



Globalisierung (mit-) verantworten

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

CSR MAGAZIN Nr. 35 - Das Buch
Globalisierung (mit-) verantworten

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

Globalisierung (mit-) verantworten

CSR MAGAZIN Nr. 35 - Das Buch



UVG-Verlag
Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

CSR MAGAZIN Nr. 35 - Das Buch

Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.

ISSN: 2192-1520

ISBN: 9 978-3-948709-03-7 (eBook)

© UVG-Verlag, Berlin 2020

<https://csr-news.net>

E-Mail: redaction@csr-news.net

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:
Fachstelle Medien & Bildung am
Bildungszentrum Bleibergquelle, Velbert
Titelgrafik: Louis Reed
Druck: dieUmweltDruckerei GmbH, Hannover

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany



Inhalt

<i>Jump-start the pursuit for sustainable change with personal ownership</i> “Small Actions, Big Difference”	15
<i>By CB Bhattacharya</i>	
<i>Digitale Spaltung gefährdet soziale Nachhaltigkeit</i> Globalisierung als Chance für die ganze Gesellschaft	21
<i>Von Thomas Osburg</i>	
<i>Bildung für verantwortungsvolle Globalisierung</i> Mit Kollaboration & Interkulturalität Nationalismen überwinden	25
<i>Von Tong-Jin Smith</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i> ESCP Business School kooperiert mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen	30
<i>Von ESCP Business School in Berlin</i>	
<i>Die Gemeinwohl-Ökonomie und ihr Berichtsformat</i> Verantwortung dokumentieren und Wirtschaft umgestalten	31
<i>Von Achim Halfmann</i>	
<i>Die Dynamik in der Entwicklung von Arbeitsmodellen</i> Alles wird besser im Home Office?	39
<i>Von Natalie Weirich</i>	
<i>Neues Mindset für nachhaltigen Wandel</i> Resilient durch Nachhaltigkeit?	45
<i>Von Philipp Dahl</i>	
<i>Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten</i> Befähigung und Verantwortung auf mehreren Ebenen	49
<i>Von Matthias Schmidt</i>	
<i>Gemeinschafts- und mitarbeiterzentrierte Verantwortung</i> Die betriebliche Integration von Geflüchteten	55
<i>Von Sebastian Koos und Anna Apostolidou</i>	
<i>Unternehmen integrieren Geflüchtete</i> 2.500 Unternehmen für die Integration	61
<i>Bill Liederwald im Interview</i>	
<i>Mitarbeitermangel und Diversität</i> Perspektive Pflegeberuf	65
<i>Fatima Meyer-Hetling und Andrea Kuckert-Wöstheinrich im Interview</i>	

<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
„Unternehmens-Spiritualität“ vollendet Ethik-Kodex	69
<i>Von Jürgen Kutsch</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
Klimaschutz braucht Akzeptanz - Das Bantleon Forum	70
<i>Von Hermann Bantleon GmbH</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
Funktionsweise und Zusatznutzen von Klimaschutzprojekten	71
<i>Von ClimatePartner</i>	
<i>Artenverlust bedroht Geschäftsmodelle</i>	
Biodiversität ins Wirtschaften und Finanzieren integrieren	73
<i>Von Susanne Bergius</i>	
<i>Neustart nach der Krise</i>	
„Coronomics“: ESG ist ein Eckpfeiler	79
<i>Von Klaus Rainer Kirchhoff</i>	
<i>Nachhaltigkeitsengagement in der Schifffahrt</i>	
Umsteuern braucht Zeit	83
<i>Das Interview mit Anders Grønning</i>	
<i>Komplexität und Nachhaltigkeit managen</i>	
Digitale Ansätze für eine transparente Lieferkette	85
<i>Von Frank Ebinger</i>	
<i>Das Sorgfaltspflichtengesetz</i>	
Chance zum Dialog auf Augenhöhe	91
<i>Ein Perspektivwechsel von Carolin Friedrich</i>	
<i>Schulungen in der Lieferkette via Tablet</i>	
Digitale Zugänge in Corona-Zeiten	94
<i>Sonja Westphal im Interview</i>	
<i>Sicherheitsgesetz in Hongkong</i>	
Wie Unternehmen auf die Bedrohung der Freiheit reagieren	97
<i>Von Achim Halfmann</i>	
<i>CSR Risiko-Check blickt auf Menschenrechte und Ökologie</i>	
Risiken in der Lieferkette erkennen	99
<i>Von Caroline Zamor</i>	
<i>Menschenrechtsschutz in Lieferketten</i>	
Der Smart Mix	103
<i>Von Holger Hembach</i>	

<i>Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in der Unternehmenspraxis</i>	
Der weite Weg von der Einsicht zur robusten Strategie	108
<i>Von Theresa Quiachon und Laura Much</i>	
<i>Sustainable Development Goals und Unternehmensverantwortung</i>	
SDGs entfalten eine enorme Zugkraft	113
<i>Von Christoph Schank</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
SDG-Wegweiser für Mittelständler	116
<i>Von akzente</i>	
<i>Ein Faktencheck bei nachhaltigen Tourismus-Anbietern</i>	
Unternehmen auf der Seite von Tieren, Natur und Klima?	117
<i>Von Katharina Hartlieb, Magdalena Bortel und Manuel Kowol</i>	
<i>„Die Würde des Menschen ist (un)antastbar“</i>	
NGOs und Zivilgesellschaft in der vernetzten Welt	124
<i>Von Esther Heidbüchel und Thomas Schiffelmann</i>	
<i>Noch nicht im Mainstream angekommen</i>	
Die ökologische Landwirtschaft wächst stetig	130
<i>Christian Herzig im Interview</i>	
<i>Genossenschaften für ein gemeinschaftliches Wirtschaften</i>	
Die Solidarische Landwirtschaft	133
<i>Das Interview mit Stephanie Wild</i>	
<i>Nachhaltige Mode</i>	
Die Rolle von Accessoires	135
<i>Von Katharina Klug</i>	
<i>Herausforderungen in der textilen Lieferkette</i>	
„Unsere Sourcingmaßnahme heißt Konzentration“	141
<i>Mathias Diestelmann und Rabea Schafrick im Interview</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
Discounter setzen auf Nachhaltigkeit	144
<i>Von KiK Textilien und Non-Food</i>	
<i>Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk</i>	
„Dibella up“ schließt den Kreis	145
<i>Von Dibella</i>	
<i>CSR und Plastikvermeidung bei cosnova</i>	
„Beim Verzicht auf Mikroplastik muss die Produktleistung gleichbleiben“	146
<i>Silvia Steinert und Maximilian Peters im Interview</i>	

<i>Plastics for Change</i>	
„Brands wollen die Story und brauchen Qualität“	150
<i>Myriam Shankar im Interview</i>	
<i>Das #ForumRezyklat</i>	
„Wir denken Wirtschaft noch zu sehr als Fließband“	152
<i>Sebastian Bayer im Interview</i>	
<i>Hoher Anspruch bei Qualität und Hygiene</i>	
Rewe bietet erste unverpackte Produkte	155
<i>Pia Schnücker im Interview</i>	
<i>Ein Startup sammelt wildes Plastik</i>	
Mit dem Wildbag Impact erzielen	158
<i>Dieter Gottschalk im Interview</i>	
<i>Alternativen für Sport- und Outdoorkleidung</i>	
Mikroplastik aus Textilien belastet die Umwelt	161
<i>Maïke Rabe im Interview</i>	
<i>Plastikmüllvermeidung und die Verbraucher</i>	
Zero Waste: Weniger ist im Meer	163
<i>Von Daniel Silberhorn</i>	
<i>Unternehmer für ihr Dorf</i>	
Firmenengagement im ländlichen Brandenburg	167
<i>Von Achim Halfmann</i>	
<i>Das erwartet Sie in den nächsten Ausgaben.</i>	
CSR MAGAZIN 2021: Die große Transformation	175
<i>Beteiligen Sie sich mit Ihren Fragen, Erfahrungen und Ihrer Expertise!</i>	

Bildnachweise

S. 15: Public Domain-Foto auf Pixabay, S. 21: Markus Spiske auf Pexels; S. 25: Alissa De Leva auf Unsplash, S. 26: privat, S. 31: Randy Fath auf Unsplash, S. 35: Foto Flausen, S. 37: Marion Vogel; S. 39: Leonard Beck auf Unsplash, S.42 Benjamin Brueckner, S. 44: Drop The Label Movement auf Unsplash, S. 47: pine watt auf Unsplash, S. 49: Retha Ferguson auf Unsplash, S. 54: Julie Ricard auf Unsplash, S. 57: S. 60: Keren Perez, Ines Njers (Foto Koos), S. 61: Viktor Strasse, S. 64: Moujib Aghrout auf Unsplash, S. 65: Tim Frankenheim, S. 67: Tim Frankenheim, S. 70: Picasa, S. 71: climatepartner.com/1072, S. 72: Mathilda Khoo, S. 75: Mamun Srizon auf Unsplash, S.83: Andy Li auf Unsplash, S. 84: Kim Bentin, S. 85: Mika Baumeister, S. 91: Ahmed Hasan auf Unsplash, S. 93: Kai Krellenberg, S. 97: hJRK IAI auf Unsplash, S. 99: Screenshot <https://www.mvorisicochecker.nl/de> (26.09.20), S. 102: Fraeulein, S. 103: Reproductive Health Suppliers Coalition auf Unsplash, S. 109: Sushil Nash auf Unsplash, S. 117: Alicia Steels auf Unsplash, S. 127: Brian Yurasits, S. 129: Mathias Katz auf Unsplash, S. 131: Lukas Szmigielauf Unsplash, S. 133: Andreas Bauermeister, S. 134: Ines Leisegang, S. 135: Siora Photography auf Unsplash, S. 141: Brand Fashion GmbH, S. 144: KiK Textilien und Non-Food, S. 145: Khytra, S. 147: Petra A, Killick, S. 151: Plastics for Change, S. 153: Meritt Thomas auf Unsplash, S. 155: Achim Halfmann, S. 159: Wildplastic, S. 160: Plastic for Change, S. 165: Dana Vollenweder auf Unsplash, S. 167: Achim Halfmann, S. 173: Achim Halfmann

Editorial

DIE „KLEINEN STELLSCHRAUBEN“ DER GLOBALISIERUNG

Weltweite Krisenphänomene wie COVID19, Armutsmigration oder Unwetterkatastrophen erleben wir oft als über uns hinwegrollende Wellen. Wie können wir - als Unternehmer, Nachhaltigkeitsakteure und Bürger - Einfluss auf diese globalen Phänomene nehmen? Danach fragt diese Ausgabe des CSR MAGAZIN unter dem Titel „Globalisierung (mit-) verantworten“.

Wir haben uns unterschiedliche Branchen und Herausforderungen angesehen, mit zahlreichen Akteuren aus Unternehmen, der Zivilgesellschaft und Wissenschaft gesprochen und berichten zu den „kleinen Stellschrauben“, an denen einzelne Verantwortung übernehmen.

Dabei schauen wir uns zum einen die großen Themen an, etwa die Integration Geflüchteter, die Verantwortung in der Lieferkette und die Plastikvermeidung. Die Frage, was uns die Corona-Pandemie lehrt, schwingt dabei immer mit.

Die Verantwortung von Unternehmen für die Wahrung der Menschenrechte greifen wir an mehreren Stellen auf - auch vor dem Hintergrund aktueller politischer Entwicklungen.

Der Leitartikel von CB Bhattacharya, Professor an der Universität von Pittsburgh, unter dem Motto „Small Action, Big Difference“ bildet die Überschrift zu den nachfolgenden Beiträgen; wir bieten Ihnen diesen Text im englischen Original an. „Ownership“ ist für Bhattacharya der Dreh- und Angelpunkt nachhaltiger Veränderungen im Unternehmen: Wenn CEOs Nachhaltigkeit zu ihrem persönlichen Anliegen machen, wird das auf ihre Mitarbeiter ausstrahlen.

Den Abschluss bildet die Textfassung unserer Filmreportage „Unternehmer für ihr Dorf: Firmenengagement im ländlichen Brandenburg“. In dieser Reportage wird die vielfältige Rolle von KMU in der Region deutlich, die weit über den klassischen Business-Case hinaus geht, sondern in die Gemeinschaft hineinwirkt (et vice versa). Hier knüpft unser neues Format an: Mit bewegten Bildern erweitern wir unser Spektrum nochmals – schauen Sie gleich mal rein:

<https://csr-news.net/news/langenlipsdorf>

Alle Beiträge dieser Ausgabe können Sie nach dem Login auf den exklusiven Seiten unserer Website abrufen. Zudem steht Ihnen unser Magazin als Printausgabe, als PDF und als EPUB zur Verfügung.

Ganz am Ende dieser Ausgabe finden Sie unseren Hinweis auf das Thema der kommenden beiden Magazine: „Die große Transformation“. Dieses Schlagwort möchten wir bei unseren Recherchen im Dialog mit Ihnen unterbrechen auf ganz konkrete Handlungsebenen.

Dafür werden CSR NEWS und das CSRMAGAZIN auch in kommenden Ausgaben stehen: für multi-medialen netzwerkbasierten Fachjournalismus. Die Basis bildet dabei unser Trägerverein Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V. (UVG), in dem Journalisten und Leser gemeinsam die Grundrichtung der Arbeit bestimmen. Zudem laden wir Sie ein, sich online an unseren erweiterten Redaktionsbesprechungen zu beteiligen und Ihre Fragen, Themen und Erfahrungen beizusteuern.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und ertragreiche Lektüre und freuen uns über Ihr Feedback zu dieser Magazinausgabe!

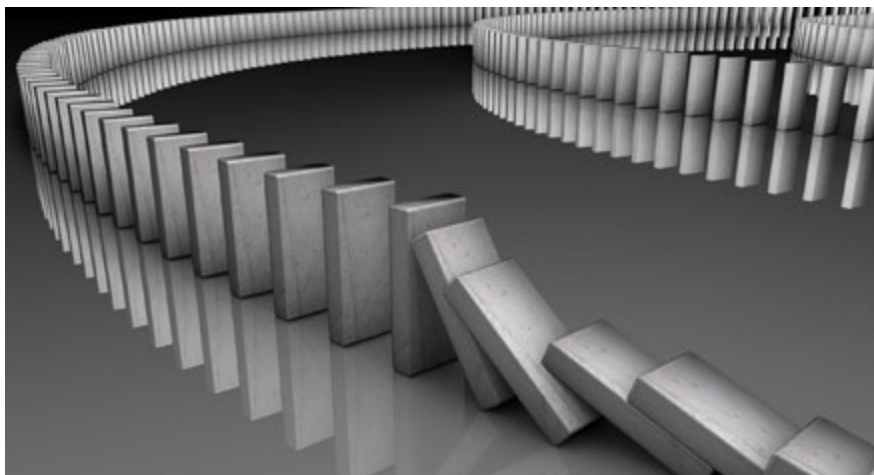
Als UVG-Vorstand und Herausgeber des CSR-MAGAZIN grüßen Sie ganz herzlich

Martin Gibson-Kunze

Dr. Christoph Golbeck

Achim Halfmann

Dr. Tong-Jin Smith



Jump-start the pursuit for sustainable change with personal ownership

“SMALL ACTIONS, BIG DIFFERENCE”

Most of us are yearning to do something about the dire situation facing us. Issues such as global warming, inequality, and poverty – and many, many more, as outlined in the UN’s Sustainable Development Goals (SDGs) – are now becoming visible and in consequence have gained urgency. Taking ownership of sustainability issues like these and acting in their name forms the new leadership mandate for you and your executive team.

By CB Bhattacharya

I was visiting the Chief Operations Officer of a Fortune 500 financial services company in May 2015, trying to learn about their efforts to become more sustainable. This firm managed large pensions and insurance assets, touching the lives of millions and if any company needed to address the big issues such as climate change or water, it was this one. The executive spoke eloquently about the firm’s desire to do well by doing good. It wanted to be a “responsible corporate citizen” that looked out for different “stakeholder groups.” For that reason, the company was actively engaging with public-interest groups, he said. It was acting on environmental issues and measuring the impact of these actions. He noted that he and the company’s Chairman had given speeches about rising to meet big sustainability challenges. Both were posted online, he added with some pride.

I found myself wondering whether the executive was giving me the whole truth or merely feeding me the company line. He sounded very impressive and the

company as a whole seemed to “get it.” But then why was the company making only mediocre progress in investing in renewable energy, or coming up with green solutions?

The answer would reveal itself during my conversation with a more junior executive who on probing, revealed that the company had been struggling for some time to get ahead of emerging changes in markets and societies. “We have too many different approaches,” he said. “The messages from the top are mixed, and as a result, my colleagues and I are confused. We certainly don’t feel all that responsible to actually do our part.”

This manager seemed relieved about finally being able to communicate what he had long felt but couldn’t openly express; he had been “uncomfortably numb” this whole time. He was frustrated that his everyday reality on the job didn’t measure up with the company’s professed ideals, and he assured me that others in the company felt the same.

Now I understood why the senior executive had been so nervous about speaking with me. The company had a glossy sustainability report and website, but not much else to show for itself. Leadership didn’t regard enlightened, forward-looking policies as key to the company’s own future success; they viewed the sustainability imperative as “someone else’s problem.”

I wish I could say that this company is unique, but it isn’t. Over the past five years, I’ve visited dozens of large, publicly listed companies and spoken with hundreds of employees, middle managers, and senior leaders. I’ve been to branch offices, mines, stores, and factories. I’ve traveled from Madagascar to the heartland of India to the streets of London to the outskirts of Shanghai to Chile’s Atacama Desert. I’ve solicited the observations of top-level executives, senior managers, and a host of regular employees. The result of this research is my latest book, “Small Actions, Big Difference” that offers a framework for leaders who want to leverage the human capital in their employees bases and be long-run sustainable.

Busting Sustainability Myths

Why is something as important as sustainability – the very wellbeing of our planet and people – given short shrift by so many in the corporate sphere despite so much hype? I found that while most companies today pursue the right goals in reducing their environmental footprint, they do so in the wrong way, often because of certain “sustainability myths” they hang on to.

First, there is the aforementioned “someone else’s problem” syndrome that plagues sustainability. Many leaders suffer from collective inertia and wait for other companies or governments to react first. Such inertia is exacerbated as several leaders continue to believe that sustainability is the next iteration of corporate social responsibility (CSR). However, while CSR is ultimately something optional that

companies can do out of the goodness of their hearts, sustainability, i.e., our long run survival is a strategic imperative, something companies must do in order to prepare for the future.

Second, leaders believe that sustainability can be fixed by bringing in change management experts, which is fallacious because sustainability touches upon profound questions about the philosophy of business and engages the entire organization in a way traditional change management doesn't.

Third, funds that flow into sustainability initiatives are often mistakenly defined as costs rather than investments that will bring returns. Finally, leaders believe that sustainability eats into profits and that the latter needs to be maximized at all costs. In reality, not only is there no long run conflict between sustainability and profitability, but also, the primary fiduciary duty of leaders is to protect the long run health of the company (i.e., sustainability).



Changing Senior Leadership Mindsets by Instilling Sustainability Ownership

Once leaders get past the myths, they can start to build traction by taking personal ownership of the problem and instilling that sense of sustainability ownership among their employees. This is what drives inaction to action as I observed in several best in class companies. So, what does "ownership" mean and why would we want to take ownership of sustainability?

Psychological ownership refers to feelings of possessiveness and connection that we develop toward people, companies, things, or even ideas like sustainability. Ownership is an inherent part of the human condition; as Jean Paul Sartre opined, we are what we have. Research has shown that feelings of ownership lead to greater job satisfaction, engagement, productivity, and profits. It is an especially helpful concept for companies seeking to align their ideals and practices and galvanize their stakeholders around sustainability. Why? Because, confronted daily with media reports about climate change and other environmental ills, most of us yearn to do something, but don't know what or how; we're "uncomfortably numb."

By taking ownership of sustainability, and by instilling that sense of ownership among their colleagues, leaders can create meaningful solutions to the problems that torment their company. That's because taking ownership of sustainability prompts all stakeholders - both internal and external, from the mailroom to the boardroom - to contribute to coming up with sustainable solutions to business problems.

Defining Corporate Purpose key to Sustainability Ownership

Francesco Starace, chief executive of Enel, has driven his company to transform itself proactively from a large, traditional electricity company into a renewable energy powerhouse. He told me a story from the 1980s, when he was still a middle manager. He was on a team of engineers building a power plant in a remote corner of the Middle East. The company was transporting crude oil to power the plant, one truck at a time. This had him scratching his head. “You had all the trucks coming down, unloading the oil to fuel the plant. And there was a transmission line from the plant – but with no load to feed,” Starace recalled.

Doing some digging, he discovered that the power plant was actually the cornerstone of a dubious piece of social engineering. “The idea was that the whole area needed to be electrified. Houses needed to be built, air-conditioning needed to be put in these houses, so that the nomad tribes living in the area would finally stop moving around and sit in these air-conditioned homes and watch TV.” None of it made any sense to him, and he could see the plan wasn’t sustainable.

Decades later, he remembers this experience as an epiphany – the first time he had thought about sustainability of an energy company—and the spur to his efforts in this area. Whereas his bosses saw profit as their corporate purpose, he took a broader view, weighing narrow financial interest against its social and environmental effects.

An energy company’s business could not be about foisting new habits on social groups in order to boost electricity consumption. It had to be about asking these groups what use they could make of electricity. It was about enabling customers, not dictating to them. It was about rethinking why a company does what it does. It was about purpose before profit. Starace saw purpose could drive profit.

Ray Anderson, the former CEO of carpet manufacturer Interface, got his push for purpose another way. In 1994, he was at the height of his success with Interface, a company he had built with grit and determination. But that year, one of his customers asked Anderson a question that would define the rest of his life: „What is your company doing for the environment?“

In an effort to discover the answer to that question, Anderson read a book by Paul Hawken, “The Ecology of Commerce.” It made him aware for the first time that Interface was doing much more to harm the environment than it was doing good. Anderson came to describe himself as a “plunderer” and to believe he should go to jail for his deeds. This „spear in the chest“ epiphany led to what Anderson later called his “mid-course correction.” He went on a quest to prove that sustainability was not just the right thing to do, but the smart thing to do. His mission led him to deliver his message from shop floors to the White House.

Purpose goes beyond strategy to ask almost philosophically about the role of

business; “why do we do what we do?” Answering this question allows companies to define themselves and contour their purpose in terms of the societies they both belong to and serve. The cereal maker Kellogg’s sees its purpose as “nourishing families so they can flourish and thrive,” drug maker Pfizer says its “purpose is grounded in our belief that all people deserve to live healthy lives,” chemicals manufacturer BASF says: “We create chemistry for a sustainable future.”

Purpose combines reason and passion, head and heart – both as an exercise in empathy (putting your workers in your customers’ shoes), and as a motivational tool (I want to help our customers). The switch from shareholder to stakeholder primacy that happens in the process of defining purpose leads to a more sustainable way of doing business. A company isn’t just looking for profit, it’s looking out for “everyone,” which includes the all too important natural environment.

Purpose is all about sustainability. And sustainability about purpose. As Unilever’s Paul Polman told me: “Sustainability is totally driven by purpose. It starts on a macro level, with the firm belief that you are here to serve society – that you’re not here just for yourself, or just for your shareholders.”

How does contouring corporate purpose enable psychological ownership of sustainability? Well, the process of defining purpose – i.e., asking that all important question of “why do we do what we do” makes us realize that ultimately all businesses are about helping their customers achieve something, they not primarily about profit. If a business creates value for its customers and other stakeholders, profits will follow.

Looking at things from this point of view can inspire us to understand that business exists in society – it contributes to a cause bigger than itself, and thus is worth preserving. Whenever and wherever this epiphany comes, a new dawn arises that inspires us to take ownership of sustaining that business. In other words, this process of contouring one’s business purpose leads somewhere new; prompting leaders to redefine their businesses to be economically viable and also sustainable from a people and planet standpoint.

Cascading Purpose

But it is not enough for the CEO to have an epiphany. How do you create epiphanies for senior leaders that lead to action? Mike Barry who served as chief sustainability officer of the UK retailer Marks and Spencer till mid-2019, told me that most leaders today want to change, but don’t know how. He asserted that people have to get viscerally connected to the need for a new business model and move beyond the notion that it is a theoretical concept.

Personal experience often has more impact on a person’s behaviour than a rational argument, or an abstract concept. It allows senior leadership to cross an emotional barrier to identify with the company’s purpose in a new and very personal way.

Working in communities affected by climate change, going to the frontlines to see first hand how consumers are impacted by the company's products and services and talking to employees about the future of their children and grandchildren are all tested ways to have that epiphany, bring that purpose to life and take ownership of sustainability. And there is a contagion effect to such ownership. As one leader told me: "When people see other business leaders in their peer group trying things, doing things, and being supportive through the process [of corporate change] - that inspires them."

Conclusion

Most of us are yearning to do something about the dire situation facing us. Issues such as global warming, inequality, and poverty – and many, many more, as outlined in the UN's Sustainable Development Goals (SDGs) – are now becoming visible and in consequence have gained urgency. Taking ownership of sustainability issues like these and acting in their name forms the new leadership mandate for you and your executive team.

Dr. CB Bhattacharya,

founder and Director of the Center for Sustainable Business is the H.J. Zoffer Chair in Sustainability and Ethics at the Joseph M. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh. He is a world-renowned expert in business strategy innovation aimed at increasing both business and social value. Prof. Bhattacharya has published over 100 articles and has over 31,000 citations per Google Scholar. His latest book entitled „Small Actions Big Difference: Leveraging Corporate Sustainability to Drive Business and Societal Value“ was published by Routledge in 2019.



Digitale Spaltung gefährdet soziale Nachhaltigkeit

GLOBALISIERUNG ALS CHANCE FÜR DIE GANZE GESELLSCHAFT

In vielen Ländern und vor allem in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften äußern Menschen wachsenden Unmut über die Globalisierung. Sie haben oft den Eindruck, dass vor allem ein kleiner, ohnehin besser gestellter Teil der Bevölkerung von den Vorteilen profitiert. Die soziale Nachhaltigkeit scheint gefährdet.

Von Thomas Osburg

Die andauernde Globalisierung hat neben den ökonomischen und ökologischen Aspekten einen starken Einfluss auf die soziale Nachhaltigkeit. Im Brundtland-Report (Our Common Future, 1987) wird diese Form der Nachhaltigkeit definiert: „Ein Staat oder eine Gesellschaft sollte so organisiert sein, dass sich die sozialen Spannungen in Grenzen halten und Konflikte nicht eskalieren, sondern auf friedlichem und zivilem Wege ausgetragen werden können.“ Oder etwas vereinfacht ausgedrückt: Welche Gesellschaft wollen wir, und wie gesund ist diese Gesellschaft?

Viele Bürgerinnen und Bürger sind aber immer unzufriedener darüber, wie die internationale ökonomische Integration bisher vorangetrieben wurde. Sie verweisen auf einen Mangel an Transparenz und (zu) viele Interessenkonflikte zwischen Politik und Wirtschaft. Aufsehenerregende Korruptions-, Steuerhinterziehungs- und Steuerumgehungsskandale weckten verstärkt den Eindruck, dass für die sog. Eliten andere Regeln gelten als für den Rest der Bevölkerung.

Digitale Transformation verstärkt Effekte

Einige der negativen Effekte, die die Unzufriedenheit wachsen lassen, hängen in Wirklichkeit stärker mit der digitalen Transformation und dem technologischen Wandel in vielen Branchen zusammen als mit der Globalisierung an sich. Allerdings sind diese beiden Entwicklungen sehr eng miteinander verknüpft.



Wahrgenommene negative lokale Entwicklungen, wie z.B. der Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland und Verlagerung dieser Jobs nach Indien, werden gemeinhin der Globalisierung angelastet, sind aber in Wahrheit oft im Fachkräftemangel hierzulande begründet. Unternehmen verlagern Arbeitsplätze an Orte, in denen gut ausgebildete Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Oft zeigen die Maßnahmen, die negative Effekte der wirtschaftlichen Öffnung für bestimmte Gruppen, Branchen und Regionen abmildern sollen, nicht die gewünschte Wirkung, und die weltweite Legislative zum Schutz vieler Bevölkerungsgruppen konnte und kann bei Weitem nicht mit der technologischen Entwicklung Schritt halten.



Eigene Darstellung, basierend auf Vanham, P. (WEF, 2019)

Dies begründet sich teilweise in einem weitverbreiteten antiquierten Verständnis von Globalisierung, bei dem die Auslagerung von Fabriken nach China oft als Beispiel herhalten muss. Diese Zeiten sind aber weitgehend vorbei. Peter Vanham (World Economic Forum) illustriert die Entwicklung recht anschaulich:

Der Präsident des Ifo-Instituts, Prof. Clemens Fuest, sagte kürzlich im Handelsblatt (14.07.2020): „International agierende Unternehmen werden die Effizienzvorteile grenzüberschreitender Lieferbeziehungen nicht opfern, aber sie werden künftig mehr Vorkehrungen gegen krisenbedingte Produktionsstörungen treffen. Riskant sind weniger die internationalen Wertschöpfungsketten per se, sondern Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten, Kunden oder Standorten“.

Die Globalisierung irgendwie rückgängig zu machen, ist angesichts ihrer vielen Vorteile keine Lösung, um der gegenwärtigen Unzufriedenheit zu begegnen – auch und erst recht nicht in den sog. ‚Zeiten nach Corona‘. Zu groß sind die wirtschaftlichen Vorteile.

Vielmehr müssen wir dafür sorgen, dass die Vorteile der globalen Zusammenarbeit wirklich allen zugutekommen. Die Globalisierung ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck – nämlich zur Steigerung des Wohlergehens aller.

Das heißt auch, dass wir zu einem inklusiveren Wachstumsmodell gelangen müssen. Wachstum muss Chancen für alle Teile der Bevölkerung schaffen und dafür sorgen, dass die Dividenden wachsenden Wohlstands in monetärer und nichtmonetärer Sicht gerecht in der Gesellschaft verteilt werden. Es muss ein umweltverträgliches Wachstum sein, bei dem die natürlichen Ressourcen für künftige Generationen erhalten bleiben.

Dazu müssen Menschen und Unternehmen in die Lage versetzt werden, sich erfolgreich an eine im Wandel begriffene Welt anzupassen, muss das gesamte Spektrum verfügbarer Instrumente der internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit genutzt werden und müssen Governance-Systeme auf nationaler und internationaler Ebene geöffnet werden, damit eine Kontrolle durch die Öffentlichkeit möglich ist und das Wohlergehen der Menschen weiter im Mittelpunkt steht.

Wir müssen also Wege finden, um sicherzustellen, dass wesentlich mehr Menschen von der Globalisierung und damit der ökonomischen Integration profitieren können. Wir müssen Wege finden, die notwendige Globalisierung gerechter und inklusiver zu gestalten, um eine soziale Spaltung der Gesellschaft zu verhindern.

Negative Auswirkungen verhindern

Globale Kooperationen - Auf globaler Ebene ist die stärkere wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Ländern von zentraler Bedeutung. In der heutigen Welt, in der alles vernetzt ist, ist internationale Kooperation unabdingbar. Sie kann die Wirksamkeit und Effizienz der Politik erhöhen und zudem helfen, Politikversagen teilweise zu verhindern. Im Alleingang sind Länder kaum in der Lage, globalen Problemen wie Klimawandel, Pandemien, Flüchtlingsströmen und internationaler Steuerhinterziehung zu begegnen.

Stakeholder Management und politischer Rahmen - Daneben müssen Wege gefunden werden, die Öffentlichkeit besser in globale Prozesse einzubinden, z.B. durch den aktiven Dialog mit den verschiedenen relevanten Akteuren bei der Aushandlung internationaler Handels- und Investitionsabkommen. So könnte den Anliegen verschiedenster Stakeholder besser Rechnung getragen wird.

Zentrale Rolle für Europa - Europa baut auf Grundwerten wie Freiheit, Demokratie, Gleichheit, Rechtsstaatlichkeit und Achtung der Menschenrechte und ist damit gefordert, die Systeme der sozialen Sicherung an neue Beschäftigungsformen und -orte anzupassen, die unternehmerischen Steuer- und Transfersysteme progressiver und vor allem gerechter zu gestalten und die (Re-)Aktivierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende zu stärken, die sich aus der Globalisierung ergeben könnten.

Weiterbildung, Qualifizierung und Chancen - Weitere zentrale Punkte eröffnen sich in dem gemeinsamen Vorgehen von staatlichen Institutionen und Unternehmen. Hier sind vor allem Möglichkeiten zur notwendigen Weiterqualifizierung im Rahmen globaler Märkte zu nennen, die Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen durch aktive Fördermaßnahmen zu verkleinern und zu schließen, sowie KMU's dabei zu unterstützen, die Chancen der globalen digitalen Wirtschaft in ihrem Sinne zu nutzen.

Während die Verlagerung von Fabriken (und Arbeitsplätzen) nach Asien eher eine Einbahnstraße war, eröffnen sich im Zuge der Globalisierung 4.0 mit neuen digitalen Geschäftsmodellen und Angeboten ‚...as a Service...‘ wieder neue Möglichkeiten für Marktteilnehmer auf der ganzen Welt.

Verteilungsproblematik adressieren - Ein Blick in zahlreiche Statistiken in vielen Ländern dieser Welt offenbart, dass neben den Ärmsten der Welt besonders auch die Reichsten von der Globalisierung profitieren. Weniger eindeutig als am oberen und unteren Ende der Einkommensskala sind die Ergebnisse im großen mittleren Einkommenssegment, in dem sich daher auch die größte Skepsis gegenüber Auswirkungen der Globalisierung bemerkbar macht. Es muss zu denken geben, wenn nennenswerte Teile der Beschäftigten von der grundsätzlich positiven Entwicklung nicht profitieren.

Potenzial von Innovationen weiterentwickeln

Globalisierung in jeder bisherigen Form hat, allgemein betrachtet, zunehmenden Wohlstand in diese Welt gebracht. Hieran wird sich auch nicht viel ändern. Globalisierung hat aber vor allem der breiten Mittelschicht in vielen (entwickelten) Ländern finanziell oft nur wenig genutzt, Gewinner waren die Ärmsten und Reichsten dieser Welt. Globalisierung, ohne weitere Änderungen, könnte also auf lange Sicht nicht nur zu einer Polarisierung, sondern auch zu einer Spaltung der Gesellschaft beitragen.

Die digitale Transformation eröffnet aber für alle Bevölkerungsschichten potenziell signifikante Möglichkeiten vom globalen Wachstum zu profitieren. Vor allem neue Geschäftsmodelle haben großes Potenzial. Aufgabe aller wirtschaftlichen Stakeholder muss es sein, dieses Potenzial von Innovationen durch Bildung und Kooperation vor allem in den mittleren Einkommensschichten weiterzuentwickeln und damit die Vorteile der Globalisierung wirklich für alle sichtbar und greifbar zu machen.

Prof. Dr. Thomas Osburg

lehrt Sustainability, Innovation und Digitale Transformation
an der Fresenius Hochschule, München.
thomas@thomasosburg.com





Bildung für verantwortungsvolle Globalisierung MIT KOLLABORATION UND INTERKULTURALITÄT NATIONALISMEN ÜBERWINDEN

Die aktuelle Pandemie lässt uns nicht nur über weltweite Infektionsherde und Lieferketten nachdenken, sondern – nach Home Schooling - auch über die Auswirkungen der Globalisierung auf die Bildung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen, die in einer vernetzten Welt aufwachsen. Was muss sich jetzt für die kommenden Generationen ändern?

Von Tong-Jin Smith

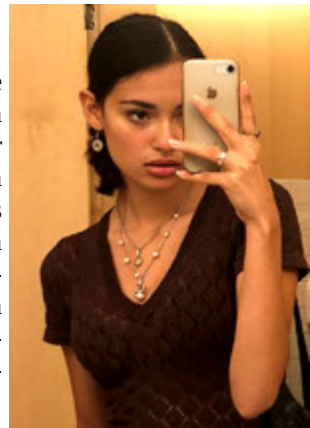
Wenn man Globalisierung nicht nur rein wirtschaftlich betrachtet, stellt man fest, dass es sich bei diesem gefühlten oder realen Zusammenrücken verschiedener Länder, Gesellschaften und Kulturen um zwei gleichzeitig stattfindende Phänomene handelt. Zum einen kann man, wie Shalmali Guttal, Leiterin des Think-Tanks Focus on the Global South, von einem Abbau nationaler und geopolitischer Hürden sprechen, der von immer größeren transnationalen Bewegungen von Gütern, Dienstleistungen und Kapital geprägt ist. Zum anderen von "der zunehmenden Homogenisierung von Verbrauchergeschmäckern, der Konsolidierung und Ausweitung von Unternehmensmacht, den scharfen Anstiegen von Reichtum und Armut, der ‚McDonaldisierung‘ von Lebensmitteln und Kulturen, sowie der wachsenden Allgegenwart liberaldemokratischer Ideen."

Angetrieben werden diese Homogenisierung und Konsolidierung vor allem von der sich ständig wandelnden Informationstechnologie und dem Siegeszug des

Internets. So steht es außer Frage, dass sich auf diesem Weg eine globale Jugendkultur entwickelt, die sich rasant über soziale Netzwerke wie Instagram, YouTube und TikTok ausbreitet und dabei globale Bewegungen wie #metoo und #ChallengeAccepted, Fridays for Future (FFF) oder Black Lives Matter (BLM) auch in die entlegensten Winkel der Erde trägt. Auch wenn diese Bewegungen im globalen Norden geboren werden, entfalten sie ihre Wirkung überall. Bestes Beispiel ist FFF. Ihre internationale Galionsfigur ist zwar mit Greta Thunberg eine junge Schwedin, aber national und regional wird FFF von lokalen Aktivistinnen und Aktivisten der Generation Z geführt, wie Hilda Flavia Nakabuye aus Uganda, Marinel Sumook Ubaldo aus den Philippinen oder Angela Valenzuela aus Chile, die mit ihren 26 Jahren schon zu den Millenials zählt.

Vernetzte Millenials und GenZs

Und so kann man sehen, dass Globalisierung ihre Effekte in allen Gesellschafts- und Lebensbereichen entfaltet – ob nun positiv oder negativ. Denn mit ihrer weltweiten Arbeitsteilung und den entsprechenden Kapitalflüssen trägt sie seit rund 50 Jahren einerseits zur Ausbeutung von Arbeitskräften und Ressourcen sowie der Verletzung von Menschen- und Umweltrechten bei, gleichzeitig macht sie all das aber auch durch das nahezu grenzenlose Internet für alle sichtbar und bietet die Plattform, um sich dagegen zu vernetzen.



Anouk Kuckertz

Dass es ausgerechnet Millenials und GenZs sind, die von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen und über alle Grenzen hinweg miteinander ins Gespräch kommen, mag etwas mit dem zu tun haben, was sie in der Schule lernen – oder eben gerade nicht. „Ja, Umweltschutz und Klimawandel sind Themen, die wir in der Schule immer wieder behandeln, aber wir brauchen insgesamt einen stärkeren Fokus auf Themen und Fächer, die sich mit der Gesellschaft beschäftigen“, sagt Anouk Kuckertz. Die 16-Jährige diskutiert im Freundeskreis viel und häufig über feministische, ökologische und andere politische Fragen. Sei es, ob Schwangerschaftsabbrüche grundsätzlich legal sein sollten oder was Rassismus ist und ob es in Deutschland überhaupt ein Bewußtsein für rassistische Äußerungen gibt.

In der Schule fehlt ihr der Diskurs. „Wir haben zwar zum Teil gute Diskussionen, aber sie sind nicht Teil des eigentlichen Lernstoffs. Klassenarbeiten schreiben wir dann über Dinge, wo man sich ständig fragt, wie sie uns auf ein Leben nach der Schule vorbereiten sollen.“ Statt Fächer wünscht sie sich, interdisziplinäre Projekte und Fragestellungen. Und statt so viele Naturwissenschaften wünscht sie sich Soziologie, Psychologie und Philosophie. „Es ist ok, dass wir verschiedene naturwissenschaftliche Disziplinen kennenlernen, aber nicht jeder will und muss dann

so tief gehen – oder wann haben Sie zuletzt wissen müssen, welche Unterschiede es im Aufbau pflanzlicher und menschlicher Zellen gibt?“

“Kompetenzen lassen kalt“

Insbesondere prangert die junge Berliner an, dass Schule keine demokratischen Werte vermittelt. „Wenn wir davon ausgehen, dass das Ziel der Schule ist, uns mit dem Wissen und den Kompetenzen zu versorgen, die wir brauchen, um als mündige Bürgerinnen und Bürger in einer Demokratie zu leben, dann müssen wir doch wissen, wie Demokratie und Gerechtigkeit funktionieren, damit wir sie verteidigen können – auch global.“ Dazu zähle das Debattieren und das Aushalten verschiedener Meinungen und Wertvorstellungen, sowie die Kompromissbildung. „Ohne diese Fähigkeiten werden wir die Welt nicht zu einem besseren Ort machen können“, sagt Anouk Kuckertz. So sei es doch einerseits schon lange klar, dass wir nicht verschwenderisch und verantwortungslos mit globalen Ressourcen umgehen können. Andererseits sei auch nach so vielen Jahren immer noch kein politischer und gesellschaftlicher Konsens gefunden, wie man dem Klimawandel begegnen soll. „Die Schule kann dazu beitragen, indem sie Biologie mit Geografie, Ethik, Kunst und Politik verbindet. Wenn wir dann auch noch lernen, welche Rolle Sprache spielt, also welche Wörter wir für Dinge verwenden und welche Wirkung sie haben, dann wäre das doch ein Anfang, oder?“

An dieser Stelle widersprechen ihr die meisten Bildungsexperten nicht. Im Gegenteil. Globale Verantwortung beginnt eben lokal. Und Zusammenhänge werden nur sichtbar, wenn man sie nicht in Fächer teilt, sondern im Kontext zueinander sieht und vermittelt. So gehören laut Andreas Salcher, Autor des Buchs „Der talentierte Schüler und seine Feinde“, Tanzen und Träumen ebenso auf den interdisziplinären Lehrplan wie Deutsch und Physik. Ihm pflichtet Konrad Paul Liessmann in einem 2017 aufgezeichneten Interview für die dpa bei, wenn er sagt: „Die Bildung des Menschen beinhaltet Formung, Entfaltung, Orientierung, Selbstgestaltung und das Gewinnen einer auch ästhetischen Urteilskraft. Bildung lässt sich nicht reduzieren auf den Erwerb von Kompetenzen. Bildung meint immer, wie kann ein Mensch seine Haltung, seinen Charakter, seine Fähigkeiten zu einer Mündigkeit entwickeln.“ Hierfür spielten die Inhalte eine wesentliche Rolle und nicht nur die Kompetenzen. Die Inhalte seien es, die den Menschen berühren. „Kompetenzen lassen kalt“, so der österreichische Bildungsexperte und Philosoph.

Will man also verhindern, dass die Schule als Institution der staatsbürgerlichen und fachlichen Bildung zur sinnlosen Zeitverschwendung wird – insbesondere in einem Zeitalter, in dem sogar schon Kindergartenkinder in der Lage sind, sich über YouTube zu informieren – dann ist es an der Zeit, die Form der Wissensvermittlung sowie die Bildungsinhalte im Sinne einer global vernetzten Welt neu zu definieren. Denn aktuelle Studien belegen, dass YouTube von Kindern zwischen 12 und 19 Jahren vor allem als Lernmedium genutzt wird, während Instagram das bevorzugte Nachrichtenportal ist. Hier holen Jugendliche nach, was sie in der Schule nicht

verstanden haben und suchen nach Themen, die nicht behandelt werden. Dass dabei Algorithmen und die Interessen der Digitalkonzerne die Inhalte bestimmen und entsprechende Wertvorstellungen vermitteln, steht auf einem anderen Blatt.

Migranten brauchen Selbstwertgefühl

Wichtig ist an dieser Stelle also, dass Bildungsverantwortliche sowohl die Effekte der Globalisierung auf die Biografien und den Lebensalltag von Schülerinnen und Schülern – mit und ohne Migrationshintergrund - in die Konzeptionalisierung von Lehrplänen und Lehrerfortbildungen einbeziehen, als auch Auswirkungen auf das Bildungssystem in Form von digitalen Tools, Apps und Inhalten, wie sie konstant von Global Playern auf den Markt gebracht werden, im Blick haben. „Ich glaube, wir sind oft viel weiter als unsere Lehrer“, sagt Anouk Kuckertz und meint damit nicht nur das Dasein als Digital Native, sondern auch in Bezug auf ihren Ausblick in die Welt. „Jugendliche sind heute über soziale Medien weltweit miteinander verbunden. Wir bekommen schnell mit, was am anderen Ende der Welt in unserer jeweiligen Blase passiert und können uns solidarisieren.“ Dieses Momentum für die Schulen zu nutzen, sei wichtig, um Bildung einen Sinn zu geben und gleichzeitig verantwortungsvolles Handeln zu fördern.

Martin Graber, Lehrer im Kanton St. Gallen, sieht das ähnlich. „Eine Folge der Globalisierung ist die Migration“, sagt er. Allerdings fühlten sich Kinder von Migrantinnen und Migranten oft weder in der Schweiz noch in der ehemaligen Heimat der Eltern zuhause. Das gelte auch für Deutschland und Österreich. „Jenseits von Sprachkenntnissen fehlt es ihnen oft an Selbstwertgefühl“, so der erfahrene Heilpädagoge. „Das führt zu allen möglichen Problemen, die sich letztlich negativ auf die schulische Laufbahn auswirken. Ich sehe es daher als meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass jedes dieser sogenannten Problemkinder sprachlich und kulturell ‚beide



Martin Graber

Welten‘ wertschätzt, einen Abschluss macht und somit eine Perspektive hat.“ Das gehöre eben auch zu einer verantwortungsvollen Globalisierung. Denn wer am eigenen Leib spürt, was das bedeutet, könne es auch weitergeben.

Diversität, Solidarität, Kollaboration und Interkulturalität sind daher zentrale Prinzipien der United World Colleges (UWC), die der deutsche Reformpädagoge Kurt Hahn 1962 ins Leben rief. Für ihn stand damals, kurz nach dem Zweiten Weltkrieg fest, dass internationale Zusammenarbeit das probate Mittel gegen Kriege und Konflikte sei. Schule solle nicht nur auf die Universität vorbereiten, sondern vor allem auf das Leben. Jugendliche aus aller Welt, die heute eine der 18 Schulen und Colleges besuchen und mit dem Internationalen Baccalaureate (IB) abschließen, werden daher zu sozialem Engagement, Toleranz und Verantwortung erzogen. Im Gegensatz zu den zahlreichen privaten Internaten, die ebenfalls Hahns Reformpädagogik folgen, ist der Besuch eines zweijährigen UWC für die Schülerinnen und

Schüler zwischen 16 und 19 Jahren kostenlos. Ausgewählt werden sie von nationalen Komitees in 159 Ländern und der Schulbesuch über Spenden finanziert.

Think global, act local

Seit 2014 gibt es auch ein UWC in Deutschland. Das Robert Bosch College (RBC) in Freiburg hat seinen Schwerpunkt im Bereich Nachhaltigkeit. Da, wo also die UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ endete, nahm das RBC den Stab auf. Im Kontext der globalen Klimakrise betont Schulleiter Laurence Nodder die Rolle von Schulen als Orte der Verantwortung. „Klima und die Klimakrise können nicht effektiv in nationaler Isolation adressiert werden“, schreibt er in einem Blogbeitrag. Die Menschheit könne die Klimakrise nur überwinden, wenn sie zusammenarbeite. Gleichmaßen müssten junge Menschen die besten Bildungschancen erhalten, um das gemeinsame Überleben zu sichern. „Entsprechend haben Schulen wie das UWC Robert Bosch College eine wesentliche Rolle zu spielen. Sie bringen Schüler verschiedenster Hintergründe zusammen, die die Spannungen repräsentieren zwischen, in und über Nationen, Ethnien, Religionen hinweg sowie über all die anderen Konstrukten, die die Menschheit spalten.“

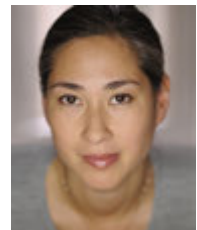
Die Klimakrise wird auch von Jakob Olrik als zentrales Thema der Globalisierung gesehen. Der Entrepreneur und Dozent an der Technischen Universität Dänemarks (DTU) animiert seine Studierenden, bei der Produktentwicklung immer ganzheitlich zu denken. „Sie müssen überlegen, welchen energetischen Fußabdruck ihr Produkt auf dem Planeten hinterlassen wird. Je kleiner, desto besser.“ Es sei heute eben nicht mehr zu verantworten, dass wir an Hochschulen und in der betrieblichen Ausbildung Fragen der Nachhaltigkeit vernachlässigen, egal in welchem Bereich. „Die Auswirkungen der Globalisierung spüren wir meist lokal. Egal, ob das der Verlust einer Industrie ist oder Veränderungen im Klima. Aber sie hängen alle zusammen. Das muss man der nächsten Generation auf jeden Fall mit auf den Weg geben.“ Und so bestätigt sich der alte Spruch der Umweltbewegung „think global, act local“, dann klappt es auch mit der verantwortungsvollen Globalisierung.



Jakob Olrik

Dr. Tong-Jin Smith

ist Hochschuldozentin und freie Journalistin.
Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin.
tong-jin.smith@csr-magazin.net



Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

ESCP BUSINESS SCHOOL KOOPERIERT MIT DEM UMWELTPROGRAMM DER VEREINTEN NATIONEN

Die ESCP Business School in Berlin und das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) haben eine strategische Partnerschaft zur Integration von nachhaltigen umweltbewussten Konzepten in die Studienpläne der Business School unterzeichnet. Ziel ist es, gemeinsam mit den Studierenden neue Ansätze für nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln und somit angehende Manager und Führungskräfte auszubilden, die sich für eine nachhaltig ausgerichtete Wirtschaft einsetzen.

Von ESCP Business School in Berlin

UNEP ist die einzige ausschließlich mit dem Thema Umwelt befasste Einrichtung der Vereinten Nationen und weltweit führender Impulsgeber im Umweltbereich. Gemeinsam mit der ESCP Business School wollen sie die verschiedenen Implikationen eines nachhaltigen Lebensstils weiterentwickeln und fördern. Die Partner wollen Konzepte wie Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Konsum auf Geschäftsmodelle übertragen, um zukunftstaugliche, attraktive und nachhaltige Services und Produkte entwickeln zu können.

Erste gemeinsame Pilotprojekte starten bereits in 2020 und 2021. Dabei stehen neue Lehrmethoden sowie von Studierenden entwickelte Unternehmensideen, interaktive Veranstaltungen und gemeinsame Workshops im Vordergrund. Basis und Bezugspunkt der Zusammenarbeit ist das Konzept für Nachhaltiges Leben des Umweltprogramms, das die Umsetzung und Verwirklichung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen zum Ziel hat.

Die Partnerschaft fokussiert zunächst auf den Masterstudiengang „Sustainability Entrepreneurship and Innovation“, der Studierende darauf vorbereitet, im späteren beruflichen Kontext und Unternehmen globale soziale Herausforderungen und Umweltprobleme zu lösen.

„In einer Welt, in der die Ressourcen knapp werden, die von Klimawandel und Diversitätsverlust bedroht ist, hängt unsere Zukunft davon ab, wie wir mit der Natur umgehen,“ sagt Steven Stone, Chief of Resource and Markets Branch in der Wirtschaftsabteilung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen. „Die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Managern von Morgen ist essenziell für die gemeinsame Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die die Bedürfnisse nach einem nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Lebensstil einbeziehen. Die Partnerschaft wird dazu beitragen, unser Engagement für das Erreichen der Ziele zur nachhaltigen Entwicklung (SDGs) voranzubringen.“



Die Gemeinwohl-Ökonomie und ihr Berichtsformat

VERANTWORTUNG DOKUMENTIEREN UND WIRTSCHAFT UMGESTALTEN

Die Gemeinwohl-Ökonomie will nicht nur die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens verbessern, sondern sie zielt auf eine grundlegende Reform unseres Wirtschaftssystems. Unternehmen sollen - z.B. steuerlich - an ihrem Beitrag zum Gemeinwohl gemessen, Gewinne nicht mehr an passive Eigentümer ausgezahlt und Konzerne durch die Zivilgesellschaft gesteuert werden. An die Stelle von Konkurrenz tritt Kooperation. Doch ist die GWÖ, wie sie kurz genannt wird, mehr als eine Utopie: Sie wird - in Teilen - heute schon von den Unternehmen umgesetzt, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen.

Von Achim Halfmann

Die GWÖ ist eine junge Bewegung. „Am Anfang stand eine Veranstaltung mit Unternehmerinnen und Unternehmern am 6. Oktober 2010 in Wien, kurz nachdem Christian Felber sein Buch ‚Gemeinwohl-Ökonomie‘ veröffentlicht hatte“, sagt Gerd Hofielen, GWÖ-Berater und Geschäftsführer von Humanistic Management

Practices. In dem genannten Buch (Neuaufgabe 2018) definiert Felber: „Die Gemeinwohl-Ökonomie beruht – wie eine Marktwirtschaft – auf privaten Unternehmen und individueller Initiative, jedoch streben die Betriebe nicht in Konkurrenz zueinander nach Finanzgewinn, sondern sie kooperieren mit dem Ziel des größtmöglichen Gemeinwohls.“

Eine umsetzbare Perspektive? Immer mehr Unternehmer sehen das so. „Weltweit ist die Gemeinwohl-Bewegung heute in 33 Ländern aktiv - von Schweden bis Südamerika -, getragen von 180 Regionalgruppen“, sagt Hofielen. Was wohl auch daran liegt, dass die GWÖ den Unternehmen etwas Konkretes zu bieten hat. Hofielen weiter: „Das Besondere an der Gemeinwohl-Ökonomie ist: Sie bietet einen 360-Grad-Blick auf ein Unternehmen und alle seine Berührungsgruppen.“ Das helfe, Entwicklungspotentiale und blinde Flecken aufzudecken.

„Glaubwürdiger Nischenstandard“

Das unternehmerische Tool ist die Gemeinwohlbilanz, eine Alternative zu der herkömmlichen CSR-Berichterstattung. Berater Armin Hippler sagt: „Alle großen Skandalfirmen der letzten Jahre hatten Hochglanz-GRI-Berichte.“ Hipper ist Inhaber von Bunawi – dem Büro für Nachhaltigkeit & Wirtschaftsethik, das seit August 2020 Teil der DFGE ist. Seine Einschätzung zur Außenwirkung einer Gemeinwohl-Bilanz lautet: „Die GWÖ ist ein Nischenstandard, der unter Fachkundigen eine hohe Glaubwürdigkeit besitzt. Hier werden Inhalte bewertet - und nicht nur Formen. So gesehen ist die GWÖ eine Kombination aus Bericht und Bewertung, was ja der Name ‚Bilanz‘ zum Ausdruck bringt.“

Die Gemeinwohl-Bilanz ist dabei keine philosophische Abhandlung oder Absichtserklärung. Hipper: „Der Gemeinwohl-Ökonomie geht es um messbare Nachhaltigkeit.“ Und „die GWÖ ist nicht nur etwas für Handwerker und den alternativen Handel. Wir haben auch schon Industrieunternehmen - etwa Konstruktionsbüros in der Automobilbranche - von ‚gar nichts‘ auf GWÖ gebracht“, so der Berater.

Den Ausgangspunkt einer Gemeinwohl-Bilanzierung bildet die Gemeinwohl-Matrix. In ihr werden die Grundwerte Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit sowie ökologische Nachhaltigkeit und demokratische Mitentscheidung auf der waagrechten X-Achse aufgetragen. Auf der senkrechten Y-Achse finden sich Personengruppen, die von der Unternehmenstätigkeit betroffen sind - die sogenannten Berührungsgruppen: Lieferanten, Geldgeber, Mitarbeiter, Kunden und Mitunternehmen, und das gesellschaftliche Umfeld.

Insgesamt 20 Themenfelder ergeben sich aus dieser Matrix, die Unternehmen eine gute Orientierungshilfe bieten, findet der promovierte Politik- und Wirtschaftswissenschaftler Oliver Viest: „Von Anfang an hat mich die Gemeinwohl-Matrix begeistert: Da steckt alles drin, was ein Unternehmen ausmacht - das ganze Know How auf einer A4-Seite.“ Viest ist zertifizierter Gemeinwohl-Ökonomie-Berater und seine Agentur faktor ist ein Gemeinwohl-Unternehmen.

Nichts für Greenwasher

Auf der Grundlage der Matrix erstellt ein Unternehmen - alleine, gemeinsam mit einem GWÖ-Berater oder als Teil einer Peer-Group - seinen Gemeinwohl-Bericht. Die Erfüllung der Anforderungen zu den Themenfeldern der Matrix schätzt das Unternehmen durch eine Punktevergabe ein; Negativkriterien können dabei zu Minuspunkten führen. Bis zu 1.000 Gemeinwohl-Punkte sind möglich; gemeinwohl-schädigende Praktiken können zu maximal 3.600 Minuspunkten führen. Der Bericht wird - durch einen Gemeinwohl-Auditor oder die Peer-Group - auditiert. Mit der Auditierung erhält das Unternehmen ein Testat, das seinen Bericht für zwei Jahre als Gemeinwohl-Bilanz anerkennt.

In dieser Kombination aus interner Analyse, Kennzahlen-gestützter Berichterstattung und externer Bewertung wirkt die Gemeinwohl-Bilanz nach innen und nach außen. Nach außen dokumentiert sie die Transparenz des Unternehmens. „Die Gemeinwohl-Bilanzierung erschwert ein Greenwashing sehr“, sagt Viest. „Denn in ihr steckt der Anspruch an den Unternehmer: Wir wollen, dass Du komplett transparent darstellst, was du tust und was Du nicht tust - und dass Du jemanden von außen darauf schauen und das bewerten lässt.“

Nach innen hält sie einem Unternehmen den Spiegel vor und eignet sie sich damit als Steuerungsinstrument, so Viest: „Am Ende des Beratungsprozesses steht ein Spinnennetzdiagramm, das die Performance des Unternehmens aus Nachhaltigkeits-Sicht zeigt. Das löst häufig einen Aha-Effekt bei Geschäftsführungen aus.“

Bei der Gemeinwohl-Bilanzierung begegnen Unternehmer den Werten der GWÖ, etwa im Bereich der Mitbestimmung oder der Gewinnverwendung. Gerd Hofielen hat beobachtet: „Den größten Nachholbedarf haben Unternehmen im Bereich Eigentümerstruktur. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle fehlen häufig.“ Und Armin Hipper sagt: „Eine Frage, die häufig Kontroversen auslöst, ist: Werden Ihre Führungskräfte noch von oben nach unten bestimmt oder schon gewählt? Auch die Bewertung von Kantinenessen danach, ob es als vegetarisch oder vegan sehr gut abschneidet, stößt nicht nur auf Gegenliebe.“

Kompatibilität verbesserungsfähig

Für Hipper könnte die Kompatibilität der GWÖ mit anderen Nachhaltigkeits-Systematiken und Kennzahlen-Systemen besser sein. „Kritisch sehe ich an der GWÖ, dass insbesondere im Bereich Umwelt die Anschlussfähigkeit an bestehende Standards fehlt“, so der Experte. „Häufig wird gewünscht, dass sich für das Umweltmanagement-System EMAS erhobene Daten per ‚copy and paste‘ in die Gemeinwohlbilanz eintragen lassen; das geht noch nicht. Ich würde mir wünschen, dass die GWÖ zu anderen Standards kompatibler wird und zum Beispiel besser an die in der ISO-Management-Welt etablierte sogenannte High-Level-Structure andockt.“

Zudem würde ein Branchenvergleich die Einordnung des Gemeinwohl-Bilanz-

Ergebnisses erleichtern. „Bei der Gemeinwohlbilanzierung ist es natürlich schwierig, eine Bank mit einem Bioladen zu vergleichen“, sagt Oliver Viest. An der Gemeinwohl-Bilanz lasse sich das Engagement eines Unternehmens für ein ethisches, humanistisches und ökologisch verantwortliches Wirtschaften ablesen. „Noch detaillierter wird es bei einem branchenspezifischen Vergleich. Davon gibt es momentan noch zu wenige, erste branchenspezifische Leitfäden für die Gemeinwohl-Bilanzierung sind in Arbeit.“

Viest zieht eine positive Bilanz aus seinen Beobachtungen in der GWÖ-Szene: „Rückblickend kann man sagen: Unternehmen, die eine Gemeinwohlbilanz erstellt haben, sind weiter als der Durchschnitt. Fortgeschrittene Unternehmen können sich damit profilieren und weiterentwickeln.“

Wille zur Systemveränderung

Ein attraktives Angebot bietet die GWÖ Unternehmern, die über ihre eigene Firma hinaus an einer Vision für nachhaltiges Wirtschaften mitarbeiten wollen. „Bei der GWÖ steckt ein politischer Impetus dahinter, während andere Instrumente neutral sind“, so Hipper. „Im Grunde geht es darum: Wir messen den Beitrag eines Unternehmens zum Gemeinwohl und die Besteuerung soll irgendwann einmal darauf fußen. Teilnehmende Unternehmen müssen einen Willen zur Systemveränderung haben.“

Laut Hofielen soll es neben der Besteuerung ebenso bei der öffentlichen Auftragsvergabe einen Unterschied machen, „ob Unternehmen das Gemeinwohl mehren oder mindern“. Und auch Oliver Viest verfolgt in seinem Engagement politische Ziele: „Mein Anliegen ist, dass ich die Gemeinwohlokonomie-Bewertung gesetzlich verankert wird.“ Der GWÖ-Berater weiter: „Die Situation, in der wir uns wirtschaftlich und ökologisch befinden, sehe ich als sehr dramatisch an. Da stellt sich die Frage, wie wir ausreichend schnell Veränderungen herbeiführen können. Ausschließlich freiwillig wird das nicht möglich sein, wir brauchen einen veränderten rechtlichen Rahmen. Einen solchen Rahmen - und das dazu passende Bewertungssystem - bietet die Gemeinwohl-Ökonomie.“

Unternehmensideale demokratisch entwickeln

Die Gemeinwohl-Ökonomie will ein positives Idealbild von Unternehmen demokratisch weiterentwickeln. Viest weiter: „Dazu bringen wir Menschen in Fachkonventen zusammen. Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht sich als Vorschlaggeber, als Steigbügelhalter für Ideen - nach dem Motto: Wir sind zwar nicht fertig, aber wir legen schon mal los.“

Auch Hipper beschreibt die GWÖ als „eine zivilgesellschaftliche Bewegung, in der demokratisch abgestimmt und eine Vision von der Zukunft des Wirtschaftens entworfen wird“ Christian Felber sei zwar deren bekannte Vordenker, „aber die GWÖ ist divers und heterogen.“



GWÖ-Veranstaltung Mai 2019 in Salzburg

„International Federation for the Economy for the Common Good“ heißt der internationale Dachverband, kurz “ecogood”. In Deutschland ist die GWÖ-Bewegung in Vereine und Regionalgruppen gegliedert. Dort können Unternehmen Mitglied werden, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen und sich auditieren lassen. Hofielen weiter: „Die Mehrzahl unserer institutionellen Mitglieder sind kleine und mittelständische Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen.“

Aktuell werde in den GWÖ-Vereinigungen über zukunftsfähige Alternativen für ein Wirtschaften nach der Corona-Pandemie diskutiert. „Und wir beschäftigen uns mit Bürgerbeteiligungsprozessen und Gemeinwohlregionen. Zudem sind die SDGs ein zentrales Thema, zumal die Gemeinwohlmatrix so ziemlich jedes dieser Ziele anvisiert“, so Hofielen.

Unternehmensgründung mit der GWÖ

Ein Unternehmer, der die Gemeinwohl-Bilanzierung seinem Unternehmen sozusagen in die Wiege gelegt hat, ist Thomas Greulich. Im Jahr 2018 gründete er gemeinsam mit seinem Bruder Philipp Bean United. „Wir wollten etwas starten, das einen Sinn und eine gute Basis hat - aber auf unternehmerischer Basis“, sagt Greulich, der Unternehmen seinen sozialen Bürokaffe anbietet. „Unser Ziel ist es, möglichst viel Wert dort zu schaffen, wo der Kaffee herkommt.“

Bestätigen kann Greulich, dass Nachhaltigkeit im B2B-Bereich eine besondere Bedeutung besitzt. „Von größeren Firmen werden wir oft gefragt: Was habt ihr für eine Zertifizierung? Bio? Fairtrade. Auf der Suche nach einer Zertifizierung, die

maximale Transparenz fordert, stieß er zunächst auf das amerikanische Modell der „b-corp“ und dann über eine Veranstaltung bei der Sparda-Bank München auf die der „b-corp“ ähnliche Gemeinwohl-Ökonomie.

Wie Greulich sagt, ist es nie zu früh, die GWÖ zur Grundlage der Unternehmenssteuerung zu machen: „Zum Start eines Unternehmens ist die Bestandsaufnahme nach der Gemeinwohlmatrix eine gute Übung, weil man eine Bandbreite von Aspekten sehr detailliert aufschlüsselt und eine gute Übersicht erhält, an der man sich in den nächsten Jahren orientieren kann. Die Gemeinwohl-Bilanz zeigt Stärken und Schwächen und bietet ein ausgezeichnetes Fundament, um besser zu werden.“

Dabei sieht der Unternehmer auch Chancen für das eigene Geschäft: „Wir wollen Teil des internationalen wachsenden Gemeinwohl-Netzwerks sein und uns aktiv einbringen. Im Gespräch mit anderen Gemeinwohl-Unternehmen herrscht ein Grundvertrauen und man begegnet sich auf Augenhöhe.“

Beim Start eines Unternehmens ist der Gründer besonders gefordert und nicht selten rund um die Uhr eingespannt. Passt da der Aufwand, den eine GWÖ-Bilanzierung mit sich bringt? „Die Gemeinwohlbilanz habe ich gemeinsam mit einer Masterstudentin erstellt“, sagt Greulich. „Ich habe etwa 50 Stunden investiert, die Studentin mehr. Bei einem kleinen übersichtlichen Unternehmen würde ich von einem Zeitaufwand von 200 Stunden ausgehen.“

Sein Statement dazu, warum die GWÖ gerade für sein nachhaltiges Startup Sinn ergibt, bringt die Argumente für diese Berichtsform auf den Punkt. Greulich: „Ich sehe drei Vorteile bei der Gemeinwohl-Bilanzierung: Zum einen ist das die Perspektive nach innen.; zum anderen das Bekenntnis nach außen, ein nachhaltiges und transparentes Unternehmen zu sein. Und zum dritten ist es die Wertebasis, die ja auch ihren Preis hat: Wir produzieren zwar teurer - aber eben auch wertvoller - als Unternehmen ohne diese Werte.“

Sparda-Bank München: „Bilanzierung als Gemeinschaftsprojekt“

Die Sparda-Bank München engagiert sich als erste Bank in Deutschland für die Gemeinwohl-Ökonomie und darf als eines der Unternehmen gelten, die hierzulande der Bewegung prominent ein Gesicht verleihen. Als Genossenschaftsbank erfüllt sie wichtige GWÖ-Werte bereits durch ihre Rechtsform: Das Eigentum liegt in der Hand ihrer Mitglieder und sie lädt ihre Kunden ein, Mitglied und damit Mit-eigentümer zu werden.

Das CSR MAGAZIN fragte Christine Miedl, Direktorin für Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement bei der Sparda-Bank München, was die GWÖ für ihr Haus bedeutet. Die Fragen stellte Achim Halfmann.



CSR MAGAZIN: Warum hat sich Ihr Haus für die Gemeinwohlbilanzierung als Form des Nachhaltigkeits-Reportings entschieden?

Christine Miedl: Faires und ehrliches Wirtschaften ist ein fester Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Als Genossenschaftsbank sind wir seit jeher zutiefst solidarisch. Genossenschaftliche Nachhaltigkeit bedeutet für uns: Die Lebensgrundlagen für unsere eigene Zukunft und spätere Generationen durch bewusstes Verhalten zu sichern. Dieses Ziel verfolgen wir schon seit vielen Jahren - lange, bevor der Begriff der Nachhaltigkeit in Mode gekommen ist. Bereits in den 2000er Jahren haben sich bei uns eigeninitiativ erste Mitarbeiter-Initiativen gegründet, die sich z.B. mit Umweltschutz und familienbewusster Personalpolitik beschäftigen. Die Gemeinwohl-Bilanz hat sich für uns als das ideale Instrument dargestellt, um diesen Aktivitäten ein Format zu geben. Wir können damit - durch die regelmäßige externe Auditierung belegt - unsere Fortschritte transparent offenlegen und haben gleichzeitig als Gerüst einen Wertekanon, der mit unserem übereinstimmt und uns bei der Weiterentwicklung als Deutschlands erste Gemeinwohl-Bank systematisch unterstützt.

Hat die Gemeinwohlbilanzierung Auswirkungen in Ihre Bank hinein? Welche?

Ich bin davon überzeugt, dass unser Gemeinwohl-Engagement die Bank auch nach innen verändert hat. Wir haben kontinuierlich daran gearbeitet, die Kollegen in diesem Prozess mitzunehmen und sie einzubeziehen. Gerade in der Anfangszeit gab es viele Vorbehalte und Ängste, auf die wir dann auch reagiert haben. Aber uns erreichen ebenso immer wieder frische Ideen, wie wir unsere

Gemeinwohl-Orientierung noch besser gestalten können, und das freut uns sehr. Denn das zeigt, dass dieses Thema tief im Unternehmen verwurzelt ist und alle auch entsprechend sensibilisiert sind. Und dass es ein echtes „Miteinander-Projekt“ ist. Wir alle haben seit dem Start als Gemeinwohl-Bank viel dazugelernt und sind sicher noch achtsamer geworden gegenüber den Meinungen und Impulsen des Gegenübers. Mittlerweile sind das Grundverständnis und Bewusstsein für das Engagement der Sparda-Bank München bei der Gemeinwohl-Ökonomie sehr hoch ausgeprägt.

Sie bilanzierten bereits mehrfach nach den Grundsätzen der Gemeinwohlökonomie. Wie haben sich diese Grundsätze weiterentwickelt?

„Der Weg ist das Ziel“ - das ist sowohl unser Motto als auch das der Gemeinwohl-Ökonomie. Diese ist eine Graswurzel-Bewegung und entwickelt sich dynamisch weiter. Das gilt natürlich auch für die Gemeinwohl-Matrix, die die Bewertungsgrundlage für die Bilanz bildet. Bei der aktuellen Matrix 5.0 gab es einige Neuerungen, die zum einen mehr Klarheit und logische Konsistenz bringen sollen, zum anderen auch der EU-Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung gerecht werden. So sind nun beispielsweise die Werte „Solidarität“ und „soziale Gerechtigkeit“ zu einem Punkt zusammengefasst worden, da es hier immer wieder Abgrenzungsprobleme gab. Natürlich berücksichtigen wir diese Änderungen bei unserer mittlerweile fünften Gemeinwohl-Bilanz, die aktuell erstellt wird.

Wie steht es um den Aufwand für eine Gemeinwohlbilanzierung?

Der Bilanzerstellungsprozess ist das eine und - ja - das ist mit einem Aufwand verbunden, der sich aber aus unserer Sicht in jeder Hinsicht lohnt, da sie eben nicht nur an der schönen Oberfläche kratzt, sondern richtig tief in die Themen hineingeht. Zudem sind viele Kollegen in die Erstellung des dazugehörigen Berichts involviert und liefern fachlichen Input. Die Bilanzierung ist ein Gemeinschaftsprojekt und wir entwickeln uns durch die Erkenntnisse daraus kontinuierlich weiter. Außerdem können wir das bestärken, was wir als Pionierunternehmen sein wollen: ein positives Beispiel für eine am Gemeinwohl orientierte Art des Wirtschaftens.

Vielen Dank!

Achim Halfmann

ist Journalist und Medienpädagoge und lebt im Bergischen Land.
achim.halfmann@csr-news.net





Die Dynamik in der Entwicklung von Arbeitsmodellen

ALLES WIRD BESSER IM HOME OFFICE?

Wo arbeiten Sie lieber – zu Hause oder in einem Büro unter Kollegen? Soll es in Deutschland ein Recht auf Home Office geben? Wie werden unsere Arbeitsplätze künftig aussehen? Sind hybride Modelle umsetzbar? Und was macht ein nachhaltiges Home Office aus? Die Debatten um zukünftige Arbeitsmodelle entwickeln derzeit eine Dynamik, die vor dem Corona-Lockdown keiner zu glauben gewagt hätte.

Von Natalie Weirich

Was vor Covid-19 nur ab und zu vorkam, dass Mitarbeiter im Home Office arbeiten, wurde nun innerhalb kürzester Zeit zur Realität. Und das nicht nur für einzelne Mitarbeiter, sondern meist ganze Unternehmen – laut einer aktuellen Ifo-Umfrage haben Dreiviertel der deutschen Unternehmen ihre Belegschaft teilweise ins Home Office geschickt. So hat sich der Anteil der Beschäftigten im Home Office während der Corona-Krise mehr als vervierfacht, ermittelte das Wiesbadener Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Doch was hat das zu bedeuten? Dass diese Umstellung sowohl für Mitarbeiter als auch ihre Führungsriege sehr plötzlich kam und für manche Herausforderungen – nicht nur technischer Art – sorgte, war schnell zu erkennen. Wenn man die Beteiligten nach ihren Erfahrungen fragt, sind sich die meisten Führungskräfte einig: Die Herausforderung wurde gut angenommen, teilweise wurden Arbeiten sogar effizienter erledigt als vom Büro aus.

Virtuelles Arbeiten über Kontinente hinweg

Sollten deshalb Home Office-Strukturen beibehalten werden? Große Firmen wie Twitter, Facebook und Google machen es vor: Sie lassen ihre Angestellten

weiterhin von Zuhause arbeiten – und das zum Teil sogar unbegrenzt. Twitter möchte diese Regelung für immer, während Google und Facebook das zeitliche Limit „Ende 2020“ definiert haben. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Narvar, ein E-Commerce-Dienstleister mit Hauptsitz in San Francisco, der Geschäftsstellen in Indien, Deutschland und Frankreich hat. Wie Sebastian Fleischmann, Director of Sales DACH, berichtet, sind er und seine Kollegen noch immer im Home Office. Derzeit geht Fleischmann davon aus, dass diese Arbeitsform bis Ende des Jahres beibehalten wird, weshalb er als Verantwortlicher für die sieben deutschen Kollegen schon im März den Mietvertrag für das Büro in München gekündigt hat. „So konnten zumindest diese Mietkosten gespart werden.“ Außerdem überlege der CEO



Sebastian Fleischmann

von Narvar derzeit, wie er mit der Konzernzentrale in San Francisco umgehe. Denn dass die Mietkosten im Zentrum von San Francisco ein enorm hohes Einsparpotenzial bieten, ist nicht von der Hand zu weisen. Trotzdem wäre es schon ein enormer Einschnitt, die Firmenzentrale abzugeben. Ist das wirklich eine Option? Oder wäre auch ein hybrides Arbeitsmodell eine Lösung – für einen Arbeitgeber, der sowieso von Anfang an digital aufgestellt ist? Diese Überlegungen sind zumindest in der deutschen Dependance allgegenwärtig: „Das Arbeiten von zu Hause hat super funktioniert, gerade die Flexibilität zwischen Privatem und Beruflichem hat den meisten sehr gefallen. Musste ich zuvor einfach eineinhalb Stunden zu meinem Arbeitsplatz pendeln, fällt das jetzt weg“, so Fleischmann. „Als Führungskraft habe ich aber auch schnell festgestellt, dass unsere Herausforderung beim Home Office nicht technische Lösungen oder die Fokussierung auf die Arbeit sind, sondern die Kommunikation. Denn was allen fehlt ist der persönliche Austausch – und das bis heute.“ Deshalb werden nun Alternativen für persönliche Treffen gesucht, abseits des Büros – denn das gibt es ja nicht mehr.

Doch auch virtuell lassen sich Kommunikationsmaßnahmen ergreifen: Während vor Corona einmal im Monat ein Meeting mit allen Mitarbeitern (über alle Kontinente hinweg) stattgefunden hat, findet es nun wöchentlich statt. Wobei dies aufgrund der Zeitverschiebungen gar nicht so einfach umzusetzen ist: Indien ist Deutschland dreieinhalb Stunden voraus, Amerika neun Stunden hinterher. Deshalb finden diese Meetings in Deutschland um 18.00 Uhr statt. Doch nicht nur Meetings können Online stattfinden, sondern auch andere Mitarbeiter-Veranstaltungen. Narvar war der einzelne Mitarbeiter mit seinen Interessen von Beginn an wichtig, weswegen es vor Corona schon Sport-Events, Joga und vieles mehr gab. Das sollte sich vom Home Office aus nicht ändern – nur wurde es in die virtuelle Welt transferiert. Einmal pro Woche gibt es jetzt einen digitalen Joga-Kurs, verschiedene Sportveranstaltungen über Zoom und sogar Kochevents, die digital

abgehalten werden. So will das Unternehmen seine wichtigste Ressource – die Mitarbeiter – auch langfristig binden. Die Mitarbeiterzufriedenheit sei gerade in San Francisco sehr wichtig, da es neben Narvar unzählige weitere Tech-Firmen gibt, die um die besten Mitarbeiter werben.

Bei so vielen Angeboten bleibt die Frage offen: Wie kann man in dieser Arbeitssituation gewährleisten, dass die Mitarbeiter Auszeiten vom Beruf finden? Hier setzt Fleischmann auf Vertrauensarbeitszeit und Eigenverantwortung: „Wenn ein Produkttraining beispielsweise um 19.00 Uhr abends ist, schaue ich mir die Aufzeichnung am nächsten Morgen an.“

Bürofläche als Identifikationsraum

Auf den eigenverantwortlichen Mitarbeiter setzt auch Lasse Rheingans, CEO von Rheingans Digital Enabler. Der Agenturinhaber geht vom Grundsatz aus, das Potenzial seines einzelnen Angestellten zu nutzen, zu fördern und auszubauen. Hierzu muss die Haltung jedes Einzelnen stimmen und der Vorgesetzte dafür zuständig sein, seinen Mitarbeiter in seinen Kompetenzen zu bestärken. „Wenn Mitarbeiter nicht so selbstständig arbeiten, müssen wir sie dazu bringen. Wir müssen ihre Kompetenzen aufbauen, dass sie selbstständig arbeiten können.“

Dieser Mitarbeiter-fokussierte Ansatz ist ein Arbeitsweltmodell, dass die klassischen Arbeitswelt mit ihrem festen Arbeitsplatz modernisiert. Vor zwei Jahren ist Rheingans mit seiner Agentur deshalb schon einmal in den Medien präsent gewesen, da er den 5-Stunden Arbeitstag eingeführt hat. „Die Arbeitswelt arbeitet noch immer sehr klassisch nach Regeln aus vergangenen Jahrhunderten. Das hat für mich keinen Sinn mehr ergeben – und der 5-Stunden Tag ist eine Idee gewesen, um dem Wandel besser Rechnung tragen zu können.“

Nun geht Rheingans noch einen Schritt weiter: Als Konsequenz aus dem Corona-Lockdown entwickelt er gerade ein neues Arbeitsmodell für seine 16 Mitarbeiter. Als ersten Schritt hierfür hat er die Arbeitsplätze, die während des Lockdowns schon nach Hause verlagert waren, nicht mehr zurück in seine Büroräume geholt. Denn er hat gemerkt: „Der Job wird auch Zuhause, am Strand, im Wald, im Keller, Arbeitszimmer oder im Zweifel auch unterwegs geleistet. Daraus haben wir die Frage abgeleitet: Wozu dient noch das Büro? Daran arbeiten wir uns gerade – mit externen Experten – ab, mit dem Ziel, einen Arbeitsplatz der Zukunft zu erschaffen, mit Konzepten, die vielleicht jetzt noch nicht Einzug in deutschen Büros gehalten haben. In jedem Fall gehen wir aktuell davon aus, wesentlich weniger Platz für unsere Kollegen permanent bereithalten zu müssen, aber das Büro nicht komplett aufzugeben. Wir brauchen Fläche für Interaktion und auch teilweise Identifikation, für Arbeits- / Austausch-Treffen unter Kollegen – digital unterstützt durch Kollegen, die remote teilnehmen – Workshops mit Kunden oder auch für Telefonate und konzentrierte Arbeitsphasen.“ Um seine Mitarbeiter vor dauerhaftem Stress zu bewahren, setzt Rheingans auf vorhandene Selbstreflexions-Kompetenzen.

Mobiles Arbeiten im Unternehmen

Auch in einem traditionsreichen Medienhaus wie der Vogel Communications Group ist man sich den dynamischen Entwicklungen in Bezug auf modernere Arbeitsmodelle bewusst. Dennoch möchte man keinen „populistischen Schnellschuss“ gehen, sondern nachhaltig am Thema „New Work“ arbeiten. Deshalb habe man nach dem Lockdown, in dem 98% der Belegschaft ins Home Office geschickt wurden, mit einer koordinierten Rückführung von zunächst 50% Anwesenheit im Büro begonnen, berichtet CEO Matthias Bauer. Hierfür haben die Abteilungen die Einhaltung der Abstandsregelung selbst organisiert – wer wann im Büro anwesend ist. „Der



Matthias Bauer

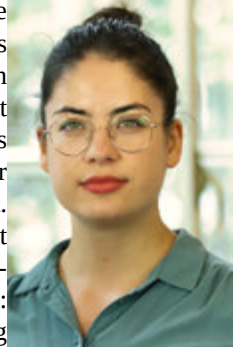
wichtigste Grund war, dass wir gemerkt haben, wie sehr uns der direkte, persönliche Austausch und der Zusammenhalt untereinander fehlen. Die gemeinsame Unternehmensidentität geht in einer vereinzelter Arbeitssituation schnell verloren. Und gerade die zufällige, ungeplante Begegnung, zum Beispiel in der Kantine, ist ein wichtiger Teil der internen Kommunikation“, so Bauer. Um diesen Weg zurück zum Alltag überhaupt zu ermöglichen, mussten im Firmenhauptsitz Corona-bedingte Vorkehrungen getroffen werden: Diese reichten von der Einbahnstraße durch die Kantine, die Einbahnstraßen im Treppenhaus, einem höheren Reinigungs- und Desinfektionsaufwand, einer Maskenempfehlung – wenn man sich nicht am Arbeitsplatz aufhält – bis hin zu einer Toiletten-Ampel. So sollte die Gesundheit der Belegschaft gewahrt werden, was für Bauer hohe Priorität hatte: „Für mich war die Sorge um die Gesundheit der Mitarbeiter groß. Deswegen haben wir sehr viel für die hygienische Sicherheit in die Wege geleitet. In solchen Momenten wird einem die Fürsorgepflicht ganz besonders spürbar, da sich eine mögliche Ansteckung aus dem Unternehmen bis hinein in die Familien erstrecken könnte.“

Dass für das Kommunikationsunternehmen der persönliche Kontakt und Austausch nicht wegzudenken ist, versteht sich, schließlich richten sie selbst auch Events im hauseigenen Kongresszentrum aus. „Live-Kommunikation ist für uns identitätsstiftend und inspirierend. Deshalb muss es auch ein fester Bestandteil unserer Arbeit bleiben“, sagt Bauer. Dennoch will man die Erfahrungen aus der Home Office-Zeit mitnehmen: „Wir werden zum informellen Austausch auch weiterhin viele Video-konferenzen machen und uns dadurch Dienstreisen sparen, die wir durch digitale Begegnungen ersetzen können“, so der CEO.

Nachhaltiges Home Office

Ein mobiler Arbeitsplatz im Unternehmen also oder doch lieber ein nachhaltiger Arbeitsplatz im Home Office? Gibt es so etwas überhaupt? Nachhaltiges Home Office? Hannah Strobel, Beraterin für Digitalisierung und Nachhaltigkeit bei ZOE Consulting, meint: Ja, absolut! Der Arbeitsplatz von zu Hause müsse aber drei Ebe-

nen der Nachhaltigkeit erfüllen: Erstens müssen rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden –auch im Sinne des Datenschutzes und der Datensicherheit. Zweitens muss es ein Verständnis für die soziale Nachhaltigkeit geben: Wie gelingt eine Abgrenzung zwischen Privatem und Beruflichem? Es dürfe nicht sein, dass man im Home Office zunehmend mehr arbeite, so Strobel. Und nicht zuletzt: der Gesundheitsaspekt. Home Office-Arbeitsplätze müssen ergonomisch eingerichtet werden, nur so können gesundheitsschädliche Folgen vermieden werden. Und drittens die ökologische Nachhaltigkeit: Natürlich ist bekannt, dass man durch das Home Office häufig Pendler-Zeit und Ressourcen einspart. Laut Strobel sei bei der technischen Ausstattung auf nachhaltige Produkte zu achten.



Hannah Strobel

Dieser ganzheitliche Ansatz ermögliche ein nachhaltiges Home Office-Kultur, die schon jetzt aktiv Unternehmen darin unterstützt, ihre Mitarbeiter mit nachhaltigem Home Office auszustatten, davon ist Strobel überzeugt. Wenn sich Firmen für langfristige Home Office-Lösungen entscheiden, gebe es bislang große Herausforderungen, die sich auf drei Aspekte beziehen: Zunächst würden viel zu viele unterschiedliche Tools angeschafft – zur Kommunikation, zur Projektplanung, zum operativen Arbeiten. Die Fokussierung, was genau benötigt wird, fehle häufig. Und damit verbunden sollten zu Beginn der Home Office-Arbeit Strukturen geschaffen werden, wer was wann macht. Eine transparente Arbeitskultur und Kommunikationsbalancen seien das A und O. Und zuletzt sei es für Führungskräfte wichtig, eine Vertrauens- und Konfliktbasis zu finden, ein Verständnis der Mitarbeiter untereinander, wer im Home Office arbeitet und wer nicht, so die Beraterin.

Also doch ein nachhaltiges Home Office? Wie eine aktuelle Umfrage des Münchner Ifo-Instituts zeigt, wollen viele deutsche Unternehmen künftig verstärkt auf Homeoffice setzen: 54 Prozent der Firmen gaben an, sie planten dauerhaft mit einem verstärkten Einsatz von Telearbeit. „Dass Jobs in Zukunft vollständig ins Home Office verlagert werden, dürfte dennoch die Ausnahme bleiben“, erklärte Jean-Victor Alipour, Mitautor der Studie. Der Mangel an sozialen Kontakten im Home Office könne dauerhaft eine Belastung sein. Überdies lasse sich kreativer Austausch und der Transfer von Ideen und Wissen nicht vollständig ins Digitale verlagern. Es sei deshalb „wahrscheinlicher, dass sich hybride Arbeitsmodelle zwischen Präsenzarbeit und Home Office durchsetzen werden.“

Natalie Weirich

ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie bei Würzburg.
natalie.weirich@csr-news.net





Neues Mindset für nachhaltigen Wandel

RESILIENT DURCH NACHHALTIGKEIT?

Unternehmen waren schon immer großem Veränderungsdruck ausgesetzt. Neue Bedürfnisse führen zum Wandel der Geschäftsmodelle, neue Wettbewerber zu mehr Konkurrenzdruck und neue Technologien oft genug zu raschen Marktbereinigungen. Es überleben jene, die ihr Geschäft fortlaufend auf den Prüfstand stellen, sich schnell an neue Bedingungen anpassen und auch mit unerwarteten Krisen oder Herausforderungen umzugehen wissen. Die Corona-Pandemie hat uns vorgeführt, wie zerbrechlich unser Wirtschaftssystem und wie wichtig daher die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und ihre Kraft ist, sich immer wieder neu zu erfinden.

Von Philipp Dahl

Es ist keine neue Erkenntnis, dass sich die Art, wie wir wirtschaften und unser Leben führen, verändern muss. Die notwendige Transformation ist zu großen Teilen auf ökologische Herausforderungen und gesellschaftliche Entwicklungen zurückzuführen. Sie wird durch die Digitalisierung und technologische Umbrüche beschleunigt. Dieselgate und der Erfolg von Tesla beispielsweise haben zu einer Abkehr vom klassischen Verbrennungsmotor geführt, wie sie noch vor wenigen Jahren niemand für möglich gehalten hätte. Die Absage der Politik an eine Kaufprämie für konventionell angetriebene Autos war auch für andere Branchen ein klares Signal, dass die Hoffnung auf ein „Weiter so“ oder zumindest auf eine langsame Umstellung der noch erfolgreichen Geschäftsmodelle trügerisch ist. Was das heißt, erlebt die Fleischindustrie gerade wie im Zeitraffer.

Und so hat die Pandemie letztlich die Einsicht in die Notwendigkeit einer raschen Transformation noch einmal befeuert. Sie war gewissermaßen ein Weckruf, indem sie rasch und unbarmherzig deutlich machte, wie verletzlich wir sind, wie sehr unser Wohlstand auf teils ausbeuterischen Methoden basiert und wie wenig widerstandsfähig unsere auf Effizienz und „Just in Time“ getrimmten Prozesse sind. Damit sind Themen wie Kreislaufwirtschaft, Biodiversität oder regionale Wertschöpfung, die bisher nicht ernst genommen wurden, stärker in den Blick geraten. Das Thema Klimaschutz könnte gar einen ganz neuen Schub erfahren. Denn auch das hat die Krise gezeigt: Wir können mit Veränderungen rasch und entschieden umgehen. Die Gestaltungskraft, die der Staat in der Krise bewiesen hat, dürfte künftig Vorhaben wie den europäischen Green Deal oder Sustainable Finance prägen.

Vor diesem Hintergrund sollte sich nun jedes Unternehmen hinterfragen und sein Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen. Dabei ist es gut beraten, sowohl an den Prozessen und den Produkten wie auch an seiner Kultur und der Führung anzusetzen – und Nachhaltigkeit und Verantwortung zu den Leitplanken der Weiterentwicklung zu machen. Was das bedeutet, ist nachfolgend anhand von sechs Thesen dargestellt:

Purpose schafft ein Mindset für Veränderung

Unternehmen, die sich auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen, müssen auch ein neues gemeinsames Mindset entwickeln, das mit dem Wandel umgehen kann. Ein Purpose, der Nachwuchs und Kunden begeistert, ist dafür eine gute Basis. Er motiviert Mitarbeiter und setzt neue Kräfte frei. Die Erwartung der Mitarbeiter und anderer Stakeholder an Sinnhaftigkeit des unternehmerischen Handelns wird durch die Krise eher bestärkt. Ja, mehr noch: Die Hoffnung, dass Unternehmen sich mit dem, was sie entwickeln und herstellen, am Gemeinwohl orientieren, könnte deutlich steigen. Dabei ist ein gelungener Purpose mehr als nur ein Slogan. Er verknüpft die Werttreiber des Geschäftsmodell mit wichtigen Zukunftsthemen, relevanten Nachhaltigkeitsanforderungen und spiegelt wider, wie sich Werte und Haltung von Unternehmen ausdrücken. Er ist das Ergebnis eines Prozesses, der auf eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie einzahlt, und weist Unternehmen den Weg in eine Zukunft, die verantwortungsbewusst gestaltet wird.

Führung muss Wegweiser in die Zukunft sein

In Zeiten, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt sind, muss Führung Orientierung vermitteln. Jede Führungskraft muss heute in der Lage sein, auf veränderte Rahmenbedingungen agil zu reagieren, weitsichtige Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter „mitzunehmen“. Eine fundamentale Voraussetzung für eine vorausschauende Unternehmensführung ist eine dauerhafte und tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem, was die Zukunft bringen könnte. Corporate Foresight, die strategische Frühaufklärung durch das Management, ist dafür wichtiger denn je. Die Szenario-Analyse hilft in diesem Zusammenhang, relevante Einflussfaktoren zu erkennen, ihre Auswirkungen auf das Marktumfeld zu antizipieren und passende Strategien abzuleiten. Insbesondere vor dem Hintergrund von klimabezogenen Risiken ist die Auseinandersetzung mit verschiedenen Szenarien unumgänglich. Doch Unternehmen sollten die ganze Bandbreite an Nachhaltigkeitsthemen und -herausforderungen berücksichtigen, wenn Sie die Zukunft in den Blick nehmen.

Werttreiber sind für den Erfolg neu zu definieren

Transformation kann nur gelingen, wenn Unternehmen ihr Handeln und die Werttreiber kritisch hinterfragen. Dabei geht es im Kern um die Frage, wie und für wen Wert erzeugt wird. Nach der Abkehr vom Prinzip des Shareholder Values gewinnen systemisch geprägte und ganzheitliche Konzepte an Bedeutung. Sie basieren auf der wissenschaftlichen Erkenntnis der planetaren Grenzen und untermauern die Notwendigkeit einer globalen Nachhaltigkeitsagenda. Ausgehend davon können Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sie die negativen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten vermeiden und gleichzeitig wichtige gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigen, sprich einen positiven Impact schaffen. Dabei helfen Frameworks wie das Future-Fit Business Benchmark, das unter anderem



von John Elkington mitentwickelt wurde. Es zeigt Unternehmen klare Zielgrößen und notwendige Beiträge auf, die es für die Sicherstellung einer zukunftsfähigen Gesellschaft umzusetzen gilt. Dieser Ansatz ist auch aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht überzeugend. Denn Unternehmen, die aktiv auf ökologische und soziale Herausforderungen reagieren, sind viel eher in der Lage, daraus resultierende Risiken zu meistern und die Chancen zu nutzen, die sich aus eben diesen Herausforderungen in den kommenden Jahren unweigerlich ergeben werden.

Prozesse sollten resilienter statt effizienter werden

Grundsätzlich bieten etablierte Geschäftsprozesse auch in Krisenzeiten Orientierung und sorgen für Stabilität in einem unsicheren Umfeld. Gleichzeitig gilt aber auch: Abläufe, die allein auf Effizienz ausgerichtet sind, lassen den nötigen Spielraum außer Acht, den Unternehmen bei der Navigation durch volatile Zeiten brauchen. Vielmehr können optimal abgestimmte Prozesse plötzlich selbst zur Hürde werden, wenn neue Rahmenbedingungen rasche Anpassungen erfordern. Daher sind in Zukunft besonders solche Prozesse gefragt, die ein gewisses Maß an Flexibilität erlauben, weniger komplex und mit klaren Verantwortlichkeiten hinterlegt sind. Insbesondere der Blick auf die durchgetaktete globalisierte Weltwirtschaft macht diese Notwendigkeit deutlich. Corona führte uns vor Augen, wie anfällig globale und weit verzweigte Wertschöpfungsketten sind. Die Voraussetzung für den Aufbau stabiler Lieferketten ist freilich, dass die Unternehmen die Risiken kennen und beispielsweise ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommen. Auch der Rückbau von Komplexität und die Abkehr von der reinen Effizienzfokussierung können die Widerstandsfähigkeit der Wertschöpfung stärken. So ist davon auszugehen, dass Unternehmen sogenannte Reshoring-Programme prüfen werden und womöglich Teile der Wertschöpfung wieder lokal erbringen.

Kooperation schafft Potenzial für Innovationen

Unternehmenserfolg und langfristige Wettbewerbsvorteile fußen auf motivierten

und qualifizierten Mitarbeitern. Sichere Arbeitsplätze, eine faire Entlohnung und gute Weiterbildungsmöglichkeiten sind dafür unerlässlich. Resiliente Unternehmen gehen aber noch einen Schritt weiter: Sie fördern den offenen Dialog, schaffen Möglichkeiten zur Einbindung und befähigen ihre Mitarbeiter, in kritischen Situationen eigenverantwortlich und im Sinne der Unternehmensziele zu handeln. Ein Purpose, der diese Ziele für alle anschaulich und attraktiv macht, schafft die notwendige Identifikation, die zugleich die Innovationskraft des Unternehmens stärkt. Darüber hinaus pflegen resiliente und purpose-orientierte Unternehmen die Beziehungen mit den Menschen im Umfeld und bringen sich in die Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Gesellschaft ein. Es geht ihnen hier um weit mehr als Akzeptanz und Anerkennung. Vielmehr erschließen sie sich damit das Potenzial neuer Partnerschaften und Kooperationen mit dem Ziel, gemeinsam an innovativen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu arbeiten und so das eigene Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Nachhaltigkeit und Resilienz gehen Hand in Hand

Die Gesellschaft nach Corona wird eine andere sein. Das trifft auch auf die Wirtschaft zu. Manche Unternehmen werden die Krise nicht überleben, viele sich mühsam berappeln, andere als Gewinner daraus hervorgehen. Welche das sind, wird sich noch zeigen. Was wir aber sicher wissen, ist, dass es jederzeit wieder zu einer solchen Krise kommen kann und dass unabhängig davon die Transformation nun sehr rasch voranschreitet. Für die Vorbereitung auf morgen spielen Nachhaltigkeit als Leitplanke und Verantwortung als Grundprinzip eine zentrale Rolle. Unternehmen sollten diese Anforderungen nicht mehr nur „wegmanagen“ wollen, sondern als Gestaltungsanspruch ernst nehmen, der ihnen hilft, widerstandsfähig und langfristig erfolgreich zu sein. Nicht von ungefähr überschneiden sich viele Facetten des Nachhaltigkeitsmanagements mit jenen aus etablierten Standards und Frameworks zur organisatorischen Resilienz. Wenn man Nachhaltigkeit als Übergang von der Nachsorge zur Prävention versteht, dann liegt in ihr der Schlüssel zur Bekämpfung von Krisen und zum Aufbau von widerstandsfähigen Unternehmen.

Philipp Dahl

ist Director bei der akzente kommunikation und beratung GmbH, die Unternehmen bei der Transformation und der Nachhaltigkeitskommunikation berät und unterstützt. philipp.dahl@akzente.de





Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten BEFÄHIGUNG UND VERANTWORTUNG AUF MEHREREN EBENEN

Die Integration Geflüchteter in Unternehmen ist eine komplexe Aufgabe, die das Zusammenspiel verschiedener Akteurinnen und Akteure auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb und außerhalb der Organisation erfordert. Der folgende Text bietet eine organisationstheoretische Einordnung der damit einhergehenden Prozesse und Fragestellungen.

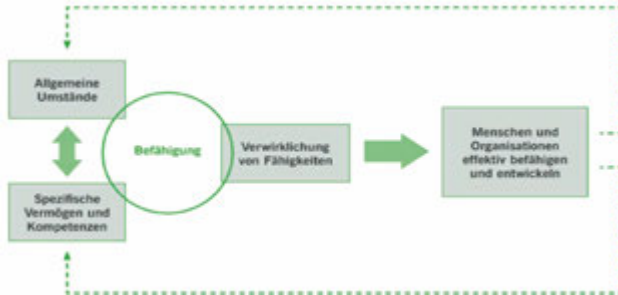
Von Matthias Schmidt

Für diese Integration müssen sowohl die jeweils betroffenen Individuen als auch die betrachteten Unternehmen befähigt werden. Aber auch die Institutionen, die die Rahmenbedingungen für die Organisationen und die Individuen konstituieren, können nicht losgelöst betrachtet werden und müssen ihrerseits für diese gesamtgesellschaftlichen Integrationsaufgaben befähigt werden. So verstanden sind die Integrationsbemühungen von Unternehmen ein wesentlicher Aspekt ihrer Organisationsentwicklung und auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

Was bedeutet Befähigung?

Die Befähigung, die zur Bildung und Verwirklichung von Fähigkeiten eines Menschen führt, entsteht aus dem Zusammenwirken dessen, was dieser Mensch zu leisten vermag, und der kontextuellen Umstände, in denen er sich befindet.

Anders formuliert: Ein Mitglied einer Organisation kann durch das Zusammenspiel seiner eigenen Kompetenzen mit den formellen und informellen organisationalen Rahmenbedingungen, die es vorfindet, dazu befähigt werden, seine Fähigkeiten in der Organisation zu verwirklichen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen grundsätzlichen Zusammenhang:



Befähigung von Mensch und Organisation (Schmidt 2016: 94)

Idealerweise geschieht diese Befähigung in einer konstruktiven Weise, die dem Erreichen der Ziele und Zwecke der Organisation dient, wodurch sich die Organisation, aber auch der in diesen Prozess involvierte Mensch weiterentwickelt. Damit ändert sich die angenommene Ausgangssituation dieses Befähigungsprozesses. Das weiterentwickelte individuelle Vermögen des Organisationsmitglieds trifft auf Umstände, die sich aufgrund des Prozesses ebenfalls verändert haben. Der Prozess startet erneut und die Befähigung verstetigt sich. In der Pluralität einer Organisation mit mehreren Mitgliedern, die über unterschiedliche individuelle Vermögen verfügen und auf unterschiedlichste Weise zusammenwirken, potenziert sich dieser Prozess hin zu einem dynamischen und vielfach reflexiven Geschehen (vgl. Bühmann/Schmidt 2014: 39, 44 sowie Schmidt 2018: 91f).

Integration als interne und externe Organisationsentwicklung

Mit dem Prozess der Befähigung kann ein Verfahren der internen Organisationsentwicklung beschrieben werden, das nur dann in eine gewünschte und für die Organisation zielorientierte Richtung läuft, wenn entsprechende konstruktive Umstände hergestellt werden. In negativer Hinsicht können destruktive Dynamiken entstehen, etwa dann, wenn ungünstige Umstände verfestigt sind und als organisationale Hemmnisse auf die verfügbaren Vermögen oder Unvermögen von einzelnen Menschen stoßen (vgl. Schmidt 2018: 15). So oder so, das Verfahren richtet sich aus der bisherigen Perspektive auf die interne Organisationsentwicklung.

Es kann sich aber ebenso auf die externe Organisationsentwicklung richten. Denn analog zu den bisherigen Überlegungen kann man das Verfahren für eine individuelle Organisation beschreiben, die selbst über ein spezifisches Vermögen verfügt, das im Zusammenspiel mit gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen die Organisation auf besondere Weise zur Verwirklichung ihrer Fähigkeiten in ihren

externen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen befähigt. An dieser Stelle zeigt sich die besondere Rolle einer Organisation im Kontext dieses Befähigungsansatzes: Einerseits stellt die Organisation für ihre Mitglieder die Rahmenbedingungen, die sie zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten braucht. Andererseits ist sie selbst auf günstige Rahmenbedingungen angewiesen, die ihr von externer Seite bereitgestellt werden, um selbst befähigt zu werden, also um ihre organisationalen Fähigkeiten entfalten zu können. Nicht zuletzt wirkt dieser Prozess auf die rahmengebenden Institutionen und ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten zurück, wodurch Unternehmen gesellschaftspolitische Impulse geben können.

Akzente für Werteverchiebung setzen

Mit Blick auf die Integration von Geflüchteten lässt sich schließen, dass die integrierende Organisation intern über die Befähigung ihrer Mitglieder – zu denen auch die aufgenommenen Geflüchteten zählen – sowohl sich selbst als auch ihre Angehörigen verändert und (im positiven Falle) weiterentwickelt. Zugleich verändert und entwickelt sich die Organisation selbst in einem externen Umfeld, an dessen Veränderung sie ebenfalls mitwirkt.

Im weitesten Sinne könnte man sagen, dass sich über die Integration von Geflüchteten und die dazu notwendigen Prozesse der Befähigung das gesamte Gefüge verändert (vgl. Charim 2018) und dass es folglich durch die tätige Verantwortungsübernahme von integrierenden Organisationen sogar zu einer gesellschaftlichen Werteverchiebung (vgl. Bührmann/Schmidt 2014: 42, 44) in der Wahrnehmung der Flüchtlingssituation kommen kann. Denn neben den tatsächlich umgesetzten Maßnahmen in der Organisation nehmen Unternehmen an gesellschaftlichen Debatten teil oder beeinflussen diese zumindest durch ihre Aktivitäten. Insofern also viele Unternehmen sich aktiv für die Integration von Geflüchteten engagieren und mithin inkrementell verändern, transportieren sie Werthaltungen, die im Diskurs aufgegriffen werden und entsprechende Akzente setzen können.

Hürden auf mehreren Ebenen

Die Bemühungen zur Befähigung auf unterschiedlichen Ebenen können konkret an unterschiedlichen Schnittstellen ansetzen, an denen sich typische Hürden für die Integration zeigen (vgl. ausführlich dazu Gibson-Kunze 2020: 172ff.). So gibt es beispielsweise institutionelle Hürden, denen sich Unternehmen, aber auch Geflüchteten selbst, durch komplizierte Zuständigkeiten zwischen Bund, Länder und Kommunen gegenübersehen. Diese Hürden zeigen sich beispielsweise bei Integrationskursen oder bei Anstellungsproblemen aufgrund einer unklaren rechtlichen Anerkennung der Geflüchteten. Eine höhere Verbindlichkeit und Klarheit in den Zuständigkeiten auf institutioneller Seite würde günstige Umstände schaffen, die die Unternehmen zu einer besseren Integration von Geflüchteten durch eine Anstellung befähigen würde. Es würde auch positive Effekte auf das Unsicherheitsbefinden (vgl. Kiziak 2019: 8) der angestellten Geflüchteten haben, die unter den

vom Unternehmen bereitgestellten Rahmenbedingungen ihre Arbeits- und Integrationsbemühungen anstellen. Denn auch auf organisationaler Seite können Hürden entstehen, die etwa durch die Betriebsgröße bedingt sind. So zeigt die Studie über „Arbeit und Ausbildung als Integrationsfelder für Geflüchtete“ (vgl. ebd.), dass beispielsweise die Betriebsgröße die Rahmenbedingungen von Unternehmen beeinflussen, die sie Geflüchteten bieten können. Insofern ist eine Passung der individuellen Fähigkeiten mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Unternehmen von Bedeutung und ggf. sind besondere Unterstützungsstrukturen von institutioneller Seite nötig, um einerseits als Organisation selbst zur Integration befähigt zu sein und andererseits die angestellten Geflüchteten zu befähigen.

Integration im Rahmen der Kernverantwortung?

Die Verantwortung von Organisationen geht, wie beispielsweise die Konzeptionen von CSR und Nachhaltigkeit exemplarisch zeigen, über ihr eigentliches Geschäft und den primären Zweck, zu dem sie einmal gegründet wurden, hinaus und bezieht sich auch auf weitere gesellschaftliche und ökologische Belange. Dabei stellt sich auch die unternehmensethische Frage nach der Reichweite und den Grenzen unternehmerischer bzw. organisationaler Verantwortung; also danach, in welchen Bereichen und wofür die Organisation verantwortlich ist und wofür nicht (vgl. Schmidt 2016). Zur Klärung dieser Frage bietet sich das Modell der Kernverantwortung von Organisationen an (ebd., S. 35ff). Es setzt bei der Leistungserstellung (Kerngeschäft) einer Organisation an und berücksichtigt bei der Bestimmung der Verantwortung die Wirkung (Kernimpact) ihrer gesamten Aktivitäten auf das gesellschaftliche Umfeld. Zudem berücksichtigt es die organisationsindividuellen Werte (Kernwerte), an denen sich die Mitglieder der Organisation orientieren sollen.

Die gesellschaftliche Herausforderung der Flüchtlingssituation und die daraus resultierende Notwendigkeit der Integration Geflüchteter setzt insofern (indirekt) am Kerngeschäft einer jeden Organisation an, als für die Durchführung des Kerngeschäfts in der Regel Personal benötigt wird und Geflüchtete den Pool gegenwärtiger oder später benötigter Arbeitskräfte vergrößern. Zwar kann man daraus keine unmittelbare ethische Pflicht einer Organisation dafür ableiten, den Geflüchteten eine Ausbildung oder eine Arbeit anzubieten. Doch man kann festhalten, dass Organisationen aufgrund ihrer Möglichkeit, Ausbildung und Arbeit bereitzustellen, in besonderem Maße einen Beitrag zur Integration Geflüchteter leisten und so unternehmensethische Verantwortung übernehmen können. Dabei können eine ökonomische und eine normative Logik unterschieden werden. Aus betriebswirtschaftlichem Kalkül etwa, könnten Unternehmen beispielsweise Geflüchtete deshalb anstellen und integrieren wollen, weil sie ihren Bedarf an Mitarbeitenden sichern wollen. Vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels kann darin eine kluge ökonomische Logik liegen, die zudem noch als Element der hauseigenen CSR kommuniziert werden könnte. Einer normativen Logik indes würde ein Unternehmen folgen, wenn es aus einem ethisch-moralisch Anliegen handeln würde, etwa

weil es sich emotional dazu verpflichtet fühlt oder weil es einer vernünftigen menschenrechtlichen Einsicht entspringt, zur Verbesserung der Situation beizutragen.

Es ist anzunehmen, dass in der unternehmerischen Praxis die ökonomische und die normative Logik des Engagements zur Integration Geflüchteter über Ausbildung und Arbeit nicht trennscharf voneinander zu sehen sind, sondern eher miteinander verzahnt sein dürften. In einer solchen Verzahnung bekommt die Integration Geflüchteter für die Organisation einen normativ-strategischen Charakter, mit dem zugleich einerseits ein betriebliches und andererseits ein gesellschaftliches Problem gelöst werden. In welchem Maße das Pendel bei genauerer Betrachtung in die eine oder andere Richtung ausschlägt, wird sich zudem von Fall zu Fall und auch von Situation zu Situation unterscheiden. Außerdem hängt die ethische Aufladung der Maßnahmen neben den betrieblichen Möglichkeiten nicht zuletzt auch von den Werten ab, an denen sich die betrachtete Organisation orientiert und die in den umgesetzten Maßnahmen tätig zum Ausdruck gebracht werden. Gleichwohl zeigt die Notwendigkeit zur reflexiven Befähigung auf mehreren Ebenen, dass die Verantwortung für eine gelingende Integration von Geflüchteten in Arbeit und Ausbildung nicht alleine bei Unternehmen liegen kann, sondern in einem wechselseitigen konstruktiven und befähigenden Miteinander der Akteurinnen und Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen wahrgenommen werden muss.

Prof. Dr. Matthias Schmidt

lehrt Unternehmensführung/Unternehmensethik an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. In Forschung, Lehre und Beratung befasst er sich mit den Fragen einer gesellschaftsbezogenen und verantwortungsvollen Unternehmensführung und -entwicklung. Web.: <http://prof.beuth-hochschule.de/schmidt>



Literatur

Bührmann, Andrea D./ Schmidt, Matthias (2014): Entwicklung eines reflexiven Befähigungsansatzes für mehr Gerechtigkeit in modernen, ausdifferenzierten Gesellschaften. Was macht ein gutes Leben aus? Der Capability Approach im Fortschrittsforum. Berlin, S. 37–46.

Charim, Isolde (2018): Ich und die Anderen. Wie die neue Pluralisierung uns alle verändert. Wien: Paul Zolnay Verlag.

Gibson-Kunze, Martin/ Happ, Dorit/ Kühnel, Wolfgang/ Schmidt, Matthias (2020): Arbeit und Ausbildung als Integrationsfelder für Geflüchtete. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Kiziak, Tanja/ Sixtus, Frederick/ Klingholz, Reiner (2019): Von individuellen und institutionellen Hürden. Der lange Weg zur Arbeitsmarktintegration Geflüchteter. Berlin: Verlag Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Schmidt, Matthias (2016): Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung. Perspektiven für eine werteorientierte Organisationsentwicklung und Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmidt, Matthias (2018): Die Verantwortung von Hochschulen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Herausforderungen. In: Ders. (Hrsg.): Befähigen. Gestalten. Verantworten. Die Verantwortung von Hochschulen in der Flüchtlingssituation. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag. S. 3-22.



Gemeinschafts- und mitarbeiterzentrierte Verantwortung

DIE BETRIEBLICHE INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN

Die langfristige soziale Integration von Geflüchteten ist eng mit ihrer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration verbunden. Dabei spielen Unternehmen eine zentrale Rolle, da sich Integration konkret in betrieblichem Kontext vollzieht. Daher beschäftigt sich dieser Beitrag damit, warum Unternehmen Fluchtmigrantinnen und -migranten einstellen, welche Herausforderungen sich dadurch ergeben und mittels welcher organisationalen Maßnahmen diese bewältigt werden können.

Von Sebastian Koos und Anna Apostolidou

Seit dem langen Sommer der Migration im Jahr 2015 wurden mehr als eine Million Menschen als Asylbewerberinnen und Asylbewerber in Deutschland registriert (1). Die Versorgung und Integration dieser Menschen haben das deutsche Gemeinwesen seitdem vor eine große gesellschaftliche Herausforderung gestellt. Während auf der einen Seite eine neue Willkommenskultur entstand, getragen durch freiwillige Initiativen und zahlreiche ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, zeigt sich auf der anderen Seite zunehmende Fremdenfeindlichkeit, die sich in gewaltsamen Übergriffen gegen Geflüchtete entlädt. Die Integration von Fluchtmigrantinnen und -migranten, die oft unter schwierigen und traumatischen Fluchtverläufen leiden, ist eine gewaltige und – vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Polarisierung – schwierige Aufgabe. Integration verstehen wir hier als den „Grad, zu dem ZuwanderInnen über das Wissen und die Fähigkeit verfügen, ein erfolgreiches, erfülltes Leben in der Aufnahmegesellschaft aufzubauen“ (2). Die soziale Integration von Migrantinnen und Migranten ist dabei eng mit ihrer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration verflochten. Fluchtmigrantinnen und Fluchtmigranten unterscheiden sich jedoch stark von „freiwilligen“ Migrierenden, die beispielsweise aus wirtschaftlichen Gründen nach Deutschland kommen. Geflüchtete migrieren meist nicht aus freiem Willen, sind oft traumatisiert und können nur bedingt über das Ziel ihrer Flucht entscheiden, so dass es ihnen an Sprach- und Kulturkenntnissen sowie an sozialen Kontakten mangelt. Menschen, die unfreiwillig ihr Land verlassen, verfügen daher selten über Fähigkeiten, Fertigkeiten und auch Qualifikationen, um im jeweiligen Aufnahmeland Arbeit zu finden.

In dieser Situation kommt Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern eine bedeutsame Rolle zu. Nicht nur müssen Arbeits- und Ausbildungsplätze bereitgestellt werden, sondern Integration findet ganz konkret in Unternehmen statt. Während sich zahlreiche Studien mit den institutionellen sowie individuellen Bedingungen und Barrieren für die Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten beschäftigen, wissen wir überraschend wenig über die organisationale oder betriebliche Dimension der Integration dieser Menschen, ganz allgemein, und Geflüchteter im

Speziellen. Dabei ist es meist die betriebliche Ebene, auf der Integration stattfindet. Schließlich ist bislang noch weitestgehend unklar, warum (Flucht-) Migrantinnen und Migranten eingestellt werden – sei es aus instrumentellen oder moralischen Gründen – und wie der Integrationsprozess gestaltet werden kann. Im Folgenden wenden wir uns zunächst der Frage zu, warum Unternehmen Geflüchtete einstellen, sodann nehmen wir die Herausforderungen der betrieblichen Integration in den Blick. Wir schließen mit einer kurzen Diskussion von Integrationsmaßnahmen und –taktiken und verweisen auf ein aktuell laufendes Forschungsprojekt des Exzellenzclusters der Universität Konstanz zu „Integration @ Work“. Zur Illustration einzelner Aussagen nehmen wir Bezug auf Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, die wir 2018 an der Universität Konstanz unter mehr als 200 Unternehmen durchgeführt haben, die Geflüchtete eingestellt hatten (3).

Warum stellen Unternehmen Geflüchtete ein?

Im Hinblick auf die Beweggründe für die Einstellung von Geflüchteten lassen sich zwei zentrale Motive unterscheiden: gesellschaftliche Verantwortung und instrumentelle Gründe. Nach der sogenannten „Flüchtlingskrise“ von 2015 unterstützten viele Unternehmen flüchtlingsbezogene Anliegen im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung als Unternehmen. Diese Unterstützung erfolgte zunächst häufig in Form von Spenden und Freiwilligenarbeit, zunehmend aber auch in Form von berufsvorbereitenden Praktika und Einstiegsqualifizierungen. Die aktive Anwerbung von Geflüchteten für Arbeits- und Ausbildungsstellen leitete damit einen Wandel von einer rein auf die Gemeinschaft bezogenen hin zu einer Mischung aus gemeinschafts- und mitarbeiterorientierten Unternehmensverantwortung ein. Daneben sind instrumentelle Gründe von Bedeutung. Wie andere ausländische Arbeitskräfte können Geflüchtete eine wertvolle Ressource im Hinblick auf ihre Sprachkenntnisse, ihre bisherigen Erfahrungen und ihren Zugang zu bestimmten Märkten darstellen. Diese Vorzüge sind besonders wichtig für Handelsunternehmen, die auf internationalen Märkten oder in bestimmten Ländern tätig sind. Weiterhin haben einige empirische Untersuchungen in Deutschland und im Vereinigten Königreich gezeigt, dass Geflüchtete und Migrierende hoch motiviert und in Bezug auf Arbeitszeiten und Löhne flexibler sind. Abschließend spielt der Fachkräftemangel eine nicht zu unterschätzende Rolle. Die Rekrutierung von Geflüchteten sowie die Ausbildung von Azubis mit Fluchthintergrund ist eine Möglichkeit, dringend benötigte Fachkräfte auszubilden und an das Unternehmen zu binden.

Die Kontrastierung von moralischen und instrumentellen Motiven muss aber nicht ein Entweder- oder heißen. Gerade die Verbindung von gesellschaftlicher Verantwortung mit unternehmerischem Nutzen kann als eine Form der strategischen Unternehmensverantwortung verstanden werden. Diese setzt auf „enlightened self-interest“, also ein aufgeklärtes Eigeninteresse, welches davon ausgeht, dass sich unternehmerisches Engagement für das Gemeinwesen langfristig lohnt. In unserer Befragung von Unternehmen, die Geflüchtete eingestellt haben, geben etwa zwei



Drittel der 200 befragten Unternehmen an, dass es eine Frage gesellschaftlicher Verantwortung sei, Geflüchtete einzustellen. Gleichzeitig gaben acht von zehn Unternehmen an, große Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben. Sowohl instrumentelle als auch moralische Motive scheinen also bei der Einstellung von Geflüchteten eine Rolle zu spielen. Interessant ist, dass nur jedes sechste Unternehmen aktiv nach geflüchteten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gesucht hatte. Die meisten Unternehmen wurden von Geflüchteten selbst, von Helferkreisen, Flüchtlingslotsinnen und -lotsen der Arbeitsagentur angesprochen, ob sie eine Geflüchtete einstellen würden. Es spricht also einiges dafür, dass situative und normative Faktoren von besonderer Bedeutung sind und strategische Aspekte eine oft nachgelagerte Rolle spielen.

Herausforderungen der betrieblichen Integration

Schon die Einstellung von Geflüchteten kann ungeahnte Probleme mit sich bringen. Sechs von zehn Unternehmen berichten von höheren rechtlichen Hürden, welche die Einstellung schwierig gemacht und zu Verzögerungen geführt haben. Für viele Unternehmen möglicherweise eine Hürde, die sie davon abhält, überhaupt erst Geflüchtete anzustellen. Die lokalen Handwerkskammern sowie Industrie und Handelskammern, aber auch andere Träger, haben deswegen „Flüchtlingslotsen“ oder „Kümmerer“ eingesetzt, die vor Ort, häufig mit großem persönlichem Engagement, nicht nur den Kontakt zwischen Geflüchteten und Unternehmen herstellen,

sondern zudem dabei helfen, administrative und rechtliche Hürden zu bewältigen. Ist die Hürde der Einstellung genommen, stellt sich die Frage der betrieblichen Integration sowohl im Hinblick auf die praktischen Arbeitsprozesse und Aufgaben als auch im Hinblick auf soziale Integration und Anerkennung in der Belegschaft.

Den Sprachkenntnissen kommt bei der Integration am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle zu, da sie sowohl die Leistung des neuen Mitarbeiters als auch seine Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen beeinflusst. Neben Deutsch müssen die Geflüchteten die Fachsprache ihres Arbeitsgebiets erlernen. Sprache besteht dabei nicht nur aus ihrem verbalen Teil, sondern ebenso aus nonverbalen Äußerungen, Körpersprache, Zeichen, deren Entzifferung sich für Mitarbeitende aus kulturell entfernten Ländern als außerordentlich schwierig erweisen kann. Wechselseitiges Verstehen wird in der Konstanzer Studie als zentrale Herausforderung genannt, mit großen Problemen im Bereich des Schreibens, Lesens aber auch Sprechens.

Neben den Qualifikationen wie Sprache, aber auch schulischen Voraussetzungen, spielt die Gesundheit der Geflüchteten eine wichtige Rolle. Fluchtmigrantinnen und -migranten haben häufig traumatische Erfahrungen gemacht und bisweilen mit körperlichen Beschwerden zu kämpfen. Neben der Sprache zeigt sich in der Analyse unserer Daten, dass gesundheitliche Probleme ein wichtiger Prädiktor für Probleme bei der betrieblichen Integration sind, insbesondere im Hinblick auf Fehlzeiten und praktische Arbeitsleistung. Dies unterscheidet die Herausforderung der Integration von Geflüchteten deutlich von der anderer migrantischer Gruppen.

Weitere wichtige Herausforderungen sind die Unsicherheiten, die aus einem ungeklärten Aufenthaltsstatus resultieren, die Anerkennung ihrer akademischen und beruflichen Qualifikationen sowie die Diskrepanzen zwischen ihrer Ausbildung in ihren Heimatländern und den deutschen Erwartungen. Abschiebungen belasten die Mitarbeitenden und Arbeitgeber, die sich häufig für die Geflüchteten eingesetzt und persönliche Verbindungen aufgebaut haben.

Abgesehen von der individuellen Situation und den Fähigkeiten der Geflüchteten, hängt die betriebliche Integration in hohem Maße von sozialen Prozessen innerhalb des Arbeitsteams und der Organisation ab. Bei heterogenen Teams lässt sich ein erhöhtes Maß an Konflikten und potentieller Diskriminierung erwarten. Menschen neigen dazu, sich mit solchen Menschen zu identifizieren und mit denjenigen Gruppen zu bilden, mit denen sie ähnliche Eigenschaften wie Sprache, Hautfarbe, Werte und Interessen teilen. Als Folge von sozialen Identitäts-, Kategorisierungs- und Bewertungsprozessen folgen häufig Stereotypisierung und Diskriminierung.

Derartige Probleme bei der Integration von Geflüchteten sind aber nicht unvermeidbar. Tatsächlich scheint die betriebliche Integration trotz dieser Herausforderungen zumeist sehr gut zu funktionieren. Fast drei Viertel aller befragten Unternehmen berichten, dass Geflüchtete als vollwertige Kolleginnen und Kollegen in der Belegschaft akzeptiert seien. Sieben von zehn Unternehmen geben an, dass

die Arbeitsleitung den gestellten Erwartungen entspräche. Es zeigt sich, dass ein bewusstes Eingreifen der Unternehmen die angesprochenen Probleme verhindern und die schnellere Integration von Geflüchteten in ihre Teams und in ihr Arbeitsumfeld erleichtern kann. Integration ist ein vielschichtiger Prozess, bei dem sich sowohl die Mitarbeitenden mit Fluchthintergrund als auch das Unternehmen und die Belegschaft aktiv einbringen müssen.

Organisationale Taktiken und Maßnahmen

Organisationale Maßnahmen zur betrieblichen Integration von Geflüchteten hängen vor allem von der Unternehmensgröße ab und unterscheiden sich daher stark zwischen kleinen und großen Unternehmen. Größere Unternehmen verfügen meist über die Ressourcen zur Umsetzung von Diversity-Management-Strategien, die sich nicht nur auf Geflüchtete beschränken, sondern generell Mitarbeitende mit Migrationshintergrund einschließen. In kleineren Unternehmen wird Hilfe häufig informell und persönlich organisiert. Ausbilderinnen und Ausbilder nehmen sich extra Zeit, helfen in der Schule oder bei Sprachproblemen. Unabhängig von der Unternehmensgröße können Unternehmen, die Geflüchtete einstellen, Unterstützung bei Behördengängen oder bei der Wohnungssuche anbieten, zusätzliche Deutschkurse vermitteln, Mentorinnen und Mentoren bestimmen, oder gar Nachhilfeunterricht für Geflüchtete in der Ausbildung organisieren.

Die Integration in den Betrieb hängt nicht zuletzt von der erfolgreichen organisationalen Sozialisation ab. Damit ist der Prozess gemeint, in dem die Neulinge – in unserem Fall die Geflüchteten – von Außenseitern zu vollwertigen Mitgliedern der Organisation werden. Bei der organisationalen Sozialisation bilden die oben beschriebenen Probleme eine zentrale Herausforderung. Dinge, die selbstverständlich scheinen, müssen explizit und verständlich benannt und erklärt werden. Das Erlernen der deutschen Sprache gilt als zentraler Schlüssel zur Integration. Aber auch Fachsprache und implizite Erwartungen und Regeln müssen vermittelt werden. Es gilt zudem, gesundheitliche Probleme zu erkennen und frühzeitig den Umgang mit diesen zu unterstützen. Auf Seiten der Belegschaft zeigt sich, dass mögliche Vorbehalte und Vorurteile die Integration deutlich erschweren können. Ein offenes Wort oder die bewusste Zusammenstellung von Teams kann hier helfen, ist aber nicht immer möglich. Eine starke Unterstützung von Geflüchteten im Betrieb kann bisweilen zu Reaktanz in Form von einem Gefühl der Ungleichbehandlung und Ungerechtigkeit bei anderen Beschäftigten führen. Deswegen ist es wichtig, immer zugleich die anderen Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen und auch ihnen Verantwortung für die Geflüchteten zu übertragen.

Wichtige Hinweise, Hilfe und Unterstützung bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten bieten neben lokalen Kümmerern und Flüchtlingslotsinnen und -lotsen auch Netzwerke wie „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“, die Informationen bereitstellen und den Austausch unter Unternehmen fördern.

Aktuelle Forschung

In der Managementforschung wurden Migrantinnen und Migranten bisweilen als „vergessene Minderheit“ bezeichnet (4). Zwar existiert eine überschaubare akademische Forschung zur Integration von Migrierenden und Geflüchteten, aber insbesondere eine Perspektive, die Integration als organisationalen und temporalen Prozess versteht, fehlt bislang. Ein aktuell laufendes Vorhaben, das darauf abzielt, die Faktoren der Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu erforschen, ist das Projekt „Integration@Work“ an der Universität Konstanz. Das Projekt (2019-2023) untersucht die kurz- und langfristige Integration von Auszubildenden mit Migrationshintergrund, inkl. Flüchtlingen, am Arbeitsplatz. Die Studie – gefördert vom Exzellenzcluster „Politics of Inequality“ der Universität Konstanz und unterstützt vom Zentralverband des Deutschen Handwerks und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag – verfolgt dabei die Auszubildenden mit einer speziellen mehrsprachigen Smartphone-Befragungs-App über die gesamte Dauer ihrer Ausbildung. So hoffen wir zukünftig besser aufzeigen zu können, welche Faktoren die betriebliche Integration von Geflüchteten und Migrierenden bedingen. Das Problem des Fachkräftemangels ist auch in Zeiten der Coronavirus-Pandemie nicht gelöst und die langfristige (wirtschaftliche) Integration von migrantischen Beschäftigten bleibt eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung.

Prof. Dr. Sebastian Koos

ist Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility am Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaften und Mitglied des Exzellenzclusters „The Politics of Inequality“ der Universität Konstanz. Dort leitet er mit anderen Kolleginnen und Kollegen das Projekt „Integration@work“.

<https://www.integrationatwork.de/>



Anna Apostolidou

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Integration@work“ des Exzellenzclusters „The Politics of Inequality“ der Universität Konstanz.



(1) Statistisches Bundesamt (2019) „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit 2018: Schutzsuchende“.

(2) Harder, N., L. Figueroa, R. M. Gillum, D. Hangartner, D. D. Laitin, and J. Hainmueller. 2018. „Multidimensional measure of immigrant integration.“ Proceedings of the National Academy of Sciences – PNAS, 115(45):11483-88.

(3) Der vollständige Bericht findet sich hier: https://www.researchgate.net/publication/336719681_Gelinkt_die_betriebliche_Integration_von_Gefluchteten_Ergebnisse_einer_Unternehmensbefragung

(4) Binggeli, Steve, Joerg Dietz, and Franciska Krings. 2013. „Immigrants: A Forgotten Minority.“ Industrial and Organizational Psychology 6(1):107-13.



Unternehmen integrieren Geflüchtete

2.500 UNTERNEHMEN FÜR DIE INTEGRATION

Bei der Integration Geflüchteter können sich Unternehmen durch den Austausch ihrer Erfahrungen gegenseitig unterstützen. Ein wichtiger Akteur ist hier das „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“, eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). CSR NEWS sprach mit Bill Liederwald, Projektreferent in dem Netzwerk. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

Bill Liederwald im Interview

CSR MAGAZIN: Herr Liederwald, wofür steht Ihr Netzwerk - und wer gehört dazu?

Bill Liederwald: Das „Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ ist der größte Zusammenschluss von Unternehmen, die sich für die Integration von Geflüchteten engagieren. 2016 starteten wir mit 300 Mitgliedern, im September konnten wir das 2.500ste Mitglied begrüßen. Das Netzwerk ist eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) und wird durch das Bundeswirtschaftsministerium gefördert.

Unsere Perspektive ist die der Unternehmen, die wir bei der Integration von Geflüchteten unterstützen wollen. Fast 80% unserer Mitglieder sind kleine und mittlere Unternehmen, darunter

Betriebe aus der Gastronomie und dem produzierenden Gewerbe wie Bäckereien. Unter unseren Mitgliedern sind alle Unternehmensgrößen vertreten - vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum großen Dax-Konzern. Wir hören in die Unternehmen hinein und übernehmen dann sehr vielseitige Aufgaben.

Was konkret bieten Sie den Unternehmen an Unterstützung?

Für viele geht es darum, rechtliche Hürden bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten abzubauen. Wir übersetzen Rechtssprache in leicht verdauliche Texte und erstellen Informationen. Auch mit Blick auf die Geflüchteten unterstützen wir ganz praktisch die Überwindung von Sprachhürden: In Kooperation mit dem deutschen Bäckereiverband haben wir gerade die

300 wichtigsten Fachvokalen des Berufsfeldes in Farsi übersetzt. Solche Flyer haben wir auch für weitere Branchen erstellt. In vielen Veranstaltungen mit den Handels- und Handwerkskammern vor Ort geht es etwa um die Verwendung einfacher Sprache im Betrieb oder um die Vermeidung interkultureller Missverständnisse.

Ein typisches Beispiel ist, dass ein Mitarbeiter aus Subsahara-Afrika bei der Erklärung einer Maschine freundlich nickt - aus Freundlichkeit und nicht, weil er die Erklärung verstanden hat. Aus Respekt fragt er aber nicht nach, weil das die Kompetenz des Erklärenden in Frage stellen würde.

In den Betrieben haben die meisten Geflüchteten sprachlich weniger Probleme als in den Berufsschulen; dort sind die Fachsprache und das Verständnis komplexer Aufgabenstellungen große Herausforderungen. 2016 haben viele Geflüchtete eine Ausbildungsstelle gefunden und kommen jetzt in die Abschlussprüfungen; hier ist das notwendige Deutschniveau entsprechend hoch.

Prüfungstexte sind nicht immer leicht verständlich formuliert, sie enthalten teilweise Schachtelsätze, doppelte Verneinung und kulturelle Ausdrücke - beispielsweise „Renner-Penner-Liste“ im Verkauf. Dem begegnen wir mit Workshops und Webinaren zum Thema Prüfungsvorbereitung.

Ich selber beschäftige mich mit den Fördermöglichkeiten für Geflüchtete in Ausbildung und Beschäftigung. Es gibt eine Reihe potentieller Angebote von staatlicher Seite, die auch für Geflüchtete genutzt werden können. Je-

doch ist der Zugang von den verschiedenen Aufenthaltstiteln abhängig und es ist für Unternehmen nicht einfach, den Überblick zu behalten. Dazu bieten wir Info-Material und bauen gerade ein digitales Beratungssystem auf, in dem Ratsuchende durch Fragen zu den für sie passenden Förderangeboten geführt werden.

Wo sehen Sie die größten Hürden für eine berufliche Integration Geflüchteter?

Eine große Herausforderung ist - wie schon angesprochen - die Berufsschule. Unsere jährliche Mitgliederbefragung hat gezeigt: Viele Probleme entstehen in Berufsschulen, ohne dass die Betriebe etwas davon mitbekommen. Erst in den Prüfungen werden diese Probleme deutlich.

Generell hören wir von den Betrieben von drei großen Hürden für die Integration: Sprachbarrieren, die Wohnsituation und soziale Kontakte. Das Wohnen in Gemeinschaftsunterkünften ist schwierig, wenn ich jeden Tag zur Arbeit gehe. Häufig liegen diese Unterkünfte nicht nah an den Betrieben.

Wenn ein Geflüchteter täglich drei bis vier Stunden Arbeitsweg zu bewältigen hat und nach der Arbeit noch Nachhilfe nimmt oder einen Sprachkurs besucht und dazu für die Prüfung lernen muss, - dann geht mancher in die Knie.

In den meisten Erfolgsgeschichten, die wir zur Integration erzählen können, spielen Mentoren eine wichtige Rolle: Personen aus dem Betrieb oder dem Umfeld des Geflüchteten, die sich um ihn kümmern.

Auf beiden Seiten können zudem Erwartungshaltungen zu Problemen führen: Geflüchtete haben in ihren Herkunftsländern bereits in einem Beruf gearbeitet, können aber keine entsprechenden Zertifikate und Zeugnisse vorlegen. Diese sind im deutschen Arbeitsleben aber wichtig, teilweise auch um einige Tätigkeiten überhaupt ausführen zu dürfen.

Da ist es mitunter schwierig, den Geflüchteten zu erklären, warum sie zunächst nochmal eine Ausbildung absolvieren sollen. Auf der anderen Seite erwarten manche Unternehmen von den Geflüchteten, dass sie die deutsche Arbeitsmentalität kennen und Werte wie Pünktlichkeit verinnerlicht haben. Engagement drückt sich in manchen Herkunftsländern aber anders aus. Hier kommt es immer mal zu Gesprächsbedarfen.

Und schließlich kommen manchmal auch kulturelle Missverständnisse hinzu. Da meldet sich ein Geflüchteter nicht krank, schickt aber einen Cousin als Ersatz zur Arbeit. Betriebe müssen ihrem Mitarbeiter dann erklären, dass es nicht um die Erledigung von Arbeit durch irgendjemanden geht, sondern dass gezielt in seine Ausbildung investiert wird - und der Cousin eben nicht einspringen kann.

Stichwort Mentoren: Welche Rolle spielen Ehrenamtliche außerhalb des Unternehmens?

Bei den Mentoren gibt es zwei Modelle, die sehr gut funktionieren: Die Mentoren-Rolle kann von Mitarbeitern aus dem Betrieb übernommen werden - von sehr engagierten Personalleitern oder

Ausbildern. Diese Mitarbeiter leisten das dann neben ihrem normalen Job, allerdings kann nicht unbegrenzt auf diese Ressourcen zugegriffen werden. In der Praxis zeigt es sich als einer der erfolgreichsten Wege, wenn Ausbilderinnen und Ausbilder auch als Mentoren für die Auszubildenden mit Fluchthintergrund fungieren.

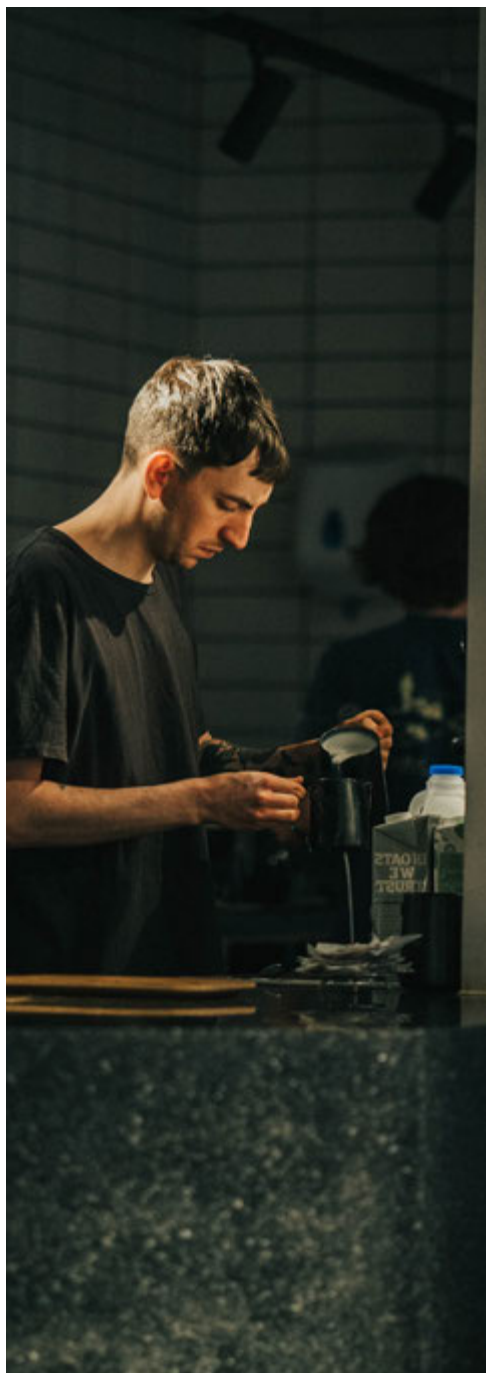
Ein anderer Weg ist die Unterstützung durch ehrenamtliche Mentoren außerhalb des Betriebes. Da gibt es ein riesiges Netzwerk Ehrenamtlicher, die enorm hilfreich sind.

Allerdings können sich diese Ehrenamtlichen nicht immer in die Perspektive des Betriebes hineinversetzen und könnten mitunter unrealistische Vorstellungen vom betrieblichen Ablauf haben.

Welche Erfolgsfaktoren für die Integration Geflüchteter sehen Sie in den Unternehmen?

Wichtig ist zum einen die Offenheit, auftauchende Probleme nicht als Fehler zu begreifen, sondern als Missverständnisse - und dann in die Kommunikation zu gehen. Probleme können bearbeitet und aus der Welt geschaffen werden, wenn es gute Kommunikationsroutinen gibt.

Ein Beispiel ist, wenn ein Geflüchteter der weiblichen Führungskraft nicht die Hand reicht - was diese als Respektlosigkeit auslegen könnte, gilt in der Kultur des Geflüchteten möglicherweise als respektvolle Geste. Solche Missverständnisse lassen sich auflösen, wenn sie angesprochen werden bevor auf beiden Seiten Frustration entstanden ist.



Wie sieht es jetzt in der Corona-Krise mit den Ausbildungen Geflüchteter aus?

Wir sprechen viel mit unseren Mitgliedsunternehmen über das Thema und sind beeindruckt, wie Betriebe mit der Corona-Situation umgehen und sich schützend vor ihre Auszubildenden stellen. Unsere Furcht vor Kündigungen dieser Azubis hat sich bisher nicht bestätigt.

Unternehmerinnen und Unternehmer reagieren ganz im Gegenteil ziemlich kreativ - etwa indem sie ihren Auszubildenden Sprachnachrichten mit Ausbildungsinhalten zukommen lassen oder fehlende Ausbildungsmöglichkeiten in Kundenaufträgen durch Reparaturen in der eigenen Werkstatt kompensieren.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Netzwerk im Internet:

<https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/>

Mitarbeitermangel und Diversität

PERSPEKTIVE PFLEGEBERUF

Geflüchteten Menschen eine berufliche Perspektive zu bieten: Dieses Ziel setzte sich die St. Augustinus Gruppe, ein an 85 Standorten vertretener Anbieter von medizinischen und sozialen Dienstleistungen, als sie vor vier Jahren ein Integrationsprojekt startete. Worum es genau geht, erklären Fatima Meyer-Hetling, Mentorin für Geflüchtete, und die promovierte Ethnologin Andrea Kuckert-Wöstheinrich aus der Unternehmensentwicklung im Interview.

Fatima Meyer-Hetling und Andrea Kuckert-Wöstheinrich im Interview



Dr. Andrea Kuckert-Wöstheinrich

CSR MAGAZIN: Wie und wann entstand die Idee, geflüchteten Menschen eine berufliche Perspektive zu bieten?

Dr. Andrea Kuckert-Wöstheinrich:

Als es 2015 in Deutschland zu der Situation kam, dass sehr viele Geflüchtete zu uns ins Land kamen, wussten wir, dass wir nun unbedingt aktiv werden müssen. Überlegungen, Menschen mit Migrationshintergrund eine berufliche Perspektive zu bieten, gab es aber schon lange zuvor. Zum einen, um dem Fachkräftemangel in der Pflegebranche entgegenzuwirken, zum anderen, um das Thema Diversity – also die kulturelle Vielfalt – adäquat im Unternehmen voranzutreiben.

Wie haben Sie diese Ziele konkret umgesetzt?

Kuckert-Wöstheinrich: Wir haben

Geflüchteten die Chance geboten eine berufsqualifizierende Maßnahme zum Alltagsbegleiter für Menschen mit Demenz zu absolvieren. Ein erfolgreiches Projekt, das über drei Jahre lief und das wir nun abgeschlossen haben. Geflüchtete konnten dadurch an die Arbeitswelt herangeführt werden, Wissen über das deutsche Gesundheitssystem, über Grundlagen der Pflege, Hygiene und Gerontopsychiatrie erlernen und im besten Fall eine Ausbildung anschließen.

Frau Meyer-Hetling, Sie sind seit 2016 als Mentorin für Geflüchtete in der St. Augustinus Gruppe tätig. Diese Stelle wurde damals neu geschaffen. Warum war das so wichtig?

Meyer-Hetling: Die Herausforderungen, vor die Geflüchtete vor ihrem Eintritt ins Berufsleben gestellt werden,

sind groß. Da ist es unabdingbar, dass ihnen jemand, der tief in diesem Themengebiet steckt, zur Seite steht – sei es bei Behördengängen, beim Einholen von Genehmigungen oder beim Ausfüllen von Formularen.

Wie entsteht der Kontakt zu geflüchteten Menschen, für die eine berufliche Qualifizierung im Gesundheitswesen in Frage kommt?

Meyer-Hetling: Ganz wichtig hier ist ein breites Netzwerk. Wir verfügen über viele Kontakte zum Beispiel zu Integrationslotsen, zu Einrichtungen für Geflüchtete, Sprachschulen und Jugendämtern. Über dieses große Netz entstehen letztendlich die Verbindungen zu den Geflüchteten.

Kuckert-Wöstheinrich: Wir sind sehr stolz, dass wir unsere Kurse mit jeweils zwölf bis 15 Teilnehmern immer voll bekommen haben. Auch unser Ergebnis kann sich sehen lassen: Insgesamt 61 von 69 Geschulten haben ein Zertifikat von uns bekommen.

Sprachliche und kulturelle Kompetenzen werden zwei Voraussetzungen für die berufliche Integration im Gesundheitswesen darstellen. Was leisten Sie an dieser Stelle, was leisten andere?

Kuckert-Wöstheinrich: Sprachkurse sind für Geflüchtete, die im Berufsleben Fuß fassen wollen, essenziell und werden unter anderem vom Bundesamt für Migration finanziert. Bei unserem Projekt war das Niveau B1 Voraussetzung, um überhaupt starten zu können. Kulturelles Wissen zu vermitteln ist ausdrücklich nicht Gegenstand unserer

Qualifizierungsmaßnahme. Wichtig ist hier vielmehr eine ganz offene Kommunikation. Unsere Kollegen in den Einrichtungen mussten lernen, auch Geflüchteten Fragen zu stellen und, wenn nötig, Grenzen aufzuzeigen – wie bei jedem anderen Berufseinsteiger auch. Das trauten sich die ein oder anderen nicht, da Geflüchtete oft traumatische Erlebnisse hatten.

Meyer-Hetling: Dabei ist es ganz wichtig, Geflüchtete nicht in Watte zu packen. Nur so lernen sie, selbstständig zu sein. Unsere Aufgabe ist es, sie zu fördern, damit sie später auch ohne Hilfe gut im Alltag zurechtkommen.

Kuckert-Wöstheinrich: Genau deshalb haben wir im Vorfeld unserer Maßnahme alle Mitarbeitenden schulen lassen – damit sie möglichst wertfrei und wertschätzend in die Zusammenarbeit mit Geflüchteten gehen konnten. Später haben wir diese Schulungen ausgeweitet, sodass die Berufseinsteiger auch daran teilhaben konnten. Diese Entscheidung erwies sich als goldrichtig, da Geflüchtete und Mitarbeitende gleich zu Beginn viel voneinander lernten.

Welche Voraussetzungen – personell, kulturell und mit Blick auf die Ressourcen – müssen in einem Unternehmen geschaffen werden, um geflüchtete Menschen beruflich erfolgreich integrieren zu können?

Kuckert-Wöstheinrich: Ganz wichtig ist es, jeden Einzelnen als Menschen wahrzunehmen. Weg von den Labels und den Kategorien. Es ist notwendig, sich auf jede Person neu einzulassen, ohne Vorurteile durch Erfahrungen, die man mit anderen Menschen mit Mig-



Fatima Meyer-Hetling

rationshintergrund gemacht hat. Diese Einstellung kann sich in einem Unternehmen aber nur durchsetzen, wenn sie gelebt wird.

Meyer-Hetling: Je mehr positive Beispiele von Geflüchteten im Berufsalltag wir im Unternehmen erlebt haben, desto höher ist dann auch die Akzeptanz. Jeder Bewerber bekommt eine Chance – das war nicht immer so.

Kuckert-Wöstheinrich: Eine weitere Voraussetzung ist eine offene Fehlerkultur. Wir haben immer wieder unsere Maßnahme kritisch evaluiert. Nur so war es möglich, sich stetig zu verbessern.

Gibt es im Bereich Gesundheit/Pflege besondere Herausforderungen und Chancen für die Integration Geflüchteter?

Meyer-Hetling: Hier ist der Anerkennungsprozess vermutlich die größte Hürde. Im Rahmen unserer Maßnahme hatten wir beispielsweise einmal eine besonders starke Gruppe. Da waren einige Studierende dabei, sogar ärztliches Personal. Doch die Abschlüsse sind hierzulande kaum etwas wert. Speziell im Bereich Gesundheit und Pflege gibt es starke Reglementierungen, in meinen Augen zum Teil zu starke. Das ist für die Betroffenen nicht leicht und hebt

ihre erbrachten Leistungen auf ein minderwertiges Niveau. Wir müssen einen Weg finden, wie wir die vorhandenen Talente bestmöglich einsetzen können, denn am Ende profitieren alle davon.

Worin liegen aus der Perspektive eines geflüchteten Menschen die Herausforderungen, eine solche berufliche Qualifizierung zu starten und erfolgreich abzuschließen? Was sind Hürden? Was unterstützt?

Meyer-Hetling: Die größte Hürde ist eindeutig die Bürokratie. Das ist der einzige Punkt, auf den wir so gut wie keinen Einfluss haben und der uns wirklich Mühe bereitet. Teilweise ist es sehr schwierig, eine Arbeitserlaubnis zu bekommen oder Zeugnisse anerkennen zu lassen. Manchmal wirken die Entscheidungen willkürlich, und die Kommunen arbeiten ganz unterschiedlich.

Ohne eine soziale Integration wird auch eine berufliche Integration schwerfallen. Haben Sie auf Erstgenanntes einen Einfluss?

Meyer-Hetling: Ja, denn jeder Geflüchtete bekommt bei uns einen Paten zur Seite, der nicht nur für berufliche Fragen Ansprechpartner ist. Auch Einkäufe oder Kinobesuche werden gemeinsam gemacht. Das gibt den Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit

nicht nur beruflich, sondern auch sozial in der Gesellschaft anzukommen.

Können Sie Beispiele nennen, bei denen die Integration – beruflich wie sozial – erfolgreich funktioniert hat?

Meyer-Hetling: Da gibt es wirklich viele schöne Beispiele. Besonders eindrücklich ist aber die Geschichte einer Mutter aus Nigeria, die hart für ihr Glück gekämpft hat. Die Frau ist Anfang 30, hat zwei kleine Kinder im Alter von zwei und fünf Jahren und so ziemlich jede Hürde in den Weg gelegt bekommen, die es nur geben kann. Weil sie nur einen Duldungs-Status hatte, musste sie sich die deutsche Sprache auf eigene Faust über YouTube-Videos beibringen.

Nachdem sie an unserer Maßnahme teilgenommen und erfolgreich ihr Zertifikat abgeschlossen hatte, wollte sie dann eigentlich nach Dortmund ziehen, weil ihr Mann dort einen Job gefunden hatte. Doch durch die Wohnsitzauflage war das nicht möglich und sie musste kurzfristig eine andere Lösung finden.

Wie ging es dann für sie weiter?

Meyer-Hetling: Sie ist dann auf eigene Faust persönlich in mehrere unserer Senioreneinrichtungen gegangen, um sich für eine Ausbildungsstelle zu bewerben. Auch die notwendige Arbeitserlaubnis und die Anerkennung ihrer Schulzeugnisse hat sie sich erkämpft, weil sie hartnäckig dran blieb. Und dann hat sie sich auch noch einen Schulplatz in Köln gesichert.

Nun ist sie schon seit einem Jahr in der Ausbildung als Altenpflegerin und ihre Noten liegen im guten Zweier-Bereich.

Ihr Mann arbeitet als Reinigungskraft bei uns im Johanna Etienne Krankenhaus. Das ist eine Geschichte, die mich sehr stolz macht, weil diese Frau ihr Schicksal selbst in die Hand nahm und sich nicht hat unterkriegen lassen.

Welche „Lessons Learned“ aus Ihren Projekten können Sie anderen Unternehmen mitgeben?

Kuckert-Wöstheinrich: Wenn wir von unseren Teammitgliedern erwarten, dass sie mit Diversity umgehen sollen, dann müssen wir das leben und zeigen, dass es funktioniert. Nur so können letztendlich Barrieren abgebaut werden. Wir sind hier auf einem guten Weg, aber ein Punkt fällt mir doch kritisch auf:

Je höher es in der Hierarchie geht, desto weniger Menschen mit Migrationshintergrund gibt es dort. Sie besetzen selten Führungspositionen. Dieses Bild zieht sich übrigens durch die meisten deutschen Unternehmen. Daran sollte dringend etwas geändert werden.

Wie geht es bei Ihnen in der St. Augustinus Gruppe weiter – jetzt, nachdem Ihr Projekt abgeschlossen ist?

Kuckert-Wöstheinrich: Eine letzte Gruppe in Krefeld durchläuft noch unsere berufsqualifizierende Maßnahme. Ansonsten freuen wir uns, dass sich derzeit 34 Geflüchtete in einer Ausbildung bei uns befinden, und wir sind natürlich offen für jede weitere Bewerbung und bleiben kontinuierlich am Ball, Diversity zu leben.

Vielen Dank!

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

„UNTERNEHMENS-SPIRITUALITÄT“ VOLLENDET ETHIK-KODEX

*Der Integration von Migrant*innen in den Arbeitsmarkt kommt sowohl aus gesellschaftlicher als auch aus unternehmerischer Sicht eine große Bedeutung zu.*

Von Jürgen Kutsch

Vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels durch alle Branchen hindurch müssen Unternehmen daran interessiert sein, leistungsbewusste und lernbereite Menschen an sich zu binden – auch hinsichtlich der Altersstruktur der Belegschaft.

Junge Menschen bringen per se einen Modernitätsschub in jede Körperschaft. Sie kommen mit dem Anspruch auf eine solide, fachgerechte Ausbildung in einem konstruktiven, sinnstiftenden Umfeld.



Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, mit den Mentalitäten aus verschiedenen Kulturen umzugehen, um gemeinsame, verbindliche Standards für den internen Ablauf zu gestalten.

„Unternehmenskultur“ gewinnt hier ein neues Bild, das im Prozess des Teambuildings neu gezeichnet werden muss. Die Führungskräfte steuern diesen bestenfalls dadurch, indem sie einen Unternehmenskodex entwickeln und diesen im Lichte der sich ständig ändernden Umstände weiterführen.

Dieser muss über die bereits vorhandenen demokratischen und gesellschaftlichen Vereinbarungen hinausführen, denn genau diese sind Zuwanderern noch nicht bekannt.

Wie und in welchem Geiste diese vermittelt werden, wird durch den neuen Begriff der „Unternehmens-Spiritualität“ deutlich, die jeden Ethik-Kodex nicht nur abrundet, sondern vollendet. Er zeigt nämlich, wie flexibel und gleichzeitig erfolgreich ein Unternehmen auf Fluktuationen am Arbeitsmarkt reagieren kann, ohne dabei bereits implementierte Standards bezüglich der weltweit anerkannten SDG zu vernachlässigen.

Wir dies entsprechend kommuniziert, gewinnt das Unternehmen dadurch wiederum eine erhöhte Attraktivität für Arbeitssuchende, die ein prosperierendes und dynamisches Umfeld zu ihrer beruflichen und gesellschaftlichen Entfaltung suchen.



Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

KLIMASCHUTZ BRAUCHT AKZEPTANZ - DAS BANTLEON FORUM

Klimawandel, ein radikaler Mobilitätskurs, Corona Krise, samt mittel- und unmittelbarer Begleiterscheinungen und zahlreiche andere offene Baustellen. Versäumnisse in den Bereichen soziale Sicherheit, Digitalisierung, ein schwächelndes Bildungssystem, eine zunehmende Verbürokratisierung, etc. Hinzu kommt die scheinbar bröckelnde europäische Wertegemeinschaft. Bei allem Wohlstand herrscht zunehmend Nachdenklichkeit, gepaart mit Sorge und Unverständnis.

Von Hermann Bantleon GmbH

Vor allem im Bereich Klimaschutz versucht die Politik zunehmend durch Verbote und Maßregelung eigene Versäumnisse zu korrigieren. Oftmals sehr kurzfristig und auf dem Rücken von Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft. Man vermisst Weitsicht und Beständigkeit. So jedenfalls macht es oftmals den Anschein. Natürlich ist Deutschland als Land der Tüftler und Macher prädestiniert, innovative Technologien, Konzepte für nachhaltige Lösungen zu entwickeln und zu etablieren; doch derzeit eingeschlagene Richtung birgt die große Gefahr, genau diesen Status zu verlieren. Um dies zu verhindern bedarf es unterstützende politische Rahmenbedingungen. Schnell, unbürokratisch und langfristig orientiert. Genau diese Balance aus Nehmen und Geben bildet einen wichtigen Anker für Akzeptanz - um die notwendigen Dinge zu tun, und zwar richtig.

Unternehmerische Handlungs- und Spannungsfelder

Als Mitinitiator der Nachhaltigkeitsinitiative der deutschen Schmierstoffindustrie (NaSch) hat sich die Hermann Bantleon GmbH klar zum Thema "ganzheitliche Verantwortung" positioniert. Die jüngste Vergangenheit zeigt deutlich, dass die Anspruchs- und Interessengruppen im Kontext Welt & Klima einen enormen Wandel vollzogen haben. Vertikal und horizontal. Entsprechend wurden im Hause des Ulmer Entwicklungs- und Produktionsunternehmens für Hochleistungsschmierstoffe schon frühzeitig die Weichen für Weiterbildung, Qualifizierung, Kommunikation und Dialog gesetzt. Das Bantleon Forum hat hierbei eine zentrale Rolle eingenommen und dient als innovative Wissensplattform. Branchen- und themenübergreifend, auch für die EntscheiderInnen und/oder potenziellen MitarbeiterInnen von morgen und übermorgen.

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

FUNKTIONSWEISE UND ZUSATZNUTZEN VON KLIMASCHUTZPROJEKTEN

Immer mehr Unternehmen erkennen ihre Verantwortung dafür, einen Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel zu leisten. Neben den mittel- bis langfristig angelegten Strategien zur Vermeidung und Reduzierung von CO₂-Emissionen ist der Ausgleich unvermeidbarer CO₂-Emissionen über international anerkannte Klimaschutzprojekte eine sofort wirksame Maßnahme. Dieser Prozess wird im Kyoto-Protokoll als Clean Development Mechanism (CDM) definiert, Unternehmen und Produkte sind somit klimaneutral.

Von ClimatePartner



Klimaschutzprojekte müssen strenge Kriterien erfüllen, damit die Leistung des Emissionsausgleichs tatsächlich anerkannt werden kann. Eine der wichtigsten Anforderungen ist, dass die Projekte zusätzliche Maßnahmen sind und dass ihr Beitrag zur CO₂-Reduktion in der Atmosphäre langfristig garantiert und klar messbar ist. Zudem dürfen die eingesparten CO₂-Emissionen und die erzeugten Zertifikate nur einmal zur Kompensation anderer CO₂-Emissionen verwendet werden. All dies wird regelmäßig überprüft und bestätigt durch international anerkannte Standards wie den „Gold Standard“ oder den „Verified Carbon Standard“ (VCS).

Klimaschutzprojekte arbeiten mit verschiedenen Technologien, wie z.B. Waldschutz, Wiederaufforstung oder Ausbau erneuerbarer Energien. Sie wirken als aktive CO₂-Senken (z.B. Wälder) oder verhindern, dass weitere Emissionen entstehen (z.B. Wasserkraft anstelle fossiler Energiequellen). Darüber hinaus fördern sie die regionale nachhaltige Entwicklung, z.B. indem sie die Versorgung mit sauberem Trinkwasser verbessern, Arbeitsplätze schaffen oder zum Erhalt der Biodiversität beitragen. Diese Aspekte stehen in direktem Zusammenhang mit den UN SDGs, die ein weltweit anerkannter Maßstab für die Messung und Verfolgung der Wirksamkeit von Projekten sind. Sie reichen von der Bekämpfung von Armut und Hunger, der Verbesserung der Bildung oder der Schaffung von Arbeitsplätzen bis hin zur Verbreitung von sauberer und erschwinglicher Energie. Genau aus diesem Grund könnten einige Klimaschutzprojekte eher als ein soziales Entwicklungsprojekt mit einem Nutzen für das Klima angesehen werden.

Weitere Informationen unter www.climatepartner.com



Artenverlust bedroht Geschäftsmodelle

BIODIVERSITÄT INS WIRTSCHAFTEN UND FINANZIEREN INTEGRIEREN

Der Schwund der biologischen Vielfalt verlangt von Unternehmen und Investoren ein erweitertes Risikomanagement und zukunftsfähige Entscheidungen. Vieles liegt auf diesem Terrain brach. Aber einige Firmen und institutionelle Anleger gehen die Herausforderung an: allein, gemeinsam und auf unterschiedlichen Feldern.

Von Susanne Bergius

Politik und Wirtschaft konzentrieren sich derzeit auf Konjunkturpakete. Manche Verbände wollen Umweltstandards aufweichen, vorgeblich damit Firmen die Folgen der Corona-Pandemie besser verkraften. Man könnte meinen, die zarten Pflänzchen an Artenschutz jenseits von Umweltorganisationen würden erstickt.

Doch die Pandemie hat vorausschauende Unternehmen und Finanzinstitute nicht darin gebremst, sondern eher verstärkt, Umweltrisiken besser einschätzen zu wollen. Angesichts spürbarer menschengemachter Bedrohungen wie Pandemien, Erderhitzung und Ökosystemschwund wollen sie diesbezüglich riskante Portfolios und Strategien anpassen, um Wertverlusten zu entgehen, und sich zukunftsfähig aufstellen.

Aus gutem Grund: Der Weltrisikobericht warnte im Januar 2020, das Artensterben und der Kollaps von Ökosystemen seien zwei der fünf größten Risiken für die Weltwirtschaft: „Der Artenschwund bedroht inzwischen die Fundamente unserer Ökonomie.“ Gayle Markovitz vom Weltwirtschaftsforum, das nicht als Ökofan bekannt ist, betonte darum: „Geschäftstreibende müssen ihre Maßstäbe adaptieren, um den Wert von Natur zu erfassen.“

Haben Unternehmen und Finanzakteure eine Mitverantwortung?

Klare Frage, klare Antwort: Ja. Denn sie investieren in Geschäftsmodelle und wirtschaften mit globalisierten Lieferketten, die nur deswegen so gut funktionieren, weil für die externen ökologischen Kosten keine Preise zu zahlen sind. Das sollte zu denken geben.

Denn das schleichende Artensterben schlägt ökonomisch zu, sobald Kipppunkte überschritten sind und Systeme einbrechen. So sind vom Aralsee, dem einst viertgrößten Binnensee der Welt, infolge übermäßigen Baumwollanbaus nur klägliche Reste und eine Wüste übrig. Die Corona-Pandemie, ausgelöst durch eine Zoonose infolge des Verdrängens von Wildtieren, verursacht gar eine globale Rezession!

Die Unternehmensberatung PWC und die Umweltorganisation WWF betonten Anfang 2020: „Da der Klimawandel und der Verlust der biologischen Vielfalt sich gegenseitig verstärken, stehen Entscheidungsträger vor einer riesigen

Herausforderung, auf diese doppelte Krise zu reagieren, weil das Risiko einer Finanzmarktinstabilität signifikant steigt.“ In ihrer Studie „Nature is too big to fail. Biodiversity: the next frontier in financial risk management“ fordern sie, sich mit Biodiversität entlang der Wertschöpfungsketten zu befassen.

Was tun Unternehmen derzeit dafür?

Manche beachten Biodiversität bei Entscheidungsfindungen systematisch. So steht sie beim Kosmetik- und Körperpflegemittelhersteller Beiersdorf oben auf einer Materialitätsmatrix. Sie zeigt, welche Themen für den Konzern und die Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit bedeutsam sind. Insbesondere die Ingredienz Palmöl ist heikel. Darum hat Beiersdorf dafür eine Strategie samt Maßnahmenkatalog entwickelt, um die Lage in der Lieferkette zu verbessern.

Viel weiter geht Symrise, ein börsennotierter Hersteller von Duft- und Geschmacks-Wirkstoffen: Er hat eine ausgefeilte Biodiversitätsagenda und wirkt dem Artenverlust entgegen, indem er ökologische Anbaupraktiken fördert und bedrohte Ökosysteme entlang der Lieferkette schützt. Der Konzern sichert sich so auch seine eigene Rohstoffbasis.

Gardena versucht seine Kundenbasis dieses Jahr durch ökologische Tipps zu sichern, etwa wie sich Blumenwiesen, Insekten-Unterschlupfe oder Wildwuchsgebiete einrichten und pflegen lassen. Natürlich bietet das Unternehmen passende Gartengeräte, von denen aber laut Umweltschützern längst nicht alle umweltschützend sind.

Manche klein- und mittelständische Firma bauen ihr Geschäftsmodell auf einer gesunden Natur auf. Der Babynahrungshersteller Hipp nutzt seit mehr als 60 Jahren Bio-Rohstoffe, bezieht Fisch nur aus nachhaltigem Fang und erprobt einen landwirtschaftlichen Musterhof für biologische Vielfalt. Sein Engagement brachte das mittelständische Familienunternehmen im Mai in die Finalrunde des Wettbewerbs „Mein gutes Beispiel“ der Bertelsmann Stiftung.

Auf anderen Kontinenten ist die junge Firma Everland unterwegs. Sie betreibt Marketing für Vorhaben, die Entwaldung stoppen und Wildnis schützen, auch im Rahmen des UN-Klimaprogramms REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation). Ein Team sondiert die Projekte vor Ort nach strengen Kriterien, u.a. für Biodiversität.

Um effektiv zu wirken, sind Kooperationen wichtig - für kleine und große Unternehmen. Beispielsweise tragen die Regionalwert AGs in mehreren Regionen Deutschlands mit ökologischer Landwirtschaft und regionaler Vernetzung von Verarbeitern und Abnehmern zu Artenvielfalt, Bodenfruchtbarkeit und Grundwasserschutz bei. Dafür gewinnen sie Aktionäre.

Die Deutsche Bahn lotet seit Juni mit dem Global Nature Fund, der Bodensee-Stiftung und dem Institut für Lebensbezogene Architektur aus, wie sie ihre Flächen



umgestalten kann. Auf Pilotflächen entstehen neue Lebensräume für Pflanzen, Insekten und andere Tiere.

Was strategisch und praktisch in unterschiedlichen Branchen zu tun und machbar ist, zeigen Mitglieder der Initiative Biodiversity in Good Company. Jedoch sind dort erst 32 Firmen beteiligt. Wo ist der Rest der Wirtschaft?

Weil Unternehmen ihren Biodiversitäts-Fußabdruck meist ignorieren, haben 251 Großanleger mit addiert 17,7 Billionen Dollar an verwalteten Vermögen 2019 von zig Unternehmen vieler Branchen gefordert, sich in ihren Lieferketten für den Schutz der Regenwälder einzusetzen.

(Wie) Engagieren sich Finanzakteure?

Die Financiers der Wirtschaft sind selbst ebenso gefordert. Warum, das bezifferte die niederländische Zentralbank im Juni 2020: Mehr als ein Drittel der 1,4 Billionen Euro Vermögenspositionen des dortigen Finanzsektors hängt vom ökologischen Reichtum ab. Das heißt, 510 Milliarden Euro an weltweit platzierten Finanzierungen sind von Artenschwund und Ökosystemzerstörung bedroht.

Doch die meisten Geldgeber befassen sich nicht damit. Viele Kapitaleigner beziehen sich zwar auf die 17 UN-Nachhaltigkeitsziele, die Sustainable Development Goals (SDGs). Aber das Leben im Wasser und an Land (SDG 14 und 15) beschäftigt nur einzelne, so das Researchhaus Novethic 2019. Selbst der Fokus wirkungsorientierter Investoren liegt nur auf wenigen SDGs, die natürlichen Lebensgrundlagen gehören nicht dazu, wie das Centre for Social Investment der Universität Heidelberg im Juni 2020 ermittelte.

Die Umweltorganisation Global Witness prangerte 2019 die Finanzierung von Entwaldung durch 300 Banken und Großanleger an. Und laut einer Studie der Umweltorganisation Global Canopy von Anfang 2020 haben fast 70 Prozent von 150 analysierten Finanzinstituten keine Vorgaben zur Regenwaldzerstörung. Und dies, obwohl die von besorgten Investoren 2010 gegründete Initiative CDP Forests warnt: „Entwaldung stellt ein reales Geschäftsrisiko dar“.

Wie können Geldgeber negative Folgen für Ökosysteme mindern?

Dazu gibt es einige Möglichkeiten: Investoren können Anleihen von Staaten ausschließen, die die UN-Biodiversitätskonvention nicht ratifiziert haben. Privatanleger können schauen, ob Publikumsfonds Staaten ausschließen, die dagegen verstoßen. Nordea Asset Management stoppte 2019 den Kauf brasilianischer Staatsanleihen, weil die Regierung die Brandrodung und Tausende von Feuern in Amazonien tolerierte.

Bei Aktien oder Firmenanleihen wäre zu recherchieren, wie Emittenten mit Biodiversitätsrisiken ihrer Geschäftsmodelle umgehen. Einige Publikums- und Spezialfonds haben Artenschutzkriterien. Manche Investoren fragen, wie Mittelständler und börsennotierte Unternehmen ökologischen Reichtum in Managementstrategien und Entscheidungsfindung integrieren. Darauf achten auch erste Kreditgeber und lassen sich dazu schulen.

Bei Klimainvestments sind nicht nur CO₂-Emissionen zu beachten, sondern auch der Schutz von Wäldern, Mooren und Grasgebieten. Was nutzt ein emissionsarmer Papierhersteller, der Holz mit Kahlschlägen organisiert? Zweifelhaft sind zudem Investments in Monokulturen an nachwachsenden Rohstoffen. Bei Immobilien und Großprojekten ist zu schauen, ob Ökosysteme weichen müssen und gute Ausgleichsflächen entwickelt werden, nicht bloß Dachbegrünung.

Skepsis ist bei konventionellen Finanzakteuren angebracht. So sagte US-Fondsgigant Blackrock Anfang 2020 zu, Kohleinvestments zu veräußern. Doch er gehört laut Nichtregierungsorganisationen zu den größten Anteilseignern solcher Unternehmen, die Wälder am stärksten abholzen.

Nicht zuletzt können Großanleger aktive Anteilseigner sein: Niederländische Fondsgesellschaften verlangen seit 2019 von Palmöl-Produzenten einen nachhaltigeren Anbau. Die Norges Bank Investment Management schließt Palmöl-Invest-

ments aus und spricht mit Banken, die Entwaldung finanzieren, und Firmen, die Soja und Fleisch aus Brasilien kaufen.

Den größten Erfolg erzielten im Juli 34 Großanleger mit addiert 4,6 Billionen Dollar verwalteter Vermögen: Auf ihren Druck hin hat die brasilianische Regierung angekündigt, Brandrodung in Amazonien für 120 Tage zu verbieten. Mit den Worten „Wir wollen weiter in Brasilien investieren“ hatten sie die Regierung per offenem Brief aufgefordert, die Entwaldung zu beenden und die Rechte indigener Völker zu wahren. Sie verlangen eine konsistente Regulierung, die Wälder langfristig schützt. Ob sie sich durchsetzen, bleibt abzuwarten.

„Der Brief der Investoren war die wirksamste internationale Initiative gegen die Amazonas-Brände der letzten Zeit“, sagt Lutz Weischer von Germanwatch. „Es ist schade, dass kein großer deutscher Investor den Mut hatte, sich dieser Initiative anzuschließen.“ Es müsste viel mehr solcher Aktionen geben, sagt Adam Pawloff von Greenpeace, „denn Investoren haben eine große Macht.“ Die unmittelbare Reaktion zeige, dass solche Dialoge effektiv seien.

Können Unternehmen und Kapitalgeber die Biodiversität stärken?

Es ist schwierig, Geschäftsmodelle und Geldanlagen zu entwickeln, bei denen Artenreichtum selbst eine finanzielle Rendite abwirft. Denn Ökosystemleistungen werden noch immer nicht „in Wert gesetzt“: Ihre Zerstörung kostet nichts, für ihren Erhalt oder ihre Schaffung gibt es kein Geld. Zudem existiert anders als beim Klima nicht die „eine“ große Messlatte. Vielfältige Zusammenhänge machen die Sache komplex.

Gleichwohl existieren Anlagemöglichkeiten zugunsten artenreicher Wälder, des Biolandbaus oder naturbasierter Geschäftsmodelle. Erste Akteure handhaben Biodiversitätsschutz als ein Kriterium und investieren z.B. in Erneuerbare-Energien-Projekte mit Aufforstungen. Professionelle Anleger wiederbelebten 2018 die Papierfabrik Scheufelen, weil deren Graspapier aus Wiesenheu als Alternative zu holzbasiertem Papier oder Plastikverpackungen ökologisch zukunftsweisend ist.

Andere kauften 2019 über die junge Plattform SDG Investments eine Anleihe von Hylea Foods: Deren Geschäftsmodell basiert darauf, dass Paranussbäume nur in gesunden Ökosystemen in Regenwäldern wachsen. Sie sichert 45.000 Menschen durch Wildernte und Weiterverarbeitung ein Einkommen – das schützt den Wald indirekt.

Die KfW Bank beteiligte sich 2019 am „Sustainable Ocean Fund“: Er investiert rund 100 Millionen US-Dollar in kleine und mittlere Unternehmen, die nachhaltige Fischerei betreiben, sich für marine und küstennahe Ökosysteme einsetzen, Müll recyceln und die Plastikverschmutzung der Ozeane durch Kreislaufwirtschaft verringern.

Doch noch gebe es kein Investmentprodukt, welches dem Anleger einen Ertrag aus

geschaffener Biodiversität bringe, sagt Harry Assenmacher, Chef der Forest Finance, die Aufforstungen in den Tropen betreibt. Erträge liefern der Verkauf von Holz, Früchten, Nüssen, Honig und anderen Naturleistungen. So entsteht Biodiversität als Nebenprodukt wirtschaftlich interessanter Renaturierung.

Wichtig ist, solche Agroforst-Mischkulturen und artenreiche Mischwälder von Monokulturen zu unterscheiden. Zudem müssen Geldgeber ausdauernd und risikobereit sein - Bäume und Ökosysteme brauchen Zeit zum Gedeihen. Direktinvestments bergen das Risiko des Totalverlusts. Aber: Ohne mutige Unternehmen und Investoren gäbe es keine Innovationen. Das sollte auch für die menschliche Lebensgrundlage gelten.

Internationale Initiativen haben Leitlinien, Werkzeuge und Praxisbeispiele entwickelt zwecks Naturkapitalbewertung, Risikomanagement, Due-Diligence und Berichterstattung. Wem das zu kompliziert erscheint, dem machen derzeit Niederländer vor, wie es geht: Seit März 2020 kooperieren sechs Finanzinstitute, um die Effekte ihres Geschäfts auf die biologische Vielfalt zu messen und zu schauen, wie sie zu deren nachhaltiger Nutzung beitragen können. Die Kooperation ist offen für ausländische Interessenten.

Die Initiatorin, die mittelständische ASN Bank, will sogar mit Investments und Krediten bis 2030 positiv auf die Biodiversität wirken: Geld für Renaturierung und Kreislaufwirtschaft sollen den Reichtum an Arten und Biotopen in den Niederlanden und andernorts verbessern.

Susanne Bergius

ist Diplom-Geographin, war 14 Jahre Auslandskorrespondentin des Handelsblatts und arbeitet seit 2004 als Journalistin und Moderatorin für nachhaltiges Wirtschaften und Investieren in Berlin.
susanne.bergius@gmx.com



Neustart nach der Krise

„CORONOMICS“: ESG IST EIN ECKPFEILER

„Nach dem Corona-Schock: Neustart aus der Krise“ lautet der Untertitel des Buches von Bestseller Autor Daniel Stelter: „Coronomics“ – eine Wortschöpfung, die sich aus Corona und Economics zusammensetzt. In diesem sehr lesenswerten Buch geht es vor allem um - globale - ökonomische Folgen der Corona Krise. Es bleibt spannend zu beobachten, wie sich die Volkswirtschaften und die Weltwirtschaft nach Corona entwickeln werden und welche politischen Folgen damit verbunden sein werden.

Von Klaus Rainer Kirchhoff

In diesem Beitrag geht es um den speziellen Aspekt nachhaltiger Investitionen und wie sich Unternehmen aufstellen müssen, um für nachhaltig orientierte Investoren attraktiv zu sein. JPMorgan sieht in der Coronakrise einen Beschleuniger für nachhaltige Investitionen: Eine Umfrage von JPMorgan kommt zu dem Ergebnis, dass 55% der Investmentgesellschaften, die insgesamt 13 Billionen Dollar verwalten, davon überzeugt sind, dass Covid-19 die Nachfrage nach „Sustainable Assets“ in den nächsten drei Jahren vorantreiben werde (FAZ vom 10. Mai 2020). Bereits in den vergangenen Jahren ist das Volumen der nachhaltigen Geldanlagen stark gestiegen: Es hat sich in den vergangenen fünf Jahren vervierfacht auf 1.747 Milliarden Euro in Deutschland und Österreich im Jahr 2019 (Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2020, Forum Nachhaltige Geldanlagen).

Grafik 5.1: Marktanteil nachhaltiger Fonds und Mandate am Gesamtmarkt (in Prozent)



Daten: FNG – Forum Nachhaltige Geldanlagen, Swiss Sustainable Finance

aus: FNG: Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2020

Aber nicht nur nachhaltige

Fonds treiben das Thema voran. Gemäß einer Umfrage von Union Investment berücksichtigen rund 72% aller institutionellen Investoren Nachhaltigkeitskriterien bei ihren Anlageentscheidungen. Ende 2019 hatten knapp 2.400 Unternehmen die Principles of Responsible Investments (PRI) der Vereinten Nationen unterzeichnet. Sie verwalten rund 85 Billionen USD an Assets. Ein wichtiger Grund für diese Entwicklung: Unternehmen mit einem besseren ESG-Rating sind an der Börse erfolgreicher. So stellten Fidelity und Deka jüngst fest: Je besser das ESG-Rating eines Unternehmens, desto robuster fällt seine Wertentwicklung aus (FAZ vom 9. Mai 2020, PLATOW Börse vom 18. Mai 2020).

Grafik 5.4: Die Verteilung der Anlegertypen in Deutschland, Österreich und der Schweiz 2019 und 2018 (in Prozent)



Quellen: FNG - Forum Nachhaltige Geldanlagen, Swiss Sustainable Finance

aus: FNG: Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2020

ESG steht für die englischen Begriffe Environmental, Social and Governance. Es geht dabei um die Beurteilung des Impacts eines Unternehmens auf die Umwelt, die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und um gute Unternehmensführung.

Unternehmen sind also gut beraten, sich strategisch mit diesem Thema auseinander zu setzen. Es reicht in Zukunft nicht mehr, einen farbig bedruckten „Nachhaltigkeitsbericht“ zu veröffentlichen, der alle möglichen - und manchmal auch unmöglichen - Umweltaktivitäten und soziale sowie gesellschaftliche Engagements des Unternehmens aufzeichnet. Auch eine separate Nachhaltigkeitsstrategie reicht nicht aus. Denn oft widerspricht die Nachhaltigkeitsstrategie der Geschäftsstrategie des Unternehmens. In der Nachhaltigkeitsstrategie geht es um weniger - Emissionen, Ressourcenverbrauch, etc. - und in der Geschäftsstrategie um mehr - Umsatz, Produktion, etc. -. Vielmehr geht es darum, die Strategie und das Geschäftsmodell des Unternehmens nachhaltiger zu gestalten. Die Strategie des Unternehmens muss sich an den ESG-Kriterien messen lassen.

Business Driver für ESG

Die Erwartungen der Stakeholder an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sind deutlich gestiegen. Wer heute junge Menschen für einen Einstieg in das Unternehmen begeistern will, der muss mehr bieten als ein attraktives Gehalt. Junge Menschen, vor allem die Talente, die sich ihren Arbeitgeber aussuchen können, wollen sich mit dem Purpose des Unternehmens identifizieren können und schauen heute mehr auf die Reputation als auf den Namen. Das gleiche gilt mittlerweile für Geschäftspartner und Kunden. Aber es gibt einen weiteren Grund, der Unternehmen heute dazu zwingt, sich professionell mit der ESG-Thematik auseinander zu setzen: Die Europäische Kommission ist fest entschlossen, die europäische Wirtschaft zur nachhaltigsten Wirtschaft der Welt zu transformieren. Dazu wurde der Neue Green Deal der Kommission vorgestellt. Ein zentrales Instrument dieser Politik ist Sustainable Finance - der EU-Aktionsplan für nachhaltiges Finanzwesen. Ziel dieser Initiative ist es, die Kapitalströme hin zu nachhaltigen Unternehmen zu leiten. Zukünftig werden die Konditionen für die Finanzierung zunehmend abhängig sein von dem Nachhaltigkeitsranking des Unternehmens. Es ist zu erwarten,

dass Nachhaltigkeit Voraussetzung für ein Investment Grade Kreditrating werden wird.

Die drei wichtigsten Gründe für eine ESG-Strategie lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Ohne ESG-Performance sind Unternehmen zukünftig für viele Investoren nicht mehr investierbar.
2. Die Attraktivität des Unternehmens wird durch eine ESG-Strategie für viele Stakeholder, vor allem für Mitarbeiter und Investoren, erhöht.
3. Die ESG-Strategie ermöglicht den Unternehmen den Zugang zu Sustainable Finance (z.B. Green Bonds, Sustainable Bonds und Green Loans)

Strategie und Kommunikation bestimmen das ESG-Rating

Für Unternehmen in Deutschland ist der Weg zu einem ESG-Rating oft nicht sehr weit. Das liegt daran, dass Deutschland hinsichtlich der Kriterien, die für die Betrachtung der Nachhaltigkeit des Unternehmens herangezogen werden, aufgrund der existierenden Gesetze und Verordnungen sehr weit fortgeschritten ist. Die Gesetzgebung zum Umweltschutz ist in Deutschland recht stark ausgeprägt, so dass Unternehmen - wenn es um Themen wie Klimaschutz, Ressourcenknappheit oder Artenvielfalt geht - oft viele Detailinformationen vorzuweisen haben. Das gleiche gilt für soziale Themen wie Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter, Diversität, gesellschaftliches Engagement.

In der Frage der guten Unternehmensführung (Governance) ist oft ein großer Anpassungsbedarf zu beobachten. Das gilt für das Risiko- und Reputationsmanagement (Wirecard ist hier ein unrühmliches aktuelles Beispiel auf DAX-Ebene), die Besetzung und Wirkung der Aufsichtsgremien, Themen wie Compliance und Korruption. Bei all diesen ESG-Themen fehlt es in den Unternehmen oft an der strategischen Einordnung, an Konzepten, Maßnahmen und Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Ein gutes ESG-Programm mit konkreten Zielen und einer entsprechenden Einbettung in das operative Geschäft ist entscheidend. Solche Programme zu entwickeln ist die Aufgabe des Strategieprozesses. Der zudem Schwächen im Unternehmen aufdeckt, so dass man davon ausgehen kann, dass ein Unternehmen nach der Entwicklung einer ESG-Strategie ein besseres Unternehmen ist.

Das ESG-Rating

Wenn eine entsprechende Strategie entwickelt wurde, ist es empfehlenswert, sich um ein ESG-Rating zu bemühen. Dies erleichtert die Nutzung der Finanzierungsinstrumente, die die Sustainable Finance bieten. In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Anbieter von Nachhaltigkeitsratings im Markt etabliert.

Jüngst ist der Markt für ESG-Ratings in Bewegung geraten. Morningstar hat kürzlich Sustainalytics gekauft, CVC in EvoVadis investiert, das ESG-Geschäft von

RobecoSAM wurde Anfang des Jahres von S&P erworben. Zuvor wurde Moody's wesentlicher Aktionär von Vigeo Eiris und Oekom Research von dem Stimmrechtsberater ISS übernommen. Das verdeutlicht die künftige Bedeutung der ESG-Ratings. Sie werden wohl bald eine ähnliche Position einnehmen wie das Aktienresearch.

ESG-Ratings bewerten die nicht-finanzielle Leistung eines Unternehmens - Environmental, Social, Governance. Noch gibt es dafür keinen definierten Standard. Jede Ratingagentur verwendet ihre eigene - subjektive - ESG-Bewertungsmethodik. Die Ratings basieren in erster Linie auf öffentlich zugänglichen Daten und Berichten der Unternehmen, hinzukommen Fragebögen. Ratings können im Auftrag des Unternehmens oder unaufgefordert - z.B. im Auftrag von Investoren - durchgeführt werden. Eines ist klar: Fehlende ESG-Informationen wirken sich negativ auf das Urteil aus und diese Unternehmen fallen zunehmend bei Investoren durch das Raster.

Hier sollten vor allem kleine und mittlere Unternehmen aktiv werden. Die notwendigen ESG-Strategien und -Programme decken ein breites Spektrum von Themen ab, die traditionell nicht Teil der Finanzanalyse sind, aber als finanziell relevant gelten. Darunter z.B. wie Unternehmen auf den Klimawandel reagieren, wie sie Emissionen vermeiden, wie effektiv ihre Gesundheits- und Arbeitssicherheitspolitik ist, wie sie ihre Lieferketten managen, wie sie ihre Mitarbeiter behandeln und ob sie eine Unternehmenskultur haben, die Innovationen fördert. Nur wenn die Unternehmen diese Themen transparent machen durch ein professionelles Reporting, die Website und die Unternehmenskommunikation haben sie eine Chance, mit diesen Themen auch wahrgenommen zu werden. Deshalb ist die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der ESG Strategieentwicklung.

Klaus Rainer Kirchhoff

ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Kirchhoff Consult AG.

kirchhoff@kirchhoff.de





Nachhaltigkeitsengagement in der Schifffahrt

UMSTEUERN BRAUCHT ZEIT

Der Footprint globaler Transporte besitzen für die Nachhaltigkeit von Lieferketten eine hohe Bedeutung. Ein großer Teil der Rohmaterialien und Produkte reist auf dem Seeweg um die Welt. Zu den Nachhaltigkeitsbemühungen in der Schifffahrt und dem Beitrag der Finanzmarktakeure dazu fragte CSR MAGAZIN den Portfoliomanager bei der Danske Bank, Anders Grønning.

Das Interview mit Anders Grønning

CSR MAGAZIN: Der Schiffstransport spielt in globalen Lieferketten eine große Rolle. Welchen Anteil besitzen dessen CO₂-Emissionen an der Gesamtklimabilanz von Produkten?

Anders Grønning: Ja, der Transport per Schiff ist sehr wichtig für die globalen Lieferketten und der Transportweg mit der höchsten Energieeffizienz. Der Sektor trägt zu 2-3% der globalen CO₂-Emissionen bei, wenn er so weiter wächst wie zuletzt, könnte der Beitrag erheblich steigen.

Ein viel diskutiertes Problem ist der Schwefelgehalt. Warum werden in der Schifffahrt Treibstoffe mit einem hohen Schwefelgehalt eingesetzt?

Aus Erdöl, das an die Raffinerien geliefert wird, entstehen diese verschiedenen Produkte. Typischerweise ist der Schiffsdiesel von niedrigerer Qualität

als z.B. der Diesel für Autos. Schiffe haben eine Nutzungsdauer von 20 Jahren oder mehr, die Erneuerung der Flotten wird also eine ganze Weile brauchen.

Wie steht es um die gesetzliche Regulierung der Schifffahrt mit dem Fokus auf den Klimaschutz - und worauf kann sich die Branche einstellen?

Die International Maritime Organization (IMO) hat eine Strategie entwickelt, die darauf abzielt, die Treibhausgas-Emissionen bis 2050 um 50% verglichen mit denen von 2008 zu reduzieren. Die CO₂-Emissionen sollen bis 2050 um 70% reduziert werden. Die IMO Mitgliedsstaaten werden die einzelnen Maßnahmen dafür in den kommenden Jahren diskutieren. Dies wird weitreichende Veränderungen für die Schifffahrt mit sich bringen und Sektor-übergreifende Kooperationen und Investitionen erfordern, da die Ziele

mit den derzeitigen Technologien nicht erreicht werden können. Hier ist auch politische Unterstützung notwendig, um die Forschung und Innovationen zu fördern. Hier stehen aktuell EU-Programme wie „Horizon 2020“, „Connecting Europe Facility“ und „Interreg“ zur Verfügung.

Welche Perspektiven bestehen für einen klimafreundlicheren Schiffs-transport?

Der Schiffstransport konnte die Energieeffizienz in den vergangenen Jahren deutlich verbessern. Es wurde beispielsweise in die Elektrifizierung, größere Schiffe sowie bessere Rutenplanung investiert. Dieser Effekt lässt nun nach und dadurch erfordert es nun andere Maßnahmen. Um klimafreundlich zu werden, benötigt der Sektor ganz neue Technologien und Kraftstoffe, die noch gar nicht entwickelt worden sind. Die Reederei Maersk fokussiert sich dabei beispielsweise auf drei alternative Kraftstoffe: Alkohol, Biomethan und Ammoniak. Die Transformation erfordert eine Sektor-übergreifende Kooperation, bei der Motorenhersteller eine wesentliche Rolle spielen. Heute existiert die notwendige Technologie noch nicht, ich bin jedoch davon überzeugt, die von mehreren Reedereien ausgegeben Zielsetzungen auch das große Ziel der Klimaneutralität 2050 ermöglichen werden. Dies bedeutet, dass das gesamte Portfolio bis dahin ausgewechselt sein muss und ab 2030 die ersten neuartigen Schiffe ausgeliefert sein müssen.

Wer kann in der Branche als Vorreiter First Mover“ gelten?

Es hängt davon ab, wie man „First Mo-



Anders Grønning

ver“ definiert. Maersk ist Vorreiter in Bezug darauf, dass es als erstes Transportunternehmen eine Strategie, im Jahr 2050 Co2-neutral zu sein, ausgegeben hat. Hapag Lloyd waren die ersten, die eine Technologie entwickelten, bestehende Schiffe auf die Nutzung von LNG umzurüsten. Dies hilft die Schwefelemissionen zu reduzieren, verursacht jedoch weiter Treibhausgase und kann daher nur als mittelfristige Lösung betrachtet werden.

Mehrere Banken - darunter Ihr Haus - haben die „Poseidon-Prinzipien“ eingeführt. Was steckt dahinter?

Die „Poseidon-Prinzipien“ verfolgen das Ziel, einen weiteren Anreiz für den Sektor anzubieten, seine Co2-Emissionen durch Datenaustausch, Benchmarking und einheitliches Berichtswesen zu senken. Aus meiner Sicht wäre es sinnvoll, die Kreditkonditionen bei den jeweiligen Transportunternehmen nach deren Emissionen zu staffeln.

Vielen Dank!



Komplexität und Nachhaltigkeit managen

DIGITALE ANSÄTZE FÜR EINE TRANSPARENTE LIEFERKETTE

Mit der wachsenden globalen Verflechtung von Unternehmen geht deren größer werdender Verantwortungsraum für ökologische, soziale wie menschenrechtliche Auswirkungen einher, die in Verbindung mit ihren Tätigkeiten stehen. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und die Einhaltung von Normen sind Forderungen, die Investoren, Verbraucher, Aufsichtsbehörden sowie Umwelt- und Menschenrechtsgruppen in Form von unternehmerischen Sorgfaltspflichten an Unternehmen verlangen - im Zusammenhang mit der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien.

Von Frank Ebinger

Entsprechend entstehen weltweit gerade in Rekordzeit neue Standards und gesetzliche Regelungen zur unternehmerischen Verantwortung, die menschenrechtliche Sorgfaltspflichten, den Klimaschutz oder auch die Einführung einer Kreislaufwirtschaft adressieren. Nicht nur in Deutschland wird über ein Sorgfaltspflichtengesetz debattiert. Wie kürzlich eine Studie für die EU-Kommission mit dem Titel "Developments in due diligence" zeigt, steht diese Entwicklung in einer Linie mit einem global zu beobachtenden Trend.

Lieferketten im Wettbewerb

Diese Forderungen treffen auf eine Komplexität heutiger Wertschöpfungsketten, die das Ergebnis jahrzehntelang zunehmender globaler Verflechtung sind. Der in den letzten Jahrzehnten anwachsende Outsourcing-Trend, bei dem Unternehmen verstärkt in Schwellenländern produzieren lassen, hat zu einer Verflechtung und einem Wettbewerb geführt, der inzwischen nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen ausgetragen wird, sondern zwischen ganzen Lieferketten. Komplexe Wertschöpfungsketten erstrecken sich über vielzählige Wertschöpfungsstufen und

Tausende von Lieferanten. Bei der Herstellung ihrer Produkte beziehen Unternehmen Rohstoffe, Teile, Komponenten, Module und Materialien aus Hunderten von Ländern auf der ganzen Welt, die unter einer Vielzahl ökologischer, sozialer und politischer Kontexte hergestellt wurden. Daneben erhöhen kurze Produktlebenszyklen und eine zunehmende technologische Entwicklung die Risiken und Unsicherheiten in globalen Wertschöpfungsketten zusätzlich.

Digitalisierung als Antwort auf Komplexität

Diese enorme Komplexität von Wertschöpfungsketten stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Meist liegen Risiken und Probleme in der Tiefe der Wertschöpfungskette verborgen. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, werden in digitalen Ansätzen große Chancen für mehr Transparenz und Kontrolle und eine differenzierte Aufbereitung und Verwertung großer Datenmengen gesehen. Viele Diskussionen um Digitalisierung und die damit verknüpften Potentiale versprechen, dass künftig Informationen teilbar und auf Knopfdruck verfügbar sein könnten. Es könne eine Transparenz geschaffen werden, die zum Nutzen aller bei der effizienten Abarbeitung gesellschaftlicher Problemfelder oder unternehmerischer Herausforderungen unterstützt. Hierdurch wird ein dynamisch orientiertes nachhaltiges Wertschöpfungskettenmanagement möglich, das analytische Vergleiche zu Materialien, Branchen, Ländern und Themen zulässt.

Daten und Informationen sind zwar in der Regel in allen Unternehmen der Wertschöpfungskette in enormen Mengen vorhanden. Im Detail ist aber das Daten- und Informationsmanagement nicht so einfach, wie es an verschiedenen Stellen immer wieder suggeriert wird. Digitale Anwendungen stoßen auf Grenzen, wenn die Systemkompatibilität oder Datenstruktur nicht gegeben ist. Meist ist eine Fülle von Daten in verschiedenen Formaten und Strukturen vorhanden, die obendrein aus unterschiedlichen Informationssystemen stammen. Noch immer werden sie vielfach manuell erfasst, was einen hohen personellen Aufwand erfordert. Zudem bestehen häufig größere Intransparenzen in Wertschöpfungsketten, die davon herühren, dass Daten von Unterlieferanten nicht vorliegen, da entweder kein direkter Kontakt besteht, diese ihre Daten nicht teilen wollen oder sie nicht digital agieren.

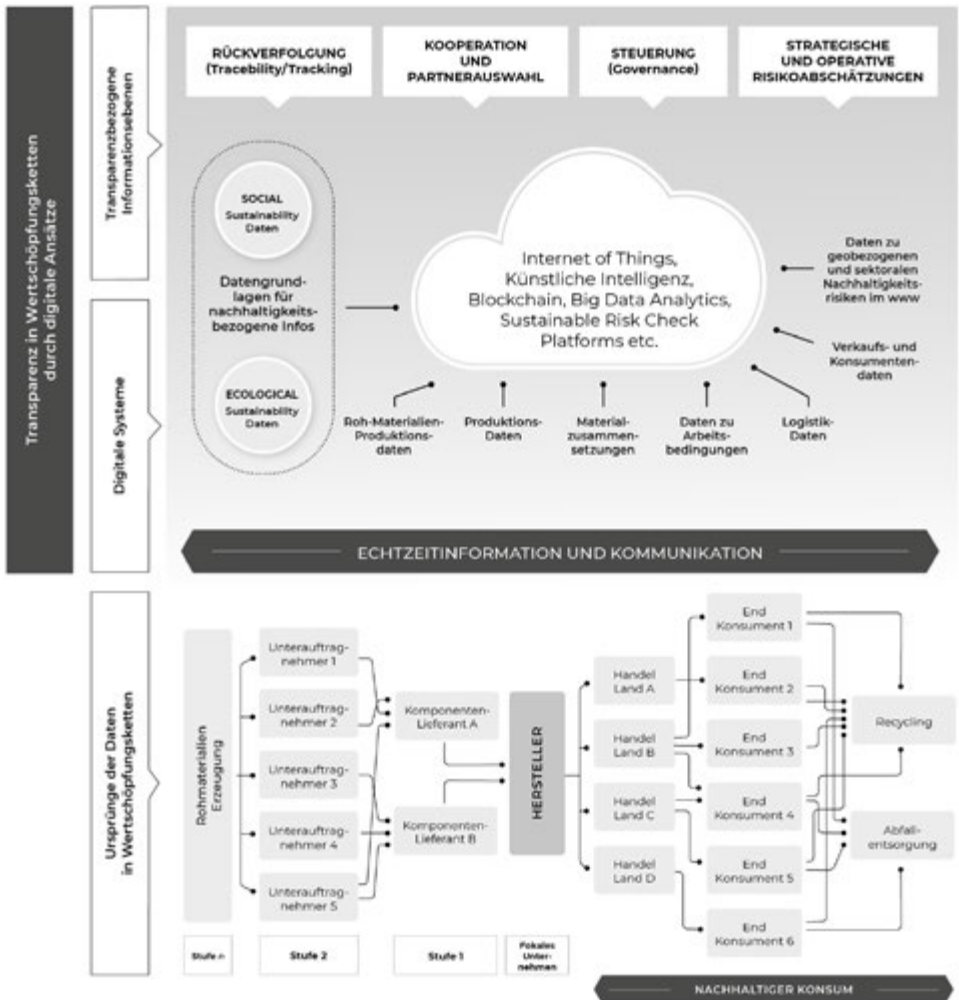
Datenstrukturierung als Herausforderung

Daten sinnvoll zu strukturieren, zu organisieren und zu entscheiden, welche Daten weitergegeben werden sollen bzw. müssen, stellt eine entsprechend große Herausforderung dar. Zudem vergrößert sich durch die Fluktuation bei Lieferanten die Dynamik der Alterung von Daten. Eine Überforderung ist schnell erreicht und kann gar zu Entscheidungsblockaden führen. Deswegen ist die Frage besonders wichtig, für welche strategischen Entscheidungsgrundlagen die Wertschöpfungskettentransparenz dient.

Im Rahmen einer internen Studie haben wir am Nuremberg Campus of Technology (NCT) zunächst vier Managementfelder für eine transparente und nachhaltige

STAKEHOLDER INTERESSEN & ERWARTUNGEN

Nachhaltigkeitsberichterstattung | Lebenszyklusbetrachtungen | Informationen zur nachhaltigen Produktion | Grundlagen für Zertifizierungen und Labeling | Standardisierte Produktdeklarationen | Bildung/Bewusstseinsförderung zu relevanten Nachhaltigkeitsaspekten



SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

Lieferkette herausgearbeitet:

1. Nach dem Motto „achte wer sich länger bindet“ ist es für erfolgreiche und resiliente Wertschöpfungsketten wichtig, die richtigen Kooperationen und die Partnerauswahl zu organisieren.

2. Für Unternehmen, deren Produkte oder einzelnen Produktbestandteile besondere umweltbezogene oder menschenrechtliche Risiken bei der Herstellung oder der Gewinnung einzelner Rohstoffe bergen, kann die Rückverfolgung in der Lieferkette eine wichtige Funktion sein.

3. Strategische bzw. operative Risikoabschätzungen werden wichtig, um sektor- und regionenspezifische Problemlagen zu kennen und dann grundsätzliche Sourcingentscheidungen zu treffen. Schließlich sollen digitale Lösungen eine möglichst umfassende Steuerung (Governance) der Wertschöpfungskette ermöglichen.

In einem zweiten Schritt sondierten wir im Rahmen einer Literatur- und Internetrecherche digitale Lösungsansätze, die auf die Transparenz nachhaltiger Wertschöpfungsketten zielen. Viele dieser technischen Ansätze befinden sich noch im Pilotstadium, andere sind bereits breit in ihrer Anwendung. Es zeigt sich, dass hierbei von den Lösungsanbietern sehr unterschiedliche technologische Ansätze verwendet werden.

Beispiele sind der stark gehypte Blockchain-Ansatz, Cloud-basierte Lösungen oder auch sogenannte Big-Data-Ansätze, die mittels Algorithmen Informationen zur Verfügung stellen, denen Potenziale für Wertschöpfungskettentransparenz und -kontrolle zugeschrieben werden. Bereits diese erste Analyse bestehender digitaler Ansätze zeigt, dass sich der Markt zwar dynamisch entwickelt, aber eher durch einzelne Initiativen und Ansätze getrieben wird. Die bisherigen Lösungsansätze befinden sich vielfach noch in der Erprobungsphase oder bieten nur eingeschränkte Lösungen. Umfassende Steuerungsansätze fehlen vielfach. Deshalb ist es sinnvoll, bestehende digitalen Ansätze vor dem Hintergrund der oben abgeleiteten Entscheidungsfelder zu betrachten.

Kooperation und Partnerauswahl

Auch im Bereich des Kooperationsmanagements haben sich unterschiedliche Plattform-Lösungen entwickelt, die beim Lieferantenmanagement unterstützen, z. B. durch webbasierte Ansätze beim Management von Code of Conducts, Self-Assessments, Evaluation und Benchmarking, Auditierung oder Monitoring und Entwicklung. Beispiele hierfür sind die Plattform EcoVadis oder die Plattform Fair Factories Clearinghouse, die speziell für die Textilbranche verschiedene Hilfsmittel - etwa für shared-Audits - zur Verfügung stellt. Getestet werden aktuell beispielsweise auch cloudbasierte Datenbanken, um ein akteursorientiertes „Supply Chain Mapping“ zu ermöglichen. Beispielsweise hilft der Ansatz von Sustainable bei der Identifizierung von Akteuren, indem Wertschöpfungsnetzwerke durch

das anonymisierte Offenlegen von Zuliefererstrukturen der beteiligten Unternehmen die Wertschöpfungskette und ihre Strukturen transparent werden lassen. Die Cloud-Plattform visualisiert die Wertschöpfungskette (multi-tier-Transparenz) und unterstützt bei der Rückverfolgbarkeit bis zum Ursprung.

Einen etwas anderen Ansatz verfolgt das Unternehmen Scoutbee. Es verwendet eine KI-basierte Softwarelösung, die auf Big Data unterschiedlicher Quellen zurückgreift, um Unternehmen bei der Lieferantensuche zu unterstützen und tiefgreifende Marktinformationen zu bieten. Wiederum andere Ansätze beschäftigen sich mit der Weitergabe von Informationen wie Auditergebnissen durch die Förderung von Blockchain-Technologie in ersten Pilotprojekten, um das Risiko der Manipulation innerhalb der geteilten Daten zu reduzieren.

Rückverfolgung (Traceability/Tracking)

Im Bereich der Rückverfolgung - z. B. von Rohstoffeigenschaften, die dann auch im Endprodukt nachgewiesen werden können - existieren bereits verschiedene Ansätze. So bieten verschiedene Anbieter wie beispielsweise Accenture, IBM Vinturas, iPoint/better chain oder Minespider Blockchain-gestützte Rückverfolgungsansätze an, die beispielsweise eine „Mineral Supply Chain Due Diligence“ ermöglichen. Da die Blockchain-Technologie sich auf einzelne Transaktionen skalieren lässt und sicherstellt, dass einmal verifizierte Daten nicht mehr geändert oder manipuliert werden können, sind beispielsweise einzelne Produkte von ihren Ursprungsmaterialien bis hin zum Endprodukt transparent rückverfolgbar. Blockchains bieten für Transaktionen eine gemeinsam genutzte, abgesicherte und unveränderbare Aufzeichnung von Informationsflüssen. Allerdings müssen die eingespeisten Daten dennoch auf Plausibilität und Richtigkeit geprüft werden. Aber es lässt sich leicht nachvollziehen, von wem und wann diese Daten stammen.

Das Schweizer Startup-Unternehmen Haelixa bietet einen anderen Ansatz der Rückverfolgbarkeit an. Die von ihnen entwickelte Produktmarkierungstechnologie, die einen rückverfolgbaren physischen Marker mit spezifischen Informationen auf Rohstoffen aufbringt, kann über den gesamten Verarbeitungsweg verfolgt werden und ist auch im Endprodukt mitsamt seiner Information auslesbar. In Verbindung mit digitalen Technologien lässt sich sogar ein zertifizierbares Tracing-/Trackingsystem aufbauen.

Ansätze zur strategischen und operativen Risikoabschätzungen

Zur strategischen und operativen Risikoabschätzung existieren bereits vielfältige digitale Ansätze, die häufig als Plattformlösungen angeboten werden. Es scheint sich herauskristallisiert zu haben, dass es zur Einschätzung von Risiken sinnvoll ist, in gemeinsamer Initiative mit anderen Unternehmen der Branche oder darüber hinaus Einschätzungen vorzunehmen. Die entstandenen Plattformen basieren entsprechend meist auf der Zusammenarbeit von Unternehmen, Unternehmensverbänden und vereinzelt auch auf der Unterstützung von Nichtregierungsorganisa-

tionen und Ministerien. Die Analysen in einzelnen Sektoren oder aber über die Sektorengrenzen hinaus werden auf der Datengrundlage der Partnerorganisationen erstellt und identifizieren sektorspezifische oder -übergreifende Nachhaltigkeitsrisiken. So kann beispielsweise der CSR Risk Check, der von MVO Nederland entwickelt und durch das Holländische Außenministerium gefördert wurde, Risiko-Informationen für importierende oder im Ausland produzierende Unternehmen zur Verfügung stellen, die auf Basis von mehr als 2.750 Datenquellen bewertet wurden (siehe Beitrag dazu in diesem Magazin). Ein anderes Beispiel stellt die Initiative “Drive Sustainability” (DS) dar, die auf einer Partnerschaft von zehn Autoherstellern beruht. Diese branchenorientierte Plattformlösung wurde gebildet, um durch Risikoanalysen zu 37 Materialprofilen und entsprechende „heat maps“ zu sozialen oder ökologischen Risiken, Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit in der gesamten Automobilzulieferkette zu identifizieren.

Unternehmen können sich aber auch auf individueller Ebene mit den Risiken in ihren Wertschöpfungsketten auseinandersetzen. Beispielsweise bieten das Unternehmen Riskmethods oder auch IBM Supply Chain hier Lösungen an, die auf künstlicher Intelligenz, Big Data Analytics und Blockchain basierter End-to-End-Supply-Chain-Transparenz beruhen und die Vorhersage von Unterbrechungen und die Identifizierung von Risiken in Wertschöpfungsketten zum Ziel haben.

Steuerung (Governance)

Die Steuerung bzw. das Management von nachhaltigkeitsorientierten Wertschöpfungsketten erfordert letztlich einen Mix aus verschiedenen digitalen Methoden und Technologien, wie z. B. die Kombination von Blockchain und cloudbasierter Anwendungen, die mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz entsprechende Informationen zusammenführen. Hier bietet EcoVadis eine mögliche Lösung an.

Letztlich müssen Unternehmen aus den oben genannten Ansätzen in Verbindung mit der unternehmensinternen Datenarchitektur einen individuellen Ansatz entwickeln und mit ihren eigenen spezifischen Notwendigkeiten und datentechnischen Voraussetzungen sowie denen der Partner anpassen.

Der Text beruht teilweise auf dem demnächst erscheinenden Beitrag: F. Ebinger und B. Omondi: Transparenz und Digitalisierung in nachhaltigen Wertschöpfungsketten - Ansätze für ein erfolgreiches CSR-Management, in: A. Hildebrandt und W. Landhäußer (Hrsg.), CSR und Digitalisierung, 2. Aufl., Management-Reihe Corporate Social Responsibility.

Prof. Dr. Frank Ebinger

hat eine Forschungsprofessur für Nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement an der Technischen Hochschule Nürnberg inne.
frank.ebinger@th-nuernberg.de





Das Sorgfaltspflichtengesetz

CHANCE ZUM DIALOG AUF AUGENHÖHE

„Wirtschaftsverbände wollen Lieferkettengesetz aushöhlen“. „Lieferkettengesetz droht zur Farce zu werden“ – so war es im Spätsommer 2020 in den Medien zu lesen. Der öffentliche Streit zwischen Wirtschaftsvertretern und zivilgesellschaftlichen Organisationen entzündet sich vor allem an zwei Punkten: Werden Unternehmen für Verstöße in ihrer Lieferkette in die Haftung genommen? Und ab welcher Größe sollen Unternehmen vom neuen Gesetz betroffen sein?

Ein Perspektivwechsel von Carolin Friedrich

Natürlich wäre eine Haftung das kraftvollste Element, um das Thema „nachhaltige Lieferketten“ nicht nur in der CSR-Abteilung und beim Einkauf, sondern auch in Risikomanagement und Compliance auf die Agenda zu rufen. Dies hätte vor allem für große Konzerne Folgen, denn die Wahrscheinlichkeit, dass Haftungsansprüche geltend gemacht werden, wird sicher mit zunehmender Unternehmensgröße eher steigen.

Der blinde Fleck in der Diskussion

Doch ein zentraler Aspekt kommt in der Diskussion bislang viel zu kurz: Nicht nur die deutschen Unternehmen stehen mit dem Sorgfaltspflichtengesetz vor neuen Managementaufgaben – insbesondere die Zulieferer werden Kompetenzen und Strukturen aufbauen müssen, um den Transparenzanforderungen aus Deutschland zu genügen. Und dies im Idealfall unternehmensübergreifend, denn die Erfahrung der letzten Jahre bei der Durchsetzung von sozialen und ökologischen Mindeststandards hat gezeigt, dass die Einzelabfrage weder für Auftraggeber noch für Produktionsbetriebe ein wünschenswerter Weg ist. Das macht deutlich: Wenn wir es ernst meinen, geht es nicht ohne einen Dialog auf Augenhöhe mit den Produktionsländern.

Was ich in Bangladesch gelernt habe

In den vergangenen anderthalb Jahren bin ich als Nachhaltigkeitsberaterin sieben Mal im Auftrag der GIZ nach Bangladesch gereist. Meine Aufgabe lautete: Ein Nachhaltigkeitsreporting für lokale Verbände der Textilindustrie aufzubauen und sechs Pilotunternehmen aus Bangladesch auf dem Weg zu ihrem ersten GRI-Bericht zu begleiten. Bei der Arbeit vor Ort habe ich vor allem drei Dinge gelernt:

1. Die Rolle der Verbände ist nicht mit Europa vergleichbar. Nach der Katastrophe von Rana Plaza und unter dem Druck der europäischen Textilunternehmen mussten die Textilverbände in Bangladesch Know-how und Personal aufbauen, um die Vorgaben des „Accords on Fire and Building Safety in Bangladesh“ zu überwachen. Heute beraten diese Verbände ihre Mitgliedsfirmen bei der Einführung neuer sozialer und ökologischer Standards, überwachen deren Einhaltung und schulen Führungskräfte und Arbeiter.

2. Das drängendste Problem ist nicht eine fehlende Gesetzgebung in Bezug auf soziale und ökologische Standards, sondern der Vollzug und die Kontrolle der bestehenden Gesetze. Diese laxe Handhabung ist nicht im Sinne der lokalen Unternehmen, die ins Ausland exportieren. Schließlich müssen sie internationale Umwelt- und Sozialstandards einhalten.

3. Luftverschmutzung, Vermüllung, sinkende Wasserspiegel und extreme Wetterereignisse machen die Bevölkerung krank, halten sie in Armut und hemmen die wirtschaftliche Entwicklung. Das kann niemand im Land mehr übersehen. Entsprechend steigt die Zahl derer, die sich für eine nachhaltige Entwicklung ihres Landes stark machen – seien es zivilgesellschaftliche Akteure, Unternehmen, Verbände oder die junge Generation.

Ein Katalysator für Veränderung vor Ort

Schon heute interessiert sich der Finanzmarkt dafür, ob die Unternehmenstätigkeit in den Produktionsländern Einfluss auf den Geschäftserfolg haben kann. Die Global Reporting Initiative berücksichtigt diese Fragen ebenfalls bei der aktuellen Überarbeitung ihrer Standards. Das Lieferkettengesetz wird dazu führen, dass noch mehr deutsche Unternehmen schnell Antworten auf Fragen wie diese finden müssen: Wie kann eine Risikoermittlung für die Produktionsländer aussehen, die belastbar ist und zugleich effizient? Kann jedes Unternehmen selbständig überprüfen, ob die Präventionsmaßnahmen vor Ort wirksam sind? Bedeutet die gesetzliche Vorgabe zur öffentlichen Berichterstattung, dass ein Berichterstattungsstandard angewendet werden muss?

Das Lieferkettengesetz hat das Potenzial, über die gesamte Lieferkette hinweg einen Dialog zwischen den Stakeholder-Gruppen anzustoßen. Aus meiner Sicht bietet dies die Chance, die bereits begonnene Transformation in Produktionsländern wie Bangladesch weiter zu beschleunigen. Folgende Ideen möchte ich in die Diskussion einbringen:

- *Länder- und branchenbezogene Risikostudien erstellen:* Wäre es nicht von Nutzen für deutsche Unternehmen, wenn lokale Verbände Risikostudien mit aussagekräftigen Informationen und Daten erstellen und Aktualisierungen anbieten? Steckt darin auch eine Geschäftschance für Verbände in den Produktionsländern?

- *Reportingkompetenz in der Lieferkette aufbauen:* Es ist absehbar, dass die Datenabfrage nicht nur bei direkten Lieferanten, sondern auch in der tieferen Lieferkette zunehmen wird. Diese Unternehmen müssen dabei unterstützt werden, wichtige Kennzahlen (z.B. Unfälle, Wiedergutmachungszahlungen, Versicherte, Beschwerden, Managementsysteme für Umwelt-, Arbeitsschutz und Gebäudesicherheit) zu erheben und darüber Bericht zu erstatten. Dieses Thema sollte zügig auf die Agenda von Capacity-Building-Programmen in den Produktionsländern gesetzt werden. Die lokalen Verbände und Berater könnten hier wichtige Umsetzungshilfen leisten.

- *Stakeholder-Dialoge und Wirksamkeitsprüfungen bündeln:* In Bangladesch wurde im Juni 2020 der RSC (Readymade Sustainability Council) als Nachfolger des „Accords on Fire and Building Safety in Bangladesh ins Leben“ gerufen. Im RSC sind neben Fabrikbesitzern und Verbänden auch internationale Textilmarken, Gewerkschaften und internationale Organisationen vertreten. Eigentlich eine ideale Plattform, um branchenweite Stakeholderdialoge durchzuführen und über den Aufbau von Beschwerdemechanismen und die gemeinsame Umsetzung von Wirksamkeitsprüfungen nachzudenken.

All dies kann jedoch nur gelingen, wenn Politik und Geberorganisationen die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit in den Produktionsländern weiter fördern und Strukturen etablieren, die Glaubwürdigkeit und Transparenz sicherstellen.

Zeigen, dass es geht

Aktuelle Studien weisen darauf hin, dass Unternehmen, die sich bereits in der Vergangenheit für eine nachhaltigere Lieferkette eingesetzt haben, besser mit der Corona Krise umgehen konnten. Das allein müsste doch Argument genug sein, damit wir beim Sorgfaltspflichtengesetz endlich nicht mehr nur auf die Probleme, sondern vor allem auf die Chancen schauen – Chancen für die Abnehmer in Europa ebenso wie für die Produktionsunternehmen. Ich habe in Bangladesch den Eindruck gewonnen, dass die Unternehmen vor Ort mehr als bereit sind zum Dialog und zur Veränderung. Sind wir – Politik, Geberorganisationen und Unternehmen – es auch?

Vielen Dank an Dr. Sibyl Anwander von Anwander Consulting für die fachliche Durchsicht und meiner Kollegin Jana Kruse für die redaktionelle Bearbeitung.

Carolin Friedrich

ist Senior Beraterin bei Stakeholder Reporting GmbH und leitet das Berliner Büro.

carolin.friedrich@stakeholder-reporting.com



Schulungen in der Lieferkette via Tablet

DIGITALE ZUGÄNGE IN CORONA-ZEITEN

2018 gründete Sonja Westphal in Berlin das Unternehmen Sustify mit einem fünf-köpfigen Team. Mit digitalen Medien lassen sich Mitarbeiter in Zulieferbetrieben weltweit schulen. Sustify bietet mit dieser Idee gerade in Pandemie-Zeiten ein interessantes Angebot. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

Sonja Westphal im Interview

CSR MAGAZIN: Frau Westphal, was gab den Ausschlag für die Gründung von Sustify?

Sonja Westphal: Auf meinen Reisen nach Asien habe ich gesehen, wie es dort in produzierenden Betrieben aussieht. Ich habe Flüsse gesehen, die aufgrund des schwimmenden Abfalls kaum noch als solche zu erkennen waren. In Indien etwa erleben Sie einen großen Kontrast zwischen den schönen Stränden in Goa und den müllbelasteten Slums in Mumbai. Bei uns in Deutschland gelten hohe Umwelt- und Produktionsstandards und wir haben einen großen Teil der Produktion für unsere Märkte ins Ausland verlagert.

In Asien habe ich auch solche Fabriken kennengelernt, in denen deutsche Unternehmen Verantwortung für ihre ausgelagerte Produktion übernehmen. Allerdings fehlt es häufig an einer Messbarkeit der Investitionen in die Nachhaltigkeit. Die Unterschrift unter einen Code of Conduct oder ein jährlicher Besuch sind schön - aber kein Grant für das, was tatsächlich in der Produktion geschieht.

So kam ich zu den Themen „Digitalität“ und „Trainings in der Lieferkette“. Digitale Trainings haben manche Vortei-

le, wenn es um die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit in Lieferketten geht: Mitarbeitende erleben unmittelbar, was in ihren Unternehmen geschieht. Und digitale Zugänge zu ihnen bleiben selbst in Zeiten des Corona-Lockdowns erhalten. Bei digitalen Schulungen lässt sich auch aus Deutschland nachvollziehen, wer teilgenommen hat und wie erfolgreich ein Schulungsprogramm verlief. Das ist sonst bei Mitarbeiterschulungen nicht einfach, denn die beauftragenden Firmen sitzen in Deutschland und die Schulungen geschehen weit entfernt.

Ein solcher innovativer Ansatz wird einiges an Herausforderungen mit sich bringen. Anfangs habe ich nebenbei an dem Konzept gearbeitet und schnell gemerkt: Nebenbei geht das nicht. 2018 gründete ich das Unternehmen Sustify und jetzt geht es mit voller Kraft vorwärts.

Wir verfolgen einen Bootstrapping-Ansatz, der ohne externe Gründungsfinanzierung auskommt, und steigen deshalb so schnell wie möglich in das operative Geschäft ein. Wir haben nun die Proof of Concept-Phase hinter uns gelassen. In zahlreichen Iterationen und User Tests konnte das Produkt immer weiter verbessert werden, so dass wir nun

bereit sind, auch in andere Länder und Industrien zu skalieren.

Bisher gibt es wenig Erfahrungen mit bildungsfernen Zielgruppen in Asien. Was bedeutet es etwa, wenn ein Analphabet ein Tablet nutzt? Wie erklärt man die Bedeutung von Symbolen? Zudem gibt es auch ‚digitale Analphabeten‘: In China nutzen inzwischen viele Menschen ein Smartphone, in Indien sieht das aber noch anders aus. Unsere Trainings berücksichtigen die verschiedenen Ausgangssituationen, denn wir wollen inklusiv arbeiten und niemanden ausschließen.

Ihr Schulungstool ist für den Einsatz in der Textilindustrie konzipiert? Oder lässt es sich auch in anderen Branchen anwenden?

Unsere digitalen Kurse sind so gestaltet, dass sie in jeder personalintensiven Industrie für eine bildungsferne Zielgruppe Anwendung finden können. Die Textilbranche findet sich regelmäßig in den Medien wieder. Was ich dort und in anderen Branchen in Asien gesehen habe, zeigt mir, dass die Textilproduktionsstätten in Sachen Nachhaltigkeit inzwischen weit voraus sind - weil der Druck da ist. In Asien bin ich an manchen metallverarbeitenden oder chemischen Betrieben vorbeigekommen - und da stand die Luft vor Chemikalien. Hier gibt es noch viel zu tun.

Was die Branchen betrifft, so haben wir inzwischen auch Volkswagen als Kunden gewonnen und sind Teil des Incubator Programms, in dem innovative Startups unterstützt werden und wofür Sustify als Representant für Nachhaltigkeit in der Lieferkette eine Wild Card



gewonnen hat.

Wie sehen die digitalen Trainings ganz praktisch aus?

Die Schulungen werden in den Fabriken innerhalb der Arbeitszeit durchgeführt - wenn es im Unternehmen und bei dem Mitarbeiter gerade passt. Den Fabriken stellen wir dazu einen Satz Tablets zur Verfügung. Pro Teilnehmer sind über einen Zeitraum von sechs bis acht Wochen 15 Minuten pro Woche einzuplanen, damit sie auf diesen Tablets selbständig das Schulungsprogramm absolvieren können.

Die Kosten für die Software übernehmen deutsche Unternehmen. Uns geht nicht um ein klassisches, textbasiertes eLearning-Tool, sondern um ein nutzerfreundliches Angebot, das die breite Masse der Arbeiterinnen und Arbeiter ihrem Kenntnisstand eine Ebene höher hebt. Dazu arbeiten wir stark mit Illustrationen und Fotos. Sustify entwickelte ein Content-Management-System, so dass Content mit relativ geringem Aufwand an verschiedene Industrien

angepasst werden kann.

Am Anfang erfolgt die Registrierung über einen Link, das dauert etwa zwei Minuten und jeder weitere Login erfolgt dann sehr einfach über die Gesichtserkennung, basierend auf Machine learning. Insgesamt ist die User Experience sehr einfach und intuitiv, und gleichzeitig sehr interaktiv: So werden etwa Bilder in Kategorien gezogen und es gibt dazu Erklärungen, die man auch mehrmals hören kann. Wir erleben, dass diese Schulungen den Arbeiterinnen und Arbeitern Spaß machen und dass sie stolz sind teilzunehmen. Und das spricht sich dann in den Fabriken herum.

Aus unseren bisherigen Erfahrungen haben wir manches gelernt: So zeigten wir den Schulungsteilnehmern zunächst einen Fortschritts-Button und das hat sie unter Druck gesetzt. Jetzt sollen die Teilnehmenden mit der Haltung lernen können: Du hast 15 Minuten Zeit, nutze sie und mache das Beste daraus.

Wichtig ist uns, dass die Firmen und ihre Arbeitnehmer verstehen: Wir sind keine Auditoren, es geht nicht um Prüfungen. Es geht darum, eine Fabrik und deren Arbeiterschaft weiterzuentwickeln.

Welche Inhalte lassen sich durch diese digitalen Trainings vermitteln?

Ursprünglich wollten wir alle drei Säulen der Nachhaltigkeit abdecken, allerdings besteht im sozialen Bereich die größte Nachfrage: Wir bieten Kurse zum Brandschutz sowie zu Hygiene- und Gesundheitsthemen - auch unter Berücksichtigung von Infektionsrisiken

während einer Pandemie. Derzeit arbeiten wir an einem Kurs zu Arbeitsstandards und Beschwerdemechanismen. Arbeiterinnen und Arbeiter sollten verstehen, wann Beschwerden gerechtfertigt sind und wie sie selbst an Lösungen zu Problemen mitwirken können.

Geplant sind auch Kurse im Umweltbereich - etwa zu Energieeffizienz und Abfallvermeidung - sowie zu ökonomischen Themen wie Produktivität. Wir gehen da pragmatisch vor und reagieren auf Nachfrage, denn der Aufbau eines Kurses ist mit erheblichen Investitionen verbunden. Zunächst wollen wir mit den bestehenden Kursen weitere Marktanteile gewinnen und zusätzliche Branchen erreichen. Wir sind Social Entrepreneure und wollen Impact erreichen und uns nicht verzetteln.

Digitale Technologien ermöglichen eine umfassende Datenanalyse. Wie gehen Sie damit in Ihren Schulungsprogrammen um?

Die Teilnahme an den Schulungen ist transparent: Manager können sehen, wer teilnimmt. Ergebnisse aus den Trainings werden aggregiert und anonymisiert ausgewertet. Erkennbar wird so: Wie war das Wissen am Anfang? Was hat sich verbessert? Was bereitet die größten Schwierigkeiten? Was war individuell der größte Lernfortschritt?

Am Ende gibt es ein Zertifikat für die Teilnehmenden und einen Score für die Fabrik. Unternehmen brauchen verlässliche Daten für ihre Nachhaltigkeits-Berichterstattung. Die wollen wir ihnen liefern.

Herzlichen Dank für das Gespräch!



Sicherheitsgesetz in Hongkong

WIE UNTERNEHMEN AUF DIE BEDROHUNG DER FREIHEIT REAGIEREN

Entwicklungen in Hongkong bewegen viele im Westen. Als „Gesichter der Demokratiebewegung“ stellen sich die jungen Aktivisten Joshua Wong und Glacier Kwong gegen den zunehmend autoritären Einfluss Chinas auf der Inselmetropole, der bei ihrer Übergabe an China 1997 für 50 Jahre Meinungs- und Versammlungsfreiheit gewährt wurden. Seit Ende Juni erlaubt ein von China verabschiedetes sogenanntes Sicherheitsgesetz den Behörden ein hartes Vorgehen gegen alle Aktivitäten in Hongkong, die nach ihrer Auffassung die nationale Sicherheit Chinas bedrohen. Wie schützen westliche Unternehmen ihre Mitarbeiter dort?

Von Achim Halfmann

Wer in China Geschäfte tätigen will, sollte sich mit Kritik an der Staatsführung zurückhalten. Im Oktober 2019 entschuldigte sich das französische Luxusmodehaus Dior bei China für eine Karte ohne die Insel Taiwan. Im Dezember nahm der chinesische Staatssender CCTV nach Kritik von Ex-Nationalspieler Mesut Özil an der Uiguren-Verfolgung ein Spiel von dessen Mannschaft FC Arsenal aus dem Programm. Im August 2019 hatte der Chef der in Hongkong ansässigen Fluggesellschaft Cathay Pacific, Rupert Hogg, seinen Rücktritt eingereicht, nachdem die Luftfahrtbehörde der Volksrepublik die Airline angewiesen hatte, Teilnehmer der Proteste in Hongkong weder auf Flügen Richtung Festland-China noch durch den chinesischen Luftraum als Mitarbeiter einzusetzen. In Hongkong kam das sogenannte Sicherheitsgesetz inzwischen mehrfach zur Anwendung.

„Klima der Angst und der permanenten Bedrohung“

Aus westlichen Unternehmen sind dazu verhalten Stimmen zu hören. Anders ist das bei zivilgesellschaftlichen Organisationen. Im September schloss die deutsche Friedrich-Naumann-Stiftung ihr Büro in Hongkong. Wegen des Sicherheitsgesetzes könne die Stiftung die Sicherheit ihrer Mitarbeiter nicht mehr garantieren, teilte die FDP-nahe Stiftung mit: „In Hongkong herrscht heute ein Klima der Angst und der permanenten Bedrohung“. Wer sich in Hongkong für Demokratie und für Freiheit einsetze, begeben sich in Gefahr. „Diesem Risiko können und wollen wir unsere Mitarbeiter und Partner nicht aussetzen“, erklärte Karl-Heinz Paqué, Vorstandsvorsitzender der Friedrich-Naumann-Stiftung. Als ausländische Einrichtung stand die Stiftung besonders im Fokus der Behörden und des neuen Gesetzes.

Schweigsame Unternehmen

Unternehmen sind bei der Beurteilung politischer Entwicklungen zurückhaltend. Was aber, wenn es um den Schutz der (Meinungs-) Freiheit insbesondere der einheimischen Mitarbeiter geht? Auf CSR MAGAZIN-Anfrage bat ein UBS Europe-Sprecher „um Verständnis, dass wir uns zu diesem Themenkomplex grundsätzlich nicht öffentlich äußern.“ Bei der Alba Group befanden „sich die entsprechenden Ansprechpartner im Urlaub“. Viele Unternehmen äußerten sich nicht.

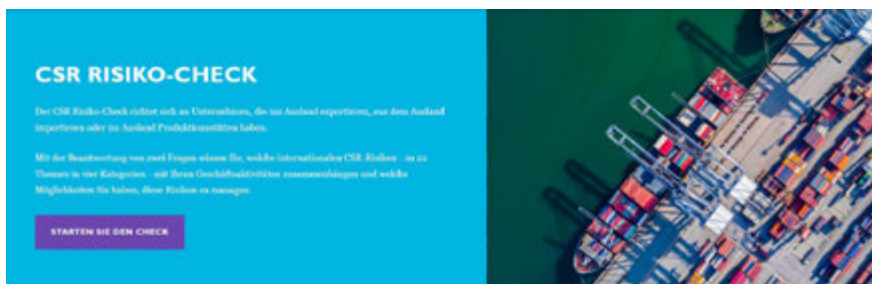
Weitere Maßnahmen nicht ausgeschlossen

Der Handelskonzern Aldi bekennt sich zu seiner Verantwortung für seine Mitarbeitenden in Hongkong. Für die Aldi CR-Support Asia, ein Joint Venture von Aldi Nord und Aldi Süd, erklärte der Konzern zur Lage in Hongkong: „Auf operativer Ebene gibt es derzeit keine Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeiten in dieser Region. Dennoch prüfen und diskutieren wir die weiteren Entwicklungen vor Ort, um im Sinne der Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren zu können.“ Beim Handelskonzern Metro sitzt deren Beschaffungsgesellschaft - Metro Sourcing International - mit ihrem Hauptsitz und 250 Mitarbeitern in Hongkong. Der Konzern wahre die Meinungsfreiheit seiner Mitarbeiter. Die Sprecherin weiter: „Auch geben wir keinerlei Mitarbeiterdaten an staatliche Behörden oder andere Stellen weiter, welche Rückschlüsse auf politische Einstellungen oder Aktivitäten zulassen.“ Und auch die Metro beobachtet die Situation und will bei Bedarf Maßnahmen zur Sicherheit ihrer Mitarbeiter treffen.

Siemens-Chef Kaeser beobachtet die Entwicklung mit Sorge

Deutlichere Worte findet der Siemens-Vorstandsvorsitzende Joe Kaeser: „Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen in Hongkong, aber auch in der Provinz Xinjiang aufmerksam und mit Sorge“, erklärt er in einem Statement für die Wochenzeitung Die Zeit (Ausgabe vom 9. September), die dem CSR MAGAZIN im Original vorliegt. In der Provinz Xinjiang wird China für seinen Umgang mit den Uiguren kritisiert. Die deutsche Wirtschaft könne damit umgehen, wenn sich China weiter an die Vereinbarung „Ein Land, zwei Systeme“ halte. Kaeser weiter: „Es ist aber in der Tat ungewöhnlich, dass eine klare Bestätigung dieses Verständnisses durch China schon seit einiger Zeit nicht mehr erfolgt ist.“ Mit Blick auf den Sonderstatus Hongkongs erwarte er von der Volksrepublik vertrauensbildende Zeichen: „Gewalt zu vermeiden, die Meinungsfreiheit zu achten und Lösungen im Rahmen eines offenen Dialogs auf der Basis geltenden Rechts zu finden“.

Zur Frage nach dem Schutz der Mitarbeiterdaten erklärte ein Siemens-Sprecher: „Wir treffen nicht nur auf Unternehmensseite entsprechende Vorkehrungen, sondern sensibilisieren und schulen auch unsere Mitarbeiter im Hinblick auf mögliche Risiken und deren Vermeidung.“



CSR Risiko-Check blickt auf Menschenrechte und Ökologie RISIKEN IN DER LIEFERKETTE ERKENNEN

Einige Unternehmen mit internationalen Lieferketten haben die Frage, ob sie durch Covid-19 große Probleme in Bezug auf ihre Lieferanten hatten, verneint. Der Grund dafür ist in der Regel, dass sich diese Unternehmen seit längerem intensiv mit ihren Lieferketten, ihren Lieferanten und den damit verbundenen Risiken auseinandersetzen. Ein hilfreiches Tool ist hierbei der CSR Risiko-Check von MVO Nederland, dessen deutsche Version von MVO Nederland, UPJ und dem Helpdesk Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung umgesetzt wird.

Von Caroline Zamor

Schauen wir zuerst auf die Gründe, warum Unternehmen sich mit ihren CSR-Risiken beschäftigen sollten. Unternehmen haben zahlreiche Anspruchsgruppen (Stakeholder) aus Umfeld von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die dies vermehrt verlangen. Die Bundesregierung hat mit dem Nationalen Aktionsplan (NAP) Wirtschaft und Menschenrechte ihre Forderungen an Unternehmen formuliert: die Durchsetzung von Menschenrechten, Sozialstandards sowie Transparenz in internationalen Lieferketten. Auch im Programm der deutschen EU-Ratspräsidentschaft spielen nachhaltige Lieferketten eine Rolle.

Nach den – eher durchwachsenen – Ergebnissen des NAP-Monitoring kündigten am 14. Juli 2020 Bundesentwicklungsminister Müller (CSU) und Bundesarbeitsminister Heil (SPD) an, ein Lieferkettengesetz auf den Weg zu bringen. Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern sollen danach aufzeichnen, wie sie menschenrechtlichen Risiken in ihren Lieferketten begegnen. Das Gesetz wird von mehr als 100 Organisationen, 200.000 Bürgern und 40 Unternehmen im Rahmen der „Initiative Lieferkettengesetz“ unterstützt.

Rechtliche Verpflichtungen zu mehr Transparenz über Corporate Social Responsibility gibt es bereits heute. Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz verpflichtet deutsche Unternehmen zu Transparenz und in Ländern wie Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden sind seit längerem Gesetze zur Einhaltung von sozialen Sorgfaltspflichten in Kraft.

Neben der aktuellen politischen Diskussion und den rechtlichen Verpflichtungen sind es Kunden (insbesondere im B2B-Bereich), Investoren wie Banken, Gesellschafter etc. und die Zivilgesellschaft, die Nachweise für Risikomanagementsysteme und eine regelmäßige Berichterstattung zu Nachhaltigkeit einfordern.

Unternehmen reagieren jedoch nicht alleinig auf den Druck von außen, sondern begegnen CSR-Risiken proaktiv und verstehen dies als übergreifendes Risikomanagement. Denn durch das Ignorieren ökologischer und sozialer Risiken kann nicht nur die Reputation, sondern auch das Geschäftsmodell an sich betroffen sein.

Ein gut aufgestelltes CSR-Risikomanagement – also der iterative und kontinuierliche Prozess, Risiken in der eigenen Lieferkette zu identifizieren und diese mit geeigneten Maßnahmen zu vermeiden und zu reduzieren – ist das Mittel der Wahl. Es geht um die potenziellen und tatsächlichen Risiken negativer Auswirkungen des Wirtschaftens auf Interessengruppen und die Umwelt. Mögliche positive „Nebeneffekte“ des CSR-Risikomanagements sind z.B. qualitativ bessere Produkte, effizientere Produktionsprozesse und Reputationsvorteile. Diese entstehen durch ein besseres Verständnis der eigenen Geschäftsprozesse und der Wertschöpfungskette.

Die CSR-Risikomanagement-Roadmap

Der CSR Risiko-Check bietet als zusätzliches Angebot eine-Risikomanagement-Roadmap, mit der Unternehmen den Prozess strukturieren können. Die notwendigen Prozessschritte der CSR-Risikomanagement-Roadmap sind nicht als starre Abfolge, sondern als ein kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Die Schritte stehen im Einklang mit internationalen Richtlinien, wie z.B. den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, den ILO-Kernarbeitsnormen und den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Nicht jedes Unternehmen muss alle Schritte nacheinander durchlaufen, um ein robustes CSR-Risikomanagement aufbauen und durchführen zu können.

Der CSR Risiko-Check fokussiert auf die Identifizierung von CSR-Risiken. Die vollständige CSR-Risikomanagement-Roadmap des CSR Risiko-Checks kann auf der Website des CSR Risiko-Checks heruntergeladen werden (unter „CSR-Risikomanagement“). Für die Identifizierung der potenziellen und tatsächlichen CSR-Risiken müssen Sie Ihre Lieferkette abbilden, indem Sie Produkte, Lieferländer und Lieferanten identifizieren. Wenn Sie sehr viele Produkte und Lieferanten und somit Lieferketten haben, kann es sinnvoll sein mit Ihren wichtigsten Lieferanten (strategische Lieferanten) und wichtigsten Produkten zu beginnen oder Lieferanten-, Produkt- oder Kundengruppen zu erstellen.

Einen Überblick gewinnen: CSR-Risiken identifizieren, abbilden, bewerten

CSR-Risiken in Ihrer Lieferkette hängen mit der Art des Produkts, dem Ursprungsland und den Merkmalen der Lieferanten zusammen. Es ist sinnvoll, diese Informationen über Länder, Produkte und Lieferanten in einer Risikotabelle zu-

sammenzufassen und die Lieferanten und Produkte in den Kategorien „niedriges CSR-Risiko“, „mittleres CSR-Risiko“ und „hohes CSR-Risiko“ zu bewerten. Diese Risikobewertung hilft Ihnen später bei der Identifizierung und Priorisierung von Risiken. In der CSR-Risikomanagement-Roadmap des CSR Risiko-Checks finden Sie ein Beispiel für eine solche Tabelle.

Zum einen gibt es allgemeine CSR-Risiken, die Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen oder die Länder, aus denen Sie importieren, betreffen. Diese Risiken können z.B. die Versammlungsfreiheit im Land oder gefährliche Produktionsprozesse für das Produkt betreffen. Daneben gibt es potenzielle CSR-Risiken, die speziell Ihre Lieferanten betreffen. Dazu gehören z.B. marode Gebäude oder fehlende Managementsysteme. Quellen für die Ermittlung dieser CSR-Risiken sind u.a. eigene Erfahrungen, Auditberichte und direkte Stakeholder-Konsultationen.

Um die länder- und produktspezifischen CSR-Risiken für Ihre Lieferkette zu identifizieren, ist der kostenfreie CSR Risiko-Check ein hilfreiches Tool. Nach wenigen Eingaben in einen kurzen Online-Fragebogen erfahren Unternehmen, welche produkt- und/oder länderspezifischen Risiken ihre Geschäftstätigkeit beeinflussen können und mit welchen Herausforderungen Sie sich auseinandersetzen müssen. Zusätzlich erhalten Sie Empfehlungen, wie diese Risiken begrenzt oder vermieden werden können.

Was der CSR Risiko-Check bietet

- Mehr als 5.000 CSR-Risiken und Empfehlungen zu 22 CSR-Themen – im Einklang mit internationalen Standards wie den OECD-Leitsätzen und den VN-Leitprinzipien für Wirtschaft & Menschenrechte
- Abdeckung aller Länder weltweit und Produkte/Dienstleistungen
- Verwendete Quellen: mehr als 2.500 Berichte und Websites
- Kostenlose, unbegrenzte Downloads von produkt- und/oder länderspezifischen CSR-Risiko-Berichten
- Kontinuierlich aktualisierte Datenbank
- interaktive Weltkarte
- Welche CSR-Risiken werden betrachtet?
- Faire Geschäftspraktiken
- Menschenrechte & Ethik
- Arbeitsrechte
- Umweltthemen

Ins Handeln kommen: priorisieren und Maßnahmen entwickeln

Nach der Identifizierung der CSR-Risiken müssen Sie diese priorisieren. Hier bieten die Leitprinzipien der Vereinten Nationen Kriterien für die objektive

Klassifizierung von (Menschenrechts-) Risiken, auf deren Grundlage Sie Risiken priorisieren sollten VN-Leitprinzipien Nr. 14 & 24).

Entsprechend Ihrer Priorisierung können nun konkrete Maßnahmen entwickelt werden. Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollten Sie immer zwei Ziele verfolgen:

1. Reduktion oder Kompensation der tatsächlichen negativen Auswirkungen;
2. Prävention oder Verringerung des Risikos negativer Auswirkungen.

Achten Sie bei der Maßnahmenentwicklung darauf, dass Sie alle wichtigen Akteure einbeziehen und die Maßnahmen so weit wie möglich in die vorhandenen Prozesse eingebunden werden. Wichtig ist auch, dass Sie einen Beschwerdemechanismus umsetzen.

Die Maßnahmen und Prozesse, die Sie aufsetzen, müssen wie bei allen Managementprozessen regelmäßig bewertet und überprüft werden. Erkenntnisse sollen nicht Selbstzweck oder eine vermeintliche Absicherung gegenüber kritischen Nachfragen sein, sondern tatsächlich Hinweise für Verbesserungen darstellen. Prüfen Sie regelmäßig, ob die Maßnahmen auf die oben genannten Ziele einzahlen.

Transparenz herstellen: kommunizieren und Verantwortung übernehmen

Ein zentrales Ergebnis von CSR-Risikomanagement ist Transparenz: sowohl die eigene Transparenz über das, was in den Lieferketten passiert, als auch die Transparenz nach außen darüber wie Sie damit konkret umgehen. Nutzen Sie Ihre Kommunikationskanäle, um intern und extern mit allen relevanten Stakeholdern im Dialog zu bleiben und sie darüber zu informieren, dass und auch vor allem, wie Sie Verantwortung übernehmen. Es ist ebenfalls wichtig, dass die Geschäftsleitung sich öffentlich zur Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte und Umwelt bekennt.

Ein gutes CSR-Risikomanagement aufzubauen ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Häufig gibt es Berührungsängste mit dem Thema, der Anfang fällt schwer oder es erscheint zu komplex.

Gehen Sie den ersten Schritt und fangen Sie an sich mit den Themen auseinanderzusetzen. Es wird Risiken oder kritische Themen geben, bei denen Ihr Einfluss gering bis nicht vorhanden ist und Sie die Situation nicht verbessern können. Seien Sie auch hier transparent.

<http://www.csr-risiko-check.de/>

Caroline Zamor

ist Projektmanagerin bei UPJ | Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR und verantwortet bei UPJ den CSR Risiko-Check.
caroline.zamor@upj.de





Menschenrechtsschutz in Lieferketten

DER SMART MIX

In Deutschland wird die Diskussion über ein Lieferkettengesetz konkreter. Die zuständigen Ministerien wollen in Kürze Eckpunkte präsentieren. Dabei fällt häufiger das Stichwort „Smart Mix“.

Von Holger Hembach

Menschenrechte sind unveräußerliche Rechte, die jedem immer und ohne Ausnahme aufgrund seiner Würde als Mensch zustehen. Traditionell werden sie als Rechte gegenüber dem Staat aufgefasst. Das hängt zunächst mit der historischen Entwicklung der Idee der Menschenrechte zusammen: Freiheitsrechte wie das Recht, nicht willkürlich festgenommen oder seines Eigentums beraubt zu werden, Redefreiheit oder Versammlungsfreiheit wurden gegenüber der Obrigkeit durchgesetzt. Folglich waren sie Abwehrrechte, die Bürgern gegen Eingriffe des Staates in ihre Freiheiten zustanden.

Schutz auf internationaler Ebene

Was den Schutz der Menschenrechte auf internationaler Ebene betrifft, hängt die Fokussierung auf den Staat als Gewährleister der Menschenrechte auch mit den Gegebenheiten des internationalen Rechts zusammen. Die Idee, dass es eines internationalen Schutzes der Menschenrechte bedürfe, setzt sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg voll durch. Sie wurde in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 festgeschrieben, ohne jedoch rechtlich verbindlich zu sein, und dann in die Form rechtsgültiger internationaler Abkommen gegossen. Diese gab es sowohl auf regionaler Ebene, wie beispielsweise die Europäische Menschenrechtskonvention in Europa oder die interamerikanische Menschenrechts Konvention, als auch auf globaler Ebene. Beispiele für letztere sind der internationale Pakt für

bürgerliche und politische Rechte oder die UN Konvention gegen alle Formen der Diskriminierung von Frauen. Da nur Staaten im Völkerrecht als Rechtssubjekte gelten und somit auch völkerrechtlich verbindliche Verträge schließen können, waren auch sie es, die durch die entsprechenden Verträge verpflichtet wurden und die für die Durchsetzung der darin garantierten Rechte verantwortlich waren.

Unternehmen verletzen Menschenrechte

In den letzten Jahrzehnten hat sich aber immer mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass Unternehmen Menschenrechte ebenso verletzen können wie Staaten. Ob ein Staat die Gründung von Gewerkschaften verbietet oder praktisch unmöglich macht oder ob ein mächtiges Unternehmen gewerkschaftliche Aktivitäten unterbindet, macht für die Betroffenen keinen Unterschied. Darüber hinaus stellte sich die Frage, in welchem Umfang Staaten, vor allem in Ländern des globalen Südens, beim Schutz der Menschenrechte überhaupt gegenüber Unternehmen durchsetzungsfähig sind, deren Jahresumsatz oft höher liegt als das Bruttoinlandsprodukt der Staaten.

Es gab daher schon früh Stimmen, die sich dafür aussprachen, den Einfluss großer Unternehmen im Bereich des Schutzes der Menschenrechte zu analysieren. Schon im Jahr 1972 verabschiedete der „UN Economic and Social Council“ eine Resolution, die eine Studie zur Rolle multinationaler Unternehmen und deren Einfluss auf den Entwicklungsprozess forderte. Dabei ging es nicht nur um die Frage, ob transnationale Unternehmen Menschenrechte verletzen, sondern auch darum, in welchem Umfang die Aktivitäten transnationaler Unternehmen die Souveränität von Staaten untergraben.

Der Fall Ken Saro-Wiwa

Die Debatte über den Einfluss internationaler Unternehmen auf die Menschenrechte kam dann in den 90er Jahren zur Blüte. Ein Schlüsselereignis war dabei die Hinrichtung von Ken Saro-Wiwa in Nigeria. Saro-Wiwa war ein Schriftsteller und Journalist, der dem Volk der Ogoni angehörte. Die Ogoni leben im Niger-Delta, wo es durch die Förderung von Öl durch große Ölkonzerne zu erheblichen Umweltschäden gekommen war. Saro-Wiwa gründete die Bewegung für das Überleben des Ogoni-Volkes. Die Bewegung forderte Entschädigungen und eine Beteiligung an den Öleinnahmen. Es kam zu Auseinandersetzungen zwischen der Protestbewegung und der nigerianischen Armee; Saro-Wiwa wurde festgenommen, zum Tode verurteilt und zehn Tage später mit acht seiner Mitstreiter hingerichtet.

Kritiker sind der Auffassung, das Ölunternehmen Shell, das Öl im Nigerdelta gefördert hatte, trage eine Mitschuld am Tod der Aktivisten. Shell zahlte im Rahmen eines Vergleichs 15,5 Millionen US-Dollar, um ein Gerichtsverfahren in den USA wegen Menschenrechtsverletzungen zu beenden. Der Fall Saro-Wiwa und einige ähnliche Fälle fachten die Debatte über Menschenrechtsverletzungen durch Unternehmen an.

Gesetz oder Selbstverpflichtung?

In dieser Debatte standen sich schon früh zwei Ansätze gegenüber: Die einen forderten die Schaffung verbindlicher Vorschriften auf internationaler Ebene, die das Verhalten transnationaler Unternehmen im Bereich der Menschenrechte regeln sollten. Die anderen setzten sich für ein Modell ein, das von der freiwilligen Selbstverpflichtung geprägt sein sollte.

Der UN-Unterausschuss für den Schutz und die Förderung der Menschenrechte präsentierte einen Entwurf für UN-Regeln bezüglich der Verantwortung transnationaler Konzerne und anderer Unternehmen bezüglich der Menschenrechte. Dieser unterstrich die rechtliche Verantwortung von Unternehmen und sah diese auch im bereits bestehenden internationalen Recht verwurzelt. Diese Regeln wurden jedoch von den Vereinten Nationen niemals verabschiedet oder als bindend anerkannt.

UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

Der Generalsekretär der Vereinten Nationen setzte einen Sonderbeauftragten ein, der sich des Themas annehmen sollte, den Politikwissenschaftler John Ruggie. John Ruggie teilte nicht die Ansicht, verpflichtende Regeln für Unternehmen seien bereits im geltenden Recht angelegt. Er war der Auffassung, der Entwurf der Normen für transnationale Unternehmen ziele zu sehr auf verbindliche Regeln ab. Aus seiner Sicht war eine freiwillige Verpflichtung von Unternehmen der Königsweg, um einen stärkeren Schutz der Menschenrechte im Zusammenhang mit den Aktivitäten von Unternehmen zu erreichen. Dieser Ansatz fand bald breite Unterstützung, nicht zuletzt von Seiten der Wirtschaft. Die UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte war geboren. Die UN-Leitprinzipien sehen vor, dass die Pflicht zum Schutz der Menschenrechte beim Staat liegt. Unternehmen tragen die Verantwortung, die Menschenrechte zu achten. Rechtlich verbindliche Regeln oder die Möglichkeit, Unternehmen haftbar zu machen, enthalten die Leitprinzipien aber nicht.

Die Freude darüber, nunmehr ein breit akzeptiertes Instrument zum Schutz der Menschenrechte bei wirtschaftlichen Aktivitäten zu haben, ist jedoch bei vielen schnell der Ernüchterung gewichen. Häufig ist es bei der verbalen Unterstützung der Leitprinzipien durch Unternehmen geblieben; konkrete Maßnahmen zum Schutz der Menschenrechte blieben in der Regel aus. Ein Beispiel ist die Befragung zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Die Bundesregierung versuchte in zwei Befragungsrunden herauszufinden, wie viele Unternehmen bislang die Vorgaben des NAP erfüllen. Der Zwischenbericht zur Erhebungsphase 2019 zeigte, dass nur eine Minderheit die Vorgaben erfüllen. Selbst die Forderungen, eine Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte abzugeben, erfüllten weniger als 50% der Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund wird der Ruf nach verbindlichen Regelungen wieder lauter. Dieser Gedanke ist auch den UN-Leitprinzipien bei näherer Betrachtung nicht

fremd. Das dritte Prinzip besagt, dass Staaten Rechtsvorschriften durchsetzen sollen, deren Ziel oder Wirkung darin besteht, von Wirtschaftsunternehmen die Achtung der Rechte einzufordern, in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit dieser Regeln zu bewerten und etwaige Lücken zu schließen. Im Kommentar der UN zu diesem Prinzip, in dem dieses näher erläutert wird, heißt es, dass Staaten eine intelligente Mischung nationaler und internationaler, bindender und freiwilliger Maßnahmen in Erwägung ziehen sollten, um die Achtung der Menschenrechte durch Unternehmen zu fördern. Auch verbindliche Regelungen sind also durchaus im Sinne der UN-Leitprinzipien, nur sollen diese eben nicht umfassend und vollständig sein, sondern Bestandteil eines intelligenten Mixes.

Die Frage ist lediglich, welche Maßnahmen in einen solchen Mix gehören.

Offenbarungs- oder Handlungspflicht?

Grundsätzlich lassen sich zwei Ansätze im Bereich der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten unterscheiden: Gesetze können Offenbarungs- oder Berichtspflichten zum Gegenstand haben oder sie können den betroffenen Unternehmen bestimmte Handlungspflichten auferlegen.

Die erste Kategorie verlangt Unternehmen lediglich ab, Berichte darüber zu veröffentlichen, welche Maßnahmen sie treffen, um bestimmte Risiken für die Menschenrechte oder für die Umwelt abzumildern. Dagegen zwingen sie Unternehmen nicht, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, oder machen sie nicht haftbar für eine Verletzung von Sorgfaltspflichten. Beispiele für derartige Gesetze sind der Dodd-Frank-Act in den USA oder der UK Modern Slavery Act im Vereinigten Königreich. Der Dodd-Frank-Act verpflichtet Unternehmen, die Herkunft von bestimmten Mineralien anzugeben und den Bezugsweg zu erläutern (dies ist nur ein Teil; das Gesetz enthält darüber hinaus Vorschriften, die die Stabilität der Finanzmärkte betreffen, aber für diesen Artikel keine Rolle spielen); das Gesetz war ein Vorbild für die EU-Konfliktmineralienverordnung. Hintergrund ist, dass diese Mineralien häufig in der Demokratischen Republik Kongo gefördert und verkauft werden, um die Beteiligung an dem dort herrschenden Konflikt zu finanzieren. Der UK Modern Slavery Act erlegt bestimmten Unternehmen die Pflicht auf, offenzulegen, welche Maßnahmen sie treffen, um sicherzustellen, dass es in ihrer Lieferkette nicht zu moderner Sklaverei kommt.

Transparenz schaffen

Derartige Gesetze verfolgen das Ziel, die Transparenz zu erhöhen. Befürworter argumentieren, dass beispielsweise das Risiko der Korruption sinke, wenn die Transparenz erhöht werde. Funktionsträger, die andernfalls Bestechungsgeld verlangt hätten oder Unternehmen, die ein solches angeboten hätten, würden davor zurückschrecken, wenn alle Transaktionen nachvollziehbar und transparent seien. Darüber hinaus würden Politiker und Nichtregierungsorganisationen eher in die Lage versetzt, Transaktionen zu prüfen, wenn dies öffentlich dokumentiert seien.

Schließlich setzt dieser Ansatz auch auf die Macht der Verbraucher. Konsumenten werden sich eher für Produkte entscheiden, bei denen sie sicher sein können, dass moderne Sklaverei bei ihrer Produktion keine Rolle gespielt hat, heißt es im Zusammenhang mit dem UK Modern Slavery Act. Und umgekehrt werden sie vor dem Kauf zurückschrecken, wenn moderne Sklaverei nicht auszuschließen ist.

Kritiker machen dagegen geltend, der Modern Slavery Act sei ein zahnloser Tiger; Unternehmen würden bestenfalls zu einer Ankreuz-Übung animiert, bei der sie bestimmte Phrasen in ihre Berichte aufnehmen, ohne tatsächlich etwas zu tun. Tatsächlich sind erste Bewertungen des Gesetzes bislang ernüchternd. Viele Unternehmen, die eigentlich berichten müssten, kommen ihrer Berichtspflicht nicht nach. Dabei kommt ihnen zugute, dass die Berichtspflicht nicht sanktionsbewehrt ist, weil die Regierung auf die Macht der Verbraucher und öffentlichen Druck setzte. Andere Unternehmen berichten zwar, beschränken sich aber auf Floskeln.

Vorstand auf die Anklagebank

Insofern ist es fraglich, ob Gesetze effektiv sind, die ausschließlich auf Offenbarung und Transparenz setzen. Der Anti-Sklaverei-Kommissar des Vereinigten Königreichs (ein Amt, das Aktivitäten zur Bekämpfung moderner Sklaverei zum Gegenstand hat) kam daher kürzlich zu dem Schluss: Es wird keine Änderung geben, bevor der erste Vorstandsvorsitzende auf der Anklagebank sitzt. Auch eine kürzlich veröffentlichte Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, die Gesetze zum Thema Menschenrechte und Sorgfaltspflicht verglich, kam zu dem Schluss, dass reine Berichtspflichten eine wenig effektive Maßnahme sind.

Im Unterschied hierzu gibt es Gesetze, die Unternehmen bestimmte Handlungspflichten auferlegen und sie für Verletzungen – jedenfalls in bestimmtem Umfang – haftbar machen. Ein Beispiel ist das französische Loi de Vigilance. Es erlegt Unternehmen ab einer bestimmten Größe die Pflicht auf, einen „Beobachtungsplan“ zu erstellen. Auf dessen Grundlage sollen Risiken beobachtet werden, die die Tätigkeit des Unternehmens im Bereich der Menschenrechte und der Umwelt mit sich bringen. An eine Verletzung dieser Pflicht sind Sanktionen und unter bestimmten Voraussetzungen auch eine zivilrechtliche Verantwortung für Schäden geknüpft. Obwohl viele Punkte noch der Klärung durch die Rechtsprechung französischer Gerichte bedürfen, geht das Gesetz weit über bisher übliche Regelungen hinaus.

In Deutschland wird die Diskussion über ein Lieferkettengesetz konkreter. Die zuständigen Ministerien wollen in Kürze Eckpunkte präsentieren. Es bleibt abzuwarten, welchen Weg der „Smart Mix“ in Deutschland nehmen wird.

Holger Hembach

ist Rechtsanwalt in Bergisch Gladbach. Er berät zu Grund- und Menschenrechtsfragen.
info@hembach.legal



Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht in der Unternehmenspraxis

DER WEITE WEG VON DER EINSICHT ZUR ROBUSTEN STRATEGIE

Die Verantwortung für die Achtung der Menschenrechte und die Einhaltung von Umweltstandards durch Unternehmen haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Seit der Verabschiedung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte steigen der öffentlich-regulatorische Druck und die politischen Erwartungen an Unternehmen spürbar.

Von Theresa Quiachon und Laura Much

Unternehmen sind aufgefordert in allen Geschäftsprozessen ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachzukommen. Auch in Deutschland wird aktuell ein Lieferkettengesetz diskutiert. Zudem hat die Covid-19 Pandemie problematische Entwicklungen der globalisierten Weltwirtschaft sichtbar gemacht und Schwachstellen in Bezug auf faire Arbeitsbedingungen in unseren Lieferketten in die Öffentlichkeit gerückt. Entsprechend verlangen immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher – insbesondere der jüngeren Generationen – Transparenz über die Herkunft und Produktionsbedingungen von Produkten und Dienstleistungen.

Die Umsetzung der sogenannten menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Denn von der Einsicht, dass Menschenrechte von Unternehmen geachtet werden müssen, bis zur konkreten Integration in Unternehmensprozesse ist es ein weiter Weg. Gleichzeitig variieren die Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben zwischen verschiedenen Märkten. Als Unternehmensberatung spezialisiert auf Menschenrechte, haben wir umfassende Einblicke in die Herausforderungen beim Aufbau einer robusten menschenrechtlichen Unternehmensstrategie. In diesem Artikel erläutern wir das leitende Konzept unserer Arbeit: Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht.

Wer muss überhaupt die Menschenrechte beachten?

Staaten tragen die Hauptverantwortung für die Umsetzung der Menschenrechte. Sie sind in der Pflicht Menschenrechte nicht nur zu achten, sondern auch aktiv zu fördern und zu schützen. Die Verantwortung von Unternehmen existiert unabhängig von der Schutzpflicht des Staates. Die 2011 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte haben erstmals einen globalen Referenzrahmen geschaffen, in dem die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen definiert wird. Entlang 31 Prinzipien formulieren die UN-Leitprinzipien klare Anforderungen an Unternehmen. Wenn ein Staat nicht willens oder nicht in der Lage ist, Menschenrechte zu schützen, so enthebt dies Unternehmen nicht ihrer Verantwortung. Die Prinzipien machen deutlich, dass alle Akteure ihren Verantwortlichkeiten nachkommen müssen, damit die Menschen-



rechte weltweit durchgesetzt und verwirklicht werden können. Dabei geht es nicht darum, dass Unternehmen für alle Menschenrechtsfragen weltweit die alleinige Verantwortung tragen. Vielmehr wird der Umstand aufgegriffen, dass kein Unternehmen negative Auswirkungen durch seine Geschäftstätigkeiten komplett ausschließen kann. Es sollte daher alles in Bewegung setzen, diese zu vermeiden.

Was steckt hinter dem Begriff der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht?

Die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht beschreibt im Grunde ein Verfahren, mit dem ein Unternehmen die negativen Auswirkungen auf Menschen, die durch seine Geschäftstätigkeiten und Produkte entstehen können, kontinuierlich analysiert und darauf reagiert. Ziel ist es dann Strategien zu entwickeln, um Menschenrechtsverletzungen zu verhindern und deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren. Dabei sollen sowohl eigene Geschäftstätigkeiten als auch weitere Geschäftsbeziehungen wie Lieferanten etc. beachtet werden. Also alle Auswirkungen, die das Unternehmen alleinig verursacht, zu denen das Unternehmen beiträgt oder in irgendeiner Weise in Verbindung steht. Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfalt kann als strukturierter Lernprozess verstanden werden, der aus verschiedenen Bausteinen besteht.

Die Verwicklung der UN-Leitprinzipien in Deutschland geschieht durch den Nationalen Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP). Er benennt fünf Kernelemente der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht. Diese können als Grundlage dienen, um das Konzept Schritt für Schritt umzusetzen:

1. Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte

Für die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht müssen zunächst

unternehmensintern entsprechende Strukturen geschaffen werden. Erster Schritt hierbei ist die öffentliche Anerkennung zur Verantwortung der Menschenrechte durch eine sogenannte Grundsaterklärung zur Achtung der Menschenrechte. Hierin formuliert die Geschäftsführung ein Bekenntnis zu den Menschenrechten im Sinne des Unternehmens. Sie enthält in der Regel die Kernmotivationen in Bezug auf das jeweilige Geschäftsumfeld und die zukünftigen Ziele. Die Grundsaterklärung dient zum einen der Kommunikation nach außen, zum anderen stellt sie nach innen ein wichtiges Instrument dar, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und ein Fundament für nachfolgende unternehmensspezifische Planungen im Bereich Menschenrechte zu bilden. Kurz gesagt: Eine Grundsaterklärung durch die Geschäftsführung macht nach innen und außen klar, dass ein Unternehmen sich seiner Verantwortung zur Achtung der Menschenrechte bewusst ist, sie im Betriebskontext versteht und ernst nimmt.

2. Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte

In einem zweiten Schritt sollten Unternehmen Verfahren zur Ermittlung nachteiliger Auswirkungen auf die Menschenrechte einführen. Dieser Vorgang legt den Grundstein zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht und ist unerlässliche Voraussetzung dafür, dass Firmen den aktuellen gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden, negative Folgen durch ihre Geschäftsaktivitäten für Menschen vorbeugen sowie positive Auswirkungen fördern können. Es geht darum zu identifizieren, wo in der Wertschöpfungskette das Unternehmen Risiken hat, die Rechte von Menschen zu verletzen, wie groß und schwerwiegend diese Risiken sind und in welcher Reihenfolge die Risiken bearbeitet werden sollten. Hierbei müssen sowohl Menschenrechte von internen und externen Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Angestellten von Lieferanten und Unterteilnehmern sowie Menschen aus den Gemeinschaften an ihren Standorten in der Analyse berücksichtigt werden. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten damit, den Perspektivenwechsel von der reinen Betrachtung von Risiken für das Unternehmen (z.B. finanziell oder reputativ) hin zur Berücksichtigung von Risiken für Rechteinhaberinnen und -inhaber zu vollziehen. Die Konsultation von Rechteinhaberinnen und -inhabern bzw. einer adäquaten Vertretung ist deshalb eine wichtige Komponente. Das Hinzuziehen von externer Expertise, beispielsweise der NGOs, Gewerkschaften oder Menschenrechts-Expertinnen und -experten kann z.B. dazu beitragen, dass eine möglichst objektive Bewertung der Geschäftsaktivitäten erreicht wird.

3. Maßnahmen zur Begrenzung nachteiliger Auswirkungen auf Menschenrechte & Wirksamkeitskontrolle zur Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen

Aufbauend auf den Ergebnissen der ermittelten Risiken kann ein Unternehmen schließlich eine Strategie zur Vermeidung und Verminderung nachteiliger Auswirkungen auf Menschen entwickeln. Hier sollten Ziele zur verbesserten Achtung von

Menschenrechten gesetzt und Maßnahmen zu deren Erreichung eingeleitet werden. Dazu können zum Beispiel das Aufsetzen eines Code of Conducts, gezielte Trainings für das Personal, Anpassungen bestimmter Managementprozesse oder Pilot-Projekte zu bestimmten Problemstellungen in Brancheninitiativen gehören. Oftmals braucht es eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen mit unterschiedlicher Tragweite, um ein bestimmtes Ziel erreichen zu können. Was für das eine Unternehmen sinnvoll ist und gut funktioniert, muss für ein anderes nicht genauso wirksam sein. Sinnvolle Maßnahmen sind deshalb sehr individuell und absolut abhängig vom jeweiligen Kontext. In vielen Bereichen werden Unternehmen schon Prozesse oder Systeme haben, die die relevanten Themen menschenrechtlicher Sorgfalt berühren und nur angepasst oder ausgeweitet werden müssen.

Da die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ein kontinuierlicher Prozess ist, kann nur durch regelmäßige Überprüfung und Evaluierung der eingeleiteten Maßnahmen und ermittelten Risiken eine Aussage über den Fortschritt gemacht werden. Aufbauend auf den Ergebnissen können dann neue Prioritäten gesetzt und Menschenrechte entlang der Geschäftstätigkeiten gestärkt werden.

4. Berichterstattung und transparente Kommunikation

Nachdem die Unternehmen ihre Risiken und Auswirkungen ermittelt haben und Maßnahmen zur Abwendung dieser eingeleitet wurden, sollen sie darüber transparent berichten und die Ergebnisse extern kommunizieren. Unternehmen sollen wissen und zeigen, inwiefern sie der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht nachkommen. Wichtig ist eine adressatengerechte, den menschenrechtlichen Auswirkungen angemessene Kommunikation gegenüber potentiell betroffenen Personen oder Gruppen und anderen in Betracht kommenden Stakeholdern, einschließlich Investorinnen und Investoren. Dies kann ausdrücklich auch Formate beinhalten, die über die üblichen formellen Nachhaltigkeitsberichterstattungen hinausgehen, z.B. persönliche Begegnungen, Online-Dialoge, Konsultationen mit betroffenen Stakeholdern.

Mit den gestiegenen politischen und öffentlichen Erwartungen hat die Forderung nach Transparenz an Unternehmen deutlich zugenommen. Das zeigen z.B. das CSR-Richtlinien Umsetzungsgesetz sowie die nationalen Gesetzgebungen zu menschenrechtlichen Themen im Wirtschaftsbereich in Frankreich (Loi de Vigilance) oder der UK (Modern Slavery Act). Auch auf EU-Ebene wird ein Gesetz zur menschenrechtlichen Sorgfalt diskutiert. EU-Justizkommissar Didier Reynders kündigte an in 2021 einen Regulierungsvorschlag für verpflichtende menschenrechtliche Sorgfalt von Unternehmen vorzulegen. Und Institutionelle Investorinnen und Investoren, darunter auch Banken, beziehen soziale und menschenrechtliche Aspekte immer stärker in ihre Risikobewertungen ein.

5. Beschwerdemechanismen

Zur frühzeitigen Identifikation von nachteiligen Auswirkungen sollten

Unternehmen einen Beschwerdemechanismus etablieren, der es den potenziell Betroffenen in ihrer Wertschöpfungskette ermöglicht, Menschenrechtsverstöße anzuzeigen und effektiv ihre Rechte einzufordern. Beschwerdemechanismen auf operativer Ebene helfen Unternehmen dabei ein proaktives Risikomanagement aufzubauen. Sie stellen ein wichtiges Kriterium dar, um Risiken zu erkennen, Auswirkungen zu adressieren und Wiedergutmachung zu ermöglichen. Beschwerdeverfahren können Unternehmen entweder selbst einrichten oder sich an externen Verfahren beteiligen. Letztere können beispielsweise auf Verbandsebene eingerichtet werden, denn häufig stehen Unternehmen komplexen Strukturen gegenüber. Jedes Unternehmen ist dazu aufgefordert innerhalb seiner Einflussphäre einen Beitrag zur Lösung im Sinne der Rechteinhaberinnen und -inhaber zu leisten.

Ein robuster Menschenrechtsansatz bietet Unternehmen direkten Mehrwert

Deutsche Unternehmen sind Teil eines globalen Wirtschaftssystems, geprägt von komplexen Wertschöpfungsprozessen mit ökologischen sowie sozialen Herausforderungen. Wenn Unternehmen Verantwortung in den Kern ihrer Geschäftsprozesse stellen, machen sie ihre eigenen Geschäftsmodelle zukunftsfähig und leisten einen entscheidenden Beitrag zu einer faireren Globalisierung.

Ein ganzheitliches Risikomanagement im Sinne der menschenrechtlichen Sorgfalt, das Menschen und ihre Rechte berücksichtigt, führt zu einer besseren Beziehung zu Lieferanten und damit zu robusteren Lieferketten. Das Bekenntnis zur Achtung von Menschenrechten trägt zudem dazu bei, Vertrauen bei allen Stakeholdern zu schaffen, den zunehmenden rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden, und es kann die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmenstätigkeit unterstützen.

Die Umsetzung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht sollte als Chance zur Weiterentwicklung begriffen werden und wird zunehmend zu einem wichtigen Baustein zukunftsorientierter Geschäftsführung.

Theresa Quiachon

- Consultant and Research & Solution Expert - ist Expertin für die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen sowie für qualitative Forschungsmethoden und strategische Lösungen.



Laura Much

- Managerin, New Business Development & Communication - ist an allen New-Business-Aktivitäten der Firma beteiligt, einschließlich externer Kommunikation und Veranstaltungen.



Löning- Human Rights & Responsible Business ist eine international Management Beratung und globale Denkfabrik mit einem Fokus auf das Thema Unternehmen und Menschenrechte.
www.loening-berlin.de



Sustainable Development Goals und Unternehmensverantwortung

SDGS ENTFALTEN EINE ENORME ZUGKRAFT

Die 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten Sustainable Development Goals (SDGs) sind die notwendige Antwort auf eine globale Entwicklung, die durch klimatische Veränderungen, einen ungebremsten Raubbau an der Natur und eine weiterhin dynamische Bevölkerungsentwicklung die Gesellschaften von Industrienationen wie Schwellenländern unter enormen Druck setzt. Die insgesamt 17 (Ober-) Ziele adressieren die dringlichsten Auswirkungen wie Armut, Hunger, Ungleichheit oder politische Stabilität und nehmen Regierungen, Organisationen und darunter insbesondere Unternehmen gleichermaßen in die Pflicht. Tatsächlich sind die Beiträge deutscher Unternehmen vielfältig und nicht selten überraschend.

Von Christoph Schank

Die Deutsche Telekom erforscht etwa mit smarten - das heißt mit intelligenter Sensortechnik und Netzanbindung ausgestatteten - Bienenstöcken das Bienensterben und leistet damit einen Beitrag zum Erhalt von Ländkosystemen (Ziel 15). Aldi Süd kommuniziert den Aufbau eines eigenen Ladenetzes für Elektromobilität an mehr als 90 Filialen, gespeist aus eigenen Fotovoltaikanlagen, als Engagement für saubere und bezahlbare Energie (Ziel 7) und Siemens unterstützt als Beitrag zu Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen (Ziel 16) mit seiner Siemens Integrity Initiative weltweit Projekte und Organisationen im Kampf gegen Korruption und unlautere Geschäftspraktiken.

Systematische Umsetzung oder doch nur SGD-Washing?

Die Aktivitäten der Unternehmen wirken jedoch oftmals zufällig und kaum systematisch verankert. Vorschläge zur Integration der Sustainable Development Goals

wurden dabei frühzeitig in Form des „SDG Compass“ vom UN Global Compact, der Global Reporting Initiative und dem World Business Council for Sustainable Development (1) lanciert. Der Fünfklang aus Verstehen, Priorisieren, Ziele setzen, Integration in die Geschäftstätigkeit und Reporting ist in der Unternehmenspraxis aber noch keinesfalls zum selbstverständlichen Standard geworden. Bezeichnenderweise hat sich nach Green- und Bluewashing inzwischen auch der Begriff „SDG-Washing“ hinreichend etabliert, um den Missbrauch der SDG etwa zu Werbe- oder Imagezwecken als problematisches Phänomen nahezulegen.

Tatsächlich droht die Gefahr, dass kontroverse unternehmerische Aktivitäten einseitig positiv dargestellt werden, indem allein ihr Beitrag zu einem Entwicklungsziel unterstrichen wird – bei gleichzeitiger Nichtbeachtung aller Kollateralschäden, die möglicherweise an anderen Stellen entstehen. Im schlimmsten Fall werden unter dem Banner der Weltgesellschaft dadurch innerhalb des Unternehmens oder in seinem Umfeld Praktiken legitimiert, über die dringend kritische Diskurse geführt werden müssten.

Weniger gravierend, aber der Akzeptanz der Entwicklungsziele ebenfalls nicht zuträglich, sind einfache Rebranding-Maßnahmen ohnehin bereits bestehender Aktivitäten, ohne dass diese hierdurch einen inhaltlichen Mehrwert erfahren oder in einen Zusammenhang mit der globalen Entwicklung gestellt werden.

Normative Einbettung und Wirkungsmessung

Die Beschäftigung mit den SDG verlangt von den Unternehmen eine strategische und normativ begründete Schwerpunktsetzung, die über ein willkürliches Rosinenpicken leicht erreichbarer Erfolge auf der einen, aber auch einem uninspirierten Abarbeiten möglichst aller Ziele auf der anderen Seite hinausgeht. Couragiert gewählte Wirkungsschwerpunkte korrespondieren dabei mit den eigenen Vorstellungen und Visionen lebenswerter Gesellschaften, den in der Organisation angestrebten und kultivierten Praktiken guten Wirtschaftens und damit dem eigenen Unternehmensleitbild als strategischem Instrument der Unternehmensführung.

Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten bleibt wie bei jeder Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensverantwortung das eigene Kerngeschäft und die damit verbundenen Auswirkungen entlang und möglicherweise auch neben der Wertschöpfungskette.

Gleichzeitig muss kritisch mit der Vorstellung umgegangen werden, alle Ziele könnten gleichzeitig und konfliktfrei verfolgt und optimiert werden. Ein Fischereunternehmen kann beispielsweise zwar beträchtliche Fortschritte im Kampf gegen Armut (Ziel 1) und Hunger (Ziel 2) erzielen, muss sich gleichzeitig aber auch den Auswirkungen auf maritime Ökosysteme (Ziel 14) zuwenden.

Eine authentische und glaubwürdige Auseinandersetzung mit den Sustainable Development Goals gelingt nur in enger Korrespondenz mit den normativen Wertvor-

stellungen und dem vom Unternehmen angestrebten Gesellschaftsentwurf, setzt konsequent an den Kernaktivitäten an und wird in ihrer Wesentlichkeit gegenüber den Anspruchsgruppen gut begründet.

Eine transparente Kommunikation des eigenen Beitrages zu den globalen Entwicklungszielen setzt weiterhin voraus, dass über die Zielsetzung und Zielerreichung Auskunft gegeben und Zeugnis abgelegt werden kann. Hier zeigen sich die Unternehmen in der Praxis bislang unterschiedlich ambitioniert. Die KfW Bank (2) hält fest, dass in der internationalen Bankenbranche, der eine hohe Relevanz in der Verwirklichung der globalen Ziele zugesprochen wird, nur eher allgemeine fallbeispielhafte Beschäftigungen (Labelling) oder nur geringfügig belastbarere qualitative Zielsetzungen (Flagging) dominieren. In dieser hinsichtlich der Qualität der Berichterstattung vergleichsweise professionalisierten Branche gehört die Messung von Impact-Indikatoren oder die Formulierung von strategischen Zielgrößen wie KPIs noch immer zu den Randerscheinungen.

Keine vertane Chance

Die Sustainable Development Goals entfalten fünf Jahre nach ihrer Verabschiedung auf Unternehmen eine enorme Zugkraft. Die von ihnen ausgehende Motivation kann einen organisationalen Wandel initiieren oder begünstigen, der von der Unternehmensführung, den Mitarbeitenden wie auch von externen Anspruchsgruppen gemeinschaftlich gestaltet wird. Dies erscheint umso erfreulicher und dringlicher, da der Sustainable Development Report der Bertelsmann Stiftung (3) die staatlichen Bemühungen zur Erreichung der gemeinsamen Ziele für keineswegs ausreichend erachtet und große Versäumnisse sieht.

Unternehmen können und sollen das mangelnde Engagement ihrer Regierungen nicht ersetzen, aber mit ihrer Innovationsfähigkeit wichtige neue Wege aufzeigen, wie die nachhaltige Entwicklung der Weltgesellschaft zukünftig gelingen kann.

Prof. Dr. Christoph Schank

ist als Juniorprofessor für Unternehmensethik an der Universität Vechta tätig.
christoph.schank@uni-vechta.de



(1) Die Sustainable Development Goals – SDG-Berichterstattung bei Banken

<https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-267-September-2019-SDGs.pdf>

(2) SGD Compass – Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDG_Compass_German.pdf

(3) Sustainable Development Report 2019 <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainable-development-report-2019>

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

SDG-WEGWEISER FÜR MITTELSTÄNDLER

Praktische Hilfestellung bei der Umsetzung der SDGs

Von akzente

Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlt es meist an Kapazitäten, sich strategisch mit ihrem Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Die globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) scheinen fernab von der Unternehmenspraxis vor Ort. Zugleich bestehen im deutschen Mittelstand große Potenziale., Nachhaltigkeit voranzutreiben. Immerhin steht er für mehr als die Hälfte der deutschen Wertschöpfung, für rund 60 Prozent der Arbeits- und 90 Prozent der Ausbildungsplätze.



IHK Industrie- und Handelskammern in Bayern  Bayerisches Landesamt für Umwelt  Evangelische Akademie Tutzing

Der SDG-Wegweiser ist Ergebnis eines bayernweiten Pilotprojekts

Im Auftrag der Bayerischen Industrie- und Handelskammern (BIHK) und des Landesamtes für Umwelt (LfU) hat akzente einen Wegweiser entwickelt, der KMU für den Umgang mit den SDGs befähigt. Die zugehörigen Arbeitsmaterialien wurden mit elf Pilotunternehmen erprobt. Sie bieten pragmatisch Hilfe, die Nachhaltigkeitsziele aufzugreifen und umzusetzen. Damit hilft der Wegweiser

- die SDGs für KMU attraktiv und greifbar zu machen,
- die Ziele in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verankern,
- das Potenzial der SDGs als Innovationstreiber zu erkennen und
- die SDGs in die Unternehmenskommunikation zu integrieren.

Der SDG-Wegweiser inklusive aller Arbeitsmaterialien steht auf der Website des LfU zum kostenfreien Download bereit. Einen Einblick in die Inhalte werden auch am 31. Oktober 2020 bei der Tagung „Grünes Kapital? Investment auf dem ethischen Prüfstand“ der evangelischen Akademie in Tutzing vermittelt: Verena Jörg, Nachhaltigkeitsbeauftragte der IHK für München und Oberbayern, und Karolina Krauss, Sustainability Consultant bei akzente, führen im Rahmen eines Vortrags durch den SDG-Wegweiser. Mehr Informationen zur Veranstaltung finden Sie online unter www.ev-akademie.de



Ein Faktencheck bei nachhaltigen Tourismus-Anbietern UNTERNEHMEN AUF DER SEITE VON TIEREN, NATUR UND KLIMA?

Der Nachhaltigkeitstrend ist nicht mehr zu ignorieren. Immer mehr Kundinnen und Kunden hinterfragen bisherige Business-Strategien von Unternehmen und suchen nach neuen umweltfreundlichen Alternativen. Darunter auch in der Tourismusbranche, wo das Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit besonders groß ist. Die Reiseindustrie stellt nicht nur eine Umweltbelastung in Bezug auf entstehende Treibhausgasemissionen dar, sondern auch für die Biodiversität im Tier- und Pflanzenreich: Touristenmassen und der Ausbau von Reiseorten sorgen für die Zerstörung von natürlichen Lebensräumen, bringen intakte Ökosysteme aus dem Gleichgewicht und fördern somit den Verlust biologischer Vielfalt.

Von Katharina Hartlieb, Magdalena Bortel und Manuel Kowol

Laut dem Bericht der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen aus dem Jahr 2014 glauben die Befragten, dass die Urlauberinnen und Urlauber selbst zu 65% für die durch das Reisen verursachte Naturbelastung verantwortlich sind. Das Pflichtbewusstsein der Reisenden ist also da. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob die

Reiseanbieter ihrer Kundschaft bei diesem Thema entgegenkommen können. Als eine Gruppe Studierender der Freien und Technischen Universitäten in Berlin haben wir einen Faktencheck der Tourismusbranche von der Buchung über die Anreise bis hin zur Unterkunft durchgeführt. Wir wollen prüfen, ob und wie stark das Thema Nachhaltigkeit und Biodiversität in der Unternehmensphilosophie von verschiedenen Anbietern der Tourismusbranche verankert ist.

travel-to-change – Nachhaltig in die Karibik?

Ein Urlaub fängt für die meisten Reisenden auf den Buchungsportalen an. Das Googeln nach Stichworten wie „Bioreise buchen“ ist zwar ergiebig, was aber hinter den vielversprechenden Beschreibungen wirklich steckt, ist oft unklar. Medien- und eigene Erfahrungen - haben uns mittlerweile daran gewöhnt, jede vermeintlich nachhaltige Dienstleistung und jedes mutmaßlich umweltfreundliche Produkt erst zu hinterfragen, um nicht in eine Greenwashing Falle zu tappen. Beim Greenwash setzen Unternehmen bewusst Attribute und PR-Strategien ein, um ein grünes Markenimage aufzubauen, welches besonders umweltbewusste Kundinnen und Kunden ansprechen und höhere Preise rechtfertigen soll. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um tatsächliches nachhaltiges Engagement, sondern um eine aufgesetzte Unternehmenspräsentation.

Daher scheint es sinnvoller zu sein, sich auf Vereine wie forum anders reisen zu verlassen, welche ausschließlich mit Reiseunternehmen zusammenarbeiten, die den Ansprüchen eines umfassenden Kriterienkataloges gerecht werden. Auf der Liste der Mitglieder erregt der deutsche Reiseveranstalter travel-to-nature durch seine mehrfachen Auszeichnungen für seine Reisekonzepte unsere Aufmerksamkeit. Nachhaltig in die Karibik reisen? Ist das kein Oxymoron?

Das Konzept klingt verlockend: Natur erleben, schützen und respektieren. Urlauberrinnen und Urlauberkönnen zwischen Individual- und Gruppenreisen für maximal 16 Personen wählen und in familiär und nachhaltig geführten Unterkünften übernachten, sodass der ökologische Fußabdruck möglichst minimiert wird. Die kompetenten Reiseleitungen bringen den Reisenden die Flora, Fauna und Kultur vor Ort näher, was auch bisherige Kundinnen und Kunden auf Facebook mit Begeisterung bestätigen. „Im Urlaub sind die meisten Reisenden viel aufmerksamer und offener für Neues als im Alltagsstress“, schreibt travel-to-nature auf der Webseite der Initiative Biodiversity in Good Company, deren Mitglied es ist. „Wenn Gäste beispielsweise ein seltenes Nashorn sehen, werden sie es auch schützen wollen, um ihren Enkeln ebenfalls noch eine Nashornsafari zu ermöglichen. (...) Wenn ein Veranstalter behaupten kann, er hat drei Nashörner vor Wilderei gerettet, ist das einfacher zu vermitteln als wenn er 100 Tonnen CO2 gespart hat. Viele Tier- und Pflanzenarten können so durch Tourismus gerettet werden.“

Der CO₂-Ausstoß beim Fliegen ist jedoch ebenso wichtig. Der größte Vorwurf gegen das Unternehmen ist daher wohl, dass travel-to-nature nicht nur Reisen in-

nerhalb Europas, sondern auch in weit entfernte Länder Afrikas, Asiens oder Amerikas anbietet. Das Vorzeigeprojekt Reserva Bosque La Tigra im Regenwald von Costa Rica soll die Emissionen aber teilweise kompensieren. Es handelt sich hierbei um die Aufforstung der Flächen, die vorher für Landwirtschaft und Viehhaltung genutzt wurden und die jetzt als artenreicher Korridor zwischen den umliegenden Schutzgebieten dienen sollen. Je Reiseteilnehmendem pflanzt travel-to-nature einen Baum einheimischer und gefährdeter Arten, der 200 kg CO₂ absorbiert. Wer sich dafür entscheidet, mit dem Reiseveranstalter nach Costa Rica zu fahren, kann seinen Baum selbst pflanzen und dessen GPS-Daten erhalten. Drei Jahre werden die gepflanzten Bäume gepflegt, bevor sie sich selbst überlassen werden und die natürliche Aufforstung ihren Lauf nimmt. Die positiven Folgen für die Biodiversität vor Ort sind schon sichtbar: Die Anzahl an Froscharten ist beispielsweise von drei auf 25 Arten angestiegen. Zudem wurden auch zum ersten Mal die seltenen Pekaris (eine Art Wildschweine) und Kojoten nachgewiesen.

Fazit: Trotz anfänglicher Zweifel zeigt der Reiseveranstalter travel-to-nature, dass durch die Auswahl differenzierter Maßnahmen und das echte Engagement des Unternehmens Tourismus und Umweltschutz tatsächlich in Einklang gebracht werden können. Wir brauchen mehr solcher Projekte, besonders auf der regionalen Ebene!

FlixBus - Die ökologische Anreisemöglichkeit?

Nachhaltigkeit und Fortbewegung: Zwei Terme, die sich gegenseitig ausschließen? Oft stehen Transportmittel in scharfer Kritik, wenn es um den Schutz der Umwelt, des Klimas und der Tierwelt geht. Laut Umweltbundesamt ist der Verkehrssektor für rund 19 Prozent der gesamten Treibhausgasemissionen Deutschlands verantwortlich. Zudem hat der Ausbau von Straßen- und Schienennetzen einen maßgeblichen Einfluss auf die natürlichen Lebensräume von Tier- und Pflanzenarten. Auch das Zentrum für Umweltforschung bestätigt, dass der Transportsektor verheerende Folgen für die Biodiversität hat. Dazu zählen vor allem Maßnahmen wie Landschaftsverbrauch, Zersiedelung und Störung von arttypischem Verhalten durch Landverschmutzung und das Einschleppen fremder Arten. Aber wie können umweltbewusste Reisende dann ohne schlechtes Gewissen in den Urlaub fahren?

Da die Fortbewegung mit dem Flugzeug durch bekanntlich hohe CO₂-Emissionen und gesellschaftlich größer werdende Flugscham keine nachhaltige Reise Option darstellt, sind die Anreise mit Bus oder Bahn ökologische Alternativen. Nach der Liberalisierung des Fernbuslinienmarktes 2013 konnte sich der Anbieter FlixBus als eins der erfolgreichsten Reisebusunternehmen Europas etablieren. Unter dem Motto „Fahr grün!“ bewältigen die Flixbusse täglich ca. 400.000 Strecken in 29 verschiedenen Ländern. Das Busunternehmen selbst positioniert sich als „die ökologische und bequeme Alternative zum Individualverkehr“ und verspricht umweltfreundliches und günstiges Reisen. Klingt vielversprechend! Doch inwiefern realisiert das bekannte Unternehmen tatsächlich Strategien zur klimafreundlichen Fortbewegung? Und was ist eher einer erfolgsfördernden Marketing-Strategie zuzuschreiben?

Grüne Busse, ein grünes Corporate Design, ein eigener Reiter für das Umweltengagement auf der Unternehmensseite und immer wiederkehrende Formulierungen wie „umweltfreundlich“ und „vorbildliche CO₂-Bilanz“ kennzeichnen den öffentlichen Auftritt der Fernbuslinie. Nach außen hin lebt FlixBus grün und Umweltfreundlichkeit ist eines der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens in der kritisierten Branche. Bei der weiteren Recherche stellt man dennoch fest, dass FlixBus weder in den FAQs noch in dem vorgefertigten Kontaktformular Fragen zum Thema Klimaschutz und Nachhaltigkeit beantwortet. Auch auf eine individuelle Anfrage zu dem Thema erhält man keine Antwort. Fragwürdig ist zudem, warum FlixBus trotz der Zusammenarbeit mit der Klimaschutzorganisation *atmosfair* nicht als umweltfreundlicher Reisepartner auf deren Webseite gelistet ist. Also doch eher Greenwashing? Im Interview mit *atmosfair* stellt sich dann jedoch heraus, dass die Klimaschutzorganisation FlixBus durchaus als klimafreundliches Transportmittel einstuft. Die bisher fehlende Nennung des Fernbusanbieters auf der *atmosfair*-Webseite wird nach der Anregung durch unser Gespräch geprüft.

Wirft man einen genaueren Blick auf die konkreten Umweltschutz-Maßnahmen des Unternehmens, so sieht man, dass FlixBus hauptsächlich externes Engagement betreibt. Auf lokaler Ebene hat FlixBus 2016 die Initiative Foodsharing e.V. mit einer Spende von zehn elektrischen Lastenrädern für den Transport von noch verwertbaren Lebensmittelabfällen unterstützt. Außerdem können Kundinnen und Kunden ihren CO₂-Ausstoß durch die Zahlung eines Klimaschutzbeitrags kompensieren und dann laut FlixBus „klimaneutral reisen“. In Zusammenarbeit mit *atmosfair* werden die Beiträge in das Projekt „Energieeffiziente Öfen in Ruanda“ investiert. Das Projekt subventioniert den Verkauf von effizienten Öfen, die weniger Brennholz-intensiv sind, um somit die lokale Umweltbelastung durch die Rodung von regionalen Wäldern zu senken. Zusätzlich wird dadurch auch der Lebensraum der weltweit letzten Berggorillas geschützt. Die weltweite Biodiversität ist durch den Rückgang von Wäldern als Lebensraum stark bedroht. Der Waldschutz durch energieeffiziente Kochtechnologien ist somit essentiell um Ökosysteme zu schützen, so *atmosfair*.

Die Klimaschutzorganisation betont auf seiner Internetseite jedoch auch, dass CO₂-Kompensation nicht in allen Fällen sinnvoll ist. Nur wenn es tatsächlich keine umweltfreundlichere Alternative gibt und in der Branche technologisches Entwicklungspotential hin zu CO₂-ärmeren Produkten vorhanden ist, ist ein CO₂-Ausgleich überhaupt zweckmäßig. Dementsprechend muss FlixBus also auch interne Prozesse verändern. In einer Pressemitteilung vom 4. September 2019 bestätigt das Busunternehmen, dass es bis 2030 Klimaneutralität anstrebt. Durch Investitionen in Elektromobilität und alternative Antriebsstoffe wie Ökostrom, Wasserstoff und Biogas und die Umstellung der Betriebsführung will das Unternehmen „den umweltfreundlichsten Linienverkehr der Welt schaffen“, so Mitgründer Andre Schwämmlein. Auch *atmosfair* sieht das Potential des Anbieters und bestätigt:

„2018 haben FlixBus und atmosfair beispielsweise den ersten elektrischen Fernbus Deutschlands umgesetzt“.

Die Möglichkeiten für einen klimafreundlichen Wandel in Richtung CO₂-Neutralität sind also gegeben, jedoch muss FlixBus diese auch entsprechend ausschöpfen. Die bisherigen externen Maßnahmen genügen nicht, um sich als Vorreiter der Nachhaltigkeit bezeichnen zu können. Es braucht weitere Initiativen zum Schutz der Tiere, der Umwelt und des Klimas entlang der eigenen Wertschöpfungskette. Der Faktencheck zeigt, dass FlixBus eine attraktive Alternative zu anderen Fortbewegungsmitteln ist (laut Umweltbundesamt 29gCO₂eq/pkm unter anderen Verkehrsmitteln). Das Unternehmen zeigt Engagement, sollte dieses jedoch zukünftig transparenter und ausführlicher darstellen, um Greenwashing-Vorwürfe zu umgehen. Zudem bleibt abzuwarten, inwiefern das Unternehmen seine versprochenen internen Nachhaltigkeitsziele umsetzt und das Entwicklungspotential der Branche hin zu CO₂-ärmeren Produkten nutzt.

Center Parcs - in der Natur Urlaub machen, aber auch mit Konzept?

Und dann stellt sich schließlich auch die Frage nach der Unterkunft: Wohin – oder besser gesagt Worin soll der Urlaub denn stattfinden? Da viele Reisende fliegen und lange Autofahrten vermeiden möchten, könnte ein Ziel in Deutschland oder dem nahen Ausland das Beste sein. Gerne in die Natur, aber kein Aussteiger-Trip, sondern besser trotzdem mit Schwimmbad, Restaurants und Ausflugsmöglichkeiten. Schon ein bisschen Pauschalurlaub, aber auch nicht zu viel und vor allem naturnah, nicht in Hotelburgen.

Exakt in diese Lücke stellen sich die Center Parcs. Der niederländische Reiseanbieter betreibt lokale Bungalow-Anlagen mit Urlaubsinfrastruktur und angeschlossenem Entertainment. Das alles in der Natur und insgesamt sehr nachhaltig und grün. Zumindest wird dieses Image als Verkaufsargument verwendet. Im Anschluss untersuchen wir daher, ob ein Urlaub in den Center Parcs wirklich eine Natur-, Tier- und Klimaschutz-konforme Variante ist.

Beim Besuch der Webseite wird man fast schon grün erschlagen: Das Logo, alle Design-Elemente, Buttons, Symbole und sogar die Fotos sind auffallend grün. Das wahrscheinlich im Corporate-Design mal als ergänzende Farbe angedachte Orange geht absolut unter und es kann nur bei genauerem Suchen entdeckt werden. Selbst die Landkarte kennt nur eine Farbe: Frankreich ist hellgrün, Deutschland mittelgrün und die Niederlande sind dunkelgrün.

Es ist dabei schon fast amüsant, wie in jedem Foto penibel auf mindestens einen grünen Farbaspekt geachtet worden zu sein scheint - ob die strahlend grüne Wasserserrutsche, das Foto vom Bungalow durch Blätter hindurch oder im Innenraum der zentral platzierte frische grüne Blumenstrauß. Der aus dem Logo stammende Vogel wird genutzt, um anstelle der altbekannten Sterne-Angaben zu treten – ein Park hat hier also nicht 5 Sterne, sondern 5 Vögel. Und schließlich sind Icons von Häusern immer auch mit einem Baum daneben gezeichnet.

Bemerkenswert ist aber, dass - anders als in der Farb-, Foto- und Bildsprache - bei den Wörtern eben gerade nicht Natur, Klima und Tiere angesprochen werden. Es geht um Corona, „Super Sale“, Buchungszeiträume, Bettenanzahlen und die diversen Freizeitprogramm-Angebote. Viel häufiger wird vom Urlaub „nah an Zuhause“ gesprochen anstelle von „in der Natur“.

Offensichtlich gehört es also zur Verkaufsstrategie unterbewusst auf die Natur anzusprechen, gleichzeitig hätte eine klassische Werbekampagne das Thema massiver und proaktiver eingebracht. Wir erkennen die Bedeutung des Themas, erahnen aber, dass die Gedanken dahinter umfangreicher sind als reines Verkaufsgeschäft.

Wir müssen schon extra suchen, um unter all den anderen Informationen die eine Seite „Nachhaltigkeit“ aufzuspüren. Diese lohnt es sich jedoch anzuschauen. Als erstes werden Biodiversitätspläne für die Parks vorgestellt, dann der umweltfreundliche Energieverbrauch und schließlich geht es um wassersparende Maßnahmen.

Die aufgeführten Maßnahmen sind dabei erstaunlich präzise und klar erklärt. Dass auch soziale Komponenten - die Stiftung für lokale Initiativen und die Rolle als verantwortliche Arbeitgeber - angesprochen werden, spricht für ein ganzheitliches Verständnis von CSR. Ein extra PDF lädt die Leserinnen und Leser sogar ein, in die dahinterliegenden Konzepte Einblick zu nehmen.

Dabei versteckt sich Center Parcs nicht hinter externen Kompensationsprogrammen mit Anbietern wie atmosfair, diese Möglichkeit gibt einem der Reiseanbieter gar nicht erst. Anstelle dessen werden tatsächlich die eigenen Baustellen in internen Abläufen adressiert. Die Maßnahmen sind sehr spezifisch erklärt: So würden beispielsweise die außenliegenden Wasserrutschen nachts verschlossen, damit keine Kälte nach innen gelangen kann. Der hauseigene Biologe hätte in einem Park Waschbären angesiedelt, die in der Nachbarschaft ihren Lebensraum verloren hätten, und Wiesen seien zu Kräuterfeldern transformiert, um Insekten eine Heimat zu bauen. Besonders skurril und einzigartig erscheint ein Projekt, in dem an den holländischen Flughäfen beschlagnahmte Schmuggeltiere in den Center Parcs ausgewildert werden würden.

Dass es diese konkreten Maßnahmen gibt und die Art und Weise, wie sie kommuniziert werden, untermauert den Eindruck: Bei den Center Parcs war nicht die Verkaufsstrategie Ursprung eines nachhaltigen Wirtschaftens. Die Reihenfolge war andersherum: Zuerst kam die Nachhaltigkeit und erst dann kam das öffentliche Kommunizieren darüber. Dafür spricht auch das ganzheitliche Verständnis von Nachhaltigkeit: Bei Naturnähe wird nicht nur an CO₂-Reduktion, sondern auch an Biodiversität, Wasserqualität, Tierschutz und Ressourcensparsamkeit gedacht. Interessierte bekommen detaillierte tiefe Einblicke in die internen Maßnahmen in der eigenen Wertschöpfungskette.

Und was bedeutet dies nun für Ihre nächste Reise?

Wir wollen auf jeden Fall nicht erreichen, dass jetzt jede und jeder Zuhause bleibt

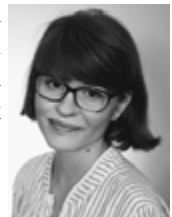
– auch wenn das vielleicht aus ökologischer Perspektive durchaus sinnvoll wäre. Diese drei konkreten Beispiele aus Buchung, Anreise und Unterkunft zeigen jedoch auf, welchen Problemen die Reisebranche gegenübersteht. Mit diesem Wissen kann man vor der nächsten Reise durchaus einige Punkte durchdenken:

Versucht sich ein Reiseanbieter grün zu platzieren, ohne die planmäßigen Strategien dann tatsächlich umzusetzen? Stellt sich das Unternehmen auch den internen Herausforderungen oder werden Kundinnen und Kunden eingeladen, ihr Gewissen durch externe Kompensation zu beruhigen? Hat ein Anbieter ein umfassenderes Nachhaltigkeitsverständnis und setzt sich gezielt für den Schutz der Artenvielfalt ein? Und gehören nachhaltige Bemühungen wirklich zur Unternehmensphilosophie und werden transparent vermittelt?

Die Suche nach befriedigenden Antworten auf diese Fragen kann sehr zeitaufwendig und entmutigend sein. Daher sollten es sich auch Unternehmen zur Aufgabe machen, die Reisenden durch transparente Kommunikation von Umweltschutzmaßnahmen und eindeutige Offenlegung z.B. von CO₂-Emissionen in diesem Prozess zu unterstützen. Nachhaltiges Reisen sollte im gesamtgesellschaftlichen Interesse liegen, um auch nachfolgenden Generationen die Artenvielfalt und Naturschönheiten unseres Planeten nicht zu verwehren.

Magdalena Bortel

ist Masterstudentin der Medienwissenschaft an der Technischen Universität in Berlin und eine Naturfreundin. Sie macht bei einem Projekt gegen Plastikverschmutzung mit und versucht vegan und zero waste zu leben, aber es ist ihr wichtiger, dass Nachhaltigkeit und Biodiversität nicht nur für die Ökofreaks von Bedeutung sind.



Katharina Hartlieb

studiert im Bachelor Publizistik- und Kommunikationswissenschaften im Hauptfach und Betriebswirtschaftslehre im Nebenfach an der Freien Universität in Berlin. In ihrer Freizeit macht sie gerne Backpack-Urlaube rund die Welt und verbringt viel Zeit in der Natur. Sie versucht dabei ihre Reisen und ihren Lebensalltag in Berlin jedoch immer nachhaltiger und bewusster zu gestalten.



Manuel Kowol

engagiert sich in Sozialverbänden und fürs Ehrenamt und begeistert sich daher besonders für ganzheitliche Nachhaltigkeitskonzepte, welche auch die Menschen vor Ort oder gesellschaftlichen Impact involvieren. Seine beiden parallelen Bachelorstudiengänge Medieninformatik und Kommunikationswissenschaften stehen kurz vor dem Abschluss.



„Die Würde des Menschen ist (un)antastbar“

NGOS UND ZIVILGESELLSCHAFT IN DER VERNETZTEN WELT

„Schorsteinbesetzer“, „Sozialromantiker“, „Ökofaschisten“ - Nichtregierungsorganisationen (NGO) wurden und werden mit wenig schmeichelhaften und noch weniger zutreffenden Bezeichnungen bedacht. Ein Blick auf die Wirklichkeit zeigt: die oft als Gegner der Wirtschaft gesehenen NGOs haben sich zu gut organisierten, international vernetzten und bestens ausgebildeten Institutionen entwickelt. Sie spielen mittlerweile eine entscheidende Rolle im globalen, sozio-ökonomischen System und werden viel zu stark unterschätzt.

Von Esther Heidbüchel und Thomas Schiffelmann

NGOs übernehmen heute ganz unterschiedliche Funktionen:

- Aufdeckung von Missständen, wie z.B. die Arbeitsbedingungen der Textilarbeiterinnen in Bangladesch oder in der deutschen Fleischindustrie,
- als Anwälte und Vertreter benachteiligter Gruppen und Minderheiten,
- als Partner von Unternehmen, z.B. in der Personalentwicklung oder beim Umweltschutz.

Effizient und professionell

NGOs stehen aufgrund der globalen sozialen und ökologischen Entwicklungen mittlerweile vor ähnlichen Herausforderungen wie wachsende Unternehmen: Verwaltungskosten steigen, es fehlt häufig an betriebswirtschaftlichem Wissen. Eine moderne, seriöse und wachsende NGO benötigt effiziente Strukturen und eine schlanke Organisation. Dazu gehören auch ein transparenter Umgang mit Finanzen und Wirkungsnachweise. Um eine Professionalisierung von NGOs zu unterstützen, haben sich mittlerweile eigene Initiativen gebildet – zum Beispiel CoRa Corporate Responsibility Netzwerk oder Accountable Now.

International immer relevanter werden NGOs und Anwälte, die Minderheiten und andere NGOs als Rechtsbeistand unterstützen. Ein prominentes Beispiel ist der Fall Huaraz gegen RWE, der durch GermanWatch zustande kam. Dieser Fall hat gute Chancen, die erste erfolgreiche Klage wegen der Folgen des Klimawandels gegen einen internationalen Konzern zu werden.

Die zunehmende Nutzung des Rechtsweges und die schnelle Verbreitung von Informationen über soziale Medien sind zwei Faktoren, die zu einer Verschiebung der bestehenden Machtverhältnisse beitragen. Im Hinblick auf Machtverhältnisse und Menschenrechte in der Arbeitswelt wirkt die Corona-Krise wie ein Brennglas: durch den Massenausbruch des Virus bei Tönnies und Co. gerieten die unwürdigen

Arbeitsbedingungen mit voller Wucht in die öffentliche Wahrnehmung.

Gesundheit und Menschenrechte

Menschenrechtsverletzungen und schlechte Arbeitsbedingungen – das kannte man bisher vor allem aus der Textilindustrie weniger entwickelter Länder. Aber im streng kontrollierten Lebensmittelsektor und vor der eigenen Haustür? Neu daran ist allerdings nur die gestiegene öffentliche Wahrnehmung. Denn auf die Missstände wurde bereits vor Jahren hingewiesen, zunächst aus Sicht des Tierwohls, durch die wohl bekanntesten Tierschutzaktivisten der Organisation PeTa. Jahrelang wurde jedoch der Kampf gegen die Macht der Fleischindustrie gemieden.

Während es in Deutschland um die Gesundheit und Würde der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in prekären Arbeitsverhältnissen geht, stehen in Bangladesch und vielen weiteren Ländern des globalen Südens Leben auf dem Spiel. Nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern auch die sich durch den Klimawandel verschlechternden Lebensverhältnisse gefährden die Gesundheit und die Rechte der Menschen.

Hier kommen Nichtregierungsorganisationen ins Spiel – und zwar in verschiedenen Rollen. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Erreichung der Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

Vielseitige Rollen

Die klassische Rolle bei der Aufdeckung von Missständen und dem Adressieren unbequemer Wahrheiten ist bekannt. Weniger wahrgenommen wird die Funktion von NGOs bei der Lösung von globalen Problemen – insbesondere humanitären, sozialen und ökologischen. Die Zusammenarbeit von Unternehmen und NGOs ist eine zwar nicht ganz neue und auch nicht immer unkomplizierte Vorgehensweise; sie ist jedoch eine sehr effektive Möglichkeit, um zum Beispiel eine vor-Ort-Kontrolle von Zulieferbetrieben zu sichern.

Eines der bekanntesten Beispiele dürfte die Rana Plaza Tragödie in Bangladesch sein. Über 1.000 Tote beim Einsturz einer Textilfabrik zeigten auf dramatische Weise, welchen Preis Arbeiter in Entwicklungsländern zahlen, damit in Industrieländern billige Kleidung gekauft werden kann. Diese Katastrophe zeigte aber auch, welche maßgeblichen Veränderungen Nichtregierungsorganisationen in die Wege leiten können, wenn sie sich vernetzen und die mediale Aufmerksamkeit nutzen: Die Clean Clothes Campaign und zahlreiche weitere NGOs forderten mit einer großangelegten weltweiten Unterschriftenaktion die internationalen Textilunternehmen auf, ein Brand- und Gebäudeschutzabkommen zu unterzeichnen. Alle 32 großen internationalen Textilhandelsketten schlossen sich dem Abkommen an, darunter auch Vertreter der Fast Fashion wie KiK und Zara.

An diesem Beispiel zeigt sich eine weitere Funktion von zivilgesellschaftlichen Organisationen: das Füllen von Lücken in der Kontroll-Kette. Das Fabrikgebäude

wurde von der Business Compliance Initiative, einer freiwilligen Selbstverpflichtungsinitiative für Unternehmen, kontrolliert. Dies hat jedoch nicht ausgereicht, um die Katastrophe zu verhindern. Erst der Zusammenschluss mehrerer Organisationen und der öffentliche internationale Druck brachten notwendige Veränderungen.

Die üblichen Auditverfahren, die vorangekündigt und mit Absprache durchgeführt werden, sind insbesondere in weniger sozial entwickelten Ländern anfällig für Korruption und Showkulissen. Verdeckte Fabrikbesuche und die Veröffentlichung von Missständen können helfen, die Schwächen des formellen Auditsystems zu mildern. Sie sind allerdings ein zweischneidiges Schwert: nicht nur wegen der persönlichen Gefahr, der sich die Aktivisten aussetzen, sondern auch weil möglicherweise bereits angestoßene positive Veränderungen in Shitstorms untergehen können.

Von Gegnern zu Partnern

Auf Druck der NGOs hat sich einiges getan, wenn auch der Weg zu einer fairen Lieferkette noch weit ist. Von Gegnern zu Partnern zu werden, dass dies unter schwierigen Voraussetzungen zum Beispiel in Deutschland möglich ist, zeigen zahlreiche Kooperationen zwischen Kiesabbauern und dem Nabu: Bereits während des Kiesabbaus werden Experten der Nabu-Ortsverbände als Berater hinzugezogen, um den Abbau möglichst schonend zu gestalten. Auch bei der Renaturierung und der Pflege der stillgelegten Flächen wird häufig auf die Expertise und personelle Unterstützung durch den Nabu zurückgegriffen.

Sehr wenig bekannt und noch wenig genutzt werden innovative Kooperationen zwischen Unternehmen und Initiativen im Bereich der Personalentwicklung. Hier übernehmen NGOs Funktionen, die weder vom Staat noch von Unternehmen abgedeckt werden.

Ein Beispiel hierfür sind Patenschaft-Modelle wie „Joblinge“, die „Jugendliche mit schwierigen Startbedingungen“ beim Einstieg in das Berufsleben unterstützen. „Seitenwechsel“ bietet eine unkonventionelle Möglichkeit, die Sozialkompetenz von Führungskräften zu fördern: Führungskräfte arbeiten für eine Woche in einer sozialen Einrichtung mit, das Ganze wird vor- und nachbereitet, um die Erfahrungen als neue Fähigkeiten zu verankern.

„Ethical Screening“ vor Kooperation

NGOs und Stiftungen legen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen hohen Wert auf faire und gerechte Arbeitsbedingungen. Die humanitäre Hilfsorganisation Handicap International hat einen eigenen Kriterienkatalog entwickelt, auf Basis dessen sie bewertet und entscheidet, mit welchen Unternehmen sie überhaupt zusammenarbeitet. In einem sogenannten „Ethical Screening“ werden Kriterien auf Basis der Sustainable Development Goals (SDG) in der Kooperation mit Unternehmen zugrunde gelegt, wie z.B. Investitionen in Rüstung und Waffen, Geschäftstätigkeiten



mit Alkohol, Drogen und Tabak sowie zunehmend ökologische Kriterien.

Gerade die Reduzierung des CO₂-Fußabdruckes von Unternehmen spielt bei humanitären Organisationen zunehmend eine wichtige Rolle, da es weltweit immer mehr Klimaopfer zu verzeichnen gibt. Wirbelstürme in Bangladesch und Indien im Mai dieses Jahrs sind Anzeichen dafür, dass die globale Klimaerwärmung Realität ist. Deshalb müssen Unternehmen in ihren Lieferketten humanitäre und ökologische Rahmenbedingungen schaffen und berücksichtigen. NGOs und Stiftungen begrüßen daher ausdrücklich die Bestrebungen der Deutschen Bundesregierung ein Lieferkettengesetz einzuführen.

Stiftungen leisten einen großen Beitrag zur Lösung internationaler gesellschaftlicher Probleme. Sei es durch Bildungsangebote, konkrete eigene Hilfsprojekte oder Finanzierung von Projekten. Auch hier ist eine zunehmende Vernetzung zu erkennen.

Macht und Machtmissbrauch

Welche Macht und Wirkung zivilgesellschaftliche Bewegungen heutzutage erreichen können, wird wohl an keinem Beispiel deutlicher als an der Fridays for Future Bewegung. Die Stärke der Bewegung liegt in ihrer geschickten Nutzung sozialer Medien, ihrer starken internationalen Vernetzung, ihrem Wissensaufbau und nicht zuletzt in ihrer professionellen Organisation und einem emotionalen, faktenorientierten Storytelling.

Diese Macht geht einher mit der Verpflichtung zu Transparenz und dem sensiblen Umgang mit Kritik an der Glaubwürdigkeit der jeweiligen Initiative. NGOs sehen sich oft konfrontiert mit dem Vorwurf, ihre Unabhängigkeit zu verkaufen. Dies musste auch der WWF erfahren, der wegen seiner engen Zusammenarbeit mit Industrie und teils dubiosen Geldgebern unter Beschuss geriet, wozu sogar ein „Schwarzbuch WWF“ erschien.

Immer wieder erscheinen Berichte über das „NGO-Ice-Cube-Business“ von unseriösen Organisationen: Hiermit ist das Vorgehen gemeint, dass NGOs auf Basis der Erreichbarkeit von Geldzuflüssen gegründet und wieder beendet werden, sobald dieses Geld aufgebraucht ist. Die Spenden kommen zudem nur zu einem kleinen Teil bei den Projekten an. Ähnlich dem Abschmelzen eines Eiswürfels kommen besonders bei internationalen Organisationen am Anfang große „Geldwürfel“ an, in jeder zwischengeschalteten Stelle bleibt etwas hängen, am Ende der Kette tröpfeln nur noch kleine Beträge in die Projekte.

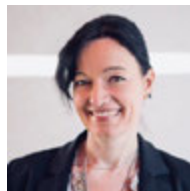
Die Forderung nach Transparenz nicht nur von Kooperationen und die Offenlegung der Finanzströme ist daher ein wichtiges Kontrollinstrument, um die Glaubwürdigkeit, Finanzierung und damit die Wirksamkeit von zivilgesellschaftlichen Initiativen zu sichern.

Eine neuere und immer stärker werdende zivilgesellschaftliche Kraft sind Kampagnenplattformen wie CampAct, change.org, avaaz und zahlreiche weitere, die für eine weltweite Mobilisierung von Privatpersonen zu bestimmten Themen sorgen.

Die in diesem Artikel erwähnten Beispiele sind nur einige von vielen. Nichtregierungsorganisationen nehmen eine wichtige Position im internationalen System ein, sie sind zum fünften Element im globalen Machtgefüge geworden.

Dr. Esther Heidbüchel

lebt in Solingen und berät KMU zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit
heidbuechel@weitergebracht.de



Thomas Schiffelmann

lebt in München und leitet das Marketing der international tätigen NGO Handicap International e.V.
t.schiffelmann@hi.org





„Der holistische Ansatz der **Agrarökologie** basiert auf ökologischen und menschenrechtlichen Prinzipien: Sie will kleinbäuerliche Strukturen stärken und kürzere Vermarktungswege schaffen. Wir brauchen solidarisch organisierte Märkte, welche den bäuerlichen Erzeugerinnen und Erzeugern kostendeckende Preise ermöglichen. Ihre Partizipation und Teilhabe zu stärken, ist dafür maßgeblich. Globale Wertschöpfungsketten sind nur für eine Minderheit der Kleinbauern zugänglich,“ sagt Marita Wiggerthale, Referentin für Welternährung bei Oxfam.

Noch nicht im Mainstream angekommen

DIE ÖKOLOGISCHE LANDWIRTSCHAFT WÄCHST STETIG

An der Universität Kassel beschäftigt sich Prof. Christian Herzig mit Fragen der internationalen Lebensmittelherstellung. Der promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler leitet das Fachgebiet „Management in der internationalen Ernährungswirtschaft“ am Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften. Für das CSR MAGAZIN sprach Achim Halfmann mit dem Wissenschaftler.

Christian Herzig im Interview

Was müsste geschehen, um eine ökologische Landwirtschaft stärker in den Mainstream zu bringen?

Prof. Dr. Christian Herzig: Die ökologische Landwirtschaft wächst stetig seit vielen Jahren.

Sie ist aber tatsächlich noch nicht im Mainstream angekommen, wenngleich die gegenwärtige Corona-Pandemie Konsumenten vermehrt zu Produkten aus ökologischer Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung greifen lässt. Der Absatz an Bioprodukten wächst dadurch im zweistelligen Prozentbereich. COVID 19 wird als ein globales Risiko wahrgenommen - Bio-Lebensmittel aus der Region setzen dem etwas Positives entgegen und vermitteln den Menschen ein besseres Gefühl.

Eine weitere Voraussetzung für das Wachstum der Branche ist, dass Bioprodukte zugänglicher geworden sind. Hier sind die Kooperationen von Bioverbänden mit Discontern und Vollsortimentern wesentlich.

Aber auch die aktuell eingeschränkte Mobilität bietet einen Erklärungsansatz: Menschen sind vermehrt Zuhause und kochen wieder mehr selbst. Das trägt zu einem bewussteren Konsum und Wertschätzung für Lebensmittel bei – im Vergleich zu unterwegs schnell und nebenbei aufgenommenen Mahlzeiten.

Ich denke, die Wachstumseffekte bei Biolebensmitteln werden auch nach Corona zu beobachten sein. Ich sehe zum Beispiel ein riesiges Potential in der Außer-Haus-Verpflegung, das bisher noch zu wenig ausgeschöpft wurde. Entrepreneure bringen hier innovative Ideen ein. Öffentliche Vorgaben bzw. Quoten würden weiteren Schwung bringen.

Studien belegen zudem ein kontinuierliches Wachstum auf der Angebotsseite. Die





ökologische Landwirtschaft in Deutschland verzeichnet einen Flächenzuwachs, Biomilch-Betriebe erzielen höhere Gewinnspannen und die Mengen verantwortungsvoll produzierter Eier steigen.

Einen wichtigen Beitrag zu dieser Entwicklung leisten Förderprogramme wie das Bundesprogramm Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft des Bundesministeriums für Landwirtschaft und Ernährung. Etwa 30 Millionen Euro stehen hierdurch in Deutschland jährlich für zum Beispiel Betriebsumstellungen, Beratungen und Unterrichtseinheiten für Bildungsträger zur Verfügung. So ist in 20 Jahren ein insgesamt beachtlicher Strauß an unterschiedlichen Maßnahmen entstanden.

Brauchen wir eine Regionalisierung der Lebensmittelversorgung? Oder wie gestalten wir Lieferketten nachhaltig und krisenfest?

Ich selbst beschäftige mich als Betriebswirtschaftler mit Wertschöpfungsketten und deren Strukturen. Regionalisierung und Saisonalität haben einen hohen Stellenwert für mich: sie bedeuten frische Lebensmittel, die weniger Verpackungsmüll und geringere Umweltschäden durch kurze Transporte verursachen. Zugleich ist klar: Wir werden ohne globale Lieferströme nicht auskommen. Manche Produkte sind klimatisch in Mitteleuropa nicht verfügbar.

In globalen Lieferketten können wir durchgängiger und systematischer Verantwortung übernehmen - am besten in direkten Kooperationen und Partnerschaften mit Kleinbauern. Da gibt es gute Ansätze mittelständischer Bio-Pioniere, die seit Jahren entsprechend handeln. Unterstützung für Kleinbauern, langfristige Verträge, Preisgarantien und Kreditvergaben sind hier wichtige Instrumente.

Wichtig ist, dass sich europäische Unternehmen nicht als anonyme, sondern als partnerschaftliche Wirtschaftakteure verstehen. Ein bekanntes Beispiel sind Fair Trade-Programme, die mit langfristigen Verträgen und festen Prämien arbeiten, lokal Gemeinwesen und Bildung fördern und ihre Partner in schwierigen Situationen nicht fallen lassen. Ein wichtiger Schritt ist es auch, wenn institutionelle Formen der Verantwortungsübernahme entstehen, wie etwa im Kakaosektor in Ghana - mit horizontalen Governance-Strukturen und einer Stärkung des öffentlichen Sektors

im Hinblick auf die Regulierung der Arbeitsbedingungen.

Solche CSR-Ansätze sichern nicht nur unsere Lebensmittelversorgung, sondern sie stärken zugleich die Ernährungssouveränität in den Erzeugerländern. Wegbrechen der Absatzmärkte haben sonst für die Menschen vor Ort verheerende Auswirkungen: Soziale Sicherungssysteme, wie wir sie kennen, fehlen zumeist.

Sowohl für regionale als auch globale Produktionsnetzwerke gilt: Bildungsprozesse und ein gesellschaftlicher Diskurs, die die Wertschätzung von Lebensmitteln fördern, sind ungemein wichtig. Das gilt für allgemeinbildende und berufsbildende Schulen, und geht aber auch weit darüber hinaus. Es ist gut zu sehen, dass auch zahlreiche Unternehmen Verantwortung für eine bessere Ernährungsbildung übernehmen.

Brauchen landwirtschaftliche Lieferketten mehr Transparenz?

Verantwortung braucht Transparenz. Es muss erkennbar sein, welche Umwelt- und Sozialwirkungen auf welchen Produktionsstufen entstehen. Diese Transparenz wird erschwert, wenn Lebensmittelangebote und -nachfragen auf anonymen Spotmärkten aufeinandertreffen. Anonymität schwächt die Verantwortungsübernahme. Und Transparenz ist eine Voraussetzung für die nachhaltige Steuerung globaler wie regionaler Lieferketten.

Natürlich sind der Transparenz andererseits auch Grenzen gesetzt - sie lässt sich global nur eingeschränkt verwirklichen.

Wie betroffen sind die landwirtschaftlichen Produktionsstandorte in Afrika und Asien derzeit durch COVID 19? Und was bedeutet das für die Verantwortung derjenigen, die aus Europa sourcen?

Es ist noch nicht abzusehen, wie sich landwirtschaftliche Produktionsstandorte weltweit nach COVID 19 entwickeln werden und was das für uns in Mitteleuropa bedeutet. Es gab und gibt Turbulenzen: Manche Märkte wurden geschlossen und manche Lieferungen wurden ausgesetzt, um protektionistisch zunächst den eigenen Markt bedienen zu können. Hinzu kommt: Wenn Gesundheitssysteme aufgrund der Pandemie zusammenbrechen, trifft das besonders die am wenigsten geschützten und abgesicherten Menschen wie Kleinbäuerinnen und -bauern. Ihnen bereiten geschlossene Märkte, eine wegbrechende Nachfrage und fehlende Mobilität große Sorgen. Manche Hilfsorganisationen befürchten in einigen Ländern eine große Hungersnot. Das Wohlergehen dieser Menschen, die nicht nur von der wirtschaftlichen Situation, sondern auch von den überforderten Gesundheitssystemen stark betroffen sind, muss uns, die aus diesen Regionen Lebensmittel beziehen dürfen, ein großes Anliegen sein. Zugleich hebt dies noch einmal hervor, wie wichtig es im Kontext des globalen Handelns ist, den Aufbau von Ernährungssouveränität zu unterstützen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Genossenschaften für ein gemeinschaftliches Wirtschaften

DIE SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT

Gemeinsam für eine nachhaltige und regionale Landwirtschaft einzutreten - das ist ein Gedanke der Solidarischen Landwirtschaft. Stephanie Wild leitet die Öffentlichkeitsarbeit des Vereins Netzwerk Solidarische Landwirtschaft. Mit ihr sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN über die Bewegung.

Das Interview mit Stephanie Wild

CSR MAGAZIN: Was ist das Charakteristische der Solidarischen Landwirtschaft?

Stephanie Wild: Grundlage der Solidarischen Landwirtschaft ist, dass sich die Teilnehmenden die Produktionskosten teilen. Die Kosten werden zu Beginn des Jahres vorkalkuliert und nach Abschluss des Jahres wird eine Bilanz erstellt: Kosten für Reparaturen

und Treibstoff, Pachteinnahmen und Lohnkosten - alles das wird transparent dargestellt. Das hat auch einen wichtigen Bildungsmoment, dadurch entsteht manches Aha-Erlebnis.

Die Teilnehmerzahlen sind dabei ganz unterschiedlich: Das kann mit 30 bis 40 Teilnehmenden beginnen - und auf Erzeugerseite vielleicht mit einem halben Hektar Gemüseanbau im Nebenerwerb.

Teilnehmende sind dann Haushalte - ein Paar etwa mit Kindern - oder Einzelpersonen, die einen Ernteanteil erhalten.

Woher kommt diese Idee - und wie entwickelt sie sich?

Derzeit gründen sich immer mehr, zum Teil auch als Genossenschaften für ein gemeinschaftliches Wirtschaften. Es gibt ein kontinuierliches Wachstum über mittlerweile acht Jahre. Im Schnitt gibt es jede Woche eine Neugründung in Deutschland. Dabei entstehen verschiedene Formen - je nachdem, wer die Initiative ergriffen hat: Es kann auch sein, dass Verbraucher selbst sich zu einem landwirtschaftlichen oder gärtnerischen Projekt zusammenschließen und Landwirte und Gärtner anstellen. Es können aber auch mehrere Betriebe für eine Erzeugergemeinschaft produzieren.

Unser Netzwerk gibt es seit 2011 - dort haben wir den Begriff ‚Solidarische Landwirtschaft‘ geprägt. International gibt es seit etwa 25 Jahren die Bewegung der Community Supported Agriculture. Erste Anfänge in Deutschland gab es in den 80er Jahren innerhalb der anthroposophischen Bewegung.

Welche Themen beschäftigen Sie als Verband der Solidarischen Landwirtschaft?

Wir brauchen mehr Klarheit, was den Status unserer Betriebe als Kombination aus Lebensmittelherstellung und Solidarprinzip betrifft: Eine Herausforderung dabei ist, dass die Organisationsformen der Solidarischen Landwirtschaft nicht eindeutig einer Rechtsform zugewiesen werden können. Das hat Folgen etwa für die steuerliche Bewer-



tung. Aktuell tun wir so, als würden wir etwas verkaufen, und zahlen die entsprechende Umsatzsteuer.

Was Richtlinien für Vertrieb und Hygienestandards angeht, so bilden Solidarische Landwirtschaften eigentlich einen geschlossenen Kreislauf. Das wird allerdings von Ämtern regional unterschiedlich gehandhabt. Und eine Genossenschaft zu gründen, das ist für viele Gemeinschaften eine zu hohe Hürde.

Der größte Hemmschuh für die Weiterentwicklung unserer Idee ist fehlender Nachwuchs. Es mangelt an ausgebildeten Fachkräften und es fehlen Ausbildungsgänge, die in Richtung regionale Produktion gehen. Zu lange haben wir keinen Wert auf Menschen gelegt, die mit der Hand oder mit wenig Maschineneinsatz Lebensmittel herstellen können.

Vielen Dank für das Gespräch!



Nachhaltige Mode

DIE ROLLE VON ACCESSOIRES

Die Bekleidungsindustrie ist in einzelne Segmente unterteilt - Accessoires, Pelz- und Lederbekleidung, Sportbekleidung, Kinderbekleidung, Wäsche, Schuhe, Herrenbekleidung und Damenbekleidung -, von denen das Segment Accessoires mit einem Anteil von 3% zwar nur einen kleinen Anteil am Gesamtmarkt aufweist, mit 7,4 % jedoch die größte jährlichen Wachstumsrate verzeichnet (KPMG, 2015). Zum Vergleich zeigen die großen Segmente Damen- und Herrenbekleidung, die zusammen über 55% des Gesamt-Fashion-Marktes belegen, Zuwachsraten von knapp über einem Prozent. Der Accessoires-Markt erscheint angesichts seiner zunehmenden Bedeutung durchaus beachtenswert im Kontext seiner Potentiale, den Konsumenten nachhaltige Produkte anzubieten bzw. nachhaltige Verbraucherentscheidungen zu forcieren (Oncioiu, 2016; Lundblad/Davies, 2016).

Von Katharina Klug

Im 21. Jahrhundert ist Nachhaltigkeit nicht länger ein bloßer Nischentrend wie vor einigen Dekaden, sondern erweist sich als Notwendigkeit (Botta, 2016). Drängende wirtschaftliche, soziale und ökologische Fragen erfordern aktiv(er)e Ansätze und Veränderungen unseres Lebens- und Konsumstils. Insbesondere in der global vernetzten und agierenden Textil- und Bekleidungsindustrie gilt „Sustainability“ als en vogue; als Megatrend Nachhaltigkeit (KPMG, 2015). Neben dem insgesamt gesteigerten Umweltbewusstsein aufgrund eines medial immer präsenteren Klimawandels und Ressourcenknappheit erscheint das Verbraucherbewusstsein nicht zuletzt durch den Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza im Jahr 2013 und zahlreicher Skandale in der Bekleidungsindustrie förmlich „wach gerüttelt“, sich mit Nachhaltigkeit und Ethik in der Fashionindustrie zu konfrontieren und kritisch(er) mit Arbeits- und Produktionsbedingungen auseinanderzusetzen (Caniato et al., 2012).

„[...] consumers do not always walk their talk“ (Carrington et al, 2010, 141). Angesichts dieser verhaltenspsychologisch umfangreich belegten Diskrepanz (vgl. Ajzen, 1985) zwischen der Absicht zum nachhaltigen Konsum und dem tatsächlichen Verhalten von Konsumenten stehen (Mode)Unternehmen vor der Herausforderung, ihr eigenes nachhaltiges Handeln (z.B. als Corporate Social Responsibility Management) und das der Konsumenten (noch) besser zu verstehen und aufeinander abzustimmen (Niinimäki, 2010). In diesem Beitrag soll daher der Fokus auf nachhaltiges Konsumentenverhalten im Segment der Mode-Accessoires (z.B. Schales/Tücher) gelegt werden. Der „Mode“-Begriff wird hier gemäß Sommer/Wind (1988) als Konstrukt verstanden, das aus gesellschaftlichen Normen hervorgeht und dem Wunsch des individuellen Ausdrucks entspricht. Dem gegenüber wird „Bekleidung“ – oft synonym zu „Mode“ verwendet – als rationale Funktion zum Schutz des menschlichen Körpers verstanden.

Nachhaltigkeit in der Mode-Industrie

„Nachhaltigkeit“ in der Mode wird unterdessen nicht selten inflationär ausgesprochen und umfasst „grüne“ ebenso wie „ethische“ Aspekte, die sich von Arbeitsbedingungen in der Mode-Industrie bis hin zu Produktions-/Wertschöpfungsketten und Inhaltsstoffen erstrecken (Shen et al., 2013). Klarheit in Verständnis und Interpretation des Begriffs sucht man jedoch vergebens - was angesichts fragmentierter und teilweise intransparenter Wertschöpfungsketten in der Mode-Industrie aber auch nicht überrascht (Niinimäki, 2010). Nachhaltigkeit in der Mode-Industrie lässt sich demnach wohl eher als Sammelsurium an (branchenspezifischen/-üblichen) Instrumenten und Maßnahmen sowie Grundsätze und Praktiken verstehen - mit dem Ziel der „nachhaltigen“ Mode, die dem System die „entnommene Energie“ wieder zurückführt, d.h. das System dauerhaft bestehen lassen (Aakko/Koskennurmi-Sivonen, 2013). Dieses „Take and Return“-Konzept erinnert an den Circular Fashion-Ansatz (z.B. Pal et al., 2019).

Exemplarisch lassen sich hier drei Prinzipien anführen, die in der Mode-Industrie zunehmend Beachtung und Anwendung finden. Cradle to Cradle betrachtet den gesamten Produktlebenszyklus vom Entwurf über die Materialauswahl bis zu Produktion und (Wieder-)Verwertung in einem konsequenten Kreislauf mit maximaler Abfallreduktion (Braungart, 2014). Slow Fashion fokussiert auf Nachhaltigkeitswerte der Arbeits-/Produktionsbedingungen und ent-(statt be-)lastender Umwelteinflüsse der Bekleidungsindustrie und bildet die Gegenbewegung zur trendorientierten Fast Fashion mit kurzlebigen Modezyklen, indem langlebige (Lieferanten-) Beziehungen und Produkte sowie ein ent-(statt be-)schleunigter Warenumsatz propagiert wird (z.B. Henninger, 2015; Klug, 2016). Functional Design widmet sich der (tatsächlichen) (Be-)Nutzung von Produkten, indem sich Ästhetik und Funktionalität von Kleidung konsequent an der Verbraucherzufriedenheit orientieren (Niinimäki, 2012).

Aakko/Koskennurmi-Sivonen (2013) prognostizieren, dass die Anwendung dieser

Prinzipien in den Ebenen Qualität, Inspiration, Individualität und Ästhetik innerhalb des Geschäftsprozesses dazu beiträgt, dass Konsumenten ein Mode-Business eher als nachhaltig wahrnehmen. Folglich sind Materialbeschaffung, Textilveredelung, Produktionsmethode, Ressourcenschonung soziale Implikation und in der Informationstransparenz entscheidende Stellschrauben für ein nachhaltiges Rahmenkonzept innerhalb der Textil- und Bekleidungsindustrie.

Wie kaum in einer anderen Branche spielt in der Mode die individuelle Ausdrucksfähigkeit der eigenen Identität für Konsumenten eine entscheidende Rolle. Angesichts eines wachsenden Bewusstseins für Nachhaltigkeit in der Mode-Industrie werden ökologische und ethische Aspekte bei Kaufentscheidungen immer wichtiger (McNeill/Moore, 2015; Joshi/Rahman, 2015). Steigende Anforderungen der Konsumenten an die Nachhaltigkeit von Produkten und Modemarken lassen den entsprechenden Markt für nachhaltige Mode wachsen (Jin Gam, 2011).

Nachhaltige Konsumententscheidungen

Gleichzeitig darf jedoch nicht außer Acht bleiben, dass ein Befürworten nachhaltiger (Mode-) Produkte nicht zwingend in einem nachhaltigen Kaufverhalten gipfelt. So wollen 30% der Deutschen nachhaltige Mode kaufen, jedoch nur 3% tun es tatsächlich (Wiederhold/Martinez, 2018). Diese sogenannte „Einstellungsverhaltens-Lücke“ zwingt (Mode-) Unternehmen, strategische Maßnahmen zu ergreifen, um die Lücke bestmöglich zu schließen. Es ist erwiesen, dass Faktoren wie Preisgestaltung, Transparenz, Verfügbarkeit, Konsumentenwissen, Konsumgewohnheit, Konsumentenkontrolle und Image die Größe der Lücke beeinflussen können (Wiederhold/Martinez, 2018). Der (zumeist höhere) Preis nachhaltiger Mode gilt dabei als eines der entscheidenden Kauf-Barrieren (Gruber et al., 2014). Wenn Konsumenten das Verständnis für die (abweichende) Preisgestaltung und damit der (höhere) Nutzen des Produktes zudem nicht transparent nachvollziehbar erscheint, wird eher vom Kauf abgesehen (Niinimäki, 2012).

Gleichzeitig zeigen Studien, dass die (hypothetische) Zahlungsbereitschaft eines Preisaufschlages für nachhaltige Mode durchaus vorhanden ist. So wären 60% der befragten Konsumenten bereit, bis zu 20% mehr für ein nachhaltiges Produkt zu zahlen (Ciasullo et al. 2017). Auch wenn die Aussagekraft solcher Erhebungen nur bedingt realitätsnah ist, verdeutlichen sie dennoch das Preisbewusstsein der Konsumenten im Kontext von Nachhaltigkeit. Darüber hinaus sind nachhaltige Modeprodukte (derzeit noch) nicht flächendeckend verfügbar. Bewerten Konsumenten den (Zeit-) Aufwand für die Suche oder Beschaffung nachhaltiger Produkte zu hoch, kommt der Kauf seltener in Frage (Joshi/Rahman, 2015). Ebenso wenn Verbraucher nicht explizit wissen, dass und wo es nachhaltige Mode zu kaufen gibt, schränkt dies die wahrgenommene Verfügbarkeit ein. Das Wissen um den Einfluss des eigenen Kaufverhaltens auf die Umwelt oder um nachhaltige Materialien ist teilweise (noch) unzureichend vorhanden (Connell, 2010). Darüber hinaus

sind (bisherige) Konsumgewohnheiten in Form vertrauter Produkte mit weniger Unsicherheit und Kaufrisiko verbunden und eher kontrollierbar. Zudem empfinden Konsumenten den Kauf eines nachhaltigen Produktes als weniger wirksam (z.B. mit Blick auf ihr ökologisches Handeln) als beispielsweise direkte und aktive Umweltschutz-Maßnahmen (Kollmuss/Agyeman, 2002).

Zuletzt bleibt anzumerken, dass nachhaltige Mode zunehmend attraktiver wird. Der Ausspruch „[...]green is not yet the new black“ (Jin Gam, 2011, 189) zeigt jedoch, dass der Wandel nachhaltiger Mode vom altmodischen Öko-Image, das mit Leinen-Stoffen, gedeckten Farben und bequemen Designs assoziiert wird (Wiederhold/Martinez, 2018), derzeit noch in vollem Gange ist.

Erkenntnisse zu (nachhaltigen) Mode-Accessoires

Um den aktuellen Stand in der Nachhaltigkeit in der Modeindustrie besser verstehen zu können, wurden 2019 ca. 200 Konsumenten (davon 90% weiblich) zwischen 18 und 59 Jahren in einer Online-Studie zu ihrer Wahrnehmung nachhaltiger Mode-Accessoires befragt. 70% der Befragten kaufen regelmäßig nachhaltige Mode-Accessoires (z.B. Schals/Tücher).

Die Produktqualität sowie das Design spielen bei der Kaufentscheidung von Mode-Accessoires eine übergeordnete Rolle, während Preis sowie Haptik moderat wichtig sind und Langlebigkeit sowie Pflegeaufwand eher untergeordnete Relevanz haben. Hier zeigt sich, dass den Verbrauchern (vermeintlich temporäre) Aspekte wie (trendige) Designs weitaus wichtiger sind als eine (vermeintlich nachhaltige) Langzeitnutzbarkeit.

Direkt danach gefragt, ist den Befragten die Freiheit von Chemikalien und die Verwendung ökologischer Materialien sowie eine umweltverträgliche Verpackung wichtig, während über Recycling-Optionen seltener nachgedacht wird. Auch hier wird sichtbar, dass das Bewusstsein über einen ganzheitlichen (Kreislauf) Prozess im Segment der Mode-Accessoire beim Verbraucher noch nicht sehr stark ausgeprägt ist.

Darüber hinaus machen sich Verbraucher zunehmend Gedanken um die Arbeitsbedingungen (z.B. faire Bezahlung) in der Modeindustrie. Hingegen werden transparente Lieferketten kaum als Erfordernis betrachtet. Insgesamt ist erkennbar, dass ökologische (z.B. Umweltverträglichkeit des Produktes) und sozialen Aspekte (z.B. angemessener Arbeitsschutz) nach eigenen Angaben der Befragten zwar eine Rolle bei der Kaufentscheidung spielen, ökonomische Aspekte (z.B. Preis) letztlich jedoch die Kaufentscheidung stärker beeinflussen.

In Bezug auf das Wissen um Nachhaltigkeit in der Mode-Industrie kennen Verbraucher (vielzitierte und stellenweise inflationär verwendete) Schlagworte wie Upcycling und Slow Fashion. Jedoch sind sie selten mit den fundamentalen Rahmenbedingungen der Konzepte vertraut. Demnach kann hier kaum von echtem,

sondern eher von wahrgenommenem Konsumentenwissen gesprochen werden. Gleiches wird sichtbar im Wiedererkennen nachhaltiger Siegel in der Fashion-Industrie. Während der „Blaue Engel“ und „Oeko-Tex“ zwar erkannt werden, sind Konsumenten mit deren Bedeutung kaum vertraut. Hierzu haben sicher nicht zuletzt die zunehmende Siegel-Flut und die Nutzung der Siegel als Marketinginstrument beigetragen.

Aus der Perspektive der Verbraucher liegen Potentiale für nachhaltige Mode-Accessoires in erster Line bei der Produktverpackung. Dies erscheint insofern sinnvoll, als dass Verpackungsmaterialien vergleichsweise unkomplizierter „änderbar“ oder „reduzierbar“ sind als beispielsweise die Materialzusammensetzung des Produktes selbst. Eben diese Material-Aspekte (z.B. Einsatz nachwachsender Materialien, Verzicht auf Chemikalien) sind für Verbraucher jedoch ebenso relevant. Interessant ist, dass nach der Frage des Wollens und des tatsächlichen Tuns im Bereich der nachhaltigen/reduzierten Verpackung die kleinste Lücke besteht. Während der Kauf nachhaltiger bzw. chemiefreier Materialien eher beim Wollen der Befragten bleibt, erscheint der Verpackungsansatz damit für Verbraucher höchst „wirksam umsetzbar“. Auch für Unternehmen im Bereich der Mode-Accessoires könnte der Precycling-Ansatz im Verpackungsmanagement als ein erster (kleiner) Schritt in einem ganzheitlichen CSR-Prozess gewertet werden.

Für mehr Nachhaltigkeit und weniger Unbedachtheit

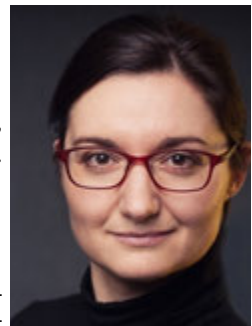
In der Fashion-Industrie ist Nachhaltigkeit zum (inflationär genutzten) Schlagwort geworden. Auch wenn diverse „grüngewaschene“ Beispiele in der Modeindustrie existieren, erscheint es dennoch erfreulich, dass sich immer mehr Konsumenten auskennen (wollen), ihre Konsumgewohnheiten hinterfragen und damit letztlich auch Unternehmen dazu bewegen, das Thema Nachhaltigkeit beispielsweise in einem Corporate Social Responsibility-Konzept mitzudenken. Die Fashion-Branche bietet aufgrund ihrer Bedeutung für den Verbraucher eine große Hebel - (und damit auch Vorbild-) Wirkung. Und auch innerhalb der Modeindustrie sind (vermeintlich) unbedeutendere Segmente wie Accessoires ein wichtiger Baustein in einem globalen und branchenübergreifenden (Um-) Denken in Richtung mehr Nachhaltigkeit und weniger Unbedachtheit.

Prof. Dr. Katharina Klug

lehrt Marketing an der AMD Akademie Mode & Design, Fachbereich Design der Hochschule Fresenius in München.
katharina.klug@amdnet.de

Literatur

Aakko, M.; Koskennurmi-Sivonen, R. (2013). Designing Sustainable Fashion: Possibilities and Challenges. Research Journal of Textile and Apparel, 17(1), 13-22.



- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action Control: From Cognition to Behavior*, 11-39.
- Botta, M. (2016): Evolution of the slow living concept within the models of sustainable communities, *Futures* 80, 3-16.
- Braungart, M.; McDonough W.; Schuler K. (2014). *Cradle to Cradle: Einfach intelligent produzieren*. München: Piper.
- Caniato, F.; Caridi, M.; Crippa, L.; Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670.
- Carrington, M.J.; Neville, B. A.; Whitewell, G.J. (2010). Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers. *Journal of Business Ethics*, 97, 139-158.
- Ciasullo, M. V.; Maione, G.; Torre, C.; Troisi, O. (2017). What about Sustainability? An Empirical Analysis of Consumers' Purchasing Behavior in Fashion Context. *Sustainability*, 9(9), 1-18.
- Connell, K.Y.H. (2010). Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition. *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 279-286.
- Gruber, V.; Schlegelmilch, B.B.; Houston, M.J. (2014). Inferential Evaluations of Sustainability Attributes: Exploring How Consumers Imply Product Information. *Psychology & Marketing*, 31(6), 440-450.
- Henninger, C.E. (2015). Traceability the New Eco-Label in the Slow-Fashion Industry?- Consumer Perceptions and Micro-Organisations Responses. *Sustainability*, 7(5), 6011-6032.
- Jin Gam, H. (2011). Are fashion-conscious consumers more likely to adopt eco-friendly clothing? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(2), 178-193.
- Joshi, Y.; Rahman, Z. (2015). Factors Affecting Green Purchase Behaviour and Future Research Directions. *International Strategic Management Review*, 3(1), 128-143.
- Klug, K. (2018): Ein Gegenentwurf zur Fast Fashion: „Buy me once“ als Ansatz des nachhaltigen Konsums im Modebereich, in: Großmann, S; Schwarz, J.O. (Hrsg.): *Creative Management Thinking*, Vol. 1, 44-47.
- Kollmuss, A.; Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- KPMG (2015). *Fashion 2025 - Studie zur Zukunft des Fashion-Markts in Deutschland*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/fashion-studie-dez-2015.pdf>, 11. August 2020.
- Lundblad, L.; Davies, I.A. (2016). The values and motivations behind sustainable fashion consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(2), 149-162.
- McNeill, L.; Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: Fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222.
- Niinimäki, K. (2010). Eco-clothing, consumer identity and ideology. *Sustainable Development*, 18(3), 150-162.
- Oncioiu, I. (2016). The Future of Sustainable Fashion Consumption: An Empirical Investigation. *Euro Economica*, 35(1), 67-74.
- Pal, R.; Shen, B.; Sandberg, E. (2019). Circular fashion supply chain management: exploring impediments and prescribing future research agenda, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), 298-307.
- Shen, D.; Richards, J.; Liu, F. (2013). Consumers Awareness of sustainable fashion, *Marketing Management Journal*, 23(2), 134.147.
- Sommer, C.M.; Wind T. (1988): *Mode: Die Hüllen des Ich*. Weinheim: Beltz
- Wiederhold, M.; Martinez, L.F. (2018). Ethical consumer behaviour in Germany: The attitude-behaviour gap in the green apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 42(4), 419-429.



Rabea Schafrick und Mathias Diestelmann (Bildmitte)

Herausforderungen in der textilen Lieferkette „UNSERE SOURCINGMASSNAHME HEISST KONZENTRATION“

Mathias Diestelmann ist Geschäftsführer von Brands Fashion, Rabea Schafrick leitet das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens. Beide kennen die Situation ihrer Zulieferer in Asien gut. Für das CSR MAGAZIN sprach Achim Halfmann mit ihnen.

Mathias Diestelmann und Rabea Schafrick im Interview

CSR MAGAZIN: Corona hat den Textilsektor hart getroffen ...

Mathias Diestelmann: Die Nachfrage im B2C ist deutlich zurückgegangen. In den letzten Wochen und Monaten sind daher deutlich weniger Massen geordert worden. Das ist ein Aspekt, dem ich auch etwas Positives abgewinnen kann: Jeder Deutsche kauft ca. 60 Kleidungsstücke pro Jahr, das macht insgesamt ca. fünf Mrd. Kleidungsstücke. Davon wandern fünf bis zehn Prozent ungetragen in den Müll. Ich sehe die aktuelle Situation somit auch als Chance, nachhaltiger zu produzieren und auf

Qualität anstatt auf Masse zu setzen.

Als Brands Fashion bieten wir in erster Linie Berufstextilien –überwiegend Bekleidung, vereinzelt Accessoires – im B2B für den Lebensmittelsektor, Bau und Handel. Hinzu kommen Merchandising-Artikel für Fußballvereine und für NGOs. Auch bei uns sind Orders verschoben worden und wir haben Produkte zunächst in dem eigenen Lager gehalten. Größere Auftragsstornierungen haben wir allerdings nicht erlebt und konnten somit Aufträge in Fernost aufrechterhalten.

Welche Herausforderungen stellen sich angesichts COVID 19?

Mathias Diestelmann: Wir sourcen überwiegend in Fernost – Indien, Bangladesch, Pakistan, China, Indonesien – und zu einem kleinen Teil in der Türkei. Mit unserer Lieferkette beschäftigen wir uns tiefgehend und wir wissen, wo und von wem wir etwas kaufen. In Indien kennen wir jeden Akteur der Kette – vom Baumwollfeld bis zum finalen Produkt. Unsere Sourcing-Maßnahme heißt Konzentration: Wir sind sehr lieferantentreu, anders können wir Nachhaltigkeit nicht garantieren.

Durch die Reisebeschränkungen aufgrund von COVID 19 können wir jetzt nicht mehr selbst vor Ort sein, sondern sind auf Partner angewiesen. In Bangladesch und China unterhalten wir eigene Büros mit eigenen Mitarbeitern. In anderen Ländern sind wir auf externe Partner angewiesen, die auf soziale und ökologische Grundlagen der Produktion achten.

Rabea Schafrick: Aufgrund der Pandemie wurden Fabriken geschlossen und dann langsam wieder geöffnet. Die von uns herausgegebenen Empfehlungen beziehen sich auf Hygienemaßnahmen und das Social Distancing am Arbeitsplatz. Uns haben Beschwerden erreicht, dass Sicherheitsmaßnahmen nicht eingehalten oder Gehaltsbestandteile nicht ausgezahlt wurden. Solche Vorwürfe lassen wir umgehend von unseren Teams vor Ort prüfen.

Mathias Diestelmann: Eine Herausforderung bleibt der Weg zur Arbeit; da werden die Arbeiterinnen und Arbeiter

in Bussen auf engstem Raum zusammengedrängt. Zudem sind die sanitären Verhältnisse in vielen Wohngebieten prekär. Und zahlreiche Arbeiter leben in großen Wohnheimen.

Bangladesch als besondere Herausforderung für die Verantwortung in der textilen Lieferkette. Wie sieht es dort aktuell aus?

Mathias Diestelmann: Von 2006 bis 2016 habe ich Büros in Bangladesch und China geleitet und acht Jahre selbst in diesen Ländern gelebt. Das hilft mir, die Situation unserer Zulieferer dort einzuschätzen.

Auch in Bangladesch ist unsere Strategie, dass wir uns auf ausgewählte Zulieferer konzentrieren, diese bestmöglich auslasten und sie zugleich darin unterstützen, grüner zu werden.

Vieles hat sich in Bangladesch verändert, die Textilverbände haben ein großes Interesse daran, diese Kernindustrie im Land zu behalten. Allerdings halte ich das Thema „Arbeitnehmerrechte“ auch heute noch für komplett unterbewertet. Der Mindestlohn in Bangladesch wurde 2019 auf 80 Dollar angehoben; das reicht meiner Meinung nach hinten und vorne nicht.

Rabea Schafrick: Durch den Accord – das im Mai 2013 geschlossene Abkommen über Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch – hat sich etwas geändert. Das begann mit dem Brandschutz und der Gebäudesicherheit: Mit Brandschutztüren und Alarmanlagen sehen manche Fabriken in Bangladesch heute aus wie europäische Produktionsstätten.

Etwa sechs Jahre später haben sich die Akteure im Accord dem Thema Arbeitnehmerrechte gestellt. Es gibt große Trainingsprogramme mit tollen Materialien, die dieses Thema spielerisch vermitteln. Es gibt die Verpflichtung zur Gründung von Arbeitnehmer-Komitees, die in Schulungen mehr über die geltenden Arbeits- und Sicherheitsbestimmungen erfahren. Der auch in Bangladesch eingeführte Beschwerde-mechanismus für Arbeiterinnen und Arbeiter funktioniert gut; wir erhalten regelmäßig Beschwerden über diesen Verteiler. Arbeiterinnen und Arbeiter wissen: Wir dürfen uns beschweren, wenn wir einen Riss in der Wand sehen. Und wir haben Leute vor Ort, die sofort in die Fabrik fahren und das überprüfen können.

Dann ist die Arbeit des Accord in Bangladesch im Großen und Ganzen eine Erfolgsgeschichte?

Rabea Schafrick: Ja, allerdings mit Einschränkungen: Der Accord war eine Initiative von Brands und NGOs, die den Lieferanten in Bangladesch aufge-drängt wurde. Das erzeugte Konflikte. Seit diesem Sommer wird die Arbeit des Accord in den RMG Sustainability Council (RSC) –eine nationale Initiative –überführt. Diese Initiative wird die Schulungen und Kontrollen fortsetzen. Aktuell können allerdings aufgrund der Corona-Pandemie viele Kontrollen nicht stattfinden.

Mathias Diestelmann: Kritisiert wird, dass der Accord in die Souveränität der Unternehmen eingegriffen hat. Dem ist so, allerdings: Hätten wir nicht eingegriffen, dann hätte sich nicht viel geän-

dert –und es gab tatsächlich deutliche Veränderungen! Wenn Lieferanten klagen, das ginge zu Lasten ihrer Profite, kann ich das nur in Teilen glauben. Und: Eine Wahl zwischen Wegschauen und mehr Zahlen darf es nicht geben. Dass jetzt die ‚Textilkaravane‘ in größerem Umfang aus Bangladesch nach Afrika weiterzieht, kann ich nicht erkennen.

Eingangs erwähnten Sie Indien und dass Sie dort vom Baumwollfeld bis zum finalen Produkt jeden Akteur in Ihrer Lieferkette kennen. Dabei gibt es dort keinen Accord ...

Rabea Schafrick: In Indien arbeiten wir mit GOTS-zertifizierten Materialien aus Biobaumwolle. Hinter dem Global Organic Textile Standard steht ein System, das die Lieferkette offenlegt: Jede vorausgehende Produktionsstufe muss freigegeben werden. Wir verpflichten unsere Lieferanten zu diesen Offenlegungen und können so auch sehen, von welchem Baumwollfeld die Rohstoffe für unsere Naturtextilien kommen.

Außerdem arbeiten wir mit recycelten und ebenfalls zertifizierten Fasern.

Über die Jahre haben wir in Indien viele Projekte mit unseren Lieferanten umsetzen können: Beispiele sind die Eröffnung einer ‚grünen‘ Fabrik, den Bau von Solaranlagen oder Recyclinganlagen für Regenwasser und Projekte zur Zahlung existenzsichernder Löhne.

Indien ist sozusagen unser ‚Role Model‘: Wir wollen zeigen, was an Verantwortungsübernahme in der eigenen Lieferkette möglich ist, und das dann auch auf andere Länder übertragen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

DISCOUNTER SETZEN AUF NACHHALTIGKEIT

Nachhaltige Lieferketten sind nicht nur gut für die Reputation eines Unternehmens, sondern ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor im Modemarkt. Als führender deutscher Textildiscounter setzen wir bereits seit Jahren auf stabile, krisensichere Lieferbeziehungen zu unseren Partnern in Asien. Wir sind uns der Bedeutung unserer Zulieferer bewusst und investieren entsprechend viel in die Unterstützung unserer Partner.

Von KiK Textilien und Non-Food

Um diese Investitionen abzusichern, hat KiK frühzeitig die sogenannte Auditorenhaftung eingeführt: Prüfdienstleister, die beispielsweise in Bangladesch die Einhaltung von Standards zum Arbeitsschutz überwachen, haften für ihre Ergebnisse. Überdies beteiligten wir uns freiwillig am Monitoring des Nationalen Aktionsplanes für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP). Und: KiK engagiert sich in bedeutenden Initiativen wie dem Textilbündnis oder dem Gebäudesicherheitsabkommen Accord in Bangladesch. Und: Wir plädieren bereits seit 2017 für ein Lieferkettengesetz auf europäischer Ebene. Wir benötigen international einheitliche Standards, wenn wir Wettbewerbsgleichheit und Rechtssicherheit in einem globalen Marktumfeld herstellen wollen. Um unserer Verantwortung auch künftig gerecht zu werden, initiiert KiK im Rahmen seiner Nachhaltigkeits-Roadmap für die kommenden 24 Monate 40 neue Projekte. Hierzu gehören Bildungsangebote, Flüchtlingsprogramme, mehr Transparenz in unseren Lieferketten oder die Verbesserung von Umwelt- und Arbeitsplatz-Standards.

Von unserer nachhaltigen Positionierung profitieren unsere KundInnen: Sie finden bei uns Mode-Basics zu bezahlbaren Preisen, die lange haltbar sind. Anders als sogenannte Fast Fashion Unternehmen verzichten wir als textiler Grundversorger bewusst auf häufige Kollektionswechsel. Unsere niedrigen Preise errei-



Bekleidungsfabrik in Karachi - Überprüfung der Gebäudestatik

chen wir durch langfristige Planung mit den Lieferanten sowie kostengünstige, weil langsame und klimaschonende Lieferwege. Zudem verzichtet KiK auf teure Standorte in 1A-Lagen und Marketingaktionen. Somit ist nachhaltiges Handeln ein wichtiger Bestandteil unserer DNA – und ist in Zeiten der Corona-Pandemie bedeutender denn je, da unsere KundInnen zunehmend mehr auf Nachhaltigkeit Wert legen.

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

„DIBELLA UP“ SCHLIESST DEN KREIS

„Dibella up“ in die nächste Phase: Das Unternehmen nimmt die von den Kunden aussortierten Textilien zurück und recycelt die darin gebundenen Rohstoffe über ein einzigartiges Kreislauf-Konzept. Dieses trägt den verschiedenen Produktqualitäten des Unternehmens mit adäquaten Prozessen Rechnung und bietet damit erstmals eine adäquate Lösung für die endlose Nutzung von kostbaren Ressourcen.

Von Dibella

Die Objekttextilien von Dibella erfüllen dank ihrer Langlebigkeit die Grundprinzipien einer ressourcenschonenden Kreislaufführung. „Bisher endete die Wiederverwendung jedoch mit dem Aussteuern nicht mehr einsetzbarer Textilien beim Kunden“, sagt Ralf Hellmann, Geschäftsführer von Dibella. „Unser langfristiges Ziel ist jedoch ein vollständiger, geschlossener Kreislauf für professionelle Textilanwendungen. Wir wollen die einmal genutzten, kostbaren Rohstoffe weiterverwenden und in die textile Kette zurückführen. Mit ‚Dibella up‘ ist unsere Vision nun Wirklichkeit geworden.“

Adäquate Kreislaufsysteme

„Dibella up“ ist ein produktspezifisches Up- und Recyclingsystem für die Kern- Qualitäten des Unternehmens und ist auf eine optimale Ressourcenverwendung der Inhaltsstoffe ausgelegt. Für Textilien aus reiner Baumwolle, für baumwollstarke Mischgewebe und für Mischgewebe mit einem ausgeglichenen Baumwoll- und Polyesteranteil bietet das Unternehmen zwei etablierte Aufbereitungsverfahren an:



Reine Naturfasertextilien, aber auch Mischgewebe mit mindestens 50 Prozent Baumwolle werden chemisch in einen wichtigen Rohstoff für die Cellulosefaser-Produktion umgewandelt; das zurückbleibende Polyester geht aus technischen Gründen in die thermische Verwertung. Alternativ gehen Polyester-Baumwoll-Mischgewebe ins Up-Cycling und werden zu hochwertigen Taschen verarbeitet.

Ein dritter Recyclingprozess ist derzeit in der technischen Erprobung. „Worn again“ soll jedem Objekttextil, unabhängig von dessen Zusammensetzung, zu einem neuen „Faser-Leben“ verhelfen. Die zukunftsweisende Innovation beruht auf einem chemischen Verfahren, das erstmals eine vollständige Verwertung von Baumwolle und Mischungen mit Polyester ermöglicht.

CSR und Plastikvermeidung bei cosnova

„BEIM VERZICHT AUF MIKROPLASTIK MUSS DIE PRODUKTTLEISTUNG GLEICHBLEIBEN“

Das mittelständische Unternehmen cosnova aus Hessen bietet Kosmetikprodukte und verankert sein Nachhaltigkeitsengagement seit 2016 strategisch. Ein Engagementfeld bilden die Vermeidung von Plastik und der Einsatz von recyceltem Plastik bei den Verpackungen und in der Produktpräsentation. CSR MAGAZIN sprach mit Silvia Steinert, Director Corporate Responsibility bei cosnova, und Maximilian Peters, Senior Manager Corporate Responsibility. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

Silvia Steinert und Maximilian Peters im Interview

CSR MAGAZIN: Wie strategisch ist CSR im Unternehmen Cosnova verankert?

Silvia Steinert: Im Jahr 2016 haben wir einen umfangreichen Strategieprozess gestartet. In über 900 Stakeholder-Interviews mit externen Partnern, Verbänden, Bloggern, Handelskunden und Mitarbeitern haben wir geschaut, welche Nachhaltigkeitsthemen für sie im Fokus stehen.

Neben den sozialen Initiativen konnten wir drei weitere Themen als wesentlich identifizieren: die Unbedenklichkeit der Produkte, Zero Waste im Verpackungsbereich und die Arbeitsbedingungen bei den Geschäftspartnern.

2019 haben wir den Sustainability Board ins Leben gerufen - mit der Geschäftsführung sowie Vertretern unterschiedlicher Bereiche und Marken. Wir treffen uns alle sechs Wochen, bewerten die Umsetzung des Geplanten und planen die nächsten Schritte

Ein vieldiskutiertes Thema ist die Verantwortung in der Lieferkette. Was bedeutet das für Ihr Unternehmen?



Maximilian Peters: Wir arbeiten mit einem festen Stamm an Lieferanten zusammen und unsere Produkte kommen zu 90 Prozent aus Europa. Der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten liegt ein Code of Conduct zugrunde.

Und fast alle unsere unmittelbaren Zulieferer durchlaufen ein EcoVadis-Rating - nur die ganz kleinen bleiben außen vor. Das Rating ermöglicht erste Schlüsse dazu, wie nachhaltig ein Unternehmen aufgestellt ist, welche Poli-

cies und Prozesse dort zur Anwendung kommen. Das ergibt ein erstes „Grundrauschen“, allerdings auf der Grundlage einer reinen Desktop-Analyse.

Bei risikobehafteten Lieferanten beauftragen wir - auf dem Hintergrund unserer Sorgfaltspflicht - Elevate mit der Durchführung von Vor-Ort-Audits. Das betrifft etwa umsatzstarke Zulieferer aus osteuropäischen und asiatischen Ländern. Zudem machen wir uns selbst regelmäßig ein Bild vor Ort und tauschen uns mit den Lieferanten aus.

Wir arbeiten daran, über die Zulieferer aus der ersten Reihe - die Tier-1-Lieferanten - hinauszuschauen und haben mit TrusTrace einen Partner gefunden, mit dem wir nun in einem Piloten unsere tiefere Lieferkette genauer unter die Lupe nehmen wollen, denn mit einem E-Mail-Austausch ist es nicht getan. Dabei geht es uns auch darum, bei einer Unterbrechung der Lieferkette besser aufgestellt zu sein.

Erleben Sie bei Ihren Stakeholdern ein wachsendes Interesse an CSR-Themen?

Steinert: Noch vor fünf Jahren ging es überwiegend darum, dass ein Produkt schön aussieht und tut, was es soll. Und ja, heute hat das Thema CSR eine deutliche Dynamik erfahren: Mitarbeiter, Endkunden, Handelsketten - von vielen Seiten erreichen uns detailliertere Nachfragen. Besonders die Transparenz ist dabei ein großes Thema - aktuell befeuert durch die Corona-Pandemie. Auch deshalb wollen wir zukünftig über den Tier-1-Lieferanten hinaus auskunftsfähig sein.



Zu den wichtigsten Stakeholdern eines Unternehmens gehört die Belegschaft. Wie ist das Interesse dort?

Steinert: Auf unserem Weg zu nachhaltigeren Produkten wollen wir alle Mitarbeiter mitnehmen, sie über Nachhaltigkeitsthemen informieren und sie dafür begeistern. Alle vier bis sechs Wochen findet ein Info-Meeting statt und wir sind mit unseren Themen bei vielen dieser Meetings präsent. Zusätzlich haben wir zum Beispiel die Meetingräume umgestaltet und Wände mit Informationen bestückt, um möglichst transparent zu sein. Im Rahmen der Info-Meetings laden wir auch externe Expertinnen und Experten ein, um so den Kolleginnen umfassende Informationen zu bieten: Um was geht es, was sind die Herausforderungen und was tut cosnova, um seinen Beitrag zu leisten?

Zudem haben wir vor einigen Jahren begonnen, das Thema Corporate Volunteering zu spielen. Jeder Mitarbeiter erhält zwei Tage pro Jahr und Zugang zu einer Plattform der NGO Vostel, auf der er gemeinnützige Organisationen findet, mit denen er sich engagieren kann.

Ein Instrument zur Verankerung von CSR ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Steinert: In Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung sind wir nicht berichtspflichtig; 2018 haben wir aber erstmals freiwillig nach dem Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) berichtet.

Sprechen wir über Plastik und Plastikvermeidung und beginnen bei dem Mikroplastik in Ihren Produkten.

Steinert: Seit 2017 verzichten wir auf den Einsatz von Mikroplastik als Peeling-Mittel. Und seit 2018 arbeiten wir am Ersatz von Mikroplastik in allen unseren Rezepturen. Das ist insbesondere in den Bestselling-Produkten eine große Herausforderung. Seit April kümmert sich eine Kollegin speziell darum.

20 Prozent unserer Rezepturen enthalten noch Mikroplastik. Seit diesem Jahr sind alle Neuentwicklungen Mikroplastik-frei und 2025 soll das für alle unsere Produkte gelten.

Warum ist der Ersatz von Mikroplastik so kompliziert?

Peters: Mikroplastik wird aus den unterschiedlichsten Gründen verwendet. Unsere Herausforderung ist: Beim Verzicht auf Mikroplastik muss die Produktleistung gleichbleiben. Was wir verkaufen, muss seinen Zweck erfüllen. Das gilt insbesondere für Produkte, die unsere Kunden seit Jahren nutzen.

Alternativen könnten Zellulose oder Stärke aus Reis oder Mais sein. Die Herausforderungen sind komplex. Wir haben ein hohes Interesse daran, Mikroplastik so schnell wie möglich zu er-

setzen. Unser Ziel 2025 hört sich noch weit weg an. Da wir aber bei Neuentwicklungen auf den Einsatz von Mikroplastik verzichten, reduziert sich dessen Anteil in unserer Produktpalette schnell.

Wer Kosmetikprodukte in die Hand nimmt, dem fällt als erstes die Plastik-Verpackung auf.

Steinert: Was den Kunststoff in Verpackungen betrifft: Dazu gibt Alternative. Aber auch der heute verwendete Kunststoff ist nicht so schlecht, wie er häufig gesehen wird. Wichtig ist, dass er in Kreisläufen bleibt. Deshalb nehmen wir bereits in der Produktgestaltungsphase Einfluss und achten auf ein „Design for Recycling“: Wir versuchen, auf Mono-Materialien zu achten. Kleine Verpackungen aus fünf oder mehr unterschiedlichen Materialien sind schlecht zu recyceln.

Bis 2025 wollen wir 75 Prozent unserer Produktverpackungen recyclingfähig machen und zugleich 30 Prozent des Verpackungsmaterials einsparen - etwa durch dünnere Wandstärken. Dazu informieren wir unsere Lieferanten und nehmen Einfluss auf die Produkt-Briefings. Wir schärfen das Bewusstsein unserer Design- und Marketing-Kollegen dafür, alles nicht notwendige Material wegzulassen.

Seit 2018 sind wir in der dm-Initiative „Rezyklat-Forum“ aktiv; über 30 Industriepartner engagieren sich dort. Ein großes Thema sind die fehlenden Standards für den Rezyklat-Einsatz in der Kosmetikbranche. Solche Standards gibt es für Lebensmittel, in anderen Branchen fehlen sie.

Eine andere Hürde: Es gibt zahlreiche Rezyklate aus PET und PP. Wir arbeiten aber mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kunststoffe, und da wäre es hilfreich, wenn auch das Rezyklat-Angebot vielseitiger wäre.

Peters: Wir verkaufen dekorative Kosmetik, die auf Farbvielfalt setzt: Wenn wir mit einem Lieferanten eine Abmusterung gemacht haben, muss das fertige Produkt dieser Farbigkeit entsprechen. Im Moment ist das noch ein großes Ausprobieren. Aktuell haben wir noch keine Produktverpackungen aus Rezyklat auf dem Markt, das wird sich aber im Frühjahr ändern. Dabei müssen wir genau hinschauen, wie viel Rezyklat eingesetzt werden kann, sodass etwa die Kappe noch auf der Flasche hält.

Übrigens: Die Vermeidung von Plastik hört nicht bei den Produktverpackungen auf. Im stationären Handel kommen Verkaufstheken zum Einsatz, die jährlich zweimal umgerüstet werden. Bei den Thekeneinsatzteilen unseres aktuellen Sortiments der Marke Catrice ist es uns durch den Einsatz recycelter Materialien gelungen, 13 Tonnen neu produziertes Material - wir nennen das „Virgin Plastics“ -einzusparen.

Damit Recycling funktioniert, werden Sie die Kooperation Ihrer Kunden benötigen.

Steinert: Unsere Bemühungen wären verloren, wenn sie nicht von den Konsumenten aufgegriffen werden. Denn die richtige Entsorgung unserer Produkte ist von großer Bedeutung. Dazu informieren wir auf unseren Social Media-Kanälen, auf der Corporate-Website und auch auf den Markenseiten finden

sich einige Infos.

Ist Rezyklat teurer als „Virgin Plastics“?

Peters: Das lässt sich nicht pauschal beantworten. Im Moment ist - angesichts des geringen Ölpreises - „Virgin Plastics“ um einiges günstiger.

Sie kooperieren mit der vorwiegend in Indien tätigen NGO „Plastics for Change“. Wie ordnet sich diese Kooperation in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie ein?

Steinert: Der Ursprung unserer Abteilung liegt im sozialen Bereich. Im Fokus unseres Kooperationspartners Plastics for Change steht die Verbesserung der Lebenssituation von Menschen, vor allem in Indien. Zudem wird das Problem der Umweltverschmutzung angegangen. In Indien fehlt eine funktionierende Infrastruktur für das Recycling. Dieses Problem sehen wir in vielen Ländern weltweit - etwa auch in Thailand und auf den Philippinen. Das begrenzt die Wirksamkeit der europäischen Plastik-Initiativen. Anfang 2020 haben wir die Kooperation mit Plastics for Change gestartet und zwei Sortierzentren finanziell unterstützt.

Zudem sichern wir uns durch diese Kooperation einen strategischen Partner. Die europäische Kommission hat bereits vor zwei Jahren eine Besteuerung der exzessiven Verwendung von Virgin Plastics angekündigt. Auch das zeigt die hohe Bedeutung von Rezyklaten. Und Plastics for Change bietet hochwertiges Material.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Plastics for Change

„BRANDS WOLLEN DIE STORY UND BRAUCHEN QUALITÄT“

Der hessische Kosmetik-Anbieter cosnova kooperiert mit der NGO „Plastics for Change“. Im Fokus dieser Kooperation stehen die Verbesserung der Lebenssituation von Menschen, vor allem in Indien, und die Sicherung eines strategischen Partners für Plastik-Recyklat. CSR MAGAZIN sprach mit Myriam Shankar, Chief Operating Officer bei Plastics for Change. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

Myriam Shankar im Interview

CSR MAGAZIN: Was ist das Besondere an Plastics for Change?

Myriam Shankar: Plastics for Change hat sich als erste Organisation im Bereich Plastikrecycling den Fairtrade-Prinzipien zugewandt. Die World Fairtrade Organisation hat uns entsprechend zertifiziert. Es wird schon lange recycelt, und auch Müllsammler - die sogenannten „Waste Picker“ - sind nicht neu. Was uns als Plastics for Change besonders macht, das ist: Auf der einen Seite können wir mit den Marken zusammenarbeiten und hochwertiges recyceltes Plastik anbieten - und auf der anderen Seite bezahlen wir die Waste Picker fair, die das Plastik auf den Straßen einsammeln. Das ist innovativ, denn in vielen Geschäftsmodellen schneiden sich die Mittelsmänner das größte Stück des Kuchens heraus - und für die Müllsammler bleibt nur wenig übrig.

Nun ist Plastik ein Material, das wegen seiner Umweltauswirkungen in Verruf geraten ist.

An Plastik als Material ist per se nichts Schlimmes. Das Problem ist, dass wir damit schäbig umgehen. Die Entstehung von Öl brauchte Millionen von Jahren. Und dann entsteht daraus ein



Strohhalme, den wir achtlos wegwerfen. Inzwischen gibt es so viel Plastik auf unserem Planeten, dass wir kein neues mehr herstellen müssen. Der nachhaltige Umgang mit Plastik sollte auch von Gesetzgebern eingefordert werden. Allerdings nutzt es wenig, wenn in einem Land etwas verboten wird und in anderen nicht. Hier muss die internationale Gemeinschaft näher zusammenrücken.

Ist das Plastikrecycling nicht zuerst eine Aufgabe der Müllwirtschaft?

Auf unserem Subkontinent gibt es lange nicht überall eine Müllwirtschaft. In den Großstädten gibt es Anfänge davon, und manche Strukturen sind mafios unterlaufen. In den Kleinstädten ist das noch sehr im Argen. So langsam bewegt sich etwas. Es gibt öffentliche



Kampagnen, die auf das Problem aufmerksam machen.

Als Plastics for Change haben wir mit der normalen Müllwirtschaft wenig zu tun, wir kommen sozusagen danach. Und wir sammeln das Plastik insbesondere in sensiblen Bereichen - etwa an den Küsten. Uns geht es darum, Wasserwege sauber zu halten, denn Küsten und Ozeane sind solche besonders sensiblen Bereiche. Und wir fragen uns zusätzlich: Wie können wir dieses Material benutzen, um den Lebensstandard von Waste Pickern zu verbessern?

Den Marken wird es auch um die Qualität des Plastiks gehen.

Wir wollen Brands wie zum Beispiel cosnova von unserer Plastikqualität zu überzeugen. Unser Material erfüllt gesetzliche Anforderungen und Richtlinien. Wir lassen vorproduziertes Material testen. Wenn die Testergebnisse unsere potentiellen Kunden überzeugen, schließen wir langfristige Verträge mit festen Preisen ab - das ist ausschlaggebend für unsere Waste Picker. Denn das versetzt uns in die Lage, diesen Leuten für einen Zeitraum von ein bis drei Jahren feste Preise zu bezahlen. Den nur mit einem planbaren Einkommen lässt sich Armut überwinden, eine Wohnung finanzieren oder ein Kind zur

Schule schicken.

Wir arbeiten mit hochwertigen Brands: Die wollen die Story und brauchen zugleich die Qualität. Mit internationalen Plastikexperten haben wir Protokolle entwickelt, die ein sehr hochwertiges Material hervorbringen. Bei recyceltem Plastik gilt die Logik: Je mehr man in die Materialtrennung investiert, umso besser wird die Materialqualität. Und hier ist die Segregation mit der Hand der maschinellen Trennung überlegen. Handarbeit bringt die Qualität, die es uns ermöglicht, auf dem Weltmarkt anbieten zu können.

Die Waste Picker setzen sich vielen gesundheitlichen Gefahren aus - gerade in Zeiten der Corona-Pandemie.

In der Tat sind diese Menschen Risiken ausgesetzt, die wir uns kaum vorstellen müssen. So müssen benutzte Masken und Handschuhe wegen der Virengefahr in vielen Ländern verbrannt werden - in Indien passiert das nicht. In unserem Umfeld kennen wir etwa 1.000 Familien von Waste Pickern. Die unterstützen wir mit Hygienemitteln und auch mit Nahrung. In Indien wird die Zahl der Waste Picker insgesamt auf etwa vier Millionen geschätzt. Da bleibt noch viel zu tun.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das #ForumRezyklat

„WIR DENKEN WIRTSCHAFT NOCH ZU SEHR ALS FLIESSBAND“

Den Rezyklat-Einsatz als Alternative zu „Virgin Plastic“ treiben Unternehmen am besten gemeinsam voran. Eine Initiative ist das 2018 von dem markt initiierte Rezyklat-Forum. Der Zusammenschluss zählt über 30 Mitglieder aus Händlern, Herstellern, Entsorgern und Verpackungsherstellern und zielt darauf, Verpackungen zu reduzieren und deren Rezyklierfähigkeit zu steigern. Nach den damit verbundenen Herausforderungen fragte das CSR MAGAZIN Sebastian Bayer, Initiator des #ForumRezyklat und als dm-Geschäftsführer verantwortlich für das Ressort Marketing + Beschaffung. Die Fragen stellte Achim Halfmann.

Sebastian Bayer im Interview

CSR MAGAZIN: Wie umfangreich gelingt derzeit der Einsatz von recyceltem Plastik in Kosmetik- und Pflege-Produkten?

Sebastian Bayer: Gemeinsam haben wir im #ForumRezyklat viele Entwicklungen vorangetrieben, um das Thema Recycling in unserer Gesellschaft weiter zu verankern und recycelten Kunststoff in Verpackungen einzusetzen. Im Wasch-Putz-Reinigungsbereich gelingt uns dies bereits recht gut. Bei Kosmetik- und Pflegeprodukten sehen wir noch Hürden. So haben die Rezyklate, die aktuell gut verfügbar sind, nicht die Qualität, die für diesen Bereich gefordert werden. Daher fördern wir in einem unserer vier Expertengruppen innerhalb des #ForumRezyklat Technologien, die es ermöglichen, höherwertige Rezyklate zu generieren. Dennoch sind auch hier einige Produkte mit Verpackungen, die einen hohen Rezyklatanteil besitzen, zu finden. Dafür haben wir bei der Erfassung der Stammdaten für ein Produkt den Datensatz um die Angaben für Post-Consumer-Rezyk-

lat (PCR) in der Verpackung erweitert. Dieses Stammdatenmanagement setzen wir konsequent fort und jeder beteiligte Händler kann auf die Informationen zugreifen. Wir bei dm kennzeichnen mithilfe eines blauen Einsteckers am Regal Produkte, deren Verpackungen einen besonders hohen Recyclinganteil aufweisen. Aktuell sind es mehr als 600 Artikel, die aus mindestens 70 Prozent PCR bestehen.

Worin liegen die technischen und kulturellen Herausforderungen für das Plastik-Recycling?

Die Herausforderungen sind vielfältig. Grundsätzlich denken wir Wirtschaft noch zu sehr als Fließband. Unser zentrales Anliegen muss es im Moment sein, von diesem Fließbandgedanken wegzukommen, hin zu einem Kreislaufgedanken. Dabei muss jeder Akteur entlang der Kreislaufwirtschaft von Verpackungen seinen Beitrag leisten. Dementsprechend ist ein Zusammenspiel von Händlern, Herstellern, Entsorgern, Verpackungsherstellern und Verbrauchern, aber auch der Politik



notwendig. So ist beispielsweise eines unserer Ziele im #ForumRezyklat, dass bereits im Entstehungsprozess neuer Verpackungen darauf geachtet wird, dass die Verpackungen recyclingfähig sind und Rezyklate vermehrt eingesetzt werden. Auch spielt die Rückführung der Verpackungen in den Kreislauf eine wichtige Rolle. Hierbei gilt es, Verbraucher aufzuklären und für das Thema

Kreislaufwirtschaft zu sensibilisieren. Mit unserer Informationskampagne förderten wir das Bewusstsein für Kreislaufwirtschaft und eine sortenreine Trennung der Wertstoffe.

Mit der Kennzeichnung von Produkten, die bereits Rezyklate enthalten, möchten wir unseren Kunden einen weiteren Mehrwert an die Hand geben, sich für nachhaltigere Produkte zu entscheiden.

Zugegeben, wir stehen hier noch am Anfang. Aber wir möchten diesen Ansatz ausbauen und gehen davon aus, dass auch die Industrie hier verstärkte Anstrengungen unternehmen wird, Produktverpackungen zu entwickeln, die hohe Rezyklatanteile aufweisen, die dann auch am Regal erkennbar sind.

Zudem halten wir es für wichtig, neue Technologien zu etablieren, die es uns ermöglichen, Verpackungen nach Applikationen zu sortieren, um größere Mengen an qualitativ hochwertigen Wertstoffen dem Kreislauf wieder zuzuführen. Um einen Einsatz von Rezyklaten in Verpackungen erhöhen zu können, müssen darüber hinaus mehr Rezyklate aus der haushaltsnahen Sammlung - dem Gelben Sack gewonnen werden.

Das können wir nur erreichen, wenn der Gesetzgeber neben der Lebensmitteltauglichkeit mindestens einen weiteren Standard, zum Beispiel für den Kosmetikbereich, definiert. Im Rahmen des #ForumRezyklat arbeitet die Expertengruppe 'Rezyklat-Standards' zusammen mit ausgewählten Industriepartnern, der Hochschule Wien und dem Fraunhofer Institut daran, mittels einer wissenschaftlich basierten Spezifikation den Vorschlag für einen Rezyklat-Kosmetikstandard zu entwickeln.

Ist das Ziel, (fast) ganz auf Virgin Plastics zu verzichten, realistisch?

In der Unternehmensphilosophie von dm ist der Ansatz der Eigenverantwortung fest verankert. In Bezug auf Recycling heißt das, dass es immer das Ziel sein muss, den höchstmöglichen Recycling-Anteil in Verpackungen zu errei-

chen. Daran arbeiten wir, aber nicht nur bei Kunststoff, sondern über alle Verpackungsmaterialien hinweg. Dabei ist auch festzuhalten, dass der Einsatz von Rezyklaten von verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der Angebotsmenge am Markt, den Eigenschaften von verschiedenen Kunststoffen oder der gesetzlichen Grundlage, abhängig ist.

Warum macht ein Forum wie das Ihre Sinn - und welchen Beitrag können Unternehmen gemeinsam in Sachen Plastik-Recycling leisten?

Beim #ForumRezyklat haben wir uns bewusst dazu entschieden, alle Akteure entlang der Kreislaufwirtschaft von Verpackungen abzubilden. Wir sind überzeugt davon, dass solche übergreifenden Themen mit gesellschaftspolitischer Bedeutung am besten gemeinsam mit Partnern bearbeitet werden können, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen und unsere Ziele zu erreichen.

Zudem entwickeln wir das #ForumRezyklat gemeinsam mit unseren Partnern stets weiter.

So haben wir vier Expertengruppen gebildet, damit wir thematisch noch konzentrierter und fachlich noch effizienter arbeiten können.

Die Arbeitsgruppen befassen sich mit Stammdatenmanagement, mit der Weiterentwicklung sowie Förderung von Technologien und der Recyclingfähigkeit, der Ausarbeitung weiterer Rezyklat-Standards und der Kundenkommunikation.

Vielen Dank!



Hoher Anspruch bei Qualität und Hygiene

REWE BIETET ERSTE UNVERPACKTE PRODUKTE

Pia Schnück ist Funktionsbereichsleiterin Nachhaltigkeit Ware der Rewe Group. Die Handelskette reduziert Plastikverpackung - schrittweise. Über die Herausforderungen sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN mit der Managerin.

Pia Schnück im Interview

CSR MAGAZIN: Unverpackt-Läden sind seit einigen Jahren ein Trend. Warum ist das Angebot, Lebensmittel unverpackt anzubieten, nicht so einfach umsetzbar?

Pia Schnück: Die Herausforderungen sind tatsächlich komplex: Ich bin selbst Kundin in einem Unverpackt-Laden: Ein Besuch dort ist aber eher ein Erlebnisausflug als effektives Einkaufen. Im Umfeld von Unverpackt-Läden gibt es

viele manuelle Prozesse wie das Abfüllen oder das Wiegen.

Für den Lebensmittel-Einzelhandel mit Millionen von Kunden gelten ganz andere Dimensionen.

Wir bei REWE stellen uns einem hohen Anspruch bei Qualität und Hygiene, so dass wir genau überlegen und planen müssen, wie wir Prozesse gestalten.

Einen großen Hebel zur Vermeidung



Es fängt damit an, dass wir ein Unverpackt- oder Mehrweg-System finden müssen, das für bestimmte Teilsegmente funktioniert. Dann prüfen wir, wie sich das mit unseren Lieferanten verwirklichen lässt. Maschinen in unserer Zulieferkette sind oft auf verpackte Lebensmittel ausgerichtet.

Da passiert viel im Hintergrund, bevor wir so weit sind, in unseren Märkten auf verpackungslöse Ansätze umzustellen.

Die Einführung unverpackter Produkte in den Märkten ist dann ein schrittweiser Prozess: Wir haben zunächst Mehrwegnetze angeboten und dann in einzelnen Märkten Erfahrungen mit dem Handling und der Kundenakzeptanz unverpackter Produkte gesammelt. Marktpersonal muss geschult werden und die Kommunikation in Richtung Kunde erfolgt Schritt für Schritt.

von Verpackungen sehen wir zum Beispiel bei Ost und Gemüse, die in der Vergangenheit auch stark verpackt waren. Aber auch hier gilt, dass wir auf die Kundenakzeptanz angewiesen sind:

Es ist niemandem geholfen, wenn der Kunde von den unverpackten auf verpackte Produkte umschwenkt, weil ihm das Abfüllen in eine eigene Tasche zu aufwändig erscheint.

Insgesamt verfolgen wir bei unserer Verpackungsstrategie einen Dreischritt: Vermeiden vor Verringern vor Verbessern.

Welche Schritte sind in Märkten wie denen von Rewe nötig, um unverpackte Produkte anbieten zu können?

Müssen sich Produkteigenschaften ändern, damit diese unverpackt angeboten werden können - etwa im Blick auf die Haltbarkeit?

Sie sprechen die sogenannten Coting-Verfahren an: Verpackungen erfüllen Funktionen, und eine davon ist, die Haltbarkeit sicherzustellen. Eine Ananas ist nicht sehr empfindlich, bei einer Avocado sieht das schon anders aus.

Wir testen gerade ein Verfahren, bei dem durch die Ummantelung auf Fruchtzuckerbasis die Haltbarkeit von Gemüse verlängert werden kann. Würden wir nur einfach auf den Einsatz von Verpackungen verzichten, würde dies das Risiko beinhalten, dass sich wegen der reduzierten Haltbarkeit die Mengen

an Lebensmittelabfällen erhöhen.

Warum haben Sie mit unverpacktem Bio-Gemüse begonnen? Und wie wird es weitergehen?

Wir schauen immer: Wo haben wir einerseits einen Hebel - wir wollen Mengen einsparen und spürbare positive Umwelteffekte erzielen. Und wo zeigt sich eine Affinität bei Kunden? Denn wir wollen zeigen, dass unverpackte Warenangebote funktionieren.

Geplant ist als ein weiterer Schritt, an der Salatbar auf ein Mehrwegsystem umzustellen; zuvor gab es dort ein Einwegsystem, seit Mitte September testen wir dort ein Mehrwegsystem. Wenn das gut funktioniert, ist es ein weiteres gutes Beispiel dafür, dass alternative Verpackungssysteme von unseren Kunden angenommen werden.

Das heißt, die Nachfrage nach unverpacktem Bio-Gemüse in den Rewe-Märkten hat sich positiv entwickelt?

Ja, unsere Kunden haben das Angebot an unverpacktem Obst und Gemüse gut angenommen. Einzelne Artikel haben wir mit Banderolen in der Verpackung optimiert, andere bleiben ganz unverpackt. Das sind erfolgreiche Beispiele für den Switch auf Unverpackt bei Obst und Gemüse.

Gerade wegen der Unsicherheit in der Corona-Zeit war es für uns nicht selbstverständlich, dass der bundesweite Unverpackt-Roll-out so gut angenommen wird.

Dass wir bei Bio-Obst und -Gemüse angefangen haben, ist kein Zufall. Das

mit der in Folie eingeschweißten Salatgurke im Bio-Regal hat kein Kunde verstanden.

Wie monitoren Sie die Auswirkungen des unverpackt-Angebotes auf den Plastikeinsatz - und mit welchen Ergebnissen?

Wir tracken insgesamt, in welchem Umfang wir Verpackung vermeiden. Und auch im Vorhinein wird für solche Projekte geplant und berechnet, welches Kunststoff-Einsparpotential - welcher Impact - sich damit erreichen lässt.

Jeder Warenbereich arbeitet an einer Strategie unter der Fragestellung: Was ist unser Beitrag zur Reduzierung des Verpackungsmülls und des Kunstoffeinsatzes?

Bis zum Jahr 2030 wollen wir bei unseren Eigenmarken 100% verpackungsfreundlichere Verpackungen und bis 2025 bereits 20 % weniger und nur recyclingfähige Kunststoffverpackungen einsetzen.

Im Rahmen der Verpackungsstrategie der REWE Group setzen wir uns dabei konkrete Ziele - je nach dem, was in einem Sortiment möglich ist. So soll bei Wasch- Putz- und Reinigungsmitteln nur noch recyceltes PET statt neuem PET zum Einsatz kommen.

Die Kaufleute innerhalb der Rewe Group arbeiten hoch motiviert an dieser Strategie mit und zeigen ein hohes Commitment, wenn es um praktische Lösungen geht.

Vielen Dank für das Gespräch!

Ein Startup sammelt wildes Plastik MIT DEM WILDBAG IMPACT ERZIELEN

Der Kunststoffingenieur Dieter Gottschalk verantwortet bei Wildplastic die Bereiche Technik, Sourcing, Recycling und Produktion. Das Rohmaterial stammt von Plastics for Change. Über die Ideen hinter dem Startup sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN mit dem Ingenieur.

Dieter Gottschalk im Interview

CSR MAGAZIN: Warum bringt Wildplastic als erstes Produkt einen Abfallbeutel auf den Markt?

Dieter Gottschalk: Für Abfallbeutel gibt es einen riesigen und relativ stabilen Bedarf. Wir können einen direkten Impact erzielen und große Mengen recycelten Plastiks direkt einsetzen. Und nicht zuletzt nimmt der Endkunde dieses Produkt wahr und kann durch seine Kaufentscheidung an der Idee des Plastikrecyclings partizipieren. Und nach Gebrauch wird das Material in sichere Verwertungswege eingespeist und landet nicht in der Umwelt.

Wie setzt man ein solches Startup auf die Bahn?

Vor etwa zwei Jahren haben wir uns auf Initiative eines Mitgründers getroffen, gebrainstormt, Erfahrungen aus Indien und dem Amazonas-Gebiet ausgetauscht und relativ schnell verbindende Linien und eine gemeinsame Passion entdeckt. Holger z.B. ist ein professioneller Filmemacher und bringt unsere Ideen in die Öffentlichkeit; Katrin bringt ihre Erfahrungen & Netzwerk als Industriedesignerin ein. Unsere Teammitglieder sind in ihren jeweiligen Sparten sehr erfahrene Experten, die man sonst selten findet. Ich

selber bin "Industriemensch", komme aus der Kunststoffverarbeitung und bin zudem seit mehr als 2 Jahren in der Startup-Szene aktiv.

Es braucht diesen Mix aus Passion und Erfahrung um ein solches Unternehmen zu gründen.

Und diese Leidenschaft "etwas ändern zu wollen" sehen wir nicht nur bei uns, sondern auch bei unseren Partnern. Alle bringen sich in diese Unternehmung ein - sei es durch Investitionen, Projektressourcen oder einfach die Bereitschaft ein solch besonderes Produkt zu unterstützen.

Welche Herausforderungen stellen sich bei Ihrer Unternehmensidee?

Wir müssen in unserem Marketing die Frage beantworten: „Warum sammelt ihr am Ende der Welt Müll auf, um daraus Müllbeutel zu machen?“ Wir holen das Material aus Ländern, die nicht über ein solides Abfallmanagement verfügen - u.a. aus Indien. Und wir wollen erreichen, dass es - nach einem erneuten Produktleben - hier wieder in geschlossene Kreisläufe eingespeist wird.

Bei der Beschaffung des Recyclats kooperieren Sie mit Plastic für



Change, deren Müllsammler insbesondere in Indien tätig sind.

Bei Sammlung und Recycling ist das Sortieren des Materials der entscheidende Flaschenhals: Manche Kunststoffe lassen sich schadlos mischen, andere müssen aufwändig getrennt werden. Und dann braucht es Waschprozesse, die Kontaminationen beseitigen. Bei der Produktion von Müllbeuteln haben wir dabei eine etwas größere Toleranzschwelle als etwa bei der Produktion höherwertiger Folien.

Wir sind froh, mit Plastic for Change einen Partner mit fachlicher "Expertise" zu haben. Das erleichtert die Abstimmung etwa zu "Qualitätsanforderungen". Wir befinden uns ja in einem Entwicklungsprozess, in dem Entscheidungen auf Basis von Vertrauen und remote-Konferenzen getroffen und umgesetzt werden müssen. Allein die Lieferzeit aus diesen Ländern erlaubt

keine unendlichen Versuchsreihen. Wir vertrauen unseren Partnern und Plastic for Change sensibilisiert und trainiert dazu seine Mitarbeiter und bringt die Qualitätsentwicklung gemeinsam mit uns voran.

Wie sieht die Zukunftsvision von Wildplastic aus?

Unser Ziel ist es, so viel wildes Plastik wie möglich einzusetzen - Kunststoff also, der aus der Natur eingesammelt und in Recyclingprozesse eingespeist wird. In unseren Produkten wollen wir den Einsatz von wildem Plastik maximieren. Um bestimmte Eigenschaften zu erreichen, entwickeln wir Rezepturen damit die Verarbeitbarkeit in gängigen Prozessen gewährleistet ist.

In jedem Fall steht am Ende ein Produkt, das in den etablierten Recyclingsystemen erneut eingesetzt werden kann.

Die Produktion der Müllbeutel „Wildbag“ ist angelaufen. Durch die Corona-Situation gab es Verzögerungen und auch Qualitätseinbußen in der Lieferkette. Wir haben zunächst eine Mustermenge produziert und kleinere Probleme ausgemerzt. Die Auslieferung an unsere Kunden ist nun für September geplant.

Den Wildbag wollen wir auch in den stationären Handel bringen; die Gespräche mit den Retailern laufen bereits. Daneben gibt es konkrete Überlegungen und erste Umsetzungen für weitere Projekte: So arbeiten wir z.B. mit der Otto Group an Versandbeuteln aus Wildplastic. Die technischen Anforderungen können wir vollumfänglich erfüllen und das Produkt befindet sich im Feldtest. Das ist ein äußerst spannendes Projekt, weil viele Endkunden damit in

Berührung kommen.

Zudem schauen wir in den Bereich der Entwicklung höherwertiger Folienprodukte. Das ist eine Herausforderung, weil wir mit Kontaminationen und Schwankungen im Prozess zu kämpfen haben und kein Geruch verbleiben darf. In eigenen Versuchen haben wir bereits klare hochtransparente Folien produzieren können.

Eine große Herausforderung ist: Der Einsatz von Virgin Plastic ist derzeit billiger als der Recyklateinsatz. Es braucht deshalb Marken & Produkte, die unsere Passion teilen, den Purpose vermitteln und die vom Kunden wahrgenommen werden. Diesen Partnern bieten wir ein geschlossenes Konzept zum erfolgreichen Einsatz von „wildplastic“.

Vielen Dank für das Gespräch!



Plastiktrennung bei Plastics for Change

Alternativen für Sport- und Outdoorkleidung

MIKROPLASTIK AUS TEXTILIEN BELASTET DIE UMWELT

Die Menge an Mikroplastik in Gewässern nimmt stetig zu; Textilien tragen hierzu in Form von Faserfragmenten bei. Das Forschungsprojekt „Textiles Mikroplastik – Herausforderungen für Politik, Industrie und Forschung“ will einen Beitrag zur Vermeidung solcher Partikel leisten. Ein Konsortium aus Forschungsinstituten, Verbänden und Wirtschaftsunternehmen arbeitet an der Problemlösung. Für die Hochschule Niederrhein arbeitet daran u.a. die habilitierte Textilingenieurin Maike Rabe mit, die das Forschungsinstitut für Textil und Bekleidung (FTB) der Hochschule leitet.

Maike Rabe im Interview



CSR MAGAZIN: Was steht hinter dem Verbundprojekt „TextileMission“?

Prof. Dr. Maike Rabe: In dem Projekt geht es um die Vermeidung von Plastik-einträgen in die Umwelt. Unser Auftrag dabei ist einerseits die Untersuchung marktüblicher Outdoor- und Sporttextilien aus Polyester im Hinblick auf den Austrag von Faserfragmenten in die Umwelt durch Gebrauch und Pflege und andererseits die Optimierung dieser Textilien und daraus hergestellter Bekleidung durch Auswahl innovativer Fasern und Konstruktionen, so dass die Emission von Mikroplastik minimiert

wird.

Bei Mikroplastik denken die meisten eher an Peeling-Mittel in Shampoos als an Textilien.

Mehr als 75 % des Welfasermarkts wird von synthetischen Fasern bestimmt. Kleinste Fragmente dieser Fasern können bereits während der Produktion und Verarbeitung frei gesetzt werden oder später durch Gebrauch und Pflege textiler Produkte vom Heimtextil bis zum Bekleidungsstück. Die Entwicklung von Textilien hatte dieses Problem bis jetzt eher indirekt im Blick. Hochwertige Textilien mit

langer Haltbarkeit sind durchaus ein wichtiges Entwicklungsziel, das führt natürlich auch dazu, dass wenig Abrieb und Alterungsprobleme auftreten. Dass sich dies auch gleichzeitig günstig auf die Emission von Faserfragmenten bzw. Mikroplastik auswirken kann, wurde erst mal gar nicht erkannt. Die Partikel sind nämlich so klein, dass sie gar nicht auffallen. Sie lassen sich aber leider auch nur schwer durch z. B. Filtration von Abwasser in der Produktion oder an der Waschmaschine oder im Trockner aufhalten. Mit der Steigerung der Synthesefaseproduktion, dem Trend zu Fast Fashion und schnelllebiger fast schon „Wegwerfbekleidung“ ist dieses Problem aber nun deutlich erkennbar geworden.

Wie lässt sich dieses Problem adressieren? Durch einen Verzicht auf Plastik in Kleidung?

Ich denke, es wird noch lange Plastikeinsatz in Kleidungsstücken geben, da der Bedarf an textilen Produkten durch Naturfasern nur zu einem Viertel gedeckt werden kann und auch weil sich manche Funktionen - etwa wasserabweisende Eigenschaften bei Outdoor-Textilien oder eine lange Lebensdauer - nicht anders sicherstellen lassen. Auch Naturfasern oder Fasern aus biologisch abbaubaren Polymeren werden nicht als Allheilmittel angesehen. Abgesehen von der Tatsache, dass sie durch Farbstoffe und Funktionsausrüstungen auch an „Natürlichkeit“ einbüßen, gelangen sie in der Umwelt an Stellen, in denen der Abbau schwierig wird, z. B. weil unter Wasser gar nicht die richtigen Mikroorganismen anzutreffen sind. Das

Problem kann deshalb nur synergistisch gelöst werden. In der textilen Verarbeitungskette muss von der Faserauswahl über die Konstruktion und Konfektion so gearbeitet werden, dass nur kleinste Mengen Mikroplastik entstehen. Weiterhin muss auf eine materialschonende Pflege geachtet werden. Schließlich ist auch die Abwasserklärtechnik noch zu verbessern, Klärschlämme dürfen nicht in die Umwelt ausgetragen werden, das Wasser muss eine vierte Klärstufe passieren.

Ist Plastik-Recycling ein Lösungssatz?

Das Problem des Mikroplastiks wird durch Recycling nicht gelöst. Denn auch recycelte Fasern verursachen bei ihrem Abbau Einträge in die Umwelt. Es ist bei diesen Fasern darauf zu achten, dass sie z. B. durch Minderqualität nicht noch das Problem verschärfen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Zum Forschungsprojekt:

Das Verbundprojekt „TextileMission“ startete im September 2017 und läuft über einen Zeitraum von drei Jahren. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Neben der Hochschule Niederrhein sind beteiligt: die adidas AG, der Bundesverband der Deutschen Sportartikel-Industrie e.V. (BSI) als Projektkoordinator, die Henkel AG & Co. KG aA, die Miele & Cie. KG, Polartec LLC, die TU Dresden, die VAUDE Sport GmbH & Co. KG und der WWF Deutschland.

Das Projekt im Internet:

<https://textilemission.bsi-sport.de/>

Plastikmüllvermeidung und die Verbraucher

ZERO WASTE: WENIGER IST IM MEER

Eine Folge der Corona-Pandemie: In den Mülltonnen landet mehr Plastikmüll. Der Grüne Punkt berichtete im Juni 2020 von deutschlandweit etwa 10 Prozent mehr Verpackungen insbesondere durch Gesichtsmasken, To-Go-Mahlzeiten oder Einmalhandschuhe. Das zeigt sich besonders in den Großstädten. Für die Stadt Frankfurt bestätigte der lokale Müllentsorger FES für März und April 2020 etwa elf Prozent mehr Verpackungsmüll. Das sind knapp 290 Tonnen mehr. Dabei ist das Problem, was mit dem preisgünstigen und flexiblen Material Plastik nach seiner Nutzung geschieht, bekanntermaßen auch ohne COVID19 bereits groß genug.

Von Daniel Silberhorn

Die Deutschen produzierten schon vor der Corona-Krise so viel Verpackungsmüll wie nie zuvor. Das Umweltbundesamt hatte im November 2019 entsprechende Zahlen für das Jahr 2017 vermeldet: 18,7 Millionen Tonnen – eine Steigerung um drei Prozent gegenüber dem Vorjahr. 47 Prozent der Verpackungen fielen in den privaten Haushalten an. Seit dem Jahr 2000 hat sich der Jahresverbrauch hierzulande auf 25,4 Kilogramm pro Kopf verdoppelt. Und das sind nur die Zahlen für Deutschland.

Kein Wunder, dass sich die Europäische Union nun besonders das Einwegplastik vornimmt: Von selbst, so die Erkenntnis, löst sich das Problem nicht. Für Deutschland hatten zuletzt im März 2020 die Europäischen Wissenschaftsakademien klare Schritte gefordert: Müll dürfe nicht mehr exportiert werden (Deutschland exportiert jährlich gut eine Million Tonnen Plastikabfälle), die Recycling-Technik müsse verbessert, Hersteller zu einfach designten Produkten verpflichtet, der Anteil von recyceltem Material vorgeschrieben und die Folgekosten für die Verbraucher eingepreist werden. Denn der Preis sei das beste Mittel, um das Verhalten der Menschen zu beeinflussen.

Kaum recyceltes Plastik in Neuprodukten

Besonders Vertreter der Industrie verweisen gerne auf eine Verantwortung der Verbraucher: Sie müssten besser recyceln. Denn es gäbe einfach nicht ausreichend recyceltes Plastik in der notwendigen Qualität, um dessen Anteil in neuen Verpackungen deutlich zu erhöhen. Dass das aber nicht allein die Lösung sein kann, zeigt sich schon daran, dass zwar die Recyclingquote in Deutschland bei 45 Prozent (2016) liegt – aber nur knapp 16 Prozent des gesammelten Plastiks wirklich für neue Produkte verwendet wird. Was sollen wir Verbraucherinnen und Verbraucher also tun?

Intuitiv würden die meisten auf Papier und Glas ausweichen wollen. Umweltschutz ist in der Realität der Lebenszyklusanalysen jedoch komplexer. Durch das

geringere Gewicht wird beim Transport von PET-Mehrwegflaschen im Vergleich zu Glasflaschen weniger Rohöl verwendet. Dadurch steht bei längeren Transportwegen PET in der Ökobilanz etwas besser da – obwohl Glasflaschen doppelt so oft wiederverwendet werden können. Bei aus Nachhaltigkeitsgründen empfehlenswerten regionalen Mehrwegsystemen liegt das Glas dann vorne. Und selbst Vertreter der Naturschutzorganisation Nabu merken an, dass die Papiertüte nicht unbedingt umweltfreundlicher ist als die Einkaufstüte aus Plastik. Es ist kompliziert.

Repair Cafés und Unverpackt-Läden

Unter anderem als Antwort auf das Plastikmüll-Problem ist in den letzten Jahren eine Philosophie populär geworden, die generell nach Nachhaltigkeit strebt und besonders bei jungen Menschen zum mehr oder weniger konsequenten Lebensstil wird: Zero Waste. Sie könnte ein Teil der Lösung werden, als Orientierung für uns als Verbraucher im Alltag – und wenn Unternehmen mitziehen.

Dabei geht es um die gezielte Vermeidung von Abfall, generell um einen bewussten Konsum, Wiederverwendung und Reparieren von Gegenständen, Kompostieren und Recycling. Dafür entstehen in unseren Städten immer neue Angebote, von Second-Hand-Läden über Tauschbörsen bis hin zu Repair Cafés und einer stetig wachsenden Zahl an Unverpackt-Läden.

Selbst Lebensmittelketten greifen die Entwicklung auf. Seit August 2020 verzichtet Rewe bundesweit bei Bio Obst und Gemüse auf Verpackung und will so 210.000 kg Plastik jährlich sparen. Andere besprühen verderbliche Lebensmittel mit einer ungiftigen Schutzschicht (Coating). Und liegen damit voll im Trend. Laut Utopia-Studie 2020 wollen 72 Prozent der Befragten weniger Verpackung, und 57 Prozent explizit „wenig Plastik“. Doch wir wissen auch um die berühmte ‚Mind-Behavior-Gap‘, also die Lücke zwischen dem, was wir als unsere Werte angeben, und dem Verhalten, das wir zeigen. Obwohl wir Nachhaltigkeit wollen, entscheiden wir uns an der Supermarktkasse oft doch anders.

Gegen den Mind-Behavior-Gap

Was tun? Ein Problem: Wir haben uns in der Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen oftmals angewöhnt, mit drastischen Bildern und dramatischer Rhetorik die Folgen eines nicht nachhaltigen Verhaltens aufzuzeigen – um die Dringlichkeit zu verdeutlichen. „Our house is on fire“, sagte etwa Greta Thunberg mit Blick auf den Klimawandel. Wir versuchen damit, andere zu überzeugen, aufzurütteln, dass wir unser Leben ändern müssen. Die Frage ist, ob wir das so auch erreichen.

Denn so richtig es ist, den Ernst der Lage mit sehr klaren Worten zu verdeutlichen: Bedrohliche Katastrophenbilder einer nahenden Apokalypse im Übermaß können Menschen lähmen, sie nutzen sich zudem in ihrer Wirkung ab, werden verdrängt, oder aus Hilflosigkeit verärgert abgelehnt. Wir müssen deshalb das Narrativ auf der Alltagsebene erweitern – eine andere Geschichte erzählen.



Die meisten Menschen brauchen eine Vorstellung davon, wo es hingehen soll. Und welche Rolle sie dabei spielen. Wichtig ist daher, dass wir darüber sprechen, wie unser nachhaltigeres Leben sein kann. Nicht im Sinne von Verzicht auf alles, was uns heute gefällt. Sondern im Sinne eines Gewinnes an Lebensqualität. Und dann eine Wahl zwischen Business as usual und einer alternativen Zukunft bieten. Verbunden mit klar kommunizierten, umsetzbaren Handlungsoptionen für den Alltag.

Vision als Polarstern des Handelns

Es ist ein wenig wie das Motto ‚Flatten the Curve‘ zu Beginn der Corona-Krise: Die Sinnfälligkeit von Maßnahmen zeigte sich an den anschaulich gemachten Szenarien. Halten wir uns an einige einfache Regeln, bleibt die Kurve der Neuinfektionen flach, und unser Gesundheitssystem kann alle Betroffenen versorgen. Halten wir uns nicht an die Regeln, schnellst die Zahl der Infektionen zu rasch in die Höhe, und unser System stößt an seine Grenzen. Jeder weiß, wie er oder sie ganz konkret im Alltag handeln kann, um einen wünschenswerten Zustand zu erreichen.

Das gilt übrigens auch für Unternehmen: Nachhaltigkeit braucht auch beim Thema Plastik bewusstes Storytelling, das von einer Vision als Polarstern des Handelns ausgeht. Diese ist Grundlage für ambitionierte Ziele auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse (ein klein wenig schlechter als bisher ist in den Augen der Stakeholder nicht ausreichend – es ist Zeit für das große Rad!), und diese Ziele dann in authentisches Handeln auf kurzfristiger wie langfristiger Perspektive übersetzt. Es geht dabei nicht darum, ständig Erfolge zu feiern. Sondern die Verantwortung anzunehmen und die Stakeholder im Dialog mit auf den Weg zu nehmen. Und auch bei Misserfolgen transparent zu sein.

Wir müssen, wenn wir etwas bewirken wollen, immer die Frage beantworten, die jeden Menschen antreibt: „What’s in it for me?“ – was habe ich persönlich davon, und zwar hier und heute? Und umweltfreundliches Verhalten möglichst einfach machen. Die 2008 populär gewordene Nudge Theory zeigt: Ein bestimmtes Verhalten wird wahrscheinlicher, je bequemer es zu realisieren ist. Es hilft oft mehr, bewusste kleine Anstöße zu geben, als die große Keule aus dem Schrank zu holen.

Kleine Anstöße statt große Keule

Wer sich mit Anbietern von Zero Waste-Workshops unterhält – in vielen Städten Deutschlands gibt es inzwischen entsprechende Initiativen, wie etwa von ‚Zero Waste Frankfurt‘ – hört viel von Vorbehalten gegenüber dem Konzept: Zero Waste sei teuer, umständlich, erfordere viel Zeit. Eine Hürde aus Vorurteilen, die es zu nehmen gilt – durch Information und vor allem eigenes Erleben.

Statt Belehrungen bewähren sich partizipative, niederschwellige Angebote als Instrumente des Wandels, die auf persönlichen Austausch und zwangloses Ausprobieren setzen. Das ist auch für Unternehmen interessant – für wenig Geld, aber mit positiven Effekten für die eigene Reputation. Interne wie externe Stakeholder nehmen solches Engagement für die Umwelt sehr genau wahr.

So hat zum Beispiel die Agentur FleishmanHillard einen internen Zero Waste-Workshop organisiert. Dabei rührten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch selbst Deodorant an. Das Format erlaubte es zudem, persönliche Erfahrungen und Tipps einzubringen. Nachhaltige Snacks aus dem lokalen Unverpackt-Laden und Knärzje, mit altem Brot gebräutes Zero Waste-Bier, rundeten das gemeinschaftlich gestaltete Event mit Erlebnis- und Spaßfaktor ab. Bewerber sprechen teilweise noch heute die Berichterstattung dazu auf dem Firmen-Blog und in Social Media als positiv an.

Im Idealfall werden solche Aktionen nicht einfach zentral geplant, sondern gemeinsam in internen Workshops entwickelt. Dadurch haben die Mitarbeiter die Chance, ihren Interessen gemäß mitzugestalten. Werden die Maßnahmen umgesetzt, ist ihre Legitimation und Akzeptanz deutlich größer. Und spornen oft zu eigenen Ideen und Initiativen an.

Plastikvermeidung auf Verbraucherseite kann ganz klein beginnen. Wenn ein wachsendes Zero Waste-Bewusstsein auf ein verbreitetes Zero Waste-Angebot stößt, wird der Effekt groß.

Und das bedeutet weniger Plastik im Meer.

Daniel Silberhorn

ist Senior Consultant Corporate Communications and Sustainability bei FleishmanHillard in Frankfurt/Main
daniel.silberhorn@fleishman.com





Unternehmer für ihr Dorf

FIRMENENGAGEMENT IM LÄNDLICHEN BRANDENBURG

Unternehmen sind wichtige gesellschaftliche Akteure - auch über ihre wirtschaftlichen Aktivitäten hinaus. Zu welchen Themen und wie Unternehmen sich vor Ort engagieren, das sieht von Region zu Region unterschiedlich aus. Unsere Reise führt uns diesmal in eine ländlich geprägte Region Brandenburgs nach Langenlipsdorf. Mit 21 weiteren Dörfern bildet der Ort die Flächengemeinde Niedergörsdorf. Auf 230 Quadratkilometern leben hier 6.300 Menschen.

Von Achim Halfmann

Sehen Sie hier die Videoreportage zu dem Beitrag:
<https://csr-news.net/news/langenlipsdorf>

In Langenlipsdorf Klaus-Peter Gust, der hier noch zu DDR-Zeiten den Grundstein für die Firma SIK-Holzgestaltung legte. Der Unternehmer berichtet: „Ich hatte bis 1988 eine Ausbildung als Holzgestalter, Holzbildhauer gemacht. Und dann bin ich mit meiner Frau eingig gewesen, dass wir uns selbständig machen wollen.“ Mit 28 Jahren gründete Gust in der DDR gemeinsam mit seiner Frau eine Firma mit den Schwerpunkten Holzbildhauerarbeiten, Möbelgestaltung, Innenraumgestaltung und Kunstgewerbe. „Dann kam die Wende und wir haben alles, was wir bisher gemacht haben, beiseitegelegt und haben uns auf Kinderspielplätze konzentriert.“

Nachhaltige Unternehmensidee: Robinienholz

Heute exportiert SIK-Holz die markant gestalteten Spielplätze in alle Welt. Das Holz liefert die Robinie, die in Brandenburg reichlich wächst und die bis dahin eher als Brennholz oder für Koppelpfähle genutzt wurde. Gust erkannte, dass sich mit der Robinie eine nachhaltige Bauweise umsetzen lässt.

„Der Vorteil von Robinie ist, dass die Robinie ohne chemischen Holzschutz in den Boden gestellt werden kann und über Jahrzehnte dauerhaft die Stabilität erhält“, sagt Gust. Das Holz sei resistent gegen Insekten und Pilze und faule nicht im Boden. „Das war sehr interessant, denn bis dahin waren Spielplatzgeräte und die Pfosten, die im Boden waren, kesseldruckimprägniert. Das heißt, dass dort Schwermetallsalze durch chemische Verfahren, durch physikalische Verfahren implementiert wurden in das Holz“.

Aufgrund der Schwermetallbelastung müssen solche Spielgeräte später als Sondermüll entsorgt werden. Dass sich mit Robinienholz keine geraden Linien bauen lassen, sieht Gust nicht als Problem -im Gegenteil: So entstehen natürliche Lebensräume für Kinder, sagt der Holzgestalter.

Gebäude-Upcycling und neue Arbeitsplätze

Die Spielplatzmanufaktur in Langenlipsdorf entstand durch das Upcycling eines alten Kuhstalls und auch später nutzte Gust für die Weiterentwicklung seines Unternehmens vorhandene Gebäudestrukturen. So entstanden neue Arbeitsplätze für die Menschen am Ort.

Gust sagt, es sei nach 1990 absehbar gewesen, dass sich der Jubel über die deutsche Einheit und die neugewonnene Freiheit schnell zerschlagen werde, weil die Menschen ihre berufliche Sicherheit verlieren könnten. „Das habe ich für uns als eine große Chance gesehen, hier den Menschen in der Region etwas zu geben, in ganz kleinem Maß. Denn wir haben heute 230 Mitarbeiter und wir hatten damals zwei Mitarbeiter.“

Durch das Material Holz lassen sich Menschen mit verschiedenen beruflichen Vorerfahrungen inspirieren, hat Gust beobachtet: Landwirte, Ingenieure, Tierpfleger.

CO₂-Bilanz und fehlender Nahverkehr

Dass ein Unternehmen wie SIK-Holz auf entsprechende regionale Strukturen angewiesen ist, um nachhaltig wirtschaften zu können, wird am Thema Arbeitskräfte deutlich - konkret im Blick auf den öffentlichen Nahverkehr: Im Mai ließ Gust die CO₂-Fußabdruck seines Unternehmens erheben und stellte fest: Etwa die Hälfte seiner Mitarbeiter kommt täglich mit dem PKW zur Arbeit und das macht einen erheblichen Teil dieses CO₂-Fußabdrucks aus.

Es fehle an Angeboten des öffentlichen Personen-Nahverkehrs, so Gust. „Die Verbindungen sind schlecht. Es gibt einen Schulverkehr, aber der ist nicht geeignet, dass Mitarbeiter hier zur Arbeit kommen“. Der Unternehmer weiter: „Der kreiseigene Verkehrsbetrieb hat hierzu überhaupt noch keine Idee entwickelt.“ Das Problem der fehlenden Anbindung durch öffentlichen Nahverkehr schildern uns alle Unternehmer, mit denen wir im Langenlipsdorf gesprochen haben. Gerade junge Menschen ohne Führerschein sind schwer für eine Ausbildung zu gewinnen, wenn sie nicht mit Bussen zum Betrieb kommen können.

Engagement für den Ort

Für Klaus-Peter Gust sind gute Beziehungen zur Kommunalpolitik und den Menschen am Ort wichtig. Mit seinem produzierenden Unternehmen liegt er mitten in einer Wohnbebauung - und das wird akzeptiert. SIK-Holz engagiert sich vor Ort für eine Patenklasse in der örtlichen Grundschule, die in Brandenburg bis zur sechsten Klasse reicht. Zwei Mitarbeiter besuchen die Klasse und vermitteln den Schülern Einblicke in die Holzverarbeitung und den Alltag eines Unternehmens.

„Und wir haben die Möglichkeit, unsere Patenklasse nach Langenlipsdorf einzuladen in unsere Werkstätten.“ Wie Gust weiter berichtet, bauen seine Mitarbeiter dort Vogelhäuser, Fußbänke oder Spielzeug aus Holz mit den Kindern.

Ein wichtiger gesellschaftlicher Akteur in Langenlipsdorf ist die Feuerwehr, in deren Förderverein sich Klaus-Peter Gust engagiert. Unternehmensengagement gestaltet sich im Regionalen häufig als Unternehmerengagement. „Ich glaube, die Feuerwehr hat eine sehr wichtige Aufgabe - beim Katastrophenschutz, beim Brandschutz, aber auch bei der Jugendarbeit in ländlichen Räumen.“ Es fehle an sozialarbeiterischen Angeboten in der Region, sein Unternehmen unterstütze die Arbeit der freiwilligen Feuerwehr.

Grundschule mit Patenbrigaden

In der Grundschule „Thomas Münzer“ im Nachbarort Blönsdorf ist die 4a Patenklasse von SIK-Holz. Es sind vor allem spielerische Elemente, mit denen die Mitarbeiter den Kindern das Arbeiten mit Holz näherbringen. Elli, die Klassensprecherin der 4A, berichtet davon: „Unsere Patenbrigade ist SIK-Holz und wir haben mit denen schon Vogelhäuser gebastelt aus Holz, das hat sehr viel Spaß gemacht. Wir haben ihnen etwas vorgeführt.“ Ein Waldtag ist der Schülerin besonders im Gedächtnis geblieben, bei dem die Firmenmitarbeiter sechs Stationen aufgebaut haben, an denen Holzstämme auf dem Kopf balanciert oder Vogelgeräusche erraten werden mussten. Elli: „Das hat auch sehr viel Spaß gemacht.“

Grundschulrektorin Kathrin Obenhaus sagt uns, dass in den oberen Klassen der Grundschule - also in der 4., 5. und 6. Klasse - das Thema Berufsorientierung in den Unterricht einfließt. Die Klassen haben sogenannte „Patenbrigaden“: Das sind ortsansässige Firmen, mit denen eine Kooperationsvereinbarung geschlossen wird. Grundschüler gestalten dann zum Beispiel Firmenjubiläen mit und Firmenmitarbeiter kommen für gemeinsam Projekte zur Berufsbildung in die Schule. Von diesem Geben und Nehmen profitiert besonders die Schule, sagt Kathrin Obenhaus.

Betriebsbesuche und Betriebsführungen seien wichtig, bei denen Schüler Berufe kennenlernen könnten. Wichtig für die Berufsbildung seien zudem Projekte, in denen die Kinder selbst etwas herstellen könnten und etwa in Richtung auf ein Umweltbewusstsein sensibilisiert würden, so Obenhaus. „Das ist auch ein ganz großes Thema.“

Lebensqualität auf dem Land

Blönsdorf und Langenlippsdorf sind Teil der Gemeinde Niedergörsdorf. Die ländliche Prägung macht das Leben dort attraktiv, sagt Bürgermeisterin Doreen Boßdorf. „Das macht uns aus, macht auch unsere Qualität für die Menschen aus. Die Leute, die hier leben, wollen in einer Dorfgemeinschaft leben, wollen sich engagieren, wollen ein Vereinsleben vor Ort haben. Sie wollen miteinander in dem Orten leben und wollen keine Anonymität.“ Gemeinschaftsleben werde großgeschrieben, so die Bürgermeisterin.

Unternehmen helfen spontan

Teil dieses Gemeinschaftslebens sind die ortsansässigen Unternehmen. Unternehmen engagieren sich bei Vereinsfesten oder für die Instandsetzung eines Spielplatzes und leisten so einen Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität. Boßdorf: „Mich freut sehr, dass wir spontan, wenn wir das ein oder andere Problem haben, auf unsere Unternehmen zugehen und sagen können: Wir haben gerade die technischen Möglichkeiten nicht. Oder: Im Haushalt sind die finanziellen Möglichkeiten nicht da.“ Wenn Unternehmen gebeten würden, mit anzupacken, dann seien sie zur Stelle. Boßdorf bringt ein Beispiel: „Wenn es bei der Agrargenossenschaft darum geht, einfach mal den Bagger anzuschmeißen und uns dabei zu helfen, auf dem Kinderspielplatz den Sand auszugraben. Das hört sich banal an, aber für uns ist es existentiell, dass man solche Unternehmen an der Hand hat und Probleme schnell und unkompliziert lösen kann“.

Arbeitsangebote vor Ort

Damit der ländliche Raum als attraktiv wahrgenommen wird, braucht es Arbeitsplätze vor Ort. Davon ist der Unternehmer Maik Liesigk, Geschäftsführer der Langenlippsdorfer Flämingbau mit über 40 Mitarbeitern, überzeugt. Sein Unternehmen ist in der Denkmalsanierung, im Betonbau für landwirtschaftliche Betriebe und für Privatkunden tätig. Junge Leute anzuziehen und ihnen Arbeit vor Ort zu geben, dafür braucht es Unternehmen. Für eine Gemeinde sei es wichtig, dass junge Menschen durch Arbeitsplatzangebote eine berufliche Perspektive am Ort sähen und sich niederlassen könnten, sagt Liesigk.

Auch für Maik Liesigk und sein Unternehmen sind die Unterstützung ortsansässiger Vereine und Bildungspartnerschaften wichtige Themen - mit Blick auf deren Bedeutung für die Menschen am Ort ebenso wie mit der Perspektive der Fachkräftebindung und -gewinnung für das eigene Unternehmen. „Wir als Unternehmen unterstützen zum Beispiel den Verein vor Ort“, sagt Liesigk. Der Verein vor Ort - das ist die Feuerwehr. Liesigk stellt bei Dorffesten Technik und logistische Hilfe zur Verfügung. „Und wir haben eine kleine Partnerschaft zur Kreishandwerkerschaft nach Jüterbog, da werden unsere Lehrlinge ausgebildet, auch mit einer Schule, der Luisen-Schule“, sagt Liesigk weiter.

„Die Feuerwehr ist das Dorfleben“

Ein gesellschaftlicher Hotspot in Langenlipsdorf ist die freiwillige Feuerwehr. „Die Feuerwehr ist das Dorfleben“, sagt Ortsleiter Heiko Obenhaus. Für Fastnachtsprogramme und den Weihnachtsmarkt laufen die Fäden dort zusammen. Unternehmen stärken dieses Engagement.

Wie Obenhaus berichtet, ermöglicht die Arbeit der Feuerwehr Dorffeste, indem dort die Planung geleistet, das Zelt aufgebaut und das Essen beschafft werde. Auch Kinderangebote wie eine Hüpfburg würden bereitgestellt. Solche Veranstaltungen würden durch die Firmen gesponsert.

Ein Mannschaftstransportwagen mit Tragspritzenanhänger bildet die Ausrüstung der freiwilligen Feuerwehr, die damit nicht nur Brände löscht, sondern auch technische und Erste Hilfe leistet. Unternehmen stellen ihre Mitarbeiter dafür frei. Es seien allerdings wenige Einsätze pro Jahr, im Schnitt etwa fünf - und die häufig am Feierabend. Bei der benachbarten Firma SIK-Holz sei ein Schlüssel für das Feuerwehrgebäude hinterlegt, damit deren Mitarbeiter bei einem Alarm sofort Zugang hätten.

Geflüchtete zu integrieren fällt schwer

Mit etwa 30 Mitarbeitern gehört auch die Zimmerei Herbert Friedrich & Söhne zu den großen Arbeitgebern in Langenlipsdorf. Das Unternehmen ist im Denkmalschutz für Potsdam und Berlin tätig. Dabei spielt Nachhaltigkeit eine große Rolle, weiß Geschäftsführer Torsten Friedrich, der den Betrieb in vierter Generation führt. „Im öffentlichen Bereich wird sehr viel Wert gelegt auf Nachhaltigkeit -gerade auch im Denkmalschutzbereich mit PEFC-Zertifikaten mit nachhaltigem Holzbau“, sagt Friedrich. Unternehmen müssten entsprechende Nachweise vorlegen. „Ich finde das sehr gut, weil dadurch nicht jeder mitmachen kann.“

Friedrich stellt sich mit seinem Unternehmen einer aktuellen Herausforderung: der Integration von Geflüchteten. Das hat neben dem sozialen auch einen unternehmerischen Aspekt, denn Arbeitskräfte und Auszubildende aufs Land zu holen fällt dem Unternehmen schwer. Geflüchtete in den Arbeitsalltag zu integrieren ist nicht einfach, hat Friedrich erlebt.

„Flüchtlinge habe ich eigentlich als große Chance gesehen. Ich dachte: Da kommen junge dynamische Leute, die haben eine schwere Vergangenheit und sehen das hier dann noch positiver und sind motivierter“, berichtet Friedrich. Vor drei, vier Jahren habe er über verschiedene Ämter mehrere Geflüchtete als Arbeitnehmer gewinnen können. Friedrich weiter: „Es hat aber eigentlich nie wirklich funktioniert.“ Das Problem sei dabei nicht die Sprachbarriere gewesen, sondern die persönlichen Belastungen dieser Menschen. „Ich habe zu meinen Mitarbeitern immer gesagt: Wenn der mal schlecht drauf ist: Seine gesamte Familie ist nicht hier. Die Leute sind teilweise erst 15, 16 Jahre alt und sollen jetzt hier mit dem deutschen

aufrechten Getue klarkommen.“ Derzeit sei ein intelligenter junger afghanischer Mitarbeiter im Unternehmen tätig, der von den Kollegen gut akzeptiert werde.

regional-engagiert.de

Unternehmer verstehen sich als Teil der Gesellschaft und wollen ihre Kompetenzen und Ressourcen dort einbringen. Das sagt Birgit Riess, die bei der Bertelsmann Stiftung das „Programm Unternehmen in der Gesellschaft“ leitet. Wirtschaftliche Interessen und soziales Engagement bilden dabei keine Gegensätze. „Wir nennen das so schön das ‚wohlverstandene Eigeninteresse‘. Das ‚wohlverstandene Eigeninteresse‘ leitet sich daraus ab, dass Unternehmen natürlich Teil einer Gesellschaft sind. Ein Unternehmen ist darauf angewiesen, dass die Gesellschaft Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt, wie beispielsweise ein gutes Bildungssystem, ein gutes Gesundheitssystem“, sagt Riess. „Und selbstverständlich profitiert auch eine beispielsweise Region von einem gut aufgestellten Unternehmen.“

Mit ihrem Netzwerk regional-engagiert.de bringt die Bertelsmann Stiftung engagierte Unternehmen zusammen. Themen, die dort eine Rolle spielen, haben wir in Langenlipsdorf wiedergefunden. Riess: „Top-Themen sind natürlich Bildung und Soziales. Bildung, weil es einen unmittelbaren Problembezug zum Unternehmen hat.“

Kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe können dabei besondere Stärken einbringen. Sie sind nah dran, greifen Probleme intuitiv auf und bringen sie zu einer Lösung. Und ... „sie sind flexibel - die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Handwerksunternehmen - und vor allen Dingen total pragmatisch.“ Dieser Pragmatismus - die Konzentration auf das, was jetzt konkret gebraucht werde, und das auch zur Verfügung zu stellen - sei die große Stärke dieser Unternehmen.

„Stadt am Tagebau“

Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen - das sind große Herausforderungen für Unternehmen im ländlichen Brandenburg. Klaus-Peter Gust und sein Unternehmen SIK-Holzstoßen dabei in Langenlipsdorf an Grenzen. Der Arbeitsmarkt ist stabilisiert, Menschen fahren für interessante Tätigkeiten bis nach Berlin. Gust und seinem Mit-Geschäftsführer Marc Oelker kam so die Idee, mit einem weiteren Produktionsstandort in den Süden Brandenburg in eine Region zu ziehen, der ein Kulturwandel bevorsteht: die Lausitz.

Seit über 150 Jahren ist die Region durch den Kohleabbau geprägt. Dort liegt die Welzow, die „Stadt am Tagebau“, wie Bürgermeisterin Birgit Zuchold sagt. Eine Kleinstadt mit dörflichem Flair, die nun vor großen strukturellen Umbrüchen steht. „Zum einen muss man ganz klar sagen, dass nach der politischen Wende bei uns Industrie und Gewerbe nahezu abgewickelt worden ist. Das hat uns immer wieder vor große Herausforderungen gestellt“, sagt Zuchold. „Wir hatten bei uns als einzige stabile Basis der wirtschaftlichen Entwicklung den Bergbau als Partner. Der



hat uns in den zurückliegenden Jahren auf kommunalpolitischer Ebene immer sehr sehr stark unterstützt, finanziell unterstützt, so dass wir die Stadt auch entsprechend aufwerten konnten.“ Seit einigen Jahren gebe es den erfreulichen Trend, dass weitere Unternehmen in unserer Stadt angesiedelt werden konnten.

Strukturwandel - auch in der Zivilgesellschaft

Der Strukturwandel wird auch für die Zivilgesellschaft in der Region zu einer Herausforderung, für die der Bergbau ein wichtiger Unterstützer ist. Zuchold weiter: „Natürlich ist es so, dass wir immer sehr sehr eng mit dem Bergbau verbunden waren. Und so betrifft es auch viele Vereine, die unterstützt worden sind. Wir brauchen dort neue Förderansätze, wir brauchen dort neue Rahmenbedingungen, damit die Vereine auch zukünftig für Familien und für Kinder und Jugendlichen da sind.“

Wandel ist kein Selbstläufer

Ein erfolgreicher wirtschaftlicher und sozialer Wandel ist kein Selbstläufer. Das betont der Wirtschaftsförderer Rainer Schubert: „Das Problem ist, dass Sie sehr schnell vorhandene Wirtschaftskreisläufe stören oder Aufgebautes zerstören können, Wertschöpfungsketten reißen lassen können. Aber neu aufgebaute Dinge, Strukturentwicklung, das sind sehr langfristige Fragen.“

Bei der Gestaltung dieses Wandels geht es für Schubert auch darum, die Gesellschaft mitzunehmen. „Wirtschaftsentwicklung und gesellschaftliche Entwicklung sind immer sehr langfristige Prozesse, die man sehr genau steuern muss. Wenn ich einen Wandel denke oder in eine Branche oder eine Region eingreife, muss ich von Anfang an die Kompensation dieser Prozesse mitdenken, ansonsten verliere ich gesellschaftliche Legitimität“, sagt der Wirtschaftsförderer

Ein kleines bisschen die Welt retten

Für SIK-Holz Geschäftsführer Marc Oelker sind es betriebswirtschaftliche Gründe, die für einen zweiten Standort sprechen - insbesondere der Bedarf an

Mitarbeitenden. Bei der Wahl von Welzow haben allerdings auch Verantwortungs-Überlegungen eine Rolle gespielt.

„Natürlich haben wir so gedacht: Wir gehen dorthin, um vielleicht auch ein kleiner Anker zu sein, etwas Neues aufzubauen“, sagt Oelker. Er verweist auf ein Schild am Eingang des Gewerbegebietes, das die dort ansässigen Firmen vorstellen sollte und aussehe wie ein „löchriger Käse“. SIK-Holz sei hierhin gekommen, um der Region einen Schub zu geben. Wie Oelker sagt, sei es für ihn etwas Besonders, „überhaupt das Gefühl zu haben, man könnte - das Gefühl habe ich tatsächlich - nur ein ganz kleines bisschen die Welt retten.“

Zum Hineinwachsen in die Region gehört für Oelker auch das Engagement in der Zivilgesellschaft. Hier sieht er zudem Netzwerke, die für ihn als Unternehmer wichtig sind. SIK-Holz sei darauf angesprochen worden, Fördermitglied in örtlichen Vereinen zu werden, und habe sich diese Anfragen gemerkt. Oelker weiter: „Die freuen sich darauf, dass wir hier etwas machen. Wenn man bei der Freiwilligen Feuerwehr eingeladen wird bei Festlichkeiten, dann sollte man da teilnehmen, um zu zeigen: Hier geht noch was. Und man kommt wieder mit anderen Gewerbetreibenden ins Gespräch, das fand ich auch ganz interessant beim letzten Mal.“

Holzbildhauerinnen für die weite Welt

Zurück in Langenlipsdorf besuchen wir noch einmal das Werksgelände von SIK-Holz. Das das Unternehmen ausbildet, wissen wir: Hier erlernen Tischler, technische Designer und Bürokaufleute ihren Beruf. Womit wir nicht gerechnet haben, ist die kleine Ausbildungswerkstatt für Holzbildhauerinnen. Derzeit befinden sich acht junge Leute in der dreijährigen Ausbildung.

Klaus-Peter gust sagt: „Das erste ist, dass sie sich mit dem Holz beschäftigen. Dann kommt Relief-Gestaltung dazu, Modulation und zum Schluss ist das menschliche Gesicht sehr wichtig.“ Gust ist selber Holzbildhauermeister und schätzt diesen klassischen Beruf, der die Kunst der alten Meister in die Neuzeit überträgt. Und so hat es nicht zuerst wirtschaftliche Gründe, dass SIK-Holz sich für diesen Ausbildungszweig engagiert.

„Natürlich ist es so, wenn die Auszubildenden aus Korea oder Großbritannien kommen, aus Frankreich oder aus irgendwelchen Teilen Deutschlands, dass man mehr ausbildet als man braucht“, so der Unternehmer. „Aber das ist auch eine Aufgabe von Handwerk, für diese Tradition zu werben und zu sorgen, dass sie weiterlebt.“

Freunde am Gestalten zeichnet den Unternehmer Klaus-Peter Gust und viele seiner Kollegen aus. Regionales Unternehmensengagement eröffnet Gestaltungsräume, in denen Unternehmer gemeinsam mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren Lebensqualität steigern. Das haben wir in Langenlipsdorf erlebt.

Das erwartet Sie in den nächsten Ausgaben.

CSR MAGAZIN 2021: DIE GROSSE TRANSFORMATION

Beteiligen Sie sich mit Ihren Fragen, Erfahrungen und Ihrer Expertise!

CSR MAGAZIN und CSR NEWS nehmen im kommenden Jahr das UVG-Jahresthema 2021 in den Fokus: „Die Große Transformation“.

In Deutschland populär wurde der Begriff durch den Titel eines Hauptgutachtens des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) im Jahr 2011: „Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“. Darin wird die notwendige Wende von der fossilen zur postfossilen Gesellschaft mit anderen fundamentalen Transformationen in der Menschheitsgeschichte verglichen.

Uwe Schneidewind erweitert in seinem Buch mit dem Titel „Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels“ 2018 den Blick über die ökologische Wende hinaus auf Aspekte technologischer, ökonomischer, politisch-institutioneller und kultureller Dynamiken einer nachhaltigen Entwicklung.

In den kommenden beiden Magazinausgaben nehmen wir diesen erweiterten Transformationsbegriff in den Blick und fragen nach der Bedeutung von Integrität, verantwortlichem Unternehmerhandeln sowie Compliance für das Gelingen nachhaltiger Wandlungsprozesse.

Wir analysieren die ökonomisch relevanten Veränderungen - von neuen Systemrelevanzen über globale Lieferketten unter Druck bis zur (kurz) entlasteten Umwelt. Als bildungsorientiertes Fachmedium möchten wir zusammen mit Ihnen dabei nach Wegen für den nachhaltigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft und nach den Rahmenbedingungen für dessen Gelingen suchen.

Dabei gliedern wir unsere Recherchen in zwei Blöcke:

CSR MAGAZIN 36 (März 2021)

Die Große Transformation: Akteure und Prozesse

CSR MAGAZIN 37 (September 2021)

Die Große Transformation: Themen und Herausforderungen

Beteiligen Sie sich gerne an unseren Recherchen und senden Sie uns Ihre Fragen, Erfahrungen, Ideen und Projekte oder einen Hinweis auf Ihre Expertise:

redaktion@csr-news.net



Hand in Hand für Menschen mit Behinderung weltweit.
www.handicap-international.de



Rechnen Sie mit dem Klimawandel?

Wir schon. Als Nachhaltigkeitsexperten identifizieren und bewerten wir klimabezogene Chancen und Risiken Ihres Geschäftsmodells gemäß der TCFD-Empfehlungen. Weitere Leistungen finden Sie auf www.akzente.de

akzente

