



# CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.



Fachmagazin von CSR NEWS • Ausgabe 01/2018 • Heft 29 • 22657

## Balanceakt

*Wirtschaftsethik an Hochschulen*

---

**12** Nachhaltigkeit in der textilen  
Wertschöpfungskette

**30** Universitäten berichten  
über Nachhaltigkeit

# PLANET EARTH FIRST



**GREENPEACE**

# Editorial

## Wirtschaft geht immer...

... ist eine weit verbreitete Motivation, wenn Abiturienten vor der Wahl des richtigen Studienfachs stehen. Rund 2,8 Millionen Studierende sind im Wintersemester 2017/18 an einer deutschen Hochschule immatrikuliert. Betriebswirtschaftslehre ist dabei nach wie vor das beliebteste Studienfach – zumindest, wenn man die Anzahl der Studierenden als Maßstab nimmt. Tatsächlich gehört Betriebswirtschaftslehre zu den Vernunftfächern, ist die Motivation vor allem eine gute berufliche Perspektive und ein hohes Gehalt. Stärker von ihrem Interesse geleitet sind häufig die Studenten, die sich für die Volkswirtschaftslehre entscheiden.

Beiden gemein ist der steinige Weg durch die Zahlen. Die erste Begegnung mit den Wirtschaftswissenschaften endet nicht selten in einer Ernüchterung. Mathematik, Statistik oder Ökonomik sind nur selten die besten Freunde der Studierenden. Sie sind essentielle Grundlage einer Wissenschaft, die versucht die zunehmende Komplexität einer globalen Wirtschaft zu begreifen. Auf der Strecke bleibt dabei die kritische Auseinandersetzung mit einem Fach, aber noch viel mehr mit einer Realität, die gekennzeichnet ist von Verflechtungen, Kausalitäten und unterschiedlichen Wertesystemen.

Es braucht also noch eine Komponente, die zur kritischen Analyse anregt. Spätestens an dieser Stelle kommt die Philosophie ins Spiel oder etwas konkreter die Wirtschaftsethik. Diese Disziplin hat in den letzten zwanzig Jahren eine beachtliche Entwicklung genommen und gehört heute an manchen Hochschulen schon selbstverständlich zu einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium dazu. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Wirtschaftsethik innerhalb der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen noch immer eine Randerscheinung ist, wenn auch eine, die immer stärker ins Rampenlicht drängt.

In dieser Ausgabe haben wir uns ausführlich dieser Disziplin gewidmet. Wie ist der Status Quo an den Hochschulen, wie wird sich die Wirtschaftsethik entwickeln, welchen Einfluss nimmt sie auf das gesamte Studienfach und welchen Beitrag kann sie für die Persönlichkeitsbildung von Studierenden leisten?

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen

  
Thomas Beschorner

  
Thomas Feldhaus

  
Achim Halfmann



Prof. Dr. Thomas Beschorner,  
Wissenschaftlicher Direktor



Thomas Feldhaus,  
Chefredakteur



Achim Halfmann,  
Geschäftsführer

Schreiben Sie uns unter  
[editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net)



# Inhalt



## STANDPUNKT

### WELCHE WERTE NACHHALTIGES WISSEN FÖRDERN

State-of-the-Art Hochschulbildung  
von Harald Bolsinger ..... 6

### VERTRAUEN IST DIE HÄRTESTE WÄHRUNG

Werte. Verantworten. Haltung  
von Marina Kuckertz und Jürgen Kutsch ..... 10

## AKTUELL

### DIREKTE VERBINDUNG

Green Supply Chain Map ..... 54

## LIEFERKETTE

### DAS EXTRA FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT IN DER TEXTILEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Baumwolle aus Indien  
von Norbert Taubken ..... 12

### INTEGRATION IN DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Praxis Menschenrechte  
von Thomas Feldhaus ..... 18

## SCHWERPUNKT

### WIRTSCHAFTSETHIK AN HOCHSCHULEN

Zwischen Lehre, Forschung und Praxis  
von Achim Halfmann ..... 20

### PERSPEKTIVWECHSEL FÖRDERN

Vereine in der Hochschulbildung ..... 24

### NACHHALTIGKEIT VERPFLICHTET

Prinzipien für Verantwortung in der Managementbildung... 27

### PROF. ANDREAS SUCHANEK IM INTERVIEW

Wie zukünftigen Managern der Knast erspart bleibt  
von Achim Halfmann ..... 28

### HOCHSCHULINTERNER DNK

Universitäten berichten über Nachhaltigkeit  
von Achim Halfmann ..... 30

## KERNGESCHÄFT

### KLASSENKAMPF VON DER SEITE

Wirtschaftsethik  
von Thomas Feldhaus ..... 34



Der Fall Siemens  
Klassenkampf von der Seite

34



Digitalität?  
Bitte keine leeren Floskeln.

38

## MÄRKTE

### MEHR SCHEIN ALS SEIN?

Verantwortung in der Spielwarenindustrie  
von Thomas Feldhaus

32

## GESELLSCHAFT

### BILDUNG

Digitalität? Bitte keine leeren Floskeln.  
von Tong-Jin Smith

38

## PARTNER

Neues aus dem Partnernetzwerk

42

## SERVICE

Termine	46
Studien	47
Literatur	48
Personen	49

## VEREIN

### NETZWERKE FÖRDERN UM RESSOURCEN ZU BÜNDELN

KMU in Schleswig-Holstein

von Achim Halfmann und Thomas Feldhaus

50

CSR NEWS-Networking

52

## IMPRESSUM

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem Papier aus 100 % Recyclinganteil gedruckt. Das Papier stammt aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern und alle beteiligten weiterverarbeitenden Betriebe erfüllen die Anforderungen des FSC® für die Produktionskette.

**Sie haben Fragen**  
zum Bezug des CSR MAGAZINS oder  
zu Ihrer CSR-Partnerschaft?  
E-Mail: [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net)  
Tel.: +49 2192 8546458

### Herausgeber

Achim Halfmann (Geschäftsführer)  
Prof. Dr. Thomas Beschoner

### Chefredakteur

Thomas Feldhaus (V.i.S.d.P.)

### Redaktion

Achim Halfmann, Tong-Jin Smith, Holger  
Hembach, Norbert Taubken, Marina Ku-  
ckertz, Jürgen Kutsch

### Bildnachweis

**Titel/S. 20** © fairywong; **S. 6** © Harald J.  
Bolsinger; **S. 10** © T. Maelsa/BMAS; **S. 10** ©  
Kutsch, Kuckertz; **S. 12** © Taubken; **S. 17** ©  
Holger Hembach; **S. 18** © Deutsche Tele-  
kom; **S. 20** © Femnet, Daniel Peter, Uni  
Witten-Herdecke, Privat; **S. 32** © China  
Labor Watch; **S. 34** © Siemens; **S. 38** ©  
DIHK, CC; **S. 42** © Dibella, C&A; **S. 50** ©  
Achim Halfmann; **S. 52** © Stefan Obermeier,  
Privat;

### Ansprechpartner für Österreich

Karin Huber, CSR Company, Office Vienna  
Dorotheergasse 7/3AB, A-1010 Wien  
Tel.: +43 1 710 46 00  
E-Mail: [austria@csr-news.net](mailto:austria@csr-news.net)

### Anschrift CSR-NEWS GmbH

Verlag: Hauptstr. 6  
42555 Velbert  
Tel.: +49 2052 8000904  
Redaktion: Norddeicher Str. 128,  
26506 Norden  
Tel.: +49 4031 173599  
E-Mail: [redaktion@csr-news.net](mailto:redaktion@csr-news.net)  
[www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)

### Druck

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH  
Gutenbergstraße 1 36251 Bad Hersfeld

### Grafik

Kristin Albrecht, Himmelberg-Designwerkstatt,  
Würzburger Straße 31a, 97274 Leinach  
[www.himmelberg-design.de](http://www.himmelberg-design.de)

### Kommunikation (Anzeigen, Banner)

CSR NEWS GmbH  
Hauptstr. 6  
42555 Velbert  
Tel.: +49 2052 8000904  
E-Mail: [marketing@csr-news.net](mailto:marketing@csr-news.net)

### Erscheinungsweise

4 x jährlich – quartalsweise

### Bezugspreis

Monatlich 8,00 € (4,00 € für Studierende) –  
Beinhaltet die Ausgabe des Printprodukts  
„CSR MAGAZIN“, sowie den Zugang zum  
Online-Auftritt bei CSR NEWS.  
Erfüllungsort und Gerichtsstand sind Wipperfürth





## State-of-the-Art Hochschulbildung

# Welche Werte nachhaltiges Wissen fördern

**Hochschulen und Universitäten sind DIE Lernorte, in denen intellektuelle Vielfalt und das Verständnis für Nachhaltigkeit wachsen können. Sie sollen für Bildung im Spiegel des aktuellen Zustands der Gesellschaft sorgen.**

■ HARALD BOLSINGER

Die Gesellschaft ist es, die durch ihre Nachfrage das WAS dieser Bildung bestimmt und die einen normativen Rahmen für das WIE setzt. Das WIE beschreibt die Werte, die bei der Gestaltung der Bildung leitend sein sollen. Ein Mindestset (nur) zusammen funktionieren der Bildungswerte kann uns davor schützen, dass am gesellschaftlichen Anspruch nachhaltiger Entwicklung vorbei gebildet wird.

## Von der Forschung zur Lehre

Die Kernaufgaben von Einrichtungen höherer Bildung sind Forschung und Lehre. In der Forschung erfolgt die Produktion von Wissen und neuen Erkenntnissen. Diese Erkenntnisse gilt es zu dokumentieren, zu konservieren und in die Gesellschaft zu transferieren sowie von dieser diskutieren und kommentieren zu lassen. Wissenschaftliche Tagungen, Publikationen, Technologietransferveranstaltungen und weitere Methoden stehen dazu zur Verfügung. Die Lehre soll das alte und neu gewonnene Wissen vermitteln und die Kompetenzen zu dessen Anwendung bilden. Aktuelle und zeitgemäße Lehre setzt Beteiligung am Forschungsprozess voraus, da nur so das Verständnis für Lehrmeinungen auf dem aktuellen Stand bleiben kann.

## Vom Wissen zur Bildung

Forschende Wissensgenerierung und lehrende Wissensvermittlung alleine sichern aber noch keine hochwertige Bildung. Deshalb hat die Kompetenzorientierung in die Hochschulbildung Einzug gehalten. Wissen wird in seiner forschungsinduzierten Dynamik konstruktivistisch verstanden. Es wird akzeptiert, dass nur eine in Entwicklung befindliche Momentaufnahme thematisiert wird. Dazu gehört das Engagement und Involvement der Lernenden mit ihren unterschiedlichen Perspektiven, die das eigene Wissen aus der Lehre und durch die Lehre unter

Rückkopplung und im Diskurs mit Lehrenden konstruieren. Aus diesem Verständnis lässt sich ein Mindestrahmen für gelingende Lehre als Grundlage ganzheitlicher Bildung ableiten: Die Positionen der Lehrenden müssen transparent sein, Reflexion der Lehrenden durch die Lernenden muss bejaht werden. Dann ist eine Weiterentwicklung automatisch eingebaut, die zu neuen Forschungsfragen führt, welche wiederum mit neuem Wissen die Lehre bereichern. Der Diskurs als Teil der Lehre verfeinert dauerhaft jedes Lehrprogramm. Das Funktionieren dieses Kreislaufs erfordert jedoch spezifische Werte, damit die Forschung nicht zur narzisstischen Selbstverwirklichung Einzelner verkommt und die Lehre sich nicht im Nürnberger Trichter erschöpft. Um diesen Diskurs zu ermöglichen, benötigen die Lernenden einen Kontext, der es ihnen erlaubt, sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit auf die Auseinandersetzung, die Bewertung und die eigene Orientierung einlassen zu können und für ihre Zukunft neue Erkenntnisse zur Anwendung bringen zu können.

## Ein Werteset für hochwertige Hochschulbildung

Versteht man Hochschule als wahrheitssuchende und -produzierende Organisation im Auftrag der Gesellschaft, sind einige Werte unverzichtbar. Dazu gehören Menschenzentrierung, Vernetzung, Freiheit, Vielfalt, Internationalität, und Zukunftsorientierung auf der Basis von Wahrheitsliebe, Bescheidenheit, Demut, Reflexionsfähigkeit und Transparenz.

Verantwortungsbewusste Bildung geschieht, wenn Menschen mit Menschen in didaktisch sinnvoll gestalteter und lernzielorientierter Interaktion sind. It's a people's business! Die anthropozentrische Ausrichtung in allen Bereichen ist ein unbedingtes Muss, soll die Entwicklung des individuellen Men-



Harald Bolsinger  
› ist Professor für  
Wirtschaftsethik an der  
FHWS Hochschule  
Würzburg-Schweinfurt.  
harald.bolsinger@fhws.de

schen mit der Entwicklung seiner Befähigungen im Fokus stehen. Menschen sind keine Lernautomaten, deren Gehirne mit Digitalisierung standardisiert bedient werden können. Pädagogik und Didaktik gewinnen erst durch ihren menschlichen Kern an Sinnhaftigkeit. Die Wertvorstellungen der Lehrenden prägen die Lernenden in hohem Maße mit. Entscheidend für gute Hochschulbildung ist demnach nicht die technologische Infrastruktur oder gar die Mittelausstattung, sondern die Menschen. Die Auswahl und Besetzung von Lehrstühlen, das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal und die Passung von Lernenden und Lehrenden sind entscheidend dafür, dass nachhaltigkeitsorientierte Hochschulbildung überhaupt gelingen kann. Bei all den Selbstverwaltungsaufgaben und Bemühungen um fachliche Expertise kann dieser Aspekt leicht ins Hintertreffen geraten. Auch wenn der Mensch im Mittelpunkt steht, ist klar, dass dieser in Gemeinschaft und dauernder Vernetzung lebt.

### **Normatives Querschnittsthema**

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der heutigen Zeit ist die Einsicht in den globalen Nexus aller sozialen, wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und geistlichen Teilbereiche, in die der Mensch gestellt ist. Dem ist geschuldet, dass auf vielen politischen Ebenen Bildung für nachhaltige Entwicklung als normatives Querschnittsthema ausgerufen und massiv gefördert wird. Vernetztes Denken und die Bewusstmachung aller systemischen Aus- und Wechselwirkungen bislang fast nur isoliert betrachteter Fachinhalte ist zum State-of-the-Art nachhaltiger Bildung geworden. Alles ist verbunden – über einen oder viele Knotenpunkte. Die Welt wird deshalb als wechselwirkendes Netzwerk von Netzwerken begriffen und analysiert. Teil dieser Netzwerke ist der gestaltende Mensch, der sich in dieser Eingebundenheit erkennt, um Orientierung zu finden. Derzeit wird dies nur noch vereinzelt von Menschen, welche die Eingebundenheit vehement leugnen und auf einer kleinen, isolierten und blinden Individualfreiheit beharren, abgelehnt.

Verantwortung ist vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis komplex geworden. Freiheit ist ohne Verantwortung nicht mehr denkbar, und die Verantwortung erfordert eine normative Definition, die ebenso umfassend und politisch ist, wie die vernetzte Welt um uns herum. Eine Option bieten hier derzeit die Sustainable Development Goals. Freiheit bedeutet heute das Verstehen der Zusammenhänge und verantwortungsvolles Handeln in freiwilliger

Einsicht als Mitmensch und als Teil des durch seine Komplexität ehrfurchtgebietenden Netzwerkes. Einsicht, Vorsicht und Rücksicht gehen einher mit vernetzter Freiheit in Verantwortung. Das erfordert heutzutage wesentlich mehr, als die Präsentation von einseitig geprägten Fachinhalten auf hohem wissenschaftlichem Niveau. Vernetzung muss spürbar werden – durch Interaktion mit dem Anderen: dem anderen Menschen, der anderen Kultur, der anderen Fachdisziplin, der anderen Technologie, dem anderen Denken. Sie prägt sich aus in der bejahenden Ermöglichung dieser Interaktion im internationalen Kontext, mit anderen Studierenden, mit Wissenschafts- und Praxispartnern und vielem mehr. Hier können neue Formen digitalisierter Interaktion hilfreich sein – aber niemals um ihrer selbst willen.

### **Freiheit ist Garant für den echten Diskurs**

Die Freiheit des Einzelnen, so wie die der Hochschulorganisation sind Garanten für den echten Diskurs um Inhalte, Richtungen und eine laufende Anpassung der Bildungsinhalte und –formen an die gesellschaftliche Realität, den wissenschaftlichen Forschungsstand und die politische Verantwortungsdefinition. Sich auf hohem Niveau zu bilden und bilden zu lassen, erfordert eine freie Entscheidung, ein eigenes Ja zur persönlichen Entwicklung in einem selbst gewählten Fachkontext. Die Freiheit von Wissenschaft und Lehre sichern die ständige Aktualisierung von Lehrinhalten und Bildungskonzepten. Gepaart mit der freiheitlichen Selbstbestimmung

unabhängig von Einflussnahme durch finanzstarke Partikularinteressen und Machtpolitik, kann Hochschule damit ihrem Bildungsauftrag gegenüber der Gesellschaft gerecht werden. Hierzu gehört auch die Freiheit, etwas nicht zu

tun, dem Mainstream nicht zu folgen oder individuelle Schwerpunkte in der inhaltlichen und konzeptionellen Ausrichtung der Hochschulen und ihrer Fakultäten zu setzen.

Aus dieser Freiheit ergibt sich automatisch die Pflicht zur Rechenschaft: Was tun wir als Lehrende? Warum tun wir es? Wie tun wir es? Welche Ziele verfolgen wir als individuelle Lehrperson, als Fachbereich, als Fakultät, als Hochschule oder als Hochschulverbund? Freiheitliches Handeln muss sichtbar werden in der offenen Rechenschaft über Mittelherkunft- und verwendung gleichermaßen wie in der Erklärung, warum welche Inhalte in Forschung und Lehre auf welche Art und mit welchen Partnern bewegt werden – oder eben nicht bewegt

**Freiheit ist ohne Verantwortung nicht mehr denkbar, und die Verantwortung erfordert eine normative Definition, die ebenso umfassend und politisch ist, wie die vernetzte Welt um uns herum.**

werden. Freiheit in „Ver-Antwortung“ ist notwendig für einen echten Diskurs. Das geschieht durch die Bereitschaft zu Antworten und Erklärungen über die gewählte Gestaltung der Bildung.

### **Vielfalt bei Meinungen, Inhalten und Lehrformen**

Ein Freiheitsindikator mit Eigenwert ist die Vielfalt. Sie bildet ab, ob Freiheit sich entfaltet. Freiheit führt zu vielfältigen Meinungen, Fachinhalten und Lehr- und Lernformen. Sind diese vielfältigen Meinungen, Fachinhalte und Lehr- und Lernformen nicht vorhanden, bestimmt entweder keine wirkliche Freiheit das System oder das betrachtete Bildungssystem ist zu klein, um diesen wichtigen Wert umsetzen zu können. In der Lehre ist eine ausreichende Anzahl an verschiedenen Fachgebieten notwendig, die sich in ihrer Vielfalt aneinander reiben können, um den unerlässlichen Diskurs lebendig zu halten. Zwergeneinrichtungen, die nur ein einziges Fachgebiet anbieten und in keinen größeren Kontext eingebunden sind, können diesen unverzichtbaren Wert nicht leben – geschweige denn verstehen. Sie neigen ganz natürlich dazu, im eigenen Saft zu schmoren und ihre Realitätswahrnehmung selbst zu verengen und können Nachhaltigkeit nicht in Ihrer erforderlichen Breite reflektiert erfassen oder gar hochwertig lehren.

Lehrinhalte erfordern die Präsentation verschiedener Sichtweisen zu einem Sachverhalt. Widersprüchliche Ansätze, Meinungen und Theorien sind in ihrer ganzen Vielfalt erforderlich, auch entgegen der „political correctness“, um Monologe in Dialoge und in Diskurse zu verwandeln. Hochschulen sind DIE Orte, an denen auch Minderheitsmeinungen im Widerstreit öffentlich Platz finden müssen. Dazu gehört es, Spannungen zu erlauben, zu begrüßen und auszuhalten, auch in einem vielleicht uneinigen Lehrpersonalkollegium, welches konstruktive Konflikte von der Beziehungsebene zu trennen in der Lage sein muss. Die Akzeptanz und die Bejahung von Vielfalt ist der Wert, welcher von allen akzeptiert sein muss, um wissenschaftliche Qualität möglich zu machen. Er ist gleichzeitig Verbinder zu allen anderen Werten.

### **Eingebunden in die globale Verantwortungsgemeinschaft**

Internationalität ist Ausfluss einer menschenzentrierten Vernetzung in echter Vielfalt. Hochschulen ohne internationale Verbindungen – ohne Menschen fremder kultureller Prägungen auf ihrem

Campus und in ihren Lehrveranstaltungen und Forschungsbemühungen – haben es schwer, ideologischer Eintönigkeit entgegenzuwirken. Die Eingebundenheit des Lernenden in die globale Verantwortungsgemeinschaft erfordert direkte und mitprägende Erfahrungen mit Lehrenden und Mitlernenden aus anderen Kulturen. Ein Verständnis für globale Verantwortung und ganzheitliche Nachhaltigkeit wächst durch persönliche Betroffenheit im Kreis der Bekannten und Freunde. Internationalität ist Voraussetzung, um unterschiedliche weltanschauliche Prägungen zu verstehen und Gemeinsamkeiten zu finden, die bei der nachhaltigen Gestaltung unserer gemeinsamen Welt hilfreich sind.

Zukunftsorientierung

Nachhaltige Hochschulbildung versteht sich immer zukunftsorientiert. Sie trägt eine klar kommunizierbare

**Die Ausrichtung als nachhaltigkeitsorientierte Hochschule in Administration, Forschung und Lehre ist ein klares Bekenntnis zu einem umfassenden Wunschbild der Zukunft für die Lernenden und die gesamte globale Gesellschaft.**

Vision in sich: Zum einen für das Individuum, das diese Bildung genießt und zum anderen für die Umwelt, die das Individuum aktiv oder passiv mitgestaltet. Es ist klar, dass diese Visionsfunktion nicht auf Neutralität basieren kann. Zukunftsorientierung ist nicht nur deskriptiv, sondern fordert und fördert die individuelle Normativität, die sich aus dem Diskurs heraus bildet. Die Ausrichtung als nachhaltigkeitsorientierte Hochschule in Administration, Forschung und Lehre ist ein klares Bekenntnis zu einem umfassenden Wunschbild der Zukunft für die Lernenden und die gesamte globale Gesellschaft.

Wie soll die Welt sein und wie können wir uns dem Zukunftsbild entsprechend verhalten? Die Art der Bildung und deren normativer Gehalt bestimmen schließlich mit einer zeitlichen Verzögerung von ca. 15 Jahren die Gestalt der Gesellschaft mit. Die Bewusstwerdung eigener Werte der Lernenden und die zu vermittelnde Kompetenz, die eigenen Überzeugungen intellektuell anspruchsvoll zu verteidigen, werden zum Teil der Zukunftsorientierung verantwortungsbewusster Bildung. So wird Hochschule zur wahrheitssuchenden und -produzierenden Organisation, die gemeinsam mit ihren Lernenden entdeckt, wie die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen sind.

### **Wahrheitsliebe, Demut, Reflexionsfähigkeit und Transparenz**

Diese 6 Kernwerte (Menschenzentrierung, Vernetzung, Freiheit, Vielfalt, Internationalität und Zukunftsorientierung) erfordern im Bildungsalltag ein Fundament von 4 stützenden Werten auf individueller Ebene, um als System optimal funktionieren zu können.



Wenn die aufrichtige Suche nach Wahrheit Antrieb für persönliche Forschung und die Gestaltung von Lehrinhalten ist, können Machtpolitik oder eine wechselnde politische Agenda der nachhaltigkeitsorientierten Bildung kaum mehr gefährlich werden. Verstehen wollen um des Verstehens Willens selbst und nicht nur zum Zweck, politische Ziele zu erreichen, ist Voraussetzung für die hohe Forschungs- und Lehrqualität, welche sich die Gesellschaft von Hochschulen erwartet. Immer näher an die als existierend empfundene Wahrheit heranzufinden und dies in Gemeinschaft vernetzt zu tun, ist der perfekte Antrieb für eine weitestgehend interessenfreie Forschung. In direktem Zusammenhang damit steht die intellektuelle Bescheidenheit bei der Diskussion von Forschungsergebnissen und Wissenschaftsmeinungen in der Wissenschaftswelt und der Lehre.

Angemessene Demut und das Bewusstsein, dass die präsentierte Wahrheit nur den aktuellen Stand widerspiegeln kann, fördert Diskussionsbereitschaft und Freiheit im Denken bei Lehrpersonal und Lernenden. Auch die Reflexionsfähigkeit stützt die unerlässliche Diskursbereitschaft und erfordert die Fähigkeit zu respektvoller Selbst- und Fremdkritik, z.B. in Form von Evaluationen in Forschung und Lehre. Transparenz im Forschungs- und Lehrkontext erfordert das Aufzeigen von im Wettbewerb stehenden Positionen für die Lernenden. Nur so können diese in die Freiheit geführt werden, ihre eigene Position zu finden und individuell zu begründen. Dazu gehört auch die Selbstoffenbarung der eigenen Prägung der Lehrperson, damit die Fachposition entsprechend eingeordnet werden kann und eine bereichernde Sichtbarkeit der existierenden Vielfalt zustande kommt.

### Positive Gestaltung einer menschenwürdigen Zukunft

Die ganzheitliche Betrachtung des Menschen und seiner Ethiken in seiner Eingebundenheit gleichermaßen in den globalen sozialen Kontext, die Natur und die wirtschaftlichen und technologischen Sphären mit allen Wechselwirkungen prägen eine zeitgemäße nachhaltigkeitsorientierte Hochschulbildung. Normativ aufgeladen und eingebettet in ein Werteset aus Menschenzentrierung, Vernetzung, Vielfalt, Internationalität, Freiheit und Zukunftsorientierung, gestützt von individueller Wahrheitsliebe, Bescheidenheit, Reflexionsfähigkeit und Transparenz wird Hochschulbildung zum Treiber für die positive Gestaltung einer menschenwürdigen Zukunft. Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit werden durch ein derartiges Werteset automatisch und dauerhaft transportiert und brauchen dann nicht als separate Werte aufgepfropft oder angeflanscht werden.



## Arbeit in Würde!

Die Nachrichten über **erschreckende Arbeitsbedingungen** in der weltweiten Bekleidungsproduktion reißen nicht ab. Näherinnen schuften für Hungerlöhne, werden zu Überstunden gezwungen und mitunter sogar geschlagen — **Ausbeutung prägt den Arbeitsalltag.**

Viele der Frauen wollen sich die unmenschliche Behandlung nicht weiter gefallen lassen. Mit Hilfe von Frauenorganisationen und Gewerkschaften klagen die Arbeiterinnen menschenwürdige Arbeitsbedingungen ein. Die Christliche Initiative Romero (CIR) unterstützt die mutigen Frauen in ihrem Einsatz vor Ort.

Hier in Deutschland schafft die CIR durch ihre Kampagnenarbeit **Orientierung im Konsumdschungel** und setzt sich für einen ethischen, verantwortungsvollen Konsum ein, der aktiv zu einer sozial gerechteren und nachhaltigeren Wirtschaft beiträgt. Durch unsere **enge Zusammenarbeit mit unseren Südpartner\*innen** können wir zudem den Lügen und Ausflüchten der hiesigen Konzerne Paroli bieten.

**Bitte unterstützen Sie unseren Einsatz für Arbeit in Würde!**

### SPENDENKONTO

**DARLEHNSKASSE MÜNSTER**

**IBAN:**

DE67 4006 0265 0003 1122 00

**Stichwort:** Arbeit in Würde



## Werte.Verantworten.Haltung

# Vertrauen ist die härteste Währung

Das Thema „werte-orientiertes Handeln“ in den (Unternehmens-) Alltag zu integrieren, stellt für Führungskräfte eine große Herausforderung dar. Der Spagat, zwischen ökonomisch notwendigen Anforderungen und gleichzeitig „Sinnvollen“ Ansprüchen Entscheidungen zu treffen, erfordert Selbstreflexion und einen bewussten Umgang mit Werten.

■ MARINA KUCKERTZ, JÜRGEN KUTSCH

Es mag zunächst seltsam erscheinen, das Wort „Liebe“ in den Kontext ökonomischer und unternehmerischer Zusammenhänge zu stellen, aber sie allein ist der Hauptweg der katholischen Gesellschaftslehre. Jede daraus beschriebene Verantwortung und Verpflichtung geht aus der Liebe hervor.

Auf der Suche nach einem eigenen Fundament, von dem aus eine Antwort auf die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit gegeben werden muss (Verantwortung), kann diese Einsicht hilfreich sein, denn sie öffnet den Blick über das Alltagsgeschäft hinaus in die Gesellschaft, in der sich ein Unternehmen bewegt.

## Glaubwürdigkeit unter Beweis stellen

Wir alle wissen, dass sich eine werte-orientierte Führung an den zunehmend komplexer werdenden Zusammenhängen in einer globalisierten Welt, die ihren Ausdruck in und vor der Haustüre jeden Unternehmens findet, zu orientieren hat. Umwelt, Migrationen, Digitalisierung und Work-Life-Balance sind nur wenige Schlagworte, die jede Führungskraft in den Blick nehmen muss, um seine Glaubwürdigkeit über seine betriebswirtschaftliche Kompetenz hinaus unter Beweis stellen zu können. Das ist umso wichtiger, da viele Menschen, insbesondere Jugendliche, angesichts sich immer schneller verändernder Rahmenbedingungen ihre eigene Orientierung verlieren und, die Mitte der Gesellschaft verlassend, den Rückzug in Nischen suchen oder anfällig werden für scheinbar einfache, populistisch vorgetragene Lösungen.

Folgen dieser Orientierungslosigkeit sind ein Mangel der individuellen Kommunikationsfähigkeit, begründet im Mangel, eigene Bedürfnisse und Wünsche zu erkennen und zu artikulieren und damit der Rückzug ins „Ego“, wo der Verlust des Glaubens an sich selbst und an das große gesellschaftliche Ganze schleichend fortschreitet.

## Vertrauen ist die klingende Münze

Insofern ist diese Entwicklung nicht nur schädlich für jedes nach wirtschaftlicher Prosperität strebende Unternehmen, sondern stellt auch eine Gefahr für unsere Demokratie dar, die ja bislang den staatlichen Rahmen für wirtschaftliche Freizügigkeit innerhalb eines vereinbarten Konsenses bot. Auch deshalb liegt es auf der Hand, unternehmerisches Handeln nicht nur anhand starker Bilanzen – so wichtig diese auch sind und bleiben werden – zu bewerten, sondern auch und gerade im Hinblick auf dessen Sozialkompetenz, die ja wiederum Grundlage ist für das Vertrauen, welches dem Unternehmen entgegengebracht wird.

Vertrauen ist die härteste Währung, Vertrauen ist die klingende Münze, mit der zuallererst Fachkräfte, zu oft an allen Ecken und Enden fehlend, gewonnen werden und mit der die Geldbörse des Verbrauchers geöffnet wird, wenn Produkte und Dienstleistungen auch ethischen Standards genügen sollen.

- Welche Werte sind es also, die dieses Vertrauen, diese nicht quantifizierbare Größe im menschlichen Miteinander schaffen?
- Aus welchen Werten lassen sich belastbare Definitionen dafür ableiten?



**Marina Kuckertz**  
› ist Coach im Bereich  
Prozess- und Führungs-  
kräfteentwicklung.

[kontakt@marina-kuckertz.com](mailto:kontakt@marina-kuckertz.com)



**Jürgen Kutsch**  
› ist Unternehmer aus Aachen  
und Gründer einer gleich-  
namigen Stiftung.

[mail@stiftung-juergen-kutsch.de](mailto:mail@stiftung-juergen-kutsch.de)

- Welche Grenzen haben Werte? Sind sie auch angreifbar?
- Wie lassen sich Wertschöpfung innerhalb betrieblicher Abläufe mit Wertschätzung aller daran beteiligten Personen verbinden?
- Wonach suchen Menschen, wenn sie Lösungen anstreben, und mit welcher Kompetenz wollen sie diese vermitteln?
- Mit welchen konstruktiven Mitteln werden Konflikte und gegenläufige Werte-Bilder in gemeinsame Auffassungen als Basis für konkrete Handlungen überführt?
- Gibt es ein Ende der Fragen über Werte?

Unserer Auffassung zufolge kann der Ansatz nur personal, also in der direkten Begegnung im konkreten Dialog erfolgen. Hier findet die Auseinandersetzung mit den Wünschen und Befindlichkeiten des anderen statt, und nur hier entsteht das Vertrauen, aus dem gemeinsam verbindlich gestaltet werden kann. Genau das ist der Raum, wo eine Bildung als Voraussetzung für Ausbildung und Lernen gewonnen wird – die Herzens- und Gewissensbildung.

### Dialog als Gradmesser

Einzig der direkte Austausch stellt das eigene Werte-Gebäude auf die Probe, und nur im Dialog und im gemeinsamen Umsetzen verfasster Pläne erfahren wir, ob die Quelle unserer eigenen Spiritualität sauber genug ist, um daraus eine Haltung zum gemeinsamen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Handeln gewinnen zu können – in allen gesellschaftlichen Bereichen, in die wir geführt werden. Obwohl sich Kirche als Träger der katholischen Soziallehre sozusagen im Wettbewerb mit anderen

Bekenntnissen und Anschauungen zu behaupten hat, ist ihr Ansatz, der die Person mit ihrer unveräußerlichen Würde in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen stellt, auch von anders denkenden Strömungen innerhalb eines demokratischen Gemeinwesens unumstritten: „Jeder Mensch ist einmalig und mit einer besonderen unveräußerlichen Würde ausgestattet. Er ist Träger, Schöpfer und Ziel aller gesellschaftlichen Einrichtungen und dafür verantwortlich, in Freiheit sich selbst zu entwickeln. Als soziales Wesen ist er von anderen Menschen abhängig und für andere Menschen verantwortlich.“

Sofern dies als gültiger Maßstab für ein Handeln, sowohl individuell als auch in der Eigenschaft eines Unternehmens, anerkannt wird, entsteht ein Verständnis und eine Entwicklung von vereinbarten Werten, die im Alltag eines jeden Orientierung bieten und ein Fundament schaffen, auf dem eine sicht- und berechenbare Haltung glaubhaft vermittelt werden kann – ein Boden, auf dem die Saat des Vertrauens gedeiht.

Diese unsere gemeinsame Auffassung, die sich in zweieinhalb Jahren intensiven Austausches herauskristallisiert hat, ist natürlich nicht in Marmor gemeißelt. Wir sind und bleiben offen für Vertiefungen dieser umfangreichen Materie – dialogisch und auf Augenhöhe. Wir laden ein zur Selbstreflexion über das eigene Werte-Fundament, bevor wir in die Auseinandersetzung mit dem anders denkenden und fühlenden Gegenüber führen. Wir fühlen uns berufen, Anstöße und Impulse zu geben – zum Wohle eines wertschätzenden Miteinanders in Unternehmen als wirkende Einheit inmitten der Gesellschaft.



## AUSSERGEWÖHNLICH. ENGAGIERT!

**WERDEN SIE »GLOBAL 200 PROTECTOR« UND  
BEWAHREN SIE DIE ARTENVIELFALT UNSERER ERDE.**

Die bunte Vielfalt der Tiere und Pflanzen ist beeindruckend. Von den Regenwäldern Afrikas über die Arktis bis zu unserem Wattenmeer – die „Global 200 Regionen“ bergen die biologisch wertvollsten Lebensräume der Erde. Helfen Sie uns mit Ihrer großzügigen Spende, sie zu erhalten und für die nächsten Generationen zu bewahren!

#### KONTAKTIEREN SIE UNS:

WWF Deutschland  
Nina Dohm  
Reinhardtstraße 18  
10117 Berlin

Telefon: 030 311 777-732  
E-Mail: [info@wwf.de](mailto:info@wwf.de)

**JETZT SCHÜTZEN:  
[WWF.DE/PROTECTOR](http://WWF.DE/PROTECTOR)**







Baumwolle aus Indien

## Das Extra für mehr Nachhaltigkeit in der textilen Wertschöpfungskette

Als zweitgrößter Exporteur von Baumwolle spielt Indien eine wichtige Rolle in der textilen Wertschöpfungskette. Welche Strukturen begegnen Textilunternehmen, die Nachhaltigkeit in ihrer Lieferkette sicherstellen wollen? Als Beiratsmitglied der Good Textiles Foundation konnte sich Norbert Taubken auf einer Feldreise ein eigenes Bild machen.

**U**m es zu Beginn auf den Punkt zu bringen: die heutigen textilen Lieferketten bergen etliche Tragödien vom Ausmaß einer „Rana Plaza“-Tragödie. Und dies insbesondere bei Baumwolle. Von der Fashion Brand bis zum Textilimporteur müssen sich Unternehmen heute vielschichtigen Herausforderungen stellen. Diese Notwendigkeit entsteht, weil Katastrophenbilder die öffentliche Meinung prägen, es der Werthaltung des Unternehmens entspricht oder weil schlichtweg die

Verfügbarkeit von Rohstoffen gesichert werden muss. Unterschiedliche Initiativen, Regulierungsvorgaben, Modellprojekte tragen zu positiven Veränderungen in den Wertschöpfungsketten bei. Einige Beispiele sind Cotton Made in Africa, das WE-Programm (Worldwide Enhancement of Social Quality) von GIZ und Tchibo, die Brancheninitiative BSCI (Business Social Compliance Initiative) oder das vom Bundesentwicklungsministerium initiierte Textilbündnis. Bei allem schon Erreichten: ein



Quantensprung wird erst dann möglich werden, wenn der Kunde bereit sein wird, weit entfernte Nachhaltigkeitseffekte mit höheren Preisen zu honorieren. Denn es ist zwingend notwendig, den Preis für nachhaltige Baumwolle vom Weltmarktpreis konventioneller Ware abzukoppeln. Für das Warum bietet dieser Beitrag einige Einblicke. Das Wie ist die große Frage, die alle Partner der Wertschöpfungskette beantworten müssen.

In Indien wie auch in Afrika ist Baumwollanbau die Lebensgrundlage von Kleinstbauern, die in dörflichen Gemeinschaften von 50 bis 150 Familien leben. Und jedes Jahr im Oktober gibt es in Indien ca. 5.000, manche Quellen sprechen auch 10.000, Fälle von „Cotton Farmer Suicide“. Ursache für die Selbsttötungen sind vor allem regionale Dürren, die häufig zu einem fast vollständigen Ausfall der Baumwollernte führen. Insbesondere bei Monokulturen steht dann die Existenz der Bauern und ihrer Familien auf dem Spiel. Die Rechnung ist einfach: Schlechte Ernte, kein Geld, kein Saatgut, keine neue Ernte. Auch Kredite, formell wie informell, sind für die Farmer kein Ausweg. Denn Zinsen von 60 Prozent p.a. sind durchaus üblich und das finanzielle Risiko liegt erneut bei den Kleinstbauern. 2016 töteten sich allein in einem einzelnen Dorf 49 Farmer! Frauen und Kinder bleiben schutzlos zurück und wandern dann oft in die Slums der Metropolen.

### **Chetna Organic: Kleinbauern geben sich eine Stimme**

Bheem Bai ist Witwe. Ihr Mann war Baumwollbauer und verstarb vor fast 20 Jahren an einer Vergiftung durch Pestizide. Sie ging nicht in die Großstadt, sondern blieb im Dorf. Seitdem setzt sich Bheem Bai dafür ein, die Landwirtschaft so zu führen, wie sie es noch von ihren Großeltern kannte. Sie wird engagierte Kämpferin für eine Rückkehr zur nachhaltigen Landwirtschaft. 2004 gründet sich aus den kleinbäuerlichen Dörfern heraus die Kooperative Chetna Organic, deren Vizepräsidentin Bheem Bai heute ist. Die Organisation vertritt inzwischen über 35.000 Farmerfamilien aus mehr als 500 Dörfern in den indischen Staaten Odisha, Maharashtra und Telangana. Jede Familie bewirtschaftet im Schnitt eine Fläche von etwa einem Hektar. Dabei pflanzen sie keine Baumwoll-Monokulturen mehr an, sondern nutzen Mischkulturen mit Gemüse und anderen Feldfrüchten. Eine Familie soll sich vom Baumwollertrag unabhängig machen und auch in schlechten Jahren durch das eigene Feld ernähren können.

Die Gründungsphase von Chetna Organic wurde kofinanziert durch die Rabobank. Heute ist es das erfolgreichste Genossenschaftsmodell weltweit in dieser Art der Entwicklungsunterstützung. Die Or-



**Bheem Bai...**  
ist Mitgründerin und  
Vizepräsidentin der Koope-  
rative Chetna Organic.

ganisation setzt auf höchste Nachhaltigkeitsstandards. Sie stellt den Farmern der Kooperative eigenes biologisches Saatgut zur Verfügung, lässt neue Chetna-Farmer ausbilden, kontrolliert die Anbaumethoden und bietet die Infrastruktur für Zahlungsverkehr, Kredite und Versicherungen. Bei Chetna Organic rückt die Lebenssituation in den Dörfern in den Mittelpunkt von Entscheidungen. Denn mittelfristig muss es darum gehen, vor Ort Perspektiven zu schaffen. Das erfordert die Bereitschaft für Investitionen in Brunnen, effiziente Öfen, den Zugang zu Schulen, in Infrastruktur und auch für neue Allianzen, um diese Themen gemeinsam anzugehen.

Der Erfolg gibt diesem Ansatz Recht: Die Resilienz der Chetna-Farmer ist deutlich gestiegen. Nur zwei Indikatoren dafür: Es gab in der schlechten Baumwollsaison 2015/16 bei Chetna-Dörfern keine Verringerung der geernteten Baumwollmengen - im Gegensatz zum konventionellem Baumwollanbau. Und einen Fall von Cotton Farmer Suicide hat es nach Aussage der Chetna Geschäftsführer unter den Farmern des Verbundes bislang noch nicht gegeben. Die größte Leistung der Chetna Coalition: Es ist eine Struktur entstanden, über die sich die Kleinbauern eine Stimme geben und den Zugang in den Markt sichern. In unserem "globalen Dorf" werden sie so zum Geschäftspartner für die internationale Textilindustrie und für Fashion Brands.

### **Der Umgang mit Chemikalien bei Anbau und Nassprozessen**

An den verschiedenen Stationen der Wertschöpfungskette von Baumwolle entstehen auch negative Auswirkungen auf Menschen, auf Klima und Umwelt. Das Austrocknen und Versalzen des Uralsees



ist zu einem großen Teil auf die Bewässerung usbekischer Baumwollfelder zurückzuführen. Der Eintrag von Dünger und Pestiziden in die Böden ist besonders bei extensiver Landwirtschaft wie in den USA und Australien oder bei unsachgemäßem Einsatz dieser Stoffe wie

beim kleinbäuerlichen Anbau in Indien oder Subsahara-Afrika zu beobachten. Entsprechend formuliert auch die Organisation Cotton Made in Africa, dass nachhaltiger Baumwollanbau immer durch einen effizienten Umgang mit Wasser, Dünger und Pestiziden geprägt sein sollte. CmiA hat berechnet, dass allein durch die Umstellung der Anbaumethode der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der afrikanischen Baumwolle um 40 Prozent reduziert wird. Die verbesserte Biodiversität kommt noch hinzu. Legt man die strengen Kriterien nach GOTS (Global Organic Textile Standard) an, müssen Pestizide und GMO-Saatgut ausgeschlossen werden.

Die relevantesten Umweltauswirkungen bei der Erstellung von Baumwolltextilien liegen in den so genannten Nassprozessen, in denen Chemikalien zur Verbesserung der Fasereigenschaften oder zum Färben der Stoffe eingesetzt werden. Insbesondere Greenpeace hat mit seiner Entgiftungskampagne immer wieder darauf aufmerksam gemacht. Die Auswahl der Chemikalien wie auch die sachgerechte, umweltschonende Entsorgung oder Wiederaufbereitung sind die Schlüssel zur Reduktion der dadurch verursachten Umweltschäden. Sollen Verbesserungen dieser Art in den Fabriken umgesetzt werden, sind deutliche Investitionen notwendig. Aus Sicht der Textilfabrikanten erfolgen sie dann, wenn sie durch Gesetzeskonformität geschäftssichernd werden oder durch Vorgaben von Handelspartnern vertriebsförderlich sind.

### Ordnung wird zum Rückgrat für Managementsysteme

Effiziente Veränderungen beim Chemikalienmanagement werden erzielt, wenn bei Management und Mitarbeiterschaft das Bewusstsein für die Gefahren gebildet wird. Das sollte auch die langfristigen Folgeschäden umfassen. Ein wichtiger Verstärker für Verbesserungen sind „Top down“-Prozesse, die jedem Mitarbeiter einen klaren Handlungsrahmen

aufzeigen. Auch hier gibt es unter indischen Unternehmern Vorreiter, die über eine Mischung aus klaren Vorgaben, Schulungen und Ordnungssystemen in ihren Fabriken eine Veränderung in der Sache und in der Einstellung erreichen. Ein auffälliges



Ordnung nach der 5S-Methode

Beispiel für den Aufbau von Managementsystemen findet sich in einem textilen Produktionsbetrieb, der auf Betreiben eines japanischen Handelspartners die 5S-Methode eingeführt hat. (Die fünf Handlungsschritte bei 5S werden im Deutschen etwa als Sortieren, Systematisieren, Säubern, Stan-

dardisieren und Selbstdisziplin übersetzt.) Ordnung und Strukturen werden an jedem Arbeitsplatz in einer Weise vorgegeben, wie es aus meiner Sicht schon fast übertrieben war: Selbst der Platz eines Lochers auf dem Schreibtisch ist festgelegt. Die Rücken von Aktenordnern werden mit Ornamenten bemalt, so dass auch ein Analphabet sofort erkennt, ob ein Ordner an der richtigen Stelle im Regal steht. Es ist erfolgskritisch, dass es gelingt die Fähigkeiten und Denkweisen der Arbeiter, aber auch ihre kulturellen und religiösen Besonderheiten bei der Umsetzung von Maßnahmen mit zu berücksichtigen.

### Aus glücklichen Bräuten werden unglückliche Arbeiterinnen

Baumwollfasern werden nach der Entkörnung in der Anbauregion meist in den südindischen Bundesstaat Tamil Nadu gefahren und dort zu Garnen versponnen. Viele Spinnereien nutzen noch immer

das Sumangali-Prinzip (etwa: „Glückliche Braut“), auch wenn es offiziell verboten ist. In den Volksgruppen der ländlichen Regionen erleben es El-

tern oft als Unglück, ihr Mädchen nicht verheiraten zu können. Sie können schlichtweg die – ebenfalls offiziell verbotene – Mitgift nicht zahlen. Nach dem Sumangali-Prinzip überlassen Eltern ihre Mädchen Spinnereibesitzern bei denen sie dann für mehrere Jahre leben und für einen sehr geringen Lohn arbeiten. Nach Ablauf der Zeit erhalten die Eltern einen Geldbetrag ausbezahlt, der für die Hochzeit des Mädchens eingesetzt werden kann. Die negative Seite: Die drei bis fünf Jahre können zu einer Leidenszeit für die Mädchen und jungen Frauen werden. Es gibt überlange Arbeitszeiten, Zwangsarbeit, Ausgeh- und Kontaktverbote zur Familie bis hin zu Missbrauchssituationen. Und die Mädchen können

**Der Wandel zu einem nachhaltigen Baumwollanbau in Indien kann nur gelingen, wenn die kleinbäuerlichen Strukturen gesund sind.**

kaum in ihre oft weit entfernt liegenden Dörfer fliehen, insbesondere nicht, wenn ihre Eltern vermeintlich vom versprochenen Geld abhängig sind.

Die Spinnerei einer Unternehmerfamilie nimmt die zumindest subjektiv empfundene Notlage der Eltern ernst und bietet analog zum Sumangali-Prinzip die Möglichkeit, einen Teil des Lohns über mehrere Jahre anzusparen und dann auszuzahlen. Allerdings werden die Rahmenbedingungen vertraglich festgelegt. Sie entsprechen bei Gehalt, Arbeitszeiten und -bedingungen mindestens den gesetzlichen Vorgaben, meist liegen sie deutlich besser. Zudem werden klare Vorgaben gemacht: Keine Mädchen unter 18 Jahren und nur aus Dörfern, die weniger als 8 km entfernt liegen, so dass der Kontakt zur Familie bleibt. Die Inhaber des Verarbeitungsbetriebs haben ihr Unternehmen nicht revolutioniert, aber immer mit Blick auf die Menschen Schritte in eine nachhaltige Richtung getan.

### Fairness und Partnerschaft

Der Wandel zu einem nachhaltigen Baumwollanbau in Indien kann nur gelingen, wenn die kleinbäuerlichen Strukturen gesund sind. Die Dörfer müssen auch für nachwachsende Generationen ein lebenswertes Umfeld mit Perspektive bieten. Zugang zu Bildung, Infrastruktur, Wasser. Wir müssen die Arbeits- und Lebensbedingungen der anonymen Zulieferer von Baumwolle in unserem Blickfeld haben, denn sie tragen die negativen Auswirkungen und Risiken des Baumwollanbaus. Dies umfasst auch umweltbewusstes Handeln, selbst wenn Effekte für Mensch und Natur oft erst langfristig auftreten.

Die Notwendigkeit für diese veränderte Aufmerksamkeit ergibt sich heute für alle Textilunternehmen und -händler. Denn schon aus betriebswirtschaftlichem Interesse sollten kurzfristige Transaktionen „Geld gegen Baumwolle“ oder „Geld gegen Textil“ durch interdependente Partnerschaften abgelöst werden. Dieser partnerschaftliche Ansatz ist nicht nur eine Frage der Fairness, sondern auch eines vorausschauenden Risikomanagements. Die Unternehmen sichern sich den Zugang zu wertvollen und nachhaltigen Rohstoffen und Vorprodukten. Dafür bekennen sie sich zu den Farmern mit denen sie arbeiten.

### Voraussetzungen für den Wandel

Ein Blick selbst in unsere Supermarktregale zeigt, dass nachhaltige Baumwolle im Trend liegt – und zwar quer durch alle Käuferschichten. Da der Verbraucher hier zunehmend Interesse zeigt, weckt dieses Begehrlichkeiten an dem Rohstoff und eröffnet zugleich die Chance für Veränderung. Diese kann gelingen, wenn drei Voraussetzungen erfüllt werden:



1. Der Preis für nachhaltige Baumwolle muss vom Weltmarktpreis abgekoppelt werden.
2. Für die Nachverfolgbarkeit („Traceability“) einer nachhaltigen Wertschöpfungskette müssen praxistaugliche Messverfahren bereitstehen.
3. Die geringe Bereitschaft für einen Mehrpreis bei nachhaltigen Produkten muss durch eine intelligente Einbindung der Verbraucher verändert werden.

### Vom Weltmarktpreis abkoppeln

Um Baumwoll-Kleinbauern und Entscheider in den Produktionsstätten von nachhaltigen Ansätzen zu überzeugen, müssen diese Gewinne erwirtschaften können, die mindestens vergleichbar mit denen durch konventionelle Baumwolle sind. Beim Anbau muss zusätzlich eine Lebensperspektive für die Farmerfamilien ermöglicht werden. Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit ist derzeit vieles nur finanzierbar, wenn Dritte investieren – oft altruistisch motiviert.

Nachhaltig im besten Sinne wird dieser Weg erst dann, wenn die Farmergemeinschaften vom volatilen und von ihnen nicht zu beeinflussenden Weltmarktpreis abgekoppelt werden. Sie können und sollten nicht mit automatisierten Agrarbetrieben in anderen Teilen der Welt konkurrieren. Tiefstpreise für Textilien sind nur mit großflächigen Monokulturen möglich – und wenn negative Umweltauswirkungen in Kauf genommen werden. In dieser kurz-sichtigen Rechnung haben Indiens Kleinbauern keine Chance.

Über einen fairen Preis für nachweislich nachhaltige Baumwolle würden wir die Farmer am Gewinn einer nachhaltigen Lieferkette partizipieren lassen und sie zu Geschäftspartnern auf Augenhöhe ma-

### Qualitätssicherung in einer Spinnerei:

*Die Frauen in diesem Betrieb können sich auf vertragliche geregelte Arbeitsbedingungen verlassen – eher eine Ausnahme.*



**Indiens  
Baumwollwirtschaft...**  
...ist von kleinbäuerlichen  
Strukturen geprägt.

chen. Sollte diese Entkopplung gelingen, profitieren Kleinbauern, die Umwelt, die Textilhändler, die Fashion-Brands und am Ende auch der Kunde.

### **Glaubwürdigkeit erfordert Nachverfolgbarkeit**

Die zweite Voraussetzung für den Erfolg nachhaltiger Textilien ergibt sich aus ihrer Nachverfolgbarkeit. Der Druck entsteht hier durch Produkt-Nachahmer, die ein starkes Verkaufsargument sehen, es ggf. aber mit der Nachhaltigkeitsqualität nicht ganz so genau nehmen. Ein Vorgehen ist eine reine Massenbilanzierung für nachhaltige Rohstoffe. Wenn Verbraucherschutzorganisationen, kritische NGOs oder Kunden sicher gehen wollen, dass ein Produkt das in der Nachhaltigkeitsauszeichnung liegende Versprechen auch unmittelbar einlöst, ist allerdings ein lückenloser Nachweis gefordert. Drei konkurrierende Methoden werden dafür derzeit genutzt.

Das Verfahren der **künstlichen DNA** basiert auf einer molekularen Kennzeichnung der textilen Faser. Das Auslesen erfolgt über eine recht aufwändige Laboruntersuchung. Um die Analysekosten halbwegs marktfähig zu halten, kann die Verifizierung nicht durchgängig über die Lieferkette erfolgen. Die Traceability entlang der textilen Wertschöpfungskette wird also unwirtschaftlich oder lückenhaft.

Bei der ebenfalls aufwändigen **Isotopenanalyse** entfällt die initiale Markierung der Faser. Die Zusammensetzung stabiler natürlicher Isotope erlaubt Rückschlüsse auf den geographischen Ursprung einer Fasern allerdings im Wesentlichen innerhalb der geografischen Breite, nicht aber der Länge. So ist die Aussagekraft der Ergebnisse recht begrenzt und damit manipulierbar.

Bei der **Pigmentmarkierung** werden mit einem Lumineszenz-Pigment markierte Fasern in geringer Konzentration in die Rohbaumwolle eingebracht. Die Prüfung kann dann überall entlang der Produk-

tionskette recht einfach mit Hilfe eines Spektrometers erfolgen. Das Verfahren zeigt damit deutliche Vorteile gegenüber den konkurrierenden Ansätzen, erfordert aber eine wenn auch geringe Anfangsinvestition am Ursprung. Dafür bietet es eine gerichtliche verwertbare Sicherheit und wird bereits in Natur- und Kunstfasern eingesetzt.

### **Der Hebel des Verbrauchers**

Wenn wir heute ein T-Shirt aus nachhaltiger Baumwolle einkaufen, dann machen das die Menschen in Dörfern in Indien oder Afrika möglich. Die Weichenstellung für deren Zukunft hängt auch an der Frage, welchen Preis uns Konsumenten deren Arbeit, deren Gesundheit, Bildung, Lebensumfeld und Zukunft wert sind. Der Verbraucher wird nur dann bereit sein mehr zu bezahlen, wenn er diesen Mehrpreis in Bezug zu einem Mehrwert setzen kann. Dies kann auf zweifache Art gelingen. Zum einen durch ein Produkt mit besonders wertigen Eigenschaften, die nicht nur in den Produkteigenschaften, sondern auch in seiner Entstehungsart liegen können. Zum andern durch die Begegnung mit Menschen, deren Alltag weit entfernt von unserem ist. Damit wir dieses „Extra für Nachhaltigkeit“ erreichen, müssen wir nicht nur die Nachhaltigkeitsinformationen teilen, sondern die Geschichten der Menschen hinter der nachhaltigen Baumwolle erzählen. Geschichten, durch die Menschen über Kontinente hinweg zusammenrücken können. So kann die Käuferin eines T-Shirts der Kleinstbäuerin aus Indien begegnen. Der Anbieter für Heimtextilien verfolgt die Reise der Baumwoll-Faser bis hin zur Tischdecke in seinem Geschäft.

### **Saatkorn für den nachhaltigen Wandel**

Die neuen Medien bieten die technischen Möglichkeiten, diese neue Art der Begegnung in unserem globalen Dorf herzustellen. Aber es gibt noch weitere Voraussetzungen: Es braucht die Möglichkeiten und Impulsgeber, dass die Menschen in Indien ihre positiven, aber auch negativen Erfahrungen festhalten. Es braucht geeignete Plattformen, diese Botschaften zu verbreiten. Und es braucht die Möglichkeit, um diese Erfahrungen in Sprache und Bilder zu überführen, die uns Menschen als Geschichten erreichen. Glücklicherweise gibt es Vorreiter – im Handel, bei Konsumenten, bei Produktionsstätten und im Rohstoffanbau. Sie zeigen bereits heute, dass ein nachhaltiger Wandel gelingen kann. Durch sie wurde bereits das Saatkorn für ein Storytelling zwischen den Welten gelegt. In dem Moment, wo wir uns als Verbraucher in den großen Textilabsatzmärkten der Situation am anderen Ende der Wertschöpfungskette öffnen, kann dieses Saatkorn für den nachhaltigen Wandel wachsen.

➔ [www.chetnaorganic.org.in](http://www.chetnaorganic.org.in)



**Dr. Norbert Taubken**  
› ist Gründer und Geschäfts-  
leiter der Nachhaltigkeits-  
beratung Scholz & Friends  
› Reputation

[norbert.taubken@s-f.com](mailto:norbert.taubken@s-f.com)



## CSR und Recht

# Renaissance einer Idee

## Die neue Regierung plant schärfere Sanktionen bei Wirtschaftsdelikten. Kommt jetzt das Unternehmensstrafrecht?

VON HOLGER HEMBACH

In vielen Ländern gibt es bereits ein Unternehmensstrafrecht: Unternehmen können für Fehlverhalten ihrer Mitarbeiter oder Manager mitbestraft werden. Bislang existiert diese Möglichkeit in Deutschland nicht. Das liegt vor allem daran, dass dem Strafrecht das Schuldprinzip zugrunde liegt. Eine Strafe setzt Schuld voraus oder persönliche Verantwortung und die können nur Personen tragen.

Das bedeutet allerdings nicht, dass nach bisherigem Recht keine Sanktionen gegen Unternehmen verhängt werden dürften. Vielmehr sieht eine Vorschrift des Ordnungswidrigkeitenrechts ausdrücklich Geldbußen gegen juristische Personen und Verbände vor. Allerdings haben Behörden im Ordnungswidrigkeitenrecht ein weites Ermessen, ob sie tätig werden. Zudem sind die Verfahrensvorschriften wenig detailliert geregelt. Dennoch wurden Initiativen, Unternehmen auch strafrechtlich zur Verantwortung zu ziehen – wie beispielsweise die des Landes NRW aus dem Jahr 2013 – bisher immer wieder mit dem Hinweis auf diese grundlegenden Prinzipien zurückgewiesen.

Das scheint sich jetzt zu ändern. Der Koalitionsvertrag sieht eine neue Regelung des „Sanktionsrechts für Unternehmen“ vor. Es ist also weiterhin nicht von Strafen die Rede. Die mögliche Höhe der Sanktionen soll dabei an den Umsatz der Unternehmen gekoppelt werden. Bisher beträgt die höchste Buße, die gegen Unternehmen verhängt werden kann, 10 Millionen Euro. Für Großunternehmen eine Summe, die sich leicht verschmerzen lässt und die oftmals den entstandenen Schaden nicht angemessen widerspiegelt. Der Koalitionsvertrag sieht nun vor, dass bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 100 Millionen Euro, Sanktionen von bis zu 10 Prozent des Umsatzes möglich sein sollen.

Eine wichtige Konsequenz der Einordnung in das Strafrecht ist, dass die Staatsanwaltschaft bei einem Anfangsverdacht verpflichtet ist, Ermittlungen aufzunehmen. Auch hier noch Möglichkeiten, das Verfahren etwa gegen Geringfügigkeit oder gegen Zahlung einer Geldauflage einzustellen. Der Grundsatz ist aber, dass die Staatsanwaltschaft ermitteln muss.



Der Koalitionsvertrag sieht auch klarere verfahrensrechtliche Regelungen im Bereich des Unternehmensstrafrechts vor. Dabei betont er den Bereich der internen Ermittlungen. Unternehmen, die den Verdacht haben, dass ihre Mitarbeiter strafbare Handlungen begangen haben, beauftragen oft Anwälte damit, den Sachverhalt zu ermitteln. Häufig, bevor der Fall nach außen dringt (und mit dem Ziel, eben das zu vermeiden), oder wenn Ermittlungsbehörden bereits tätig sind. Hier können schwierige prozessuale Probleme auftreten.

Das Vertrauensverhältnis zwischen einem Anwalt und seinem Mandanten ist im Strafverfahren besonders geschützt. Der Rechtsanwalt darf die Aussage verweigern; Durchsuchungen bei einem Anwalt oder die Beschlagnahme von Dokumenten, die das Mandatsverhältnis betreffen, sind nur unter engen Voraussetzungen möglich. Diese Sonderstellung gilt allerdings nur im Verhältnis zwischen einem Verteidiger und dem Beschuldigten. Da Unternehmen sich aber nicht strafbar machen können, stellt sich nach derzeitigem Recht die Frage, ob und in welchem Umfang das Ergebnis interner Ermittlungen vor dem Zugriff der Staatsanwaltschaft geschützt ist. Darüber hinaus sind Mitarbeiter, die bei internen Ermittlungen vernommen werden möglicherweise arbeitsrechtlich zur Auskunft verpflichtet. Im strafrechtlichen Ermittlungsverfahren haben sie dagegen eventuell das Recht die Aussage zu verweigern – z.B., um sich selbst nicht zu belasten. Auch das kann schwierige Rechtsfragen nach sich ziehen. Es ist zu erwarten, dass derartige Fragen nun geregelt werden.

Nach der Ankündigung im Koalitionsvertrag wird wohl auch der „Kölner Entwurf eines Verbandssanktionengesetzes“ ([www.verbandsstrafrecht.jura.uni-koeln.de](http://www.verbandsstrafrecht.jura.uni-koeln.de)) noch stärker in den Blick geraten, in dem eine Gruppe renommierter Rechtswissenschaftler ihr Konzept für ein Unternehmensstrafrecht vorstellen.

*Rechtsanwalt Holger Hembach berät zu Grund- und Menschenrechten*

➔ [info@hembach.legal](mailto:info@hembach.legal)

## Praxis Menschenrechte

# Integration in die Unternehmenskultur

Zur Achtung der Menschenrechte hat sich die Deutsche Telekom bereits 2003 mit einer Sozialcharta verpflichtet. Diese wurde nun überarbeitet und mit der Unterschrift des amtierenden Vorstands neu bekräftigt. Damit menschenrechtliche Risiken und Verstöße auch erkannt und verändert werden können, sollen nun alle Mitarbeiter des Konzerns geschult werden.

THOMAS FELDHAUS



Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung kann nur gemeinsam mit den Mitarbeitern eines Unternehmens gelingen. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Kommitment der Unternehmensführung, im Alltag muss CSR aber auch gelebt werden. Das erfordert neben Vorbildern auch Bildung. Mitarbeiter müssen zu den wichtigsten Themen geschult und sensibilisiert werden. Jedem Mitarbeiter sollte klar sein, welchen Beitrag er zur Reduzierung des Carbon Footprint leisten kann und er sollte erkennen können, wenn grundlegende Menschenrechte in seiner unmittelbaren Umgebung oder in seinem Tätigkeitsbereich gefährdet sind.

Für die Deutsche Telekom ist die Einbindung der Mitarbeiter essentieller Bestandteil des Nachhaltigkeitsengagements. „Wir sind auf den ersten Blick vielleicht kein ‚klassisch grünes‘ Unternehmen“, sagte Timotheus Höttges, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom bei der Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2017. „Aber wir nehmen Nachhaltigkeit ernst.“

Im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung ermittelt die Telekom mit einem eigenen KPI die Identifikation der Mitarbeiter mit dem CR-Engagement. Die letzten veröffentlichten Zahlen aus dem Jahr 2015 zeigen mit 78 Prozent hohe Zustimmung-



werte, sowohl für die Bewertung, als auch für die persönliche Identifikation mit dem CR-Engagement. Die letzte Mitarbeiterbefragung, in der auch dieser KPI abgefragt wurde, stammt aus dem Jahr 2017 und wird im kommenden Bericht veröffentlicht. Zudem wird im regelmäßig erscheinenden Sozialbericht die Einhaltung der Grundsätze und Prinzipien der Sozialcharta überprüft. 103 vollkonsolidierte Gesellschaften aus dem gesamten Konzern haben für den aktuellen Bericht über das Geschäftsjahr 2016 die vollständige Einhaltung der Sozialcharta gemeldet.

Basis für die Menschenrechtspolitik der Telekom sind die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte aus dem Jahr 2011. Sie bilden die Grundlage für die überarbeitete Sozialcharta, die jetzt Menschenrechtskodex & Soziale Grundsätze heißt, und den im letzten Jahr erneuerten Supplier Code of Conduct. Die CSR Richtlinie oder der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte sind neue rechtliche Anforderungen, die eine Auseinandersetzung mit dem Thema Menschenrechte erforderlich machen, hinzu kommen die Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder. Um das Thema aber in die Unternehmenskultur zu integrieren, ist die Einbindung der Mitarbeiter unerlässlich.

Deshalb will die Telekom weltweit alle 216.000 Mitarbeiter zum Themenbereich Menschenrechte schulen. „Wir haben im Januar mit dem weltweiten Rollout begonnen“, sagt Yvonne Hommes, die im Konzern für die interne Einhaltung der Menschenrechte zuständig ist. Bislang steht das als E-Learning angelegte Trainingsprogramm in einer deutschen und englischen Sprachversion zur Verfügung. In Kürze werden weitere Sprachen dazukommen. Man habe sich bewusst für ein breites Bildungsangebot entschieden, an dem alle Mitarbeiter teilnehmen können, erläutert Hommes. Kulturelle Besonderheiten und nationale Gesetzgebungen werden dabei berücksichtigt. „Grundsätzlich gilt unser Menschenrechtskodex und die sozialen Grundsätze aber weltweit“, sagt Yvonne Hommes.

Auslöser für das interne Bildungsprogramm waren der NAP und eine Menschenrechtsrisikoanalyse die im vergangenen Jahr bei T-Systems in Brasilien durchgeführt wurde. Mit den vorhandenen Prozessen und den Ergebnissen war man in Bonn zufrieden. „Im Nachgang entstand dann die Idee, das Thema Menschenrechte für die gesamte Belegschaft aufzubereiten“, so Yvonne Hommes. „Es geht darum, die Mitarbeiter für Menschenrechtsthemen zu sensibilisieren, vor allem auch in ihrer unmittelbaren Umgebung und ihrem Tätigkeitsbereich.“ Häufig würden Menschenrechtsthemen nur mit fernen Ländern in Asien oder Afrika in Verbindung gebracht. Ziel sei es, die

**Menschenrechte**

**Szenario 1 Information**

Hier geht es um die folgenden Menschenrechtsanliegen:

- Arbeitsbedingungen
- Recht auf Privatleben
- Mögliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechts

Unsere Konzernrichtlinie zu Employee Relations befasst sich mit den wichtigsten Elementen der Personalpolitik der Deutschen Telekom. Eines davon ist ein gesundes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben.

**Andere Personenkreise, deren Menschenrechte möglicherweise betroffen sein können**

Die Aktivitäten eines Unternehmens können sich nicht nur auf die Menschenrechte seiner Mitarbeiter auswirken.

Kunden, Kommunen und Arbeiter in Lieferketten können ebenfalls betroffen sein.

In den Kästen links finden Sie Beispiele für negative Auswirkungen auf die Menschenrechte anderer Personenkreise.

**Probleme ansprechen**

Wenn Sie Bedenken oder Fragen hinsichtlich Ihrer eigenen Menschenrechte oder der Menschenrechte anderer Personen im System der Deutschen Telekom haben, sollten Sie sich an Ihren direkten Vorgesetzten wenden und/oder eine E-Mail an die Kontaktstelle für Menschenrechte senden: [humanrights@telekom.de](mailto:humanrights@telekom.de).

Die Adresse finden Sie im Bereich Menschenrechte der [DT-Website](#). Sie können auch mit dem Hinweisgeberportal „Tell me!“ Kontakt aufnehmen:

**Beispiele aus dem E-Learning-Programm „Menschenrechte“:**  
Mit einfachen Inhalten sollen die Mitarbeiter für menschenrechtliche Risiken sensibilisiert werden.

Achtung der Menschenrechte in die Unternehmenskultur zu integrieren und nicht nur als Thema im Einkauf zu begreifen. „Jeder Mitarbeiter sollte verstehen, welchen Einfluss und welche Verantwortung die Telekom insgesamt hat“, so Hommes, „aber auch was das Thema Menschenrechte für seine unmittelbare Umgebung bedeutet, und was er tun kann, um diese auch einzuhalten.“ Das Schulungsprogramm führt anhand von vier Szenarien in das Thema ein. Dabei geht es dann um Diskriminierung, andauernde Arbeitszeitbelastung bis hin zur sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz.“ Verpflichtend ist die Schulung erstmal nicht. Eine groß angelegte interne Kommunikationskampagne zum Thema Menschenrechte soll allerdings für eine rege Teilnahme sorgen. Hommes: „Den tatsächlichen Erfolg können wir Ende des Jahres auswerten und dann eventuell notwendige Anpassungen vornehmen.“

Neben dem Erkennen von Risiken sollen die Mitarbeiter auch lernen, wie sie sich verhalten können, wenn ihnen Verstöße begegnen. „Dafür haben wir ein Menschenrechtspostfach eingerichtet“, so Yvonne Hommes. Dort eingehende Anliegen werden zunächst einem Plausibilitätstest unterzogen und dann mit den geeigneten Ansprechpartnern und Fachabteilungen bearbeitet. Hommes: „Jeder Mitarbeiter kann sich sicher sein, dass wir sein Anliegen bis zur Klärung verfolgen werden.“



**Yvonne Hommes:**  
„Häufig würden Menschenrechtsthemen nur mit fernen Ländern in Asien oder Afrika in Verbindung gebracht.“



## Zwischen Lehre, Forschung und Praxis

# Wirtschaftsethik an Hochschulen

Wohin steuert die wirtschaftsethische Lehre an Hochschulen? Wie gelingt die Balance zwischen philosophischer Grundlegung und der Zuspitzung auf konkrete Probleme in Unternehmen? Und was stärkt den Transfer in die Praxis? Zu Themen wie diesen hat das CSR MAGAZIN Hochschullehrer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

Die Fragen stellte Achim Halfmann

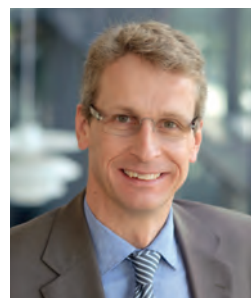


### Wie lassen sich Studierende für Wirtschaftsethik begeistern?

„Viele Studierende sind mit wirklich Herzblut dabei“, stellt **Prof. Markus Beckmann** von der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg fest. „Zwei Dinge erscheinen mir wichtig: Zum einen, Wirtschaftsethik so aufbereiten, dass Studierende Ansätze sehen, wie sie das, was ihnen normativ wichtig ist – wofür sie brennen, wo sie ihre Identität sehen, worin sie Sinn finden – im Wirtschaftsleben aufgreifen und umsetzen können, und zwar gerade auch in Unternehmen. Zum zweiten, mit Wirtschaft-

sethik ein Handwerkszeug zu entwickeln, sodass damit auch reale Probleme des Unternehmens - in der Supply Chain, im Team, im Zusammenspiel mit den Stakeholdern - gelöst werden können.“

Dass junge Menschen fast täglich in den Medien mit Fragestellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik konfrontiert werden, fördert ihr Interesse an dem Fachgebiet, hat **Prof. Dirk Ulrich Gilbert** von der Univer-



sität Hamburg beobachtet. „Vor diesem Hintergrund wollen die Studierenden sich dann auch in ihrem Studium mit solchen Problemen auseinandersetzen.“ Gilbert weiter: „Wir zeigen diesen Studierenden, dass neoklassische Theorien in der Ökonomie nur unzureichend in der Lage sind, viele der aktuellen Probleme in der Wirtschaft zu beschreiben, analysieren und lösen. Ausgehend von dieser These diskutieren wir dann Theorieangebote aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik mit den Studierenden“.



**Prof. Margit Meyer** von der Universität Würzburg hat in wirtschaftsethischen Veranstaltungen beobachtet: „Eine besondere Rolle spielen die jungen Frauen, die hier ihr ganzes Potential entfalten können und aufgrund der berühmten ‚weiblichen Intuition‘ einen besonderen Zugang zu diesen komplexen zukunftsorien-

tierten Themen und Herausforderungen finden und sich so richtig ausleben können.“

Auf die Verantwortung der Professoren weist **Prof. Markus Hupenbauer** von der Uni-



versität Zürich: „Es braucht dafür primär begeisterungsfähige und dialogbereite Lehrende. Lehrende, die nicht nur an ihre nächste Publikation in einem international renommierten Journal denken, sondern an die Studierenden, mit denen sie zu einer zeitlich befristeten Lern- und Lehrgemeinschaft zusammengeschlossen sind.“

Und für **Prof. Josef Wieland** von der Zeppelin Universität geht es auch um die in wirtschaftsethischen Veranstaltungen angesprochenen Themen. Es gelte, „die Ethik des Systems nicht aus dem Blick verlieren, etwa Fragen der Einkommensverteilung oder Gerechtigkeitsfragen.“



## Ist Wirtschaftsethik besser als eigenständige Vorlesung oder integriert in Ingenieur-, Wirtschafts-, Natur- oder Humanwissenschaften aufgehoben?

An dieser Stelle gehen die Meinungen der Hochschullehrer deutlich auseinander. Beide Positionen werden vertreten - Wirtschaftsethik als eigenes Fach oder integriert in andere Fachgebiete. Und es werden unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten erwogen: eine eigenständige Wirtschaftsethik zu Studienbeginn und deren Integration in andere Fachgebiete in höheren Semestern - oder genau die umgekehrte Variante.

Klar auf der Seite der Befürworter einer eigenständigen Wirtschaftsethik steht **Prof. Ludger Heidbrink** von der Christi-



an-Albrechts-Universität Kiel. „Wirtschaftsethik sollte als eigenständige Vorlesung durchgeführt werden, da der Stoff inzwischen zu umfangreich ist, als dass er sich ohne weiteres in einem einzelnen Fach unterbringen lässt. Außerdem besteht die Gefahr, dass wirtschaftsethische Frage primär aus der jeweiligen Fachperspektive behandelt werden“, so Heidbrink. „Eine Integration kann z.B. durch eine Ringvorlesung gelingen oder durch gemeinsame Studiengänge, in

denen wirtschaftsethische Fragen mit fachspezifischen Themen kombiniert werden.“

**Prof. Josef Wieland** präferiere ebenfalls eigenständige Veranstaltungen. „Das hebt die Bedeutung der Wirtschaftsethik hervor und unterstreicht ihren Professionalisierungsgrad. Die wirtschaftsethische Diskussion erfolgt auf einem sehr detaillierten und ausdifferenzierten Niveau“, sagt Wieland. „Und auch in der Praxis - etwa in den Unternehmen - gibt es inzwischen das Tätigkeitsfeld des Sustainability-Managements.“

Da schließt sich die Position von **Prof. Guido Palazzo** von der Universität Lausanne nahtlos an: „Die Integration unternehmensethischer Themen wird in der Regel von denen gefordert, die keine eigenständigen Professuren im Bereich Nachhaltigkeit/Unternehmensethik schaffen wollen.“ Palazzo weiter: „Was man damit eigentlich sagt ist, dass das Thema so irrelevant ist, dass Hinz und Kunz es unterrichten können. Ich bin für eine Integration des Themas in Mainstreamkurse, allerdings nur auf der Basis eines breit aufgestellten und von echten Experten unterrichteten Programms.“

Ähnlich sieht das **Prof. Jürgen Schwalbach**, der an der Humboldt-Universität Berlin gelehrt hat: „In



vielen Hochschulen ist Wirtschaftsethik ein eigenständiges Fach mit einem eigenen Curriculum. Das Fach wird jedoch überwiegend von nicht einschlägig ausgewiesenen Wirtschaftswissenschaftler/-innen vertreten. Das Ergebnis ist, dass Wirtschaftsethik ein Nischenfach ist, kaum Ausstrahlung auf die anderen wirtschaftswissenschaftlichen Fächer hat und die Vertreter der anderen Fächer wirtschaftsethische Fragen in ihrem Fach nicht berücksichtigen“.

Und auch **Christopher Wickert**, Associate Professor an der VU Universität Amsterdam, zieht eine Verankerung von CSR als Unterrichtsthema in regulären Curricula vor. „Wogegen wir uns bewusst entschieden haben ist, einen ‚stand-alone‘ MSc in z.B. CSR oder Sustainability Management anzubieten. Dies würde der Integration von CSR in ‚the normal way of doing business‘ widersprechen und das Thema eher zu einem Silo- oder Spezialfach verkommen lassen“, so Wickert.

Für **Thomas Krickhahn** von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg gilt: „Da die ethisch relevanten Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Komplexität und Dynamik aus der Globalisierung, der Internationalisierung und der digitalen Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft ergeben, nicht an die disziplinären Grenzen halten, ist vielmehr eine interdisziplinäre Perspektive in der Forschung und Lehre gefragt.“ Krickhahn plädiert für „eine interdisziplinäre Veranstaltung z.B. in Form eines Teamteachings zum Gelingen der Integration ethischer Aspekte“.

Auf der Seite der „Kombinierer“ steht **Prof. Stefan Heinemann** von der FOM Hochschule: „Eine konsequente Integration braucht beides, Grundlagencurse und eine curriculare Wahrnehmbarkeit in den weiteren Modulen. Wenn ein Kollege aus beispielsweise der Finanzwirtschaft Aspekte der ethischen Betrachtung von harten Zinsstrukturen thematisiert ist dies oft authentischer als der Wirtschaftsethiker, die Grundlagen allerdings sind mithin wesentlich philosophischer und wirtschaftsphilosophischer Natur.“

Für seine Kollegin **Prof. Estelle L.A. Herlyn**, ebenfalls FOM Hochschule, könnte das so aussehen: „Die Einführungsveranstaltungen sollten als eigenständige Veranstaltung erfolgen. Je spezieller die Fragestellungen werden, desto eher sollten sie in die einzelnen Wissenschaften integriert werden, alleine um bereits in der Lehre klar zu machen, dass Ethik/Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema sein muss.“



Das wird am FH Campus Wien ähnlich gehandhabt, berichtet **Günter Horniak**: Explizite ethische Fragestellungen werden in den ersten Semestern behandelt. „Darauf aufbauend werden die Studierenden in jedem weiteren Semester mit - fachspezifischen - ethischen Fragestellungen konfrontiert. Ein weiterer Vorteil ist der sehr praktische Ansatz im Unterricht, der einen wichtigen Wesensbestandteil der Fachhochschule darstellt und der sich auch in den konkreten Praxisbeispielen widerspiegelt.“



## Wie und wohin entwickeln sich die wirtschaftsethische Lehre und Forschung?

„Meiner Ansicht nach in zwei Richtungen“, sagt **Prof. Ludger Heidbrink**: „Es werden mehr Grundlagenthemen behandelt, etwa der Zusammenhang von Moral und Rationalität, Präferenzen und Gründen, Gemeinwohl und Wohlfahrt, um nur einige Punkte zu nennen. Hier gehen Forschung und Lehre stärker in Richtung Philosophy and Economics oder Wirtschaftsphilosophie. Zum anderen spielen die empirische und experimentelle Forschung eine immer wichtigere Rolle: Wie wirken moralische Anreize in der Realität? Wie reagieren Akteure auf Informationen oder soziale Normen? Welches Unternehmensdesign hilft dabei, regelkonformes Ver-

halten zu unterstützen? Die Frage der tatsächlichen Wirkung wirtschaftsethischer Theorien und Modelle wird in Zukunft wichtiger werden.“



Auf eine zunehmende Akzeptanz von wirtschaftsethischen Themen in Forschung und Lehre verweist **Prof. Dr. Nick Lin-Hi** von der Universität Vechta. Dabei „verschwindet die



Vorstellung, Wirtschaftsethik habe etwas mit Gutmenschentum zu tun. Vielmehr wird der Bereich heute als integraler Bestandteil einer guten und langfristig erfolgreichen Unternehmensführung gesehen. Letzteres ist sicherlich auch auf die wirtschaftsethische Forschung zurückzuführen.“ Lin-Hi weiter: „Es gibt mittlerweile viele gute Beiträge in international renommierten Journals, welche etwa quantitativ die Bedeutung von wirtschaftsethischen Themen wie CSR oder Nachhaltigkeitsmanagement deutlich machen.“

Ein „Hin und Her“ konstatiert **Prof. Jürgen Weibler** von der Universität Hagen dem Bereich CSR/ Unternehmensethik: „In einer ersten Phase, ca. in den 1980er Jahren, war die Diskussion überaus kritisch geprägt, es dominierte quasi die (ethische) Fra-

ge: „Was ist eine ethische Unternehmensführung?“. Referenz waren dann tugend-, verantwortungs- und diskursethische Ansätze. Danach, ab ca. den 1990er Jahren, wurde die Diskussion allmählich „domestiziert“, erhielt einen eher affirmativen Charakter. In den Mittelpunkt wurde die Frage gerückt: „Lohnt sich ethische Unternehmensführung?“ ... die dann sogleich umfassend bejaht wurde, womit das Problem eigentlich keines mehr war.

In einer aktuellen Phase, sagen wir seit 2008, mehrten sich allerdings wieder die kritischen Stimmen, die dem allgemeinen Instrumentalismus und Harmonismus der Mainstream-Wirtschaftsethik, die nicht zuletzt methodisch als aufgehübschte Fortsetzung des gesetzten ökonomischen Imperativs daherkommt, wenig abgewinnen können.“



### Was kann eine Hochschule zur Persönlichkeitsbildung ihrer Studierenden beitragen?

„Leider nicht mehr so viel wie früher“, fürchtet **Prof. Annette Kleinfeld** von der HTWG Konstanz. „Denn die zeitlichen Freiräume für hochschulexternes, soziale und ehrenamtliches Engagement sind seit der Bologna-Reform deutlich eingeschränkter. Das Studium als Zeit der Persönlichkeitsbildung und -entwicklung zu verstehen, wie zu meiner Zeit, verträgt sich mit dem systemimmanenten Run auf ECTS-Punkte nur bedingt und nur bei sehr begabten Studierenden. Umso wichtiger scheint es mir, dass wir innerhalb der Lehre mehr Gelegenheit dazu bieten - durch die Inhalte, aber auch durch entsprechend ausgerichtete Projekt- oder Hausarbeiten als Leistungsnachweise anstatt unzähliger Klausuren, die das sogenannte ‚Bulimie-Lernen‘ fördern, zur Persönlichkeitsbildung aber jenseits des Überdrusses am Auswendig-Lernen wenig beitragen.“



„Wenn junge Menschen in die Hochschulen eintreten, ist ihre Persönlichkeitsbildung größtenteils abgeschlossen. Der Beitrag der Hochschulen kann demzufolge nicht darin bestehen, aus den Studierenden gute Menschen zu machen“, so **Prof. Markus Huppenbauer**. „Aufgabe der Hochschulen ist es also, die reflexiven Kompetenzen der Studierenden zu verbessern. Wenn das Fach Wirtschaftsethik darüber hinaus dazu beiträgt, dass Studierende eine

gewisse Sensibilität in Bezug auf moralische Problem in der Wirtschaft entwickeln, bin ich als Wirtschaftsethiker mehr als zufrieden.“

Ganz ähnlich sieht das **Prof. Guido Palazzo**: „Mit unseren Kursen versuchen wir, die Studierenden zum kritischen Denken zu ermuntern, insbesondere in Bezug auf die ideologischen Glaubenssätze, die sie vielleicht in anderen Kursen hören über selbstregulierende Märkte, Homo Oeconomicus etc.“

Mit der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre geht **Prof. Jürgen Weibler** hart ins Gericht: „Dass dann die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung von ihrer gegenwärtigen Herangehensweise mit wenigen Ausnahmen überstark Wettbewerb, Konkurrenz und Opportunismus nicht nur als analytisches, sondern auch normatives Modell von Beziehungen gegenüber Dritten pflegt, diese Logik gar auch auf ursprünglich nicht wirtschaftliche Fragen mindestens implizit empfiehlt, anzuwenden, schafft teilweise erst die Probleme, die durch eine wirtschaftsethische Ausbildung angegangen werden sollen.“ Weibler ergänzt: „Zur praktischen Persönlichkeitsbildung gehört aus wirtschaftsethischer Sicht zwingend anzuerkennen, dass die Bereitschaft, dem eigenen Gewissen nach Beurteilung der Lage zu folgen, realiter wohl nicht immer belohnt wird.“

Wie Hochschullehre persönlichkeitsprägend wirken kann, beschreibt **Prof. Harald Bolsinger** von der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. „Dazu sind gezielt Interaktionsräume in den Lehrsituationen zu schaffen, die wie selbstverständlich einen Kontext für Selbst- und Fremdrelexion der Studierenden eröffnen“, so Bolsinger. „Durch gezielte Teamtrainings gepaart mit der professionellen Reflexion von Teamrollen, er-



fahren Studierende etwas über ihre eigenen Stärken und lernen Zusammenarbeit in Vielfalt zu bejahen. Hinzu kommt die Forcierung internationaler Vernetzung und die Förderung der Internationalisierung, um globale Verantwortung füreinander mit Bekanntschaften, Freundschaften und echten Menschen spürbar zu machen.“ Und: „Neben der Lehrsituation, muss eine Hochschule bzw. Fakultät zum Thema Verantwortung mit gutem Beispiel vorangehen – ansonsten wird jeder Lehrinhalt zur Farce.“

Das unterstützt **Prof. Ulrich Holzbaur** von der Hochschule Aalen: „Natürlich muss eine Hochschule im Sinne eines ‚whole institution approach‘ auch das leben, was sie lehrt.“ Holzbaur weiter: „Zur Persönlichkeitsbildung tragen vor allem relevante Pro-

jekte bei. Dabei werden die Studierenden in erlebnisorientierten Formaten direkt mit den Themen CSR und Ethik konfrontiert. Das muss nicht immer ein dediziertes Projekt - wie z.B. unsere ‚Menschliche Seite des Bergbaus‘ zu Coltan-Abbau und globalem Lernen - sein. In Projekten und Planspielen tauchen Fragen der Ethik und Verantwortung immer wieder auf und dann müssen und können sie thematisiert werden.“

**Bernd Wagner**, von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, regt „Lehrformen, die stark fallbezogen und mit eigenen Herausforderungen zur Lösungsorientierung arbeiten und so zur Selbstreflexion und praktisch-differenzierten Kompetenzen anleiten“ an - Formaten wie Service Learning etwa.

## Vereine in der Hochschulbildung

# Perspektivwechsel fördern

**Nicht nur Professoren bringen Nachhaltigkeitsthemen in die Hochschulbildung ein. Auch Non-Profit-Organisationen beteiligen sich. Ein Beispiel ist Fairschnitt, ein Seminarprogramm zu Mode- und Textilthemen.**



**Daniela Wawrzyniak:**

„Man hat das Gefühl, die Diskussion über nachhaltige Textilien ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen“

„Wir verfolgen das Ziel, den Studierenden Gestaltungskompetenz zu vermitteln“, sagt Kerstin Dahmen, Projektreferentin beim Verein Femnet, der sich für die Rechte von Frauen in der globalen Bekleidungsindustrie einsetzt und das Bildungsprogramm Fairschnitt trägt. „Wir wollen sie also nicht nur informieren, sondern zum kreativen und kritischen Denken und letztlich zum Handeln motivieren.“

Was 2011 als Kooperation mit modebezogenen Studiengängen in Nordrhein-Westfalen begann, bezieht heute bundesweit rund 40 Hochschulen und Universitäten ein. In der letzten Zeit kamen etwa wirtschaftswissenschaftliche und Lehramtsstudiengänge hinzu. Dahmen weiter: „Perspektivwechsel sind besonders wichtig - immer wieder bringen wir Studierende direkt ins Gespräch mit Arbeiterinnen und Gewerkschafterinnen aus typischen Textilproduktionsländern wie Bangladesch oder Indien.“ Neben Seminaren an Hochschulen bietet Fairschnitt Beratungen bei Abschlussarbeiten, einem Hoch-

schulwettbewerb, Fachtagungen für Lehrende, Konferenzen und eine Literaturdatenbank an und unterstützt Studierendeninitiativen. So „fördern wir das Weiterdenken und Aktivwerden von Studierenden“, sagt Dahmen.

Zu den etwa 15 aktiven Referentinnen der Fairschnitt-Seminare gehört Daniela Wawrzyniak. Die studierte Theologin ist Mitgründerin des nachhaltigen Fashion-Labels Shipsheip. „Wir versuchen, so fair und so ökologisch wie möglich zu produzieren“, sagt Wawrzyniak und gibt zu erkennen, dass sie die Herausforderungen in Produktion und Beschaffung aus persönlicher Erfahrung kennt. Für Studierende der textilen Studiengänge an der Hochschule Niederrhein ist sie damit eine interessante Gesprächspartnerin.

Am Hochschulstandort Mönchengladbach bietet Fairschnitt Seminare an - und Daniela Wawrzyniak ist die Referentin. „Man hat das Gefühl, die Diskus-



## Welche Verantwortungsthemen sind für die Institution Hochschule besonders herausfordernd? Stichwort: Walk the Talk.

„Neben den campusorientierten Klassikern wie Ressourcenschonung sind vor allem die konkrete Umsetzung als ‚normaler‘ Teil der Lehrinhalte mit den entsprechenden Begleitinstrumenten wie Schulungen herausfordernd“, so **Prof. Stefan Heinemann**. „Hier kann nur eine deutliche institutionelle Verankerung den nachhaltigen Erfolg bringen.“

Und für **Prof. Ulrich Holzbaur** gilt: „Wichtig ist, dass die Hochschule solche Themen aufgreift und im Sinne von Fordern und Fördern von ihren Stu-

dierenden einfordert. Vorleben ist gut, leben lassen und herausfordern ist besser – sonst erzeugen wir nur ein Konsumentenverhalten auf einem höheren Niveau.“ Holzbaur nennt ein Beispiel: „Es ist nicht sinnvoll, wenn der Professor abends durch die Hörsäle läuft und noch die Lichter ausmacht oder die Mitarbeiter in der Cafeteria den Studierenden die Mehrwegbecher nachtragen. Die Studierenden sollen selbst motiviert sein, aktiv zu werden. Wir müssen als Hochschulen die Studierenden befähigen, aber nicht für sie handeln.“



sion über nachhaltige Textilien ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen und jeder ist darüber informiert“, sagt Wawrzyniak. Und natürlich gebe es Studierende, die sich gut auskennen. „Aber viele tiefergehende Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen sind dann doch neu, sodass man deutlich merkt, wie wichtig die Kurse sind.“

Femnet hat die Fairschnitt-Kurse in 14 Modulen strukturiert. Behandelt werden Themen wie Arbeitsbedingungen, Frauenrechte, Existenzlohn, Produktsiegel und Einkaufspraxis großer Unternehmen. „Die Hochschulen können das selbst zusammenstellen“, sagt Wawrzyniak. Ausgelegt sind die Einheiten auf vier bis fünf Zeitstunden, die methodisch vielseitig ausgestaltet werden - mit Videobeiträgen, Quiz, Planspielen, Gruppenarbeit und viel Zeit für Diskussionen.

„In allen Modulen stellt sich den Studierenden die Frage: ‚Was mache ich mit dem, was ich gelernt habe?



*Von Arbeitsbedingungen in der Lieferkette bis hin zur Einkaufspraxis reichen die Themen in den 14 Modulen.*

Wie kann ich das im Berufsleben umsetzen?“, sagt Wawrzyniak. „Das sind spannende Diskussionen.“ Natürlich weiß auch die Seminarleiterin, dass ein Junior-Einkäufer in einem Modekonzern nicht gleich alles verändern kann. „Und trotzdem bieten sich auch Berufseinsteigern kleine Anknüpfungspunkte. Und nicht zuletzt geht es um den eigenen Lebensstil, denn Nachhaltigkeit fängt bei mir selber an.“ Und so wünscht sich Wawrzyniak, dass die Studierenden drei Herausforderungen aus den Veranstaltungen mitnehmen: „sich selber hinterfragen, persönliche kleine Ziele stecken – und vor allem informiert bleiben“.

Kann die nachhaltige Modeschöpferin die angehenden Textiler für die Gründung eigener Start-Ups begeistern? „Es gibt viele Studierende, die sich für nachhaltige Gründungen interessieren“, so Wawrzyniak. „Aber ein eigenes Nachhaltigkeitslabel gründen, das werden meist doch nur die wenigsten.“

➡ [www.fairschnitt.org](http://www.fairschnitt.org)



„Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht auf einzelne Verantwortungsthemen begrenzt, sondern kennzeichnet sich gerade auch durch die Kombination von ineinander verwobenen Problemkomplexen, die soziale, ökonomische und ökologische Ver-

antwortung in mehrfacher Form verlangen“, meint **Prof. Stefan Schaltegger**, Leiter des Centre for Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Der Umgang mit auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinenden Herausforderungen ist eine bedeutende Ausgangslage für Nachhaltigkeitsmanagement. Komplexe Probleme so zu analysieren und Lösungsprozesse so zu gestalten, dass unterschiedliche Verantwortungsthemen konstruktiv und wertstiftend angegangen werden, ist eine spannende und wesentliche Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements.

„Selbstverständlich betrifft der Themenbereich Ethik und Nachhaltigkeit nicht nur Lehre und Forschung, sondern ebenso den organisatorischen Alltag“, sagt **Daniela Ortiz** vom Center for Corporate Governance & Business Ethics der FH Wien. „Auch

Hochschulen müssen ein Nachhaltigkeitskonzept umsetzen, das alle universitären Bereiche erfasst: Dabei spielen Themen wie familienfreundliche Arbeitszeiten, ein effizientes Qualitätsmanagement oder behindertengerechte Büros

eine Rolle.“ Als besonders interessantes Beispiel für eine gelungene Umsetzung nennt sie das Green Office der Universität Maastricht, das Nachhaltigkeit zu einem Querschnittsthema macht und dabei Verwaltungs-, Lehr- und Forschungspersonal sowie Studierende involviert.

Zudem sei die Transparenz bei der Drittmittelfinanzierung, insbesondere durch private Fördergeber ein wichtiges Thema, meint **Prof. Markus Scholz**, der das Center for Corporate Governance & Business Ethics der FH Wien leitet. „Um die Unabhängigkeit von Wissenschaft und Lehre zu garantieren sind klare Regelungen für die Finanzierung und das Management von Hochschulen notwendig. Ein Anti-Korruptions-Kodex sowie die Abgrenzung des Einflussbereiches von Geldgebern in Lehre und Forschung sind Beispiele solcher Regelungen.“



## Wie gelingt der Transfer von der wirtschaftsethischen Lehre und Forschung an den Hochschulen in die Betriebe?

„Schwieriges Unterfangen, wie wir zurzeit mit unserem Kompetenzzentrum erfahren müssen“, stellt **Prof. Rudolf Voller** von der Hochschule Niederrhein fest. „Man kommt gut zu einem Austausch mit den Unternehmen, die schon auf dem Weg sind. Die noch nicht soweit sind, versuchen wir mit Workshop- Barcamp- und anderen Angeboten zu erreichen. Die besten Transferträger sind aber unsere Absolventen, deshalb muss Wirtschaftsethik mehr Eingang in die Lehre finden.“

„Der Theorie folgt immer die Konsequenz und Anwendung in der Praxis“, so **Prof. Harald Bolsinger**. „Wenn wir lehren, dass die Sustainable Development Goals wichtig sind, brauchen wir auch ein Praxisbeispiel, wie diese in Unternehmen umgesetzt werden können – dann gehen wir automatisch auf die Suche nach externen Partnern, die hier als Transferunternehmen fungieren können. Und schon beginnt der Himmelskreislauf: Die Umsetzung beginnt, die Berichterstattung und Reflexion darüber beginnt und wird in der Lehre und in lokalen Medi-

en diskutiert, was wieder bei weiteren Betrieben Interesse weckt.“

„Von Formaten wie Service Learning bis zu Hochschulen für die Zielgruppe der Berufstätigen mit entsprechenden Inhalten reicht die Bandbreite“,

berichtet **Prof. Stefan Heinemann**. „Zudem ist die partnerschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen ein gutes Mittel, um einen überzeugenden Transfer zu sichern.“

„Durch Abschlussarbeiten mit Praxisbezug, idealerweise aus dem Arbeitsumfeld der Studierenden“, so **Prof. Estelle L.A. Herlyn** zu den Transfermöglichkeiten. „Durch Vortragstätigkeit, durch Praxisprojekte mit Unternehmen, durch Mitarbeit in Wirtschaftsverbänden“.



**Achim Halfmann**  
› ist CSR-NEWS Geschäftsführer und lebt im Bergischen Land

achim.halfmann@  
csr-news.net



## Welche Aspekte von „CSR & Wirtschaftsethik an Hochschulen“ sind bisher nicht angesprochen?

**Prof. Claus-Heinrich Daub** fehlt die Thematik „Sustainable Entrepreneurship“ im Sinne von aus Hochschulen heraus entwickelten „Lösungen für globale Problemstellungen. Wir haben 2017 ein Projekt gestartet namens ‚Swiss Student Sustainability Challenge‘, mit dem gezielt studentische Projekte und Initiativen gefördert und unterstützt werden, bei denen Gemeinwohlorientierung und gesellschaftliche Verantwortung im Mittelpunkt stehen.“

„In welcher Weise können Hochschulen mit verschiedenen Ansätzen miteinander ins Gespräch kommen?“ fragt **Prof. Stefan Heinemann**. „Es gibt seit vielen Jahre viele Dialog- und auch Mitgestaltungsformate aber es bleibt bei vielen Hochschulen noch Überzeugungsarbeit zu leisten, und das gelingt untereinander oft besser.“

Und **Prof. Ulrich Holzbaur** verweist auf das große Thema Digitalisierung: „Jeder unserer Studierenden

wird in den nächsten Jahrzehnten beispielsweise vom Thema Künstliche Intelligenz betroffen sein. Verständnis für die Technik sollte sich nicht darauf beschränken, wie man damit Geld verdient, sondern die Kompetenz zur Beurteilung von zukünftigen Entwicklungen beinhalten.“

**Prof. Markus Scholz** verweist auf ein weiteres Thema mit dem sich sein Team derzeit beschäftigt. „Aus unserer Sicht muss in den Hochschulen die Basis für effiziente und erfolgreiche Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft gelegt werden. Wir untersuchen aktuell die Fragen: Was bringt Unternehmen dazu, gemeinsam freiwillige Sozial- oder Umweltstandards für ihre Branche zu schaffen? Und wie effektiv ist eine solche Form unternehmerischer Selbstregulierung?“ Diese Fragen bearbeitet er in enger Zusammenarbeit mit einem Konsortium aus österreichischen KMU und Familienunternehmen.

Die vollständigen Statements lesen Sie hier: [www.csr-news.net/news/category/bildung/](http://www.csr-news.net/news/category/bildung/)

# Nachhaltigkeit verpflichtet

## Prinzipien für eine verantwortungsbewusste Managementbildung

**A**ls eine von weltweit 650 Hochschulen, hat sich auch die Universität Witten/Herdecke zu den Principles for Responsible Management Education (PRME) der Vereinten Nationen verpflichtet. Die Initiative wurde 2007 durch den damaligen UN-Generalsekretär Ban Ki-moon ins Leben gerufen um die Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung und der unternehmerischen Verantwortung in Lehre und Forschung der Managementausbildung zu etablieren. Dafür müssen sich die Unterzeichner verpflichten, die Prinzipien des PRME im Sinne einer stetigen, systematischen Verbesserung umzusetzen.

Über ihre Fortschritte müssen die Hochschulen regelmäßig berichten. Die Wirtschaftswissenschaftler der Universität Witten/Herdecke haben ihren aktuellen Bericht zum Jahreswechsel vorgelegt. An der Fakultät sind aktuell 542 Studenten immatrikuliert, hinzu kommen Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter und Verwaltungskräfte. Die Universität Witten/Herdecke war die erste private Universität in Deutschland und 1983 ihren Betrieb aufgenom-

men. Schon mit ihrer Gründung hat die Universität ein erweitertes Modell der Hochschulausbildung vertreten und diese auch als Kritik an der herrschenden Hochschulpraxis verstanden. Dazu passt die Verpflichtung zu den PRME-Prinzipien im Juli 2009.

„Das Studium in Witten zielt auf Urteilkraft, kritisches Denken und Reflexionsfähigkeit ab und ermutigt dazu, in größeren Zusammenhängen zu denken, um nicht nur Verantwortung in Organisationen der Wirtschaft, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu können“, sagt Prof. Sabine Bohnet-Joschko, die PRME-Koordinatorin der Universität. „Besonders freuen wir uns über die Vielfalt der studentischen Aktivitäten für Nachhaltigkeit. Dazu gehören Vorlesungsreihen, Aktionstage und Konferenzen ebenso wie Initiativen und Projekte mit unmittelbarer Wirkung für soziale oder ökologische Zielsetzung.“

[www.unprme.org/reports/PRME-20162017WittenHerdeckeUniversity.pdf](http://www.unprme.org/reports/PRME-20162017WittenHerdeckeUniversity.pdf)



**Prof. Dr. Sabine Bohnet-Joschko...**

...ist PRME-Koordinatorin der Universität Witten-Herdecke



Prof. Andreas Suchanek im Interview

# Wie zukünftigen Managern der Knast erspart bleibt

**Prof. Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig und Vorstandsmitglied im Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik. Achim Halfmann sprach mit ihm über Erfahrungen aus seiner Lehrtätigkeit.**

► **CSR MAGAZIN:** Lieber Herr Prof. Suchanek, lassen sich Studierende für Wirtschaftsethik begeistern? Wie gelingt das?

*Prof. Dr. Andreas Suchanek:* Es kommt darauf an, was die Studenten mitbringen. Einen Teil der Studierenden muss man nicht groß begeistern. Ein weiterer Teil ist unmusikalisch, was das Thema Moral angeht. Der größte Teil hat noch keine Vorstellung davon, worum es bei diesem Thema geht.

In der Lehre erreiche ich die einen mit philosophischer Reflexion, in der sie ihre eigene Betroffenheit von dem Thema entdecken. Für andere ist es wichtig zu erfahren, dass es Instrumente gibt, mit denen Konflikte analysiert werden können. Manche müssen erfahren, dass Manager für ihr unverantwortliches Verhalten im Knast gelandet sind, um sich dann zu fragen, wie sie das für sich verhindern können.

Insgesamt fördern anschauliche Beispiele die Bereitschaft der Studierenden, sich auf ethische Themen einzulassen, denn sie zeigen: Das hat etwas mit Euch und mit dem Berufsalltag zu tun.

► Ist Wirtschaftsethik besser als eigenständige Vorlesung oder integriert in Ingenieur-, Wirtschafts-, Natur- oder Humanwissenschaften "aufgehoben"? Wie kann eine solche Integration gelingen?

Mit Wirtschaftsethikvorlesungen als „stand alone“-Veranstaltung erreichen wir nicht viel. In Leipzig bieten wir deshalb seit einigen Jahren einen Kurs mit dem sehr allgemeinen Titel „Global Governance and Corporate Responsibility“. Das ist nahezu durchgängig eine Co-Teaching-Veranstaltung, in die etwa auch Marketing, Accounting und Finance einfließen. Unter einem gemeinsamen Case werden dort wirtschaftsethische Perspektiven diskutiert. Besonders spannend waren etwa unsere Sitzungen rund um die Finanzkrise.

Solche Co-Teaching-Veranstaltungen sind auch für die Lehrenden enorm hilfreich, zugleich aber auch harte Arbeit. Denn sie müssen gut vorbereitet sein, was die Kollegen nicht immer ohne Weiteres einrichten können.

Wenn wir wirtschaftsethische Perspektiven auf breiter Front integrieren wollen, brauchen wir starke Rektoren und Dekane und Kollegen mit einer gewissen Methodenkompetenz, die das auch wollen. Für die Studierenden sind solche Veranstaltungen spannend und ich selbst erlebe sie als enorm lohnenswert.

► Was kann eine Hochschule zur Persönlichkeitsbildung ihrer Studierenden beitragen?

Unsere Studierenden sind erwachsene Menschen mit einer 20- oder 25-jährigen Prägung, die sich nicht einfach über den Haufen werfen lässt. Wir können aber spezifische Kompetenzen stärken, etwa indem wir Tools





Prof. Andreas Suchanek

vermitteln, die ein strukturiertes Denken über ethische Herausforderungen erleichtern. Das beeinflusst das Mindset und ist damit ein kleiner Teil Persönlichkeitsbildung.

Und wir können – etwa in unseren internationalen Klassen – eine Atmosphäre schaffen, die Raum für Beteiligung der Studierenden bietet. Wenn unsere Studierenden aus Russland oder Indien von ihren Erfahrungen berichten, erzeugt das häufig Betroffenheit.

Persönlichkeitsbildung geschieht zudem stark über die Vorbildfunktion, und da muss ich mir als Lehrender meiner Verantwortung bewusst sein.

► Wie gelingt der Transfer von der wirtschaftsethischen Lehre und Forschung an den Hochschulen in die Betriebe?

Der banalste – und zugleich wichtigste – Praxistransfer erfolgt über die Studierenden als zukünftige Mitarbeitende der Unternehmen. Eine Chance besteht zudem

**In der Lehre  
erreiche ich die einen mit philosophischer Reflexion, in der sie ihre eigene Betroffenheit von dem Thema entdecken.  
Für andere ist es wichtig zu erfahren, dass es Instrumente gibt, mit denen Konflikte analysiert werden können.**

darin, dass Unternehmen mit ihren hoch komplexen Praxisproblemen in die Lehre kommen, dass wir zuhören und gemeinsam Seminare gestalten und dass wir solche Problemstellungen auch in der Forschung berücksichtigen.

Eine weitere Chance sind die Praxisprojekte, die wir bei uns durchführen, in denen Studierende in Gruppen von drei bis sechs Personen beratend für bis zu einem halben Jahr in Unternehmen tätig

werden. Diese jungen Leute – häufig mit interkultureller Erfahrung – bringen dabei für die Unternehmen wichtige Perspektiven ein; nicht nur – aber auch – zu wirtschaftsethischen Themen. So haben Studierende unter meiner Federführung ein großes Pharmaunternehmen beraten zum Konflikt „profitability vs. affordability of drugs“ – was für alle Beteiligten wichtige Einsichten hervorbrachte.

► Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!



## Hochschulinterner DNK

# Universitäten berichten über Nachhaltigkeit

**Nachhaltigkeitsberichte sind ein Instrument, um die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens voranzubringen und mit anderen vergleichbar werden zu lassen. Entsprechendes gilt für Hochschulen. Als ein Instrument bietet sich dabei der Hochschul-Nachhaltigkeitskodex (HS-DNK) an.**

ACHIM HALFMANN

**W**ie sein „großer Bruder“, der deutsche Nachhaltigkeitskodex, wird der Hochschul-DNK vom Rat für Nachhaltige Entwicklung herausgegeben.

Zwölf Pilothochschulen haben die aktuell vorliegende Beta-Version des Kodex getestet. „Der HS-DNK orientiert sich mit 20 Kriterien an der bisherigen Struktur des DNK für Unternehmen und ist ebenfalls in die Bereiche Strategie (Kriterium 1-4), Prozesse (Kriterium 5-10), Umwelt (Kriterium 11-13) und Gesellschaft (Kriterium 14-20) untergliedert. Die einzelnen Kriterien wurden jedoch teilweise anders bezeichnet und hochschulspezifisch umformuliert“, erläutert Prof. Wolfgang Hufnagel, wissenschaftlicher Leiter des Center for Sustainable Governance an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM).

Hufnagel verweist dabei auf das Kerngeschäft der Hochschulen - Lehre und Forschung: „Für eine nachhaltige Lehre sollte es für alle Studiengänge verbindlich werden, dass Elemente der CSR und der Wirtschaftsethik in den Modulhandbüchern aufgenommen werden. Damit verbunden wäre es, dass gerade die Kriterien 14 bis 20 (Gesellschaft) angesprochen werden.“

Nah dran an der Entwicklung des HS-DNK ist Privatdozent Remmer Sassen, der an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg das Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen“ leitet. „Erstellt wurde der hochschulspezifische DNK in einem partizipativen Prozess - abgeleitet aus dem DNK für Unternehmen. 2016 wurde eine Beta-Version veröffentlicht; wir befinden uns aktuell auch noch in der Testphase“, sagt Sassen. „Voraussichtlich im April werden wir eine Alpha-Version dem Rat für Nachhaltige Entwicklung zur Beschlussfassung zu-

leiten. Dabei sind wir bemüht, die Kriterien - soweit wie möglich - auf die Situation der Hochschulen auszurichten. Wichtig dabei ist auch die Präambel des Hochschul-DNK, die dieses Vorgehen erläutert.“

## Fünf Prozent der Hochschulen berichten

Mit dem HS-DNK können Hochschulen vergleichsweise niedrigschwellig berichten. Sassen weiter: „Und trotzdem: Der Einstieg in eine solche Berichterstattung ist ein extrem herausfordernder Prozess - zumal er von den dafür Verantwortlichen häufig nebenbei erledigt wird.“

Lange nicht alle berichtenden Hochschulen nutzen den HS-DNK - manche setzen auf andere Tools oder eigene Kriterien. „Einige orientieren sich am GRI-Standard, aber dessen Sozialindikatoren passen für Hochschulen kaum und der Bereich ‚Forschung und Lehre‘ ist gar nicht durch den GRI-Standard abgedeckt. Einen einheitlichen internationalen Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen gibt es nicht.“

Nicht alle Anwender des HS-DNK sind mit dem Standard zufrieden, manchen sind die Kriterien noch nicht hochschul-spezifisch genug und diese Akteure setzen auf eine Weiterentwicklung. „Der Reformprozess des hochschulspezifischen DNK schreitet langsam, aber stetig voran. Und es werden immer mehr Hochschulen, die sich mit einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinandersetzen.“

Das zeigen auch unsere sehr gut frequentierten Workshops“, sagt Sassen und ergänzt: „Aktuell berichten etwa fünf Prozent aller Hochschulen zu ihrer Nachhaltigkeit.“ Ein Beispiel zu den Herausforderungen des HS-DNK: Unter Punkt 13 geht es u.a. um



**Remmer Sassen...**

...leitet das Forschungsprojekt „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen“

## Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten



### HOCH<sup>N</sup>: Nachhaltigkeitsberichterstattung



die Liegenschaftsverwaltung. „Die Hochschule legt dar, wie sie nach ihren selbst gesteckten Zielen nachhaltig ihre Gebäude und Freiflächen verwaltet“, heißt es dort. Wo dabei die Schwierigkeiten liegen, erläutert Remmer Sassen: „Wenn es um eine nachhaltige Ausgestaltung der Gebäude geht, stoßen Hochschulen an Grenzen. Denn häufig liegen die Gebäude nicht in ihrem Verwaltungsbereich oder es fällt schwer, bei Neubauten die Mehrkosten für eine nachhaltige Bauweise zu rechtfertigen. Ansonsten: Hochschulen sammeln zwar viele Daten, häufig allerdings an ganz unterschiedlichen Stellen“ - was eine Berichterstattung zusätzlich erschwert.

Wohin wird sich die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen entwickeln? Ist sie ein kurzfristiger Trend oder wird sie zum Standard - vielleicht auch aus Wettbewerbsgesichtspunkten? Remmer Sassen ist optimistisch: „Treiber für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung sind häufig intrinsisch motivierte Leute an den Hochschulen. Ich setze darauf, dass wir bald eine kritische Masse an berichtenden Hochschulen erreichen und die anderen mitgezogen werden.“ Und auch für das Hoch-N-Netzwerk rechnet er mit weiterem Zulauf: „Manche Hochschule wird feststellen: Unsere Nachbarn sind ja dabei und wir sollten besser auch dazu gehören.“

### Studenten erstellen Nachhaltigkeitsbericht

Die Universität Bayreuth gehört nicht zu den Pilothochschulen der Beta-Phase des HS-DNK, hat aber 2017 für das Jahr 2015 ebenfalls einen Nachhaltigkeitsbericht nach diesem Standard erstellt. Genauer gesagt: Studierende von Oikos Bayreuth e.V. erstellten den Bericht. Von Februar 2016 bis Mai 2017 leitete Laura Schürer das Projekt „Nachhaltigkeits-

bericht Universität Bayreuth“ der studentischen Vereinigung. „Unseren Bericht haben wir anhand des Hochschul-DNK verfasste, um eine solide Basis für Nachhaltigkeitsaktivitäten und Vergleichbarkeit zu anderen Hochschulen zu schaffen“, sagt Schürer. „Allerdings ist der hochschulspezifische DNK noch wenig anwenderfreundlich für Hochschulakteure gestaltet und er deckt nicht alle hochschulrelevanten Aspekte ab. Die Bereiche Forschung und Lehre etwa werden nicht explizit abgefragt und sie sind schwer unterzubringen.“

Die Studierenden erstellten diesen Bericht ehrenamtlich, trugen Daten zusammen und werteten sie aus. Schürer weiter: „Wir waren wirklich sehr begeistert und motiviert, wir waren Studierende, die etwas im Themenfeld Nachhaltigkeit verändern wollten, und wir wollten wissen, wo es noch Lücken gibt. Mit dem Bericht wollten wir eine solide Basis für Nachhaltigkeitsaktivitäten an unserer Hochschule und eine Vergleichbarkeit zu anderen Hochschulen schaffen.“

In Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung kann Bayreuth als Vorreiter gelten: Die Universität legte bereits für die Jahre 2007/2008 einen Bericht vor - ebenfalls mit Unterstützung von Oikos. Allerdings ist noch unklar, wie es dort mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung weitergehen wird. Das Thema Nachhaltigkeit ist in Bayreuth heute jedenfalls institutionell verankert - mit dem Green Campus und dem Green Campus Team. Und so haben die Studierenden und ihr Nachhaltigkeitsbericht wohl dazu beigetragen, dass es an ihrer Universität in Sachen Nachhaltigkeit vorangegangen ist.

www.hochn.uni-hamburg.de



**Laura Schürer...**

... leitete das Projekt „Nachhaltigkeitsbericht Universität Bayreuth“



## Verantwortung in der Spielwarenindustrie

# Mehr Schein als Sein?

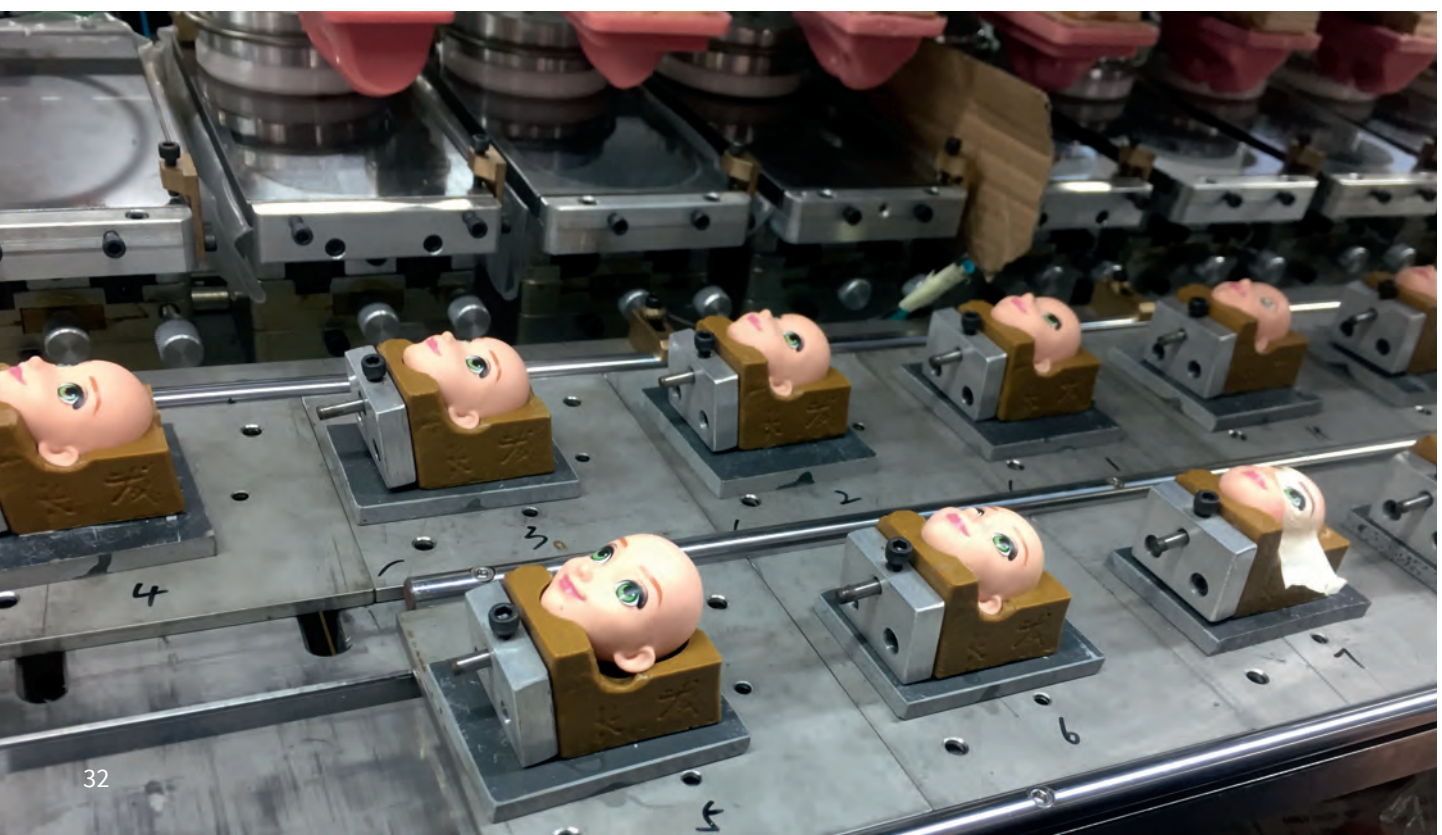
**Mehr als drei Milliarden Euro haben die Deutschen im vergangenen Jahr für Spielzeug ausgegeben. Rund 80 Prozent der Produkte kommen aus China. Wie sichert die Branche soziale und ökologische Mindeststandards in der Lieferkette? NGOs bezweifeln die Wirksamkeit der freiwilligen Vereinbarungen.**

THOMAS FELDHAUS

Auf der Internationalen Spielwaren-Messe in Nürnberg werden in jedem Jahr die interessantesten und innovativsten Neuentwicklungen der Branche mit dem Toy-Award prämiert. Eine Branche feiert sich selbst – soweit nicht ungewöhnlich. In diesem Jahr gab es allerdings eine interessante Veränderung in der Ausschreibung. Mussten die Unternehmen in den vergangenen Jahren auch Angaben zu den Produktionsbedingungen machen, waren diese bei der aktuellen Bewerbung nicht mehr nötig. Das verwundert, denn nach wie vor kann die Branche nicht auf eine faire Lieferkette blicken. Nachhaltigkeit müsse ein transparent geprüftes Kriterium für den ToyAward 2019 werden, fordert der Würzburger Wirtschaftsethiker Prof. Harald Bolsinger. Doch die Veranstalter verweisen auf den freiwilligen ICTI-Verhaltenskodex, in dem sich Spielzeug-Hersteller dazu verpflichten, auf faire Arbeitsbedingungen in den Produktionsbetrieben zu achten.

NGOs wie die Initiative Romero oder Solidar Suisse reichen diese Bekenntnisse nicht. Eine aktuelle Undercover-Recherche in vier Spielzeug-Fabriken Chinas würde die Probleme aufzeigen. „In den vier untersuchten Fabriken, die alle Teil des ICTI Care Programms sind, gehören gefährliche Chemikalien, überlange Arbeitszeiten und Hungerlöhne zum Alltag“, sagt Maik Pflaum von der Christlichen Initiative Romero. Verabschiedet sich eine Branche von ihren zaghaften Ansätzen Corporate Social Responsibility zu etablieren?

Die Branche gibt diesbezüglich kein einheitliches Bild ab und auch die Entwicklung des ICTI Care Programms zeigt sowohl Versäumnisse, als auch Fortschritte. Branchenriesen wie Lego zeigen den Weg auf. Das Unternehmen verfolgt eine klare Nachhaltigkeitsstrategie und berichtet regelmäßig über die sozialen und ökologischen Auswirkungen seines Handelns. Mit der erklärten Absicht, bis 2030 kom-





plett auf nachhaltigere Materialien umzustellen, hat Lego ein eigenes Forschungszentrum gegründet und investiert dort über 1 Milliarde dänische Kronen. Erste Erfolge sollen in diesem Jahr mit einem pflanzlichen Kunststoff sichtbar werden. Im aktuellen Ranking des Reputation Institut liegt Lego auf dem zweiten Platz, unter anderem mit der Begründung, Lego würde von Anfang bis zum Ende die soziale Verantwortung für seine Produkte und die unternehmerische Tätigkeit übernehmen.

Beim Thema Nachhaltigkeit erscheint die Branche ansonsten oftmals eher sprachlos. Beispielhaft wurde dies auf der Spielwarenmesse im Frühjahr deutlich. Schüler der UNESCO-Gruppe des Hans Sachs Gymnasiums in Nürnberg haben zahlreiche Spielwarenhersteller auf ihren Messeständen besucht um mit ihnen über Arbeitsrechte in der Lieferkette zu sprechen. Die Ergebnisse waren für die Schüler ernüchternd: Die 16-jährige Shana Amigo, 10. Klasse, berichtet: „Obwohl unsere Besuche angekündigt gewesen sind, konnten wir von vielen Unternehmen keine Auskünfte zu Nachhaltigkeit erhalten.“ Benedikt Wille, 17 Jahre, 11. Klasse, ergänzt: „Was uns schockiert hat, ist, dass wir die Einzigen waren, die auf der Spielwarenmesse zum Thema Nachhaltigkeit nachgefragt haben.“

Dabei gibt es Gesprächsbedarf, wie die aktuelle Recherche von China Labor Watch zeigt. Seit 1999 untersucht die Nichtregierungsorganisation die Arbeitsbedingungen in den chinesischen Spielzeugfabriken. Für ihre aktuelle Recherche haben sie vier Fabriken, die unter anderem für Mattel, Disney, Hama und Walmart produzieren, Undercover unter die Lupe genommen. So berichteten die Arbeiterinnen – mit rund 400 wurden Interviews geführt – von massiven Arbeitszeitbelastungen, mangelndem Arbeits- und Gesundheitsschutz und unzureichender Interessensvertretung. Insbesondere in diesen Bereichen haben die Aktivisten teilweise deutliche Rückschritte gegenüber vorangegangenen Untersuchungen festgestellt. Allerdings konnten sie auch positive Entwicklungen feststellen. So wird beispielsweise Arbeitszeit an Wochenenden inzwischen als bezahlte Überstunden anerkannt. Damit können die Arbeiterinnen ihre geringen Einkünfte etwas verbessern. Außerdem werden in einigen Fabriken Löhne deutlich über dem Mindestlohn gezahlt. Einige Hersteller haben zudem dafür gesorgt, dass die Arbeiterinnen verbesserten Versicherungsschutz bei Arbeitsunfall, Arbeitslosigkeit, Mutterschaft, Krankheit und Altersrente erhalten.

Doch trotz einiger Fortschritte zweifelt China Labor Watch die Wirksamkeit des ICTI Care Programms an. Diese Kritik gibt es schon seit vielen Jahren von unterschiedlichen NGOs, aber auch aus der Wissen-

schaft. Anfang 2017 hat das Projekt „fair spielt“ seine letzte Umfrage zum ICTI CARE-Prozess bei Spielzeugherstellern veröffentlicht. Darin wurde die fehlende Wirksamkeit und Verbreitung des Programms deutlich. Der Anteil der nicht zertifizierten Fabriken, die für internationale Spielzeug-Brands produzieren ist seit 2012 kontinuierlich gestiegen. Die Spielzeugbranche verabschiedet sich vom ICTI CARE-Prozess, war dann auch die Schlussfolgerung der Autoren. Auch die aktuellen Untersuchungen von China Labor Watch hegen Zweifel an der Wirksamkeit. So ist für die NGO eine wirksame Beschwerdeline ein wichtiger Indikator. Seit der Einführung einer Helpline innerhalb des Programms im Jahr 2010, wäre diese bis Ende 2016 in rund 13.000 Fällen genutzt worden. Zu wenig, befinden die Aktivisten, zumal bedeutende Vorfälle in den Fabriken, bei ICTI Care nicht bekannt gewesen sein.

Auch dem Family-Friendly-Programm von ICTI Care bescheinigt China Labor Watch mehr Schein als Sein. Das stark beworbene Programm soll Kindern aus ländlichen Regionen ermöglichen, die Sommerferien in der Nähe ihrer Eltern zu verbringen, die häufig aus anderen Regionen des Landes kommen. Die Fabriken werden dabei unterstützt, Unterbringung und Betreuung der Kinder zu ermöglichen. Seit 2016 gibt es dieses Angebot, das bislang in 16 Fabriken umgesetzt wurde und rund 500 Kinder erreicht hat. Angesichts von mehr als 660.000 betroffenen Kindern, sei die Wirksamkeit nicht erkennbar, zumal durch das Programm keine substanziellen Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen erreicht würden. Es sind genau diese fehlenden Verbesserungen, die China Labor Watch am ICTI Care Programm kritisiert. Das bestehende Audit-Programm könne den Anschein der Fassade auch nicht beseitigen. Dazu wäre der gesamte Prozess zu intransparent und auch durch Korruptionsfälle in der Vergangenheit belastet.

Auf die Untersuchungen von China Labor Watch gestützt, will sich das Nürnberger Bündnis „Fair Toys“ für die nachhaltige Verbesserung in der Spielwarenindustrie stark machen. Dabei wollen sich die acht zivilgesellschaftlichen Gruppen an der Bekleidungsindustrie orientieren. Die Spielzeugbranche, so die Annahme der Initiatoren, könnte stark von den Erfahrungen der Textilindustrie profitieren. Verlässliche Auskunft über die Verwirklichung von Menschen- und Arbeitsrechten in den Fabriken könne nur durch Transparenz und die Kontrolle über ein „Multi-Stakeholder-Gremium“ hergestellt werden. Als Vorbild sieht das Bündnis die Fair Wear Foundation. In der ersten Hälfte dieses Jahres soll eine großangelegte Studie zu den CSR-Anstrengungen aller Spielzeug-Unternehmen in Deutschland veröffentlicht werden.

**Die Spielzeugbranche könnte stark von den Erfahrungen der Bekleidungsindustrie profitieren.**



**Thomas Feldhaus**  
› ist Wirtschaftsjournalist und Chefredakteur des CSR-MAGAZIN.

thomas.feldhaus@csr-magazin.net

## Wirtschaftsethik

# Klassenkampf von der Seite

Handelt ein Unternehmen verantwortungsbewusst, wenn es verlustträchtige Geschäftsfelder quersubventioniert und damit künstlich am Leben hält. Oder ist das Gegenteil der Fall? Muss ein verantwortungsvoll handelndes Unternehmen strategische Entscheidungen treffen, um Verluste zu vermeiden, auch auf Kosten von Arbeitsplätzen. Der „Fall Siemens“ hat die Frage nach der Moral von Unternehmen erneut entfacht.

THOMAS FELDHAUS



Siemens-Chef Joe Kaeser spricht am Rande der Hauptversammlung mit einer Mitarbeiterdelegation vom Siemens-Standort Görlitz.

„Das ist asozial“ ist einer der markigsten Sprüche in der Diskussion um die angekündigten Standortschließungen im Siemens-Konzern. Gesagt hat ihn der damalige SPD-Vorsitzende Martin Schulz auf der Siemens-Betriebsräte-Tagung im November vergangenen Jahres. „Damit wir noch ein bisschen mehr Gewinn machen, schmeißen wir die Leute einfach raus“, sagte Schulz zuvor.

Der Vorteil markiger Sprüche liegt in ihrer öffentlichen Wahrnehmung. Der kleine Satz hat es bis in die Tagesschau geschafft und ist zugleich beispielhaft für eine reflexartig losgetretene Haltung von Politik, Gewerkschaften und Medien in den Tagen und Wochen nachdem Siemens die drohende

Schließung angekündigt hat. Die Aufregung war vor allem groß, weil der Siemens-Konzern eine solide Bilanz mit ordentlichen Gewinnen vorlegen konnte.

## Frage nach der Moral von Unternehmen

Erneut Futter bekam die Diskussion, nachdem Siemens-Chef Joe Kaeser bei einem Abendessen mit dem US-amerikanischen Präsidenten Donald Trump, dessen Steuerreform lobte und die Schaffung neuer Arbeitsplätze in den USA ankündigte. Genau in der Geschäftssparte, in der die deutschen Fabriken geschlossen werden sollen. Genug Stoff, um die Frage nach der Moral von Unternehmen an einem aktuellen Beispiel zu öffentlich diskutieren -

doch dabei werden grundlegende Fragen zu oft vernachlässigt.

Kaeser selbst sieht die Auseinandersetzung gelassener. Im Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung sagte er: „Ich war nicht überrascht, dass es in Deutschland darüber zu einer Empörung kommen könnte. Auch weil manche das nutzen würden, um es mit dem anstehenden Strukturwandel der fossilen Energieerzeugung in Zusammenhang zu bringen. Aber die Kapazitätsanpassungen an den Produktionsstandorten hier haben nichts zu tun mit der Entwicklung einer nächsten Turbinen-Generation dort.“ Genau die hatte Kaeser für die USA angekündigt. Bezogen auf die Schließungen in Görlitz bekräftigte er die Beteiligung am Strukturwandel in der Region, über den er Ende letzten Jahres mit Sachsens Ministerpräsident Michael Kretschmer gesprochen hatte. Kaeser auf die Frage, ob er die Pläne zur Schließung zurücknehme: „Wenn überhaupt, dann wäre das nicht vor 2023. Was danach ist, müssen wir sehen. Damit das klar ist: Wir wollen einer ganzen Region helfen. Siemens Görlitz können wir auch allein lösen. Ich habe den Mitarbeitern versprochen, dass ich sie nicht alleinlasse.“

### Offensive Kommunikation

Dennoch hat die große, aber sicher nicht überraschende, Aufmerksamkeit Siemens zu einer offensiven Kommunikation bewogen. Auf einer eigens eingerichteten Internetseite („Miteinander reden statt übereinander: Mit Fakten“) wird versucht mit Fakten zu den Plänen, zu Siemens im Allgemeinen und zu den Zukunftsaussichten des Marktes für Gasturbinen Argumente zu entkräften. So schätzt Siemens die Zukunftsaussichten für das Geschäftsfeld weiterhin als eher schlecht ein. Schon in den vergangenen Jahren sei die Nachfrage deutlich zurückgegangen, Prognosen zufolge würde sich der Markt bei rund 110 Turbinen pro Jahr stabilisieren (aktuell 122). Die weltweite Produktionskapazität läge aber bei rund 400 Stück. Untermauert wird diese Prognose durch die Absicht von General Electric, ebenfalls in diesem Geschäftsfeld Kapazitäten abzubauen.

Eine Besonderheit im Fall Siemens ist die darüber hinaus an sehr grundlegenden Fragen geführte Debatte. Im Fokus steht dabei die Benachteiligung strukturschwacher Regionen – vor allem im Osten Deutschlands- und die gewinnorientierte Mentalität im Kapitalismus. So sagte der Vorsitzende der IG-Metall Jörg Hofmann: „Um kurzfristigen Applaus

von der Börse zu bekommen, werden die Existenzen tausender Beschäftigter grob fahrlässig aufs Spiel gesetzt. Damit wird das äußerst erfolgreiche deutsche Modell, das von einem sozialen Kompromiss getragen wird, einseitig aufgekündigt. Das werden wir nicht akzeptieren.“ Ähnlich hatte sich bereits Martin Schulz geäußert: „Wir schmeißen die Leute raus, das steigert den Gewinn. Das ist nicht das Verhalten eines verantwortungsbewussten Managements.“ Und Lothar de Maizière sah sich sogar an seine Schulzeit in der damaligen DDR erinnert: „Siemens geht es um schnöden Profit, nicht um Verantwortung für die Gesellschaft. Heute benehmen sich Unternehmer zunehmend so, wie man es früher im Marxismus-Leninismus-Unterricht gelernt hat. Das empört umso mehr, als es immer wieder Regionen trifft, die extrem strukturschwach sind.“

Auf Martin Schulz hat Joe Kaeser unmittelbar mit einem offenen Brief reagiert. Kaeser schreibt: „Sie haben über die Medien unserem Hause unter anderem vorgehalten, dass Siemens „über Jahrzehnte direkt und indirekt vom deutschen Staat profitiert hat, [und] jetzt die Mitarbeiter für Managementfehler bluten“ müssen. Sie haben unser Unternehmen als „Staatsprofiteure“ und unsere Führungskräfte als „Manchester Kapitalisten“ und „verantwortungslose Manager“ beschimpft.“ Er verweist unter anderem darauf, dass Siemens in den letzten fünf Jahren über 20 Milliarden Euro an Steuern, Abgaben und Sozialversicherungsbeiträgen an den deutschen Staat überwiesen habe. Als Beispiel für Managementversagen führt er den Verlust der Telekommunikationssparte an: „Siemens hat Anfang des Jahrtausends seine Wurzeln, das Telekommunikationsgeschäft, unrühmlich aufgeben müssen, weil es sich den Realitäten verweigert hat. Am Ende brachte der Niedergang des Telekommunikationsgeschäftes bei Siemens die ganze Firma ins Wanken. Das darf uns

nicht wieder passieren.“

### „Darf ein profitabler Weltkonzern (wie Siemens) Betriebsstandorte im Osten Deutschlands schließen?“

Prof. Ingo Pies von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Doch welche Rückschlüsse lassen sich daraus ziehen? Handelt Siemens wie ein verantwortungsbewusstes Unternehmen? Mit

der wirtschaftsethischen Einordnung dieser Frage hat sich der Wirtschaftsethiker Prof. Ingo Pies von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in einem Diskussionspapier beschäftigt. Er löst die Beantwortung etwas vom aktuellen Fall Siemens, einfach weil die Informationslage derzeit von allen Beteiligten sehr interessengeleitet ist, eine konkrete Stellungnahme also sehr leichtfertig wäre. „Allerdings ist es durchaus möglich“, so schreibt Pies, „den





**Dampfturbine wie sie im Siemens-Werk in Görlitz produziert wird.**

Fall ins Allgemeine zu heben und die hier konkret aufgeworfenen Fragen prinzipiell – im Rekurs auf die Logik und Ethik der Marktwirtschaft – zu beantworten.“ Konkret lautet seine Fragestellung: „Darf ein profitabler Weltkonzern (wie Siemens) Betriebsstandorte im Osten Deutschlands schließen?“

Zunächst versucht Pies den genauen Verlauf der Konfliktlinien zu bestimmen. Die Schließung des Standorts Görlitz sei keine Maßnahmen um den Gewinn des Konzerns zu steigern, sondern im Gegenteil, um eine Verlustquelle zu schließen. Gewinne würden durch Investitionen in Arbeitsplätze erzielt. Ein Umstand, dem auch die aktuellen Arbeitsplätze in den Siemensbetriebsstätten in Görlitz ihre Existenz zu verdanken haben.

Die öffentliche Diskussion um die Standortschließung würde, so Pies, dem klassischen Konflikt Arbeit versus Kapital folgen. „In Wirklichkeit jedoch liegt hier ein Konflikt Arbeit versus Arbeit vor. Anstelle eines Klassenkampfes von oben gegen unten haben wir es also mit einem ‚Klassenkampf von der Seite‘ zu tun“. Pies spricht in diesem Zusammenhang von Insidern und Outsidern des Arbeitsmarktes. Insider sind die gut situierten Siemens-Mitarbeiter, auf der anderen Seite stehen die Arbeitsplatzsuchenden, die Outsider. Die nun bereitgestellten Ressourcen um etwa Schließungen zu vermeiden oder Kompensationszahlungen zu leisten, würden an anderer Stelle fehlen, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Pies: „Im Klartext heißt das: Jeder Zusatzeuro für die Insider fehlt, um Arbeitsplätze für Outsider zu schaffen. In dieser Hinsicht ist die (ver)öffentlich(t)e Meinung also das Gegenteil von ausgewogen, denn sie unterschlägt die Interes-

sen der Outsider und hat nur die Interessen der Insider vor Augen.“ Die Quersubventionierung verlustbringender Geschäftssparten sei in der Folge keine gute Idee. Das Gegenteil, also gewinnbringende Aktivitäten ausbauen, wäre aus betriebswirtschaftlicher Sicht genau das Richtige.

Wie aber stellt sich der Sachverhalt dar, wenn man ihn aus volkswirtschaftlicher Sicht betrachtet, also aus der Perspektive des Gemeinwohls? Pies betrachtet die Gewinnerzielung aus unterschiedlichen Perspektiven. Für die Kapitalanleger sei die Gewinnerzielung sicher ein genuines Ziel. Die Mehrheit der Bundesbürger ist allerdings kein Siemens-Aktionär, hat aber ein mittelbares Interesse an florierenden, erfolgreichen Unternehmen. Denn im gegenteiligen Fall, also wenn das Unternehmen Verluste erwirtschaftet, quasi Wert vernichtet, käme dies einer Inanspruchnahme gesellschaftlicher Ressourcen gleich. Für die Gemeinschaft insgesamt ist die Gewinnerzielung ein Mittel, „dessen man sich in der Marktwirtschaft bedient, um Unternehmen zu veranlassen, das Gemeinwohl zu fördern.“ Unternehmen fördern das Gemeinwohl, indem sie produktive Wertschöpfung betreiben und unproduktive Wertevernichtung unterlassen.

„Man kann diese Überlegung auch normativ zuspitzen“, so Pies. „Unter den Bedingungen einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft sind Unternehmen Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Gemeinwohlförderungs-Auftrag und als solche primär dafür verantwortlich – d.h. moralisch in die Pflicht zu nehmen –, ihre Produktionstätigkeiten so auszurichten, dass sie Gewinne erwirtschaften und Verluste vermeiden.“ Insofern sei es eben nicht moralisch, wenn Siemens verlustbringende Arbeitsplätze erhalten würde, sondern genau dies könnte die Substanz des gesamten Unterneh-

mens gefährden – so wie es auch Joe Kaeser in seinem Brief an Martin Schulz am Beispiel der Telekommunikationssparte formulierte. „Dies hätte zur Folge, dass Siemens seine gemeinwohlfördernden Aktivitäten einschränken müsste. Die gesellschaftliche Verantwortung von Siemens würde so nicht gestärkt, sondern geschwächt.“

so nicht gestärkt, sondern geschwächt.“

### **Unrecht oder Unglück**

In der öffentlichen Diskussion herrscht jedoch eine andere Sichtweise vor. Pies: „Hier geht es nicht darum, dass ein Unternehmen um seines Gewinns willen das Gemeinwohl beeinträchtigen würde, sondern es geht darum, dass die gewinnorientierte Gemeinwohlförderung eines Unternehmens irri-

**Folgt man der öffentlichen Wahrnehmung, so handelt es sich ja nach klassischem Muster um einen Konflikt Arbeit versus Kapital. In Wirklichkeit jedoch liegt hier ein Konflikt Arbeit versus Arbeit vor.**



gerweise moralisch diskreditiert wird.“ Pies versucht den Zusammenhang mit der Frage, ob die Region Görlitz ein Unrecht oder ein Unglück widerfahre, zu erläutern. Es handle sich um eine wichtige kategoriale Unterscheidung mit gravierenden Konsequenzen für Reaktion und moralisches Urteil. „Auf ein Unglück reagieren Menschen mit Trauer und Solidarität – also mit Gemeinschaftsgefühl. Und dann krempeln sie gemeinsam die Ärmel hoch, um das Beste aus der Situation zu machen. Auf ein Unrecht aber reagieren Menschen mit Ärger und Wut – also mit Entzweiungsgefühlen –, mit individueller Verbitterung und Feindseligkeit, die sich zu Hass und kollektiven Rachegelüsten steigern kann. Mit einem Unrecht hadert man, weil man will, dass eine bestimmte Handlung, die als illegitimer Akt erscheint, zurückgenommen wird. Da sinnt man auf Wieder-

**Wirtschaftsethik kann helfen,  
den Horizont perspektivisch  
zu erweitern  
und so die für  
produktive Konfliktlösungen  
richtigen Fragen stellen.“**

gutmachung im Sinne eines Täter-Opfer-Ausgleichs. Über ein Unglück denkt man anders nach. Hier geht es im Sinne einer Versicherungsleistung um Schadensersatz, also um eine kollektive Kompensation derer, die Pech gehabt haben.“

Für Pies lassen sich aus dieser Unterscheidung vier Lektionen ableiten. So hätten in der öffentlichen Diskussion vor allem Politiker Siemens schnell als Schuldigen benannt. Tatsächlich sei Siemens nur der Überbringer einer schlechten Nachricht und tatsächlich selber vom Strukturwandel betroffen. Ökonomische Zwänge hätten die Entscheidung verursacht und nicht etwa Willkür. Insofern würden sowohl Siemens als auch die betroffenen Arbeitnehmer ein Unglück erleiden.

Die zweite Lektion schärft den Blick auf die Betroffenen. In erster Linie läge der Fokus auf den Siemens-Beschäftigten, die in der Region zu den Besserverdienenden gehören und mit hohen Entschädigungen oder einem neuen Arbeitsplatz rechnen könnten. Genau dieser Umstand würde die Situation der anderen Bewohner der Region verschärfen, denn es sei mit massivem Kaufkraftverlust zu rechnen und der Folge weiterer Arbeitsplatzverluste. „Hier werden Menschen ihre Arbeit und damit ihr Markteinkommen verlieren, die wesentlich weniger verdienen und vergleichsweise tiefer fallen werden als jene Siemens-Beschäftigten, die bislang ganz im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit (und der gewerkschaftlichen Fürsorge) stehen“, so Pies. Dar-

an schließt sich direkt die dritte Lektion an, die nach der Schadenskompensation für die gesamte Region. Dies müssen vor allem wirtschaftspolitische Maßnahmen sein, die dazu in der Lage sind, den Lebensstandard einer ganzen Region abzusichern, indem sie beispielsweise für eine wirtschaftliche Belebung sorgt. Als vierte Lektion sieht Pies die Gefahr potenzielle Investoren zu verschrecken, sollte Siemens zur Erhaltung von Arbeitsplätzen gezwungen werden. Damit würde man allen strukturschwachen Regionen in Deutschland einen Bärendienst erweisen. „Regionalpolitisch würde das Gegenteil von dem erreicht, was man zur Angleichung der Lebensverhältnisse anstrebt.“

### Aufgabe für die Wirtschaftsethik

Pies wirft zum Schluss die Frage auf wer in der Öffentlichkeit eigentlich noch dafür einsteht, marktwirtschaftliche Prinzipien zu verteidigen. Pies: „Schaut man auf die Unternehmen und ihre Verbände, auf die Gewerkschaften, die großen Kirchen, die politischen Parteien, die zivilgesellschaftlichen Organisationen oder auf die Medien, so wird man kaum fündig werden. Mit diesem Negativbefund ist eine wichtige Aufgabe für die akademische Disziplin der Wirtschaftsethik markiert.“

Gerade weil die Marktwirtschaft in weiten Teilen der Bevölkerung unverstanden und unbeliebt sei, ist es möglich, normale marktwirtschaftliche Vorgänge zu skandalisieren. Pies Fazit: „Wenn ein Unternehmen im Strukturwandel bestimmte Produktionsstandorte schließt und gleichzeitig neue Standorte eröffnet oder ausbaut, dann sollte man bei der moralischen Beurteilung nicht nur auf isolierte Einzeleffekte achten, sondern versuchen, das Gesamtbild ins Auge zu fassen. Wirtschaftsethik kann helfen, den Horizont perspektivisch zu erweitern – und so die für produktive Konfliktlösungen richtigen Fragen stellen.“

»Wir glauben fest daran, dass man als Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig sozial und ökologisch verantwortungsbewusst handeln kann.«

*Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG*

[www.zum-wohl-aller.de](http://www.zum-wohl-aller.de)

**Arnulfstraße 15 · 80335 München**  
 20 x in München und 26 x in Oberbayern  
 SpardaService-Telefon: 089 55142-400

**Sparda-Bank**

[www.sparda-m.de](http://www.sparda-m.de)

Bildung

# Digitalität ? Bitte keine leeren Floskeln.

Deutschland gilt nicht gerade als Vorreiter der digitalen Bildung. Dabei ist der kritische Umgang mit digitalen Medien ebenso entscheidend wie die Entwicklung von IT-Kompetenzen für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts. Seit Ende 2016 hat sich die Kultusministerkonferenz auf den Weg gemacht, ihr Strategiepapier umzusetzen. Ein Blick in die Praxis .

Anouk sitzt an ihrem Schreibtisch und tippt auf ihrem Laptop. Die 13-jährige Schülerin recherchiert online für ein Schulprojekt. Die Aufgabenstellung lautet, einen Forschungsbericht, ein sogenanntes I-Search-Paper, zu verfassen zu einem Thema, das ihr persönlich wichtig ist. „Wir müssen mindestens drei verschiedene Quellen nutzen“, sagt sie und öffnet ein PDF auf ihrem Laptop, das sie sich von der Webseite einer Stiftung heruntergeladen hat.

Das Thema ihrer Arbeit lautet „Wie funktionieren Algorithmen und welchen Einfluss haben sie auf das, was ich online sehe?“ Anouk liest dazu Berichte verschiedener Onlinemedien, die ihr vertrauenswürdig erscheinen, darunter deutsche und amerikanische Tageszeitungen. In der Mediathek des ZDF findet sie einen Beitrag über Social Bots und ihren Einfluss auf Wahlen. Im Anschluss schaut sie sich ein YouTube-Video von einem amerikanischen Blogger an, der über Datenmanipulationen spricht. Wenn sie sich nicht sicher ist, ob ihre Quelle vertrauenswürdig ist, sucht sie über Google nach Hinweisen. „Wenn ich dann immer noch unsicher bin, frage ich meine Mutter. Sie ist Journalistin und kennt sich mit Fake News und solchen Sachen gut aus“, erklärt sie. Anouk hört sich auch Ted-Talks von Wissenschaftlern an, die sich mit Algorithmen im Netz beschäftigen, unter anderem einen Vortrag von Eli Pariser, der den Begriff der Filterblase geprägt

hat, und einen Vortrag von Andreas Ekström, der über den moralischen Bias von Suchmaschinen spricht.

„Ich bin überrascht, wie einfach es ist, mich in einer Filterblase einzuschließen“, sagt Anouk. „Man sieht und liest immer nur die Dinge, die man sehen und lesen will. Und dann kriegt man nicht mit, wie die Welt da draußen tickt oder was wirklich passiert.“ Um zu prüfen, ob Suchmaschinen wirklich Suchergebnisse personalisieren, bittet Anouk ihre Mutter, ein Experiment mit ihr zu machen. Beide geben in der Google-Suchleiste auf ihrem jeweiligen Computer den Begriff Portugal ein. Und tatsächlich. Die Ergebnisse unterscheiden sich, wenn auch nur wenig. „Die Reihenfolge, in der bestimmte Ergebnisse auftauchen ist anders“ beobachtet die 13-Jährige. „Und manche sind ganz anders.“ Sie nimmt das Experiment in ihrem Forschungsbericht auf und wägt ab, ob Personalisierungen sinnvoll sind oder gefährlich. „Ich glaube, es macht oft Sinn, dass Suchergebnisse für jeden verschieden sind, weil wir ja auch verschiedene Interessen haben und möglichst schnell die Antworten haben wollen, die wir suchen. Aber ich glaube, es kann gefährlich werden, wenn es um Politik oder Moral geht“, schreibt sie und bezieht sich vor allem auf den Effekt, den Bots in sozialen Netzwerken haben können. „Wer ein Rassist ist und immer nur rassistische Dinge sieht, glaubt irgendwann, dass es okay ist und dass ganz viele Men-



Dr. Tong-Jin Smith

› ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie in Berlin

tong-jin.smith  
@csr-magazin.net



schen so denken, wie man selbst. Dabei stimmt das gar nicht“, resümiert Anouk.

Das I-Search-Paper ist nicht das erste Mal, das sie für ein Schulprojekt außerhalb einer Bibliothek recherchiert. Schon in der zweiten Klasse hat sie ihre erste Power-Point-Präsentation über Hawai vor der Klasse gehalten und dafür online Fakten und Bilder zusammengetragen. Später hat sie verschiedene Referate gehalten und Essays geschrieben, wofür sie auch wissenschaftliche Literatur online gesucht und gelesen hat. Grundsätzlich arbeitet sie für Schulprojekte teilweise im Computerraum der Schule und teilweise zuhause auf dem Laptop. Einen USB-Stick habe sie immer dabei, sagt Anouk, und für Gruppenarbeiten nutze sie meistens Prezi oder Google Docs. „Das ist am einfachsten für alle und in der Schule können wir dann online gehen und unsere Präsentation der Klasse zeigen.“

Immer wieder – und mit zunehmendem Alter auch immer intensiver – werden Anouk und ihre Klassenkameraden an das digitale Arbeiten herangeführt. Dabei achten ihre Lehrkräfte an der Nelson-Mandela-Schule, der Staatlichen Internationalen Schule Berlin, stark darauf, dass die Kinder und Jugendlichen lernen, korrekt zu zitieren und auf die Vertrauenswürdigkeit ihrer Quellen zu achten.

Im vergangenen Jahr gab es zudem ein Projekt zum Thema Medienkritikfähigkeit und Fake News, das Petra Anders, Erziehungswissenschaftlerin an der Freien Universität Berlin, gemeinsam mit einer fünften Klasse an der Nelson-Mandela-Schule durchgeführt hat. Der Workshop, der mit der Implementierung des neuen Basiscurriculums Medienbildung einherging, ermöglichte den Kindern Kernkompetenzen wie Analyse und Reflektion zu trainieren. Und dabei stellten sie ganz spielerisch fest, dass es gar nicht so schwer ist, eine Fake News Seite zu erkennen und haben daraus Schlüsse für ihren täglichen Medienkonsum gezogen. „Schau dir einfach den Autor und die Kontaktdetails an und das Datum, um herauszufinden, ob du dir alte oder neue Informationen anschaust“, erklärte Tara am Ende des Workshops. „Wenn du weißt, wie Photoshop funktioniert, kannst du schneller Bilder erkennen, die gefotoshopt wurden“, ergänzte Manuel. Auch Quellenehrlichkeit und Plagiate wurden thematisiert mit dem Ergebnis, dass die Kinder nun wissen, dass man nicht einfach Bilder, Videos oder andere Inhalte aus dem Netz herunterladen kann und als die eigenen ausgeben darf.

### Die Frage nach dem Sinn

Damit sind sie vielen Altergenossen und Erwachsenen einen gewaltigen Schritt voraus. Denn nach wie vor ist der Umgang mit digitalen Medien für viele

fremd, von der Entwicklung neuer Produkte und Innovationen ganz abgesehen. Dabei liegen in der Digitalität eine Menge Chancen. „Höchste Zeit, dass sich die industrielle Produktion vernetzt, Bürgerämter endlich digital werden und Unternehmen beispielsweise die zahlreichen Möglichkeiten digitaler Kommunikation nutzen“, schrieb unlängst Stephan Dörner, Chefredakteur der t3n.de und moniert, dass insbesondere auf politischer und gesellschaftlicher Ebene die Sinnfrage nach dem „wozu das alles“ viel zu selten gestellt werde. Es brauche eine Vision, die Leidenschaft für die Digitalisierung entfachte: „Mehr Wohlstand, mehr Freiheit, mehr Inklusion durch digitale Technologien zum Beispiel. Oder ein bedingungsloses Grundeinkommen, kombiniert mit digitalen Bildungsplattformen, die allen offenstehen und dem Abbau aller Hindernisse bei der Gründung von Startups.“ Ein großes Wort gelassen ausgesprochen, könnte man meinen. Aber im Grunde bewegen wir uns mit jeder neuen Webplattform, jeder neuen Automatisierung, jedem neuen Geschäftsmodell genau auf diese Zukunft zu. Ob wir sie als Gesellschaft gestalten oder von den verantwortlichen Algorithmen und den technologischen Möglichkeiten gestaltet werden, ist der entscheidende Punkt.

### Ehrgeiziges Vorhaben

Das mag der Hintergedanke gewesen sein, auf dem Ende 2016 die Kultusministerkonferenz in einem agilen Verfahren mit zahlreichen Stakeholdern, ein Strategiepapier für „Bildung in der digitalen Welt“ verabschiedet hat. Darin enthalten sind für den Außenstehenden die üblichen Floskeln zum „hohlen Schlagwort“ Digitalität, wie es Stephan Dörner ausdrückt. Aber in der Tat verbergen sich hinter der wortreichen Präambel sechs Kompetenzbereiche, die „individuelles und selbstgesteuertes Lernen fördern, Mündigkeit, Identitätsbildung und das Selbstbewusstsein stärken sowie die selbstbestimmte Teilhabe an der digitalen Gesellschaft ermöglichen.“

Das Strategiepapier stellt dabei keine bloße Handlungsempfehlung dar, sondern enthält verbindliche Standards, die es in den Bundesländern jetzt zu erreichen gilt. Der zeitliche Rahmen ist eng gesteckt und das Vorhaben ehrgeizig. „Ziel der Kultusministerkonferenz ist es, dass möglichst bis 2021 jede Schülerin und jeder Schüler jederzeit, wenn es aus pädagogischer Sicht im Unterrichtsverlauf sinnvoll ist, eine digitale Lernumgebung und einen Zugang zum Internet nutzen können sollte“, heißt es. Dabei liegt der Fokus nicht allein auf der schulischen Bildung, sondern umfasst auch Berufsschulen und Universitäten. Ein ganzheitliches Konzept, das eine entsprechende Infrastruktur – von ausreichend Hardware bis zum stabilem Breitbandinternet und funktionierendem Wifi – verlangt. Bis 2021 will die



## Digitalkunde sollte im Prinzip zur Allgemeinbildung gehören.

Ulrike Friedrich,  
Ausbildungsexpertin des DIHK



**Ulrike Friedrich**  
Referatsleiterin Ausbil-  
dungsmarketing, -analysen  
und Digitalisierung beim  
DIHK

Bundesregierung fünf Milliarden Euro investieren. Das wird nach Experteneinschätzung zwar nicht reichen, ist aber wenigstens ein Anfang.

Andere Länder wie Dänemark, Österreich, die Niederlande oder Korea sind Deutschland deutlich voraus in der Digitalisierung ihrer Schulen sowie in der Implementierung entsprechender Lehr- und Lernmethoden. Dennoch ist es an dieser Stelle müßig sie zum Vergleich heranzuziehen. Denn keines dieser Länder verfügt über die Fläche noch die Bevölkerungszahl Deutschlands. Insofern bewertet auch Ulrike Friedrich, Ausbildungsexpertin des DIHK, die aktuelle Entwicklung trotz aller berechtigter Kritik positiv. „Wir müssen Lehrerinnen und Lehrer auf den aktuellen Stand bringen und parallel dazu die Infrastruktur aufbauen. Das wir dabei manche Entscheidungen nicht übereilt treffen und stattdessen abwägen, was Sinn macht, ist nachvollziehbar. Dennoch sollte es erlaubt sein, Fehler zu machen“, sagt sie. Aus den Fehlern könne man lernen. Das sei Teil des Wandlungsprozesses.

Es gäbe auch zahlreiche Best Practice Beispiele und Leuchttürme, an denen man sich orientieren kann. „Wobei wir natürlich bei der Förderung in den MINT-Fächern gerne einen Schwerpunkt legen würden auf Informatik und technisches Wissen“, so Friedrich. Es sei gerade im täglichen Umgang mit digitalen Medien wichtig, zu verstehen, wie die entsprechenden Algorithmen funktionieren. Und in Bezug auf die Automatisierung sei es relevant zu lernen, wie die Technologie dahinter entwickelt und angewandt wird. „Für die berufliche Bildung bauen wir auf die Vermittlung von Digitalkompetenzen in der Schule. Digitalkunde sollte im Prinzip zur Allgemeinbildung gehören. Aber neben IT-Kenntnissen sind es auch soziale Kompetenzen, die heute besonders zählen“, sagt Friedrich.

### Reverse Coaching

So sind gerade Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist oder Kreativität branchenübergreifend in der Berufspraxis gefragt. „In Zukunft wird es noch wichtiger werden, sich schnell an den Wandel anpassen zu können, sich neuen Situationen mit Offenheit zu stellen und die eigenen Kenntnisse gut einzubringen. In der Ausbildung kann man das schon trainieren, wenn etwa gemischte Teams gemeinsam ein Problem lösen“, erklärt Friedrich und denkt an ein

Team von Auszubildenden verschiedener Disziplinen, das mit Design Thinking gemeinsam ein neues Produkt in ihrem Ausbildungsbetrieb entwickelt hat. Reverse Coaching gehöre auch zu den Entwicklungen, die man beobachten könne. Hierbei machen sich Unternehmen die Offenheit und Technikaffinität ihrer Auszubildenden oder jungen Mitarbeiter zu Nutze und lernen quasi von Jung nach Alt.

### Berufsbilder wandeln sich

Aber nicht nur die berufliche Bildung verändert sich mit der Digitalität, auch die Berufsbilder wandeln sich. „IT- und Daten-Sicherheit sind heute feste Bestandteile der Ausbildung in Elektro- und Metallberufen“, erläutert Friedrich. „Andererseits haben wir jetzt mit den Kaufleuten im E-Commerce einen neuen Ausbildungsberuf geschaffen, weil hier zunehmend andere Fähigkeiten gefragt sind als im Einzelhandel.“ Weitere Berufe seien im Gespräch, wobei in allen Berufen auch immer mehr Digitalkompetenzen einfließen, um der betrieblichen Realität gerecht zu werden.

Genau das sollte auch eine Triebfeder für neue Lehr- und Lernformate an Hochschulen sein. Zwar sind Universitäten angehalten, zu ihren Präsenzveranstaltungen auch digitale Angebote zu schaffen, aber in der Regel umfasst das lediglich eine Art Online-Campus, wo Dozenten Dokumente für ihre Studierenden hinterlegen oder wo Referatsgruppen sich in virtuellen Arbeitsräumen treffen können. Blended Learning Konzepte gehören noch nicht zum Mainstream.

Die IST-Hochschule in Düsseldorf geht da andere Wege. Als Fernhochschule lernen Studierende hier an verschiedenen Lernorten. „Wir legen großen Wert auf den persönlichen Kontakt zwischen Menschen vor Ort, auch wenn wir digital aufgestellt sind“, sagt Vizepräsidentin Katrin Gessner-Ulrich. Zusätzlich zu den Basisstudienmaterialien im Online-Campus gibt es aufgezeichnete Vorlesungen, die mit entsprechenden Übungen hinterlegt sind und von den Studierenden 24/7 online abgerufen werden können. Hinzukommen Online-Tutorien als Form synchroner Lehre. Mit anderen Worten: Dozenten treffen sich zu einer bestimmten Zeit auf einer virtuellen Plattform mit ihren Studierenden und beantworten etwaige Fragen oder bearbeiten gemeinsam Übungsaufgaben. Und dann gibt es pro

Semester drei bis acht Präsenztage, wo Dozenten Impulsvorträge geben oder Branchenvertreter Praxisblicke gewähren.

An diesen Tagen werde aber vor allem in Gruppen gearbeitet, so Gessner-Ulrich. „Dann stehen zum Beispiel Planspiele auf dem Programm, aber auch Präsentation der Studierenden. Das ist eine Gelegenheit Soft Skills zu üben.“ Die Akzeptanz für dieses flexible Studium sei bei Unternehmen und Studierenden hoch, gerade in den Dualen Studiengängen. „Man hat aufgrund dieser Flexibilität bezüglich der Einteilung in Lern- und Praxisphasen nach dem Bachelor nicht den typischen Praxis-Gap, wo Absolventen im Unternehmen bei null anfangen“ erläutert Gessner-Ulrich. Das gelte auch für Studierende „normaler“ Studiengänge, die sich ihre Lernzeit ebenfalls frei einteilen können und so leichter einen Nebenjob finden oder berufsbegleitend studieren können.

## Digitales Management

Neben dem Blended Learning arbeitet die IST-Hochschule in Forschung und Lehre auch interdisziplinär. „Wir wollen hier keine Fachidioten ausbilden, sondern setzen auf Quervernetzungen“, so Gessner-Ulrich. Gerade in der Zusammenarbeit verschiedener Fachbereiche sei Innovation möglich. Begünstigt werde das natürlich durch die Digitalität, die zum einen Vehikel, zum anderen Lerninhalt ist. So werden beispielsweise in Modulen wie Business English die Online-Vorlesungen von verschiedenen Personen eingesprochen, um den Studierenden eine möglichst große Bandbreite an Aussprachen und Dialekten nahezubringen. Andererseits spielen in allen Studiengängen digitale Inhalte, die für den Arbeitsmarkt relevant sind, eine zentrale Rolle. Dazu zählen der kritische Umgang mit digitalen Medien ebenso wie digitales Management und Wirtschaftsinformatik. „Die Digitalität ist eine Chance für Innovation“, meint Gessner-Ulrich. „Allerdings braucht es zuerst eine gute Idee. Erst im zweiten Schritt kann man sich fragen, was Digitalität leisten

kann, welchen Mehrwert digitale Technologie bietet.“ So sieht sie etwa Potenziale in Dienstleistungen und in der Gesundheitsbranche. „Wenn Routineaufgaben von Robotern übernommen werden, dann hat man wieder mehr Zeit für menschliche Zuwendung, die durchaus intensiver sein kann als vor der Automatisierung.“

## Anschlussfähigkeit von Forschung

Aber auch für die Wissenschaft selbst bietet die digitale Welt neue Chancen. „Es geht um die Anschlussfähigkeit von Forschung für die berufliche Praxis“, sagt Benedikt Fecher, Programmleiter Knowledge Dimension am Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft, und plädiert für Transdisziplinarität innerhalb und außerhalb der Hochschule, die durch Open Source Plattformen begünstigt werde. „Der Bedarf an Innovationen wird zunehmend größer, aber wir sehen, dass vor allem mittelständische Unternehmen immer weniger in Forschung und Entwicklung investieren. Hier könnten Universitäten als verlängerte Werkbank fungieren, als Innovation Hubs.“ Gerade große gesellschaftspolitische Themen wie Klimawandel, Demokratie, Alterung, Migration und die Digitalisierung selbst bedürften ein transdisziplinäres Herangehen.

„Wenn Artikel in Fachjournalen frei zugänglich gemacht werden, ist das eine Sache“, sagt er. „Aber wichtiger und spannender ist doch, wie man Forschungsergebnisse aufbereiten muss, damit sie von Journalisten, Politikern oder Unternehmen genutzt werden können. Es geht um alternative Produkte und Dienstleistungen, die sowohl von Studierenden hergestellt werden können, als auch von ihren Professoren.“ Man müsse sich fragen, welchen Impact Wissenschaft haben soll und wie junge Menschen, die zwar studieren, aber zum größten Teil keine universitäre Laufbahn anstreben, durch problembasiertes, transdisziplinäres Lernen für die vernetzte Arbeitswelt vorbereitet werden können – und vor allem wozu das alles. Damit die Digitalität eben kein hohles Schlagwort bleibt.



**Benedikt Fecher:**  
Programmierer Knowledge  
Dimension am Humboldt  
Institut für Internet und  
Gesellschaft



# MANAGER FRAGEN.ORG

## FAIR. ÖFFENTLICH. DIREKT

Managerfragen.org als einzige neutrale Plattform ermöglicht es jedem Bürger, seine Fragen an jeden Manager in Deutschland zu stellen - damit wir wieder miteinander statt übereinander reden!

Jetzt  
informieren &  
spenden

DIALOG: [managerfragen.org](http://managerfragen.org)  
SPENDE: [betterplace.org/p8371](http://betterplace.org/p8371)

Ihre Spenden können von der Steuer abgesetzt werden. Ein Service von

[betterplace.org](http://betterplace.org)



## Dibella und Cotton made in Africa feiern einjährige Partnerschaft

Mit einem einmaligen Ereignis feierten die Dibella Firmengruppe und Cotton made in Africa (CmiA) ihre erfolgreiche Partnerschaft auf der Heimtextil-Messe in Frankfurt. Anlässlich ihres einjährigen Jubiläums kreierte Laura Chaplin, Enkelin von Charlie Chaplin, ein exklusives Bettwäsche-Set aus Cotton made in Africa-Baumwolle. Die CmiA-Botschafterin Chaplin persönlich präsentierte das Original erstmals der Öffentlichkeit. Produziert wurde die Bettwäsche im Zebra-Look von Dibella.

➤ [www.dibella.de](http://www.dibella.de)

## Umfrage zur CSR-Richtlinie

Die Hamburger Agentur Kirchhoff Consult AG hat eine Umfrage zur Umsetzung des neuen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RLUG) bei den DAX 30-Unternehmen durchgeführt. Die Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass der gesetzliche Spielraum bei der Verortung genutzt wird. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen planen, die nichtfinanziellen Pflichtangaben im Geschäftsbericht zu platzieren. Die Verteilung, ob innerhalb oder außerhalb des Lageberichts ist dabei fast ausgeglichen.

➤ [www.kirchhoff.de](http://www.kirchhoff.de)

## UPJ veröffentlicht Studienbericht: GEMEINSAM FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Die Anzahl der Kooperationen zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich angestiegen. Angesichts dessen, dass Kooperationen heute einen festen Platz im Handlungsrepertoire vieler Umweltorganisationen einnehmen, gab es Forschungsbedarf zum Stand von Forschung und Praxis dieser Aktivitäten. Insbesondere die Fragen, welche Potenziale die Zusammenarbeit für die Partner haben und ob Kooperationen einen tatsächlichen Mehrwert für die Umwelt bringen, wurden in einem 14-monatigen Forschungsvorhaben bearbeitet.

Verbindung gebracht – also mit einer eher passiven Zurverfügungstellung finanzieller Mittel“, so Moritz Blanke, Senior Projektmanager bei UPJ. Die Praxis der Zusammenarbeit von Umweltorganisationen und Unternehmen, mögliche Kooperationsstypen und der damit verbundene Nutzen sind aber deutlich vielfältiger. Kooperationen werden daher von immer mehr Organisationen nicht ausschließlich aus einer Fundraisingperspektive betrachtet und „Unternehmen verstehen die Zusammenarbeit als lohnende Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit“, so Blanke weiter.

## „Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen sind wichtige Lern- und Experimentierfelder für nachhaltiges Wirtschaften“

Die jetzt vorgelegte Studie liefert eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Thema Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen. Franziska Sperfeld, Umweltwissenschaftlerin und Projektleiterin am UfU hält als wichtiges Ergebnis fest: „Kooperationen sind ein wichtiges Lern- und Experimentierfeld für nachhaltiges Wirtschaften, weil Ressourcen und Kompetenzen gebündelt werden, um gemeinsame Lösungswege zu gehen.“ Es entwickle sich, so Sperfeld, eine gute Praxis in diesem Bereich. Kooperationen sollten aber dennoch nur als komplementäres Instrument verstanden werden, weil auch die Watchdog-Funktion der Umweltorganisationen ein wichtiger Treiber für nachhaltige Entwicklung ist. Deshalb müsse die Balance zwischen Kooperation und Konfrontation in jeder Organisation, aber auch in der Umweltszene insgesamt gut austariert werden.

„In der Öffentlichkeit werden Kooperationen von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen immer noch vor allem mit Spenden und Sponsoring in

Letztlich müsse sich so „eine Kooperation daran messen lassen, welchen Effekt sie auf die Umwelt hat“, ergänzt Christine Hobelsberger, Wissenschaftlerin am IÖW. Allerdings sei der Umweltnutzen teilweise schwierig oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand zu bewerten. Als Faustregel lässt sich aber festhalten: Kooperationen, die an der Ursache von Umweltzerstörung ansetzen und unternehmerisches Handeln entsprechend transformieren, generieren einen nachhaltigeren Nutzen für die Umwelt.

Auftraggeber dieses Forschungsprojekts waren das Umweltbundesamt und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Das beauftragte Projektteam bestehend aus dem Unabhängigem Institut für Umweltfragen (UfU), dem Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und UPJ veröffentlichte nun die Ergebnisse als Abschlussbericht sowie mit Handlungsempfehlungen und Fallstudien.

➤ [www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen)



## POTENZIALENTFALTUNG IM BERUF

## NaturTalent Beratung

Laut einer aktuellen Forsa-Umfrage unter rund 1.000 Erwerbstätigen in Deutschland sind zwar 85 Prozent der Deutschen zufrieden mit ihrem Job. Dennoch gab auch jeder Dritte an, dass er offen für einen Jobwechsel sei. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels heißt das für Unternehmen: Sie sollten noch mehr auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen. Neben Stellschrauben wie Gehalt oder flexiblen Arbeitszeitmodellen kann man sich als Arbeitgeber auch dadurch auszeichnen, dass man die Aufgabengebiete und Stärken der Mitarbeiter harmonisiert. Die NaturTalent Beratung GmbH, ein Tochterunternehmen der Sparda-Bank München eG, unterstützt Firmen bei der Implementierung einer stärken- und talentorientierten Unternehmenskultur.

Das Konzept ist ganzheitlich aufgebaut und integriert sowohl Personalverantwortliche als auch Führungskräfte. Im Zentrum steht immer die Frage: Was begeistert einen Mitarbeiter, welche Talente hat er und wie kann er dies auch im beruflichen Alltag einsetzen? Wer sein persönliches NaturTalent kennt und bewusst nutzen kann, ist zufriedener im Job, kann seine Kreativität besser entfalten und somit auch mehr zum unternehmerischen Erfolg beitragen – ein Gewinn für alle Seiten.

➔ <http://naturtalent-beratung.de>

# sustainable natives

## DIE KUNST DER NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

Neues bricht sich Raum: Die nachhaltige Unternehmensberatung sustainable natives e.G. treibt die Idee an, mutige Antworten für eine gelungene Zukunft zu formulieren. Als Genossenschaft vereint sustainable natives UnternehmensberaterInnen, NachhaltigkeitsexpertInnen, Kreative, TrainerInnen und Coaches, ForscherInnen, Digital Experts und AutorInnen. In der Bündelung dieser Kräfte und der kollaborativen Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern liegt das Erfolgsrezept der sustainable natives. Die Mission: Die nachhalti-

ge Transformation gestalten und vorantreiben. Doch wo anfangen? sustainable natives sagt: „Egal wo, auf jeden Fall jetzt!“ und bringt die Kompetenz anerkannter Experten aus allen beteiligten Disziplinen an den Start.

Sie haben Fragen an Ihre unternehmerische Zukunft? Dann finden Sie jetzt mit den sustainable natives gemeinsam die Antworten.

➔ [www.sustainablenatives.com](http://www.sustainablenatives.com)

## Neues E-Book von iPoint Weltweite Menschenrechtsverletzungen verhindern

Gesetzliche Bestimmungen wie das California Transparency in Supply Chains Act (2010), die EU-Richtlinie zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen (2014) und der UK Modern Slavery Act (2015) rücken Menschenrechtsbelange in den Mittelpunkt. Für Unternehmen und ihre Lieferketten steht viel auf dem Spiel. Die finanziellen Risiken sind erheblich, und es kann schnell zu einem Imageschaden kommen. Kein Unternehmen möchte solchen Menschenrechtsverletzungen ausgesetzt sein.



iPoint hat in Zusammenarbeit Compliance Week heute ein eBook zu diesem Thema veröffentlicht. Darin erfahren Compliance-Verantwortliche, Risikomanager und Unternehmensjuristen alles, was sie wissen müssen, um solche Risiken zu minimieren. Das eBook untersucht unter anderem, welche regulatorische Anforderungen aus Ländern wie Großbritannien und Australien vorliegen, um Zwangsarbeit besser zu erkennen und welche Compliance-Implicationen und rechtlichen Risiken dies für Unternehmen mit sich bringt.

Das eBook enthält auch ein Whitepaper von Tolga Yaprak, iPoints Experte für CSR sowie Anti-Menschenhandel- und Konfliktmineralien-Compliance, das sich mit dem Thema „Menschenhandel in Wertschöpfungsketten von Unternehmen: Ein Managementleitfaden für effektive Compliance“ beschäftigt.

➔ [www.ipoint-systems.com](http://www.ipoint-systems.com)



## MCDONALD'S KÜNDIGT WELTWEITE ZIELE ZU RECYCLING UND MÜLLVERMEIDUNG AN

Bei rund 69 Millionen Gästen am Tag können bereits kleine Veränderungen Großes bewirken. Das McDonald's setzt sich daher zum Ziel, bis 2025 weltweit in allen Restaurants Systeme einzuführen, mit denen gebrauchte Verkaufsverpackungen sortiert und einem Recycling zugeführt werden können. Außerdem sollen bis dahin 100 Prozent aller Verkaufsverpackungen aus erneuerbaren, recycelten oder zertifizierten Quellen stammen.

### McDonald's Deutschland geht mit gutem Beispiel voran

Bei McDonald's Deutschland bestehen die meisten Produktverpackungen schon seit vielen Jahren zu rund 70 Prozent aus Recyclingfasern. Die



Frischfasern für die Verpackungen stammen bereits seit 2015 zu 100 Prozent aus nachhaltiger Forstwirtschaft mit dem Siegel des FSC (Forest Stewardship Council) oder PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes). Zudem werden Verpackungen und sonstige Wertstoffe hierzulande bereits seit über 20 Jahren von den Mitarbeitern in den Restaurants getrennt erfasst und in den Material-Kreislauf zurückgeführt.

➔ [www.mcdonalds.de/qualitaet/scale\\_for\\_good](http://www.mcdonalds.de/qualitaet/scale_for_good)

## Wissen, was war und was kommt:

### AKZENTE TRENDMONITOR NACHHALTIGKEIT 2018

Welche Themen im Kontext von Nachhaltigkeit im vergangenen Jahr besonders präsent waren, hat akzente wieder mit einer Medienresonanzanalyse ermittelt. Spitzenreiter war Gesundheit, gefolgt von Energie, Flüchtlinge und Klimaschutz. Auch das Thema Nachhaltiger Konsum machte 2017 eine steile Karriere und rückte im akzente-Themenbarometer zwölf Plätze auf Rang 11 vor.

Der alljährlich erscheinende akzente Trendmonitor beleuchtet zudem, wie und warum das Thema Heimat boomt, wie Aufmerksamkeit als Wert gewinnt und wie die Mobilitätswende die Transformation der

Energiewelt treibt. Neben sieben Innovationstrends stellt akzente weitere Entwicklungen vor, die für CSR-Experten wichtig sind: vom fortschreitenden Vertrauensverlust in Marken bis zur zunehmenden Verrechtlichung von Verantwortung.

Der akzente Trendmonitor, eine Sonderausgabe des akzente Politikmonitors zum Jahresstart, steht unter [trendmonitor.akzente.de](http://trendmonitor.akzente.de) zum Download bereit. Den kostenlosen akzente Politikmonitor können Sie hier abonnieren:

➔ [www.akzente.de/newsletter](http://www.akzente.de/newsletter)

Veränderung	Thema	Rang 12/2017	Rang 12/2016	Rang 12/2015
▲	Gesundheit	1	14	15
▲	Energie	2	6	1
▲	Flüchtlinge	3	13	7
▲	Klimaschutz	4	7	8
▲	Rohstoffe	5	8	11
▼	Umweltschutz	6	3	5
▼	Aus- und Weiterbildung	7	2	2
▼	Digitalisierung	8	1	3
▲	Nachhaltiger Konsum	9	21	21
-	Recycling	10	10	13
▲	Menschenrechte	11	18	18
▲	Abfall	12	16	17
▼	Fachkräftemangel	13	9	9
▲	Korruption	14	15	14
▼	Arbeitsbedingungen	15	12	12
▼	Lieferkette	16	5	4
▲	Biodiversität	17	19	19
▲	Tierwohl	18	20	20
▼	Diversity	19	17	16
▼	Faire Entlohnung	20	11	10
▼	Steuergerechtigkeit	21	4	6

### NORMA GROUP TRITT DEM UN GLOBAL COMPACT BEI

Die NORMA Group berücksichtigt die Prinzipien des UN Global Compact bereits in ihrer „CR Roadmap 2020“. Diese fasst die Ziele des Unternehmens im Bereich CSR bis einschließlich 2020 zusammen und definiert geeignete Messgrößen, mit denen das Erreichen jedes Ziels überprüft werden kann.

## C&A UNTERZEICHNET WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES DER VEREINTEN NATIONEN



Anlässlich des Weltfrauentages 2018 hat C&A, eines der weltweit führenden Modeunternehmen der Welt, die Women's Empowerment Principles der Vereinten Nationen unterzeichnet. Alain Caparros, Vorstandschef von C&A Europe: „Gleichstellung und die Stärkung der Rolle von Frauen sind für C&A enorm wichtig. Frauen sind die treibende Kraft in der Bekleidungsindustrie und für unser Unternehmen. Die Leitlinien der UN dienen uns als Ansporn und Wegweiser, die Gleichstellung auf allen Ebenen weiter voranzutreiben.“

C&A beschäftigt rund 60.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Darüber hinaus arbeiten mehr als eine Million Menschen, überwiegend Frauen, in mehr als 2.400 Zulieferfabriken in 40 Ländern. „Wir wissen, dass Frauen auf der ganzen Welt immer wieder Diskriminierung und strukturelle Hindernisse erfahren. Um diese Missstände zu beseitigen, kooperieren wir eng mit unserer Unternehmensstiftung, der C&A Foundation.“

Mit der Unterzeichnung der Women Empowerment Principles verpflichtet sich C&A zur Umsetzung folgender Prinzipien:

- Etablierung einer gleichstellungsfreundlichen Führungskultur.
- Faire Behandlung aller Männer und Frauen im Erwerbsleben – Einhaltung und Förderung der Menschenrechte und der Nichtdiskriminierung.
- Gewährleistung der Gesundheit, der Sicherheit und des Wohlergehens aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- Förderung der Bildung, der Ausbildung und der beruflichen Entwicklung von Frauen.
- Förderung des Unternehmertums von Frauen, Stärkung ihrer Rolle im Beschaffungsmarkt, Respektierung ihrer Würde bei allen Marketingmaßnahmen.
- Förderung der Gleichstellung durch gemeinschaftliche Initiativen und Lobbyarbeit.
- Messung und Veröffentlichung der Fortschritte im Bereich der Gleichstellung von Frau und Mann.

❖ [www.candafoundation.org](http://www.candafoundation.org)

## Vorreiter im Kampf gegen Klimarisiken

**Nestlé ist von CDP für ihre Bemühungen ausgezeichnet worden, gemeinsam mit ihren Lieferanten Risiken für Klima, Wasser und Wälder in den Lieferketten zu bekämpfen.**

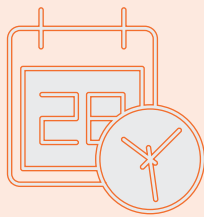
Im Rahmen ihres jährlichen Berichts und Rankings hat CDP Nestlé wieder in seine Bestenliste für die Zusammenarbeit mit Lieferanten („supplier engagement leader board“) aufgenommen. Von 3300 insgesamt bewerteten Unternehmen schafften nur 58 den Sprung in die Auswahl, sodass Nestlé bezüglich der Bemühungen, gemeinsam mit ihren Lieferanten Risiken für Klima, Wälder und Wasser zu verringern, zu den besten 2 Prozent zählt. Auch in die sogenannten A-Listen zu Wasser und Klimaschutz wurde Nestlé aufgenommen. Dies zeigt, dass wir mit unseren Anstrengungen, entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern und aktiv den verantwortungsbewussten Umgang mit Wasser durchzusetzen, weltweit führend sind. Nestlés Anspruch ein Vorreiter beim Klimaschutz zu sein, ist integraler Bestandteil des Unternehmensziels, Lebensqualität zu verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beizutragen.

## Wirklich gute Schokolade

Als erster großer Tafelschokoladenhersteller stellt die **Alfred Ritter GmbH & Co. KG** ab sofort den Kakaobezug für ihr gesamtes Sortiment vollständig auf zertifiziert nachhaltigen Kakao um. Für jede Tafel Ritter Sport Schokolade, die das Werk im schwäbischen Waldenbuch verlässt, bezieht das Unternehmen damit ausschließlich Kakao, der unter nachhaltigen Bedingungen angebaut und verarbeitet wurde.

❖ [www.csr-news.net/news/2018/01/27/wirklich-gute-schokolade/](http://www.csr-news.net/news/2018/01/27/wirklich-gute-schokolade/)





# Termine

## CSR-Forum

Bedeutung von CSR für gewerbliche -, und Unternehmen der Sozialwirtschaft.. Veranstalter sind das Centre of Research for Society and Sustainability der Hochschule Fulda und das CSR-Kompetenzzentrum der Caritas.

**07. Mai 2018, Fulda**

➔ [www.hs-fulda.de/csr-forum](http://www.hs-fulda.de/csr-forum)

## 8th International Conference on Sustainability and Responsibility

Angesichts einer zunehmend globalisierten Welt untersucht diese Wissenschaftskonferenz die Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung aus einer internationalen Perspektive.

**14.-16. September 2018, Köln**

➔ [www.international-csr.org/](http://www.international-csr.org/)

## „Fit für den NAP“ Qualifizierungsprogramm



Das Qualifizierungsprogramm des Deutschen Global Compact Netzwerks unterstützt Sie bei der systematischen Umsetzung der im NAP geforderten Maßnahmen.

**Start im Mai 2018**

➔ [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

## DNWE Business-Ethics-Summit 2018

### Kapital – Ethik – Nachhaltigkeit: Welche Kompetenzen braucht die Praxis?

Mit dem Fokus auf das Thema Kapital greift die DNWE-Jahrestagung 2018 am Finanzplatz Frankfurt eine klassische wirtschaftsethische Perspektive auf, die wieder an Relevanz gewinnt: Vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und den Herausforderungen einer auch global ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung werden derzeit die Rollen der Finanzdienstleister, die Funktion des Kapitalmarkts wie auch die Aufgaben der Geldpolitik und der Regulierung der Finanzmärkte neu diskutiert. Unter Stichworten wie „Transformation der

Finanzmärkte“, „Sustainable Finance“ und „Green Finance“



wurden im Jahr 2017 etliche Initiativen ins Leben gerufen und bereits existierende erfahren neuen Auftrieb.

Aber wer definiert, was „grün“, „sozial“, „gut“ oder „nachhaltig“ ist? Und um welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geht es dabei? Wer ist eigentlich für was verantwort-

lich und kompetent – oder sollte es sein? Wer beobachtet eigentlich was? Und wer beurteilt wen? Was kann und soll reguliert oder transformiert werden und welche Funktion hat dabei der Wettbewerb von Unternehmen und Finanzdienstleistern um Kunden?

**28.+29. Juni 2018, Frankfurt am Main**

➔ [www.dnwe.de/Veranstaltungen/jahrestagung/business-ethics-summit-2018.html](http://www.dnwe.de/Veranstaltungen/jahrestagung/business-ethics-summit-2018.html)

## 18. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Viele und wesentliche Entwicklungen in Bezug auf Nachhaltigkeit laufen global und in unserem Land in die falsche Richtung oder schaffen jedenfalls noch keine Durchbrüche zur Transformation. Die Zukunft der Nachhaltigkeitspolitik steht in diesem Jahr im Zentrum der Jahreskonferenz des Rates für nachhaltige Entwicklung. Nationale wie internationale Experten werden diskutieren, welche Signale zur Transformation vorhanden und welche noch nötig.

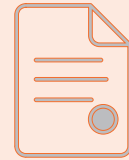
Thesen und Taten. Transformation! Sind die Überschriften der Tagungspunkte und geben den Takt vor. So wird in einem Forum die Frage gestellt: Was fehlt eigentlich noch zum Durchbruch, obwohl nachhaltiges Wirtschaften weltweit auf dem Vormarsch ist, die CSR-Berichtspflicht eingeführt wurde und nachhaltiger Konsum zum Trend geworden ist?

Eine weitere zentrale Frage, die in einem weiteren Forum diskutiert wird, ist die nach dem Beitrag der Wissenschaft. Kon-

kret: Welchen Beitrag leistet Wissenschaft zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozessen? Wo liegen Hemmnisse und Widerstände? Was ist der Auftrag der Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit 2030 und welche Leistung bietet sie an? Wie macht sie Wissen transparent und zugänglich?

**04. Juni 2018, Berlin**

➔ [www.nachhaltigkeitsrat.de/termine](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/termine)



## Werte und Einstellungen öko-fairer Unternehmen

### Brückenbau in die nachhaltige Zukunft

Die Auseinandersetzung zwischen ökofairem und konventionellem Wirtschaften wird in allen Branchen geführt, von der Agrarwirtschaft, über Chemie und Automobilindustrie, bis zur Energiewirtschaft – um die meist umstrittenen Branchen zu nennen. In Wissenschaft und Öffentlichkeit wird über die Machbarkeit von ökofairem Wirtschaften im Wettbewerb mit vorrangig profitgetriebenen Konkurrenten diskutiert. Die Studie von Gerd Hofielen von der Humanistic Management Practices GmbH, geht einen Schritt weiter und beschäftigt sich mit den Einstellungen und Werten von Unternehmern, also den mentalen Voraussetzungen, die den

Entscheidungen vorausgehen und prägend sind.

Dabei zeigt die Auswertung von 35 Interviews mit Geschäftsführern und Inhabern ökofairer Betriebe, dass sie Verantwortung übernehmen für die Belange aller Berührungsgruppen ihres Unternehmens, von KundInnen, über Mitarbeitern, Lieferanten, das lokale Umfeld, die Gesellschaft und die Natur. Sie definieren Nachhaltigkeit neu als zukunftsorientiertes Konzept für die Wirtschaft. Diese besonderen Anstrengungen werden nicht als Belastung empfunden, sondern erfüllen sie mit Freude. Unternehmensintern leben sie es vor, setzen die Ressourcen

des Unternehmens dafür ein und verstetigen den Kurs mit Regelwerken, Nachhaltigkeitsberichten und Managementsystemen.

Die Vorteile des ökofairen Wirtschaftens werden aus den Angaben der Befragten deutlich. Diese Unternehmen führen den lebenden Beweis, dass werte-orientierte, ethisch motivierte Wirtschaftspraxis im Wettbewerb bestehen kann.

Aus den Ergebnissen formuliert Gerd Hofielen zehn Thesen als Orientierung für eine ökofaire Transformation.

Ausführlicher Bericht auf:  
[www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)



### CDP Supply Chain Report 2018

Erfreuliche Entwicklungen und bestehende Versäumnisse bilden den Rahmen für den neuen Supply Chain Report von Carbon Disclosure Project (CDP). Der Bericht basiert auf der Analyse von 4.872 Zulieferern weltweit. Eine Erkenntnis: Die Treibhausgasemissionen innerhalb der Lieferketten machen im Schnitt das Vierfache der direkten Emissionen eines Unternehmens aus.

➔ [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

## Begrenzte Wirksamkeit

Die Wirksamkeit nachhaltiger Beschaffungspraktiken international tätiger Konzerne ist oftmals sehr begrenzt. Forscher der Stanford-Universität haben die Nachhaltigkeitsrichtlinien von 449 börsennotierte Unternehmen in den Bereichen Lebensmittel, Textil und Holzprodukte einer Wirksamkeitsanalyse unterzogen. "Unsere Ergebnisse zeigen, dass ein Glas halb voll und halb leer ist", so Autor Eric Lambin.

Die Studie, deren Ergebnisse im Proceedings der National Academy of Sciences veröffentlicht wurden, beziehen sich auf Beschaffungspraktiken im Kontext der Sustainable Development Goals.

Mit ihren globalen Lieferketten, die mehr als 80 Prozent des Welthandels betreffen, hätten die Unternehmen das Potenzial, eine große Rolle bei der Erreichung der SDGs zu spielen.

Tatsächlich würden rund 70 Prozent der nachhaltigen Beschaffungspraktiken nur einen Teil der, für ein Produkt verwendeten Materialien, abdecken. So wären beispielsweise Produkte mit Verpackungen aus recyceltem Material verfügbar, die ansonsten keinerlei Nachhaltigkeitskriterien erfüllen würden.

➔ [www.pnas.org/content/115/9/2072](http://www.pnas.org/content/115/9/2072)

### Freiwillige Mitarbeiter-einsätze fördern Engagementkultur

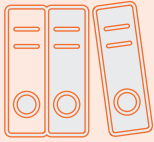
Am Beispiel des "Day of Caring" in Bremen hat das Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen (KWI) in einer Studie untersucht, welchen Beitrag Corporate Volunteering für die Engagementkultur eines Unternehmens leisten kann.

➔ [www.kwi-nrw.de](http://www.kwi-nrw.de)

### Die umstrittensten Unternehmen der Welt

Zehn Unternehmen hat RepRisk in seinem aktuellen Report genannt.

➔ [www.reprisk.com](http://www.reprisk.com)



# Literatur

**Beschorner, Brink, Hollstein, Hübscher, Schumann**

**Wirtschafts- und Unternehmensethik**  
Springer, 2018,  
ISBN 978-3-658-16204-

Dieser Band bietet Texte zu allen wichtigen Fragen der



Wirtschafts- und Unternehmensethik, bereitgestellt von Experten aus dem deutsch-

sprachigen und internationalen Bereich.

**Michael Brose**

**Peak. Von ökologischen Grenzen und nachhaltigen Perspektiven**  
Oekom, 2018,  
ISBN 978-3-96238-025-0

Brose veranschaulicht in diesem Buch (für den Kölner



Designpreis nominiert) in narrativen und informativen Grafiken Ausmaß und

Qualität der Übernutzung von Natur und Umwelt.

**Fischer, Eireiner, Weber**

**Nachhaltiges HR-Management**

Schäffer Poeschel, 2018  
ISBN 978-3791038568

Welche Rolle spielt das Personalmanagement für eine nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung von Unternehmen?

**Klaus M. Leisinger**

## Die Kunst der verantwortungsvollen Führung

Haupt Verlag, 2018, 176 Seiten, ISBN: 978-3-258-08059-8

**Rezension von Andreas Suchanek**

Seit einigen Jahren macht das Wort der VUCA-World die Runde. Dieses Akronym bezeichnet mit Hilfe der Merkmale volatile, uncertain, complex, ambiguous unsere heutige Zeit, in der der Bedarf nach Orientierung enorm steigt. In einer solchen Zeit kommt Führungskräften mehr als sonst eine Schlüsselfunktion zu, denn sie sind es, die Orientierungen vermitteln – und auch selbst Orientierung benötigen.

Daher kommt Klaus Leisingers Buch zur richtigen Zeit. Man darf kein Rezeptbuch erwarten; das kann es zu diesem Feld, in dem menschliche Freiheit eine so zentrale Rolle spielt, auch gar nicht geben. Doch da der Autor jahrzehntelange Praxiserfahrung in Unternehmen sowohl mit theoretischem Reflexionsvermögen – er ist habilitierter Professor für Soziologie – als auch Engagement für eine bessere Welt in zahlreichen Beraterfunktionen vorweisen kann, ist man gespannt, was er zu diesem Thema sagt.

Der erste Blick ins Buch bietet eine gewisse Überraschung. Die Orientierungen für verantwortungsvolle Führung werden inspiriert vom Gedanken-

gut Erich Fromms, insbesondere seinem 1956 erschienenen Buch „Die Kunst des Liebens“. Überraschend ist dies aus zwei Gründen: Zum einen ist Liebe kein üblicher Begriff im Kontext von Wirtschaftsthemen, zum anderen ist gerade Fromm jemand, der als ausgesprochen kritisch gegenüber der Marktwirtschaft gilt. Können seine Gedanken Orientierungen liefern, die für den Alltag von Führungskräften in der heutigen Zeit hilfreich sind?



Leisinger gelingt es, diese Frage bejahen zu können. Er zeigt auf, dass die psychologischen Einsichten Fromms zu dem, was für uns Menschen wichtig ist, auch dann inspirierend sein können, wenn man „den ideologischen Ballast des «kommunitären Sozialismus» abwirft“. Und wichtig ist für

uns Menschen Liebe; auch in der Wirtschaft. Mehr noch: Es sind gerade (und nur) Führungskräfte, die „wirkmächtige Gestalter einer nachhaltigen Wirtschaft mit menschlichem Antlitz“ sein können – dies ist die Übersetzung von Liebe in den Kontext der Unternehmenswelt: ein Führungsstil, der neben der erforderlichen Erfolgsorientierung stets auch getragen ist von Fürsorge, Verantwortungsgefühl, Achtung und der steten Suche nach Erkenntnis, wie Leisinger im Anschluss an Fromm darlegt.

Es kann gar nicht genug betont werden, dass sich gute Führung auf Dauer nur dann durchsetzen kann, wenn sie von anderen hinreichend unterstützt und honoriert – und umgekehrt schlechte Führung sanktioniert – wird. Die „Kunst des Liebens“ bzw. „der verantwortungsvollen Führung“ ist in gewissem Sinne immer auch ein Gemeinschaftswerk. Solche „Gemeinschaftswerke“ sind immer wieder angewiesen auf Führungspersönlichkeiten, die sie initiieren und inspirieren. Als Grundlage und Orientierung dafür sei ihnen dieses Buch empfohlen.

Die komplette Rezension auf:  
 [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)



# Personen



## **Lisa-Marie Singer ist neue Geschäftsführerin des DNWE**

Seit 1.1.2018 ist Lisa-Marie Singer die neue Geschäftsführerin des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik –

EBEN Deutschland e.V. in Berlin. Sie löste dort Dr. Frank Simon ab, der diese Funktion in den letzten beiden Jahren ehrenamtlich als Vorstand des Vereins mit übernommen hat. Mit Singer hat sich das DNWE nun für eine hauptamtliche Geschäftsführung entschieden. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit sind hauptsächlich die Organisation und Finanzierung des Netzwerks.

## **Neu im Sustainability-Team bei Eon**

Seit dem 1. Januar ist David Radermacher neuer Head of Sustainability beim Energieversorger Eon. Er berichtet in dieser Funktion an Andreas Röhrig, Senior Vice President Sustainability.

## **Thomas Hajduk bei Bertelsmann**

Thomas Hajduk ist vom Wirtschaftsministerium NRW zu Bertelsmann in Gütersloh gewechselt.



Im letzten Magazin hatten wir fälschlicherweise von einem Wechsel zur Bertelsmann-Stiftung berichtet. Hajduk ist als CR-

Manager bei Bertelsmann in der Abteilung Corporate Responsibility & Diversity Management für die CR-Berichterstattung zuständig.



## **Ralf Pfitzner wechselt zu VW**

Ralf Pfitzner ist seit Anfang des Jahres neuer Leiter Konzern Nachhaltigkeit bei Volkswagen. Er folgt in dieser Funktion auf

Dr. Gerhard Prätorius, der die Koordinierung des Internationalen Nachhaltigkeitsbeirats des Konzerns übernimmt. Pfitzner war zuvor Vice President Sustainability bei der Siemens AG. Pfitzner und Prätorius sollten ursprünglich an Thomas Steg, Leiter Außenbeziehungen und Nachhaltigkeit, berichten. Steg wurde jedoch im Zusammenhang mit den Abgastest an Tieren beurlaubt. Seine Aufgaben hat kommissarisch Jens Hanefeld, verantwortlich für Internationale und Europäische Politik übernommen.



## **Eva Glawischnig wechselt zu Novomatic**

Die langjährige Bundessprecherin der österreichischen Grünen hat zum 1. März die Verantwortungs-

bereiche Corporate Responsibility und Sustainability beim Gaming-Technologiekonzern Novomatic übernommen. Der unter anderem auch im Bereich Glücksspiel tätige Konzern will mit der Personalie im Verantwortungsmanagement branchenweit Maßstäbe setzen. Die Juristin war vor ihrer politischen Karriere auch für die Umweltorganisation Global 2000 tätig.

## **Udo Traeger ist neuer Partner bei 2bdifferent**



*Die Agentur für nachhaltige Messe- und Eventorganisation will sich mit der über zwanzigjähri-*

*gen Erfahrung von Traeger verstärkt international ausrichten.*

## **Sandra Reich verstärkt das NKI**

Zum 1. Februar 2018 hat das NKI – Institut für nachhaltige Kapitalanlagen die Juristin Dr. Sandra Reich an Bord geholt. Sie wird als Direktorin in der Beratung für Asset Manager, Banken und Emittenten sowie institutionelle Anleger im Bereich der nachhaltigen Kapitalanlage tätig sein. Reich war zuletzt für die Nord/LB in Singapur tätig.

## **Neuzugang am IÖW**

Seit Februar 2018 leitet Dr. Christian Lautermann das Forschungsfeld Unternehmensführung und Konsum am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung in Berlin. Der Wirtschaftswissenschaftler arbeitet zu den Themen Nachhaltiges Wirtschaften, Unternehmensethik, CSR und (Social/Sustainable) Entrepreneurship.

**Professor Ludger Heidbrink (Kiel) und Professor Peter Seele (Lugano) haben zum 1. Januar 2018 die Leitung der Arbeitsgruppe für Wirtschaftsphilosophie und Ethik der Deutschen Gesellschaft für Philosophie übernommen.**



Personalmeldungen an:  
→ [redaktioncsr-news.net](mailto:redaktioncsr-news.net)

Gemeinsam mit Dr. Alexander Lorch erforscht Martin Kunze (UVG-Vorstandsmitglied) an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel zur Unternehmensverantwortung von KMU.

# Netzwerke fördern um Ressourcen zu bündeln

**Kleine und mittlere Unternehmen in Schleswig-Holstein tragen große Verantwortung in den Bereichen Gesellschaft, Ökologie und Personal. Zu diesem Schluss kommt eine Studie des Kiel Center for Philosophy, Politics and Economics (KCPPE). Die Autoren Alexander Lorch und Martin Kunze über die zentralen Ergebnisse.**

ACHIM HALFMANN, THOMAS FELDHAUS



Dr. Alexander Lorch

► **CSR-MAGAZIN:** Welche Ergebnisse dieser Studie haben Sie selbst überrascht?

**Alexander Lorch:** Erfreulich war für uns zunächst das hohe Maß an Engagement in allen untersuchten Verantwortungsbereichen, d.h. Gesellschaft, Umwelt und Personal. Mit unserer Studie können wir dabei den Blick auf die Bedeutung von KMU für das lokale Gemeinwesen und eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung lenken. Überrascht hat uns dabei etwa die deutliche Unterstützung des gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mit knapp 60 Prozent mehr als in vergleichbaren Studien. Auch investieren über 80 Prozent der KMU in Schleswig-Holstein in die Energieeffizienz ihrer Gebäude.

desland leben und auch arbeiten. Das verdeutlichte nicht zuletzt der kürzlich veröffentlichte Glücksatlas 2017, in dem Schleswig-Holstein als die lebenswerteste Region Deutschlands ausgewiesen wurde. Dies kann bedeuten, dass die Menschen möglicherweise auch seltener wegziehen, als wir das aus anderen Bundesländern kennen.

**Lorch:** Etwas Nachholbedarf haben wir im Bereich Personal festgestellt. Der Fachkräftemangel wurde von knapp 80 Prozent als wichtiges, bzw. sehr wichtiges Thema eingeschätzt. KMU haben in der Regel deutlich größere Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu rekrutieren. CSR kann, wenn es entsprechend eingesetzt wird, ein Hebel sein die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.



Martin Kunze

**Martin Kunze:** CSR findet in der Regel in Kooperation mit anderen Organisationen statt. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass die KMU in Schleswig-Holstein dabei auf ein breites und diverses Feld an Kooperationspartnern zurückgreifen, z.B. mit Sportvereinen, Schulen und Kindertagesstätten, aber auch mit gemeinnützigen Einrichtungen im Bereich der Sozialen Arbeit zusammenarbeiten.

Zu Beginn der Befragung haben wir KMU nach deren Einschätzung verschiedener gesellschaftlicher Entwicklungen gefragt. Überrascht hat uns dabei, dass die Abwanderung junger Menschen von vergleichsweise geringer Bedeutung zu sein scheint. Da kennen wir aus anderen Regionen gegenteilige Bewertungen. Wir deuten dies als Hinweis darauf, dass die Menschen in Schleswig-Holstein insgesamt sehr gerne in ihrem Bun-

► **KMU in Schleswig-Holstein sind nach Ihren Erhebungen besonders stark lokal in ihren Städten und Kommunen engagiert. Was treibt Unternehmen zu diesem Engagement an und was bewirken sie damit?**

**Kunze:** Es stimmt, dass sich KMU in Schleswig-Holstein vor allem lokal engagieren. Circa drei Viertel des Engagements findet in der Kommune und der Gemeinde und zu etwas mehr als einem Drittel im Land Schleswig-Holstein statt. Das bundesweite und internationale Engagement ist demgegenüber eher schwach ausgeprägt. Einen ähnlichen Befund ergab unsere Untersuchung im Übrigen auch im Hinblick auf die Unterstützung lokaler Wertschöpfungsketten, bspw. beim Einkauf lokaler Produkte. Was wir aus eigenen Beobachtungen wissen, ist, dass gerade KMU – im Gegensatz zu

großen Konzernen – sehr stark in das lokale Gemeinwesen eingebunden sind. Das hat auch mit der „Doppelfunktion“ als Bürgerin oder Bürger und Unternehmerin bzw. Unternehmer zu tun. In dieser Funktion bekommen KMU natürlich die Bedürfnisse des lokalen Gemeinwesens mit und engagieren sich auch entsprechend – im besten Fall.

Zurück zur Frage – was treibt Unternehmen dazu an: In der Literatur wird ja oftmals zwischen einem Business Case – also dem unternehmerischen Nutzen – und einem Social Case – dem gesellschaftlichen Nutzen unterschieden. Wir finden in unserer Untersuchung beides. So gaben über drei Viertel der Unternehmen an, mit dem Engagement einerseits die Mitarbeitermotivation steigern oder das Image des Unternehmens verbessern zu wollen. Gleichzeitig gab in etwa die gleiche Anzahl an Unternehmen an, das Engagement entspreche den ethischen Überzeugungen der Unternehmensleitung. Aus unserer Sicht spiegelt sich darin auch die Besonderheit von CSR bei KMU wieder, nämlich, dass Unternehmenshandeln und die individuellen Überzeugungen und Einstellungen der Unternehmenseigentümer schwer zu trennen sind. Im Hinblick auf die Frage nach den Wirkungen dieses Engagements: Dafür müssten wir uns das Engagement tatsächlich vor Ort anschauen, was wir natürlich gerne tun würden. Das heißt im Grunde müssten wir jetzt eine qualitative Folgeuntersuchung starten und uns mit diesen Fragen vor Ort beschäftigen.

► Fort- und Weiterbildungen bilden den Fokus im Verantwortungsbereich Personal. Behalten die Mittelständler dabei Zukunftsherausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft - etwa die Digitalisierung - im Blick?

**Lorch:** Die genauen Themen der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen konnten wir in der Untersuchung leider nicht erfassen. Was wir von Workshops etc. mitbekommen haben ist, dass die KMU Zukunftsthemen wie die Digitalisierung grundsätzlich als Trend im Blick haben, jedoch die konkreten Probleme und Herausforderungen für das einzelne Unternehmen oft schwer zu identifizieren sind und auch der Umgang mit möglichen Herausforderungen, so sie denn identifiziert werden, oft noch nicht klar ist. Dabei gibt es natürlich starke Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen und auch verschiedenen Branchen. Andere Zukunftsherausforderungen sind auch die Energiewende – verbunden mit neuer Technik – oder etwa der demographische Wandel und an ältere Angestellte angepasste Betriebsabläufe.

Alle Antworten unter:

➔ [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net)



### Gesellschaftliches Engagement wirkt vor Ort

In Schleswig-Holstein gehören 99 Prozent der Unternehmen zu den kleinen und mittelständischen Betrieben. Sie beschäftigen rund 76 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in Deutschlands nördlichstem Bundesland. Ihr Umgang und ihr Verständnis von unternehmerischer Verantwortung war Gegenstand einer Studie vom Kiel Center for Philosophy, Politics and Economics der Universität zu Kiel. Um das gesellschaftliche Engagement von KMU auf Landesebene erstmalig zu messen, haben die Autoren Alexander Lorch und Martin Kunze 463 zufällig ausgewählte Unternehmen aus Schleswig-Holstein befragt.

Neben der Erfassung unterschiedlicher Formen von Verantwortungsübernahme durch KMU, setzen sie sich auch damit auseinander, welche Herausforderungen in Schleswig-Holstein zu meistern sind und wie die Politik das gesellschaftliche Engagement fördern kann. So erschweren den Unternehmen nach eigenen Aussagen vor allem fehlende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen das gesellschaftliche Engagement. Dagegen können staatliche Förderungen, steuerliche Vorteile und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen das gesellschaftliche Engagement von KMU stärken. Lorch und Kunze empfehlen deshalb, das gesellschaftliche Engagement von KMU stärker in der Landes- und Kommunalpolitik zu berücksichtigen.

➔ [www.kcppe.uni-kiel.de/de/forschung-publikationen/csr-von-kmu-in-schleswig-holstein](http://www.kcppe.uni-kiel.de/de/forschung-publikationen/csr-von-kmu-in-schleswig-holstein)



**CSR NEWS-Networking**

# Personalentwicklung durch Engagement

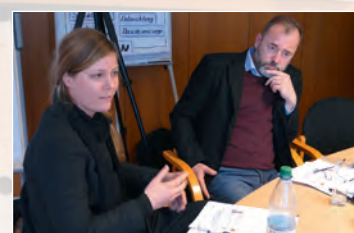
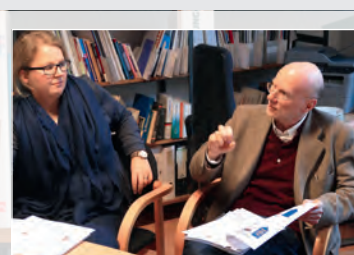
**Für unsere Redaktion besitzt der Austausch mit unseren Lesern und CSR-Experten eine besondere Bedeutung. Diskussionen über Themen, zu denen wir aktuell recherchieren, oder die wir in der Redaktionsplanung berücksichtigen sollten. Dazu dient das CSR NEWS-Networking.**

**L**ernen in fremden Welten nennt Dieter Schöffmann, Geschäftsführer von VIS a VIS, das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeitern eines Unternehmens in sozialen Einrichtungen. Mitarbeiter die sich in gemeinnützigen Einrichtungen betätigen, werden oftmals mit komplexen Problemen konfrontiert, deren Lösung andere Kompetenzen erfordern, als sie im betrieblichen Alltag gefragt sind. Unternehmen können diese Vorteile nutzen, um werteorientiertes Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte zu fördern und

damit auch ihre eigene gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu stärken.

Dieter Schöffmann war Gastgeber des 1. CSR NEWS-Networking Anfang Februar in Köln. In den Büroräumen seiner Agentur trafen sich 10 CSR-Experten aus Unternehmen, Wissenschaft und NGOs um im Sinne einer erweiterten Redaktionskonferenz über aktuelle CSR-Themen zu diskutieren. Mit seinem Impulsvortrag hat Dieter Schöffmann die Grundlage für eine fruchtbare Diskussion um werteorien-

*Dieter Schöffmann erläutert beim CSR-NEWS Networking in Köln die systematische und zielgerichtete Einbindung von Engagementprojekten in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.*



tiertes Handeln in der Ausbildung gelegt und damit auch den Einstieg ins Thema dieses Magazins. Gesellschaftliches Engagement und Bildung hat vor allem auch eine gesamtgesellschaftliche Dimension, die es zu beachten gilt. Im Kontext der Hochschulausbildung bedeutet dies eine stärkere Berücksichtigung von wirtschaftsethischen Fragestellungen in allen Fachbereichen. Wirtschaftsethik sollte keine isolierte Disziplin sein.

Dies ist möglicherweise die Voraussetzung um wertorientiertes Verhalten auch in der Praxis zu etablieren. Es stellt sich nämlich die Frage: Wo wird ethisches Verhalten eigentlich belohnt? Diese Frage führte in der Diskussion schon zur nächsten Ausgabe des CSR-MAGAZINs mit dem Schwerpunkt „CSR-Management“. Wie steht es eigentlich um das Berufsbild des CSR-Managers? Welche Entwicklungen sind zu beobachten und welche Perspektiven tun sich auf? Ist CSR eigentlich eine Sackgasse für die Karriere? Auf jeden Fall erleben hochmotivierte Berufseinsteiger die betriebliche Realität oftmals als Praxisschock.

Interessante und wichtige Fragen für das kommende CSR-NEWS Networking. Zukünftig werden wir das Format der erweiterten Redaktionskonferenz für jede Ausgabe des Magazins durchführen. Das bedeutet drei Stunden Information und Diskussion zu aktuellen CSR-Themen, an unterschiedlichen, verkehrsgünstig gelegenen Orten in Deutschland. Die genauen Termine werden immer auf CSR-NEWS angekündigt.

Eine Videoaufzeichnung des Impulsvortrags von Dieter Schöffmann ist auf CSR-NEWS abrufbar:

➔ [www.csr-news.net/news/2018/02/07/personalentwicklung-durch-engagement/](http://www.csr-news.net/news/2018/02/07/personalentwicklung-durch-engagement/)

### CSR NEWS-Experten:

Akteure aus dem Umfeld der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung können sich frei als Experten registrieren. Das erfolgt auf einem Formular auf [www.csr-news.net](http://www.csr-news.net) (Menüpunkt „Expertennetz“). CSR NEWS-Experten bringen sich in den Dialog mit Fachjournalisten (und Lesern) ein und können zu ihrem Fachgebiet jederzeit Beiträge (Informationen, Meinungen) einstellen, die mit dem entsprechenden Thema in der Rubrik CSR-Wissen verknüpft werden.

➔ [www.csr-news.net/news/expertenregistrierung/](http://www.csr-news.net/news/expertenregistrierung/)



**++NEU ab MAI ++ CSR-PRAXIS ++**



## Ratgeber-Reihe CSR-PRAXIS

Mit einer neuen Ratgeber-Reihe wollen wir in regelmäßigen Abständen praktisches Wissen für den beruflichen Alltag in kompakter Form aufbereiten. Die Ratgeber führen auf acht bis zwölf Seiten praxisnah in ein Thema ein, bieten Checklisten, Adressen und weitere wichtige Details für mehr Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Praxis. Abonnenten des CSR-MAGAZINs können die Ratgeber ab Mai auf der Website CSR-NEWS in der Rubrik Wissen als PDF herunterladen.

### Themen der kommenden Ratgeber:

- Grüner Versand
- Nachhaltige Eventorganisation
- Faire Corporate Fashion
- Klimakompensation

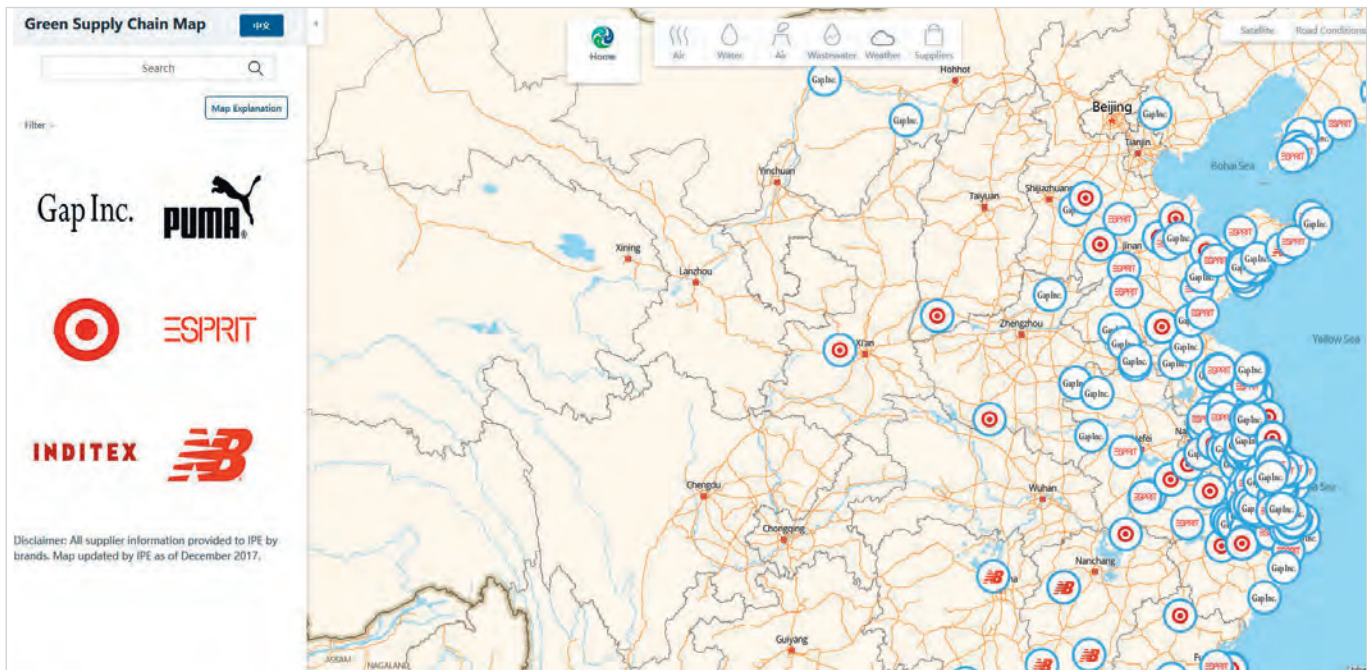
**Ab Mai auf [www.csr-magazin.net](http://www.csr-magazin.net) zum Download.**



## Green Supply Chain Map

# Direkte Verbindung

Mehr Transparenz in der Lieferkette ist das Ziel der neuen interaktiven „Green Supply Chain Map“. Sie wurde vom US-amerikanischen Natural Resources Defense Council (NRDC) und dem Institut für Public & Environmental Affairs (IPE) in China entwickelt.



Die direkte Verbindung zwischen Textilmарke und produzierendem Unternehmen herstellen, lautet das Versprechen der Green Supply Chain Map. Mit wenigen Klicks aktuell – teilweise sogar Realtime – Einblick in die Produktions- und Umweltdaten des Lieferanten zu bekommen. Dies gilt für die Supply-Chain der Marken, die beim Start der interaktiven Karte dabei waren und ihre Lieferantenlisten zugänglich gemacht haben, namentlich sind dies Target, Esprit, New Balance, PUMA, Gap Inc. und Inditex.

Die Karte hat das Potenzial, die Umweltauswirkungen der industriellen Textilproduktion in China zu verbessern, ist die Umweltaktivistin und Direktorin am IPE, Ma Jun überzeugt. Sie hofft nun auf weitere Marken, die dem Projekt beitreten.

NRDC und IPE haben in den vergangenen acht Jahren an der Green Supply Chain Map gearbeitet um Lösungsmöglichkeiten für Chinas Umweltprobleme anzubieten. Nach ihren Berechnungen würden al-

leine rund 25 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen des Landes durch die Herstellung von Produkten für den Export verursacht – zu einem wesentlichen Teil auch durch die Textilindustrie. Durch die Offenlegung der Umweltauswirkungen in den produzierenden Unternehmen hätten westliche Modemarken nun eine verbesserte Möglichkeit ihre Lieferkette zu optimieren. Bei richtiger Verwendung könne die Green Supply Chain Map den Zeit- und Kostenaufwand für Fabrikaudits reduzieren, und die dabei oft kaum zu identifizierenden Probleme offenlegen, so die Initiatoren.

Die Nutzer der zweisprachigen Map (englisch und chinesisch) können an jedem Ort des Landes auf das Logo der jeweiligen Marke klicken und in vielen Fällen sehen, wie umweltfreundlich ein Zulieferbetrieb in diesem Moment arbeitet. Zudem lassen sich 30-Tage-Trends von Schadstoffemissionen und Abwassermengen aufrufen.

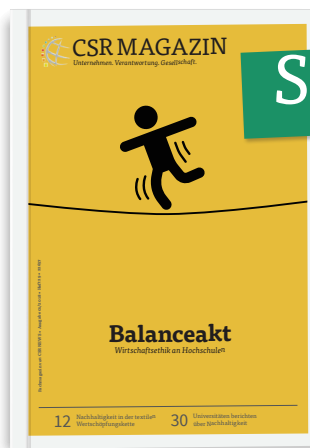
➔ [www.ipe.org.cn](http://www.ipe.org.cn)



# CSR NEWS

## Das Expertennetzwerk zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung

- dialogorientiert
- wissenschaftlich fundiert
- journalistisch recherchiert



## Schnupperabo!

Wenn Sie sich jetzt für eine CSR NEWS-Jahrespартnerschaft (CSR MAGAZIN plus Zugang zu den tagesaktuellen täglichen CSR NEWS plus alle Magazine als PDF) entschließen, erhalten Sie darauf im ersten Jahr 25% Rabatt.

➔ Senden Sie dazu eine E-Mail mit dem Betreff „Schnupperpartnerschaft“ und Ihrer Adresse an [editors@csr-news.net](mailto:editors@csr-news.net).

### CSR NEWS ist ...

- ein führender Nachrichtendienst zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung; **aktuell, vielseitig, wissenschaftlich und kompetent**;
- ein CSR-Think Tank mit **Begegnungen, Kommunikation, den neusten Trends und qualitativ hochwertigen Themen und Informationen**;
- ein Good Corporate Citizen in Trägerschaft des gemeinnützigen Vereins „Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.“;
- die Plattform für **weltoffene, anspruchsvolle und kommunikationsfreudige Leser**.

### Beteiligen Sie sich als CSR NEWS- JAHRESPARTNER

und nutzen Sie das Magazin, die Online-Medien, die Wissensdatenbank und den Dialog!

Eine Partnerschaft bietet CSR-NEWS zum **Preis von 8.– EUR/Monat** (4.– EUR/Monat für Studierende) an.

### Beteiligen Sie sich als CSR NEWS- UNTERNEHMENS-/ NGO-PARTNER

und stärken Sie Ihren CSR-Dialog!

Wir bieten Ihnen Bronze-, Silber- und Goldpartnerschaften.

Ihr Ansprechpartner:

Achim Halfmann (Geschäftsführer)

➔ [achim.halfmann@csr-news.net](mailto:achim.halfmann@csr-news.net)

Weitere Informationen finden Sie hier:

[www.csr-magazin.net](http://www.csr-magazin.net)



Gut für mich.  
Gut für die  
Umwelt.



schützt  
MENSCH UND UMWELT

„Weil er hilft,  
die Naturschätze  
der Erde zu erhalten.“

*Dirk Steffens*  
Moderator

Foto: Jim Rakete



Tun Sie etwas Gutes für sich, die Umwelt und die Zukunft!  
Achten Sie beim Einkauf auf den Blauen Engel. Deutschlands  
erstes Umweltzeichen steht seit über 35 Jahren für Transparenz,  
Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Qualität. [www.blauer-engel.de](http://www.blauer-engel.de)



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit