das Achtsamkeit, Nachhaltigkeit und die Verwirklichung der SDGs kommuniziert.

Diese SDG-Kommunikation reicht von der Überprüfung der Liefernetze bis zum Einsatz „freiwilliger Selbstkontrolle“ und der

Durchsetzung zahlreicher Umweltlabels. Dabei lassen sich in Marketing und Kommunikation Szenarien entwickeln, die darauf aufbauen, wie umweltbewusst, sozialverträglich und menschenfreundlich die Marke, die Mitarbeitenden, die Influencer und/oder das ganze Unternehmen sind.

SDGs als Vertriebschance

Damit ist die Frage, ob und welche Rolle SDGs in Marketing und Vertrieb spielen, sehr leicht zu beantworten: Sie eigenen sich hervorragend, um ein positives Image an den Kunden zu transportieren. Dies vor allem auch deshalb, da sich die Menschen nach intakter Natur, einer lebenswerten Umwelt und sozialer Gerechtigkeit sehnen.

Doch nun scheint für die Realisierung der Agenda 2030, durch die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, ein neuer Drive zu erwachsen. Es kann durch einfache Recherche im World-Wide-Web sehr leicht die Glaubwürdigkeit jeden Herstellers und Händlers überprüft werden. Noch loben sich nahezu alle Unternehmen für ihre Naturliebe, das soziale Engagement, das ökologische Gewissen und die umweltfreundliche Herstellung der Produkte.

Aber nun ist es jedem Kunden möglich, mit wenigen Mausklicks „Öko-Image“ und Realität zu vergleichen und zu erkennen, ob die Versprechen zumindest annährend die gelebte Unternehmenspolitik treffen.

Fridays for Future

Da die heranwachsende Greta Thunberg mit ihren freitäglichen Sitzstreiks zur Ikone der jugendlichen Umweltbewegung wurde, gelang es der Organisation „Fridays for Future“ und deren Ablegern, nicht nur die junge Generation zu aktivieren. So entstand und entsteht eine weltweite Bewegung, die die politischen Vertreter zwingt, Realitäten zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Ruf nach dem starken Staat

Zur Realisierung der SDGs und der Agenda 2030 wird nun mehr und mehr nach einem starken Staat und aktiven Regierenden gerufen. Die aktuelle Regierung sieht noch eine Schwäche „wo nicht technische Lösungen (vom Filter bis zum effizienteren Kraftwerk), sondern strukturelle Änderungen (ob bei Verkehrsträgern, Siedlungsformen oder Lebensstilen) gefragt sind“ (> Link). Ansonsten wurden die umweltpolitischen Herausforderungen bis dato durchaus gut gemeistert. Folglich liegt die Rettung der Umwelt auch und besonders in der Änderung der eigenen Lebensumstände, auch hier ist ein Blick auf die Ansichten der „Fridays for Future“-Anhänger durchaus lehrreich.

Strukturelle Schwächen zu beheben und entsprechende Lücken zu schließen, haben sich einige Parteien, auf Druck der Wähler, auf das Banner geschrieben. Dafür werden natürlich Budgets benötigt, die finanziert werden müssen. Hier scheinen nun europäische Regierungen an Systemen zu arbeiten, die Steueroasen austrocknen und dafür sorgen wollen, das leistungsgerechte Beiträge zur Finanzierung der Infrastrukturen, der Umwelt-, Gesundheit- und Sozialpolitik geleistet werden.

Mit dieser gerechten Steuerpolitik wäre es sehr einfach, weltweit eine innovationsorientierte Umweltpolitik einzuführen und damit die ökologische Modernisierung zu realisieren.

„Gretys“ statt Smileys

Falls zudem Greta Thunberg und weitere Umwelt-Held:innen die Wirkung der Social-Media-Kommunikation zur Wahrheitserkundung und Aug-in-Aug-Kommunikation erkennen, werden rasch weltweite Portale entstehen, die den Kunden Kaufempfehlungen über SDG-geleitete Hersteller und Marken geben.

Ein Alptraum für alle, die ihre Profitgier durch Ausbeutung gleich

welcher Ressourcen auch immer verwirklichen. Vielleicht erhalten wertvolle Produkte dann statt Smileys „Gretys“ und wären damit eine echte Kauferleichterung und vor allem eine weitere Möglichkeit zur Realisierung der SDGs.

Dr. Rainer Nüßlein,
MBA, ist Hochschuldozent für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Fresenius, München (rainer.nuesslein@hs-fresenius.de)

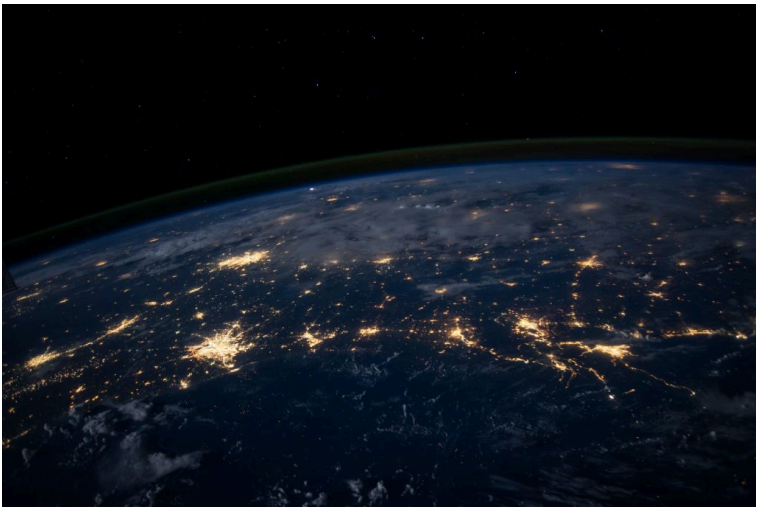


Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

Der Tag, an dem das Internet nicht mehr gebraucht wurde…

Partikularinteressen stehen oft über ganzheitlichen Lösungen

RAINER NÜSSLEIN UND THOMAS OSBURG



Golf von Mexiko (Foto: NASA auf Unsplash)

Die Sustainable Development Goals (SDGs) decken ein breites Spektrum an globalen Zielen ab, adressieren aber weder innerhalb dieses Spektrums noch als eigenständige Kategorie die Potenziale der Digitalen Transformation zur Erreichung dieser Ziele. Die Gründe hierfür sind vielfältig, die Gefahr der ‚unintended consequences' ist real. Quasi zur Halbzeit der Laufzeit der SDGs (von 2015 bis 2030) lassen sich aufgrund der bisherigen Erfahrungen Handlungsimpulse

für Unternehmen ableiten: Unternehmen sollten weniger in kurzfristige Digitalisierungsprojekte unter dem Deckmantel der SDGs investieren, sondern den ihnen gegebenen Spielraum nutzen, langfristige Beiträge zur globalen Entwicklung zu leisten, Herausforderungen (wie z.B. die Digital Divide) anzugehen und dabei neue globale und nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln.

Von Rainer Nüßlein und Thomas Osburg

Über die Digitale Transformation zu schreiben, ist immer eine Herausforderung. Einerseits ist schon so viel gesagt worden, die Literatur und Studien der Beratungsunternehmen sind kaum mehr zählbar – und andererseits lesen wir fast täglich von neuen Lösungen, neuen Technologien und neuen Möglichkeiten. Kurz, die Digitale Transformation ist und bleibt allgegenwärtig und keine von den Autoren betreute Masterarbeit der letzten zwei Jahre kommt ohne ein Kapitel zur Digitalen Transformation aus.

Gerade in diesem Zusammenhang erscheint es mehr als verwunderlich, dass die 2015 veröffentlichen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der UN praktisch ohne eine Erwähnung der Digitalen Transformation auskommen. Wenn man die entsprechenden Zielformulierungen der UN liest, fühlt man sich immer noch in eine Zeit ohne Internet und Digitalisierung zurückversetzt. Das überrascht nach wie vor.

Natürlich kann man einwenden, dass die 17 Ziele einfach die Zieldimension darstellen, ohne auf Möglichkeiten der Umsetzung einzugehen. Das wäre legitim und nachvollziehbar. Auf der anderen Seite jedoch wurde hier, ganz im Sinne des *Nudging* (1), eine große Chance verpasst, einerseits digitale Lösungen als zentralen Baustein zur Erreichung der SDGs zu diskutieren und zu integrieren, andererseits wäre es ebenfalls möglich gewesen, die Digitale Transformation als selbständiges Ziel zu verankern.

Beide Chancen wurden nicht genutzt, woran lag und liegt das?

Unterschiedliche Interessen und Ziele der Stakeholder

Aufbauend auf den Millennium Development Goals (MDGs) gehen die SDGs einen entscheidenden Schritt weiter: Sie differenzieren nicht mehr zwischen sog. „*Entwicklungsländern*" und sog. „*entwickelten Ländern*", sondern adressieren die Herausforderungen auf globaler Ebene, ein absolut richtiger Schritt. Versucht man nun, mehr oder weniger konkrete Handlungsempfehlungen u.a. für Unternehmen abzuleiten, so führt dieser Weg oft zu Projekten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklungspolitik. Impulse für konkrete nachhaltige Entwicklung z.B. in Deutschland (Stadtplanung, ländlicher Raum, demographische Entwicklung usw.), sind eher schwierig abzuleiten. Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein, es erscheint jedoch nachvollziehbar, dass die Freiwilligkeit der Vereinbarungen und die allgemein gewünschte Rolle der Privatwirtschaft nicht verbindlich an soziale oder ökologische Standards geknüpft wird (2), kurz: Der Freiraum zur Gestaltung privatwirtschaftlicher Aktivitäten mit Blick auf die Erreichung der SDGs (und deren Kommunikation) ist möglicherweise gewachsen, der Jahrzehnte alte Vorwurf der Möglichkeiten des ‚Greenwashing' scheint wieder aufzutauchen (3).

(Tech-)Unternehmen waren sehr schnell, dieses Potenzial der Profilbildung durch digitale Projekte als Beitrag zur Erreichung der SDGs kommunikativ zu nutzen. Die einmalige Chance, bestehende Geschäftsmodelle kurzerhand als Lösungskomponenten zur Erreichung der SDGs umzudefinieren, war verlockend und ist natürlich nicht illegal. Über die Legitimität kann diskutiert werden. In jedem Fall aber haben diese Unternehmen damit eher wenig Interesse, die ‚Spielregeln', d.h. die strukturellen Bedingungen der globalisierten Weltwirtschaft und der internationalen Kooperation zu hinterfragen. Und damit stellt sich die Frage nach der Bedeutung der Digitalen Transformation für die Entwicklungszusammenarbeit ganz allgemein.

Auch für den Bereich der an der Zielformulierung beteiligten NGOs

ergibt sich ein ähnliches Bild: Die SDGs bilden die Interessen deren ab, die sie (mit-)gestaltet haben, und sind damit natürlich teilweise den Partikularinteressen dieser Akteure ausgesetzt. Hierzu zählen vor allem Umwelt- und Sozialverbände oder Menschenrechtsorganisationen.

Fehlendes Verständnis für Potenziale der Digitalen Transformation

Dass der Digitalisierung bei den SDGs kein eigenes Kapitel gewidmet ist und sie nicht als eigenes Ziel gilt, liegt auch daran, dass politische und administrative Entscheidungsebenen immer noch stark von einer Generation besetzt sind, für die das Internet, wie Bundeskanzlerin Angela Merkel es 2013 (also während der Entstehung der SDGs) ausdrückte, „*Neuland*“ ist. Inzwischen hat sich zwar sehr viel gewandelt, aber erst „*in den letzten Jahren hat sich verstärkt gezeigt, wie groß die Macht ist, die mit der Kontrolle von Digitaler Transformation einhergeht und wie einseitig diese global verteilt ist.*“ (4). Trotz dieser Erkenntnisse schien es erst einer Pandemie und den daraus folgenden digitalen Lösungen zu bedürfen, um das Thema wieder weiter oben auf der politischen Agenda einzuordnen. Die immer noch häufigste offizielle Begründung: Digitalisierung ist ein Querschnittsthema und lässt sich nicht nur einem Bereich zuordnen. Die Wahrnehmung von Digitalisierung ist von Unsicherheit geprägt, Chancen und Herausforderungen scheinen für viele sehr unklar.

Unternehmen denken oft noch kurzfristig und in Initiativen

Die Chance für Unternehmen zur Profilbildung erkannte auch der BDI schon im Jahr 2017: „*Die Vereinten Nationen haben noch offen gelassen, wie die Wirtschaft sich im Rahmen der insgesamt 17 Ziele einbringen kann und damit Spielraum für Unternehmen und Verbände eröffnet, sich in den Prozess einzubringen. (…) Es ergeben sich für Firmen Chancen, Zukunftsmärkte zu entwickeln. Dies setzt allerdings voraus, dass die SDGs in das Kerngeschäft der*

Unternehmen integriert werden können". (5) Wohlgemerkt: *Die Eingliederung der SDGs ins Kerngeschäft steht im Vordergrund, nicht die Eingliederung des Kerngeschäfts in die Erreichung der SDGs!*

Unternehmen füllen den ‚Digitalen Lösungsraum' daher oft weniger mit langfristigen Ansätzen der Problemlösung aus Sicht der Bedürftigen, sondern starten sog. Projekte oder Initiativen, die kaum kaschiert nicht das eigene Profitstreben, sondern den Beitrag zu den SDGs in den Vordergrund stellen. Ein frühes Beispiel war schon vor mehr als zehn Jahren das Projekt ‚One Laptop per Child', dem das Unternehmen Intel das WorldAhead Programm entgegensetzte. Dieser Ansatz von Intel gilt noch immer als einer der bekanntesten und erfolgreichsten ganzheitlichen Ansätze – noch vor Formulierung der SDGs.

Konsequenzen und Lösungsansätze

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Nicht nur in ländlichen Räumen oder ökonomisch weniger attraktiven Regionen dieser Welt investieren Unternehmen eher selten Geld mit dem Ziel einer gerechten und nachhaltigen Gesundheits- oder Bildungsinfrastruktur. Rentiert sich eine Investition nicht, wird auch keine digitale Infrastruktur entstehen, die digitale Lösungen zur Erreichung der SDGs ermöglicht.

Und nun? Eine Halbzeitbilanz: Aktuell befinden wir uns am Anfang der zweiten Hälfte der Laufzeit der SDGs (2015-2030). Die Digitale Transformation hat viele dieser SDGs unterstützen können, allerdings steht nach wie vor die aktuelle Kommerzialisierung und Kommunikation von Unternehmenslösungen (oft bezeichnet als Initiative oder Projekt) im Vordergrund, echte Partnerschaften zwischen lokalen Akteuren (Regierungen, NGOs) und Unternehmen zur Lösung von Problemen und darauf aufbauend zur Entwicklung von Lösungen sind selten.

Konzepte Digitaler Sozialer Innovationen (6) wären eine Möglichkeit für Unternehmen, die ‚*zweite Halbzeit*' der SGDs sinnvoll zu

gestalten. Dabei geht es zuerst um die Identifikation des Problems und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen mit lokalen Stakeholdern. Dieser Ansatz zielt langfristig auf die Entwicklung neuer Kooperationen, aber auch neuer Ansätze im Innovationsmanagement der Firmen ab. Klassische Konzepte der Open Innovation (7) sind als Ausgangspunkt dieser Prozesse sehr sinnvoll einsetzbar.

Es bleibt festzuhalten: Besonders Technologieunternehmen haben nach wie vor große Chancen, von dem Erreichen der SDGs zu profitieren, indem langfristig und wertschöpfend digitale Technologien eingesetzt werden. Diesen Spielraum können Firmen nach wie vor selbst gestalten. Für eine übergreifende und zielführende Entwicklung jedoch muss ein Umdenken stattfinden, weg von temporären Projekten und Initiativen hin zu langfristiger Kooperation mit lokalen Stakeholdern. Und wer weiß – vielleicht wird Digitale Transformation sogar ein eigenes Ziel in einer möglichen Neuauflage der SDGs im Jahr 2030. Falls bis dahin die Digitale Transformation als wichtigster Treiber zu mehr Nachhaltigkeit akzeptiert– und auch von den Stakeholdern verstanden wird.

Dr. Rainer Nüßlein,
MBA, ist Hochschuldozent für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Fresenius, München (rainer.nuesslein@hs-fresenius.de).



Prof. Dr. Thomas Osburg
ist Professor für Entrepreneurship und Nachhaltigkeit an der Hochschule Fresenius, München (thomas.osburg@hs-fresenius.de).



Literatur

BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) (2017) (Hrsg.) Auftaktworkshop von BDI und BMZ zu den nachhaltigen Entwicklungszielen, https://bdi.eu/artikel/news/auftaktworkshop-von-bdi-und-bmz-zu-den-nachhaltigen-entwicklungszielen/, abgerufen 23.07.2021.

Chesbrough H (2003) Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Publishing, Boston

Stilz, M. (2017) als die welt das internet vergaß, in: betterplace lab (Hrsg.) (2027) trendradar 2030. Berlin.

Osburg, Th. (2013) Osburg, Th.; Schmidpeter, R. (Eds.) (2013) Social Innovation – Solutions for a Sustainable Future. Springer, Heidelberg

Anmerkungen

(1) Beim Nudging (engl. „nudging" für „Anstoßen", „Schubsen" oder „Stupsen") bewegt man jemanden auf mehr oder weniger subtile Weise dazu, etwas Bestimmtes einmalig oder dauerhaft zu tun oder zu lassen (Gabler's Wirtschaftslexikon)

(2) Stilz (2017)

(3) Teilweise wurde hier schon aufgrund der farbigen Visualisierung der SDGs von ‚Rainbow Washing' gesprochen,

allerdings ist dieser Begriff schon als ‚Vorwurf' gegenüber Firmen, die sich das Image der Solidarität mit der LGBTQIA+-Community aneignen, besetzt.

(4) Stilz, M. 2017

(5) BDI (2017)

(6) Der Begriff ‚Soziale Innovation' bezeichnet die Entwicklung neuer Ideen, Dienste und Modelle zur besseren Bewältigung gesellschaftlicher Probleme. Sowohl öffentliche als auch private Akteure und die Zivilgesellschaft sollen dazu beitragen (Osburg 2013

(7) Der Begriff Open Innovation bzw. offene Innovation bezeichnet die Öffnung des Innovations¬prozesses von Organisationen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials (Chesbrough 2003)



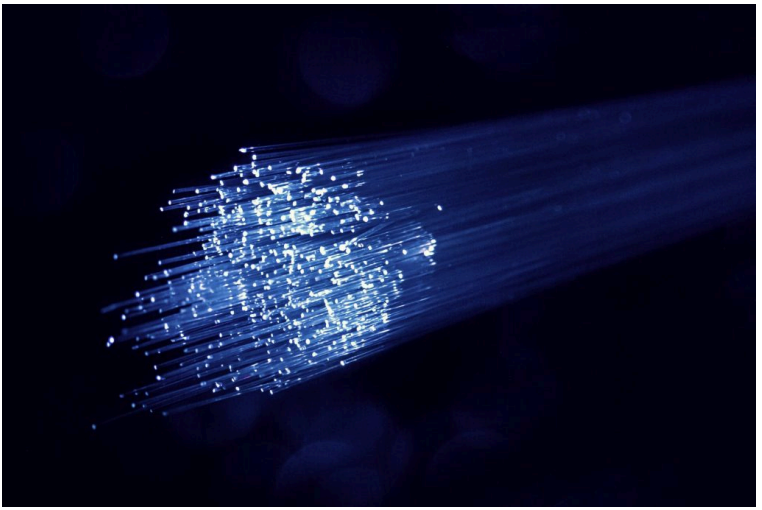
Diese Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

THEMA I
BILDUNG

Unternehmen zukunftsfit machen

Zehn Thesen zum CR-Unternehmensengagement im Spannungsfeld von Bildung und Transformation

KATHARINA KNOLL



Glasfaserleiter (Foto: Denny Müller auf Unsplash)

Die Geschwindigkeit, in der neues Wissen erzeugt und praktisch umgesetzt wird, hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant erhöht. Während Erneuerungen und aktuellen Herausforderungen im klassischen Bildungssystem oftmals nur schleppend begegnet wird, agieren Unternehmen typischerweise schneller und agiler. Hinzu kommt, dass komplexe gesellschaftliche Transformationsprozesse, wie

etwa der Klimawandel oder die digitale Transformation, neue und agile Handlungsprofile und Einstellungen in der Wirtschaft erfordern.

Da die neuen Anforderungen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit das Arbeitsleben grundlegend verändern, staatlichen Institutionen jedoch oft Ressourcen und finanzielle Mittel fehlen, um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, ist ein verstärktes Bildungsengagement von Unternehmen wirtschaftlich sowie gesellschaftlich heute unabdingbar. Um eine nachhaltige Transformation voranzutreiben, verstehen zukunftsfitte Unternehmen daher die Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) ihrer Mitarbeiter:innen und Führungskräfte als integralen Bestandteil ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, der Corporate Responsibility (CR)*.

Die BNE ist eines der globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, die Sustainable Development Goals (SDGs). Sie hat eine übergreifende Funktion zur Umsetzung aller SDGs, um die Prinzipien der Nachhaltigkeit umfassend in Bildungsinhalte und -institutionen zu integrieren. Die ganzheitliche Weiterbildung der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zu handlungsorientierten, ethischen und nachhaltigen Planern und Akteuren steht hierbei im Fokus.

Eine Umfrage zu Anforderungen und Kompetenzen für die nachhaltige und digitale Arbeitswelt in der Chemie- und Pharmabranche ergab, dass Mitarbeiter:innen und Führungskräfte den Unternehmen eine maßgebliche Rolle in der Umsetzung der Bildung für nachhaltige Entwicklung zuschreiben [1]. Auch ein Zusammenspiel verschiedener gesellschaftlicher Akteure wird dazu als wichtig angesehen, neben den Bildungseinrichtungen (83 Prozent), Unternehmen (72 Prozent) und einzelnen Unternehmensfunktionen (71 Prozent) wird auch die Politik (68 Prozent) in der Pflicht gesehen mitzuwirken. Die Umfrageergebnisse verdeutlichen die Relevanz von Unternehmen als entscheidende Instanz in der Weiterqualifikation von

Mitarbeitern und im Bildungswesen. Diesem Appell gilt es künftig verstärkt nachzukommen.

Die gegenwärtige Corona-Krise, welche enormes Transformationspotential birgt, beweist die Wichtigkeit guter digitaler Skills und den Mehrwert einer digitalen Vernetzung. Auch hier hat sich gezeigt, dass ein verstärktes Bildungsengagement von Unternehmen wirtschaftlich sowie gesellschaftlich notwendig ist. Mit Blick auf die Zukunft rücken Unternehmen als Bildungsakteure im Zuge ihrer gesellschaftlichen Verantwortung daher immer stärker in den Fokus und betrachten dies auch selbst als einen Wettbewerbsvorteil.

Zusammenfassend sollten Unternehmen unserer künftigen Bildungslandschaften folgenden zehn Maximen zum CR-Bildungsengagement nachgehen, um einerseits Lösungsbeiträge für drängende Bildungsherausforderungen zu liefern, und andererseits ihr CR-Bildungsengagement als Business Case umzusetzen:

1. **Nachhaltigkeit und Verantwortung als wichtige Handlungsprinzipien in Unternehmen etablieren**

Das Thema Nachhaltigkeit stellt für immer mehr Unternehmen einen erfolgskritischen Faktor dar. Sein Geschäftsmodell nachhaltig auszurichten wird zunehmend zum entscheidenden Faktor, um bei Kunden, Anlegern, Lieferanten und Fachkräften gleichermaßen „zu punkten". Durch sich ändernde gesetzliche Anforderungen, u.a. in puncto Publikationspflichten, Beschaffung- und Lieferkettenanforderungen, erhöht sich dieser Druck auf Unternehmen künftig zusätzlich.

Daher ist es notwendig, dass Unternehmen eine zügige nachhaltige Transformation innerhalb ihres Kerngeschäftes und Lieferkette vorantreiben, und somit Nachhaltigkeit und Verantwortung als wichtige Handlungsprinzipien etablieren.

2. **Unternehmensverantwortung durch CR-Bildungsengagement nachkommen**

Beim heutigen Bildungsengagement einzelner Unternehmen geht es darum, die wichtigsten Gruppen, wie Mitarbeiter:innen, Kunden, Lieferanten und Hoch- und Berufsschulen, in künftige (Unternehmens-) Transformationsprozesse einzubeziehen und entsprechend nachzuqualifizieren. Denn in einer künftigen Wissensgesellschaft werden die Wirtschaftsakteure am erfolgreichsten sein, die auf kluge und motivierte Köpfe setzen und gleichzeitig neue, starke Partnerschaften aufbauen können. Ein Ansatz zum Fördern des gegenseitigen Wissensaustausches kann darin bestehen, in strategische Bildungspartnerschaften mit Hoch- und Berufsschulen zu investieren.

3. **Mitarbeiter:innen und Entscheidungsträger:innen umgehend (nach-)qualifizieren**

Als zentrale Akteure haben Mitarbeiter:innen und Führungskräfte eine Schlüsselfunktion zur Umsetzung von Nachhaltigkeit als wichtige Handlungsprinzipien im Unternehmen: Als Arbeitnehmer, in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, in der Produkt- und Geschäftsentwicklung, im Innovationsmanagement und letztendlich in ihrem lokalen und globalen CR-Unternehmensengagement. Zeitnahe Schulungen des Personals in diesem Feld sind unabdingbar. In Zeiten disruptiver Veränderungen ist es für Unternehmen erfolgsentscheidend, ausreichend Zeit und Geld für Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zur Verfügung zu stellen, die auf die strategischen Ziele des Unternehmens in Richtung eines nachhaltigen Geschäftsmodells einzahlen.

4. **Bildung für nachhaltige Entwicklung in der beruflichen Bildung sowie der Aus- und Weiterbildung integrieren**

Da gesellschaftlich komplexe Transformationsprozesse – beispielsweise der Klimawandel – neue Handlungsprofile erfordern,

steht bei der BNE der Erwerb von so genannten „Gestaltungskompetenzen“ [2] im Vordergrund. Diese umschreiben ein neues Kompetenzfeld, durch welches „alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben sollen“ [3]. Die Berücksichtigung dieser Gestaltungskompetenzen im Rahmen der beruflichen Bildung sowie der Aus- und Weiterbildungsinhalte ist derzeit nicht ausreichend gegeben, und muss stärker berücksichtigt werden.

5. **Lernbedarf im Bereich Digitalisierung und Nachhaltigkeit stärker zusammendenken**

Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind entscheidende Treiber einer nachhaltigen Unternehmenstransformation, daher müssen sie verstärkt zusammengeführt werden. Dies muss sich auch in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und im Bildungssystem widerspiegeln.

Die Qualifizierungsangebote sollten in Richtung digitale und didaktisch-durchdachte Lernformate weiterentwickelt und inhaltlich je nach Zielgruppe, u.a. mit den neuen Standardberufsbildpositionen für Auszubildende „Umweltschutz und Nachhaltigkeit” und „Digitale Arbeitswelt”, aktualisiert werden [4].

6. **Spezifische Lerninhalte eruieren**

Der Bedarf an Erweiterung und Kontextualisierung der Lerninhalte hinsichtlich Bildung für nachhaltige Entwicklung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit an Hoch- und Berufsschulen sowie in Unternehmen ist durch weitere systematische Untersuchungen zu eruieren. Grundlage dafür ist der konkrete Lernbedarf (je nach Branche bzw. Unternehmens- und Stellenprofil), der für die Themenfelder zunächst erhoben werden muss.

7. **Agile Arbeits- und Lernmethoden einsetzen**

Agile Arbeits- und Lernmethoden, wie beispielsweise die Ansätze des partizipativen Leaderships und Design Thinking, eignen sich besonders zur Nachqualifizierung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften. Der Grund ist, dass u.a. wertebasierte Konzepte wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung inhärent mitvermittelt werden. Diese Methoden sollten auch in der Nachqualifizierung von Mitarbeitern im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung stärker integriert werden.

8. **Bildungsengagement unabhängig von Unternehmensinteressen ausrichten**

Es ist von größter Relevanz, das Unternehmensengagement im Bildungssektor nicht einer Zweckdienlichkeit unterzuordnen, sondern ethisch-orientiert und interessenunabhängig auszurichten. Werte, Kultur und Interdisziplinarität sind dabei fundamentale Treiber für Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg.

9. **Einen ganzheitlichen Bildungsansatz etablieren**

Die Verbreitung von Bildungswissen zur nachhaltigen Entwicklung erfordert einen ganzheitlichen Bildungsansatz in der unternehmerischen Praxis. Sich dabei allein auf die berufliche Qualifizierung zu beschränken, reicht nicht aus. Damit Mitarbeiter:innen künftig nicht nur im Unternehmenskontext, sondern auch im Sinne einer aktiven Bürgerschaft gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können, sollte eine umfassendere Denkweise und Haltung in den Weiterbildungsinhalten vermittelt werden [5].

10. **Nachhaltige Innovationen durch transformative Kooperationen fördern**

Unternehmen, die maßgebliche Schritte hin zu neuen

Partnerschaften setzen, etwa mit Bildungsinstitutionen aber auch mit der Forschung, Start-ups und Zivilgesellschaft, sind besonders offen für Innovation und neue Ideen. Sie verstehen sich als Impulsgeber für Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft und zählen zu den sogenannten zukunftsfitten Unternehmen unseres Landes. Durch den gezielten Austausch entsteht ein Kompetenz- und Wissenstransfer, welcher für die Umgestaltung hin zu einem nachhaltigen und klimafreundlichen Unternehmen benötigt wird.

Die zehn Thesen bieten Anhaltspunkte, mit denen Unternehmen ihre oft eng gefasste und klassisch aufgestellte unternehmerische Verantwortung gezielt ergänzen können. Damit soll eine Grundlage für die Diskussion und Weiterentwicklung innerhalb und außerhalb von Unternehmen geschaffen werden. Künftig braucht es eine Vielzahl an Unternehmen, die Vorbilder für die Integration dieser Ansätze sind und verantwortungsvolle Fachkräfte und Entscheidungsträger:innen dahingehend ausbilden.

In der konkreten Umsetzung muss jedes Unternehmen jedoch die Geschäftsrelevanz von CR-Bildungsengagement für sich selbst definieren. Ein universelles Patentrezept ist weder vorhanden noch erwünscht, denn gerade durch die individuelle Ausgestaltung des Bildungsengagements – auch im Sinne der Sustainable Development Goals – erwachsen Chancen für Innovationen und Wettbewerbsvorteile.

Für das künftige Bildungsengagement von Unternehmen im Rahmen ihrer CR besteht somit noch Optimierungspotential. Es hat höchste Dringlichkeit, dass sich zukunftsfitte Unternehmen umgehend mit maßgeblichen Schritten befassen und sich engagieren, um die Bildungslandschaften bis 2030 aktiv mitzugestalten.

* Im Artikel wird die umfassendere Begrifflichkeit „Corporate Responsibility“ (CR) verwendet, die alle Verantwortungsbereiche eines Unternehmens mit einbezieht.

Auszug aus dem Artikel „CSR-Unternehmensengagement im Spannungsfeld von Bildung und Transformation" der neuen Buchpublikation: „CSR in Hessen: Transformation zur Nachhaltigkeit – Impulse aus Bildung, Gesellschaft, Wirtschaft" (Springer Verlag, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, 2021 > Link),

Literaturverzeichnis

1. Knoll und Keller (2020), Anforderungen und Kompetenzen für die nachhaltige und digitale Arbeitswelt in der Chemie- und Pharmabranche, https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-arbeitswelt-digitalisierung/projektnachrichten/ein-debattenbeitrag-zu-corporate-digital-responsibility
2. De Haan G, Harenberg D (1999), Gestaltungskompetenzen für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), Institut Futur, http://www.institutfutur.de/tagung/files/beitraege/deHaan_ppt.pdf
3. BNE-Portal, Bundesministerium für Bildung und Forschung /UNESCO-Weltaktionsprogramm, bne-portal.de/
4. BMBF (2020), Bundesministerium für Bildung und Forschung (2020), Karliczek: Digitalisierung und Nachhaltigkeit künftig Pflichtprogramm für Auszubildende, https://www.bmbf.de/de/karliczek-digitalisierung-und-nachhaltigkeit-kuenftig-pflichtprogramm-fuer-auszubildende-11049.html
5. Europäische Kommission (2000), Memorandum of LifelongLearning, https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf

Katharina Knoll
ist Beraterin und Trainerin für nachhaltiges Wirtschaften und Mitglied des Verbandsvorstands des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) sowie verschiedener Fachgremien.

E-Mail: Knoll@dnwe.de



Katharina Knoll (Foto: Martin Joppen)

Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

Gerechte digitalisierte Gesellschaften brauchen Zugang und Befähigung

Technologische Bildung, ethisch und moralisch verankert

ANDREA D. BÜHRMANN UND MATTHIAS SCHMIDT



Smartphone-Nutzerinnen im Bezirk Karsana, Nideria (Foto: Muhammadtaha Ibrahim Ma'aji auf Unsplash)

Die aktuell beobachtbaren digitalen Transformationen können als ein dynamisches Geschehen begriffen werden, das weit über eine rein technische oder technologische Seite der Digitalisierung hinausreicht. Mehr oder weniger alle unsere Lebensbereiche werden nämlich

mittlerweile schon oder bald von digitalen Prozessen durchdrungen und so mutmaßlich auch entsprechend verändert. Dabei handelt es sich nicht um eine einseitige lineare Neuformierung unserer Lebenswelt durch die digitalen Technologien, beispielsweise durch die Nutzung moderner Kommunikationstools oder digitaler Assistenzen in unserem Alltag, die in ein beschleunigtes Weiter-so münden. Es handelt sich vielmehr um ein reflexives Geschehen, bei dem einerseits die digital-technologische Entwicklung auf gesellschaftliche Prozesse und Strukturen einwirkt, und bei dem andererseits die Weise der Akzeptanz und Nutzung der neuen digitalen Möglichkeiten die technologische Entwicklung perturbiert und triggert.

In ihrer Reflexivität, in der unbestimmten Wechselwirksamkeit verschiedenster Effekte der digitalen mit der analogen Welt, ist ein bedeutendes Bestimmungsmoment der Digitalen Transformationen zu vermuten. Daraus folgt, dass Menschen in digital transformierten Gesellschaften zwar unausweichlich von den Effekten der Transformation tangiert sein werden. Es bedeutet zugleich aber auch – und das ist alles andere als trivial –, dass sie ebenso unausweichlich die angesprochenen Digitalisierungsprozesse mit hervorbringen und so mit strukturieren. Bildlich gesprochen treten die Menschen in einer digitalisierten Gesellschaft den Pfad, auf dem diese sich entwickelt; und zugleich sind diese Menschen dabei selbst auf die Möglichkeiten zurückgeworfen, die ihnen ebendiese digitalisierte Gesellschaft, in die sie eingebunden sind, bietet.

Die digitalen Transformationen schlagen sich in der Reflexivität von digital-technologischen und analogen Entwicklungsprozessen unaufhörlich den Weg in die Zukunft. Doch – wie aus den skizzierten Zusammenhängen hervorgeht – muss es sich dabei nicht um ein Geschehen handeln, dem Menschen sich fatalistisch ausgeliefert sehen. Denn durch die spezifische eigene Art und Weise, wie Menschen mit den für sie wahrnehmbaren Chancen und Risiken der digitalisierten Gesellschaften umgehen, wie sie sie be/nutzen, bewerten und konstruktive Impulse setzen können, kann der Weg in die Zukunft gestaltet und ausgerichtet werden. Ein

sinnstiftendes wünschenswertes Zukunftsbild, das auf die Frage „wie wollen wir in der digitalisierten Gesellschaft leben?“ eine Antwort gibt, kann dabei Orientierung geben. Zudem braucht es für einen konstruktiven Umgang mit digitalen Transformationen vor allem zwei Voraussetzungen: Den empirisch-praktischen Zugang zu digitalen Strukturen und Prozessen sowie die konkrete Befähigung zu einem Wissen um die Konsequenzen des eigenen Handelns in diesen Strukturen und Prozessen. Im besten Falle resultiert daraus aus unserer Perspektive ein verantwortungsvoller und bewusster Umgang mit den digitalen Herausforderungen.

Digitalität als Desiderat oder SDGs als sinnstiftende Zielkoordinaten

„The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by all United Nations Member States in 2015, provides a shared blueprint for peace and prosperity for people and the planet, now and into the future.“ (1) Dieses Statement der Vereinten Nationen vermittelt, an der Idee der nachhaltigen Entwicklung orientiert, eine wünschenswerte Perspektive für das Zusammenleben der Menschen auf der Erde. Bei den zur Realisierung dieses Zukunftsbildes formulierten siebzehn Sustainable Development Goals (SDGs) (2) fällt auf, dass die zunehmende Digitalität der Welt keine explizite Erwähnung findet.

Der Zugang zur Welt des Digitalen und die Befähigung zu einem technologisch wie gesellschaftlich kompetenten Umgang mit der Digitalität könnte man als Desiderat bezeichnen, dem man durchaus ein eigenes, beispielsweise das achtzehnte SDG widmen könnte. Immerhin definieren die Teilhabe bzw. die Nicht-Teilhabe an der Digitalen Welt neue Formen sozialer Ungleichheit und damit oftmals Ungerechtigkeit, von der die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten der betroffenen Menschen schon bei der Ausgangssituation abhängen. In einer anderen Betrachtungsweise indes könnte man die SGDs als zielführende Kriterien für ein sinnstiftendes Zukunftsbild verstehen, das auch

digitalisierten Gesellschaften einen Orientierungsrahmen bietet. Unter der Annahme, dass die Digitalität künftigen gesellschaftlichen Entwicklungen in hohem Maße eingeschrieben zu sein scheint, wäre die Leitfrage entsprechend: Wie lassen sich die siebzehn SDGs unter den Bedingungen der Digitalen Transformation realisieren?

Ob man nun die Digitalität als Desiderat bei den vorhandenen SDGs oder ob man die SDGs als Orientierungsrahmen für die Entfaltung der Digitalität in der Welt sieht, wäre ein sicher spannender Diskussionspunkt. Der Zugang zur digitalen Welt und die Befähigung zu einem guten Leben in der digitalen Gesellschaft sind und bleiben in beiden Fällen notwendig.

Zugang zur digitalen Welt

Der Zugang zum Internet und die damit verbundene Teilhabe an der digitalen Welt haben eine sehr grundlegende Bedeutung für die Behebung von sozialen Ungleichheitslagen und zu einem Mehr an Chancengerechtigkeit in der digitalen Gesellschaft – sei diese national oder global gedacht. Man kann feststellen, dass es eine tiefe Kluft zwischen den verschiedenen Regionen der Erde gibt, was den grundsätzlichen technologischen Zugang zur digitalen Welt anbelangt. Doch auch in der Gruppe derer, die einen grundsätzlichen Zugang haben könnten, können strukturelle sozioökonomische Ungleichheiten existieren, die sich in weiteren Ungerechtigkeiten und ungleichen Zukunftsmöglichkeiten fortschreiben. Man denke etwa an die vergleichsweise geringen Kosten für den Anschluss an (schnelles) Internet in einer Metropole des globalen Nordens und die überproportional hohen Kosten für einen Anschluss im globalen Süden, zumal im ländlichen Bereich.

Wie schon dieses einfache Beispiel zeigt, hat der Zugang zu digitalen Prozessen sowie das Ausmaß der Teilhabe daran weitreichende Auswirkungen sowohl auf die Behebung sozialer Ungleichheitslagen als auch auf eine Verbesserung der Chancengleichheit. Vor diesem Hintergrund sind beispielsweise auch aufkeimende Forderungen nach dem Internetzugang als

Menschenrecht zu verstehen. Nicht zuletzt sei im Zusammenhang mit dem Zugang auch das Problem der Zensur angesprochen, die sich im Besonderen auf die Teilhabe an digitalen Kommunikationsnetzen und auf die Möglichkeit zur Informationsbeschaffung, mithin also zur reflektierten Meinungsbildung auswirkt. Doch bedarf es zu einer reflektierten Meinungsbildung in und über digitale Zusammenhänge mehr als des bloßen technischen Zugangs. Es braucht auch ein Vermögen zur kritischen Urteilsbildung, womit sich der Bogen zur Befähigung zum verantwortungsvollen Umgang mit Digitalität aufspannt.

Befähigung zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Digitalität

Um mit dem gesellschaftlichen Phänomen der Digitalen Transformation konstruktiv und verantwortungsbewusst umgehen zu können, bedarf es einer entsprechenden Befähigung der Menschen. Modellhaft entsteht Befähigung eines Menschen durch das Zusammenwirken von dessen individuellen Vermögen mit den gegebenen Umständen, in denen er sich befindet (3). Konkret betrifft dies sowohl die technologischen als auch die ethischen Kompetenzen eines Individuums, die es benötigt, um mit dem digitalen Wandel reflektiert und verantwortlich umgehen zu können. Mit bestimmten historisch-konkreten Konstellationen sind gesellschaftliche (und damit auch wirtschaftliche und technologische) Strukturen gegeben, die bestimmte Befähigungen fördern bzw. erfordern, um die gegebenen Herausforderungen zu meistern – oder auch um an ihnen zu scheitern.

Dabei stellen solche Strukturen sogenannte Entwicklungspfade dar, die die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten bedingen. Wie schon eingangs erwähnt, können solche Pfade beeinflusst werden. Indem in die Beeinflussung der Entwicklungspfade neben technologischen auch ethische und moralische Aspekte einfließen, kann es im Laufe der Zeit zu Werteverschiebungen in der Gesellschaft kommen. Es bilden sich neue technologische und ethische Umstände heraus,

auf die die persönlichen Vermögen der Menschen treffen, und es entstehen erweiterte Befähigungen.

Für eine chancengerechte und zugleich verantwortungsbewusste Teilhabe an und in digitalisierten Gesellschaften scheint es grundlegend wichtig, Menschen empirisch-konkrete Zugänge zu digitalen Prozessen zu ermöglichen und sie – in der besten aller Welten – auch dazu zu befähigen, darum zu wissen, was die Konsequenzen von dem sein könnten, was sie tun. Dies impliziert also ein Set von Befähigungen, die zwar durchaus technologische Aspekte im Blick haben können und wohl auch müssen, die aber dennoch jenseits der digitalen Technologien ethisch bzw. moralisch begründet und verankert sein sollten.

Was dann inwiefern notwendig für eine aktive und zugleich reflektierte Teilhabe an digitalisierten Gesellschaften sein könnte, kann indes nicht abschließend, sondern vielmehr nur provisorisch auf/geklärt werden. Es ist zu vermuten, dass gerade in modernen pluralistischen und diversifizierten Gesellschaften dynamische Aushandlungsprozesse darüber, was eine gute und lebenswerte Gesellschaft unter den Bedingungen der Digitalität sein könnte, notwendig sind. Ansonsten würde man von möglichen technologischen und sozialen Entwicklungen und vielleicht ja auch Innovationen absehen. Deshalb ist es wichtig, kontinuierlich Wissen über einerseits die Zugangsmöglichkeiten und Erfordernisse zu sammeln, und andererseits zu prüfen, ob Menschen befähigt werden oder besser befähigt sind, über ihre Verantwortung in digitalen und digitalisierten Kontexten zu reflektieren.

An dieser Stelle schließen unsere Überlegungen an die Frage nach einer qualitativ wertigen Bildung in digitalisierten Gesellschaften an. Das könnte man am Beispiel der Digital Natives zeigen. Denn die Tatsache, dass die jungen, um die Jahrtausendwende geborenen, Menschen mit digitalen Geräten aufgewachsen und mit deren Nutzung sehr vertraut sind, führt nicht notwendigerweise dazu, dass sie deshalb deren Chancen und Risiken umfassend verstehen

und bewerten können. Neben den Fähigkeiten, digitale Instrumente zu beherrschen, braucht es auch hier bei der Bildung eines im Umgang mit der digitalisierten Gesellschaft kompetenten Menschen ein grundlegendes Wissen um entscheidende Fragen der Inklusion, Diversität, Gerechtigkeit und Verantwortung.

Andrea D. Bührmann
ist Professorin für Diversitätsforschung und leitet das Institut für Diversitätsforschung an der Universität Göttingen.
E-Mail: andrea.buehrmann@uni-goettingen.de



Matthias Schmidt
ist Professor für Unternehmensführung/ Unternehmensethik an der Berliner Hochschule für Technik.
E-Mail: mschmidt@bht-berlin.de



Anmerkungen

(1) United Nations: https://sdgs.un.org/goals

(2) Vgl. ebd.

(3) Vgl. Bührmann, Andrea D./ Schmidt, Matthias (2014): Entwicklung eines reflexiven Befähigungsansatzes für mehr

Gerechtigkeit in modernen ausdifferenzierten Gesellschaften, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Was macht ein gutes Leben aus? Der Capability Approach im Fortschrittsforum, Friedrich-Ebert-Stiftung Berlin, 37-46.



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

THEMA II

NACHHALTIGES WACHSTUM & MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT

Verantwortung endet nicht am Werkstor

Menschenwürdige Arbeit weltweit sichern

MONIKA EIGENSTETTER UND NADINE LANGHORST



Näherin in Bangladesch (Achim Halfmann / CSR NEWS)

Mit dem sogenannten Sorgfaltspflichtengesetz erfährt die Frage nach den Menschenrechten in globalen Lieferketten wieder große gesellschaftliche und politische Aufmerksamkeit. Aber nicht nur in Schwellenländern sind Menschenrechtsverletzungen an der Tagesordnung: Auch in den hochindustrialisierten Ländern können diese bestehen, z.B. in der Landwirtschaft, der Gebäudereinigung, der Logistik oder in Schlachthöfen. Menschenrechtsverletzungen können im Zusammenspiel mit Digitalisierung und Click-Work auftreten, oder bei selbstständigen Fahrern der Hol- und Bringedienste, die oft

unterhalb eines existenzsichernden Einkommens arbeiten (DGB, 2015, Eigenstetter, 2017). Die Corona-Krise zeigt recht deutlich, wo Menschen durch Arbeitsbedingungen besonders gefährdet werden.

Am 10. Dezember 1948 wurden von der Generalversammlung der Vereinten Nationen als Resolution 217 A (II) 30 Menschenrechts-Artikel angenommen. Menschenrechte sind unveräußerliche Grundrechte, die unterschiedslos allen Menschen von Geburt an zustehen: „Alle Menschen werden frei und gleich an Rechten geboren". Diese Rechte fußen auf vorverfassungsmäßigem Prinzip und beinhalten u.a. die Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz, das Recht auf Privatleben, Eigentumsrechte, Religionsfreiheit, freie Meinungsäußerung sowie Sicherung des Zugangs zu Wasser und Nahrung. Zudem gibt es Schutzrechte für Arbeitende. Jeder Mensch soll durch seine Arbeit ein angemessenes Einkommen erwirtschaften können.

Die Bedeutung der Menschenrechte

Um die Durchsetzung der Menschenrechte zu befördern, verabschiedeten die Vereinten Nationen 1966 zwei Menschenrechtspakte: (1) den Zivilpakt mit Freiheitsrechten und politischen Rechten, z.B. das Recht auf freie Meinungsäußerung. (2) den Sozialpakt mit den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten, z.B. dem Recht auf Arbeit, Bildung und einen angemessenen Lebensstandard. Weitere verabschiedete Konventionen umfassen u.a. die Rechte von Frauen, Kindern und Behinderten oder die Beseitigung jeder Form von Rassendiskriminierung (BPB, 2018).

Für menschenwürdige Arbeitsbedingungen sind der Sozialpakt und die Konventionen von besonderer Bedeutung, auch in den industrialisierten Ländern. Die Gleichstellung der Frauen ist z.B. vielfach noch nicht verwirklicht: Deutschland rangiert hierbei im unteren Mittelfeld der Europäischen Union (Berger et al. 2020). Noch größere Defizite gibt es bei der Inklusion von People of Colour (LeanIn & McKinsey, 2020). Personen mit körperlichen

Behinderungen erfahren Probleme im Zugang zum Arbeitsmarkt. Damit wird eine gleichberechtigte Teilhabe in der Gesellschaft verwehrt.

ILO-Kernarbeitsnormen

Nach der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO, International Labour Organisation) sind für eine menschenwürdige Arbeit die Einhaltung der Menschenrechte bei der Arbeit und eine gesunde und sichere Beschäftigung mit einem existenzsichernden Einkommen kennzeichnend. Darüber hinaus gilt es, die Stärkung des Sozialschutzes und der sozialen Sicherheit zu gewährleisten, um Risiken durch Krankheit und Unfälle abzumildern. Zudem ist die Gewährleistung des Sozialdialogs zentral (Demele, 2013, S. 13). Auf dieser Basis sind acht Kernarbeitsnormen definiert (siehe Kasten 1, ILO Deutschland o.J.).

Kasten 1. Kernarbeitsnormen der ILO: Übereinkommen

Nr.	Inhalte
29	Zwangsarbeit (und Protokoll zum Übereinkommen zur Zwangsarbeit)
87	Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes
98	Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen
100	Gleichheit des Entgelts
105	Abschaffung der Zwangsarbeit
111	Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf)
138	Mindestalter
182	Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit

Der Nobelpreisträger und Ökonom Sen (1999) fordert, die

materiellen Grundlagen und die Freiheitsrechte besonders zu stützen, da fehlende materielle Ressourcen zu Freiheitshemmnissen führen. Nur durch eine menschengerechte und menschenwürdige Arbeit und die damit einhergehenden materiellen Ressourcen bestehen Möglichkeiten gesellschaftliche Teilhabe zu realisieren, z.B. eine Familie zu gründen oder eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln (dazu umfassender in Eigenstetter, 2017). Weiter sind die Sozialdialoge zur Verbesserung der Existenzsicherung der Arbeitenden und der Aufbau einer staatlichen Arbeitsschutzinspektion essentiell, um in einem Land ein Grundniveau von Sozialstaatlichkeit zu gewährleisten (Demele, 2013).entnommen ILO Deutschland o.J.

Menschenrechte in internationalen Wertschöpfungsketten

John Ruggie, Sonderbeauftragter Generalsekretärs der Vereinten Nationen, erarbeitete von 2005 bis 2011 einen Referenzrahmen und Handlungsempfehlungen für die Achtung der Menschenrechte in den internationalen Lieferketten unter Einsatz eines Multistakeholder-Dialogs (Hamm, 2016). Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen beinhalten die drei Säulen: „Protect, Respect and Remedy“ (UN, 2011). Diese werden auch im OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln thematisiert (OECD 2018).

Protect: Staaten haben die Verpflichtung Menschenrechte und fundamentale Freiheitsrechte zu schützen.

Respect: Die Unternehmen müssen die Menschenrechte und die entsprechenden Gesetze uneingeschränkt achten.

Remedy: Wenn Menschenrechte durch Unternehmen verletzt wurden, gibt es ein Recht auf Wiedergutmachung.

Gefordert werden in allen Leitlinien ein kontinuierliches Monitoring entlang der Wertschöpfungskette mit einer Identifikation und

-bewertung von menschenrechtlichen Risiken sowie der Aufbau von Governance-Strukturen und Maßnahmen, um die Risiken zu mindern. Unternehmen müssen alle international anerkannten Menschenrechte achten und Menschenrechtsverletzungen verhindern, und zwar sowohl im Rahmen der eigenen unternehmerischen Handlungen als auch in allen relevanten Unternehmensbeziehungen, z.B. zu Lieferanten. Beschwerdestellen sind gefordert, damit Beschäftigte Menschenrechtsverletzungen anzeigen können.

All diese Forderungen finden sich in bereits verabschiedeten und sich aktuell entwickelnden „Lieferkettengesetzen“ bzw. Sorgfaltspflichtengesetzen der EU-Länder wieder, auch im deutschen Sorgfaltspflichtengesetz.

Da die deutschen Unternehmen – mit wenigen Ausnahmen – es bislang versäumten, auf freiwilliger Basis umfassende Analysen über mögliche Menschenrechtsverletzungen in ihrer Wertschöpfungskette sowie Maßnahmen zur Verhinderung dieser vorzulegen, wie es im Nationalen Aktionsplan Menschenrechte gefordert war, wurde im März 2021 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) ein Sorgfaltspflichtengesetz verabschiedet.

Das Gesetz bezieht sich explizit auf die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen. Unternehmen von mehr als 3000 Mitarbeitenden sind nun ab 2023 verpflichtet, sich darum zu sorgen, ob Menschenrechtsverletzungen in ihrer Lieferkette vorliegen. Falls vorhanden müssen Abhilfemaßnahmen definiert werden.

Ab 2024 sind auch Unternehmen ab 1000 Mitarbeitenden betroffen. Dabei ist es unerheblich, ob die Menschenrechtsverletzungen im Inland oder im Ausland auftreten. Leisinger berichtete z.B. 2005, dass bei einer Überprüfung der in- und ausländischen Standorte der Novartis große Probleme bei den Reinigungskräften im Inland festgestellt wurden.

Sorgfaltspflichten in der Lieferkette: Best Practices

Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist eine der Branchen, in denen gravierende Menschenrechtsverletzungen häufig auftreten.

Grüner Knopf

Auf Grund der offensichtlichen Missstände in der Textil- und Bekleidungsindustrie hat das BMZ im Jahr 2019 das staatliche Siegel Grüner Knopf eingeführt, welches derzeit von 64 vornehmlich deutschen Unternehmen genutzt wird. Der Grüne Knopf möchte Unternehmen bei der Einhaltung von Sorgfaltspflichten in den eigenen Lieferketten handlungsfähig machen und Verbraucher:innen beim bewussten Kauf von nachhaltigen Textilien unterstützen. Als Metasiegel hat es ein breites Spektrum an Produktkriterien definiert. Besonders hohe Standards, wie der Global Organic Textile Standard (GOTS) für Naturfasern oder der Global Recycling Standard (GRS) für synthetische Materialien, können Bestandteil bei der Vergabe des Grünen Knopfes sein. Auch eine Mitgliedschaft bei der Fair Wear Foundation wird bei der Prüfung positiv berücksichtigt. Zudem aber bestehen hohe Anforderungen an den Managementprozess, um die unternehmerische Sorgfaltspflicht sicherzustellen. Besonderheit dieses Siegels ist, dass damit für ein Produkt zugleich der Aufbau einer Governance-Struktur gefordert wird, die ein tiefgehendes Risikomanagement der Lieferkette einschließlich Abhilfemaßnahmen und Beschwerdemechanismen erfordert – so wie im Lieferkettengesetz gefordert. Regelmäßig muss über den aktuellen Sachstand des jeweiligen Unternehmens berichtet werden.

Nichtregierungsorganisationen wie Femnet kritisieren allerdings, dass die offene Berichterstattung zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten zu allgemein sei, die Unternehmen häufig nicht auf konkrete Probleme in den eigenen Lieferketten eingingen und keine konkrete Maßnahmen zur Verbesserung beschrieben. Ein existenzsicherndes Einkommen sei nicht gewährleistet. Und es

seien noch nicht alle Stufen der Lieferkette durch das Siegel erfasst. Mit einer Stellungnahme dazu wird seitens des BMZ darauf verwiesen, dass sich Kriterien für weitere Stufen der Wertschöpfung in Entwicklung befänden und dass die öffentliche Berichterstattung nicht mit der Berichterstattung gegenüber den Auditor:innen zu vergleichen sei. Letztere sei viel umfassender.

Unternehmensbeispiel Dibella

Dibella als ein B2B-Anbieter für nachhaltige Objekttextilien wurde seitens des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) 2020 als ein Best Practice Unternehmen gewürdigt. Dibella bietet auch vollständig faire und umweltverträglich produzierte Heimtextilien an, die nach den Nachhaltigkeitsstandards GOTS und Fairtrade zertifiziert sind.

Zudem tragen diese Produkte das Siegel „Grüner Knopf“, was auf die dahinterliegende Managementstruktur und die unternehmenseigenen Werte verweist. Dibella zeigt, dass es einen vollständigen Überblick über die eigene Wertschöpfungskette hat, beginnend auf dem Baumwollfeld über alle nachfolgenden Produktionsschritte Entkörnung, Spinnen, Weben, Färben und Konfektion.

Dibella engagiert sich darüber hinaus für die Lebensbedingungen der Beschäftigten in den Herstellerländern und in der Aufklärung seiner Kund:innen (www.dibella.de). Und nicht zuletzt engagiert sich der Geschäftsführer als Vorstand in der Unternehmensvereinigung MaxTex, einem Netzwerk, das sich für die Umsetzung nachhaltiger Standards in der textilen Kette einsetzt. Innerhalb von MaxTex werden eigene Erfahrungen in der Lieferkette mit anderen Unternehmen geteilt und umfangreiche Weiterbildungen für eine nachhaltige Wertschöpfung innerhalb der Branche angeboten.

Damit zeigt sich Dibella nicht nur für die eigene Wertschöpfung

verantwortlich, sondern ermutigt andere Unternehmen, aktiv zu werden. (www.maxtex.eu)

Fazit

Die Beachtung menschenrechtswürdiger Arbeitsbedingungen darf nach heutigem Wissen, heutigen Möglichkeiten und nach aktuellem Recht nicht mehr an den eigenen Unternehmenstoren enden. Solange in Ländern wie Bangladesch, Indien oder Pakistan Rechtsstaatlichkeit nicht greift, bleiben Unternehmen versucht, diese fehlende Rechtsstaatlichkeit für sich auszunutzen und von Menschenrechtsverletzungen zu profitieren. Aber auch national gibt es noch blinde Flecken, die man mit dem Sorgfaltspflichtengesetz ins Auge fassen sollte. Hierzulande werden systematisch unsichere Arbeitsbedingungen gebilligt und Menschenrechtsverletzungen stillschweigend toleriert. So gilt es zu hoffen, dass das Lieferkettengesetz dazu führt, menschenwürdige Arbeit überall – in Deutschland, Europa und in der Welt – sicherzustellen.

Quellen

Berger, A., Hilbrich, S. & Köhler, G. (2020) Implementation G 7 / G 20 Equality goals. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Verfügbar unter: https://www.die-gdi.de/discussion-paper/article/the-implementation-of-the-g7-and-g20-gender-quality-goals-in-germany/ [17.08.2021]

BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o.J. Dibella GmbH. Verfügbar unter: https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Umsetzungshilfen/Praxisbeispiele/Dibella-GmbH/dibella-gmbh.html [17.08.2021]

BMAS, o.J. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von

Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten (Sorgfaltspflichtengesetz), verfügbar unter: https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html [17.08.2021]

BMZ, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, (o.J.). Grüner Knopf, verfügbar unter https://www.gruener-knopf.de/ [17.08.2021]

BMZ, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, (o.J.). Stellungnahme des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung zum Bericht der Nicht-Regierungsorganisationen Femnet und Public Eye "Hält der Grüner Knopf, was er verspricht?" file:///C:/Users/EIGENS~1/AppData/Local/Temp/Stellungnahme%20des%20BMZ%20zum%20Bericht%20von%20Femnet_Public%20Eye%20Januar%202020.pdf [17.08.2021]

BPB, Bundeszentrale für politische Bildung (2018). 70 Jahre Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Verfügbar unter: https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/282210/menschenrechte [17.08.2021]

Demele, M. (2013). Entwicklungspolitik als Arbeitspolitik. Kultursensible Decent Work-Strategien der Internationalen Labour Organization. Marburg: Metropolis

DGB, Deutscher Gewerkschaftsbund (2015) „Werkverträge – Missbrauch stoppen" Berlin. Verfügbar unter file:///C:/Users/EIGENS~1/AppData/Local/Temp/DGB-Werkvertraege-2013-Missbrauch-stoppen.pdf [17.08.2021]

effective protection of human rights . verfügbar unter:

https://www.publiceye.ch/fileadmin/doc/Mode/2021_PublicEye_Femnet_GruenerKnopf_Factsheet_EN.pdf [17.08.2021]

Eigenstetter, M. (2017). CSR – Impuls für bessere Arbeitsbedingungen? In I. Lopez (Hrsg.). CSR und Wirtschaftspsychologie (S.89-110). Springer.

Femnet und Public Eye (2021). Factsheet. The "Grüner Knopf" does not guarantee

FWF, Fair Wear Foundation, Verfügbar unter: https://www.fairwear.org/ [17.08.2021]

GOTS, Global Organic Textile Standard, Verfügbar unter: https://global-standard.org/ [17.08.2021]

GRS, Global Recycling Standard, Verfügbar unter: https://certifications.controlunion.com/de/certification-programs/certification-programs/grs-global-recycle-standard [17.08.2021]

Hamm, B. (2016). Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Kritische Justiz, Vol 49 (4), 479-495

ILO Deutschland, International Labor Organisation International Labor, Organisation Deutschland: verfügbar unter: http://www.ilo.org/berlin/lang–de/index.htm [17.08.2021]

Internationalen Arbeitsorganisation (1999)

Lean In & McKinsey (2020). Women in the Workplace. Verfügbar unter: www.Leanin.org [17.08.2021]

Leisinger, K. M. (2005). Respekt der Menschenrechte als soziale Verantwortung global arbeitender Pharmaunternehmen. In M. Eigenstetter & M. Hammerl

(Hrsg.), Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich? (S. 93-112). Heidelberg, Kröning: Asanger.

OECD (2018) OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Verfügbar unter: https://mneguidelines.oecd.org/OECD-leitfaden-fur-die-erfullung-der-sorgfaltspflicht-fur-verantwortungsvolles-unternehmerisches-handeln.pdf [17.08.2021]

Ruggie, J. (2011). Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Verfügbar unter: https://www.ohchr.org/en/issues/business/pages/srsgtranscorpindex.aspx [17.08.2021]

Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford: University Press.

UN, United Nations (2011). Guiding Principles for Business and Human Rights. Verfügbar unter https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf [17.08.2021]

UN, United Nations, Office of the High Comissioner, (o.J.), Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Resolution 217 A (III) vom 10.12.1948. verfügbar unter https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=ger [17.08.2021]

Prof. Dr. Monika Eigenstetter
leitet das EthNa Kompetenzzentrum CSR sowie das A.U.G.E.-Institut an der Hochschule Niederrhein
Monika.Eigenstetter@hs-niederrhein.de



Nadine Langhorst
ist Lehrbeauftragte für Ethics and Corporate Responsibility an der Hochschule Niederrhein
nadine.langhorst@hs-niederrhein.de



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Mitarbeitende zunehmend im Fokus

Gesellschaftliches Engagement der deutschen Wirtschaft während der Corona Krise

JORIS-JOHANN LENSSEN; ELENA DOBLER; LUISA GERBER; UND OLGA KONONYKHINA



Corona-Hotspots (Foto: Martin Sanchez auf Unsplash)

Die Corona Krise hat uns als Gesellschaft vor ungeahnte Herausforderungen gestellt. Sie ist wahrscheinlich die größte Herausforderung, mit der wir uns in Deutschland seit dem zweiten Weltkrieg konfrontiert sehen. Unternehmen verstehen sich als Teil dieser Gesellschaft und haben in Deutschland eine lang zurückreichende Engagement-Tradition. Auch aktuelle Beispiele wie

die Flutkatastrophe im Sommer 2021 zeigen, dass sich Unternehmen und besonders deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren wollen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht nur Angestellte, oftmals sind sie auch Engagierte, die sich zum Beispiel im ortsansässigen Verein für ihre Mitmenschen einsetzen. Unternehmen nehmen das wahr und Tendenzen zeigen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit Beginn der Krise immer mehr in deren Fokus rücken. Damit verwischen Grenzen, die vorher klarer gezogen wurden: Das Engagement kehrt sich nach innen und rückt damit näher an die Verantwortungsübernahme für das Kerngeschäft – also klassisches CSR – heran.

„Monitor Unternehmensengagement" und die Corona-Krise

Der Monitor Unternehmensengagement erhebt regelmäßig repräsentative Daten zum Engagement der deutschen Wirtschaft und liefert vertiefende Analysen zu einzelnen Branchen oder Themenbereichen. Für die Erhebung während der COVID-19-Pandemie wurden Daten der Befragung aus 2018 (Stichprobengröße: 7.279 Unternehmen) mit Daten aus März (477 Unternehmen) und November 2020 (689 Unternehmen) verglichen sowie eine Analyse des Engagements der größten deutschen Unternehmen aus dem ersten Quartal des Jahres 2021 zugrunde gelegt. Zudem wurde eine Befragung der DAX40-Unternehmen durchgeführt. Die nächste große Erhebung ist für Anfang 2022 geplant. Den vollen Bericht der vergangenen Befragungen gibt es hier: www.unternehmensengagement.de/insights

Selbstanspruch der Unternehmen ist gestiegen

Doch wie sehen Unternehmen ihre eigene Rolle in der Gesellschaft – insbesondere, wenn sie selbst vor existenziellen Herausforderungen stehen? Man könnte vermuten, dass der oft zitierte Satz „The business of business is business" von Milton Friedman (1) gerade in Zeiten einer Krise mehr in das Zentrum des Denkens von Entscheidungsträgern rückt. Jedoch zeigen die

erhobenen Daten, dass hier einen deutlichen Trend in die andere Richtung gibt:

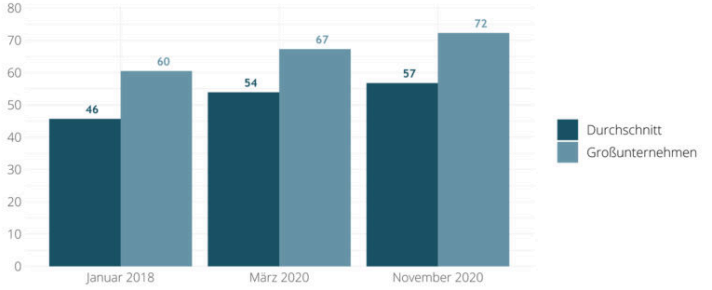
In der Befragung im Jahr 2018 gaben durchschnittlich 46 Prozent der Unternehmen an, sich gesellschaftlich zu engagieren. Zwei Jahre später, im November 2020, ist dieser Wert trotz der Ausnahmesituation im Rahmen der Corona-Krise erst auf 54 und dann 57 Prozent gestiegen.

Bei Großunternehmen ist dieses Bewusstsein einer Verantwortung für gesellschaftliches Engagement noch ausgeprägter. Waren es vor der Pandemie bereits 61 Prozent, stimmten im November 2020 72 Prozent, also knapp drei von vier Unternehmen, zu, eine Verantwortung zu haben, sich für die Gesellschaft zu engagieren (Abbildung 1).

Wichtig bleibt zu erwähnen, dass es bei der Frage um ein Selbstverständnis von Unternehmen geht, also um die grundsätzliche Einstellung/Haltung. Es wird dabei interessant sein, zu beobachten, ob und wie dieser Anspruch auch in Zukunft umgesetzt wird.

ABBILDUNG 1: Unternehmen haben eine Verantwortung, sich für die Gesellschaft zu engagieren

Angaben in Prozent. (Trifft zu)



Quelle: Monitor Unternehmensengagement 2020.
Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent.
November 2020, N=689. März 2020, N=477.2018, N=7279. DAX 2021, N=20

Unternehmen wollen einen Beitrag leisten

Die qualitative Analyse der Daten zeigt, dass sich seit Beginn der Krise der Fokus vieler Unternehmen nach innen richtet. Die Komplexität von beispielsweise der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht im Angesicht von geschlossenen Schulen und Kitas eine unbekannte Größe. Nun zeigt sich für viele Angestellte, welche Arbeitgeber tatsächlich flexibel und unterstützend agieren. Um alles unter einen Hut zu bringen, haben Unternehmen Verständnis für ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gewähren eine ungeahnte Flexibilität. Beispiele dafür sind die Gleitzeiten für Eltern bei Kita- oder Schulschließungen und das heute zur Normalität gewordene Homeoffice.

Besonders durch die pandemiebedingte Isolation ist den Unternehmen die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders wichtig geworden. Sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit sollen durch verschiedene Maßnahmen wertgeschätzt und unterstützt werden. Auch psychische Gesundheit wird inzwischen vermehrt vorbeugend angesprochen. So auch die Stimme eines befragten Unternehmens:

„*Wir ermutigen tagtäglich unsere Mitarbeiter, dass auch diese Krise ein Ende finden wird und wir sie gemeinsam bestehen werden. Wir haben soziale Gesprächsforen eingerichtet, um Mitarbeitern, die psychisch an der Krise leiden, zu helfen. Finanzielle und soziale Härten in den Familien unserer Mitarbeiter meistern wir gemeinsam mit ihnen und stehen als Unternehmen fest an der Seite unserer Mitarbeiter.*“ **(mittleres Unternehmen)**

Auch im Kerngeschäft wird ein Beitrag geleistet und der Zusammenhalt in der Gesellschaft unterstützt. So werden zum Beispiel Aufschübe oder längere Fristen für Forderungen gewährt, einander geholfen, um Digitalisierung voranzutreiben oder

Innovation durch neue Produktentwicklungen vorangetrieben. Hier einige Beispiele von befragten Unternehmen:

„Unser gesellschaftliches Engagement ist es, eine neue Geschäftsidee des Recyclings knapper Rohstoffe erstmals wirtschaftlich zu implementieren." **(kleines Unternehmen)**

„Aufschub beziehungsweise Gewährung von größeren Fristen von/bei Zahlungsanforderungen." **(mittleres Unternehmen)**

„Unterstützen von Firmen, die unter Corona leiden, durch Inanspruchnahme auch von (Dienst)Leistungen, die nicht zwingend benötigt würden." **(Großunternehmen)**

Stimmungsbild während der Krise ändert sich

Um ein Stimmungsbild der Unternehmen zu ihrem Engagement in der Corona-Krise zu bekommen haben wir Unternehmen gefragt, wie sich die Krise auf ihr gesellschaftliches Engagement ausgewirkt hat. Außerdem wurde abgefragt, ob die Unternehmen mit ihrem Engagement zufrieden waren – beziehungsweise inwiefern der Eindruck besteht, dass das Engagement das Unternehmen in der Krise geprägt hat. (2)

Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass in Branchen und Unternehmen, die von der Corona-Krise hart getroffen wurden, vor allem der existenzielle Fortbestand und damit die Sicherung von Arbeitsplätzen im Vordergrund stehen. Gesellschaftliche Engagementprojekte rücken dabei eher in den Hintergrund und einige Betriebe bedauern das sehr. Sie sorgen sich jedoch weitaus mehr um die Existenz des Unternehmens und im Zuge dessen um die Existenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses Überleben der Unternehmen und die damit verbundene Sicherung von Arbeitsplätzen wird von vielen Befragten auch als gesellschaftliche Unternehmensverantwortung aufgefasst.

Unternehmen, die nicht um ihren Fortbestand fürchten müssen,

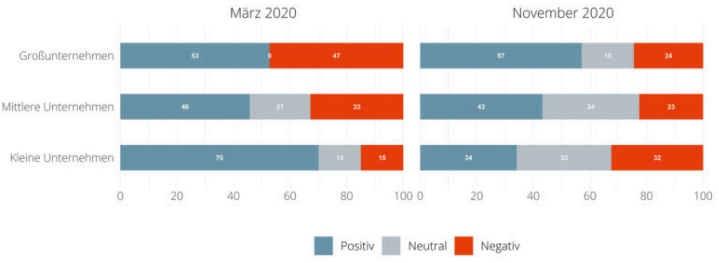
scheinen trotz oder gerade wegen der Krise eine intrinsische Motivation zu entwickeln, ihr Engagement zu verstärken.

„*Unser gesellschaftliches Engagement wird sich aufgrund der Krise sicherlich noch weiter verstärken, da wir in Not geratene Mieter:innen, Vereine etc. weiterhin unterstützen werden und gerade dann, wenn staatliche Hilfen auslaufen beziehungsweise enden.*" **(Großunternehmen)**

Wertet man die Gesamtheit der offenen Antworten aus, zeigt sich trotz der prekären Situation eine hoffnungsvolle und positive Stimmung der Unternehmen. (3) Dennoch hat sich das Stimmungsbild zwischen März 2020 und November 2020 deutlich verändert.

ABBILDUNG 2: Auswertung der qualitativen Antworten zur Auswirkung der Corona-Krise auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen

Angaben in Prozent



Quelle: Monitor Unternehmensengagement 2020.
Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent.
November 2020, N=689. März 2020, N=477.2018, N=7279. DAX 2021, N=20

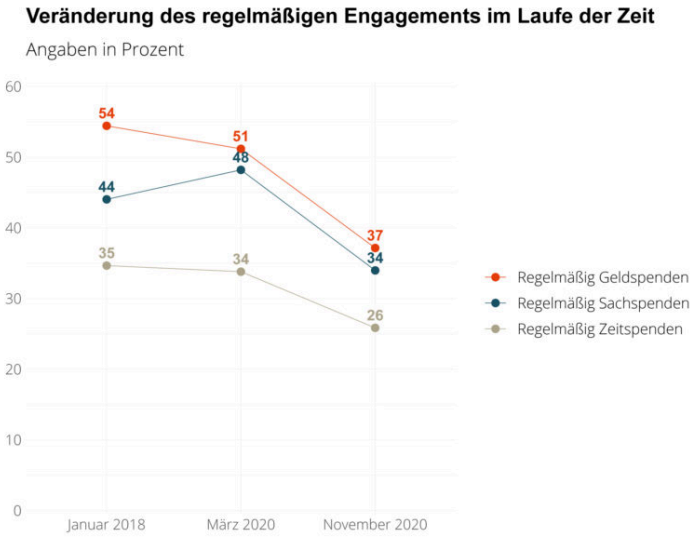
Während im März vor allem kleine Unternehmen der Situation positiv entgegengetreten sind (70 Prozent), sehen diese im November des gleichen Jahres durch die COVID-19-Pandemie deutlich seltener positive Auswirkungen auf ihr gesellschaftliches Engagement zukommen (nur noch 34 Prozent). Obwohl große Unternehmen anfangs eher skeptisch waren, ihr gesellschaftliches Engagement fortführen zu können (negativ 47 Prozent), sagen im

November 2020 nur noch 24 Prozent, also eins aus vier Unternehmen, dass sich die Pandemie negativ auf ihr Engagement auswirken könnte. Sie bilden also eine stabile Grundlage für die Fortführung vieler Engagementprojekte für die Gesellschaft und unterstützen teilweise auch mehr regionale Geschäftspartner.

„*Die Ausrichtung unseres Unternehmens hat sich durch die Corona-Krise nicht grundlegend geändert. Wir achten aber wieder mehr darauf, regionale Geschäftspartner zu beauftragen und somit zu unterstützen.*“ **(kleines Unternehmen)**

Stimmungsbild Zufriedenheit mit dem eigenen Engagement

Vor dem Hintergrund des nach Innen gerichteten Fokus der Unternehmen und wirtschaftlichen Mehrbelastung während der Krise überrascht es nicht, dass klassische Formen des Engagements wie Geld-, Sach- und Zeitspenden zurückgegangen sind. Viele Unternehmen haben ihre Spenden in 2020 deutlich zurückgefahren, trotz allem ist diese Engagementform immer noch weit verbreitet.

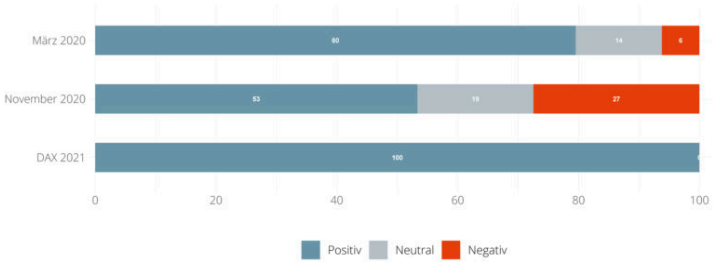


Quelle: Monitor Unternehmensengagement 2020.
Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent.
November 2020, N=689. März 2020, N=477.2018, N=7279. DAX 2021, N=20

Es überrascht nicht, dass Unternehmen im Angesicht des oben genannten Selbstanspruchs vermehrt unzufrieden mit der Entwicklung ihres Engagements sind. Die Frage, ob sie mit dem eigenen Engagement der vergangenen sechs Monate zufrieden sind, haben im März 2020 noch 80 Prozent der Unternehmen positiv beantwortet. Im November 2020, also ein halbes Jahr nach Beginn der Corona-Krise, ist diese Zustimmung auf nur noch 53 Prozent gesunken. Auffallend hierbei ist, dass es in diesem Kontext keine hervorstechenden Unterschiede hinsichtlich der Größe der Unternehmen zu geben scheint – mit Ausnahme der DAX Unternehmen, welche mit ihrem Engagement durchweg zufrieden waren. (4)

ABBILDUNG 4: Auswertung der qualitativen Antworten zur Zufriedenheit mit dem Engagement in den vergangenen sechs Monaten

Angaben in Prozent



Quelle: Monitor Unternehmensengagement 2020.
Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent.
November 2020, N=689. März 2020, N=477.2018, N=7279. DAX 2021, N=20

Einige Unternehmen, die mit ihrem Engagement nicht zufrieden waren, gaben an, dass sie es eher aus Vorsicht und weniger aus Notwendigkeit zurückgefahren haben:

„*Rückwirkend hätte es mehr sein können, aufgrund der Unsicherheit war man in vielen Bereichen vorsichtig.*“ **(Mittleres Unternehmen)**

„*Nicht ganz zufrieden, wir hätten aus heutiger Sicht mehr tun können.*“ **(kleines Unternehmen)**

Fazit und Ausblick

Das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen in Deutschland hat sich während der Corona-Krise gewandelt. Das berühmte eingangs angeführte Zitat von Friedmann bewahrheitet sich insofern, als dass die Unternehmen in dieser Krisenzeit primär Verantwortung fürs eigene Kerngeschäft übernehmen und das darüber hinausgehende Engagement zurückfahren. Obwohl sich auf der einen Seite der Selbstanspruch zu mehr gesellschaftlichem Engagement erhöht hat, gehen klassische Engagementformen zurück und der Fokus richtet sich auf die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Umfeld.

Vor dem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Zufriedenheit der Unternehmen mit dem eigenen Engagement während der Krise im Vergleich zu vor der Krise zurückgegangen ist. Trotzdem scheint immer noch circa die Hälfte von ihnen mit dem eigenen Engagement zufrieden zu sein.

Werden die Unternehmen in der Breite in Deutschland ihr Engagement an den eigenen Anspruch anpassen und wenn ja, mit welchen Engagementformen? Wie wird die deutsche Wirtschaft und dabei insbesondere der Mittelstand mit der Herausforderung der Transformation zu nachhaltigem Wirtschaften umgehen? Was bedeutet dies für das Verhältnis von gesellschaftlichem Engagement und der Verantwortung für das eigene Kerngeschäft (ökonomisch, ökologisch, sozial)? Und welche Themen wie Social Intrapreneurship oder strategisches Corporate Volunteering spielen an dieser Schnittstelle eine besonders wichtige Rolle? Diese und andere Fragen möchten wir 2022 mit der neuen Erhebung des „Monitor Unternehmensengagement" beantworten.

Mehr Informationen, die vollständige Studie und Teilanalysen zu verschiedenen Bereichen finden Sie unter: www.unternehmensengagement.de/

Anmerkungen

(1) Milton Friedman: Eine Friedman-Doktrin – Die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihre Gewinne zu steigern (veröffentlicht 1970). In: New York Times. 13. September 1970, ISSN 0362-4331

(2) Um diese offenen Fragen gesamtheitlich auswerten zu können und ein holistisches Stimmungsbild der Einschätzungen und Antworten der Unternehmen zu bekommen, haben wir unsere Auswertung auf zwei Methoden der qualitativen Textanalyse gestützt: einer maschinenlernen-basierten, Textklassifikation unter Nutzung des GPT-3 Tools von Elicit (elicit.org) sowie einer

Sentiment-Analyse, welche den Grad der Negativität und Positiviät der Antworten misst.

(3) Begriffe wie „*unterstützen/Unterstützung*, *möglich*, *stark*, *helfen*, *Bereitschaft*“ spiegeln ein positives Sentiment wider und kommen wesentlich häufiger in den Antworten vor als negative Begriffe wie zum Beispiel „*Einschränkung*, *fehlen*, *schwierig*“.

(4) Zur Bewertung der Aussagen wurden hier Begriffe wie „*zufrieden*, *Zusammenhalt*, *stark*, *möglich*, *helfen*, *Unterstützung*“, aber auch „*unzufrieden*, *schlecht*, *schwierig*, *fehlen*, *einschränken*“ aufgefasst.

Joris-Johann Lenssen
Projektleiter Unternehmensengagement und Verantwortung, ZiviZ im Stifterverband
joris.lenssen@stifterverband.de



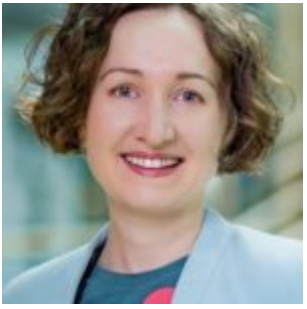
Elena Dobler
Projektmanagerin (McKinsey& Company Beraterin im Social Leave), ZiviZ im Stifterverband
elena.dobler@live.de



Luisa Gerber
Praktikantin Wirkungsmanagement, ZiviZ im Stifterverband
luisa.gerber@stifterverband.de



Olga Kononykhina
Data Scientist, ZiviZ im Stifterverband
olga.kononykhina@stifterverband.de



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

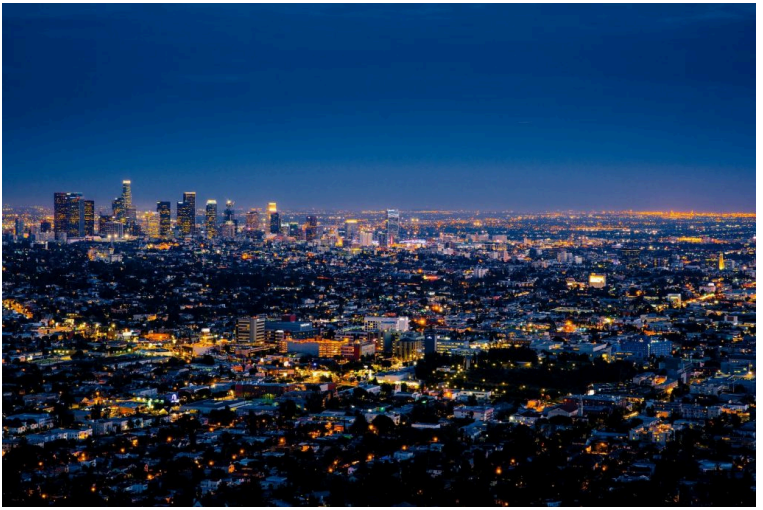
THEMA III

NACHHALTIGE STÄDTE UND SIEDLUNGEN

Nachhaltige Städte und die Mobilität

Mobilität darf nicht isoliert betrachtet werden

THOMAS OSBURG UND RAINER NÜSSLEIN



Los Angeles bei Nacht (Foto: Henning Witzel auf Unsplash)

Forderungen nach Nachhaltiger Mobilität werden fast täglich gestellt. Wir sehen dabei einen starken Fokus auf isolierten Lösungen, oft ohne die übergreifende Entwicklung der Städte zu berücksichtigen. Dies greift zu kurz, denn die Mobilität der Zukunft muss sich an neuen Konzepten der Stadtentwicklung orientieren- und nicht umgekehrt. Nur so wir es gelingen, die Bürger einer Stadt mitzunehmen und ihnen quasi eine durchgehende Customer Journey zwischen Leben und Mobilität zu bieten.

Urbane Ballungsräume sind für bald 75% der Bevölkerung in vielen Ländern das Zentrum des gesellschaftlichen Lebens und gleichzeitig der Motor der Wirtschaft. Über 80% des Bruttoinlandprodukts der Europäischen Union werden in Städten erwirtschaftet.

Gleichzeitig entsteht vor allem dann eine stark steigende Mobilitätsnachfrage, wenn Wohnen, Arbeiten, Bildung, Versorgung und Freizeit voneinander getrennt sind. Gesellschaftliche Teilhabe, und oft auch nur normales Leben, hängt stark von individueller Mobilität ab. Die Folgen können wir jeden Tag sehen: Staus, Treibhausgasemissionen, Luftverschmutzung, Lärm und Sicherheitsrisiken.

Um die gesellschaftlichen Bedürfnisse zu befriedigen, brauchen wir sowohl technologische Ansätze – intelligentes Städtemanagement, weniger Verkehr – als auch die Zustimmung der Bürger:innen. Schon vor über einhundert Jahren schrieb Joseph Schumpeter: „*Innovation is not inventors inventing, but customers adopting*". Neue Ansätze sind nur so gut, wie sie von den Bürger:innen akzeptiert werden.

Und da kommt die Politik ins Spiel: Hier laufen oft alle Fäden zusammen: Verkehrsplanung und Bürgerwille, technologische Machbarkeiten, die Steuerung von Partikularinteressen einzelner Stakeholder und vieles mehr. Wenn dann drei von vier Menschen in diesen Städten leben, werden Bürgermeister zu Präsidenten, und Stadtplaner zu Ministern.

Koordination von urbaner Entwicklung und Mobilität



Milwaukee, USA (Foto: Tom Barrett auf Unsplash)

Diese Koordinationsfunktion (nicht Kontrollfunktion) fehlt oft. Unzählige Start-Ups beglücken uns und die Städte mit neuen, großartigen Lösungen: E-Bikes, E-Scooter, E-CargoBikes usw. für den urbanen Raum – aber ohne Lösungen anzubieten, woher der Platz für all diese neuen Verkehrsmittel kommen soll. Hier wird oft nur auf das Allgemeingut des öffentlichen Raums (*Tragedy of the Commons*) verwiesen. Automobilfirmen überbieten sich in der Produktion neuer Elektroautos, die zwar oft (nicht immer) eine positive Wirkung auf den CO2-Ausstoß haben, aber nicht weniger Platz brauchen als beispielsweise Diesel-Autos.

Und die teilweise sogar das Gegenteil bewirken: Wenn aus Umweltgründen bisher ein kleiner oder Mitteklassewagen gefahren wurde, ist für viele Autofahrer jetzt dank Subventionen ein guter Grund, auf einen Elektro-SUV umzusteigen. Kein schlechtes Gewissen mehr, aber im Parkhaus braucht man plötzlich zwei Stellplätze. Dazu kommen immer mehr Fahrräder, die zunehmend ihre eigene Spur und damit ihren Anteil am öffentlichen Raum verlangen. Pop-Up Fahrradwege können nur eine Zwischenlösung sein. Und dann, ganz am Schluss, war da ja noch etwas… ach ja, der/die Fußgänger:in! Die seit langem existierenden Konzepte zur Umsetzung der sog. *WalkAbility of Cities* (s. z.B. Ansätze in Hongkong) kommen kaum von der Stelle. Gefordert ist ein übergreifender Ansatz, der sowohl neue Konzepte der urbanen

Wohnentwicklung entwickeln als auch die Konsequenzen für Mobilität und für die Menschen berücksichtigen muss, die auf diese Mobilität angewiesen sind.

Aktuelle Ansätze

Die Zustimmung der Bürger zu Maßnahmen der Verkehrsgestaltung und -lenkung hängt nicht zuletzt von nachvollziehbaren Entscheidungswegen und attraktiven Angeboten ab. Verkehrspolitische Maßnahmen sollten unter Berücksichtigung dieser Prämisse die Verkehrsmittel intelligent vernetzen, ihre jeweiligen Stärken herausstellen und Mobilität als ein wesentliches Stück Lebensqualität verstehen und sichern.

Die Mobilität der Menschen in allen ihren Facetten zu erhalten und die Güterversorgung zu sichern, ohne dass der Verkehr langfristig Mensch und Umwelt übermäßig belastet – das sind die Ziele einer nachhaltigen Mobilität.

Ein ganzheitlicher Blick fehlt oft

Traditionelle Ansätze einer holistischen Planung erschöpfen sich oft in *Autos raus aus der Innenstadt* (Berlin Friedrichstr., Hamburg Jungfernstieg, usw.). Zwar zeigen einige dieser Konzepte partielle positive Wirkungen, ohne dass der Umsatz der ansässigen Geschäfte leidet (z.B. in Wien), aber viele dieser Ansätze greifen zu kurz. Wie werden beispielsweise ältere und/oder gehbehinderte Menschen integriert? Diese Frage stellt sich z.B. auch in Barcelona, wo mit dem Konzept der verkehrsberuhigten und auf sich selbst fokussierten Superrilles – (verkehrsberuhigte Planquadrate, die nur dem lokalen Verkehr zugänglich sind und auf deren Straßen Fußgänger:innen und Autos oder andere Verkehrsmittel gleichberechtigt sind) neue Formen des urbanen Lebens ausprobiert werden.

Einen Schritt weiter geht Anne Hidalgo, seit 2014 amtierende Bürgermeisterin von Paris, mit ihrer Forderung nach der sog.

15-Minuten Stadt. Der Initiator des Konzepts, der Sorbonne-Wissenschaftler Carlos Moreno, erklärt: "*Das Konzept der 15-Minuten-Stadt besteht kurz gesagt darin, die Stadt so zu gestalten, dass sie innerhalb von 15 Minuten zu Fuß oder mit dem Fahrrad zu erreichen ist, um die sechs wichtigsten Aktivitäten des Stadtlebens zu ermöglichen: Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Bildung, Gesundheit und Vergnügen*".

Nachhaltige Mobilität für nachhaltige Städte

Die gesellschaftliche und politische Unterstützung dieser Initiativen manifestiert sich seit dem Jahr 2015 im Ziel Nr. 11 der Sustainable Development Goals (SDG's), in dem Forderungen nach Zugang zu angemessenem Wohnraum und zu einer adäquaten Grundversorgung der Bürger, dem Aufbau von sicheren, bezahlbaren und nachhaltigen Verkehrssystemen sowie eine inklusive und nachhaltige Stadtplanung konkretisiert werden. Außerdem soll die von Städten ausgehende Umweltbelastung mit besonderem Fokus auf Luftqualität und Abfallbehandlung gesenkt und der allgemeine Zugang zu sicheren Grünflächen und öffentlichen Räumen gewährleistet werden.

Diese Ziele sollten als übergreifende Ziele in das Bewusstsein und in den Fokus rücken. Und darauf aufbauend müssen Fragen der nachhaltigen Mobilität diskutiert werden. Denn es greift zu kurz, wenn diese neue Mobilität nur isoliert betrachtet wird. Sie muss Mittel zum Zweck nachhaltigen Lebens in urbanen Räumen werden.

Und die Menschen...?

Die Herausforderungen an urbane und nachhaltige Politik sind äußerst vielfältig. Einzelne, von Partikularinteressen vorangetriebene Lösungen werden nicht funktionieren, wenn (ganz im Sinne des *Customers Adopting* von Schumpeter) die Bürger die Lösungen nicht annehmen. Auch aus diesem Grund sind die sog. *Von-Vorne-Anfangen* Ideen nur bedingt hilfreich.



Foto: Ryoji Iwata auf Unsplash

Es sieht spektakulär aus, wenn wir neue Stadtkonzepte wie Neom (in Saudi-Arabien) oder Toyota Woven City (in Japan) bestaunen, aber wir müssen einen anderen Weg gehen: Die holistische Weiterentwicklung der Städte, aufbauend auf den Bedürfnissen der Bürger. "*Der Versuch, Lebensqualität zu erzwingen, indem man eine imaginäre perfekte Stadt von Grund auf neu schafft, verkennt die menschliche Natur. Sauber und perfekt bedeute auch steril.*" (Neckermann). Und Sterilität ist kein Grundbedürfnis des Menschen.

Ausgewählte Literatur

Canzler, W.; Knie, A. (2016) Die Digitale Mobilitätsrevolution. Vom Ende des Verkehrs, wie wir ihn kannten. Oekom Verlag, München.

Flore, M. et al. (Hrsg.) (2021) Unterwegs zur neuen Mobilität. Perspektiven für Verkehr, Umwelt und Arbeit. Oekom Verlag, München.

Hauderowicz, D.; Ly Serena, K. (Hrsg.) (2020) Age-Inclusive

Public Space. Hatje Cantz Verlag, München.
Hessel, F. (2019) Spazieren in Berlin. 6. Aufl. Berlin Verlag, Berlin.
Kahle, N.; Yunis, M. (2021) Mobilität in Bewegung. Wie soziale Innovationen unsere mobile Zukunft revolutionieren. Gabal Verlag, Offenbach.
Khanna, P. (2021) Move. Das Zeitalter der Migration. Rowohlt, Berlin.
Neckermann, L. (2018) Intelligente Städte, intelligente Mobilität. Die Transformation unserer Lebens- und Arbeitswelt. Troubador Publishing, London.
Osburg, Th. (2019) Changing Relevance of Trust in Digital Worlds, in: Osburg, Th.; Heinecke, S. (Eds.) (2019): Media Trust in a Digital World. Springer, Heidelberg
Osburg, Th, (2018) Mobilität und urbane Entwicklung. Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung, in: adhibeo Wissenschaftsblog
Rammler, S. (2015) Schubumkehr. Die Zukunft der Mobilität. Fischer, Frankfurt/Main.
Schneidewind, U. (2019) Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels. 4. Aufl. Fischer, Frankfurt/Main.
Schumpeter, J. (1910) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Nachdruck der 1. Auflage. Duncker & Humboldt, Berlin.
Weber, J. (2020) Bewegende Zeiten. Mobilität der Zukunft. Springer, Wiesbaden.

Prof. Dr. Thomas Osburg
ist Professor für Nachhaltige Mobilität an der Hochschule Fresenius, München (thomas.osburg@hs-fresenius.de).



Dr. Rainer Nüßlein, MBA,
ist Hochschuldozent für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Fresenius, München (rainer.nuesslein@hs-fresenius.de)

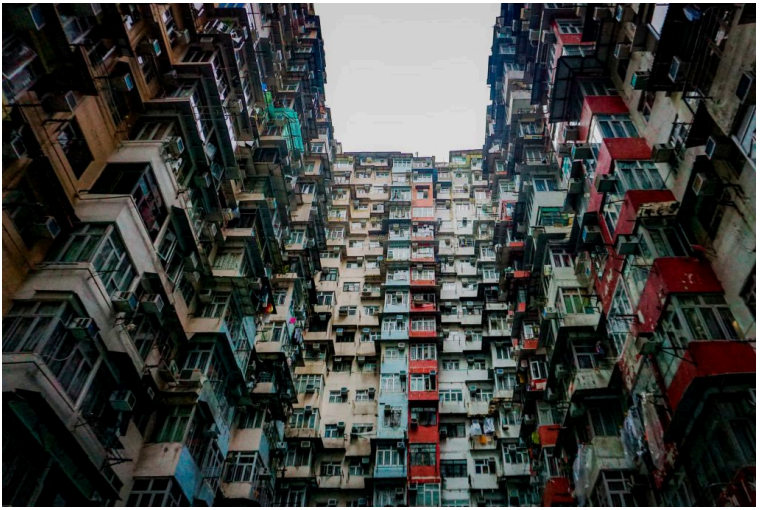


Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

Suffiziente Urbanität und Deurbanisierung

Antworten auf eine beschleunigte Verstädterung

FRANZ WENZEL



Das sogenannte „Monsterbuilding" in Hongkong (Hidenori Sato on Unsplash)

In den nächsten Jahren werden immer mehr Menschen in großen und immer größer werdenden Städten leben. Das Tempo des Megatrend Urbanisierung [1] wird sich zudem deutlich erhöhen, denn der Anteil der urbanen Bevölkerung muss vor dem Hintergrund eines massiven weltweiten Bevölkerungswachstums und reduzierter Flächen für städtische Siedlungsgebiete verstanden werden. Es stellt sich die Frage, wie diese Entwicklung nachhaltig ausgeprägt sein kann bzw. welche Maßnahmen dazu kurz- bis mittelfristig erforderlich werden.

Nachhaltigkeit umfasst neben der ökologischen Dimension auch die Ökonomie und die Gesellschaft (triple bottom line) – das enorme Ausmaß der erforderlichen Überlegungen wird schnell deutlich.

Die prognostizierte urbane Entwicklung der nächsten Jahrzehnte zeigt mit ihren Zahlenwerten die praktische Realität der Immobilienpraxis nur sehr begrenzt auf. Der Urbanisierungsgrad allein kann das Problem nicht deutlich machen, denn die tatsächliche Beschleunigung der Verstädterung wird erst unter Einbeziehung des Bevölkerungswachstums nachvollziehbar. Zudem wird der Siedlungsraum z.B. durch Umweltveränderungen reduziert. Verschiedene Megatrends werden in die immobilienwirtschaftliche Perspektive der Urbanisierung einbezogen und zwei hoch relevante Wohnungsvarianten und die entsprechenden Spannungsfelder der modernen Stadt beispielhaft skizziert. Suffiziente Urbanität [2] und Deurbanisierung [3] sind erste Lösungsansätze bei der unmittelbar anstehenden Veränderung unserer Städte.

Weltweite Urbanisierungstrends

Studien der Vereinten Nationen [2020] zeigen einen Anstieg der urbanen Bevölkerung von ca. 30% (1950) auf ca. 56% (2021). Nach dieser Studie werden 2050 fast 68% der Weltbevölkerung in urbanen Gebieten leben. Die Verstädterung [Statista, 2021a] ist in Deutschland sogar noch beachtlich höher und hatte bereits vor gut fünf Jahren 77% (2015) erreicht. und Deutschland ist noch moderat unterwegs, denn es existieren bereits urbane Extreme:

Hongkong, Singapur, Kuwait, Monaco und Nauru (Inselstaat in Ozeanien) haben bereits 100% (2019) Urbanisierung erreicht. Katar folgt mit 99% (2019) und Belgien mit 98% (2019). Uruguay als kleinstes spanischsprachiges Land in Südamerika erreicht zusammen mit Malta mit jeweils 95% (2019) Spitzenwerte, ebenso Island mit 94% (2019) und Israel mit 93% (2019). Argentinien, die Niederlande und Japan folgen mit je 92% (2019). Auch Jordanien ist

mit 92% (2019) und Bahrain, der Libanon und Venezuela mit je 89% (2019) sehr stark urbanisiert [Vereinte Nationen, 2020].

China hat mit rund 62% [Statista, 2021b] im Jahr 2020 den statistisch antizipierten Urbanisierungsgrad der Welt im Jahr 2030 bereits antizipiert. In Indien liegt die Urbanisierung bei rund 35% [Vereinte Nationen / Weltbank, 2021], in Afrika werden voraussichtlich ab 2040 mehr Menschen in Städten leben als auf dem Land [Africa Business Guide, 2021].

Immobilien brauchen Platz

Diese (Prognose-) Daten werden aus der professionellen Immobilienperspektive noch spannender: Immobilien sind einzigartig, zwei an sich baugleiche Objekte nehmen nicht den gleichen Raum ein. Man erkennt dabei schnell eine Besonderheit der Immobilie in einer Welt der Zahlen: der Raum auf unserer Welt ist knapp bzw. endlich und neue Immobilien brauchen Platz.

Wenn also immer mehr Menschen in einer Stadt wohnen (wollen), dann werden die Städte immer größer und dichter. An den Stadträndern ist die Ausdehnung (durch mehr Raumbedarf für Infrastruktur, eine grundlegend großzügigere Flächennutzung bzw. andere Arten von Immobilien) deutlich weitläufiger als in den Stadtzentren. Städte sind zudem oft an natürlichen Grenzen gebaut (Meer, Berg, Wüste), was das Wachstum an diesen Grenzen zu den Seiten drängt. Das Bild eines Welleneffekts [4] im Wasser kann das anschaulich machen. Denkt man ein Wellenmuster weiter, dann werden die Ausdehnungswellen von zwei entfernten aber benachbarten Städten irgendwann aufeinandertreffen und die Verstädterung dort stark beschleunigen, wo sich die Wellenbänder treffen.

Das Wellenbild muss zudem um das Unübersehbare erweitert werden: In Folge des Klimawandels werden z.B. die Meereshöhen ansteigen und sich die Wüsten ausbreiten. Die verfügbare Immobiliengrundfläche für Wohnraum wird sich also verringern.

Und natürlich geht es bei der Urbanisierung nicht allein um einen Anteilszuwachs von 56% (2021) auf 68% (2050) aus sieben Milliarden Menschen (2021), sondern aus dann (2050) geschätzten zehn Milliarden Menschen.

Durch den starken Bevölkerungszuwachs entsteht eine völlig andere Problemdimension. Hohe Preise für knappes Bauland, gravierende Verteilungs- und Teilhabeprobleme, komplexe geopolitische Verhältnisse – hoffentlich gelingt eine friedliche, räumliche Nachbarschaft für immer mehr Menschen mit unterschiedlichen Kulturen, Religionen und Lebensweisen und auf immer weniger Raum.



Blick über Berlin (Jonas Tebbe auf Unsplash)

Megatrends aus immobilienwirtschaftlicher Perspektive

In der modernen Stadt werden z.B. mehr Singlewohnungen gebraucht.

Tendenziell suchen junge Menschen nach Wohnraum, um sich vom

Elternhaus abzunabeln. Obwohl diese Trennung zunehmend später als in der Vergangenheit stattfindet, befördert der Megatrend der Individualisierung diese Entwicklung unaufhaltsam. Auch gegen die Widrigkeiten hoher Mietpreise und all der täglichen Verpflichtungen, die ein "Hotel Mama" gerne übernimmt, dominieren die schönen Verheißungen einer aktiven und jungen Stadtgesellschaft.

Eine ähnliche Nachfrage nach Singlewohnungen wird es zudem durch den Megatrend der Alterung geben. Die finanzielle Unabhängigkeit (der Frauen) im Alter ermöglicht eigene Wege ohne den "alten" Partner und der Megatrend Gesundheit beflügelt die ältere Bevölkerungsgruppe zu einem aktiveren Leben.

Die reichliche Nutzung der vielfältigen Konsum- und Kulturangebote der großen Städte sowie ihre freizeitlichen und medizinischen Versorgungsversprechen ziehen ältere Menschen an.

Entsprechend zeigen sich zwei Konfliktfelder: ein Generationenkonflikt bei der Verteilung knappen Wohnraums und durchaus ein Teilhabekonflikt bezüglich der (ökologischen) Gestaltung und der Geschwindigkeit der modernen Stadt für Jung und Alt.

Ein weiteres wichtiges Thema wird Wohnraum für Familien sein.

Eine Verknappung von Wohnraum in den Stadtzentren führt unweigerlich zu höheren Preisen – besonders bei größeren Wohnungen – und Ausweichbewegungen an die tendenziell günstigeren Stadtränder. Vom Megatrend der Neuen Ökologie, verbunden mit einem erhöhten Mobilitätsbedarf und vielen Umbrüchen im Bereich der menschlichen Arbeit [5] angetrieben, werden sich Wohnungen insgesamt verändern, aber auch der Wohlstand auf dem Prüfstand stehen.

Die Stadtgemeinschaft wird für viele Familien in der anstehenden Transition unserer Lebens- und Arbeitswelt die aussichtsreichste

Bühne sein, weil sich in der Stadt vermeintlich am längsten eine aktive Arbeitswelt aufrechterhalten und eine flexible Sozialgesellschaft vorfinden lässt. In diesem Kontext dürfte der Megatrend Mobilität [6] sogar noch mehr an Bedeutung gewinnen.

Ein Auseinanderklaffen der Wohlstandsverteilung und der damit verbundene gesellschaftliche Abstieg weiter Bevölkerungsteile dürfte das größte Konfliktpotential für Familien ausmachen. Die Friktionen werden sich in der Stadt der nahen Zukunft politisch, gesellschaftlich und sozial manifestieren. Nicht zuletzt wird das Leben der Kinder öko-soziale Spannungen laufend neu definieren (Zugang zu Spielplätzen, Natur, gesunder Ernährung, Bildung, etc.).

Suffiziente Urbanität

Wenn wenig Raum zur Verfügung steht, dann könnten man für immer mehr Menschen eine suffiziente Lösung gestalten. Nicht nur die Wohnungen, auch alle anderen Flächennutzungen müssten entsprechend kleiner bzw. effizienter werden. Neue Immobilien sollten entsprechenden Vorgaben sofort folgen, der Bestand könnte umgebaut werden.

In der Praxis könnten sich deutlich kleinere Wohnungszuschnitte, mehr variabel zugängliche Gemeinschaftsflächen oder auch die Umnutzung von Verwaltungsflächen (z.B. Verlagerung oder Digitalisierung der städtischen Verwaltung) ergeben. Aber auch eine intelligente Verdichtung wird die suffiziente Stadt prägen: Kürzere Wege zwischen Wohnung, Nahversorgung und Freizeit bzw. die Digitalisierung der Arbeit sind kurz- bis mittelfristig realisierbar. Moderne Infrastruktur wird ein deutliches Plus an Mobilität ermöglichen.

Deurbanisierung

Wenn mehr Stadt nicht die Lösung sein kann, dann könnte über weniger oder eine andere Stadt nachgedacht werden. Die Unterbrechung bekannter städtischer Strukturen durch

landwirtschaftliche und natürliche Flächen, die Verlagerung der (Mobilitäts-) Infrastruktur in den Untergrund, die Ausprägung neuer Stadtteilzentren, die Weiterentwicklung der (urbanen) Industrie [7] – es gibt unzählige gute Ansatzpunkte.

Eine Überlastung entsteht meist dort, wo sich etwas konzentriert oder aufstaut. Kann es gelingen, anstelle eines Stadtzentrums mehrere Stadtteilzentren zu gestalten, vielleicht sogar mehrere (kleinere und kompaktere) neue Städte zu ermöglicht oder sogar virtuelle Stadtzentren zuzulassen? Dann bleibt viel Raum für Neues und Kapazität für viel mehr Menschen. Deurbanisierung fängt aber nicht bei den Gebäuden an. Denn Gebäude folgen Visionen, z.B. auch Vorstellungen davon, wie die ideale Stadt bzw. der ideale Wohn- und Arbeitsraum für die Weltbevölkerung von morgen aussehen soll.

Franz Wenzel
ist Immobilienspezialist und Fachdozent für Immobilienwirtschaft an der *Hochschule Fresenius*. Er arbeitet mit Megatrends und entwickelt Innovationsthemen.
franz.wenzel@immobilienwenzel.de



Fußnoten

[1] vgl. https://megatrendinstitut.de/urbanisierung
[2] vgl. https://megatrendinstitut.de/2021/03/20/suffiziente-urbanitaet/
[3] vgl. https://megatrendinstitut.de/2021/03/21/deurbanisierung/
[4] vgl. https://megatrendinstitut.de/2021/04/18/real-estate-ripple-effect/
[5] vgl. https://megatrendinstitut.de/neue-arbeit

[6] vgl. https://megatrendinstitut.de/mobilitaet
[7] vgl. https://megatrendinstitut.de/autonome-industrie5

Quellen

Africa Business Guide (2021)
https://www.africa-business-guide.de/abg-de/chancenkontinent/urbanisierung-in-afrika-594012 (23.09.2021)
Statista (2021a)
https://de.statista.com/themen/7020/urbanisierung/ (23.09.2021)
Statista (2021b)
https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166163/umfrage/urbanisierung-in-china/ (23.09.2021)
Vereine Nationen (2020)
http://hdr.undp.org/sites/default/files/2020_statistical_annex_all.xlsx (23.09.2021), zitiert nach:
https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/166477/umfrage/ranking-der-30-laender-mit-dem-hoechsten-grad-an-urbanisierung/ (23.09.2021)
Vereinte Nationen / Weltbank (2021)
https://population.un.org/wup/ (23.09.2021) ,
zitiert nach: https://de.statista.com/infografik/25483/anteil-der-weltbevoelkerung-der-in-staedtischen-gebieten-lebt/ (23.09.2021)



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

THEMA IV

NACHHALTIG PRODUZIEREN UND KONSUMIEREN

Spurloser Genuss

Ein Zero Waste Innovation Lab für die Gastronomie

CLAUS-HEINRICH DAUB; MONISSER ALTERMATT; UND CAROLE GERHARD



Das Café Spurlos (Foto: Impact Hub Basel)

Die Schweiz zählt in der öffentlichen Wahrnehmung weltweit zu den Vorzeigeländern was den Schutz der Umwelt betrifft. Ein gut ausgebautes öffentliches Verkehrssystem oder eine Energieversorgung mit einem Anteil von rund 75% erneuerbarer Energien repräsentieren jedoch nur die eine Seite der Medaille. Die andere glänzt weniger. So kommt die Schweiz im aktuellen Sustainable Development Report (SDSN und Bertelsmann Stiftung 2021) nur auf Rang 16. Die größten Schwächen der Eidgenossenschaft im Bereich Umweltschutz zeigen sich in den Handlungsfeldern des Sustainable Development Goals (SDG) 12 «Responsible Consumption and Production». Das hohe Wohlstandsniveau der Schweiz, kombiniert mit einer steigenden

Bevölkerungszahl und einer großen Lust am Konsum, führt zu einer auch im europäischen Vergleich enormen Menge an Siedlungsabfällen. Diese stieg im Zeitraum zwischen 2000 und 2016 von 659 auf 716 kg pro Person an (BAFU 2018, 27).

Neben Siedlungsabfällen mit 6,1 Mio. Tonnen machen biogene Abfälle mit 5,7 Mio. Tonnen einen hohen Anteil der jährlichen Abfallmenge aus (BAFU, 2018, 160). Dabei spielen die in den Privathaushalten und der Gastronomie entstandenen Lebensmittelverluste, der sogenannte «Food Waste», eine besonders negative Rolle, stehen Lebensmittel doch am Ende der Wertschöpfungskette und haben auf dem Weg vom Feld auf den Teller bereits zahlreiche Umweltbelastungen verursacht: angefangen bei der Nutzung von Ressourcen über den CO_2-Ausstoß während des Transports bis hin zu negativen Auswirkungen auf die Biodiversität, auf die jüngste Studien eindrücklich hinweisen (Benton et al. 2021, 2). Somit erscheint es naheliegend, dass Food Waste vom Stockholm Environment Institut als eines der drei zentralen Themen innerhalb des SDG 12 identifiziert wurde (Chan et al. 2018, 20) – womit wir wieder bei der Achillesferse der Schweizer Nachhaltigkeitsstrategie angelangt wären, denn Schätzungen für die Eidgenossenschaft gehen von einer jährlichen Food-Waste-Menge von 300 kg pro Person aus (BAFU 2018, 162).

Eine vom Bundesamt für Umwelt veröffentlichte Darstellung zeigt den anfallenden Food Waste anteilig pro Verursacher. Demnach macht Food Waste aus der Gastronomie und den Privathaushalten nicht nur veritable 50 % der Gesamtmenge aus, dieser muss auch vornehmlich «stofflich-energetisch» verwertet werden, landet also vielfach in einer Biogasanlage. Vermeidungsstrategien sind gerade in diesem Bereich mithin weitaus sinnvoller als Verwertungsstrategien.

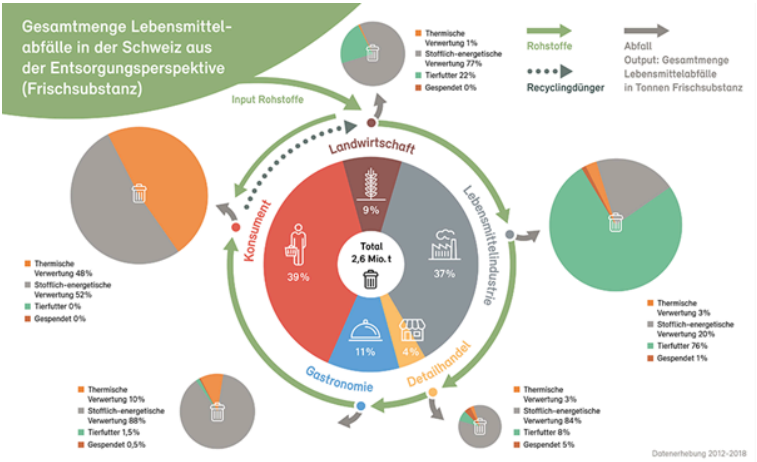


Abbildung 1: Lebensmittelabfälle in der Schweiz gemäß BAFU

Zero Waste für die Gastronomie

Die Gastronomie als ein Teilbereich des Gastgewerbes erwirtschaftet in der Schweiz jährlich einen Umsatz von rund 15 Milliarden Franken. Sie zählt zwar mit einem Anteil an der Bruttowertschöpfung von etwas mehr als einem Prozent nicht zu den großen Branchen, allerdings schlummert in den Betrieben ein großes Potenzial an Abfallvermeidungs- und -einsparmöglichkeiten. Diese sind keinesfalls nur aus Perspektive des Umweltschutzes relevant. Eingesparte Abfallmengen sind bares Geld wert. So konnte in der Prozessanalyse des vom Bund in der Schweiz unterstützten Branchenzusammenschlusses «United Against Waste» gezeigt werden, dass Beratungs- und Weiterbildungsangebote zur Reduktion der Lebensmittelabfälle in den teilnehmenden Betrieben zu einer Reduktion der Lebensmittelverluste um 30 % bis 75 % führten (BAFU 2018, 162).

Die angesprochene Doppelperspektive aus Umweltschutz und Erreichung der globalen Entwicklungsziele einerseits sowie

rentablen Geschäftsmodellen andererseits leitete auch die Etablierung des Zero Waste Innovation Lab (ZEWIL) an. In dem von der Schweizer Agentur für Innovationsförderung «Innosuisse» mitfinanzierten Forschungsprojekt wird in Zusammenarbeit zwischen dem Impact Hub Basel und dem Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Nordwestschweiz ein gastronomisches Zero Waste-Konzept mit dem Ziel einer systematischen Abfall- und Food Waste-Vermeidung in der Gastronomie entwickelt und wissenschaftlich begleitet.

Der Begriff «Zero Waste» geht auf Konzepte einer «Lean Produktion» zurück, in der jede Art von Verschwendung an Material, Personal oder Zeit vermieden werden soll. Da es sich um keinen geschützten Begriff handelt, gibt es bislang jedoch keine allgemeingültige Definition von Zero Waste. Am weitesten verbreitet und akzeptiert ist die Definition der «Zero Waste International Alliance» (ZWIA) aus dem Jahr 2002, die sich in ihrer aktuellen Version aus dem Jahr 2018 übersetzt so liest: „*Die Erhaltung aller Ressourcen durch verantwortungsbewusste Produktion, Verbrauch, Wiederverwendung und Rückgewinnung von Produkten, Verpackungen und Materialien ohne Verbrennung und ohne Ableitung von Stoffen in Boden, Wasser oder Luft, die die Umwelt oder die menschliche Gesundheit gefährden.*“

Eine adäquate Zero-Waste-Strategie bezieht sich somit auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Produkts – von seiner Beschaffung bis hin zu seiner Entsorgung – und steht damit auch im Einklang mit den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft. Im Laufe der Jahre hat sich die Definition von Zero Waste weiterentwickelt, wobei anstelle des Materialrecyclings der höchstmögliche Wiedereinsatz sowie die Rückgewinnungseffizienz der eingesetzten Rohstoffe in den Vordergrund gerückt sind. Dies spiegelt auch die «Zero Waste Hierarchy» der ZWIA wider, die eine Abfolge von Maßnahmen und Strategien zur Unterstützung des «Null-Abfall-Systems» zeigt. Sie reichen von besonders sinnvollen Handlungsweisen wie Redesign, Reduzieren und Wiederverwenden

bis zu den am wenigsten effizienten Ansätzen wie der thermischen Verwertung der Abfälle zur Wärmeerzeugung. Sie dient sowohl als allgemeine Leitlinie für Planungen als auch zur Evaluation konkreter Lösungsvorschläge (ZWIA, 2021).

An was es derzeit allerdings noch mangelt sind konkrete Richtlinien und Lösungsvorschläge für eine integrierte Zero-Waste-Strategie, die spezifisch auf einzelne Branchen zugeschnitten ist. In der Gastronomie wird dies vor allem darin sichtbar, dass sich Betriebe primär auf die Vermeidung von Food Waste konzentrieren. Zero Waste geht jedoch weit darüber hinaus und umfasst die Schonung aller Arten von Ressourcen, die in einem Gastronomiebetrieb eingesetzt werden, nicht ausschließlich Lebensmittel.

Das Zero Waste Innovation Lab (ZEWIL)

Vor diesem Hintergrund werden im ZEWIL vier Teilstrategien entwickelt, die das Thema Abfall bzw. Verschwendung von Ressourcen in der Gastronomie auf verschiedenen Ebenen angehen: (1) Forschung und Dokumentation; (2) Bildung und Sensibilisierung; (3) Innovations- und Erlebnisraum; (4) Skalierung. Als „Spielwiese" zur Entwicklung und Umsetzung dieser Strategien dient das vom Impact Hub Basel selbst etablierte und betriebene „Café spurlos", dessen Name Programm ist, da es möglichst keine materiellen Spuren hinterlassen möchte: Es ist einerseits ein „normaler" Gastronomiebetrieb, andererseits aber auch Forschungsgegenstand und Plattform für Aktivitäten aus den Teilstrategien des ZEWIL.



Café Spurlos – die Innenansicht (Foto: Impact Hub Basel)

Die in der ersten Teilstrategie durchgeführte wissenschaftliche Forschung und Dokumentation der Vorgänge im Café ermittelt den tatsächliche Abfall- und Ressourcenverbrauch und führt im Laufe des Projekts durch die Umsetzung der ausgearbeiteten Konzepte zu einer fortschreitenden Reduktion der Abfälle. Die Konzepte und Erfahrungen werden in einem online bereitgestellten Leitfaden für andere Gastronomiebetriebe zusammengefasst. Daraus erwächst eine Nachfrage nach vertieften Informationen und Know-how-Vermittlung, die in der zweiten Teilstrategie in Bildungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für das Thema Zero Waste angegangen werden: Verschiedene Zielgruppen wie z.B. Studierende, interessierte Bürgerinnen und Bürger und natürlich auch Gastronomiebetriebe werden in Veranstaltungen, Workshops und Seminaren über die Möglichkeiten zur Abfallreduktion und Ressourcenschonung aufgeklärt.

Während die beiden genannten Teilstrategien einen eher „klassischen“ Zuschnitt haben, geht die dritte einen entscheidenden

Schritt weiter und spielt dabei zugleich die Stärken und USPs eines Impact Hubs aus: Das ZEWIL bietet einen Innovations- und Erlebnisraum, in dem im Rahmen eines Accelerator-Programms ausgewählte Start-ups die Möglichkeit haben, die Prototypen ihrer Zero Waste-orientierten Produkte sowie ihre Ideen direkt im Café spurlos zu testen und im Idealfall zur Marktreife zu führen. In einer Zusammenführung der Erkenntnisse aus allen Teilstrategien werden in einem Skalierungsprozess schließlich konkrete Beratungsdienstleistungen für Gastronomiebetriebe entwickelt und angeboten, die diesen eine gezielte, auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittene Abfallvermeidungsstrategie ermöglichen – mit den damit verbundenen positiven ökologischen und ökonomischen Wirkungen. Im Idealfalle führt dies mittelfristig zu einer schweizweiten Durchdringung der Gastronomie mit dem Zero-Waste-Konzept.

Covid19 als Bremser und Treiber

Die Covid19-Pandemie hat in der Schweiz zu großen Verwerfungen in der Gastronomie geführt. Auch das Café spurlos war davon betroffen und musste bereits rund einen Monat nach Eröffnung wieder schließen und stand im Winter 2020/21 weitgehend still. Bis heute schränken regulatorische Vorgaben den Cafébetrieb ein. Dies hatte direkte Auswirkungen auf das Forschungsprojekt – allerdings nicht nur negative. So hatte sich gezeigt, dass die Erprobung von Start-up-Produkten und Ideen im laufenden Cafébetrieb schwierig umzusetzen ist und dieser Teil nochmals überdacht werden muss. Im Falle eines Vollbetriebs des Cafés wäre dieser Erkenntnisgewinn wahrscheinlich mit größeren „Kollateralschäden“ einhergegangen. Trotz der Corona-Lage als ausgesprochen attraktiv erwiesen sich die Veranstaltungen – inklusive der online stattfindenden. Interessanterweise stieß die Zero-Waste-Thematik nicht nur bei Gastronomiebetrieben, sondern auch bei der Bevölkerung auf Interesse. Im Sinne eines ersten Vorstoßes zur Entwicklung maßgeschneiderter Beratungsangebote unterstützt das ZEWIL aktuell den Zürcher Ableger der internationalen Organisation

„GreenBuzz“ bei der Entwicklung und Umsetzung einer „GreenBusiness Challenge“, die in Kollaboration u.a. mit dem WWF Schweiz im Frühjahr 2022 starten und Unternehmen darin anleiten wird, ihre Caféterien klimafreundlicher und nachhaltiger zu führen.

Was die Corona-Pandemie definitiv ins Bewusstsein gerückt hat, ist die Frage, ob und inwiefern gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit in Betrieben – in diesem Fall Zero-Waste-Strategien in Gastronomiebetrieben – das Potenzial haben, Kosten einzusparen, oder ob der Kostendruck das Bestreben nach mehr Nachhaltigkeit vielmehr verdrängt. Die Antwort wird die Zukunft liefern.

Quellen

Benton, T.G., Bieg, C., Harwatt, H., Pudasaini, R. and Wellesley, L. (2021), Food system impacts on biodiversity loss Three levers for food system transformation in support of nature, Chatham House Energy, Environment and Resources Programme Research Paper, London.

Bundesamt für Umwelt BAFU (2018): Umwelt Schweiz 2018: Bericht des Bundesrates, Bern.

Chan, S., Weitz, N., Persson, Å. and Trimmer, C. (2018). SDG 12: Responsible Consumption and Production. A Review of Research Needs. Technical annex to the Formas report Forskning för Agenda 2030: Översikt av forskningsbehov och vägar framåt. Stockholm Environment Institute, Stockholm.

Sustainable Development Solutions Network (SDSN) und Bertelsmann Stiftung (2021): Sustainable Development Report, The Decade of Action for the Sustainable Development Goals.

ZWIA 2018 (> Link)
ZWIA 2021 (> Link)

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub
lehrt nachhaltiges Management und Marketing an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.
clausheinrich.daub@fhnw.ch



Monisser Altermatt
ist wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Institut für Unternehmensführung der FHNW.
monisser.altermatt@fhnw.ch



Carole Gerhard
ist wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Institut für Unternehmensführung der FHNW.
carole.gerhard@fhnw.ch



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

„Circular Economy – Was hat das mit uns zu tun?“

Unternehmenszweck neu denken

ANDREAS BAUER UND CHRISTIAN DINTER



Kreislaufwirtschaft: ein Beispiel aus der Verpackung (Marcell Viragh auf Unsplash)

34 Jahre sind seit dem Brundlandreport (1) vergangen. Auf europäischer Ebene scheint man verstanden zu haben, dass es nun höchste Zeit zum Handeln ist. Der European Green Deal schreibt Circular Economy bis 2050 als verbindliche Gestaltungslogik für Wertstoffströme vor. Die Einführung der REACH SCIP-Datenbank ist nur ein erster Schritt, um die notwendige Transparenz in

Stoffströmen zu schaffen, die es für die Entwicklung von einer linearen Produktion, an deren Ende verbrauchte Ressourcen und große Abfallberge stehen, hin zu geschlossenen und qualitativen Wertstoffströmen braucht.

Von Andreas Bauer und Christian Dinter

Auch aus dem öffentlichen Diskurs ist das Thema nicht mehr wegzudenken. Was dies für das zukünftige Marktverhalten und die Kaufentscheidungen der Kund:innen bedeutet, ist noch unklar. Werden Kund:innen von Unternehmen einfordern, dass sie ihren Ressourcenverbrauch neu organisieren, oder wird der Handlungsrahmen von politischer Seite vorgegeben? Wann werden Wettbewerber reagieren und sich einen Wissens-, Technologie- oder Kosten- und damit Wettbewerbsvorteile verschaffen? Wie werden sie ihre Position für eine kluge Markenstrategie nutzen können? Wie lange können Unternehmen abwarten, bevor sie ins Handeln kommen?

Erste Unternehmen stellen sich diesen Fragen. Werner & Mertz hat unter der Marke Frosch Reiniger entwickelt, die biologisch sicher für das Abwasser sind und deren Verpackungen so hochwertig designt wurden, dass sie problemlos zu neuen Verpackungen werden können. (2) Apple entwickelt ein Stoffstrommanagement im Einklang mit dem Produktdesign, das die Bestandteile alter Produkte konsequent für die Produktion von neuen Produkten nutzt und zunehmend auf sichere Materialien (3) setzt. IKEA will seine Möbel bis 2030 zu 100% kreislauffähig designen. Diese Unternehmen haben erkannt, welche Herausforderungen, aber auch Chancen in einer Umstellung auf Circular Economy stecken. Sie stehen nun vor der spannenden Frage, wie die Umsetzung gelingen kann. Lisa Jackson, Vice President Environment, Policy and Social Initiatives von Apple hat es einmal so formuliert: „Wir tun nicht so, als hätten wir alle Antworten. Was wir haben, sind Ziele, die wir erreichen wollen, und eine weltweite Community von Unternehmen, die das Richtige für die Menschen und den

Planeten tun wollen.“ (3) Einige Aspekte, die für den Start auf eine solche Reise relevant sind, wollen wir im Folgenden beleuchten.

Gefühl der Dringlichkeit

29 Jahre (bis 2050) sind für Unternehmen ein langer Planungszeitraum und kaum geeignet, im Jetzt die zur Veränderung notwendige Dringlichkeit entstehen zu lassen. Was also kann Unternehmen dazu motivieren, sich mit der Verankerung der Kreislauffähigkeit ihrer Materialien und Stoffströme im Produktdesign zu beschäftigen – und zwar jetzt?

Bisher wurde meist die Story von Unternehmer:innen oder CEOs erzählt, die erkannt hatten, was „das Richtige“ ist und ihre Unternehmen weitsichtig und mutig in die Veränderung führten. Schaut man genauer hin, werden aber zunehmend auch externe Faktoren sichtbar, die in ihrer strategischen und zeitlichen Kritikalität schwerer einzuschätzen sind, z.B. knappe Ressourcen und ungünstige Abhängigkeiten von globalen Lieferketten. Apple mit seiner Abhängigkeit von knappen Rohstoffen wie Zinn oder Kobalt (4) tut gut daran, alternative Stoffstrom-Szenarien zu entwickeln, um sich von Preisentwicklungen und Marktzugängen bei solchen Rohstoffen unabhängiger zu machen. Der aktuelle Anstieg beim Holzpreis (5) stellt für IKEA ein strategisches Problem dar. Der globale Bauboom wird hier zum Kostentreiber. Selbst die Größten und Erfolgreichsten ihrer Zunft können sich ihrer Position nicht sicher sein, solange sie in schwer kalkulierbaren Abhängigkeiten stecken.

Neben der Abhängigkeit von Rohstoffen sehen sich Unternehmen zu nehmend mit gesellschaftlichen Entwicklungen wie Fridays for Future oder Entscheidungen von Verfassungsgerichten in Bezug auf generationsübergreifende Folgekosten (6) konfrontiert. Bisher externe Kosten werden zunehmend den Verursachern zugerechnet. Die CO_2-Steuer, auch wenn noch sehr vorsichtig angesetzt, scheint hier die Richtung zu weisen.

Unternehmen muss es gelingen, die offenen Fragen, die in all diesen Entwicklungen stecken, für sich zu beantworten – faktenbasiert und angstfrei. Angst ist ein schlechter Motivator. Vielmehr geht es darum, auf der Basis belastbarer Szenarien die Chancen und Potenziale der Circular Economy herauszuarbeiten und die Risiken zu bewerten, die ein Nicht-Umsetzen dieses Themas mit sich bringen würde. Mit diesem Vorgehen stellen Unternehmen Nachvollziehbarkeit und Anschlussfähigkeit bei den Mitarbeiter:innen sicher und schaffen die notwendige Bereitschaft, sich für Neues zu öffnen.

CSR- oder Sustainability-Manager:innen – auf Zeit

Das hierzu notwendige fundierte Wissen über Circular Economy wird häufig durch die Einstellung von CSR- oder Sustainability-Manager:innen eingekauft. Dieses Vorgehen ist für eine Übergangsphase sinnvoll. Aber die CSR- oder Sustainability-Manager:innen sollten ihren Job gleich mit der Idee antreten, ihn auf Dauer überflüssig zu machen. Nur wenn es gelingt, das Wissen um geschlossene und qualitative Wertstoffströme in der Funktionslogik des gesamten Unternehmens zu verankern, wird es ein Erfolg. Es muss zur Grundlage aller Entscheidungen im Unternehmen werden. Sonst bleibt Circular Economy ein Fremdkörper, der von den CSR- oder Sustainability-Manager:innen verwaltet wird. Der erste Schritt ist also, die Rolle der CSR- oder Sustainability-Manager:innen richtig zu verstehen und sie von Anfang an als Veränderungsbegleitung und Sparrings-Partner für die Unternehmensbereiche zu positionieren. Sie verknüpfen ihr Wissen um die Bedeutung, die Funktionsweise und die Voraussetzungen von Circular Economy mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen und schaffen so einen Kontext, in dem sich das ganze Unternehmen und auch die einzelnen Bereiche des Unternehmens neu denken und aufstellen können.

Verknüpfung mit dem Selbstverständnis des Unternehmens

Damit es gelingt, die Circular Economy tief im Unternehmen zu

verankern und als Business Konzept zu realisieren, muss das *Wesen* von Unternehmen verstanden werden, ihre Komplexität, ihre Geschlossenheit, ihre Vieldeutigkeiten und Multiperspektiven und ihre Konflikte (7). Man verändert sie nicht einfach nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip. Wer erwartet, dass ein neu angestellter CSR- oder Sustainability-Manager das Thema leichter Hand im Unternehmen umsetzen kann, wird vermutlich enttäuscht werden. Wissen und fachlich fundierte Konzepte allein reichen nicht aus, um Veränderung zu initiieren. Hier zeigen Unternehmen ein erstaunliches Beharrungsvermögen. Es braucht ein Verständnis der Eigenlogik, der Strukturen und Muster des Unternehmens, um die richtigen Interventionen zu finden und die notwendigen Veränderungen anzustoßen.

Ein erster absolut erfolgskritischer Schritt zu solch einer grundlegenden Veränderung ist, den Sinn und Zweck des Unternehmens im Kontext der Circular Economy neu zu denken. Welche Möglichkeiten und Potenziale stecken darin? Wie sind die Wechselwirkungen unserer Produkte aus Materialsicht? Was bedeutet das für die künftige Ausrichtung des Unternehmens? Welchen Anspruch an uns als in der Gesellschaft tätige Organisation wollen wir formulieren und gelten lassen? Nur wenn es gelingt, die Circular Economy mit dem Sinn und Zweck des Unternehmens glaubhaft, konsistent und langfristig zu verknüpfen, kann sie zur neuen Grundlogik des Unternehmens werden. Ein Fehler sollte dabei jedoch nicht gemacht werden: Die Circular Economy sollte nicht mit dem Sinn und Zweck gleichgesetzt werden, vielmehr geht es darum, diesen über eine Circular Economy zu realisieren. Sie ist Mittel, nicht Zweck!

Der vorweggenommene Erfolg

Als nächstes braucht es einen Transfer in die einzelnen Unternehmensbereiche. Diese müssen aktiv dabei unterstützt werden, dass auch sie ihre Teil-Zwecke auf die Circular Economy ausrichten. Hier entstehen meist die größten Widerstände, da an

diesen Stellen der Transfer ins alltägliche Handeln beginnt und die Veränderung für jeden Einzelnen spürbar wird. Nicht jeder Bereich wird gleich offen für diese Veränderungen sein. Erkennen sie für sich keinen Nutzen, befürchten sie Nachteile, Mehrarbeit oder negative Konsequenzen, dann werden Bereiche in den Widerstand gehen. Daher ist es notwendig, mit den Bereichen ein attraktives Zukunftsbild und ein neues Rollenverständnis zu etablieren.

Ja, der Einkauf wird künftig ein ganz anderes Informationsmanagement oder vielleicht sogar ein neues Lieferanten-Netz aufbauen müssen. Das kann viel Arbeit bedeuten, viel Unsicherheit, viele Konflikte. Aber gelingt ihm dies, wird er zum Schwungrad der Veränderung und zum Treiber des Erfolgs. Wenn das keine Perspektive ist. Gelingt es dem Einkauf, hier erfolgreich zu agieren, dann wird er eine ganz neue Rolle im Unternehmen einnehmen können.

Und das gilt für viele andere Bereiche auch. Stories wie diese gilt es am Beginn der Reise herauszuarbeiten. Sie schaffen Orientierung und erhöhen die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Bereichen.

Fazit

Für Unternehmen wird es erfolgskritisch sein, ob es ihnen gelingt, Circular Economy mit ihrem Selbstverständnis glaubhaft, konsistent und langfristig zu verknüpfen und sie als neue Grundlogik in allen Bereichen zu etablieren. Ob sie in diesem Prozess Getriebene oder Gestalter sind, wird nicht zuletzt daran liegen, wann sie sich für den Wandel entscheiden und wie sie diesen vorantreiben – kurzfristig reaktiv oder langfristig proaktiv.

Andreas Bauer
Berater für sinngetriebene Transformationsprozesse (Purpose), Systemischer Berater mit 15 Jahren Erfahrung in Veränderungs- und

Transformationsprozessen, New Team Performance Coach. CEO & Co-Founder synetz-change consulting GmbH

Christian Dinter
Wissenschaftlicher Berater für Circular Economy und Cradle to Cradle. Freiberuflicher Projektmanager mit 10 Jahren Erfahrung in der Cradle to Cradle Umsetzung und Zertifizierung, Circular Economy Geschäftsmodell-Entwicklung und als Interimsnachhaltigkeitsmanager. Co-Founder Designing Future und creatingsolutions.de

Quellen:

(1) http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
(2) https://frosch.de/Nachhaltigkeit/
(3) https://www.apple.com/de/environment/
(4) http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
(5) https://www.tagesschau.de/wirtschaft/technologie/holz-baustoff-mangel-corona-101.html
(6) https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html
(7) Klaus Eidenschink: Entscheidungen ohne Grund, Göttingen, 2021

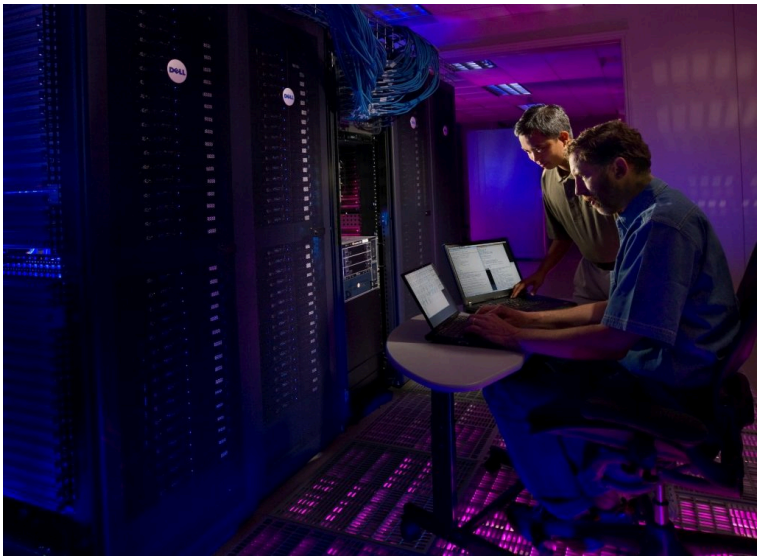


Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Ethische Inspirationen für rasanten technischen Fortschritt

Der CDR-Award wird erstmals verliehen

ACHIM HALFMANN



Thunderbird Supercomputer am Sandia National Laboratory (Foto: Science in HD auf Unsplash)

In diesem Jahr wird erstmals der CDR-Award verliehen; die Bewerbungsfrist läuft noch bis Ende September. Positionieren will sich der Award als der zentrale Wettbewerb für Corporate Digital Responsibility (CDR) in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Unternehmen, NGOs und öffentliche Einrichtungen, die CDR in ihrer Organisation ganzheitlich denken, können teilnehmen. Ausgelobt wird der Award vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) und Bayern Innovativ; die Bayerische Landesregierung ist als Schirmherrin mit an Bord. Über den Award und seine Kriterien sprach das CSR MAGAZIN mit Karine Rübner, Referentin New Work & Digital Responsibility beim BVDW, Dominik Golle, Projektmanager Technologie bei Bayern Innovativ und Frank Esselmann von der begleitenden Unternehmensberatung concern. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Mit dem CDR-Award knüpfen Sie, was dessen Kriterien betrifft, an die „CDR Building Bloxx" des BVDW an. Warum?



Dominik Golle

Dominik Golle: Für den CDR-Award übersetzen wir die CDR Building Bloxx in grundsätzliche Fragen und bewertbare Kriterien, an denen intendierte Wirkung gemessen werden können und die den Jurymitgliedern Erwägungsgründe bieten. Daneben kann jedes Jurymitglied auch andere Aspekte berücksichtigen. Dies ist unser erster Award und die Bewertbarmachung ist ein iterativer Prozess.

Karine Rübner: Die CDR Building Bloxx sind ein offener Ansatz, sodass auch da immer neue Aspekte dazukommen werden. Wir wollen danach neue Beispiele aus dem CDR-Award rückkoppeln, um die CDR Building Bloxx mit noch mehr Praxis zu hinterlegen. Die Bloxx sind erweiterbar, wir planen einen kontinuierlichen Prozess,

der von Erfahrung lebt und Praxisbeispiele ernsthaft und ehrlich widerspiegelt.

Frank Esselmann: Für diese Offenheit des Ansatzes bei Building Bloxx und Award gibt es gute Gründe, u.a. das sogenannte Collingridge-Dilemma. Technologische Entwicklungen verlaufen so schnell, dass man anders arbeiten muss als mit Gesetzen. Auch der CDR-Award würde mit starren Kriterien an der Unvorhersehbarkeit der Entwicklungen scheitern, und deshalb braucht es ein dynamisches Format.

CSR MAGAZIN: Dann soll der CDR-Award einen Beitrag dazu leisten, in einer solch rasanten technologischen Entwicklung ethische Kriterien zu verankern?



Karine Rübner

Karine Rübner: Mit Blick auf die Corporate Digital Reponsibility reden wir von Selbstverpflichtung statt von Regulierung. CDR greift ethische Fragen auf, die sich bereits im Transformationsprozess stellen. Reguliert wird jedoch oft erst dann, wenn ein Produkt oder Service bereits vorhanden ist.

Im Prozess der ethischen Orientierung sollen die CDR Building Bloxx unterstützen. Die schwarzen und grauen Bloxx beschäftigen sich mit Grundfragen digitaler Ethik, mit Menschen und Werten. Bei den farbigen Bloxx geht es um konkrete Fragen der Umsetzung – etwa um die Künstliche Intelligenz -, und hierbei sind Prozesse und Tools sehr wichtig. Insgesamt steht die Entwicklung des jungen Themas CDR erst am Anfang. So suchen

Unternehmen danach, wie und wo sie CDR-Strategien verankern. Unser Award will der CDR Impulse vermitteln.

CSR MAGAZIN: Bei einem so jungen und dynamischen Thema wird es Unternehmen nicht leichtfallen, fertige und bereits umgesetzte Themen zu dem Award einzureichen.

Dominik Golle: Beim CDR-Award schauen wir uns Projekte an und nicht so sehr die Gesamtorganisation. Und wir bemühen uns um einen guten Mix aus Ergebnisqualität und Prozessqualität. Entsprechend achten wir neben dem konkreten Ergebnis eines Projekts auch darauf, wie es im Unternehmen verankert ist und welche Abteilungen involviert sind. Um sich am Award zu beteiligen, muss ein Unternehmen die CDR-Integration nicht bereits abgeschlossen haben. Wir zeichnen ehrliches Engagement auf Projektebene aus.

CSR MAGAZIN: Im Blick auf die Digitalisierung beschäftigt Verbraucher besonders die Sicherheit ihrer Daten – auch angesichts der jüngsten Angriffe auf Unternehmen und Organisationen. Und sie fühlen sich undurchsichtigen Algorithmen ausgeliefert. Sind Datensicherheit, Transparenz und Cybersecurity Themen des CDR-Awards?

Dominik Golle: Beim CDR-Award lohnt sich die Einreichung von Projekten, die gut mit Konflikten umgehen und diese im Sinne von Verbrauchern lösen. Und das gilt definitiv auch für die von Ihnen genannten Themen. Wir glauben, dass hier viel mehr möglich ist, als häufig angenommen. Z.B. im Bereich der Transparenz: Auch wenn Unternehmen anführen, Algorithmen aufgrund der Konkurrenzsituation nicht offengelegt zu können, können sie sehr wohl die Ziele offengelegen, auf die hin solche Algorithmen optimiert werden. Das ermöglicht dann eine Bewertung, ob diese Algorithmen ethischen Kriterien entsprechen.

Frank Esselmann: Wir können klar sagen, dass beim CDR-Award solche Projekte ausgezeichnet werden sollen, die eine Verbraucherautonomie fördern.



Frank Esselmann

Dominik Golle: Die Übergänge zwischen Eigennutz für die Unternehmen und dem gesellschaftlichen Nutzen sind durchaus fließend, z.B. beim Thema Cybersecurity: Widmet sich ein Unternehmen dem Thema nur, um sich selbst zu schützen? Ober weitet es diesen Schutz auf Gruppen aus, die nicht zu seinen Kundinnen und Kunden gehören? Werden etwa – über das Eigeninteresse hinaus – besonders vulnerable Gruppen geschützt? Hier Abwägungen zu treffen, wird eine spannende Aufgabe der Jury sein.

Darüber hinaus sind bei der CDR neben den Verbrauchern auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens im Blick: Können etwa Digitalisierungsprozesse von den Mitarbeitenden partizipativ mitgestaltet werden?

CSR MAGAZIN: Mit dem CDR-Award wollen Sie das freiwillige ethische Engagement stärken. Ist es aber nicht so, dass die Mehrzahl der Unternehmen und Organisationen erst reagiert, wenn der Gesetzgeber aktiv wird?

Frank Esselmann: Wie schon bei der Corporate Social Responsibility spielen Politik und gesetzliche Regulierungen als Innovationstreiber auch bei der CDR eine wichtige Rolle. Denken Sie etwa an die letzten Digital-Gipfel des Bundeswirtschaftsministeriums oder die EU-Richtlinie zur Künstlichen Intelligenz. Die Politik sorgt für Druck.

Karine Rübner: Mit dem CDR-Award wollen wir davon unabhängig die intrinsische Motivation der Unternehmen stärken. Themen der digitalen Transformation sind häufiger oben in den Hierarchien – bei den Vorständen und Geschäftsführungen – angesiedelt als die CSR. Auch als Megatrend und aufgrund der hohen Bedeutung für das Kundenvertrauen haben digitale Themen einen festen Platz in den Vorständen. Bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens sind technologische Entwicklung und ethischer Anspruch gleichzeitig zu berücksichtigen.

Dominik Golle: Der europäische Digitalmarkt spielt im internationalen Vergleich eine untergeordnete Rolle. Darin liegt eine Chance: Wir müssen nicht fürchten, eine Spitzenposition zu verlieren. Wir können aber als Europäer Mittel und Wege suchen, eine wertebasierte Konkurrenz zu US-amerikanischen Konzernen aufzubauen. Deshalb sind Regulierungen auf dem europäischen Markt mitunter willkommen. Und deshalb müssen wir über Werte reden – wie wir es mit dem CDR-Award fördern.

Vielen Dank für das Gespräch!



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Zukunft mit und von Nachhaltigkeitswettbewerben

Wohin geht die Reise?

BEATE GEBHARDT



Anlass zum Feiern (Foto: Pavel Danilyuk auf Pexels)

Um Unternehmen zu proaktivem Handeln in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu motivieren, kann es hilfreich sein, Vorreiter und Beispielgeber aus der Wirtschaft sichtbar zu machen. Diese Aufgabe können in Nachhaltigkeitswettbewerben vergebene Auszeichnungen an Unternehmen, sogenannte Nachhaltigkeitsawards bzw. Nachhaltigkeits-Business-Awards oder CSR-Preise, übernehmen.

Anlass von teils großen Zukunftssorgen der Unternehmen weltweit sind die Regularien zur Gesundheitssicherung der Bevölkerung in der Corona-Pandemie und Gebote des Social-Distancing. Diese beinträchtigen vor allem den Gastrobereich, die Eventbranche sowie die Veranstaltungsorganisation von Tagungen, Kongressen und Messen und damit den gewählten Rahmen vieler Preisverleihungen. Die Sorge um den Fortbestand betreffen auch Nachhaltigkeitswettbewerbe und deren Preisvergabe. Ein Blick auf die Internetseiten einiger Nachhaltigkeitswettbewerbe und deren Vergabeinstitutionen bestätigen erste Veränderungen in der Krise, wie das kontaktlose Online-Format der Preisverleihung oder eine reduzierte Anzahl der Gäste sowie verschobene, ausgesetzte oder ganz eingestellte Wettbewerbe. Andere Vergabeinstitutionen nehmen die Pandemie als Anlass, neue Preiskategorien, geänderte Anforderungen oder neue Zielgruppen, einen entsprechenden Sonderpreis oder andere Formen außerhalb des Wettbewerbskonzept zu entwickeln, um Vorbildern der Nachhaltigkeit gerade auch in der Krise (weiterhin) eine Plattform zu bieten. Unklar ist derzeit, welche Wettbewerbe von diesen Veränderungen in der Covid-19-Krise besonders betroffen sind oder davon profitieren und welche Anpassungsstrategien langfristig erfolgversprechend sind. Die Fragen um die Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit von Nachhaltigkeitswettbewerben und deren ökonomischen und gesellschaftsorientierten Herausforderungen sind jedoch nur den ersten Blick das Resultat der Pandemie. Auf den zweiten Blick zeichneten sich zentrale Fragen schon in den Jahren zuvor ab, aber ihre Bedeutung wird durch die Pandemie wie durch ein Brennglas verstärkt (Gebhardt, 2020b); insbesondere Transparenz, Zugang und Wirkung sind wichtige Zukunftsthemen rund um Nachhaltigkeitswettbewerbe (Gebhardt, 2021).

Unternehmen können Marktprozesse mit ihren Ressourcen kraftvoll gestalten, müssen hierfür aber teils erheblich selbst transformiert werden (EC, 2017; Beckmann & Schaltegger, 2014; Schaltegger et al., 2010; Geisler & Schrader, 2001). Entsprechend

formuliert die Weltgemeinschaft im Nachhaltigkeitsziel (Sustainable Development Goal) SDG 12 den notwendigen Wandel von Konsumgewohnheiten und Produktionstechniken und eine entsprechende Verantwortungsübernahme (BMU, o.J.). Zustimmung findet, dass der Weg zu einer nachhaltigen Gesellschaft nur eine schrittweise Entwicklung sein kann, die auf einer Vielzahl von Lern- und Anpassungsprozessen in verschiedenen Systemen basiert und der Erprobung und experimentellen Erfahrung bedarf, die zu Erfolg oder auch zu Rückschritten führen kann (Buddenberg, et al. 2014; Gebhardt, 2006).

Wie Nachhaltigkeitswettbewerbe (kurz: NHA) die Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen (SDG), wie sie von der Weltgemeinschaft für das 21. Jahrhundert formuliert wurden (BMU, o.J.), umsetzen wollen und können, wird in diesem Beitrag eingeordnet. Dafür wird zunächst definiert, was Nachhaltigkeitswettbewerbe sind und beschrieben, vor welchen zentralen Herausforderungen diese stehen. Empfehlungen für zukunftsfähige Nachhaltigkeitswettbewerbe werden abschließend vorgestellt. Dieser Beitrag basiert auf verschiedenen Studien und früheren Veröffentlichungen der Autorin zu diesem Thema, insbesondere den Erkenntnissen eines Expertenworkshops zur Zukunft und Qualitätssicherung von Nachhaltigkeitswettbewerben (Gebhardt, 2021).

Was sind „Nachhaltigkeitswettbewerbe“?

Nachhaltigkeitsawards bzw. -wettbewerbe orientieren sich am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung mit einem integrativen Ansatz der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie (Hauff, 1987). In dieser Hinsicht unterscheiden sie sich von anderen Awards bzw. Wettbewerben (Gebhardt, 2016).

Ein Wettbewerb ist hier der konzeptionelle und organisatorische Rahmen einer Vergabeinstitution, innerhalb dem eine oder mehrere Preiskategorien ausgelobt werden können. Mit einem Award bzw. Preis wird ein Einzelner beziehungsweise werden einige wenige

aus einer Vielzahl von Teilnehmenden an einem Wettbewerb als „Bester", „Sieger" oder „Gewinner" hervorgehoben, da diese die zugrunde gelegten Kriterien des Wettbewerbs besser als andere erfüllen. Ein Award ist letztlich das Symbol der Bestplatzierung; dies kann in einer Trophäe, Urkunde oder auch mit einer Dotierung materialisiert werden. Oft wird in feierlichem Rahmen die Verleihung eines Preises zelebriert und die Siegenden in einer Form geehrt, die das Exklusive und Werthaltige dieser Auszeichnung symbolbehaftet hervorheben sollen. Awards sind damit ein vereinfachtes, meist positives Signal (Gebhardt, 2016; Frey & Neckermann, 2006).

Abbildung 1: Ziele und Wirkungsrichtung von Nachhaltigkeitsawards



Quelle: Eigene Darstellung

Bezogen auf die Zielgruppe Unternehmen sind Nachhaltigkeitswettbewerbe eine Plattform für Vorbilder und Leuchttürme nachhaltigen Wirtschaftens (Gebhardt, 2006), die Unternehmen als Ganzes oder einzelne Projekte, Produkte oder Personen im Unternehmen prämieren (siehe Abbildung 1). Um ökologische und/oder soziale Probleme zu lösen, können Nachhaltigkeitswettbewerbe Best Practice Ansätze a) sichtbar

machen und belohnen oder b) durch Orientierung und Signalwirkung Transparenz schaffen sowie c) zur Nachahmung entsprechender nachhaltiger Wirtschaftsweisen anregen (Gebhardt, 2021).

Mit der Etablierung und dem Bedeutungszuwachs von NHA steht den Unternehmen eine weitere Möglichkeit zur Verfügung, sich fremdevaluiert als Vorreiter oder als gelungenes Beispiel der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Nachhaltigkeitsawards werden als ergänzendes Instrument sowohl der Nachhaltigkeitskommunikation als auch der Nachhaltigkeitsbewertung verstanden (Gebhardt & Kefer, 2019; Gebhardt, 2018b). Vor allem durch den Wettbewerbscharakter und die quantitative Limitierung möglicher Gewinner eines Awards heben sich NHA von anderen Auszeichnungsformen und Bewertungssystemen unternehmerischer Nachhaltigkeit, wie Zertifizierungen oder Ratings, ab (Gebhardt, 2016).

Herausforderungen an zukunftsfähige Nachhaltigkeitsawards

Vergabeinstitutionen von Awards müssen sich sowohl ökonomischen als auch gesellschaftsorientierten Herausforderungen stellen (Bruhn, 2010), wollen sie am Markt der Nachhaltigkeitswettbewerbe bestehen.

Für zukunftsfähige Nachhaltigkeitswettbewerbe sind aus Sicht von Vergabeorganisationen (Geber) und Unternehmen (Nehmer) folgende Punkte prior zu klären (Gebhardt, 2021):

- Transparenz („Wer bekommt für was konkret einen Preis?“),
- Wirkung („Welche Gegenleistung wird für einen Preis verlangt?“),
- Zugang („Welche Preise gehen an welche Akteure?“).

Diese Herausforderungen werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Herausforderung: Transparenz

Transparenz der Vergabe

Über die methodische und inhaltliche Herangehensweise der Bewertung in Nachhaltigkeitswettbewerben ist bisher nur wenig bekannt und in wissenschaftlichen Studien kaum erfasst. Die Vergabekriterien für Awards gelten generell oft als vage (Frey & Neckermann, 2006) oder gar als bewusst vage gehalten, um ein großes Interesse an Teilnehmern zu generieren und damit wirtschaftliche Interessen der Vergabeinstitutionen zu bedienen (English, 2005; Cowen, 2000). Dies empfinden oft auch Unternehmen so (Gebhardt, 2016) und wird ebenfalls für Nachhaltigkeitswettbewerbe festgestellt (Gebhardt & Kefer, 2019). Unternehmen hätten insgesamt gerne mehr Einblick, wer für was konkret einen Preis bekommt, um über den zeitlichen und personellen Aufwand für die Teilnahme sowie die Wirkung eines möglichen Preiserhalts beurteilen zu können (Gebhardt, 2021).

Ein zuverlässiges Instrument zur Evaluierung von Nachhaltigkeitsleistungen sind nach Bruton (2017) und Schneider (2015) operationalisierte Leistungskennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPIs), da sie Transparenz und Glaubwürdigkeit der Bewertung fördern können. Vier von 15 befragte Vergabeinstitutionen von NHA (Gebhardt & Kefer, 2019) geben an, solche KPIs in ihren Bewertungsverfahren einfließen zu lassen. Diese Studie, die erstmals wissenschaftlichen Einblick in der Form und Inhalte der unternehmerischen Nachhaltigkeitswettwerbe gibt, wurde im Jahr 2018 durchgeführt. Es wurden 15 Vergabeinstitutionen befragt und Internetseiten von 31 Nachhaltigkeitswettbewerben analysiert. Darüber hinaus können Vergabekriterien nach ihrer Verbindlichkeit in bindende Vorgaben, Empfehlungen oder keine Vorgaben unterschieden werden. Die Studie zeigt weiter dazu: Sieben Vergabeinstitutionen setzen auf eine hohe Verbindlichkeit, die meist auch in konkreten und ausformulierten Kriterienkatalogen, teils mit KPIs, oder zumindest

in umfassenden Leitlinien der Vergabe münden. Vier Vergabeinstitutionen sprechen alleine Empfehlungen aus, welche Kriterien eine Jury der Vergabe des NHA zugrunde legen sollen. Oftmals geht dies mit kurzen und unpräzise formulierten Leitlinien bzw. Grundsätzen einher. Eine Vergabeinstitution macht ihrem Bekunden nach überhaupt keine Vorgaben. Weitere drei enthalten sich einer Antwort auf diese Frage. Zur Beurteilung ziehen die meisten Vergabeinstitutionen Informationen aus der Selbstdarstellung der Bewerbenden – in einer vorgegebenen Form, oft von mehr oder weniger umfassenden standardisierten (Online-) Fragebögen – sowie zum Teil anhand von zusätzlichen Informationen aus aktiver Eigenrecherche heran. Einige wenige Wettbewerbsorganisationen verlangen sogar nur eine formlose Selbstdarstellung der Bewerber, z.B. mittels eines Bewerbungsschreibens oder einer selbstgewählten Form der Projektdarstellung. Die Selbstdarstellung der Unternehmen mit einem hohen Freiheitsgrad, welche Informationen weitergegeben werden, gleich ob formlos oder vorgegeben, überwiegt damit als Datengrundlage in Wettbewerben.

Anhand welcher Kriterien die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in Wettbewerben bewerten wird, wurde anhand eines Katalogs mit insgesamt 42 Kriterien in vier Dimensionen erfasst. Dieser Katalog basiert auf den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) sowie Systematiken des Nachhaltigkeitsmanagements und anderer unternehmerischer Nachhaltigkeitsbewertungen (Gebhardt & Kefer, 2019). Ökologie und soziale Aspekte sind den Vergabeinstitutionen besonders wichtig, die Dimensionen Wirtschaftlichkeit und Governance sind dem deutlich nachgeordnet. Im Einzelnen sind es „Arbeitssicherheit und Gesundheit“ sowie „Menschenrechte“, die am häufigsten zur Beurteilung herangezogen. Hiermit finden soziale Herausforderungen durch prekäre Arbeitsbedingungen und andere Missstände weltweit, die in den letzten Jahren deutlich und wiederholt in der Kritik der Medien standen, prominenten Eingang

in Nachhaltigkeitswettbewerbe. „Emissionen und Klimawandel“ aus dem Bereich Ökologie folgen auf Rang 3. Interessant ist eine geringe Berücksichtigung von Krisenmanagement in der Bewertung von Unternehmen in NHA, das jetzt in der Corona-Pandemie an vorderer Stelle allgemeiner Ansätze und Empfehlungen steht. Außerdem fehlt meist die Berücksichtigung von Korruption oder die Umsetzung in Negativkriterien. Einige Wettbewerbe weisen gute Voraussetzungen auf, um umfangreich und gerecht die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen zu erfassen. Allerdings müssen auch sie erhebliche Verbesserungen vor allem hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit ihrer Vergabekriterien vornehmen. Viele der Vergabeinstitute verwenden zu wenige Kriterien, um sich tatsächlich einen Überblick über die Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen verschaffen zu können.

Transparenz der Motive

Eine weitere Befragung unter Vergabeinstitutionen von Nachhaltigkeitsawards im Jahr 2016 bestätigt die überwiegend gesellschaftsorientierte Motivation deren Vergabe (Gebhardt, 2016). Darüber hinaus besteht oftmals ein wirtschaftliches Eigeninteresse einen neuen NHA aufzulegen, beispielsweise um ein Netzwerk aufzubauen, Beratungsbedarf zu generieren oder auf einer Tagung ein abendliches Highlight zu setzen. Beispielsweise scheinen für die Nachfolgegeneration und einige Newcomer unter diesen Vergabeorganisationen Wohlfahrtseffekte und eine ökologische und soziale Weiterentwicklung der Gesellschaft keine Priorität mehr aufzuweisen. Dies war noch ausschlagend bei der Initiierung heute als etabliert geltender Wettbewerbe. Newcomer sind häufiger von einem Bündel aus gesellschaftsorientierten und wirtschaftlichen und damit auch selbstbezogenen Motiven getrieben (Gebhardt, 2016). Für einige ist die Vergabe eines Awards das Hauptgeschäftsfeld (Gebhardt, 2016; Gebhardt et al., 2015). Newcomer bedrängen so etablierte oder schon länger bestehende Nachhaltigkeitswettbewerbe und damit deren Marktanteile (Gebhardt, 2018a; Gebhardt, 2016). Abnehmende Bewerberzahlen

und eine fehlende oder nur geringe Wirtschaftlichkeit sind die ökonomischen Herausforderungen, die für manche Vergabeinstitution die Fortführung ihres Geschäftsfelds Nachhaltigkeitspreis bereits vor der Corona-Pandemie in Frage stellte (Gebhardt, 2016). Die Initiierung, Auslobung und Vergabe eines Awards sind immer mit finanziellen und personellen Kosten verbunden. Sogenannte "Geschäftsmodelle" unter den Nachhaltigkeitswettbewerben stehen indes vor einem Balanceakt aus Glaubwürdigkeit und Wirtschaftlichkeit (Gebhardt, 2021).

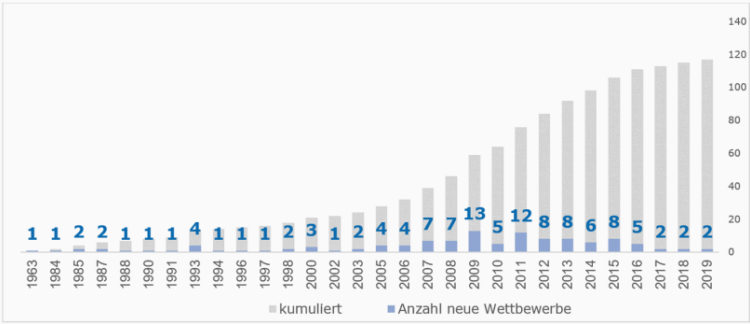
Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen (Nehmer) zeigen ihrerseits ein deutliches Interesse am Erhalt einer solchen Prämierung, die medienwirksam ihr Kommunikationsinstrumentarium komplementiert und eigenen Nachhaltigkeitsleistungen aufgrund der Beurteilung von Dritten eine gewisse Glaubwürdigkeit verleiht (Gebhardt, 2018b). Unternehmen sind bei der Auswahl eines Nachhaltigkeitswettbewerbs insbesondere die Reputation der Vergabeinstitution sowie die Bekanntheit des NHA, außerdem die Transparenz der Vergabekriterien sehr wichtige Kriterien (Gebhardt, 2018b; 2016). Herausforderungen bestehen indes in der zunehmenden Zahl an Wettbewerben und unternehmerischen Preisträgern, die der nötigen Exklusivität entgegenlaufen, dem für die Bewerbung nötigen Zeit- und Personalaufwands sowie in den teils sehr vagen und wenig transparenten Bewertungsgrundlagen, die es Unternehmen erschweren hochwertige Wettbewerbe zu identifizieren (Gebhardt, 2019; Gebhardt & Fülle, 2018).

Transparenz des Angebots

Rund 140 Nachhaltigkeitswettbewerbe, die Awards an Unternehmen vergeben, wurden im Februar 2020 in Deutschland gezählt (Gebhardt, 2020a) (vgl. Abbildung 2). Jedes Jahr kommen weitere Nachhaltigkeitswettbewerbe dazu. Und nicht nur das: bestehende Wettbewerbe richten weitere Preiskategorien ein – und wachsen immer weiter. Außerdem gewinnen gemeinschaftliche Auszeichnungen – Awards für Kooperation, die viele Akteure

entlang der Wertschöpfungskette belohnen, an Bedeutung. Ein Preis prämiert damit eine Vielzahl von Unternehmen auf einmal. In Zahlen betrachtet stehen hinter den 141 gezählten Wettbewerben 665 unterschiedlich Preiskategorien, an denen Unternehmen sich bewerben bzw. teilnehmen können. Insgesamt 1.325 Unternehmen wurden für ihr nachhaltiges Engagement ausgezeichnet – alleine im Wettbewerbsjahr 2019 und auf Deutschland bezogen.

Abbildung 2: Kontinuum neuer Nachhaltigkeitswettbewerbe in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung (Gebhardt 2020a, eigene Erhebung)

Die Sichtbarmachung von hochwertigen Nachhaltigkeitswettbewerben sind auf Geber- und auf Nehmerseite daher ein wichtiges Anliegen, die im Expertenworkshop „Möglichkeiten und Ansätze der Qualitätssicherung von Nachhaltigkeitsawards für Unternehmen“ im November 2020 diskutiert wurden (Gebhardt, 2021).

Herausforderung: Wirkung

Die Außendarstellung über einen erhaltenen Award ist Unternehmen besonders wichtig und zentrales Motiv der Teilnahme an einem Nachhaltigkeitswettbewerb. Darüber hinaus wird insbesondere in großen Unternehmen intern über einen

Preiserhalt kommuniziert, um die Belegschaft zu weiterem Nachhaltigkeitsengagement zu motivieren (Gebhardt, 2018b).

Resonanz in der Öffentlichkeit

Die hohe Bedeutung einer positiven Resonanz in der Öffentlichkeit bestätigt auch die Geberseite. In einer zweitstufigen Erhebung unter 24 Vergabeinstitutionen, deren Nachhaltigkeitswettbewerbe relevant für Unternehmen der Ernährungswirtschaft sind, wurden im Januar 2014 die Erfolgsfaktoren erfasst, die aus Sicht der Vergabeinstitutionen besonders bedeutsam sind, um am Markt zu bestehen. Diese Parameter lassen sich in sieben miteinander verwobenen Kategorien zusammenfassen, unter anderen der organisationale Rahmen, das Vergabekonzept, die Finanzierung sowie die Kommunikation- und Öffentlichkeitsarbeit der Vergabeinstitution. Die Parameter innerhalb der Kategorie „Kommunikation" gelten als die wichtigsten Erfolgsgrößen (Gebhardt, 2016; Gebhardt et al., 2015). Evidenz über positive Effekte für prämierte Unternehmen beschreiben einige Studien, beispielsweise hinsichtlich einer höheren Zahlungsbereitschaft von Verbrauchern (z.B. Klink-Lehmann et al., 2019; Santos et al., 2019; Hui et al., 2016; Mesthrige Jayantha & Sze Man, 2013), oder einer Zunahme an Glaubwürdigkeit und Kundenzufriedenheit (z.B. Lasrado, 2017; Schulingkamp & Latham, 2015; Nelson & Botterill, 2002). Über die Intensität der Wirkung von Nachhaltigkeitsawards liegen jedoch noch fast keine Studien vor. Im Selbstbericht bestätigen einige Unternehmen eine positive Medienresonanz nach dem Erhalt eines Nachhaltigkeitsawards, die je nach Art und Reichweite des Awards – und der darauf abgestimmten eigenen Unternehmenskommunikation – jedoch unterschiedlich stark ausfallen kann. Einige Unternehmen haben von einem Preiserhalt mehr oder eine länger anhaltende Resonanz in der Öffentlichkeit erwartet (Gebhardt & Fülle, 2018; Gebhardt, 2018b).

Innovationskraft

Nachhaltigkeitswettbewerbe können nach ihrer Ausrichtung

charakterisiert werden, darunter als Innovationspreise, die nachhaltige Business-Konzepte voranbringen möchten, oder als Lernpreise, wie es der CSR-Preis der Bundesregierung postuliert. Alle teilnehmenden Unternehmen erhalten bei letzterem Einzelauswertungen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen, die interne Verbesserungsprozesse anregen können (Gebhardt, 2018a). Seitens der Unternehmen besteht an solchen individuellen, im besten Fall kostenlosen Feedbacks auf ihre Bewerbung ebenfalls großes Interesse (Gebhardt & Fülle, 2018). Darüber hinaus berichten sie von Lerneffekten bereits im Zusammenhang mit der Beschäftigung der Wettbewerbsanforderungen oder der Zusammenstellung ihrer Unternehmensdaten für die Bewerbungsunterlagen. Die Teilnahme an einem Nachhaltigkeitswettbewerb steht selten am Anfang eines betrieblichen Transformationsprozess, sondern flankiert den betrieblichen Verbesserungsprozess oder dient als Highlight eines Meilensteins, einer Nachhaltigkeitsinnovation bzw. eines erfolgreich abgeschlossenen Projekts. Einige Unternehmen planen exakt den Zeitpunkt ihrer Teilnahme an einem NHA im Rahmen des strategischen Marketings. Viele berichten jedoch von den Schwierigkeiten einen zum Unternehmen passenden Wettbewerb zu finden und im stark wachsenden Markt der Nachhaltigkeitswettbewerbe den Überblick zu behalten, insbesondere gilt dies für kleinere Unternehmen und allen, die bisher noch an keinem NHA teilgenommen haben (Gebhardt, 2016; Gebhardt & Fülle, 2018).

Bei der Entwicklung der eigenen Kriterien orientieren sich die Vergabeinstitutionen teils an anderen NHA (Gebhardt, 2016) oder auch an weiteren Leitlinien oder Standards. Vor allem die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI), der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), die Sustainable Development Goals (SDG) sowie ISO 26000 sind bei sieben Vergabeinstitutionen handlungsleitend. Auch weitere ISO Normen (ISO 14040, 14051 und 50001), der UN Global Compact und Zertifikate wie der Blaue Engel

oder Fairtrade gehen bei in die Bewertungskriterien einiger NHA ein (Gebhardt & Kefer, 2019). Über die innovative Fortschreibung und internen Anpassungsprozesse der Vergabekriterien von Nachhaltigkeitswettbewerben gibt es bisher keine Studien.

Positive Effekte auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Das Erreichen von Wohlfahrteffekten ist in der Zielsetzung von Nachhaltigkeitswettbewerben oftmals verankert: es soll mit der Auszeichnung von Unternehmen ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet werden. Aus Sicht und im Selbstbericht von Unternehmen sowie Vergabeorganisationen gelingt dies gut, dies verdeutlichen die vorliegenden Studien (Gebhardt & Fülle, 2018; Gebhardt, 2016). In welcher Höhe und mit welcher Umweltentlastung dies einher geht, eine solchermaßen quantifizierte Messung der Effekte eines Preiserhalts bzw. der Auszeichnung von Unternehmen stehen indes weitestgehend noch aus. Die Selbstauskunft hierüber ist ein schwacher, aber kein valider Indikator. Studien über messbare Effekte von NHA wurden bislang erst auf CSR-Aktivitäten (Anas et al., 2015; Lyon et al., 2013; Virakul et al., 2009) und auf den Börsenkurs (Eroglu et al., 2016) der ausgezeichneten Unternehmen in asiatischen Ländern vorgelegt.

Herausforderung: Zugang

Von Herausforderungen im Zugang zu Nachhaltigkeitswettbewerben berichten viele Unternehmen (Gebhardt und Fülle, 2018; Gebhardt, 2016).

Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verbinden einen hohen zeitlichen und personellen Aufwand mit der Teilnahme an Nachhaltigkeitswettbewerben (Gebhardt, 2018b). Sie befürchten zudem im besonderen Maße unter einen Greenwashing-Verdacht gestellt zu werden und stellen daher besonders hohe Ansprüche in der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsperformance bevor sie darüber

extern kommunizieren oder diese gar besonders hervorheben möchten, wie dies mit einer Prämierung möglich ist.

Außerdem sind KMU strukturell dabei benachteiligt, einen Award zu gewinnen: Preiskategorien der Nachhaltigkeitswettbewerbe werden oftmals in drei Unternehmensgrößen (klein-mittel-groß) gleichermaßen geteilt (Gebhardt, 2016). Von den je zehn umsatzstärksten Unternehmen der Food-Branche (Handel und Hersteller) sind folglich fast alle mit einem Nachhaltigkeitsaward ausgezeichnet (Gebhardt, 2018a; 2017; 2016), deutlich unterrepräsentiert sind KMU unter den Gewinnern (Gebhardt 2019; Gebhardt & Fülle, 2018), wie auch der exemplarische Blick auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft verdeutlicht (Gebhardt et al., 2020; 2019; Gebhardt & Wischmann, 2017).

Die Grenzen von Awards liegen außerdem bei einer Überhäufung, da Wirkung und „Qualität einer Auszeichnung von ihrer Seltenheit abhängt“ (Frey & Neckermann, 2006).

Typische Gewinner

Es gibt die „typischen“ Gewinner von Nachhaltigkeitsawards (Gebhardt, 2019; Gebhardt & Fülle, 2018): Großunternehmen, endkundenorientierte Unternehmen sowie Unternehmen mit Mut zur Nachhaltigkeitsorientierung. Außerdem gewinnen solche Unternehmen häufiger einen NHA, die schon zuvor einmal für ihr Nachhaltigkeitsengagement mit einem Award ausgezeichnet wurden sowie Unternehmen, die über ihr Engagement berichten, einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen oder eine Nachhaltigkeitszertifizierung vorweisen. Auch Unternehmen der ökologischen Ernährungswirtschaft sind häufiger Gewinner, als Unternehmen anderer Wirtschaftszweige und Produktionsarten (Gebhardt, 2020c).

Es fehlt indes die Vielzahl der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) unter den Preisträgern. Wie man Unternehmen abholen kann, die sich bisher nicht intensiv mit Nachhaltigkeit beschäftigt

haben, können auch Nachhaltigkeitswettbewerbe bisher nicht lösen.

Teilnehmertableau

Preise beschreiben als Ergebnis eines komparativen, ordinalen Auswahlverfahrens letztlich die relative Exzellenz der Bewerteten und nicht die absolute. Beispielsweise kann der Sieger eines Wettbewerbs gegenüber den anderen Wettbewerbsteilnehmern zwar aus Sicht der Jury hervorhebungswürdig sein oder in einem Ranking bzw. Rating an erster Stelle stehen. Anhand des Gesamturteils seines Engagements in einem standardisierten kardinalen Verfahren wie sie Ratings oder Scorings zugrunde liegen, würden günstige Umstände, wie eine schwache Konkurrenz oder wenige Wettbewerbsteilnehmer, allenfalls zum „Leader" oder „Branchen-" bzw. „Testsieger", jedoch nicht zur bestmöglichen Bewertung wie ein „Triple A" (absolute Exzellenz) führen. Diese Variationen im Niveau des Nachhaltigkeitsengagements kann ein Nachhaltigkeitsaward häufig nicht abbilden (Gebhardt, 2016).

Empfehlungen für zukunftsfähige Nachhaltigkeitswettbewerbe

Unter dem Brennglas von Krisen, wie der Corona-Pandemie, treten länger bestehende konzeptionelle Schwachstellen besonders deutlich hervor. Dies kann auch als Chance für weitreichende Veränderungen und eine Neuausrichtung in Zukunft genutzt werden. Wohin die Reise von Nachhaltigkeitswettbewerben gehen wird, ist noch fraglich. Für zukunftsfähige Nachhaltigkeitswettbewerbe und Nachhaltigkeitswettbewerbe der Zukunft wird folgendes empfohlen:

(1) *Leuchtturm für andere sein*

Nachhaltigkeitswettbewerbe sind eine Plattform für Vorbilder und Leuchttürme nachhaltigen und ökologischen Wirtschaftens. Nachhaltigkeitswettbewerbe können erfolgreiche Ansätze von Unternehmen sichtbar machen sowie zur Nachahmung

entsprechender nachhaltiger Wirtschaftsweisen anregen. Nachhaltigkeitswettwerbe können und sollten nicht nur Leuchttürme herausstellen, sondern selber Leuchtturm und Wegweiser sein. Welche Möglichkeiten es im Rahmen von Wettbewerben gibt, das Potential kleiner und mittlerer Unternehmen zu stärken, oder die scheinbar „mutlosen" Unternehmen zu erreichen, und damit zur nachhaltigen Transformation beizutragen, muss seitens der Forschung noch stärker in den Blick genommen werden. Auch wie sich Nachhaltigkeitswettbewerbe selbst nach innen im Rahmen eines eigenen Nachhaltigkeits-, Innovations- oder Krisenmanagements und nach außen in Abgrenzung zu anderen Wettbewerben besonders vorbildhaft aufstellen, gilt es deutlicher zu berücksichtigen.

(2) Hochwertige Awards sichtbar machen

Damit Nachhaltigkeitswettbewerbe als Wegweiser für Unternehmen und für andere Wettbewerbe wirken können, müssen sie angesichts der wachsenden Anzahl an Wettbewerben und Preisträgern deutlicher sichtbar sein, und angesichts der Gefahr einer zunehmenden Verwässerung der Vergabeprozesse, ihre besondere Wertigkeit stärker herausstellen können. Um einen solchermaßen hochwertigen Nachhaltigkeitswettbewerb besser sichtbar zu machen und Orientierung für andere Vergabeinstitutionen und für Unternehmen zu geben, sollten a) Vergabekriterien und Vergabeprozess von Seiten der Vergabeorganisationen selbst transparent darstellt wird; b) Unterstützung und methodische Begleitung der Vergabe durch wissenschaftliche Partner erfolgen sowie c) ein interaktives, individuell abrufbares „Ranking" von Nachhaltigkeitswettbewerben entwickelt werden (Gebhardt, 2021). Langfristig sollte es zudem Mindestkriterien oder Standardanforderungen für Wettbewerbe geben. Die wichtigsten Kriterien eines solchen hochwertigen Nachhaltigkeitswettbewerbs sind dabei 1) Transparenz (über das Geschäftsmodell und alles was am Preis hängt), 2) Glaubwürdigkeit

(glaubwürdige und differenzierte Kommunikation) und 3) Wirksamkeit (Lerneffekte nach innen und außen) (Gebhardt, 2021). Solche Ansätze können sich an bestehenden Bewertungen von Ratingagenturen (z.B. Rate the Rater) oder von Zertifizierungen (z.B. www.label-online.de) sowie an Meta-Standards (z.B. Qualitätsstandard Arista für nachhaltiges Investment) oder weiteren Leitlinien (z.B. Regeln der guten fachlichen Praxis des Testens (BMJV, 2014)) orientieren. Mit „Awards Trust Mark" wird in England bereits ein mehrstufiger Ansatz der akkreditierten Zertifizierung von Wettbewerben vorgelegt.

(3) *Mehr Dialog und gemeinsame Transformationsanstrengungen wagen*

Es wird mehr Wissen darüber benötigt, welche Möglichkeiten für Veränderungen es in und von Nachhaltigkeitswettbewerben gibt oder welche bereits erfolgreich erprobt werden. Gerade in Krisensituationen werden Ideen und Ansätze noch genauer zu reflektieren sein, wie Vergabekonzepte und Prämierungen als wirksame Signale generell besser genutzt und wie die Transformationsanstrengungen zu mehr Nachhaltigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen sowie den noch „Mutlosen" unterstützt werden können.

Transformationsanstrengungen sind keine Aufgabe Einzelner, sondern sind von vielen verschiedenen Akteuren zu tragen. Dies gilt ebenfalls für Nachhaltigkeitswettbewerbe. Der Dialog und Austausch zwischen den Vergabeinstitutionen von Nachhaltigkeitswettwerben untereinander fehlt bisher weitestgehend oder erfolgt vor allem bilateral und ad hoc (Gebhardt, 2016). Interesse am Austausch und an mehr Dialog besteht indes (Gebhardt, 2021).

Besonders geeignet sind unabhängige Instanzen, wie wissenschaftliche und/oder staatliche Institutionen, die den Rahmen für Orientierung und gemeinsame Transformationspfade von Nachhaltigkeitswettbewerben setzen oder einen runden Tisch

etablieren können, um Dialog und Prozess zur Entwicklung hochwertiger Nachhaltigkeitswettbewerbe mit Wirkung auf den Transformationsprozess und die 17 SDGs weiter zu stärken.

Referenzen

Anas, A.; Hafiz, M. et al. (2015): The effect of award on CSR disclosures in annual reports of Malaysian PLCs. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 831–852.

Beckmann, M. & Schaltegger, S. (2014): Unternehmerische Nachhaltigkeit. In: Heinrichs, Harald und Gerd Michelsen (Hrsg.): *Nachhaltigkeitswissenschaften*, Springer Verlag; Berlin, Heidelberg, 321–367.

BMU (o.J.): 17 Nachhaltigkeitsziele – SDGs. Online: https://www.bmu.de/themen/europa-internationales-nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltige-entwicklung/nachhaltigkeitsziele-sdgs/.

BMJV (2014): Regeln der guten fachlichen Praxis des Testens. Online: https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF/Regel_Gutes_Testen.html.

Bruhn, M. (2010): *Kommunikationspolitik: systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen.* Vahlen: München.

Bruton, J. (2016): *Corporate Social Responsibility und wirtschaftliches Handeln: Konzepte – Maßnahmen – Kommunikation.* Erich Schmidt Verlag: Berlin.

Buddenberg, J.; Buhl, J. & Liedtke, C. (2014): Transition Enabling auf nationaler und Unternehmensebene – Ein Überblick unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. In: Meffert, H. et al.

(Hrsg.): *Sustainable Marketing Management*. Wiesbaden, 375–410.

Cowen, T. (2000): *What Price Fame?* Harvard University Press, Cambridge/London.

EC (2017): Financing Sustainability. Triggering Investments for The Clean Economy. EPCS Strategic Notes, Nr. 25.

English, J. (2005): *The Economy of Prestige. Prizes, Awards and the Circulation of Cultural Value*. Harvard University Press, Cambridge, London.

Eroglu, C.; Kurt, A. & Elwakil, O.S. (2016): Stock Market Reaction to Quality, Safety, and Sustainability. *Journal of Business Logistics*, 37(4), 329–345.

Frey, B. & Neckermann, S. (2006): Auszeichnungen: Ein vernachlässigter Anreiz. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 7(2), 271-284.

Gebhardt, B. & Fülle, J. (2018): Bedeutung von Nachhaltigkeitswettbewerben für Unternehmen in Deutschland. Bericht. Universität Hohenheim: Stuttgart.

Gebhardt, B. & Kefer, I. (2019): Ansätze und Herausforderungen der Implementierung von ESG-Kriterien in Wettbewerben und der unternehmerischen Nachhaltigkeitsbewertung. In: Kemfert, C., Schäfer, D., Semmler, W. & Zaklan, A. (Hrsg.): Green Finance: Case Studies. *Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung*, 88(3), 81-96.

Gebhardt, B. (2006): *Ökokaufhaus – Konzept der Zukunft?* Oekom, München.

Gebhardt, B. (2016): *Ausgezeichnet! Nachhaltigkeitspreise für*

Unternehmen der Ernährungswirtschaft. Schriften zum Nachhaltigkeitsmanagement, Dr. Kovac: Hamburg.

Gebhardt, B. (2017): Fairness und Nachhaltigkeitsawards. Herausforderungen und Ansätze für die Entwicklung von Vergabekriterien, Keynote-Vortrag am 16.11.2017 auf dem Experten-Workshop „Partnership Award", FibL Austria und AMA, Wien (Österreich). DOI: 10.13140/RG.2.2.29024.33283

Gebhardt, B. (2018a): Nachhaltigkeitsawards – ein politisches Instrument der individuellen Verhaltensbeeinflussung? In: Jana Friedrichsen, Kornelia Hagen und Johanna Mollerstrom (Hg.): Stupsen und Schubsen (Nudging): ein neues verhaltensbasiertes Regulierungskonzept? *Vierteljahresheft zur Wirtschaftsforschung*, 87(1), 133-153.

Gebhardt, B. (2018b): Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsawards in der deutschen Ernährungswirtschaft – Motive der Teilnahme und Kommunikation über einen Preiserhalt. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 27(15), 111-118, DOI 10.15203.

Gebhardt, B. (2019): Wer wagt, gewinnt!? Nachhaltigkeitswettbewerbe aus Unternehmenssicht. Vortrag auf dem 3. CSR-Kommunikationskongress 2019, Osnabrück.

Gebhardt, B. (2020a): Nachhaltigkeitswettbewerbe in Deutschland 2020. Übersicht und Methodik der Bestandsaufnahme. *Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte* Nr. 28, Universität Hohenheim, Stuttgart.

Gebhardt, B. (2020b): Quo vadis Nachhaltigkeitswettbewerb – Bedeutungsverlust als existenzielle Herausforderung? Keynote am 04.11.2020 auf dem Expertenworkshop

„Möglichkeiten und Ansätze zur Qualitätssicherung von Nachhaltigkeitsawards für Unternehmen“, online.

Gebhardt, B. (2020c): Bio gewinnt! Bedeutung von Nachhaltigkeitspreisen. Vortrag am 13.02.2020 auf dem Biofach-Kongress Bio wirkt, Nürnberg. DOI: 10.13140/RG.2.2.33667.86566.

Gebhardt, B. (2021): Quo vadis? Ansätze der Qualitätssicherung von Nachhaltigkeitswettbewerben für Unternehmen. Ergebnisse eines Experten-Workshops. *Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte* Nr. 31, Universität Hohenheim, Stuttgart.

Gebhardt, B. und Neumann, A. (2021): Sustainability “Heroes” in Times of Crisis – The Food Sector’s Perspective. 31. ÖGA-Jahrestagung „Strategien für den Agrar- und Ernährungssektor und den ländlichen Raum in Zeiten multipler Krisen“, online, 16-17 September, 2021.

Gebhardt, B. und Wischmann, I. (2017): Bedeutung von Nachhaltigkeitsawards in der Bio-Branche am Beispiel der milchverarbeitenden Industrie. In: Wolfrum, S.; Heuwinkel, H., Reents, H.; Wiesinger, K.; Hülsbergen, K.-J. (Hg.): *Ökologischen Landbau weiterdenken: Verantwortung übernehmen, Vertrauen stärken.* Dr. Köster: Berlin, 674-677.

Gebhardt, B., Deixler, I., Wißmann, I., Jungmair, J.A. und Pöchtrager, S. (2020): Exzellenz in der österreichischen und deutschen Molkereibranche – ein Vergleich. *Die Bodenkultur – Journal of Landmanagement, Food and Environment*, (72)2, 101-120.

Gebhardt, B., Ding, J., und Strohäker, T. (2019): Besser, schneller, nachhaltiger: Exzellenzkommunikation in der deutschen Milch- und Fleischverarbeitung im Branchen-

vergleich. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, (28)12, DOI 10.15203/OEGA_28.12.

Gebhardt, B., Reimers, C., Güse, C. und Sonntag, L. (2015): Erfolgsfaktoren von Nachhaltigkeitspreisen für die Ernährungswirtschaft. 55. *Jahrestagung der* GEWISOLA, Gießen. DOI: 10.22004/ag.econ.209239

Geisler, S. & Schrader, U. (2002): Auswertung wissenschaftlicher Anforderungen an die Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen. Lehr- und Forschungsbericht, Nr. 50. Lehrstuhl Markt und Konsum. Universität Hannover: Hannover.

Hansen, L. & Weisbrod, B. (1972): Towards a General Theory of Awards, or, Do Economists Need a Hall of Fame? *The Journal of Political Economy*, 80(2), 422-431.

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.* Eggenkamp Verlag: Greven.

Hui, E.C.-m., Yu, K.-h. & Tse, C.-k. (2016): The impact of environmental management awards and certifications in property management on property price. *Facilities*, 34 (5/6), 314–338.

Klink-Lehmann, J.L.; Yeh, C.-H. & Hartmann, M. (2019): The influence of wine awards and sustainability labels on consumers' WTP: An experimental study at the example of German "Riesling", 2019 Annual Meeting, July 21-23, Atlanta, Georgia, Online: https://ideas.repec.org/p/ags/aaea19/290863.html.

Lasrado, F. (2017): Perceived benefits of national quality awards: a study of UAE's award winning organizations. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 50–64.

Lyon, T.; Lub, Y.; Shib, X. & Yinc, Q. (2013): How do investors respond to Green Company Awards in China? *Ecological Economics*, (94), 1–8.

Mesthrige Jayantha, W. & Sze Man, W. (2013): Effect of green labelling on residential property price: a case study in Hong Kong. *Journal of Facilities Management*, 11(1), 31–51.

Nelson, C. and Botterill, D. (2002): Evaluating the contribution of beach quality awards to the local tourism industry in Wales — the Green Coast Award. *Ocean & Coastal Management*, 45(2-3), 157–170.

Santos, L.; Costa, H. & Alfinito, S. (2019): Sustentabilidade premiada: mudanças observadas entre organizações vencedoras do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade em Turismo (Awarded sustainability: observed changes among winners of the Braztoa Award of Sustainability in Tourism).

Schaltegger, S.; Windolph, S. & Harms, D. (2010): Corporate Sustainability Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? Lüneburg.

Schneider, A. (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortliche Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Verlag: Berlin, Heidelberg, 21–42.

Schulingkamp, R.C. and Latham, J.R. (2015): Healthcare Performance Excellence: A Comparison of Baldrige Award Recipients and Competitors, *Quality Management Journal*, 22(3), 6–22.

Virakul, B., Koonmee, K. & Gary McLean, G. (2009): CSR activities in awardwinning Thai companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 178–199.



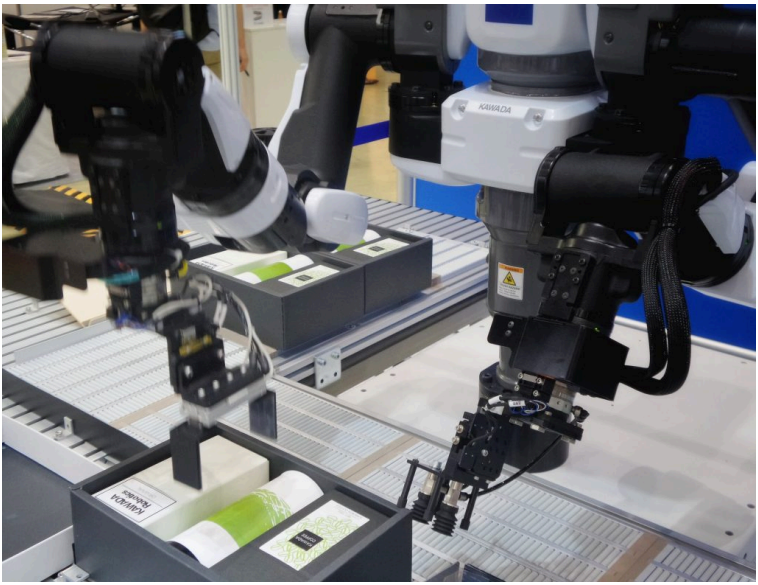
Dr. Beate Gebhardt
ist Leiterin der BEST Initiative (Business Excellence and Sustainability Transformation) am Fachgebiet Agrarmärkte der Universität Hohenheim, Stuttgart und Dozentin für CSR-Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn. Sie erforscht seit 2012 die Bedeutung und Wirkung von Nachhaltigkeitswettbewerben.
Kontakt: beate.gebhardt@uni-hohenheim.de

Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Vorreiter-Unternehmen starten in neue Ära der Digitalverantwortung

Der Corporate Digital Responsibility-Kodex 2021

PAMELA WILLE; ALEXANDER BRINK; UND FRANK ESSELMANN



Digitalisierung und Automatisierung der Produktion (Foto: Possessed Photography auf Unsplash)

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reicht weit zurück. Verstärkte Aufmerksamkeit bekam das Thema im Jahre 1970, als der US-Ökonom und Neoklassiker

Milton Friedmann seinen legendären und kontrovers diskutierten Beitrag über Unternehmensverantwortung mit dem Titel ‚The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits' in der New York Times veröffentlichte (vgl. Friedman 1970). Fast genau 50 Jahre später setzt die CDR-Initiative des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) mit der Veröffentlichung eines Corporate Digital Responsibility-Kodex nun einen wichtigen Impuls, der nicht nur eine weit umfassendere Verantwortung von Unternehmen einfordert, sondern diese außerdem auf die Herausforderungen des digitalen Wandels ausweitet. Der jüngst verabschiedete CDR-Kodex wurde zunächst von den fünf Unternehmen Deutsche Telekom, ING Deutschland, Otto Group, Telefónica Deutschland und Zalando unterzeichnet.

Von Pamela Wille, Alexander Brink und Frank Esselmann

Der Begriff Corporate Digital Responsibility geht ursprünglich auf die US-Managementberatung Accenture zurück, die damit im Jahr 2015 fundamentale Fragen der unternehmerischen Verantwortung in der digitalen Ökonomie adressierte (vgl. Cooper et al. 2015, 2). Seitdem werden normative Fragen von Digitalisierung verstärkt in der Managementliteratur diskutiert (vgl. PwC 2020; Esselmann et al. 2020, Brink/Esselmann 2021 im Erscheinen). Im Rahmen einer so genannten Shared-Value-Strategie werden sowohl wirtschaftliche Interessen als auch gesellschaftliche Bedürfnisse adressiert (vgl. Esselmann/Brink 2016). Im Zentrum steht die Minimierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Risiken durch die Digitalisierung und eine Maximierung von deren Chancen. Letztlich geht es um „die verantwortliche Gestaltung der Digitalisierung im Kerngeschäft des Unternehmens" (Esselmann/Brink 2016, 35).

Die CDR-Initiative – Geburtsstunde einer gemeinsame Lernreise

Das BMJV startete im Mai 2018 gemeinsam mit sechs Unternehmen die CDR-Initiative. Damit wurde „ein konzertiertes Engagement ins Leben gerufen, bei der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft

gemeinsam Prinzipien und Verpflichtungen für eine menschenzentrierte digitale Transformation entwickeln“ (BMJV 2021b). Zunächst musste ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen des digitalen Wandels erarbeitet werden. Mit Hilfe einer von der CDR-Initiative entwickelten Szenarientechnik wurden die Folgen der digitalen Transformation über konkrete Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis erläutert, um positive und negative Auswirkungen digitaler Aktivitäten konkret zu machen (vgl. BMJV 2019). Von dort aus wurde die Idee geboren, einen gemeinsamen Kodex zu entwickeln.

Dieser Prozess wurde von Anfang an durch das Institut für Verbraucherpolitik ConPolicy moderiert und seit 2019 durch die Unternehmensberatung concern in Kooperation mit der Universität Bayreuth wissenschaftlich begleitet.

Aufbau und Inhalt des Kodex – Prinzipien, Handlungsfelder und Ziele

Der Kodex versteht unter CDR freiwillige unternehmerische Aktivitäten, die insbesondere im Sinne der Verbraucher*innen über das gesetzlich Vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten (vgl. CDR-Initiative 2021). Er formuliert erstmals Prinzipien digitaler Unternehmensverantwortung und konkretisiert diese in Handlungsfeldern und zugehörigen Zielen. Alle Mitglieder der CDR-Initiative verpflichten sich, diese einzuhalten. Über regelmäßige Fortschrittsberichte werden anhand von konkreten CDR-Beispielen die Engagements der Unternehmen transparent und für Verbraucher*innen nachvollziehbar dargestellt.

Der Kodex besteht gegenwärtig aus neun Prinzipien, fünf Handlungsfeldern und fünfzehn Zielen. Die Prinzipien geben Orientierung in zentralen, aber auch kritischen Fragen der Digitalisierung generell (vgl. BOX 1). Für die weitere Konkretisierung wurden Ziele in den folgenden Handlungsfeldern definiert: 1. Umgang mit Daten, 2. Bildung, 3. Klima- und Ressourcenschutz,

4. Mitarbeitenden-Einbindung und 5. Inklusion. Zu einem späteren Zeitpunkt können weitere Handlungsfelder in den Fokus genommen werden, denn der gesamte Prozess versteht sich, der Dynamik der Digitalisierung Rechnung tragend, als Lernreise. Der Kodex richtet sich nicht nur an die Führungskräfte in Unternehmen, sondern auch an Politik und Zivilgesellschaft sowie vor allem an Verbraucher*innen.

Das Commitment – freiwillige Verpflichtung mit Reporting

Die Unternehmen bekennen sich öffentlich, die Prinzipien in den Handlungsfeldern im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland anzuerkennen sowie über ihren Fortschritt bei der Zielerreichung regelmäßig zu berichten. Damit wird nicht nur ein Versprechen abgegeben, sondern auch regelmäßig über den Fortschritt berichtet. Das ist ein starkes Signal für die Transparenz unternehmerischer Digitalverantwortung im europäischen Kontext und darüber hinaus.

Zwölf Fragen an Alexander Brink, Frank Esselmann und Pamela Wille



Podiumsdiskussion ‚Corporate Digital Responsibility: Wie kann Vertrauen im digitalen Raum gestärkt werden?' (v.l. Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Universität Bayreuth; Darija Bräuniger, Senior Manager Public Affairs, Zalando; Anja Heyde, Moderatorin; Lena-Sophie Müller, Geschäftsführerin Initiative D21), Online-Konferenz ‚Corporate Digital Responsibility als Kompass: Verantwortung und Vertrauen in der digitalen Transformation', Berlin 2021. (Quelle: YouTube-Screenshot)

1. **Warum braucht die digitale Transformation eine ethische Reflexion?**

Alexander Brink: Die digitale Transformation unserer Gesellschaft erfolgt in einer solch dramatischen Geschwindigkeit, dass sich die Verbraucher*innen aber auch Entscheider*innen aus Politik und Unternehmen aufgrund zunehmender Komplexität und Unsicherheit kaum noch orientieren können. Der technische Fortschritt mit all seinen Ausprägungen ist im Kern hoch ambivalent. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihren Weg innerhalb von moralischen Prinzipien und Normen zu finden (vgl. Brink 2021 im Erscheinen, Literaturquellen wurden von der Redaktion ergänzt). Diese Entwicklung erfordert insbesondere eine ethische Reflexion. Die Managementberatung Gartner sieht in der

Digitalethik sogar einen der Top 10 IT-Trends 2020 (vgl. Gartner 2019).

2. **Warum hat sich Ihr Ministerium diesem Thema gewidmet?**

Pamela Wille: Für das Justiz- und Verbraucherschutzministerium war es wichtig, dass es in dem dynamischen und heute in vielen Aspekten noch gar nicht absehbaren Gebiet der Digitalisierung weit vor der Gesetzgebung mit den gesellschaftlichen Kräften zu einem offenen Austausch zu Verantwortungsaspekten der Digitalisierung kommt. Daher wurde vom BMJV diese Initiative ins Leben gerufen.

Das Format hat sich entwickelt, es war auch zunächst so nicht in unserer Ressourcenplanung vorgesehen. Der Prozess startete 2018 als offener und auslotender, moderierter Dialog und Verständigungsprozess zwischen Unternehmen und Politik und hat mit dem Kodex jetzt einen Meilenstein erreicht. Aus meiner Sicht sind vor allem die Diversität der Beteiligten und die Offenheit des Austausches in dieser Form einzigartig. Wir haben viel voneinander gelernt und gemeinsam einen Kodex erarbeitet. Auch in Zukunft wird die CDR-Initiative maßgeblich vom Engagement ihrer Mitglieder abhängen. Um viele Details haben wir gerungen.

3. **Waren die Positionen der Unternehmen zu Beginn einheitlich?**

Pamela Wille: Naturgemäß weichen die Positionen von Unternehmen und Politik in vielen Punkten zunächst voneinander ab. Beispielsweise hätten wir vom Ministerium gerne einige der Empfehlungen der Datenethikkommission (DEK) noch prominenter im Kodex verankert. Zu den Zielen im Handlungsfeld ‚Umgang mit Daten" gibt es allerdings Maßnahmenvorschläge, in denen sich auch Empfehlungen der DEK finden. Damit ist die Anschlussfähigkeit gegeben. Ich würde mir wünschen, dass in Zukunft Unternehmen in ihren Maßnahmenberichten DEK-Empfehlungen bewusst

umsetzen. Jetzt ist erst einmal ein Anfang gemacht (vgl. Datenethikkommission 2019).

Allerdings gab es auch unterschiedliche Standpunkte innerhalb der Unternehmen. In einigen Unternehmen, so ist mein Eindruck, scheint CDR schon stark oder stärker verankert zu sein. Meine Anerkennung gilt daher auch besonders den Kolleg*innen, die die Überzeugungsarbeit innerhalb ihrer Organisationen geleistet haben. Gerade in der letzten Phase der Kodexverabschiedung standen wir in sehr engem Austausch mit den Kolleg*innen aus den Unternehmen.

Wir haben ausgelotet, was geht bzw. was warum nicht so leichtgängig ist, um so das bestmögliche Ergebnis herauszuholen. Oft ging es darum, dass ethisch und innovativ keine Gegensätze sind bzw. sich nicht ausschließen.

4. **Welche Themen bearbeitet der Kodex?**

Frank Esselmann: Wir adressieren in dem Kodex sehr bewusst die wichtigsten Säulen der digitalen Wertschöpfung. Das Fundament bildet der verantwortliche 'Umgang mit Daten'. Er ist Grundlage für annähernd alle kritischen Prozesse in der Digitalisierung. Darauf aufbauend spielt natürlich die Umsetzung durch und am Menschen eine zentrale Rolle – sie wird in den Handlungsfeldern ‚Bildung', ‚Mitarbeitenden-Einbindung' und ‚Inklusion' thematisiert.

Dazu kommt noch das hoch aktuelle Handlungsfeld ‚Klima- und Ressourcenschutz'.

Uns waren bei der Entwicklung zwei Aspekte sehr wichtig: Zum einen sollen Mitglieder der CDR-Initiative nicht irgendwo exzellent sein, aber andere wichtige Felder komplett vernachlässigen. Zum anderen wollen wir explizit auch der Chancen-Sicht Raum geben: Die Digitalisierung kann sehr viel Gutes bewirken. Der Kodex soll das abbilden.

5. **Sind Daten nicht zunächst mal ‚moralisch neutral'?**

Alexander Brink: Das würde ich auch so sehen. Der Vorname ‚Peter', der Nachname ‚Müller', das Datum ‚8. April 1980' und der Ort ‚Düsseldorf' haben jeweils für sich betrachtet zunächst keine moralische Relevanz. In der Kombination – vielleicht ergänzt durch ‚Adresse', ‚Bildungsgrad' und ‚Einkommen' – dann schon. Daten bekommen vor allem dann eine normative Relevanz, wenn sie kombiniert in so genannten sozio-technischen Arrangements eingesetzt werden, also wenn ein Algorithmus mit den o.g. Daten beispielsweise eine Kreditempfehlung ausspricht oder eine Versicherungspolice empfiehlt (vgl. Manzeschke/Brink 2020a-d).

Die besondere Herausforderung der Digitalisierung lässt sich durch das Collingridge Dilemma gut umschreiben: Während die normativen Wirkungen einer schwach entwickelten Technik wenig zu prognostizieren sind, ist eine normative Korrektur bereits stark entwickelter Techniken kaum noch möglich (vgl. Collingridge 1980). Natürlich ist nicht jeder digitale Prozess gleich normativ brisant – aber mit der Weiterentwicklung der Digitalisierung nehmen auch die Prozesse mit hoher Kritikalität, also hohen Risiken, zu und damit auch die Normativität in der digitalen Unternehmensverantwortung (vgl. Winter et al. 2021 im Erscheinen). Die Europäische Union empfiehlt übrigens jüngst, dass Anbieter von KI-Anwendungen sogar unterhalb hoher Risiken freiwilligen Verhaltenskodizes folgen und sich Initiativen anschließen sollten (vgl. EU 2021). In ambivalenten, aber auch konfligierenden und dilemmatischen Entscheidungssituationen leiten Normen die Individuen und die Unternehmen in ihren Handlungen – so die Theorie.

6. **Ist der CDR-Kodex für ein Unternehmen umsetzbar?**

Frank Esselmann: Das Thema muss fokussiert angegangen werden, in aller Interesse, nicht zuletzt auch dem der Verbraucher*innen. Mit Verhaltenskodizes sollte nicht das passieren, was heute bei Datenschutzerklärungen häufig die Realität ist: Schon aus Gründen

der Masse klickt man als Nutzer alles weg. Eine Möglichkeit der Fokussierung sind die oben erwähnten Kritikalitätsbetrachtungen. In dem Kodex sind wir den Weg gegangen, explizit aus Verbraucher*innensicht und Mitarbeitendensicht relevante Ziele zu formulieren, bei der Umsetzung aber keine Vorgaben, sondern nur Vorschläge zu machen. Damit können Unternehmen die effektivste Art der Zielerreichung wählen. Wir sehen es insgesamt als eine große Aufgabe in der CDR-Diskussion an, weiter an Verständlichkeit und Bewertbarkeit durch Verbraucher*innen, Mitarbeitende und generell Nicht-Fachleute zu gewinnen. So wird der Weg auch für Unternehmen lohnend.

Alexander Brink: Ganz zu Beginn der CDR-Initiative stand die Frage, ob man sich eher an allgemeinen Prinzipien orientieren sollte oder an konkreten Empfehlungen. Aus der Literatur weiß man um die Stärken und Schwächen beider Optionen. Während ein 'Codes of Ethics' eher allgemein gehalten, kaum sanktionierbar und in der Regel auch recht kurz ist, sind 'Codes of Conduct' konkreter, besser durchsetzbar, dafür aber länger und kleinteiliger. Im Ergebnis haben wir uns dann gemeinsam mit dem Ministerium und den Unternehmen für eine intelligente Kombination entschieden. Deshalb ist die grundlegende Architektur des Kodex dreigeteilt: Prinzipien, Handlungsfelder und Ziele.

Pamela Wille: Aus Sicht der Unternehmen könnte der Maßnahmenbericht auch als eine Art Self Assessment in Sachen unternehmerischer Digitalverantwortung angesehen bzw. genutzt und weitergeschrieben werden. Dabei geht nicht nur um ganz große und umfangreiche Maßnahmen oder Projekte. Aus meiner Sicht sind die kleineren Aktivitäten oftmals ebenfalls wertvoll, um von Verantwortungsübernahme zu künden oder anderen als gutes Beispiel zu dienen. Außerdem können auch geplante Maßnahmen im Bericht angegeben werden. Damit sollen u.a. Schwellenängste reduziert und die Aspekte der Lernreise und Weiterentwicklung unterstrichen werden. Ich könnte mir des Weiteren vorstellen, dass so ein Bericht auch für das Employer-Branding relevant sein könnte.

7. **Was macht die CDR-Initiative bzw. den CDR-Kodex so besonders?**

Alexander Brink: Die jüngsten Entwicklungen im Bereich Corporate Digital Responsibility haben ein Konvolut an Beiträgen, Studien, Initiativen, Regulierungen, Projekten und Maßnahmen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft produziert. Beispiele finden sich etwa in Branchenverbänden wie Bitkom und dem Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), Stiftungen wie der Bertelsmann Stiftung, der Stiftung Neue Verantwortung oder Thinktanks wie AlgorithmWatch und iRights.Lab.

Wir sehen in dem CDR-Kodex drei wesentliche Differenzierungen. Erstens betrachten wir die Initiative von Anfang an und konsequent als Lernplattform. Zweitens wird der Kodex nicht gegen, sondern gemeinsam mit den Unternehmen erarbeitet und weiterentwickelt. Und drittens steht neben dem Inhalt auch immer die Form wie z.B. der Wirkmechanismus, die Sprache, die Verständlichkeit, die Tonalität etc. im Zentrum einer erfolgreichen Implementierung von Normen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sondern aus der CR-Forschung bereits gut belegt. CDR ist letztlich auch Kommunikation.

Pamela Wille: Sowohl die Unternehmen als auch das BMJV haben sich mit Mut und Vertrauen auf diesen Prozess eingelassen. Mut dazu, vielleicht auch mal feststellen zu müssen, dass ein Weg nicht gegangen werden kann oder sollte. Vertrauen unter anderem darauf, dass es nur gemeinsam geht. Und dieses ‘zusammen’ hat Vorteile. Damit meine ich nicht nur die Darstellung von konkreten Maßnahmen in Berichten, die anderen Unternehmen als Impuls dienen können. In der CDR-Initiative des BMJV tauscht man sich über die verschiedenen Aspekte und anhand guter Beispiele vertraulich aus bzw. präsentiert diese im Kreis der Initiative – wobei es auch öffentlich zugängliche Veranstaltungen gibt. Dieser Austausch ist sehr wertvoll und in dieser Kombination (Unternehmen, Wissenschaft, Politik) einzigartig.

8. **Welche Rolle spielt die Ethik dabei?**

Alexander Brink: Die Erkenntnis, die dem Prozess zugrunde liegt, hat der renommierte Philosoph Jürgen Habermas in seiner Theorie kommunikativen Handelns schon in den 1980er Jahren des letzten Jahrhunderts ausformuliert. Im Zentrum seines philosophischen Zugangs steht der Diskurs derer, die von einer Entscheidung betroffen sind.

Die Kritik, die sich an seiner Philosophie damals äußerte, waren v.a. die realitätsfremden Annahmen, die an den so genannten idealen Diskurs gestellt wurden. Die Geltung von Argumenten waren idealerweise Verständlichkeit, Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit. Daran hat sich bis heute nicht geändert. Jürgen Habermas hat selbst mit seinem Werk ‚Die Anerkennung des Anderen' darauf reagiert und mit der Deliberation, also der Beratschlagung, eine Alternative zum Diskurs vorgeschlagen.

Unsere sich über nahezu 30 Sitzungen dauernde Aushandlung zwischen Recht, Wirtschaft und Wissenschaft kann im weitesten Sinne als eine solche Form der Beratschlagung betrachtet werden. Da wurde oft an der richtigen Formulierung gefeilt, Dinge wurden zurückgestellt – und ganz emotionsfrei geht das natürlich auch nicht. Was uns immer geholfen hat, waren gute Praxis-Beispiele, an denen man dann Zusammenhänge erklären konnte.

9. **Welche Herausforderungen bestanden bei der Begleitung des Prozesses?**

Alexander Brink: Zwei theoretische Herausforderungen standen im Raum: Auf welche Normen können sich die teilnehmenden Unternehmen verständigen und wie lassen sich diese Normen dann implementieren? Theoretisch gesprochen ging es um die Annäherung von Begründungs- und Anwendungsdiskurs. Beides musste unter realistischen Annahmen wie zeitlichen, finanziellen,

kompetenzbezogenen und fachlichen Restriktionen erfolgen. Gemeinsam mit ConPolicy hat das gut funktioniert.

Mit dem BMJV wurden die Verbraucherbelange, mit den Unternehmen der Markt und dann noch die Wissenschaft beteiligt. Vertiefende Expertisen wie z.B. in Sachen Datenschutz wurden dann fakultativ hinzugezogen. So hatten wir einen multiperspektivischen Ansatz, in dessen Zentrum die gemeinsame Lernreise stand.

Die Deliberation ist das Idealbild, eine Art Kommunikationskompass: Letztlich geht es um die approximative Annäherung an ein Idealbild, wohl wissend, dass man dieses nie erreichen kann. Erst recht nicht bei einer digitalen Transformation, deren Entwicklungen wir heute überhaupt noch nicht denken können.

Pamela Wille: Praktische Herausforderungen gab es auch. Die Komplexität und Unterschiedlichkeit von Unternehmensstrukturen, gerade bei großen Unternehmen, war recht fordernd. Z.B. gab es Situationen, in denen etwas für ein Unternehmen unproblematisch war und für ein anderes Unternehmen ungünstig.

Des Weiteren kann man sagen, dass je kürzer der Draht von der Arbeits- zur Leitungsebene war und je besser diese Ebenen innerhalb des Unternehmens vernetzt war, desto mehr schien möglich. CDR ist eher ein Top-down- als ein Bottom-up-Prozess. Außerdem sollte CDR zunächst selbständig und nicht als Teilaspekt von CSR gedacht und entwickelt werden. Sonst können Aspekte des digitalen Wandels zu kurz kommen.

10. **Was erwarten Sie nun von den Unternehmen?**

Frank Esselmann: Letztlich gibt der Kodex erste Leitplanken, innerhalb derer Unternehmen die besten Umsetzungsmöglichkeiten einer verantwortlichen Digitalisierung entwickeln können. Es gibt bereits tolle Unternehmensbeispiele in

den einzelnen Handlungsfeldern zum Thema 'Digitalisierung im Dienste der Nachhaltigkeit', die in einer eigenen Broschüre zusammengefasst sind (vgl. BMJV 2021a). Die Leitplanken sind natürlich nicht perfekt – für die Weiterentwicklung wünschen wir uns einfach eine Fortführung der so konstruktiven Zusammenarbeit, gerade auch wenn jetzt weitere Unternehmen beitreten und neue Impulse einbringen.

11. **Wie verhindert man Greenwashing?**

Alexander Brink: Das ist ein sehr valider Punkt. Ich glaube, es gab noch nie so viel Greenwashing im Markt wie gegenwärtig. Die Kombination aus freiwilliger Selbstverpflichtung mit einem verbindlichen Fortschrittsbericht schien uns der beste Mechanismus, um ein starkes Signal zu setzen, dass wir es ernst meinen. Wir haben uns dabei u.a. am UN Global Compact orientiert. Machen wir uns nichts vor, alle Beteiligten haben genug im beruflichen Alltag zu tun und was wir nicht brauchen, ist eine weitere Selbstverpflichtung, die nichts bewirkt, im Gegenteil: vielleicht nur blendet. Ein Teilnehmer-Unternehmen hat in einer der ersten Sitzungen zugespitzt formuliert: ‚Es muss auch ein wenig weh tun' – ja, Unternehmen müssen sich aus ihrer Komfortzone bewegen. Deshalb haben wir lange verhandelt, viel diskutiert, Kompromisse gemacht, auch konnten wir dann letztlich nicht alle Unternehmen mitnehmen. Aber dann ist es auch nicht verwerflich, die Dinge, die man gut macht, auch entsprechend selbstbewusst zu kommunizieren. Das können unsere fünf Erstunterzeichner auch tun. Dazu dient im Übrigen auch der Fortschrittsbericht – er ist Legitimation und Marketing zugleich – eine Maßnahme, um Greenwashing zu verhindern.

Pamela Wille: Letztendlich steht und spricht der Unternehmensbericht für sich bzw. für das Engagement des jeweiligen Unternehmens. In Bezug auf die Unternehmen, die CDR ernst nehmen, würde ich mir wünschen, dass, neben aller wichtiger und richtiger kritischer Analyse, die Bereitschaft der Unternehmen

mit angemessenem Wohlwollen betrachtet wird, sich diesem Prozess mit seinen Anforderungen zu stellen und anderen Unternehmen durch ihre Beispiele Orientierung geben zu wollen.

12. **Was steht in der Zukunft an?**

Pamela Wille: Zunächst wird der Fokus auf der Erweiterung des Mitgliederkreises liegen. Perspektivisch ist vieles möglich. Was die Internationalisierung angeht, wurde die Initiative 2019 schon einmal in kleinerem Kreis in Brüssel vorgestellt. Damals waren wir allerdings auf einem ganz anderen Arbeitsstand. Jetzt, mit dem CDR-Kodex kann sicherlich über weitere Schritte nachgedacht werden. Wir haben in der CDR-Initiative bereits neben den nichtöffentlichen Treffen weitere Veranstaltungsformate angestoßen wie den CDR-Impuls und CDR-Fachtagungen. Das werden wir in Zukunft verstärken. Weiterhin wird das Zusammenspiel von konkreter Unternehmenserfahrung, Verbraucher*innenrelevanz und die wissenschaftliche Reflexion wichtig sein. Wir sind gerade auf eine erste Kompromisslinie zugesteuert, die nun in den kommenden Jahren gemeinsam weiterentwickelt werden soll. Auch wenn ich mir noch viele weitere oder vertiefende Aktivitäten vorstellen kann, ist durch die bloße Existenz des Kodex ein wichtiger Schritt auf dem Weg des digitalen Wandels gemacht, auf dem wir uns nach wie vor oftmals in Suchbewegungen befinden.

Frank Esselmann: Vielen Teilnehmer*innen ist eine europäische Abstimmung wichtig und das ist aus Wettbewerbsgründen sehr nachvollziehbar. Europa kann Normen setzen, einzelne Länder kaum. Abstimmungen über Ländergrenzen hinweg werden sicher ihre Zeit brauchen, aber die CDR-Initiative hat einen guten Startpunkt formuliert.

Die neun Prinzipien des CDR-Kodex 2021

Prinzip 1: Gesellschaftliche Grundwerte
Wir setzen technische Systeme so ein, dass sie im Einklang mit unseren gesellschaftlichen Grundwerten wie Demokratie, Freiheit, soziale Marktwirtschaft und dem Gleichbehandlungsgrundsatz stehen und diese fördern.

Prinzip 2: Menschenzentrierung
Wir stellen den Menschen bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme in den Mittelpunkt.

Prinzip 3: Nutzen schaffen
Wir gestalten unsere technischen Systeme so, dass sie einen Mehrwert für Verbraucherinnen und Verbraucher liefern. Wir wägen Nutzen und Risiken für Verbraucherinnen und Verbraucher beim Einsatz technischer Systeme ab. Der Nutzen muss dabei die Risiken deutlich übersteigen.

Prinzip 4: Schaden vermeiden
Wir gestalten unsere technischen Systeme so, dass Verbraucherinnen und Verbraucher nicht geschädigt werden. Wir sorgen dafür, dass die Risiken technischer Systeme in technischer und sozialer Hinsicht kalkulierbar und beherrschbar bleiben.

Prinzip 5: Autonomie
Wir achten bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme die Selbstbestimmung der Verbraucherinnen und Verbraucher.

Prinzip 6: Fairness
Wir stärken bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme die Teilhabe und den Zugang zu einer digitalisierten Welt. Verbraucherinnen und Verbraucher werden nicht diskriminiert.

Prinzip 7: Transparenz
Wir informieren offen und verständlich über die grundlegenden

Funktionsweisen und Auswirkungen unserer technischen Systeme, die sich unmittelbar an Verbraucherinnen und Verbraucher richten.

Prinzip 8: Verantwortlichkeit
Wir stellen sicher, dass die Verantwortung für die Gestaltung und den Einsatz unserer technischen Systeme in letzter Instanz bei eindeutig definierten menschlichen Verantwortungsträgern liegt.

Prinzip 9: Nachhaltigkeit
Wir verfolgen im Rahmen der Digitalisierung das Ziel, zu einer ressourcenschonenden und sozial gerechten Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen beizutragen.

Literaturtipps

- Brink, A. (2021): Digitalethik. In: Aßländer, M. S. (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsethik, 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart (im Erscheinen).
- Brink, A./Esselmann, F. (2021): Corporate Digital Responsibility – Menschenzentrierung heißt Kundenzentrierung. In: Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth 17 (im Erscheinen).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019): Szenarientechnik der CDR-Initiative: > Link. Berlin (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2021a): CDR-Initiatve & Nachhaltigkeit. Maßnahmen, die zur Verwirklichung der 17 Nachhaltigkeitsziele (SDG) der Vereinten Nationen beitragen können (https://cdr-initiative.de/uploads/files/CDR_Nachhaltigkeitsziele.pdf. Berlin. (Abrufdatum: 1. August 2021).

- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2021b): Gemeinsam für mehr digitale Verantwortung. Pressemitteilung vom 24. Juni 2021, https://www.bmjv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/0628_CDR-Initiative.html. Berlin. (Abrufdatum: 1. August 2021).
- CDR-Initiative (2021): Der CDR-Kodex. https://cdr-initiative.de/kodex. (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Collingridge, D. (1980): The Social Control of Technology. New York.
- Cooper, T./Siu, J./Wei, K. (2015): Corporate Digital Responsibility. Doing Well by Doing Good. Hrsg. von Accenture. London.
- Datenethikkommission (Hrsg.) (2019): Gutachten der Datenethikkommission. Berlin.
- Esselmann, F./Golle D./Brink, A. (2020): Whitepaper Corporate Digital Responsibility. https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/ZD.B-Positionspapier_Final_web.pdf. Garching. (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Esselmann, F./Brink, A. (2016): Corporate Digital Responsibility. Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten. In: Spektrum. Das Wissenschaftsmagazin der Universität Bayreuth 12, 1, 38–41.
- EU (2021): Neue Vorschriften für künstliche Intelligenz – Fragen und Antworten. In: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/QANDA_21_1683. Brüssel (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Friedman, M. (1970): A Friedman Doctrine – The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, September 13, 17.
- Gartner (2019): Top 10 Strategic Technology Trends for 2020. In: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2020/. (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Manzeschke, A./Brink, A. (2020a): Ethik der Digitalisierung im Gesundheitswesen. In: Frenz, W. (Hrsg.): Handbuch Industrie

4.0. Recht, Technik, Gesellschaft. Berlin/Heidelberg, 1101–1117.
- Manzeschke, A./Brink, A. (2020b): Ethik der Digitalisierung in der Automobilbranche am Beispiel selbstfahrender Autos. In: Frenz, W. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft. Berlin/Heidelberg, 713–718.
- Manzeschke, A./Brink, A. (2020c): Ethik der Digitalisierung in der Finanzbranche am Beispiel der Finanzdienstleistungen. In: Frenz, W. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft. Berlin/Heidelberg, 1407–1413.
- Manzeschke, A./Brink, A. (2020d): Ethik der Digitalisierung in der Industrie. In: Frenz, W. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0. Recht, Technik, Gesellschaft. Berlin/Heidelberg, 1101–1117.
- PwC (2020): Digitale Ethik. Orientierung, Werte und Haltung für eine Digitale Welt. In: https://www.pwc.de/de/managementberatung/pwc-digitale-ethik-white-paper.pdf. (Abrufdatum: 1. August 2021).
- Winter, A./Esselmann, F./Brink, A./Germelmann, C. C. (2021): Menschenzentrierung als Ziel des Verbraucherschutzes im digitalen Kontext. Mit einem Higher Purpose in die praktische Umsetzung. In: Roth, S. & Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung. München (im Erscheinen).

Drei Fragen an Staatssekretär Prof. Dr. Christian Kastrop



Prof. Dr. Christian Kastrop

1. **Warum ist CDR ein wichtiges Thema für die Verbraucherpolitik?**

Durch die Unterzeichnung des Kodex und das Engagement in der CDR-Initiative übernehmen die Unternehmen freiwillig Verantwortung für einen verbraucherfreundlichen digitalen Wandel. Das Vertrauen der Verbraucher*innen wird hierduch gestärkt. Vertrauen ist die wichtigste Währung in der digitalen Welt!

2. **Warum sind die Prinzipien, die dem Kodex zugrunde liegen, wichtig?**

Prinzipien geben grundlegende Orientierung und Motivation für unser Verhalten. Unternehmenshandeln im engeren und im gesellschaftlichen Interesse sollte immer menschen- und werteorientiert ausgerichtet sein.

3. **Warum hat das BMJV diese Initiative ins Leben gerufen?**

Mit der CDR-Initiative haben wir ein Forum geschaffen, in dem sich Wirtschaft, Gesellschaft und Politik dauerhaft austauschen und verständigen, wie eine ökonomisch erfolgreiche und gemeinwohlorientierte Gestaltung der digitalen Transformation gelingen kann.

Informationen für Unternehmen

Unternehmen sind eingeladen, der Initiative beizutreten, wenn sie

- ihr Engagement in der Gestaltung einer verantwortlichen Digitalisierung zeigen,
- über Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg und im Austausch mit der Politik lernen und/oder
- das Thema mit uns zu einem Europäischen Wettbewerbsvorteil entwickeln wollen.

Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft sind Engagement im Bereich CDR, die Anerkennung des Kodex und entsprechendes Reporting.

- Ansprechpartner CDR-Initiative: cdr-initiative@bmjv.bund.de
- Webseite der CDR-Initiative: https://cdr-initiative.de
- Begleitung der CDR-Initiative durch concern GmbH: concern.de und Universität Bayreuth, Institut für Ethik und Management: www.i-em.de sowie ConPolicy: www.conpolicy.de

Nachhaltigkeit und technologischer Fortschritt gehören zusammen

Dr.Best verpackt Zahnbürsten plastikfrei

RAPHAEL STERMANN IM INTERVIEW



Foto: GSK

Seit August verpackt Dr.Best seine Zahnbürsten für Erwachsene – außer Vibration – plastikfrei. Die Marke gehört zum GSK-Konzern. Mit dessen Nachhaltigkeitsmanager für die DACH-Region, Raphael Stermann, sprach das CSR MAGAZIN über den Umstellungsprozess.

Das Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Herr Stermann, wie lange hat der Umstellungsprozess auf plastikfreie Verpackungen gedauert?



Foto: GSK

Raphael Stermann: Die Umstellung auf eine komplett plastikfreie Verpackung hat drei Jahre gedauert. Diesen Weg sind wir gemeinsam mit Fachexperten und Dienstleistern gegangen. Wir mussten die richtigen Innovationspartner finden – etwa auch für den Verpackungsmaschinenbau.
Dabei wollten wir keine Kompromisse eingehen:

So sollte der Borstenschnitt für den Kunden sichtbar bleiben, was wir durch zwei plastikfreie Sichtfenster – hergestellt aus dem nachwachsenden Pflanzenbestandteil Zellulose erreichen.

Wie kommt Ihre Initiative auf dem freien Markt an?

Das Thema Nachhaltigkeit ist wichtig für unsere Kunden. Und wir sind überzeugt, dass wir mit nachhaltigen Verpackungen – perspektivisch in allen Produktgruppen – die Chance auf einen positiven Einfluss und hohe Auswirkungen haben. Nachhaltigkeit soll Teil unserer Innovationskultur und als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verinnerlicht werden.

Wir wollen unseren Beitrag zu einer Reduktion der Treibhausgas-Emissionen leisten. Mit unseren Innovationen zielen wir auf jüngere nachhaltigkeitsaffine Menschen. Und zugleich haben uns Kundeninterviews gezeigt, dass Plastikfreiheit auch für ältere Menschen wichtig ist.

Nachhaltig und billig schließen sich in vielen Fällen aus. Sind Ihre Kunden bereit, mehr zu bezahlen?

Wir müssen schauen, wo wir uns positionieren. Dr.Best positioniert sich als Marke mit technologischem Fortschritt. Für Nachhaltigkeit alleine zahlt der Kunde nicht mehr – wohl aber für die Koppelung mit technologischem Fortschritt.

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit müssen wir die Konsumentenperspektive weiter im Blick behalten und offen kommunizieren. So streben wir an, den Zahnärzten mehr Informationen zur Verfügung zu stellen, die sie brauchen, um auch über Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Deshalb sind wir Gründungsmitglied der „Sustainability in Dentistry Initiative“ des Weltzahnärztebundes.



Foto: GSK

Plastikfreie Verpackungen sind das eine, plastikfreie Produkte das andere. Worin liegen die Herausforderungen bei den Zahnbürsten?

Nachhaltigkeit ist eine Reise, auf der wir am Anfang stehen. Die drastische Umstellung aller Zahnbürsten auf nachhaltiges Plastik ist schwierig: Denn wir müssen herausfinden, wie alternative Materialien reagieren – etwa im Zusammenspiel mit Farben. Und wie ist die Haftung? Wie koppelt sich Plastik mit Plastik? Zudem müssen wir Lebensmittelkontakt-Anforderungen beachten,

weshalb nicht jedes recycelte Plastik verwendet werden kann. Und nicht zuletzt müssen die Produkteigenschaften erhalten bleiben, etwa die Eigenschaften der Flexzonen, die meistens aus einer Mischung von TPE- und PP-Kunststoffen bestehen. Aber wir stellen uns der Herausforderung, mehr und mehr nachhaltige Alternativen zu Plastik auf den Markt zu bringen.

Wir haben bereits eine Bambuszahnbürste eingeführt. Damit waren wir nicht die ersten, aber wir haben den Bürstenschnitt angepasst. Jetzt haben wir eine Rundum-Verpackung aus nachhaltigen Materialien entwickelt und unsere erste klimaneutrale Zahnbürste mit Biokunststoff-Ansatz im Markt eingeführt, und streben weitere nachhaltige Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an.

Wie zahlt Ihr Engagement auf die Nachhaltigkeitsstrategie Ihres Konzerns ein?

Unser Engagement Teil einer größeren Logik: der GSK Customer Healthcare-Prinzipien. Bis 2025 sollen alle Verpackungen recyclingfähig oder kompostierbar sein. Die Marke Dr.Best hat dabei eine Vorreiterrolle im Unternehmen und kann Inspiration für andere Marken und Segmente sein. Von unseren Erfahrungen mit Technologien und Verpackungen profitieren andere GSK-Unternehmensbereiche – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

Vielen Dank für das Gespräch!

Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz

THEMA V

GLOBALE PARTNERSCHAFT STÄRKEN

Wie Unternehmen in Multi-Stakeholder-Initiativen Erwartungen gerecht werden

SDG17: "Das schaffen wir nur zusammen"

DANIEL SILBERHORN



Mangroven-Baumschule in Westbengalen (Foto: *Udo Gattenlöhner*, GNF)

Von allen Nachhaltigkeitszielen dürfte das SDG17, Partnerschaften zur Erreichung der Ziele, in den kommenden Jahren das wichtigste sein. Und zwar als eine Art Meta-Ziel und als Weg, um in allen identifizierten Bereichen eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Im August 2021 hat etwa der sechste Sachstandsbericht des Weltklimarates IPCC für den Bereich Klimawandel (SDG13) erneut

eindrücklich gezeigt: Unsere Nachhaltigkeitsthemen sind so groß, das schaffen wir nur zusammen. Doch wie werden Unternehmen hier den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht?

Gerade von Unternehmen wird erwartet, dass sie sich zu einem aktiven Teil der Lösung machen. Die Authenticity Gap-Studie 2021 von FleishmanHillard belegt etwa, dass die Erwartungen an die Wirtschaft, sich für Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeiterschaft einzusetzen, deutlich gestiegen sind. Dabei geht es um den ‚Impact'. Handeln und Anpacken sind gefragt, weniger schöne Worte und große Versprechen – die sowieso schnell unter Greenwashing- oder SDG-Washing-Verdacht stehen.

Nur von den eigenen Initiativen zu sprechen – nach dem Motto ‚Wir machen ja schon viel' – und diese in der Kommunikation den 17 SDGs zuzuordnen, das ist längst nicht mehr genug und kann sogar offene Ablehnung erzeugen. Denn Stakeholdern ist bewusst: Egal, wieviel wir bisher getan haben – es reicht nicht. Dementsprechend zeigt die Studie: Die meisten Unternehmen enttäuschen die Erwartungen der 10.000 Verbraucher:innen, die international zu 20 Branchen befragt wurden. In Deutschland äußern sich beispielsweise gerade mal ein Viertel der Befragten zufrieden mit dem Engagement der Unternehmen im als sehr wichtig gesehenen Bereich Klima- und Umweltschutz.

Ein zentrales Konzept des Engagements sind Multi-Stakeholder-Initiativen wie beispielsweise die One Planet Business for Biodiversity-Koalition, angestoßen von Danone während des UN-Klimagipfels 2019. Deren Mitglieder verpflichten sich, die Biodiversität in der Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion zu erhalten und zu fördern. Oder für eine sozial nachhaltigere Produktion von Kakao: die World Cocoa Foundation sowie das deutsche Forum Nachhaltiger Kakao, in dem etwa Mars Deutschland und Nestlé Deutschland Partner sind. In diesen Initiativen kommen Akteure aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zusammen, um gemeinsam Nachhaltigkeit

voranzubringen. Oder ebenfalls auf rein deutscher Ebene: das Forum Rezyklat, das Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Verpackungen zusammenbringt, 2018 von dm initiiert.

Kooperation mit internationalen NGOs gering

Tatsächlich zeigt sich: Fast alle Unternehmen (98%) arbeiten beim sozialen Engagement insbesondere auf lokaler Ebene mit NGOs zusammen, so eine Studie des Stifterverbandes und der Bertelsmann Stiftung. Bezüglich einer internationalen Zusammenarbeit bei den großen, globalen Themen nutzen wir in Deutschland aber noch längst nicht alle Möglichkeiten. Nicht einmal die Hälfte (43%) der über Ländergrenzen hinweg tätigen Unternehmen arbeiteten 2019 mit internationalen NGOs zusammen. Bei den rein national tätigen Unternehmen ist der Anteil mit neun Prozent noch niedriger. Damit lässt die Wirtschaft wertvolle Möglichkeiten ungenutzt, über das Instrument der Partnerschaften sichtbar und wirksam den gesellschaftlichen Erwartungen für ein Nachhaltigkeitsengagement in ihrem unmittelbaren Einflussbereich gerecht zu werden.

Die potenziellen Vorteile für Unternehmen liegen dabei auf der Hand: Externe Expertise, Glaubwürdigkeit, größere Reichweite und oftmals auch ein geringeres Risiko für das einzelne Unternehmen. Doch warum arbeiten NGOs und Initiativen mit Unternehmen der Privatwirtschaft zusammen? Wie sollte die Zusammenarbeit aus Sicht von NGOs aussehen, und wie kann man sie initiieren? Dafür haben wir mit zwei Organisationen gesprochen: dem Global Nature Fund (GNF) und der PREVENT Waste Alliance des Deutschen Ministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) .

Global Nature Fund: Garnelen-Handel und Mangroven-Ökosysteme

Kleinere und mittlere Unternehmen können sich beim Global

Nature Fund (GNF) ebenso einbringen wie große Firmen. Der GNF ist eine internationale Stiftung für Umwelt und Natur, mit globalen Projekten vom Schutz der Artenvielfalt in Südamerika über sauberes Trinkwasser in Südafrika bis hin zu gesunden Mangrovenwäldern in Bangladesch. Dort setzt sich eine Multi-Stakeholder-Initiative des GNF für eine nachhaltige Transformation des Garnelen-Handels ein, um die Ökosysteme zu schützen.

„Die Mangrovenwälder der tropischen Küsten gehören zu den wichtigsten und produktivsten Ökosystemen unserer Erde", sagt Ralph Dejas, Projektmanager beim Global Nature Fund. „Die ungebremste Ausbreitung der Garnelen-Aquakultur besonders in Süd- und Südostasien ist ein Hauptgrund für ihre Zerstörung. Gleichzeitig bietet eine nachhaltige Garnelenzucht großes wirtschaftliches Potenzial, den Schutz und die Wiederherstellung von Mangroven zu fördern."

Mehr als 50 Pilotfarmen betreibt der GNF derzeit mit lokalen Partnern, teilweise organisiert als Kooperative. Wichtig ist dabei besonders die Signalwirkung für die anderen Farmer, die dank dieser Pilotprojekte erleben, dass das nachhaltige Konzept aufgeht. Insbesondere der Handel in westlichen Ländern ist hier ein wichtiger Partner, um nachhaltig erzeugte Garnelen in den Kühlregalen zu platzieren und um bei den Verbrauchern ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen. Dafür ist ein glaubhaftes System und transparente Kommunikation entlang der gesamten Lieferkette nötig.

Gleichzeitig investieren Unternehmen in Beratung, Schulungen oder die Qualitätssicherung vor Ort.

Ins Gespräch kommt man als potenzieller neuer Partner am besten über persönliche Kontakte und auf Basis guter Erfahrungen mit bestimmten Unternehmen, so Ralph Dejas. „Manche NGOs sind erstmal skeptisch gegenüber gewissen Konzernen, inwiefern Greenwashing ein Thema sein könnte. Andererseits lässt sich über große Marken oft auch eine große Wirkung erzeugen." Generell

seien gerade durch das neue Sorgfaltspflichtengesetz viele Unternehmen sensibilisiert und an konstruktiver Zusammenarbeit ernsthaft interessiert. Diese wird auch erwartet: Partner müssen bereit sein, die Pilotprojekte aktiv zu begleiten und sich konstruktiv in den Dialog einzubringen.

Dabei muss es nicht ausschließlich harmonisch zugehen: „Ein Dialog kann nur gut sein, wenn es auch mal konträre Meinungen gibt", so Dejas. „Einfach etwas unterzeichnen, nicken und sich ein grünes Mäntelchen umhängen, das geht nicht. Unter dem kritischen Blick der Öffentlichkeit ist aber den meisten Firmen klar, dass es keine solche Schere zwischen Worten und Taten geben darf."

Ein nächster wichtiger Schritt des Projektes ist ein Dialogforum mit dem Lebensmitteleinzelhandel im Herbst 2021. Dort können interessierte Einzelhändler ins Gespräch kommen und Möglichkeiten ausloten. Dejas: „Das Interesse daran ist sehr groß, und gemeinsam können wir etwas erreichen."



In den Sundarbans (Foto: Thies Geertz, GNF)

PREVENT Waste Alliance des BMZ: Kreislaufwirtschaft statt Müll

Die PREVENT Waste Alliance wurde aus dem Bewusstsein heraus gegründet, dass eine wirkliche Kreislaufwirtschaft alle Perspektiven vereinen muss – auch weltweit. Die vom Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) initiierte Multi-Stakeholder-Initiative bringt Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und staatliche Institutionen zusammen, um die Herausforderungen des Abfallmanagements in Entwicklungs- und Schwellenländern zu adressieren.

„Nur gemeinsam schaffen wir es, von einem linearen Modell des Wirtschaftens wegzukommen", sagt Elena Rabbow, im Sekretariat der PREVENT verantwortlich für Kommunikation. „Wir müssen Produktion und Konsumgewohnheiten nachhaltig ändern. Um die SDGs zu erreichen, brauchen wir neue Geschäftsmodelle, Kooperation, Innovation und die finanzielle Power des privaten Sektors."

Finanziert werden von der Alliance derzeit neun Pilotprojekte in über 15 Ländern in Lateinamerika, Afrika, Asien und dem Balkan. Diese reichen von Finanzierungsmodellen wie erweiterte Hersteller-Verantwortung und Plastic Credits bis hin zur Integration von informellen Abfallsammlern. Rund 150 der 220 PREVENT-Mitglieder sind dabei aus der Privatwirtschaft, die Bandbreite reicht von lokalen Start-Ups in Entwicklungs- und Schwellenländern bis hin zum multinationalen Konzern. Vertreten sind Hersteller und Produzenten ebenso wie Abfallsammler oder -recycler.

Dabei bringen die Mitglieder vor allem ihre spezifische Expertise in die zahlreichen Arbeitsgruppen ein. In der Arbeitsgruppe zu Elektroschrott zum Beispiel geht es um einen lösungsorientierten Austausch, um den Umgang mit E-Schrott weltweit nachhaltiger zu gestalten. „Recycler aus unterschiedlichen Regionen der Welt sehen sich nicht als Konkurrenz, und oft bieten Lösungen aus einem Land wichtige Einblicke für andere Regionen", sagt Daniel Hinchliffe,

Koordinator der Arbeitsgruppe. „Auch wenn es mal keine einfachen Lösungen gibt, kann ein Austausch enorm helfen. Dabei bleiben wir nicht nur bei der Theorie, sondern zeigen durch Pilotprojekte, was machbar ist."

Für interessierte Unternehmen ist es wichtig, dass sie ihre Expertise und Ressourcen in die PREVENT einbringen. Denn erklärtes Ziel ist es, eine gemeinsame Basis für Kooperation zu schaffen. „Man muss dabei bereit sein, die Sorgen und Nöte der verschiedenen Stakeholder ernst zu nehmen und offen dafür sein, gemeinsam mit allen Beteiligten im Dialog neue Lösungen zu entwickeln", sagt Elena Rabbow. „Am wertvollsten sind für uns natürlich Partner, die anschließend die gemeinsamen Ergebnisse weiterverbreiten und sie selbst auch in ihren eigenen Geschäftsprozessen umsetzen."

Ein Fehler, den Unternehmen gelegentlich machen: „Es reicht nicht, einfach der PREVENT Waste Alliance beizutreten", betont Rabbow. „Kreislaufwirtschaft ist nicht einfach irgendein weiteres CSR-Thema. Das Konzept sollte zum Kern der wirtschaftlichen Tätigkeit im Alltag werden." Aber auch kleine Unternehmen sollten keine Scheu haben, in den Dialog zu treten: „Die Hürde ist klein."

Dementsprechend einfach ist es, einen ersten Kontakt herzustellen und sich online um eine Mitgliedschaft zu bewerben. Daran interessierte Unternehmen sollten vor allem in relevanten Bereichen der Kreislauf- oder nachhaltigen Abfallwirtschaft aktiv sein, etwa mit Fokus auf Plastik, Elektro- und Elektronikaltgeräte oder kommunale Abfallwirtschaft, und sich mit Blick auf Entwicklungs- und Schwellenländer engagieren wollen.

Rabbow weiter: „Der Circular Economy Action Plan der EU treibt gerade viele Akteure an, noch aktiver zu werden. Vielen ist bewusst: Ein Umdenken hin zu einer Kreislaufwirtschaft ist essenziell für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft. Und dieser Wandel funktioniert nur gemeinsam."

Daniel Silberhorn
ist Senior Advisor ESG & Sustainability Transformation bei slr consulting in Frankfurt/Main
dsilberhorn@slrconsulting.com



Dieser Text ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Als ein globaler Wertekatalog benennen die SDGs Transformations- und Nachhaltigkeitsziele für gutes Handeln auf dem Weg zu einer global gerechteren Welt.

In diesem Band beleuchten wir diese Ziele aus Unternehmensperspektive und fragen danach, welchen Beitrag ein verantwortungsvolles Wirtschaften zu ihrer Verwirklichung leisten kann.

Beispielhaft haben wir dazu die Bereiche Bildung, menschenwürdige Arbeit, nachhaltige Städte und nachhaltige Städte sowie die Bedeutung globaler Partnerschaften herausgegriffen.

ISBN 978-3-948709-11-2

9 783948 709112