



Die Große Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft

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

CSR MAGAZIN Nr. 36 - Das Buch

Die Große Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft

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

Die Große Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft

CSR MAGAZIN Nr. 36 - 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. 36 - Das Buch

Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.

ISSN: 2192-1520

ISBN: 978-3-948709-06-8 (eBook)

ISBN: 978-3-948709-07-5 (Print)

© UVG-Verlag, Berlin 2021

<https://csr-news.net>

E-Mail: info@uvg-verlag.net

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:

Fachstelle Medien & Bildung am

Bildungszentrum Bleibergquelle, Velbert

Titelfoto: Bankim Desai

Druck: dieUmweltDruckerei GmbH, Hannover

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Bildnachweise

S.17: Hans-Peter Gauster auf Unsplash; S.19: privat; S.21: Marc Beckmann, BMW Foundation; S. 27: SoLocal Energy e.V.; S.32: Brian Yurasits on Unsplash; S.33: SheriseVD auf Unsplash; S.39: Matthias Duschner/Dr.Ausbüttel; S.47: Morgane Le Dreton auf Unsplash; S.55: KP Ivanov auf Unsplash; S.58 (Portrait Müller): Michael Wodak; S.60: Bruno Vielra auf Unsplash; S.65: Austrian National Library auf Unsplash; S.67: Arseny Togulev auf Unsplash; S.72 (Portrait Bihr): Nina Zimmermann; S.73: The Climate Reality Project auf Unsplash; S.79: Severin Höin; S.83: Remy Gieling auf Unsplash; S.87: iGZ e.V.; S.91: Frank Bluemler / KfW Bankengruppe); S.92: Paul Fiedler auf Unsplash; S.95: Michael Jin auf Unsplash; S.98: Martin Jepp/Barmenia; S.99: Sabri Tuzcu auf Unsplash; S.101: Bernard Hermant auf Unsplash; S.105: Greg Rakocy auf Unsplash; S.110: Pramin Studio Hamburg; S.111: Rodrigo Flores auf Unsplash; S.113: Dominik Lückmann; S.119: Tyler Casey auf Unsplash; S.121: Sebastian Lindner; S.122: Anton auf Unsplash; S.125: Forum Nachhaltiger Kakao; S.131: Jo-Anne McArthur; S.137: Böselers Goldschmaus; S.139: Frederik Burdorf/Markus Geiger; S.142: Korie Cull; S.145: Fred Kearney; S.149: Urs Kuckertz; S.151: Daria Nepriakhina auf Unsplash; S.155: Joanna Kosinska auf Unsplash; S.157: Dom Fou auf Unsplash; S.161: erufsförderungswerk (BFW) Köln der Diakonie Michaelshoven; S.163: Andrew Neel; S.169: fotografierende auf Pexels; S.171: Capturing the human heart auf Unsplash; S.175: Susanne Gundrum-Jacobi; S.177: Adam Niesciork; S.181: Claudio Schwarz @purzlbaum; S.187: Achim Halfmann; S.188: Mike König; S.190: Andre Canchon; S.193: Chris LeBoutillier; S.194: climatepartner.com; S.195: Dibella; S.199: McDonalds Deutschland; S.203: Quentic; S.207: Fotis Fotopoulos; S.208: WeSustain



Die Texte dieser Ausgabe auf den Seiten 18 bis 190 sind lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>). Sie können diese Texte im HTML-Buch abrufen: <https://uvg-verlag.net/cm36/>

Diese als Buch / eBook grafisch aufbereitete Ausgabe als Gesamtwerk ist Copyright-geschützt.

Editorial

CC IST MEHR ALS OPEN ACCESS

Liebe Leserinnen und Leser,

eigentlich ist es keine sehr gute Idee, ein Editorial mit Fachbegriffen zu übertiteln. „CC“ steht für die offenen Lizenzen der „Creative Commons“ und Open Access - das ist vielen bekannt - für freien Zugang.

Mit dieser Magazinausgabe haben wir die Umsetzung unserer Texte in ein CC-lizenziertes Format konsequent umgesetzt. Diese Texte sind in der HTML-Ausgabe auf uvg-verlag.net nicht nur frei zugänglich. Sie können diese Texte - ganz oder auszugsweise - auch an anderer Stelle verwenden, solange Sie die Lizenzbedingungen beachten: d.h. den Autor nennen und Ihr neues Werk ebenfalls unter eine CC-Lizenz stellen.

Hinter dem CSR MAGAZIN steht der gemeinnützige Verein „Unternehmen Verantwortung Gesellschaft (UVG)“. Zu unseren Zielen gehört es, den Dialog, den Wissensaustausch und die Bildung zu fördern. Deshalb die CC-Lizenzen. Unsere Dialogformate gehen dabei über die Magazinausgabe hinaus:

In den nächsten Tagen werden wir Sie z.B. einladen, Themen aus dieser Ausgabe mit den Protagonisten und den Autoren in einer Zoom-Konferenz zu diskutieren. Und auch die folgende 37. Ausgabe mit einem Schwerpunkt auf den Sustainable Development Goals werden wir mit unseren Lesern und Mitgliedern vorbereiten und konzipieren.

Apropos Mitglieder:

Wir laden Sie herzlich ein, zum UVG hinzuzustoßen! Werden Sie Teil eines fachlichen Netzwerks und gestalten Sie unsere Medien und den Dialog mit. So tragen wir Nachhaltigkeitsthemen gemeinsam in die Gesellschaft. Zugleich erhalten Sie das Magazin als hochwertiges eBook (PDF / ePUB) und - wenn Sie wollen - auch als Printausgabe.

Um das Miteinander von Wirtschaft und Gesellschaft, von Unternehmen und Menschen geht es uns in dieser Ausgabe. Das zeigt bereits der Titel „Die Große Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft“.

Dazu nehmen wir verschiedene Perspektiven ein, lassen unterschiedliche Akteure und Positionen aus Unternehmen und Zivilgesellschaft zu Wort kommen und nehmen Sie mit hinein in die Frage nach den „Stellschrauben“, die zu einer Großen Transformation hin zu einer nachhaltigen Welt beitragen.

Wir würden uns über Ihr Feedback zu dieser Ausgabe und Ihre Ideen für die kommende freuen!

Viel Spaß und erhellende Gedanken beim Lesen
und beste Grüße aus dem UVG,

Ihre

Martin Gibson-Kunze

Dr. Christoph Golbeck

Achim Halfmann

Dr. Tong-Jin Smith

Mailadresse: info@uvg-verlag.net

INHALT

Editorial

CC ist mehr als Open Access 9

Frische Impulse

Neues Format für Verantwortungsdialoge

CSRcamp - die „100% Unkonferenz“ 18

RESPOND Accelerator der BMW Foundation Herbert Quandt
und UnternehmerTUM

Digitale Startups: Nachhaltig engagiert, global vernetzt 21

Radikal neu gedachte Geschäftsmodelle

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen

wirtschaften zukunftsfähig 26

Von Tanja Brumbauer

Engagement in der Krise. Krise des Engagements?

Vertagte Familienfeste und abgesagte Spendenläufe

Corona fordert zivilgesellschaftliche Organisationen heraus 33

Von Birthe Tahmaz

Beschäftigte gemeinnütziger Werkstätten arbeiten für Dr. Ausbüttel

Kooperation mit unglaublichem Mehrwert 39

Von Achim Halfmann

Herausgeforderte Helferinnen

Bürgerstiftungen in der Corona-Krise 43

Von Jonas Rugenstein

Konsumwende

Wenn sich das Leben (temporär) entschleunigt

Slow Down... Aber schnell! 48

Von Katharina Klug

Folgerungen für Unternehmens- und Verbraucherpolitik

Consumer Social Responsibility und

Corporate Social Responsibility 54

Von Ludger Heidbrink und Sebastian Müller

Energiewende

Die Tücken der Kooperation von Kommunen und Ländern
mit dem Bund

Klimaneutral im deutschen Föderalsystem 61

Von Hans-Jochen Luhmann und Wolfgang Obergassel

Industrielle Wende

Impulse für die Post-COVID-Wirtschaft

Degrowth – eine Inspiration

für nachhaltige Geschäftsmodelle 66

Von Florian Lüdeke-Freund und Tobias Froese

Warum Open-Source Hardware im öffentlichen Interesse liegt

Freie Technologien für die Gesellschaft 69

Von Peter Bihr, Stephan Bohn und Hendrik Send

Förderung verantwortungsorientierter Einstellungen und Kompetenzen

CSR, Transformation und

die Rolle der Personalentwicklung 73

Von Ulrich Wiek

Konsequenzen für Führungskräfte und Organisationen

Transformationale Führung in Transitionsprozessen 78

Von James Bruton

Zeitarbeit

Eine Branche zwischen Mindestlohn und New Work 82

Von Thomas Feldhaus

Leitfaden „Zeitarbeit mit Verantwortung“

Soziale Verantwortung bei Arbeitnehmerüberlassung
im Mittelpunkt 87

Der gemeinnützige Personalvermittler Social-Bee

Zeitarbeit als Integrationschance 90

Von Achim Halfmann

Kapitalmarkt als Innovationstreiber

Investment, Underwriting, Regulierung und Reporting

„Die Versicherungsbranche wacht gerade auf“ 93

Von Achim Halfmann

Digitale Transformation

Mit Corporate Digital Responsibility gesellschaftlichen Wandel mitgestalten
Digitale Transformation:

Mehr als eine betriebliche Lösung 100
Von Matthias Schmidt

Führen angesichts rapider Umbrüche und Unsicherheiten
Digital Leadership in der VUCA-Welt 105
Von Saboor Jamil

Nachhaltige Lieferketten

Wert-Netzwerken statt Lieferkettenmanagement
Verantwortung durch Kollaboration 112
Von Annika Martens und Johannes Hogg

Das neue Lieferkettengesetz
Druck auf Menschenrechte made in Germany 118
Von Alice Gumpfenberg

Ernährungswende

Das Harkin-Engel-Protokoll ist ausgelaufen
Kinderarbeit im westafrikanischen Kakaosektor 123
Von Achim Halfmann

Ernährungsindustrie im Oldenburger Münsterland
Vom Schweinegürtel zum Algenvalley 131
Von Mascha Hegemann und Connor Hoffmann

Transformation der Beschäftigung in der Fleischverarbeitung
Ethische Arbeitsstandards – freiwillig oder erzwungen 137
Von Frederik Burdorf und Markus Geiger

Medien & Transformation

Journalismus: Nicht „um zu“, aber lösungsorientiert
Antworten statt Schlagzeilen 143
Von Tong-Jin Smith

Wie Unternehmen die Zukunft der Gesellschaft mitgestalten
Digitale Transformation und Social Media 150
Von Achim Halfmann

Transformative Bildung

Neue Forschung, neue Lehre, neue Handlungsfelder	
Die Rolle von Academia in Zeiten der Transformation	156
Von Martin Kreeb und Thomas Osburg	
Das Projekt „Including Digital Twins“	
Digitale Kooperationen und Inklusion	
im Ausbildungssektor	161
Von Achim Halfmann	
Bildung für nachhaltige Entwicklung	
Digitale Lehre als Treiber der Transformation	163
Von Janina Beduhn und Christina Bauer	

Unternehmensperspektiven

Wege zum systematischen Compliance- und Nachhaltigkeitssystem	
Compliance und Nachhaltigkeit	170
Von Hartmut Frenzel	
Das Jahr der Pandemie 2020	
Sternstunde und Wendepunkt der CSR	176
Von Daniel Silberhorn	
Strategische CSR und Diversity Management (DiM) Konzepte	
Wie Unternehmen Umwelt gerechter gestalten könn(t)en	181
Von Andrea D. Bührmann	
Zehn Jahre SEEDS	
Langfristige Nachhaltigkeitssteuerung bei Vaillant	186

Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

B.A.U.M. Consult	
SC Paderborn 07 verstärkt nachhaltiges Engagement	191
ClimatePartner	
Warum Klimaschutz Innovation bedeutet	193
Dibella schenkt Servietten ein zweites Leben als Jeans	
Es geht „up“	195
Von Dibella	

Handicap International sonnenklar.TV Spendentag	197
McDonald's Deutschland und EWE Go vernetzen Deutschland an über 1.000 neuen Standorten für mehr Elektromobilität	
Energie tanken für Fahrer und Fahrzeug	199
Fünf Tipps vom Verhaltens-Experten zum Global Recycling Day Recycling beginnt im Kopf Von Nespresso	201
Markus Becker: Arbeitsschutz ist CSR-Thema Verantwortung fängt bei der Mitarbeitergesundheit an Von Quentic	203
Das neue Lieferkettengesetz Kontrolle über Kinderrechtsverletzungen in Lieferketten gewinnen Von Franziska Lauer, Save The Children	205
Mit WeSustain fit für die nachhaltige Transformation "Betriebssystem" für Nachhaltigkeit	207
Die große Transformation – Fiktion oder Realität? Wie ein Pilz durch den Asphalt Von Jürgen Kutsch, Stiftung Jürgen Kutsch	209



Frische Impulse

... vermitteln ein innovatives Veranstaltungsformat,
StartUps und eine alternative Wirtschaftsform.

Neues Format für Verantwortungsdialoge CSRCAMP - DIE „100% UNKONFERENZ“

Seit 2015 bietet der Unternehmensethiker Matthias Schmidt an der Beuth Hochschule für Technik in Berlin ein Barcamp zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung an. In der 2. Jahreshälfte 2021 ist eine nächste Ausgabe des CSRCamp geplant - in Kooperation mit CSR NEWS. CSR MAGAZIN fragte danach, wie CSR und das Barcamp-Format zusammenpassen.

Die Fragen stellte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Was ist das Besondere an einem Barcamp? Und wie passen das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und dieses Format zusammen?

Prof. Dr. Matthias Schmidt: Wir fügen dem CSRCamp gerne das Attribut „100% Unkonferenz“ bei. Schon damit kommt zum Ausdruck, dass es sich von klassischen Tagungsformaten unterscheidet. Das CSRCamp ist ein BottomUp-Format mit Diskussionen auf Augenhöhe. Die Themen, die in den zahlreichen, etwa 60-minütigen Sessions diskutiert werden, bestimmen die Teilnehmenden selbst.

Dafür gibt es zu Beginn des Camps für jeden die Möglichkeit einen kurzen Pitch zu machen und ein Thema anzuteasern. Wenn weitere Teilnehmende das Thema interessant finden, wird es aufgenommen und bekommt eine Session.

Die Teilnehmenden des Camps sind die Expertinnen und Experten. Es sind ihre Themen, die beleuchtet und diskutiert werden. So ist das CSRCamp sehr gut darin neue Anliegen zu sondieren, die

die Menschen unter dem Dachthema der CSR umtreiben und bewegen. Das ist ein großer Unterschied zu klassischen Tagungen, bei denen veranstalterseitig die Vorträge organisiert und vorgegeben sind.

Zu CSR passt das Format des Barcamps sehr gut. Denn die CSR ist sehr dynamisch und entwickelt sich permanent weiter. Sowohl was die Inhalte und Bezüge als auch was die Akteurinnen und Akteure angeht.

Barcamps sind sehr flexibel und interaktiv. Das kommt den Suchprozessen, in denen die CSR immer noch steht, entgegen. Man kann eigene neue Schwerpunkte anstoßen, gemeinsam weiterdenken und mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Hintergründen vertiefen.

Zur Diskussion auf Augenhöhe trägt wesentlich bei, dass wir während des Camps alle „per Du“ miteinander sind. Das baut Hürden ab und fördert das Gemeinschaftsgefühl.

Nicht zuletzt möchte ich darauf hinweisen, dass es ausdrücklich erlaubt



Prof. Dr. Matthias Schmidt auf dem CSRcamp

ist, während der Session in eine andere zu wechseln. So kann man sich breiter informieren, aber auch herausfinden, zu welchen Schwerpunkten und mit welchen anderen Teilnehmenden man näher ins Gespräch kommen möchte. So können weiterführenden Kooperationen und Vernetzungen entstehen.

Gerade bei dem Thema CSR ist der Dialog zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen – Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik – wichtig. Welche Gruppen erreicht Ihr mit dem CSRcamp – und welche nicht?

Das CSRcamp ist vom Grundverständnis auf einen breiten und transdisziplinären Diskurs ausgelegt. Von seiner Idee her ist es gewissermaßen ein Versuch, einen herrschaftsfreien Diskurs zu ermöglichen, bei dem die Argumente ausgetauscht und gemeinsam kritisch hinterfragt und weiterentwickelt werden.

In den vergangenen Jahren waren Vertreterinnen und Vertreter aus allen genannten Gruppierungen bei den CSRcamps. Wir gehen davon aus, dass es auch bei den kommenden Camps so sein wird. Vielleicht sollte man weniger fragen, aus welchen gesellschaftlichen Bereichen die Teilnehmenden sind, als vielmehr was sie auszeichnet: Nämlich die Offenheit, sich mit Akteurinnen Akteuren aus unterschiedlichsten Bereichen auf einen unvoreingenommenen Austausch einzulassen. Ohne Rechthaberei und ohne Konsensdruck, aber mit dem verbindenden Anliegen tätig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu wollen.

Daraus leitet sich auch ab, wen wir nicht erreichen: Diejenigen, die sich in den Filterblasen und Echoräumen ihrer Überzeugungen eingerichtet haben und lieber Botschaften senden als Argumente hinterfragen lassen.

Das Barcamp bietet Ihr seit 2015 an. Was sind die „Lessons Learned“ aus den bisherigen Veranstaltungen?

Es ist schön zu sehen, wie sich im Laufe der Zeit das CSRcamp etabliert hat und eine Community entwickelt. Wir haben bestätigt bekommen, dass CSR ein Prozess ist, der uns alle angeht und von allen weitergetragen werden muss. Das Camp ist ein tolles Event für einen Tag oder zwei Tage, an dem intensiv diskutiert wird und aus dem Netzwerke und Kooperationen entstehen, die weiter praktisch wirksam werden. Aber die Zeit zwischen zwei CSRcamps ist sehr lange. So kann die Dynamik verblasen.

Daraus haben wir gelernt, dass weitere unterjährige Formate wichtig für die Weiterentwicklung der diversen Schwerpunkte unter dem CSR-Dach sind. Daher werden wir schon in diesem Jahr punktuelle Diskussionsrunden durchführen, die von der Idee des Barcamps geleitet sind und die Flamme zwischen den jährlichen CSRcamps am Brennen halten.

Worum wird es in dem diesjährigen CSRcamp gehen?

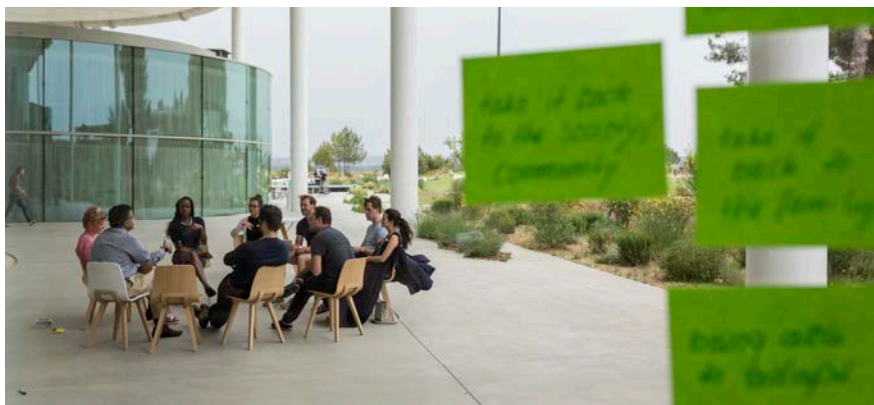
Das kann man so genau nicht sagen. Denn es werden die Themen aus dem Kontext der CSR sein, die in den Pitches der Teilnehmenden zu Beginn des Camps ausgewählt werden. Allerdings haben wir ein Dachthema für dieses Jahr gewählt, zu dem wir uns schon vorab Patenschaften wünschen. Es geht um die „Große Transformation“ und was sie für die CSR bedeutet. Dabei soll auch der Schwerpunkt „Digitale Transformation - die gesellschaftliche Perspektive“ eine Rolle spielen, für den wir

selbst und in Kooperation mit der Charta Digitale Vernetzung als Paten stehen.

Wie sicher ist es, dass dieses Barcamp - mit Blick auf die Corona-Pandemie - tatsächlich stattfindet?

Eventmanagement in Zeiten der Corona-Pandemie ist herausfordernd. Angesichts der gegenwärtigen Situation planen wir sowohl ein hybrides Event, welches zumindest für eine kleine Gruppe die Begegnung vor Ort ermöglicht, als auch ein reines Online-Barcamp. Gesundheit und Sicherheit der Veranstaltungsteilnehmenden stehen an erster Stelle. Wir beobachten aufmerksam, wie sich die Situation entwickelt, und hoffen im April, spätestens im Mai Planungssicherheit zu haben. Das CSRcamp selbst soll im September oder Oktober stattfinden. Aktuell arbeiten wir am Relaunch der Webseite und führen erste Gespräche mit potenziellen Partnern und Sponsoren. Last but not least freuen wir uns, dass wir mit CSR NEWS auch bei den kommenden CSRcamps und den neuen unterjährigen Formaten einen hervorragenden professionellen Partner an der Seite haben. Dasselbe gilt für die Berliner Hochschule für Technik - die bis zum 30.9.2021 noch Beuth Hochschule heißt -, die uns weiterhin als Partnerin unterstützt und zum Ort des CSRcamps geworden ist.

Das CSRcamp im Internet:
<https://www.csrcamp.de/>



Diskussion "What it means to be a leader" (Foto: Marc Beckmann / BMW Foundation)

RESPOND Accelerator der BMW Foundation Herbert Quandt und UnternehmerTUM DIGITALE STARTUPS: NACHHALTIG ENGAGIERT, GLOBAL VERNETZT

Startups verwirklichen neue Ideen für eine nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft - wenn sie die notwendige Unterstützung finden. Das wollen die BMW Foundation und UnternehmerTUM mit ihrem Programm „RESPOND Accelerator“ leisten. Mit der Programmverantwortlichen Heba Aguib und zwei der von ihr begleiteten Startups sprach Achim Halfmann für das CSR MAGAZIN.

Heba Aguib ist Ägypterin, studierte in Deutschland Maschinenbau, Fahrzeugtechnik und Simulation und promovierte im Bereich Medizintechnik. Nach der Mitverantwortung für den Aufbau eines medizintechnischen Forschungszentrums in Ägypten kam sie vor anderthalb Jahren zur BMW Foundation und übernahm dort die Verantwortung für das Programm „RESPOND“, das vom Innovations- und Gründerzentrum UnternehmerTUM unterstützt wird. Das Accelerator-Programm fördert junge Unternehmensgründer, die sich mit nachhaltigen Geschäftsideen für eine bessere Zukunft engagieren. „Unser Ziel bei RESPOND ist es, Entrepreneure früh zu inspirieren, Nachhaltigkeit zum Kern ihrer Geschäftsmodelle zu machen und Lösungen zu entwickeln, die zugleich zukunftsfähig und profitabel sind“, sagt Aguib.

Impact im Mainstream

Dazu wollen die BMW Foundation und UnternehmerTUM Investoren, Unternehmer, Politiker und Unternehmensgründer auf einer Ebene zusammenbringen.

Aguib dazu: „Nachhaltiger Impact soll nicht jenseits der Mainstream-Szene erzielt, sondern in diese integriert werden.“ Damit Startups eine Rolle für eine nachhaltige Transformation spielen können, sollen diese ihre Business-Modelle von der Gründung an darum herum aufbauen. „Startups haben die Chance uns zu zeigen, wie nachhaltiges Unternehmertum möglich ist - und das in einer dynamischen und agilen Form“, sagt die RESPOND-Verantwortliche.

Das Programm RESPOND unterstützt Startups, indem es sie in ein umfangreiches Netzwerk integriert. Was brauchen Unternehmensgründer noch? „Ein vielseitiges Skilling, Kompetenzen - zum Beispiel in Teamführung und Marketing -, Wachstumsunterstützung, Inspirationen, Coaching“, zählt Aguib auf. Und weiter: „Startups brauchen neue Investitionsmodelle. Dabei sind eine langfristige Sichtweise und eine zyklische Unterstützung für solche Startups, die nicht nur Exit-orientiert sind, wichtig.“

Dazu geht das Accelerator-Programm der BMW Foundation über klassisches Stiftungsengagement hinaus. Ein Ziel sei der Aufbau eines innovativen Startup-Ökosystems. „Mit unseren Erfahrungen haben wir die Chance, Intersektionalität zu fördern und Menschen zu verknüpfen, die gemeinsam Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Transformation voranbringen“, so Aguib.

Das gilt besonders in einer Zeit, in der digitale Technologien ein großes Potenzial aufweisen. Wie solche Lösungen für nachhaltige Transformationsprozesse genutzt werden können, zeigen Startups aus dem RESPOND Accelerator. Zwei Gründungen stellen wir vor:

Hawa Dawa: Umweltdaten für Entscheider

Das Startup Hawa Dawa bereitet Umweltdaten auf und macht sie damit für die Entscheidungsfindung in Kommunen und Unternehmen nutzbar. Karim Tarraf war 2016 einer der Gründer und ist heute Geschäftsführer der Hawa Dawa GmbH. Warum dieser ungewöhnliche Name? „‘Hawa‘ bedeutet auf Arabisch Luft und ‚Dawa‘ Medizin“, sagt der in Kairo geborene Wirtschaftsingenieur. Die Begriffe klingen in anderen Sprachen wie z.B. Hindi ähnlich und werden so von zwei Milliarden Menschen weltweit verstanden.

2011 erlebte Tarraf den „arabischen Frühling“ in Kairo. Viele junge Ägypter seien danach zu Unternehmensgründern geworden, berichtet er. Tarraf sammelte einige Jahre Erfahrungen in der Entwicklungsarbeit sowie im Umwelt- und Klimamanagement und ging 2014 für ein Masterstudium im Entrepreneurship an die TU München.

In diesen Jahren lernte er seine Frau und Mitgründerin, die Betriebswirtschafterin Yvonne Rusche, sowie als weitere Mitgründer die promovierte Neurowissenschaftlerin Birgit Fullerton und den Verkehrsexperten und Ingenieur Matt Fullerton kennen. „Wir waren von Anfang an eine interdisziplinäre Gruppe“, sagt Tarraf.

Am Anfang der Unternehmensentwicklung stand die Arbeit an einem tragbaren Gerät für Asthmatiker. Dabei sei dem Team aufgefallen, dass es bei der Verfügbarkeit aufbereiteter Luftqualitäts- und Emissionsdaten große Lücken gab. Tarraf weiter: „Dann kam der Dieselskandal und das Wort ‚Luftqualität‘ war in aller Munde.“ Das Team stellte sich der Herausforderung, neue Wege der Aufbereitung und Nutzbarmachung von Luftqualitätsdaten zu finden.

Datenanalysen für Smart Cities

Hawa Dawa bereitet heute bereits verfügbare Daten auf und analysiert diese. Wo nötig werden weitere Datenpunkte aus eigenen Messgeräten etabliert. „Wir gewinnen aus Luftqualitätsdaten relevante Informationen“, sagt Tarraf. Anwendung finden diese bei der Planung von Smart Cities, der Verkehrssteuerung, der Optimierung einer Hafenlogistik, bei der Analyse von Standortfaktoren in der Immobilienbewertung, der Produktgestaltung von Versicherern und Rückversicherern oder im Gesundheitsmanagement. Hawa Dawa stellt seine Datenanalysen auf dem Dashboard einer internetbasierten „Software as a Service“ oder als Schnittstelle (API) zur Verfügung.

Die eigenentwickelten Messgeräte des Unternehmens erfassen nicht nur Stickstoffdioxid-, sondern ebenso Feinstaub-Werte und Ozonbelastung.

„Nach dem Dieselskandal haben wir uns erstmal auf den deutschen Markt fokussiert“, sagt Tarraf. Dabei erlebten die Gründer, dass hierzulande die Investitionen in Cleantech im internationalen Vergleich gering ausfallen. Tarraf: „Deutschland hat hier noch viel nachzuholen.“ Einen Markt für Luftqualitätsdaten gab es nicht. Tarraf und seinen Kollegen stellten sich der Herausforderung: Wie tragen wir dieses Thema konstruktiv an potenzielle Kunden heran? Nachgefragt werden die Lösungen von Hawa Dawa heute zum Beispiel von Mobilitäts- und Digitalisierungsreferaten in Städten und Kommunen, von Stadtwerken, Energiedienstleistern und Verkehrsmanagement-Unternehmen. Insbesondere im Zusammenhang mit der im öffentlichen Sektor vorangetriebenen Digitalisierung - Verwaltung 4.0 - stellt die Lösung eine dem heutigen Stand der Technik entsprechende Alternative zu analogen Methoden dar.

Saubere Luft für den Menschen

Die Philosophie von Hawa Dawa erläutert Tarraf mit einer Geschichte aus dem heutigen Irak: „Der Universalgelehrte Rhazes hat vor 1000 Jahren überall in der Stadt Bagdad rohe Fleischstücke aufgehängt, um an deren Veränderung die Luftqualität zu erkennen und den am besten geeigneten Ort für den Bau eines Krankenhauses zu finden.“ Bei der Analyse von Luftqualitätsdaten gehe es nicht um Mandate für Grenzwerte, sondern um saubere Luft für den Menschen. Mit seinen Datenanalysen will Hawa Dawa einen Beitrag dazu leisten, dass die Luftqualität in möglichst vielen Planungsprozessen berücksichtigt werden kann.

In der Gründungsphase war die Suche nach Investoren eine der größten Herausforderungen für Hawa Dawa. Nun baut sich ein Kundenpool in Deutschland auf, die Kapitalausstattung verbessert sich und das Startup denkt über Internationalisierungsstrategien nach: zunächst in Richtung Schweiz und Österreich, dann auf die englischsprachigen Märkte. Tarrat weiter: „Und wir wollen außerhalb Deutschlands zudem erste Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern starten.“ Aktuell beschäftigt Hawa Dawa 22 Mitarbeiter. Mit seinem Profil als holistischer Umweltdienstleister will das junge Unternehmen weitere Arbeitsplätze schaffen und zur Erreichung seiner Ziele neue Partnerschaften eingehen.

Plan A: CO2-Ausstoß reduzieren und kompensieren

Auch das Startup Plan A nutzt digitale Technologien für einen positiven Impact. Im Fokus stehen hier allerdings die Reduzierung von Kohlenstoffemissionen sowie die Verantwortung von Unternehmen für den Klimawandel.

Hinter Plan A steht die in Sofia geborene Lubomila Jordanova. Während ihrer Gymnasialzeit in der Heimat lernte die junge Frau bereits Deutsch. An diese Sprachkenntnisse konnte sie anknüpfen, als sie nach einem 10-jährigen Aufenthalt in London und der Tätigkeit im Investment-Banking nach Berlin kam. „Berlin ist wacher gegenüber Nachhaltigkeitsthemen als London“, sagt Jordanova.

Bei einer eigentlich zum Surfen geplanten Reise im Jahr 2016 sammelte sie mit anderen gemeinsam Müll an Stränden auf. Das brachte Lubomila Jordanova in die Auseinandersetzung mit Umweltthemen. Im selben Jahr rief sie in London Freunde zusammen und erzählte ihnen, dass sie sich zukünftig dem Klimawandel widmen wolle. Dieses Anliegen teilte die Bankerin auch in den Social Media, erhielt dabei viel Zuspruch und lernte darüber ihren Mitgründer, den französischen Experten für Impact-Kommunikation Nathan Bonnisseau, kennen. Gemeinsam gründeten sie 2017 in Berlin die PlanA.Earth GmbH.

Von der Spendenplattform zum Softwarespezialisten

Das Unternehmen startete zunächst als Spendenplattform für nachhaltige Projekte. „Wir haben wissenschaftliche Argumente genutzt, um Unternehmer für ein Investment in nachhaltige Initiativen zu gewinnen“, sagt Jordanova. Allerdings sei ihr schnell klar geworden, dass ihr Unternehmen im Spendensektor allein keine Zukunftsperspektive finden würde. Jordanova: „Gemeinnützige Organisationen investieren alles in den Zweck und wir sahen uns mit der Erwartung konfrontiert, ebenfalls keine Gewinne zu erwirtschaften.“

Im Gespräch mit Wirtschaftsvertretern erlebten die Gründer, dass sich deren Firmen nicht nur für die Klimaverbesserung in der Welt, sondern auch für ihren eigenen „Carbon Footprint“ interessierten. Jordanova weiter: „Das hat dazu geführt, dass wir uns auf Software spezialisiert haben.“

Mit der von Plan A entwickelten End-to-End-Plattform können Unternehmen ihren

ökologischen Fußabdruck messen, überwachen und reduzieren. End-to-End meint dabei auch, dass Plan A nach der Ausnutzung des Optimierungspotentials für die verbliebenen Emissionen Kompensationsprojekte anbietet. „Wir haben ein sehr erfahrenes wissenschaftliches Team an Bord und die wissenschaftliche Fokussierung ist eine unserer Stärken“, so Jordanova. Eine wichtige Funktion der Plattform sei zudem, Klimadaten aus verschiedenen Abteilungen oder Standorten zusammenzuführen. Jordanova: „Kohlenstoffreduzierung ist eine weitere Stärke.“

Herausforderungen im Scope 3

Eine besondere Herausforderung für Unternehmen liegt im sogenannten Scope 3, also bei den durch die Unternehmenstätigkeiten verursachten Emissionen, die sich der direkter Kontrolle entziehen - Emissionen beispielsweise in der Lieferkette oder beim Endverbraucher. Jordanova berichtet: „Diese Herausforderung ist komplex. Wir haben Zulieferer eingeladen, ihre Daten beizusteuern. Und wir haben Karten entworfen, auf denen nachvollzogen werden kann, wo Emissionen entstehen und was ein Reduktionsschritt in der Lieferkette oder der Logistik konkret bewirkt.“

Heute sieht sich auch das Startup selbst mit internen und externen Herausforderungen konfrontiert. Zu den internen zählt insbesondere die Suche nach Talenten. Plan A verdoppelt zurzeit sein Team. „Das ist ein zeitkritisches Ziel, deshalb müssen wir bei der Personalakquise schnell sein“, sagt Jordanova.

Eine externe Herausforderung ist für Jordanova und ihre Kollegen ein Markt, auf dem einige Unternehmen engagierter sind als andere und für zahlreiche Firmen die CO₂-Reduktion und das Klimaengagement zu kompliziert und zu teuer erscheinen.

Die CO₂-Kompensation sieht Jordanova als einen legitimen Weg zur Klimaneutralität. Aber: „Meine größte Sorge ist, dass Klimaneutralität die Leute faul werden lässt“, sagt Jordanova. „Wer einen Impact haben will, muss darüber hinausgehen.“

Digitale Transformation gelingt global

Es ist sicher kein Zufall, dass die Gründer der beiden Startups Hawa Dawa und PlanA nicht aus Deutschland stammen. Auch ihre Mitarbeiterteams sind - was die geografische Herkunft betrifft - bunt gemischt. Es spricht für den Standort Deutschland, dass diese jungen Gründer ihre Visionen hier verwirklichen wollen.

Mit Blick auf die digitale Transformation zeigt sich Heba Aguib aufgrund ihrer Erfahrungen im RESPOND Accelerator-Programm optimistisch - und verweist auf die globale Perspektive: „Wir sollten uns fragen: Wo auf der Welt gibt es Lösungen, die integriert werden können? Angesichts der aktuell beschleunigten Entwicklung ist es besonders wichtig, Ansätze zusammenzuführen.“

Das Programm RESPOND im Internet:
<https://respond-accelerator.com/>

Radikal neu gedachte Geschäftsmodelle GEMEINSCHAFTSGETRAGENE UNTERNEHMEN WIRTSCHAFTEN ZUKUNFTSFÄHIG

Der Wissenschaftliche Beirat für Globale Umweltveränderungen (WBGU) macht in seinem Gutachten „Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ deutlich, dass wir angesichts der drängenden sozialen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit tiefgreifende Veränderungen in unserer Gesellschaft brauchen. (1) Denn nur somit können wir die langfristige Erhaltung unserer Lebensgrundlagen und die unserer Kinder und Enkelkinder sicherstellen.

Von Tanja Brumbauer

In dieser Großen Transformation kommt Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Dass sich diese schon in großer Zahl für den Klimaschutz einsetzen, wird im Rahmen der kürzlich veröffentlichten Klimastudie der *Entrepreneurs for Future* (2) deutlich: Die vier am weitesten verbreiteten Klimaschutzmaßnahmen (1. Ökostrom & Ökogas im Büro 2. Leitungs- statt Flaschenwasser 3. Bahnfahren statt Fliegen und 4. Homeoffice/Coworking) werden von mindestens 72 % der befragten Unternehmen vollständig oder teilweise umgesetzt. Dies ist zu begrüßen und kann als erster Schritt in Richtung einer zukunftsfähigen Wirtschaft gewertet werden.

Um die Große Transformation zu stemmen, die sowohl sozial verträglich als auch ökologisch nachhaltig ist, braucht es aber noch weitere Bemühungen. Es braucht radikal neu gedachte Geschäftsmodelle – Geschäftsmodelle, die Sozialverträglichkeit und ökologische Nachhaltigkeit vereinen. Gemeinschaftsgetragene Unternehmen nach Vorbild der solidarischen Landwirtschaft können einen Ansatzpunkt bieten. Wie ein solches Unternehmen aussieht und welche Potentiale für eine zukunftsfähige Wirtschaft dies bietet, wird im folgenden Beitrag diskutiert.

Die Mutter: Solidarische Landwirtschaft

Die Anfänge solcher Unternehmen sind Solidarische Landwirtschaften bzw. *Community Supported Agriculture* (CSA). In diesen tragen die Haushalte die Kosten eines landwirtschaftlichen Betriebs, wofür sie im Gegenzug dessen Ernteertrag erhalten. Einmal im Jahr kommen Konsument:innen und Produzent:innen zusammen und legen in einem demokratischen Prozess fest, wie viele und welche Lebensmittel im kommenden Jahr angepflanzt werden. Auf Basis dessen wird der ökonomische Bedarf des Betriebs kalkuliert, um die identifizierte Menge an Lebensmitteln zu produzieren und im Gegenzug den Lebensunterhalt der Landwirt:innen zu finanzieren und die Fixkosten des Betriebs zu decken.

Inspiziert von dieser wirtschaftlichen und sozialen Innovation aus dem Bereich der Landwirtschaft haben sich in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen auf den Weg begeben, ihr Geschäftsmodell auf gemeinschaftsgetragene Prinzipien umzu-



Gemeinsam für die Energiewende: SoLocal Energy hat die Vision einer solidarischen Energieversorgung für alle. (Foto: SoLocal Energy e.V.) Gemeinsam für die Energiewende: SoLocal Energy hat die Vision einer solidarischen Energieversorgung für alle. (Foto: SoLocal Energy e.V.)

stellen. So gibt es beispielsweise über die klassische Solidarische Landwirtschaft hinaus bereits gemeinschaftsgetragene Bäckereien, Winzer:innen, Brauereien und Lebensmittelgeschäfte. Aber auch gemeinschaftsgetragene Gesundheitszentren, Schneidereien, Radwerkstätten und Energieanbieter haben sich an verschiedenen Orten etabliert.

Gemeinschaftsgetragene vs. klassische Unternehmen

Genau wie die Solidarische Landwirtschaft finanzieren sich gemeinschaftsgetragene Unternehmen durch den Zusammenschluss privater Haushalte. Diese übernehmen die Betriebskosten des Unternehmens und erhalten im Gegenzug die produzierten Produkte. Im Gegensatz zu klassischen Unternehmen herrscht hierbei eine Kostentransparenz. Die Unternehmer:innen geben den Verbraucher:innen einen Überblick, welche Kosten für eine ökologisch nachhaltige und sozial gerechte Produktion notwendig sind. Die Verbraucher:innen entscheiden dann auf Basis dieses Einblicks individuell im Rahmen einer sogenannten Bieter:innenrunde, welchen Beitrag sie für ihren Anteil bezahlen wollen. Werden in einer ersten Bieter:innenrunde die Kosten nicht gedeckt, findet eine weitere statt, in der die Mitglieder die Möglichkeit haben, ihren individuellen Beitrag nochmals anzupassen. Dies geschieht so lange, bis die offengelegten Produktionskosten gedeckt sind.

Die Verbraucher:innen übernehmen damit als Gemeinschaft Verantwortung für die sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen und entscheiden selbst, welchen monetären Beitrag sie dazu

leisten wollen. Durch die Vorfinanzierung der Produktionskosten wird das unternehmerische Risiko verteilt. Produktionsausfälle werden entsprechend von Konsument:innen und Produzent:innen gemeinsam getragen. Solche Unternehmen unterscheiden sich damit grundsätzlich von klassischen Unternehmen. Anlehnend an Rommel (2017) (3) gibt folgende Tabelle einen Überblick über die wichtigsten Unterschiede.

STRUKTURMERKMALE	
Gemeinschaftsgetragene Unternehmen	klassische Unternehmen
Umweltfreundliche Leistungserstellung als Grundmotivation der Erzeuger:innengemeinschaften (4)	i.d.R. umweltfreundliche Leistungserstellung als Marketing-Strategie oder Verkaufsargument
Nahräumliches Wirtschaften	i.d.R. internationalisierte Wertschöpfungsketten
Vergemeinschaftete Betriebskosten (Beiträge statt Preise)	Festsetzung von konkurrenzfähigen Marktpreisen
Kostendeckung, Internalisierung von Mehrkosten durch ökologisch nachhaltige und sozial verträgliche Produktion	Kostendeckung, oftmals Externalisierung von sozialen und ökologischen Kosten aufgrund niedrigen Marktpreises
Kostentransparenz gegenüber Verbraucher:innengemeinschaft	i.d.R. keine Kostentransparenz gegenüber Verbraucher*innen
Ko-Produktion: Verbraucher:innen nehmen aktive Rolle in der Produktion ein (z.B. in der Distribution)	i.d.R. Konsument:innen nicht am Produktionsprozess beteiligt
Partizipative Entscheidungsfindung zwischen Verbraucher:innen und Erzeuger:innen	Entscheidungen werden unternehmensintern getroffen
Arbeitskraftintensivierung / Ressourcenschonende Technisierung	Maschinisierung und Industrialisierung zur Vergrößerung der Effizienz
Vergemeinschaftetes Eigentum, z.B. durch Genossenschaften oder Vereine	i.d.R. Eigentum bei Personen- oder Kapitalgesellschaften
Solidarische Finanzierung mit unterschiedlichen Beiträgen abhängig von individuellen finanziellen Rahmenbedingungen	Finanzierung über Marktpreise

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass insbesondere die enge Einbindung der Konsument:innen, die veränderten Eigentumsstrukturen und die Unabhängigkeit von Nachfrageschwankungen am Markt bei den gemeinschaftsgetragenen Unternehmen herausstechen. Klassische Unternehmen hingegen produzieren in der Regel für einen anonymen Markt, legen das Eigentum in Hand einer Personen- oder Kapitalgesellschaft und orientieren sich in ihren Produktionsentscheidungen an Marktprognosen.

Beiträge zu einer zukunftsfähigen Wirtschaft

Paech et al. 2019 (5) bezeichnen solche gemeinschaftsgetragenen Geschäftsmodelle als „transformative Unternehmen.“ Dies sind nach ihnen Unternehmen, „die das Ziel verfolgen, nachhaltige, regionale und souveräne Versorgungssysteme durch teilhabe-orientierte und ökologische Praktiken zu etablieren“ (vgl. Paech et al. 2019). Solche Unternehmen bringen damit sowohl im Sinne einer ökologischen als auch einer sozialen Nachhaltigkeit großes Potential mit sich.

Auf Seiten einer **ökologischen Nachhaltigkeit** sind vor allem die Vorteile einer regionalen Wertschöpfungskette zu erwähnen. Die unmittelbare physische Nähe zwischen Verbraucher:innen und Erzeuger:innen minimiert die CO₂ Emissionen, die durch den Transport der Produkte anfallen. Findet die Distribution mit ökologisch nachhaltiger Mobilität statt, ist gar von einer klimaneutralen Transportinfrastruktur zu sprechen. So wird beispielsweise die Auslieferung von Produkten in der Regel nicht an einen externen Transportdienstleister abgegeben, sondern meist unternehmensintern bzw. mitgliederintern über eine eigene ökologischere Verteilungsinfrastruktur (z.B. per Lastenfahrrad) übernommen.

Was ebenfalls eine positive Nachhaltigkeitswirkung erzeugen kann, ist die Option auf eine Arbeitskraftintensivierung durch die zusätzliche Arbeitskraft der Mitglieder. In vielen gemeinschaftsgetragenen Unternehmen sind die Verbraucher:innen nicht nur an den Entscheidungen beteiligt, sondern bringen sich ehrenamtlich in die Produktions- und Verteilungsorganisation ein. Diese zusätzlichen personellen Ressourcen ermöglichen eine Arbeitskraftintensivierung und damit einen verringerten Einsatz von Maschinen. Dies sind beides Entwicklungen, die im regulären Marktgeschehen aufgrund der hohen Kosten für den Personaleinsatz nicht möglich wären. Außerdem kann – bedingt dadurch, dass Preise nicht am Markt verhandelt werden – in Absprache mit den Verbraucher:innen Rücksicht auf eine ökologische Produktion genommen werden. So sinkt beispielsweise der Druck, kurzfristig Böden auszubeuten, um wettbewerbsfähig zu bleiben (6) oder beim Einkauf von Produkten nicht nur auf Preise, sondern auf die Regionalität der Rohstoffe zu achten.

Es wird deutlich, dass insbesondere der Dialograum zwischen Verbraucher:innen und Erzeuger:innen viele Möglichkeiten eröffnet: Die regelmäßigen Zusammenkünfte und die Transparenz über die Kosten für den laufenden Betrieb ermöglichen den Erzeuger:innen, genau darzulegen, welche Kosten notwendig sind, um ökologisch nachhaltig zu wirtschaften. Diese Transparenz ermutigt die

Verbraucher:innen wiederum zur Bezahlung eines Preises, der die Mehrkosten für eine umweltfreundliche Produktion beinhaltet. Einer Externalisierung von Kosten wird damit vorgebeugt.

Sozialverträgliche Produktion ohne Konkurrenzdruck

Nimmt man die **soziale Nachhaltigkeit** in den Blick, sticht das solidarische Beitrags- und Finanzierungssystem hervor. Durch die regelmäßigen Beitragsrunden, bei denen die Erzeuger:innen die Kosten erläutern, ist es möglich, die Kosten für eine sozialverträgliche Produktion offenzulegen. Folgen eines marktwirtschaftlichen Konkurrenzdrucks, wie z.B. Lohneinsparungen oder eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen aufgrund Effizienzdrucks, kann damit vorgebeugt werden. Da kein fester Marktpreis gezahlt wird, sondern die Konsument:innen auf Basis ihrer individuellen Zahlungsbereitschaft Beiträge festlegen, können außerdem Einkommensunterschiede innerhalb der Verbraucher:innengemeinschaft ausgeglichen werden.

Dies kommt letztendlich einer freiwilligen Umverteilung unter den Verbraucher:innen gleich. Der dafür notwendige Dialog untereinander und eine demokratische Auseinandersetzung mit Bedürfnissen, Einkommens- und Vermögensunterschieden und Lebensumständen ist in der Regel ein Lernfeld für alle Beteiligten und auch im Sinne einer Ausbildung von demokratischen Fähigkeiten zu begrüßen. Denn die konkreten Fragen, die im Rahmen einer solidarischen Verteilung von Produktionskosten auftauchen, sind ebenso in Bezug auf eine Verteilungs- und Leistungsgerechtigkeit auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene relevant.

Neben dem Finanzierungssystem leistet die teilhabeorientierte Mitgliederstruktur einen positiven Beitrag im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit. Die regionalen Versorgungsstrukturen und die Mitgliedschaft in der Verbraucher:innengemeinschaft befördern soziale Kontakte: So kommen die Verbraucher:innen in der Regel mindestens bei den Beitragsrunden zusammen. In vielen gemeinschaftsgetragenen Unternehmen wird auch ein Teil der Produktions- oder Distributionsstruktur von Verbraucher:innen übernommen. Diese freiwilligen Einsätze bieten Gelegenheit für ein Kennenlernen untereinander, einen direkten Bezug zu den konsumierten Produkten und das Gefühl, gemeinsam einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen. In einer Gesellschaft, in der Vereinzelung und Individualisierung zu einem immer größeren Problem wird, ist dies eine sehr positive Entwicklung.

Bei Havelmi wird die Gemeinschaft mittels einer Genossenschaft eingebunden. Wer Mitglied ist, wirkt bei wichtigen Entscheidungen mit. Eigene Ideen, etwa zur Entwicklung neuer Sorten, können eingebracht werden.

Solidarisch wirtschaften und füreinander sorgen

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen beziehen die Verbraucher:innen so eng in die Produktion, Distribution und sogar Kostenplanung mit ein, dass sie von pas-

siven Konsument:innen zu aktiven Prosument:innen werden. Dabei entsteht eine Gemeinschaft, die gemeinsam Verantwortung für die sozial verträgliche und ökologisch nachhaltige Produktion übernimmt. So sorgt die Verbraucher:innengemeinschaft für das Einkommen eines bzw. einer Produzent:in. Die Mitglieder der Solidargemeinschaft sorgen durch das solidarische Beitragssystem umeinander und gleichen finanzielle Unterschiede aus. Die Produzent:innen sorgen für die Umwelt und gute Arbeitsbedingungen. Damit sorgen alle zusammen für eine zukunftsfähige Wirtschaft, in der man gegenseitig kooperiert und sich stützt.

So bringt Unternehmer Andreas Dilger, Geschäftsführer eines gemeinschaftsgetragenen Weinguts, treffend auf den Punkt: „Der Mensch will ja auch Gutes tun. Deshalb braucht es Modelle, wo man Menschen mitnimmt und ihnen Möglichkeiten eröffnet, mitzugestalten.“ Insbesondere in anonymisierten Marktstrukturen scheint das auf viel Resonanz zu treffen.

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen denken Wirtschaft radikal anders. Sie bieten ein existierendes Geschäftsmodell, das soziale und ökologische Ziele in den Vordergrund stellt. Paavo Günther, Geschäftsführer und Vorstand des gemeinschaftsgetragenen Unternehmens Havelmi, bekräftigt: „Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften sehe ich als richtigen Schritt zum Einklang von menschlicher Bedürfnisbefriedigung und ökologischer Reproduktion.“ Sie sind damit vor allem als Impulsgeber zu verstehen – als Impulsgeber und transformative Kraft für die tiefgreifenden Veränderungen, die unsere Wirtschaft und Gesellschaft braucht. Damit für unsere Kinder und Enkelkinder Zukunft wieder ein Versprechen wird.

Tanja Brumbauer

ist Ökonomin und Partnerin bei NELA. Next Economy Lab. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit gemeinschaftsgetragenen Unternehmen. brumbauer@nexteconomylab.de



Anmerkungen:

- (1) Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation.
- (2) Entrepreneurs For Future (2021): Klimastudie.
- (3) Rommel, M. (2017). CSX: Transformative Wirtschaftsgemeinschaften - Entwicklung eines Modells zur Übertragung der Logik von Community Supported Agriculture (CSA) auf andere ökonomische Versorgungsfelder. Masterarbeit; Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Masterstudiengang Sustainability Economics and Management.
- (4) Eine Umfrage unter Solidarischen Landwirtschaften ergab, dass 94% eine alternative Form der Landwirtschaft unterstützen möchten, um damit „aktiv die Umwelt zu schützen“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 98)
- (5) Paech, N., Rommel, M. und Sperling, C. (2019). Transformatives Größenmanagement. Wie lassen sich transformative Wirtschaftsformen wirtschaftlich und sozial stabilisieren? S. 9 In: Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft, Marburg (S. 129-158)
- (6) Vaessen, F., Schmitz, S., Gunkel, L. & Boddenberg, M. (2015). Solidarische Landwirtschaft. Eine soziale Innovation im Spannungsfeld gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. In A. Arnold (Hrsg.), Innovation - Exnovation. Über Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation. Marburg: Metropolis, 185–198.

Engagement in der Krise. Krise des Engagements?

Die Corona-Pandemie fordert die Zivilgesellschaft heraus.





Vertagte Familienfeste und abgesagte Spendenläufe CORONA FORDERT ZIVILGESELLSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN HERAUS

Jede dritte Bürger:in in Deutschland ist ehrenamtlich aktiv, (1) von den ca. 600.000 Vereinen werden die meisten (72 Prozent) auf rein ehrenamtlicher Basis geführt: Zivilgesellschaftliches Engagement fußt auf einer breiten Grundlage von Bürgerinnen und Bürgern, die durch ihre Vereinsmitgliedschaft, Engagement in Kulturfördereinrichtungen oder auch spontaner Nachbarschaftshilfe am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess aktiv partizipieren. Es waren und es sind die in der Coronakrise aktiven Engagierten, die wissen: Was wird vor Ort gebraucht? Wo schwindet die Akzeptanz für die pandemiebedingten Einschränkungen - und warum? Eine Wertschätzung des gemeinnützigen Engagements für die besonderen Leistungen in der Coronakrise bleibt allerdings überwiegend aus. Dabei ist die organisierte Zivilgesellschaft gerade jetzt besonders gefordert: Vereine müssen nicht nur die Mehrzahl bisheriger Angebote in digitale Räume transferieren, sondern zugleich finanzielle Lücken füllen und weitere Menschen für ein Engagement gewinnen, das sich sonst auf immer weniger werdende Schultern verteilen würde.

Von Birthe Tahmaz

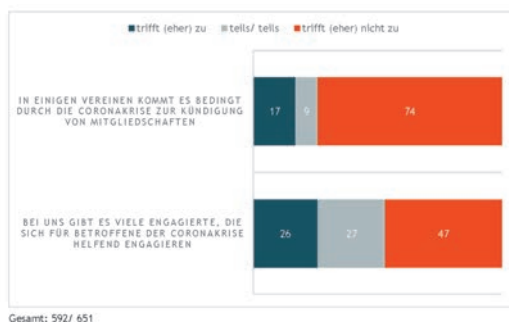
Im November 2020 befragte ZiviZ im Stifterverband 685 Organisationen zu ihrer Lage in der Pandemie. Im Kontext von Engagemententwicklung, finanzielle Situation und Digitalisierung führt der folgende Beitrag aus, was die Zahlen zur aktuellen Lage sagen. (2)

Nachlassende Bereitschaft zu helfendem Engagement

Vor Beginn der Pandemie gab es eindeutige Zeichen einer wachsenden Zivilgesellschaft. So wies der ZiviZ-Survey 2017 auf, dass es 2016 mehr gemeinnützige Organisationen gab als noch im Jahre 2012 und dass auch ihre Größe gestiegen war. (3) Mit Fortschreiten der Pandemie kehrt sich dieser Trend nun um. Durch die pandemiebedingten Einschränkungen können viele Ehrenamtliche ihre Besuche und Angebote nicht fortführen. Die Arbeit in den Vereinsheimen und Hauptgeschäftsstellen muss von wenigen Führungskräften geschultert werden. Schwindet die Zahl der Engagierten und Mitglieder weiter, wird es schwieriger werden, gesellschaftlichen Zusammenhalt über zivilgesellschaftliches Engagement zu stützen und die Bedeutung ehrenamtlicher Arbeit gerät in den Hintergrund. Wert und Attraktivität des Ehrenamts werden durch die zunehmende Notwendigkeit hauptamtlich Tätiger schwer zu halten sein, Strukturen verhärten sich, eine zivilgesellschaftliche Sklerose droht.

Als ein erster Lockdown im Frühjahr 2020 beschlossen wurde, löste der Stillstand des öffentlichen Lebens und Rückzug ins Private eine Welle der Solidarität und Hilfsbereitschaft aus. (4) Die Atmosphäre im Frühjahr stimmte zuversichtlich, dass sich diese hohe Engagementbereitschaft über die kommenden Monate hinaustragen werde und vielleicht sogar weitere Menschen zu einem dauerhaften Engagement motivieren könnte. Im November 2020 vermeldete jedoch nur einer von vier Befragten viele aktive Engagierte in seiner Organisation. Für fast jeden Zweiten war diese Aussage hingegen nicht zutreffend (siehe Abbildung 1). 17 Prozent der befragten Organisationen gaben an, dass es bedingt durch die Coronakrise zur Kündigung von Mitgliedschaften käme.

Abb. 1: Engagemententwicklung (in Prozent, Quelle: ZIVIS)



Rechnete man die Zahl der Organisationen, die pandemiebedingte Kündigungen von Mitgliedschaften verzeichnen, auf die Gesamtzahl von ca. 600.000 Vereinen in Deutschland, so wären knapp 100.000 bereits in ganz Deutschland betroffen. Es gilt abzuwarten, wie sich dieses Phänomen in den weiteren Wochen entwickelt.

Viele Bürgerinnen und Bürger wurden im Januar aufgefordert ihre Mitgliedschaftsbeiträge für das aktuelle Jahr zu überweisen. Diese Bitte wird nach über acht Wochen im Lockdown wohl mit anderen Augen betrachtet werden.

Verminderte finanzielle Spielräume der Organisationen

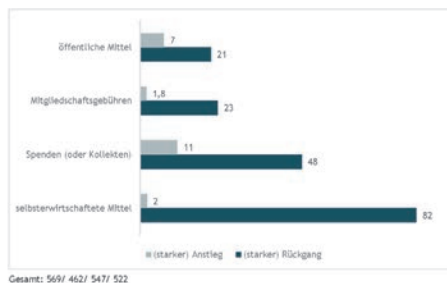
Vertagte Familienfeste, abgesagte Spendenläufe, Angebote, die ein physisches Zusammenkommen voraussetzen, sie alle haben zu teils erheblichen Einnahmeausfällen geführt. Bund und Länder haben daher in den vergangenen Monaten für zivilgesellschaftliche Organisationen Programme erarbeitet, mit denen finanzielle Engpässe abgefedert werden sollen. Vereine und andere können dort Fördergelder für ihre Bedarfe beantragen, diese Einmalzahlungen befinden sich zumeist im sechsstelligen Bereich.

Die Soforthilfeprogramme sind eine wichtige Initiative. Sie können jedoch nur bestehende Liquiditätsengpässe abmildern und erreichen nicht alle Organisationen.

Um längerfristig Projekte und Angebote planen zu können, ist eine gewisse – zumindest mehrmonatige - finanzielle Planbarkeit Voraussetzung, dies gilt sowohl für die Angebote als auch für die Personen, die diese konzipieren und umsetzen. Wachsende finanzielle Unsicherheit in einem ohnehin von Kurzfristig- und Freiwilligkeit geprägten Sektor drängen zivilgesellschaftliches Engagement in einen zunehmenden prekären Zustand.

Bereits während des ersten Lockdowns nahmen viele der befragten Verbände und Infrastruktureinrichtungen einen teils erheblichen Ausfall der bisherigen Finanzierungsquellen wahr. (5) Dieser Trend bestätigte sich im November. Demnach vermeldeten 82 Prozent der Befragten einen Rückgang der selbsterwirtschafteten Mittel, 23 Prozent verzeichneten diesen auch hinsichtlich der Mitgliedschaftsgebühren.

Abb. 2: Veränderung der Einnahmen seit Beginn der Coronakrise (in Prozent, Quelle: ZIVIZ)



Zudem verschärfen durch die Coronakrise verursachte Mehrausgaben die finanzielle Situation. So können Veranstaltungen nur stattfinden, wenn größere Räumlichkeiten angemietet und Spukschutzvorrichtungen gekauft werden. Routinesitzungen oder auch Beratungsgespräche erfordern es, deutlich häufiger als üblich benötigte Räume intensiv zu reinigen.

Die Umstellung der meisten Tätigkeiten in den digitalen Raum verursachen zusätzliche Kosten. Während jede vierte der im November befragten Organisationen angab, keine zusätzlichen Mehrkosten zu haben, vermeldeten die restlichen Organisationen Zusatzausgaben vor allem durch Hygienekonzepte für die alltäglichen Tätigkeiten mit den Zielgruppen (43 Prozent) oder für den organisationsinternen Alltag (36 Prozent). 43 Prozent unter ihnen gaben an, dass die notwendigen Maßnahmen zur Digitalisierung der bisherigen Arbeitsabläufe Grund der Mehrkosten seien. Für 41 Prozent verursachen zudem notwendige Hygienekonzepte für Veranstaltungen diese Zusatzausgaben.

Abb. 3: Novemberbefragung: Ursachen von Mehrkosten durch veränderte Handlungsbedingungen (in Prozent, Quelle: ZIVIZ)



Digitaler Strukturwandel, fehlende wirksame Beratungsangebote

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung der Zivilgesellschaft forciert. Digitale Anwendungen können zwar nur bedingt die Einschränkungen des öffentlichen Lebens ausgleichen, machen es jedoch möglich, dass bürgerschaftliches Engagement fortgeführt werden kann. 55 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass durch die Krise getriebene digitale Anwendungen den gemeinnützigen Bereich dauerhaft verändern werden. (6)

Für ein erfolgreiches Gelingen müssen die Organisationen vor allem ihre Kompetenz in digitalem Know-How ausbauen und sich mit adäquaten Geräten ausstatten.

Eine gute Beratung ist dafür ein wichtiger Gelingensfaktor. Für die organisierte Zivilgesellschaft sind informelle Beratungsmöglichkeiten dabei eine wichtige Wissensquelle, wenn Probleme und Fragen aufkommen:

Bisher verließen sich 62 Prozent auf die Hilfe von Personen in privaten Netzwerken. 22 Prozent nutzten ihre Kontakte mit lokalen Unternehmen. Infrastruktureinrichtung und Verbände bieten auch Beratung an, jedoch scheint dieses Angebot unzureichend bekannt zu sein, da sie seltener wahrgenommen werden: 28 Prozent der befragten Organisationen gaben an die Beratungsangebote ihres Verbandes zu nutzen. Lediglich vier Prozent suchten sich Hilfe bei Freiwilligenagenturen oder engagementfördernden Einrichtungen.

Abb. 4: Bedeutung beratender Akteure zu Fragen des digitalen Arbeitens (in Prozent, Quelle ZIVIZ)



Fazit und Empfehlungen

Die Corona-Pandemie und die politischen Gegenmaßnahmen lassen das zivilgesellschaftliche Engagement nicht unberührt. Einerseits wurden viele Bürgerinnen und Bürger während des ersten sogenannten Lockdowns im Frühjahr 2020 spontan aktiv und brachten sich in ihrer Nachbarschaft und Gemeinde ein.

Andererseits beschneiden die Einschränkungen des öffentlichen Lebens die Handlungsmöglichkeiten zivilgesellschaftlicher Organisationen. Schwindendes Engagement, eine sich zuspitzende Verknappung der finanziellen Ressourcen und ein Digitalisierungsprozess mit viel Beratungsbedarf legen einen Schatten auf optimistische Zukunftsszenarien.

Es gibt jedoch Möglichkeiten, wie die Organisationen und ihre Engagierten in dieser fordernden Zeit unterstützt werden können, zum Beispiel:

- Anerkennung des Werts gemeinnützigen ehrenamtlichen Engagements in der Öffentlichkeit und Ermutigung der Bürgerinnen und Bürger für ein dauerhaftes Engagement und die Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft
- Wertvolle digitale Expertise der Unternehmen, zum Beispiel im Rahmen von Corporate Volunteering-Aktivitäten, mit zivilgesellschaftlichen Organisationen teilen
- Unterstützung der Organisationen durch Berücksichtigung der Mehrausgaben für Digitalisierungsmaßnahmen von Staat und Unternehmen.
- Formelle Beratungsangebote im Bereich des digitalen Arbeitens auf ihre Wirksamkeit und Reichweite überprüfen

Dr. Birthe Tahmaz

ist Sozialwissenschaftlerin und Projektleiterin ZiviZ gGmbH
im Stifterverband
birthe.tahmaz@stifterverband.de



Anmerkungen

- (1) Siehe Simonson Julia; Vogel, Claudia; Tesch-Römer, Clemens (Hg.) (2017): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Wiesbaden: Springer VS.
- (2) Sämtliche Auswertungen der aktuellen und früheren Befragungen können abgerufen werden auf www.ziviz.de/corona
- (3) Priemer, Jana; Krimmer, Holger; Labigne, Anaël (2017): ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Hg. v. ZiviZ im Stifterverband. Berlin.
- (4) Krimmer, Holger; Bork, Magdalena; Markowski, Lydia; Gorke, Johanna (2020): Die Lage des freiwilligen Engagements in der ersten Phase der Corona-Krise. Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert. Hg. v. ZiviZ im Stifterverband. Berlin.
- (5) Ibid.
- (6) Hoff et al. (2020).



Beschäftigte gemeinnütziger Werkstätten arbeiten für Dr. Ausbüttel

KOOPERATION MIT UNGLAUBLICHEM MEHRWERT

Eine gute und bezahlbare Wundversorgung will das Dortmunder Familienunternehmen Dr. Ausbüttel ermöglichen. Dabei setzt die Firma aus der MedTech-Branche nicht nur auf die 130 eigenen Mitarbeiter, sondern zugleich auf die Beschäftigten in Werkstätten für Menschen mit Behinderungen – darunter die wewole Stiftung in Herne und Castrop-Rauxel.

Von Achim Halfmann

Als Abteilungsleiterin Human Resources ist Janne Klar bei Dr. Ausbüttel zugleich für das soziale Engagement verantwortlich. „Die Anfänge unserer Kooperation mit den Werkstätten 1998 waren nicht einfach, da gab es einige Hürden. Aber unterm Strich war der Wille da, eine solche Kooperation aufzubauen“, berichtet sie. Die Produktverpackung hat das Unternehmen in die Werkstätten ausgelagert. Beim Aufbau einer solchen Partnerschaft gelte es, Zeit zu investieren und die Arbeitsweise von Werkstätten verstehen zu lernen. Janne Klar weiter: „Während bei uns die Leistung im Vordergrund steht, gelten in Werkstätten darüber hinaus noch andere Regeln: Diese sind auch für Gesundheit und Freizeit ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Den Menschen ganzheitlich zu betrachten ist wichtig, davon haben wir auch einiges lernen können.“

„Ein Stoß ins kalte Wasser“

Wichtige Impulse erhielt die Kooperation mit den Werkstätten 2009 in einem Zirkusprojekt, das 50 Mitarbeiter aus Werkstätten und 50 Mitarbeiter von Dr. Ausbüttel zusammenbrachte. Für manche war das „ein Stoß ins kalte Wasser“, berichtet Janne Klar. „Viele Kollegen hatten Berührungsängste und wussten nicht, wie sie sich verhalten sollten. Aber aus diesen Begegnungen ist eine unglaubliche Offenheit für Menschen mit Behinderungen entstanden.“ Aus den ersten Erfahrungen hat das Unternehmen gelernt: „Heute verlaufen solche Begegnungen geplanter und wir nehmen unsere Mitarbeiter dabei mehr an die Hand“, sagt die HR-Managerin.

Dass Janne Klar seit 2010 zugleich für die Themen Personal, Kultur und soziales Engagement zuständig ist, bietet ihr die Chance, beides zu verzahnen. Dass neue Kollegen die Kooperation mit den Werkstätten mittragen, darauf achtet das Unternehmen Dr. Ausbüttel bereits bei der Personalauswahl. „Und zum Onboarding neuer Mitarbeiter gehört ein Werkstattbesuch als Pflichtbestandteil“, so die Managerin. Das soll ein Verständnis für Menschen mit Behinderungen fördern. „Das Verhalten von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen ist manchmal schwer vorhersehbar und verschreckt den einen, während andere es zum Anlass nehmen, die eigene Sichtweise zu hinterfragen.“

Austausch in zwei Richtungen

Zugleich lädt das Unternehmen Dr. Ausbüttel Mitarbeiter der Werkstätten zu sich ein und zeigt ihnen, was mit den von ihnen verpackten Produkten geschieht und welchen Kundengruppen sie nutzen. „Dadurch identifizieren sich die Mitarbeiter stark mit dem Sinn und Zweck der Produkte und passen gut auf das Material auf“, berichtet Janne Klar weiter. Zudem sind ehemalige Werkstatt-Mitarbeiter heute bei dem MedTech-Unternehmen beschäftigt – und begegnen dort den Anforderungen der freien Wirtschaft. „Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen: Wir fordern Leistung und Ergebnisse, fördern aber Mitarbeiter auch, damit sie ihre bestmögliche Leistung erbringen können“, sagt die Managerin.

Die Vorteile dieser Kooperation gehen in zwei Richtungen: „Werkstätten sind viel flexibler als Maschinen“, so Janne Klar. Aber es gibt auch Vorteile, die sich nicht in der betriebswirtschaftlichen Bilanz abbilden: „Die Kooperation bietet für unser Unternehmen einen unglaublichen kulturellen Mehrwert. Wir können voneinander viel lernen. Das geschieht nicht einseitig – unsere Begegnungen laufen auf Augenhöhe.“

Mehr als ein Dienstleistungsverhältnis

Oliver Oberste-Hetbleck ist für die wewole Stiftung in der Werkstattleitung tätig. Die Kooperation mit dem Unternehmen ist für seine Stiftung wichtig: „Dr. Ausbüttel ist unser größter Kunde, 100 bis 200 Menschen arbeiten täglich für das Unternehmen.“ Denn damit die über 1.000 Mitarbeiter in Schreinerei, Schlosserei, Kfz,

Gärtnerei, Verpackung, Montage und Logistik sinnhaft arbeiten können, braucht wewole jeden Tag viele Aufträge. Und dafür ist Oberste-Hetbleck mitverantwortlich: „Als Werkstattleiter bin ich auch selbst im Vertrieb tätig. Und da erlebe ich einerseits Kunden, die Aufträge ausschließlich scharf verhandeln – und andererseits Partner, die mit sozialer Verantwortung ein Geschäft eingehen möchten, das langfristig angelegt ist.“

Langfristig angelegt ist die Kooperation mit dem Dortmunder MedTech-Unternehmen. „Dr. Ausbüttel ist ein Kunde, der soziale Verantwortung sehr deutlich lebt. Termine, Qualitätsansprüche und Bezahlung werden fair ausgehandelt. Und unsere Kooperation geht deutlich über die Arbeit an den Artikeln hinaus.“ Eine solche Unternehmenskooperation sei ihm um Vieles lieber als nur ein Dienstleistungsauftrag, so der Werkstattleiter weiter.

Arbeit als Trainingschance

Für Dr. Ausbüttel werden in den Werkstätten hauptsächlich drei oder mehr Pflaster nach der Qualitätskontrolle in Probemäppchen verpackt. „Das hat zugleich einen pädagogischen Nutzen: Manche unserer Mitarbeiter erarbeiten sich den Zahlenraum bis zehn und brauchen etwas, woran sie zählen können.“ Oberste-Hetbleck weiter: „Die wechselnden Anforderungen – andere Pflaster und Größen, andere Mäppchen – trainieren zugleich die Konzentration, denn unsere Mitarbeiter müssen chargenrein arbeiten.“

Die Produktion verlief nicht von Anfang an reibungslos, denn die Arbeit mit dieser Verpackungsart fiel den Werkstattmitarbeiter schwer. „Dann haben Verpackungsdesigner von Dr. Ausbüttel in unserer Werkstatt hospitiert und danach geringe Änderungen eingeführt, die aber unseren Beschäftigten enorm halfen.“ In den Werkstätten werden die schwerbehinderten Mitarbeiter von handwerklich hochprofessionellem Personal begleitet, das zugleich pädagogisch ausgebildet ist, so Oberste-Hetbleck.

Ziel der Werkstätten ist es, Menschen mit Schwerbehinderungen in klassische Arbeitsverhältnisse zu bringen. „Über Praktika bieten wir einen Weg in Außenarbeitsplätze. Jobcoaches begleiten diesen Prozess. Dabei arbeiten wir sehr personenzentriert und unterstützen etwa einen Menschen mit psychischer Behinderung dabei, sein Leben zu organisieren“, berichtet der Werkstattleiter.

Coronakrise trifft Werkstätten

Die Pandemie-bedingten Einschränkungen trafen die Werkstätten im zurückliegenden Jahr hart. Während der ersten Corona-Welle im Frühjahr waren sie komplett geschlossen, berichtet Janne Klar: „Für viele Menschen mit Behinderung war das eine sehr schwere Zeit, da sie auf der Arbeit viele soziale Beziehungen haben, die von hoher Bedeutung sind und diese von heute auf Morgen fehlten. Vielen Mitarbeitern hat das alles weggenommen.“ Das Unternehmen Dr. Ausbüttel musste den

Ausfall seiner externen Werkbank kompensieren und alternative Möglichkeiten der Produktverpackung finden. „Gemeinsam mit den Werkstätten haben wir sehr schnell umorganisiert und alternative Übergangslösungen gefunden. Auch während der Corona-Zeit waren bei uns intern Menschen mit Behinderung im Einsatz.“

Positiv kann die HR-Managerin berichten, dass die Werkstätten im aktuellen Lockdown geöffnet bleiben. „Aus dem ersten Lockdown haben wir aber gelernt, wie wichtig es ist, schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Daher sind wir jederzeit darauf vorbereitet, sollte sich die Situation ändern“, sagt Janne Klar.

Zum Thema:

Wie steht es um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung?

2019 waren im Jahresdurchschnitt 154.696 schwerbehinderte Menschen arbeitslos. Vergleichszahlen liegen für 2018 vor: Danach lag die Arbeitslosigkeit von Menschen mit Behinderung mit durchschnittlich 11,2% deutlich über der allgemeinen Arbeitslosigkeit (6,5%).

Der Gesetzgeber verpflichtet Unternehmen mit mindestens 20 Arbeitnehmern, auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. Von 168.693 beschäftigungspflichtige Betriebe kamen 2018 insgesamt 66.164 Betriebe dieser Verpflichtung nach (39%).

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die Aufträge an Werkstätten für behinderte Menschen oder Blindenwerkstätten vergeben, können 50% der Kosten für Arbeitsleistungen von der zu zahlenden Ausgleichsabgabe abziehen. Und wer schwerbehinderte Menschen aus einer Werkstätte für behinderte Menschen als Maßnahme zur Förderung des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt in seinem Unternehmen beschäftigt, kann dies auf einen Pflichtarbeitsplatz anrechnen.

Achim Halfmann

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



Herausgeforderte Helferinnen

BÜRGERSTIFTUNGEN IN DER CORONA-KRISE

Als in Deutschland im März 2020 Kontaktbeschränkungen erlassen wurden und Geschäfte schließen mussten, haben die Bürgerstiftungen schnell reagiert. Mit vielfältigen Hilfsangeboten haben sie daran mitgewirkt, die Folgen der Pandemie abzumildern. Die Angebote, anfangs als direkte Reaktion auf den ersten Lockdown entstanden, wurden verstetigt und weiterentwickelt. Im Laufe des Jahres 2020 haben vier von fünf Bürgerstiftungen mindestens ein Corona-Hilfsangebot bereitgestellt. Ein Drittel der Bürgerstiftungen haben diese Hilfen sogar zum Schwerpunkt ihrer Arbeit gemacht. (1) Dabei sind die Angebote der Bürgerstiftungen so vielfältig wie die Folgen der Corona-Krise selbst.

Von Jonas Rugenstein



Ein wesentlicher Teil der Corona-Hilfsangebote der Bürgerstiftungen besteht in der Bereitstellung von finanzieller Unterstützung. Damit sollen die ökonomischen Folgen der Pandemie für Kulturschaffende, Soloselbstständige, aber auch gemeinnützige Organisationen abgemildert werden. Finanziert werden die Hilfsangebote entweder aus Mitteln der Bürgerstiftung oder durch eigens eingerichtete Hilfsfonds. Bürgerstiftungen werben dabei zielgerichtet Spenden von Privatpersonen und Unternehmen ein und verteilen diese Hilfgelder dort, wo sie vor Ort gebraucht werden.

Die Bürgerstiftungen sind aber nicht nur als Vermittlerinnen von privaten Corona-Hilfsgeldern aktiv geworden. Sie sind ebenso Anlaufstellen für all diejenigen, die anderen während der Krise mit ihrer Zeit helfen wollen. Knapp ein Drittel der Bürgerstiftungen koordinieren und vermitteln lokale Hilfsangebote wie beispielsweise den Einkaufsservice für ältere Menschen. Nicht selten passen sie bereits seit Jahren bestehende und erprobte Projekte auf die Herausforderungen der aktuellen Situation an.

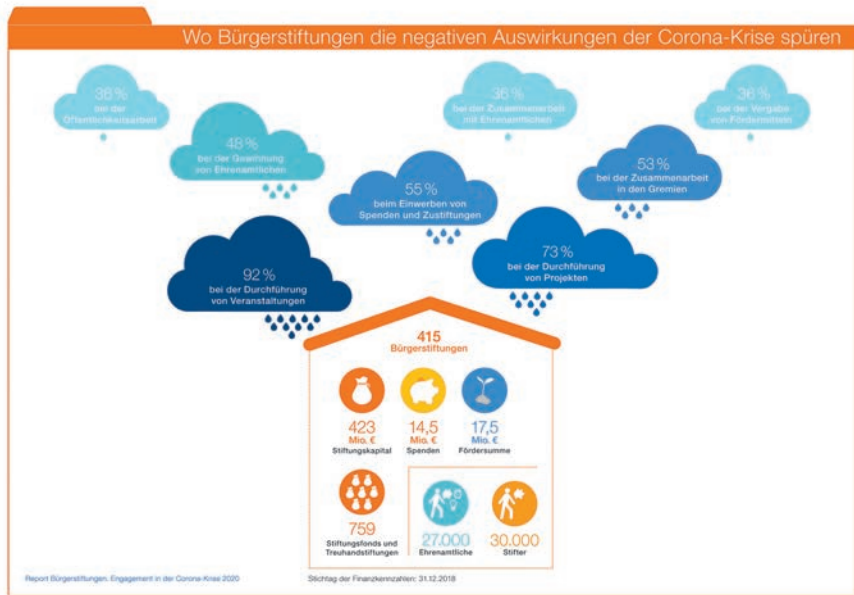
Die Bürgerstiftungen haben ihre Hilfsangebote im Laufe der Pandemie immer wieder dem Bedarf vor Ort angepasst. Als im Frühjahr 2021 Gesichtsmasken ein knappes Gut waren, haben die Bürgerstiftungen vielerorts reagiert und die Produktion von Stoffmasken von Privatpersonen unterstützt. Sie haben Material gesammelt, die Arbeiten koordiniert und die fertigen Masken verteilt. Ein Problem, das im Frühjahr 2021 durch die flächendeckende Versorgung mit FFP2-Masken nicht mehr besteht. Dafür entstehen neue Herausforderungen, beispielsweise bei der Buchung eines Impftermins, und so haben sich einige Bürgerstiftungen dieses Problems angenommen. Sie unterstützen ältere Impfberechtigte dabei, einen Termin im Impfzentrum zu erhalten, und organisieren mitunter auch die Fahrt dorthin.

Möglich wird die schnelle und am jeweiligen Bedarf ausgerichtete Hilfe, weil alle Bürgerstiftungen über breit angelegte Stiftungszwecke verfügen. Sie sind ein Wesensmerkmal einer Bürgerstiftung und ermöglichen, flexibel dort zu helfen, wo Hilfe benötigt wird. (2) Ein weiterer Faktor für die Stabilität der Bürgerstiftungen in Krisensituationen ist ihr breit verzweigtes Netzwerk. Durch viele Kontakte in die lokale Zivilgesellschaft und Wirtschaft wissen die Bürgerstiftungen, wo Unterstützung gebraucht wird und wo die Ressourcen für die Bewältigung der Herausforderungen liegen.

Nähe unter Einhaltung des Abstandsgebots

Dass Bürgerstiftungen schnell und pragmatisch helfen, ist eine Geschichte der Corona-Krise. Eine andere lautet, dass die Bürgerstiftungen durch die Folgen der Corona-Pandemie besonders stark herausgefordert sind. Denn egal ob operativ oder fördernd tätig, ihr Engagement beruht fast immer auf menschlicher Nähe und persönlichen Kontakten. Dementsprechend sind fast alle Arbeitsbereiche der Bürgerstiftungen negativ von der Pandemie betroffen. Am stärksten spüren die Bürgerstiftungen die Auswirkungen dort, wo am meisten Begegnungen stattfinden: bei der Durchführung von Veranstaltungen und Projekten sowie bei der Zusammenarbeit in den Gremien.

Negativ betroffen ist ebenfalls das Einwerben von Spenden. Für die Bürgerstiftungen wichtige Fundraisingaktionen, wie beispielsweise ein Spendenlauf oder das Bürgerfrühstück, konnten im Jahr 2020 nicht wie gewohnt durchgeführt werden. Bei der Analyse der Spendeneinnahmen zeigt sich, dass die Folgen der Corona-Pandemie die Bürgerstiftungen unterschiedlich stark treffen. Während gut ein Drittel der Bürgerstiftungen im Frühjahr 2020 im Zusammenhang mit Corona erfolgreich Spenden eingeworben hat, hatten zwei Drittel zu diesem Zeitpunkt keine oder nur sehr wenig Spenden eingeworben.



Insgesamt sind rund 27.000 Ehrenamtliche in den Bürgerstiftungen aktiv: in den Gremien, in operativen Projekten und bei Aktionen. (3) Die Gewinnung von und Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen war im Frühjahr 2020 noch eine vergleichsweise kleine Herausforderung für Bürgerstiftungen. Die Hilfsbereitschaft in der Bevölkerung war zu diesem Zeitpunkt groß und die Bürgerstiftungen eine Anlaufstelle für viele Freiwillige. Im Laufe des Jahres 2020 ändert sich diese Situation jedoch. Viele der Projekte konnten nicht wie gewohnt durchgeführt werden und je länger die Pandemie dauert, umso mehr wird die Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen auch für Bürgerstiftungen ein Problem. Ein Trend, der sich bei vielen gemeinnützigen Organisationen in Deutschland zeigt. (4)

Digitalisierung als Chance und Herausforderung

Bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen spielt die Digitalisierung eine immer größere Rolle. Rund 40 Prozent der Bürgerstiftungen messen der Digitalisierung und der mobilen, dezentralen Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung zu. Das sind doppelt so viele wie vor der Corona-Krise. Während des ersten Lockdowns erlebten viele Bürgerstiftungen eine Digitalisierung im Schnelldurchlauf. Sie findet in nahezu allen Arbeitsbereichen statt und reicht von der Bereitstellung virtueller Projekte und Angebote für Ehrenamtliche über digitale Fundraisingevents bis zur virtuellen Vorstandssitzung inklusive Beschlussfassung.

Der Prozess der Digitalisierung wird von vielen Bürgerstiftungen positiv wahrgenommen. (5) Hier liegt bei allen Problemen, welche die Corona-Krise mit sich

bringt, auch eine Chance für die Bürgerstiftungen. Mit dem aktuellen Digitalisierungsschub modernisieren sich die Bürgerstiftungen und machen ihre Arbeitsweise damit zukunftsfähig. Für künftige Generationen von Engagierten werden sie hierdurch attraktiver.

In den kommenden Jahren wird es darauf ankommen, dass alle Bürgerstiftungen dazu in der Lage sind, die aktuell stattfindenden Veränderungen nachzuvollziehen und zu bewältigen. Denn schon jetzt gibt es Anzeichen dafür, dass einige Bürgerstiftungen besser mit den Folgen und Erfordernissen der Corona-Krise zurechtkommen als andere. Die unterschiedlich ausfallenden Spendeneinnahmen sind ein Indikator hierfür.

Für allzu große Sorge besteht im Blick auf die Bürgerstiftungen derzeit aber kein Grund. Denn selbst wenn die Corona-Krise noch länger dauern sollte, mit ihrem Stiftungsmodell bringen die Bürgerstiftungen gute Voraussetzungen mit, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Ihre Krisenfestigkeit haben sie in den vergangenen 25 Jahren bereits mehrfach unter Beweis gestellt und im vergangenen Jahr konnten sie erneut zeigen, dass in schwierigen Zeiten auf sie Verlass ist.

Jonas Rugenstein

ist Programm-Manager Umfragen & Analysen
bei der Stiftung Aktive Bürgerschaft
jonas.rugenstein@aktive-buergerschaft.de



Bürgerstiftungen

sind lokale Mitmach-Stiftungen. Mit Geld, Zeit und Ideen engagieren sich Menschen in ihnen ehrenamtlich für ihre Gemeinde, Stadt oder Region. Sie schaffen Bleibendes, indem sie langfristig einen Kapitalstock aufbauen, um aus den Erträgen und durch zusätzliche Spenden lokale gemeinnützige Vereine und Initiativen zu fördern oder eigene Projekte umzusetzen.

Anmerkungen:

- (1) Die Zahlen in diesem Text stammen, wenn nicht anders gekennzeichnet, aus dem von der Stiftung Aktive Bürgerschaft herausgegebenen „Report Bürgerstiftungen. Engagement in der Corona-Krise 2020“. Sie sind das Ergebnis einer repräsentativen Onlinebefragung, die im Frühjahr 2020 unter den 415 Bürgerstiftungen in Deutschland durchgeführt wurde. Alle Ergebnisse online unter: www.aktive-buergerschaft.de/reportbuergerstiftungen.
- (2) Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: 10 Merkmale einer Bürgerstiftung, 2000.
- (3) Stiftung Aktive Bürgerschaft: Report Bürgerstiftungen. Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen 2018, 2018; online abrufbar unter: https://www.aktive-buergerschaft.de/wp-content/uploads/2018/09/Report-Buergerstiftungen2018_erweiterteFassung.pdf.
- (4) Kai Hoff u.a.: Weniger Handlungsspielräume trotz besonderer Leistungen, herausgegeben von ZiviZ im Stifterverband, 2021; online abrufbar unter: <https://www.ziviz.de/corona>.
- (5) Christiane Biedermann/Stefan Nährlich: Digitale Bürgerstiftung, in: Stiftung & Sponsoring, 01/2021.

Konsumwende

Verantwortung mit Konsumenten gemeinsam wahrnehmen ... und nicht auf Konsumenten abschieben



Wenn sich das Leben (temporär) entschleunigt SLOW DOWN... ABER SCHNELL!

Schneller mehr erreichen zu wollen bzw. zu müssen geht mit einer fortwährenden Beschleunigung einher. Insbesondere in Zeiten des persönlichen und gesellschaftlichen Wandels – wie beispiellos in der Corona-Pandemie erkennbar – wollen immer mehr Menschen dieser Entwicklung bewusst etwas entgegensetzen. Eine im Corona-Jahr 2020 von Zukunftsforscher Horst Opaschowski und dem Meinungsforschungsinstitut IPSOS durchgeführten repräsentative Studie zeigt, dass die Menschen (künftig) bescheidener leben und beim Konsumieren und Geldausgeben maßvoller sein wollen (Opaschowski 2020). Hierin verdeutlicht sich nicht zuletzt die zunehmende Reflexion einer immer-schneller-mehr-Zielsetzung, die im sogenannten „Slow Living“ eine Transformation finden kann; die bewusste und selbstbestimmte ENT- (statt BE-) schleunigung der eigenen (Lebens-) Zeit.

Von Katharina Klug

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit Slow Living als neu- und wiederentdecktem Lebensstil, der das Konsumleben von Verbrauchern verändert und damit Auswirkungen auf Unternehmerentscheidungen hat. Es wird anhand empirischer Daten gezeigt, welche Dimensionen Slow Living besitzt und welche konkreten Präferenzen sich daraus auf den Lebensalltag der „Slow Life Seeker“ ergeben. Ein Wandel im Konsumverhalten wird dabei nicht ad hoc sichtbar werden. Jedoch ist Slow Living eine Form des (nachhaltigen) Lebens neben einigen anderen (z.B. Precycling/Zero Waste; vgl. Klug/Niemand 2021), die eine gesellschaftlichen Transformation mit Blick auf die Wohlstands- und Konsumwende widerspielt.

Slow Living im Leben von Konsumenten

„Ich habe so viel Stress in meinem Job... das ist wie in einem viel zu schnellen Hamsterrad. Mir bleibt kaum Zeit für mich und ich merke, wie mein Stresslevel gar nicht mehr runtergeht. Hier [im Yogastudio] hab' ich Zeit nur für mich und nichts rast an mir vorbei oder auf mich zu. Das ist mir echt wichtig geworden in letzter Zeit. Ich überlege immer öfter, wo ich in meinen Leben generell noch den Speed rausnehmen kann.“ (Alessia)

Die von Alessia angesprochenen Sehnsucht nach Geschwindigkeitsreduktion zeigt sich bei immer mehr Menschen und verdeutlicht eine Google Trends Analyse (<https://trends.google.com>): Über die letzte Dekade verzeichnen die hier exemplarisch gewählten Suchbegriffe „Yoga“ und „Meditation“ eine kontinuierlich steigende Anzahl an Anfragen in der Suchmaschine Google. Auch Pilgern – zu Fuß über Tage oder Wochen unterwegs zu sein – erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Im Jahr 2019 erwanderten nahezu 350.000 Menschen den berühmten Jakobsweg

nach Santiago di Compostella. Seit Beginn der Aufzeichnung der Pilgerzahlen vor 30 Jahren entspricht dies einem Anstieg von 6.000 Prozent (1989: 5760 Pilger; jakobsweg-info.de). Aussteigen aus dem „Hamsterrad von immer mehr Zeitverdichtung und Kontrollverlust über die eigene Lebensgestaltung“ (Buhl et al. 2017, 308) und einem sich rasant beschleunigenden Lebensalltag, um das „Gefühl einer Pause“ zu haben, erscheint vielen Menschen erstrebenswert (Bradley 2009, 20) und wirkt sich langfristig auf ihre Konsumeinstellung und ihr Kaufverhalten aus (Klug 2018).

Eindrucksvoll argumentiert der Soziologe Hartmut Rosa (2005), welche Auswirkungen die rasante Beschleunigung des Lebens auf materieller, sozialer und kultureller Ebene haben, und empfiehlt jedem, „Oasen“ der Entschleunigung als geschützten Raum zu etablieren, in dem die Geschwindigkeit und der Lebensrhythmus (temporär) zur Ruhe kommen. Dabei sind Zwangsentleunigungen – wie sie beispielsweise in der Corona-Pandemie erlebt werden – nicht gleichzusetzen mit einem entschleunigten Leben (Rosa/Kassel 2020). Vielmehr setzt Slow Living eine bewusste und selbst gewählte Entscheidung für ein entschleunigtes Lebens voraus, um eine positive Transformation für den Einzelnen und die Gesellschaft zu entfalten.

Slow Living ist nicht gleichzusetzen mit permanentem Faulsein, einem Leben in Slow-Motion-Geschwindigkeit oder einer Heroisierung guter alter Zeiten (Perkins/Craig 2006, IV). Slow Living verkörpert einen (wiederentdeckten) Lebensstil, der eine bewusst entschleunigte Lebensgeschwindigkeit in die verschiedenen Bereiche des eigenen Lebens einziehen lässt und mit einem verlangsamten und bewussteren Konsum einhergeht (Kim et al. 2019, 4; Klug 2018 38; Lubowiecki-Vikuk et al. 2021, 97). Slow Living entwickelte sich als ein ganzheitlicher Lebensstil aus der in den 1980er Jahren in Italien initiierten Slow Food-Bewegung heraus und ist begrifflich als Slow Travel, Slow City, Slow Fashion etc. bereits vielerorts in Erscheinung getreten (vgl. hierzu Klug 2018, 39ff.). All diesen Ansätzen ist gemein, dass ein entschleunigtes – ergo langsames – „Konsumieren“ von Rohstoffen, Energie, Zeit etc. stärker im Mittelpunkt steht, als es derzeit „üblich“ erscheint. Im Kontext des Konsumverhaltens zeigt sich Slow Living als entschleunigt wahrgenommenes Zeiterleben aufgrund verringerter Quantitäten (z.B. Reisedistanzen) und Frequenzen (z.B. Einkaufshäufigkeit), die aus der Veränderung, Anpassung oder Vermeidung individueller Konsumaktivitäten resultieren (Husemann/Eckhardt 2019, 1143). Anders ausgedrückt, das rasant erlebte Vergehen von Zeit verzögert sich für Slow Life Seeker. Ihre (Lebens-) Zeit vergeht selbstbestimmter und wird dadurch für sie zu einer reichhaltigen Ressource.

Transformation von Minimalismus zu Slow Living

Eine eigene Studie unter 227 Konsumenten zwischen 18 und 88 Jahren zeigt, dass Slow Living als Lebensstil in drei Sub-Dimensionen sichtbar wird. Auf Basis von neun Aussagen zum Lebens- und Konsumalltag sind Konsumenten anhand des

selbstbestimmten Rückzugs, des freiwilligen Verzicht und des positiven Zeitwahrnehmens als Slow Live Seeker identifizierbar (Abbildung 1). Personen, die den Aussagen dieser Dimensionen (eher) zustimmen, verfolgen den Slow Living Lebensstil. Ihre Entscheidungen sind geprägt von einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und einer bewussten nachhaltigen Lebensweise.

Die Slow Living-Dimensionen zeigen zudem die enge Verbindung zum Minimalismus bzw. zur Voluntary Simplicity (Klug 2018, 81). Bereits in den 1980 Jahren diskutieren Shema/Wisenblit (1984) und Cowles/Crosby (1986) über die Ausprägungen des Voluntary Simplicity auf materieller (z.B. weniger Dinge besitzen), ökologischer (z.B. sich die Endlichkeit von Ressourcen bewusst machen) und persönlicher (z.B. eigene Wünsche kritisch hinterfragen) Ebene und legten damit eine wertvolle Grundlage für die Transformation zu postmodernen Lebensweisen.

Das gezielte „Vereinfachen“ im Sinne von Reduzieren, das auch für Slow Life Seeker zentrale Bedeutung hat, ist demnach kein neues Phänomen. „Weniger“ in Kombination mit „langsamer“ ist heute für immer mehr Menschen jedoch offenkundiger und offensichtlicher – nicht zuletzt befeuert durch Erfolgsfilme wie „Downshift“ im Jahr 2016. Seither erleben inflationär und synonym zur akademisch geprägten Bezeichnung „Voluntary Simplicity“ verwendete Begriffe wie „Minimalismus“, „Downsizing“ oder „Downshifting“ in der Unternehmenspraxis und im CSR-Kontext eine boomende Renaissance.

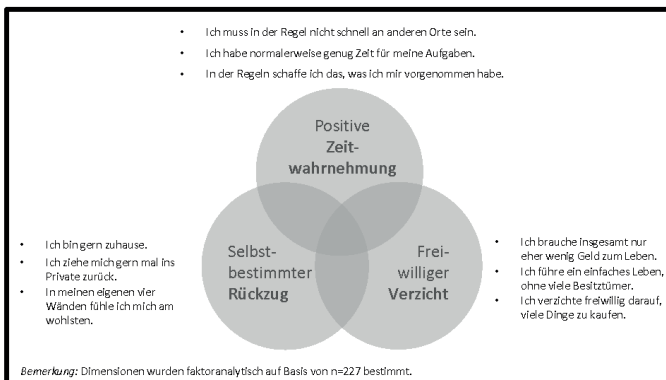


Abbildung 1: Dimensionen des Slow Living

Die Orientierung von Konsumenten hin zu einem verantwortungsvollen und nachhaltigen (Konsum-) Leben ist heute fragmentierter als vor 30 Jahren. Ergänzend zum etablierten Konzept des Voluntary Simplicity, das vereinfachtes, reduziertes, authentisches, bewusstes Konsumieren propagiert, erweitert das Slow Living-Konzept sich um eine zeitliche bzw. Geschwindigkeitskomponente. Parkins/Craig

(2006) folgend konzentrieren sich Voluntary Simplifyer auf ökonomische Aspekte des Lebens und stehen Konsum (eher) ablehnend gegenüber, während Slow Life Seeker durchaus Wohlgefallen an materiellen Dingen finden, einen Schwerpunkt jedoch auf aufmerksames Zeiterleben und bewusstes Zeitnehmen legen, d.h. entschleunigt und (eher) regional konsumieren (Klug 2018, 40).

Angesichts der anhaltenden Beschleunigungsdebatte in der modernen Gesellschaft lässt sich Slow Living damit als konsequente Weiterentwicklung des Voluntary Simplicity verstehen, da die Zeit- und (globale) Distanzwahrnehmung dem aktuellen Zeitgeist entsprechend berücksichtigt werden.

Auch die Frage nach den grundlegenden Wertvorstellungen und Präferenzen von Slow Life Seekern gegenüber Non-Slow Life Seekern lässt sich mithilfe der empirischen Daten bestimmen. Demnach zeigen sich klare Differenzierungsmerkmale auf den Orientierungsebenen „WO: bevorzugte Orte“, „WIE: bevorzugte Herangehensweisen“ und „WAS: bevorzugte Themen“ (Abbildung 2).

Für Unternehmen heißt dies, sich darauf einzustellen, dass eine nicht unerhebliche Zahl an (potentiellen) Konsumenten sich bewusst im privaten Umfeld aufhält und regional agiert (z.B. regionale Reisen und Produkte bevorzugt). Konsumententscheidungen dienen nicht dem Selbst- oder Unterhaltungszweck, sondern werden sehr bewusst und besonnen getroffen. Impulsivität und Erlebnisorientierung stehen Slow Life Seeker vergleichsweise skeptisch gegenüber. Sie wollen an Bestehendes und Bekanntes anknüpfen, um damit eine Balance für sich und für andere (z.B. die Umwelt) zu schaffen.

Orientierungsebene	Slow Life Seeker	Non-Slow Life Seeker
Wo	Privates Umfeld Regionalität	Öffentlichkeit Globalität
Wie	Ruhiges agieren Konsumreduktion	Schnelles agieren Konsumieren
Was	Ausgeglichenheit Bekanntes	Betriebsamkeit Neues

Bemerkung: signifikant unterschiedliche Präferenzen zwischen Slow Life Seeker und Non-Slow Life Seeker unter Berücksichtigung der Dimension „positive Zeitwahrnehmung“ auf Basis von n=227.

Abbildung 2: Präferenzen von Slow Life Seekern

Fazit

Verbraucher stellen heute höhere Anforderungen an Produkte und Services als noch vor 20 Jahren. Die allorts betonte Nachhaltigkeit wird ihnen kontinuierlich wichtiger. Aufgrund der verschiedenen Facette (sozial, kulturelle, ökologisch und ökonomisch) und individuellen Interpretationen von Nachhaltigkeit, die den Begriff oft als „Worthülse“ enden lassen (vgl. Reisch/Schmidt 2017, 105), soll hier und im Kontext von Slow Living dem Begriff „Langfristigkeit“ (von Produkten, Entscheidungen, Lebens-/Arbeitsbedingungen etc.) der Vorrang gegeben werden. Er zeigt, dass eine auf lange Sicht (über das eigene Leben hinaus) orientierte – ergo langfristig gedachte – Konsum- und Lebensweise für immer mehr Menschen wie beispielsweise Slow Life Seeker plausibel und wichtig erscheint.

Der Corona-induzierte Stillstand des gesellschaftlichen Lebens hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Menschen (sich selbst) hinterfragen, wie schnell die eigene (Lebens-) Zeit vergehen soll und wie viele Aktivitäten und Dinge darin Platz haben dürfen. Der rasant beschleunigende Lebensrhythmus, das zunehmende Tempo und eine allorts erwartete Unverzüglichkeit provozieren geradezu die Suche nach Sinnhaftigkeit und Bewusstheit vieler Verbraucher.

Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Slow Living einer unter vielen facettenreichen Lebensstilen ist, der die Konsumwende in Richtung Langfristigkeit andeutet.

Unternehmer und Nachhaltigkeitsmanager, die diese feinen Facetten (schon jetzt) wahrzunehmen vermögen und beispielsweise Slow Life Seeker als dankbare und loyale (Nischen-)Zielgruppe bedienen, können einem veränderten Wohlstandsbe-griff und dem Konsumwandel gelassener entgegenblicken.

Prof. Dr. Katharina Klug

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



Literatur

- Bradley, I. (2009): *Pilgrimage: A Spiritual and Cultural Journey*, Oxford, UK: Lion Hudson.
- Buhl, J.; Schipperges M.; Liedtke C. (2017): Die Ressourcenintensität der Zeit und ihre Bedeutung für nachhaltige Lebensstile. In: Kenning P.; Oehler A.; Reisch L.; Grugel C. (Hrsg.) *Verbraucherwissenschaften*. Springer Gabler, Wiesbaden. 295-311.
- Cowles, D.; Crosby, L.A. (1986): Measure validation in consumer research: A confirmatory factor analysis of the voluntary simplicity lifestyle scale. In R. J. Lutz (eds.), *Advances in Consumer Research* Vol. (13), 392-397. Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Husemann, K.C.; Eckhardt, G.M. (2019): Consumer Deceleration, *Journal of Consumer Research*, 45(6), 1142-1163, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy047>.
- jakobsweg-info.de: <http://www.jakobus-info.de/jakobuspilger/statik01.htm> (Zugriff 12.03.21)

- Kim, M.J.; Lee, C.-K.; Kim, J.S.; Petrick, J.F. (2019): Wellness Pursuit and Slow Life Seeking Behaviors: Moderating Role of Festival Attachment, *Sustainability*, 11, doi:10.3390/su11072020.
- Klug, K. (2018): Vom Nischentrend zum Lebensstil – Der Einfluss des Lebensgefühl auf das Konsumentenverhalten, Wiesbaden: SpringerGabler.
- Klug, K.; Niemand, T. (2021): The Lifestyle of Sustainability: Testing a Behavioral Measure of Precycling, *Journal of Cleaner Production*, in press, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126699>.
- Lubowiecki-Vikuk, A., Dabrowska, A., Mnachnik, A. 2021. Responsible consumer and life-style: Sustainable insights. *Sustainable Production and Consumption*, 25(Jan), 91-101, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.08.007>.
- Opaschowski, H. (2020): Die semiglückliche Gesellschaft, Das neue Leben der Deutschen auf dem Weg in die Post-Corona-Zeit. Eine repräsentative Studie, Verlag Barbara Bud-rich: Leverkusen.
- Parkins, W.; Craig, G. (2006): *Slow living*. Oxford: UK: Berg.
- Reisch, L.A.; Schmidt, M. (2017): Nachhaltige Entwicklung. In: Kenning P.; Oehler A.; Reisch L.; Grugel C. (Hrsg.) *Verbraucherwissenschaften*. Springer Gabler, Wiesbaden. 103-122.
- Rosa, H. (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H.; Kassel, D. (2020): Entschleunigung durch Corona – Warum die neue Langsamkeit nicht entspannt, *Deutschlandfunk Kultur*, https://www.deutschlandfunkkultur.de/entschleunigung-durch-corona-warum-die-neue-langsamkeit.1008.de.html?dram:article_id=473780, 26. Januar 2021.
- Shama, A.; Wisenblit, J. (1984): Values of voluntary simplicity: Lifestyle and motivation. *Psychological Reports*, 55(1), 231–240.

Folgerungen für Unternehmens- und Verbraucherpolitik

CONSUMER SOCIAL RESPONSIBILITY UND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

So wie die Corporate Social Responsibility (CSR) die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den Blick nimmt, richtet sich die Consumer Social Responsibility (ConSR) auf die gesellschaftliche Verantwortung von Konsument:innen. Während allerdings für den CSR-Bereich die Grundlagen und Leitlinien der Verantwortung in den letzten Jahrzehnten sehr detailliert ausgearbeitet worden sind, ist dies für den ConSR-Bereich bislang nur in Ansätzen der Fall (1). ConSR-Modelle zielen in der Regel auf ein Konzept der Konsumentenverantwortung ab, das normative Sphären wie die Umwelt- und Sozialverträglichkeit mit alltagspraktischen Handlungsfeldern wie der Informationsbeschaffung, der Kauf-, Gebrauchs- und Entsorgungsverantwortung sowie der politischen Partizipation verbindet (2).

Von Ludger Heidbrink und Sebastian Müller

Dabei lässt sich zeigen, dass die Consumer Social Responsibility ähnlich wie die Corporate Social Responsibility sowohl altruistische als auch strategische und ethische Elemente umfasst. Damit ist gemeint, dass Verbraucher:innen im Alltag nicht nur aufgrund von persönlichen Überzeugungen und sozialen Einstellungen handeln, sondern auch mit der Absicht, den Absatz von CSR-Produkten zu fördern, um diese günstiger und besser erwerben zu können. Zu der grundsätzlichen Bereitschaft, sich an ethischen Normen zu orientieren und sozialkonform zu handeln, tritt eine konditionale Konsumbereitschaft, die durch mehrere Faktoren beeinflusst wird.

Einflussfaktoren verantwortlichen Konsums

Zunächst reagieren die Konsumierenden empfindlich auf die Authentizität von CSR. Forschungen zeigen, dass sie nur begrenzt bereit sind, sich durch Spenden oder höhere Preise, die nach dem pay what you want-Prinzip gezahlt werden, altruistisch zu verhalten, wenn die Situation am point of sale als unkomfortabel empfunden wird oder wenn sie das Gefühl haben, ein reines Geschäftsmodell zu unterstützen und finanziell ausgenutzt zu werden. Ein Beispiel hierfür sind die ehemaligen Panera Cares Coffeeshops in den USA (3).

Umgekehrt belohnen Konsument:innen Unternehmen, die in Bereichen wie Recycling oder Ressourceneinsparung aktiv engagiert sind, mit dem Kauf von Pro-



dukten. Sie tun das in vielen Fällen selbst dann, wenn das gleiche Unternehmen in anderen Bereichen wie der Einhaltung von Sozialstandards oder fairen Löhnen gegen CSR-Regeln verstößt (4).

Ein weiterer Faktor, der sich auf das Konsumverhalten auswirkt, ist die Verbundenheit von Konsument:innen mit der Marke und dem Image einer Firma (5). Dieser Faktor kann – wie etwa bei Apple – eine größere Toleranz gegenüber unsozialen Verhalten bewirken. Die positiven Einstellungen gegenüber Unternehmen werden zudem durch Informationen geleitet, die zu einer Verstärkung der sozialen Kaufbereitschaft führen, wenn das CSR-Image für Konsument:innen die zentrale Bedeutung spielt, und die zu einer Verringerung führen können, wenn die Qualität von Produkten gegenüber den CSR-Interessen in den Vordergrund tritt (6).

Ein weiterer Faktor ist die wahrgenommene Wirksamkeit des eigenen Konsumverhaltens. So entsteht eine Verringerung der sozialen Kaufbereitschaft, wenn

Verbraucher:innen ihre Konsumententscheidungen für irrelevant und ohne Einfluss auf Unternehmens- und Marktentwicklung halten. Umgekehrt wird eine Verstärkung der sozialen Kaufbereitschaft bewirkt, wenn sich das Angebot sozialer Güter aufgrund der Nachfrage signifikant ändert oder Konsument:innen direkte Reaktionen von Unternehmen auf ihre Aktivitäten beobachten (7).

Intention-Behaviour-Gap

Die moderierenden Faktoren, die das soziale Konsumverhalten in eine positive oder negative Richtung steuern, spielen auch eine zentrale Rolle bei der Erklärung des Intention-Behaviour-Gaps (IBG) – der Lücke zwischen beabsichtigten und realisierten Handlungen. Hierfür lassen sich vor allem zwei Gründe anführen (8):

Der erste Grund für Barrieren beim gesellschaftlich verantwortlichen Konsum liegt darin, dass die Zahlungsbereitschaft und der erwartete Nutzen nicht hoch genug sind, um eine höhere Nachfrage nach CSR-Gütern zu erzeugen. Während die Zahlungsbereitschaft mit dem Einkommen und der Nutzenerwartung steigt, können stärker ausgeprägte soziale Präferenzen dafür sorgen, dass CSR-Güter auch dann konsumiert werden, wenn der Nutzeneffekt sozialer Produkte im Verhältnis zu den Ausgaben und zum Einkommen gering ist.

Soziale Präferenzen beruhen dabei nicht nur auf altruistischen Überzeugungen, sondern auf dem self image (Selbstwahrnehmung) und social image (Fremdwahrnehmung) der Konsument:innen. Die Selbstwahrnehmung besteht in dem Wunsch von Konsument:innen, sich selbst als großzügig und wohlthätig zu sehen. Der Fremdwahrnehmung liegt das Bedürfnis zugrunde, z.B. durch den Kauf von E-Autos oder die Installation von Solaranlagen die soziale Achtung durch andere zu erhöhen oder als Vorbild wahrgenommen zu werden.

Der zweite Grund für den IBG liegt in Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Konsument:innen, die dazu führen, dass präferierte Produkte nicht gekauft werden, weil die vorhandenen Informationen nicht ausreichen oder nicht vertrauenswürdig sind. Auch wenn soziale Präferenzen hinreichend ausgeprägt sind, zögern Verbraucher:innen, CSR-Güter zu konsumieren, wenn die Produktkennzeichnungen unklar sind oder unglaubwürdig erscheinen. Eine Abhilfe können vertrauenswürdige Label schaffen, die zu einem Abbau von Unsicherheiten bei der Produktauswahl führen und die CSR-Reputation des Unternehmens fördern. Die Vertrauenswürdigkeit von Labeln lässt sich dadurch gewährleisten, dass sie durch unabhängige Organisationen auf der Grundlage neutraler Vergleichsmaßstäbe zertifiziert werden.

Folgerungen für Unternehmens- und Verbraucherpolitik

Aus der konditionalen gesellschaftlichen Konsumentenverantwortung ergibt sich eine Reihe von Folgerungen, die für die Unternehmens- und Verbraucherpolitik relevant sind und die wir an anderer Stelle ausführlich analysiert haben (9):

1. Die ConSR ist dann stärker ausgeprägt, wenn persönlicher Nutzen (funktionaler Wert, Qualität, Preis, Image) und gesellschaftlicher Nutzen (moralischer, sozialer und ökologischer Mehrwert) eines Produkts oder einer Dienstleistung zusammenfallen. Mit dem wahrgenommenen gesellschaftlichen Wert eines Konsumguts steigt die Zahlungsbereitschaft für CSR-Produkte auch dann, wenn die sozialen Präferenzen relativ niedrig ausgeprägt sind. Hieraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die konsequente Umsetzung der ConSR zunimmt, wenn Verbraucher:innen sowohl einen individuellen als auch einen gesellschaftlichen Vorteil von CSR-Gütern und -Dienstleistungen erkennen.

2. Auch wenn der soziale Benefit für die ConSR-Bereitschaft relevant ist, kann die Zahlungsbereitschaft in Abhängigkeit vom Einkommen und den Nutzenfaktoren variieren. Die Preissensitivität wird nicht nur durch finanzielle Ressourcen moderiert, sondern auch durch den funktionalen Wert, durch verfügbare Informationen, Qualitätsansprüche oder das Image von Marken. Die Zahlungsbereitschaft wird positiv beeinflusst, wenn sich direkte Effekte der sozialen Investitionen auf die Empfänger verfolgen lassen: Sie wächst, wenn Konsument:innen mit sozialen Nöten konfrontiert werden und die Auswirkungen ihres Konsumverhaltens auf die Betroffenen beobachtbar ist (10). Für die Unternehmens- und Verbraucherpolitik bedeutet dies zweierlei: Zahlungswege und ihre sozialen Effekte (z.B. auf Arbeitsbedingungen in Sweatshops) transparenter zu machen sowie Kampagnen und Feedback-Aktionen zu unterstützen, die konkrete Auswirkungen der ConSR illustrieren.

3. Wirksamer als Zahlungsbereitschaft und Nutzeneffekte für die Überwindung des IBG und die Umsetzung der ConSR sind soziale Präferenzen, die altruistische Einstellungen fördern. Soziale Präferenzen beruhen auf intrinsischen Überzeugungen, die relativ unabhängig von instrumentellen Erwartungen dafür sorgen, dass CSR-Güter und -Dienstleistungen konsumiert werden. Intrinsische Überzeugungen lassen sich nur begrenzt durch Kaufanreize, Subventionen oder andere Formen der Inzentivierung erzeugen, sondern gehen aus prosozialen Einstellungen hervor, die durch Erziehungs- und Bildungsprozesse entstehen und durch die Selbst- und Fremdwahrnehmung von Konsument:innen verstärkt werden. Die intrinsischen Elemente der ConSR können insbesondere durch verbraucherpolitische Maßnahmen gefördert werden, die das Bewusstsein für die gesellschaftlich problematischen Folgen des Massenkonsums durch die Ausbildung von Tugenden der Generosität und Solidarität, aber auch des Maßes und des Glücks im Alltagskonsum unterstützen (11).

4. Sozial eingestellte Konsument:innen wollen von sich aus einen Beitrag zu öffentlichen Gütern leisten, der allerdings hinreichende Informationen voraussetzt. Der Abbau von Informationsdefiziten ist deshalb eine vordringliche Aufgabe der Unternehmens- und Verbraucherpolitik. Dazu gehören nicht nur einheitliche Standards der Produkt-Kennzeichnung, die durch unabhängige Zertifizierungsagen-

turen vergeben werden und eine transnationale Vergleichbarkeit herstellen, sondern auch die Reduktion der unübersichtlichen Labelvielfalt und informationellen Komplexität (12). Es ist vor allem die Aufgabe der Verbraucherpolitik, durch ein gut erfassbares Informationsangebot die kausale Beziehung zwischen dem alltagstypischen Konsum und dessen Folgen und Nebenfolgen sichtbar zu machen und Konsument:innen vernünftige Handlungs- und Produktalternativen aufzuzeigen.

5. Die Marktverbreitung von CSR-Produkten hat positive Effekte für die ConSR: Zum einen führt ein höheres Angebot an und ein breiterer Zugang zu sozialen Produkten zu einer höheren Nachfrage und setzt eine Aufwärtsspirale zwischen CSR und ConSR in Gang: Je mehr Unternehmen sozial verantwortlich produzieren, umso mehr Verbraucher:innen werden sozial verantwortlich konsumieren, was wiederum das Angebot an CSR-Produkten steigert, zumal dann, wenn es einen Wettbewerb zwischen Unternehmen um sozial verantwortliche Konsument:innen gibt (13). Darüber hinaus erhöht die Marktverbreitung für Konsument:innen die Chancen, ihr soziales Image auszubauen. Je mehr Optionen es gibt, sozial verantwortlich zu konsumieren, umso einfacher ist es, die soziale Wahrnehmung durch andere zu verstärken. Die Vielfalt an CSR-Gütern und -Dienstleistungen fördert über die Fremdwahrnehmung die sozialen Präferenzen, die wiederum die Zahlungsbereitschaft erhöhen. Es ist deshalb gesellschaftlich wirkungsvoll, nicht nur die Marktverbreitung von CSR-Angeboten, sondern auch den Wettbewerb zwischen CSR orientierten Unternehmen zu unterstützen.

Eine Unternehmens- und Verbraucherpolitik, welche die genannten Maßnahmen berücksichtigt, kann effektiv auf gesellschaftlich erwünschtes Konsumverhalten Einfluss nehmen. Wenn Ergebnisse der ConSR- und CSR-Forschung in Zukunft stärker miteinander verbunden werden, lassen sich Macht- und Organisationsunterschiede zwischen Konsument:innen und Unternehmen reduzieren, so dass sich beide Akteursgruppen zunehmend auf Augenhöhe begegnen können, um ihren gemeinsamen Verantwortungsaufgaben nachzukommen.

Prof. Dr. Ludger Heidbrink

forscht und lehrt in der Praktischen Philosophie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
heidbrink@philsem.uni-kiel.de



Sebastian Müller

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Cologne Center for Ethics, Rights, Economics, and Social Sciences of Health (ceres) der Universität zu Köln.
sebastian.mueller@uni-koeln.de



Anmerkungen:

- (1) Schmidt, Imke (2016). *Consumer Social Responsibility. Gemeinsam Verantwortung für nachhaltiges Konsumieren und Produzieren*, Wiesbaden: Springer. Heidbrink, Ludger/Müller, Sebastian (Hg.) (2020). *Consumer Social Responsibility. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Konsumenten*, Marburg: Metropolis.
- (2) Heidbrink, Ludger/Schmidt, Imke (2011). Das Prinzip der Konsumentenverantwortung. Grundlagen, Bedingungen und Umsetzung verantwortlichen Konsums, in: Heidbrink, L., Schmidt, I., Ahaus, B. (Hg.), *Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum*, Frankfurt am Main: Campus, 25-56. Sowie: Schlaile, Michael/Klein, Katharina/Böck, Wolfgang (2018). From Bounded Morality to Consumer Social Responsibility: A Transdisciplinary Approach to Socially Responsible Consumption and Its Obstacles, in: *Journal of Business Ethics*, 149(3), 561–588.
- (3) Eckhardt, Giana M./Dobscha, Susan (2019). The Consumer Experience of Responsibilization: The Case of Panera Cares, in: *Journal of Business Ethics*, 159, 651–663.
- (4) Smith, Craig N./Read, Daniel/Lopez-Rodriguez, Sofia (2010). Consumer Perception of Corporate Social Responsibility: The CSR Halo Effect, in: *INSEAD Working Paper 2010/16*.
- (5) Schmalz, Sebastian/Orth, Ulrich R. (2012). Brand Attachment and Consumer Emotional Response to Unethical Firm Behavior, in: *Psychology and Marketing*, 29(11), 869–884.
- (6) Sen, Sankar/Bhattacharya, Chinmoy (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Marketing Research. American Marketing Association*, 38(2), 225–243.
- (7) Vermeir, Iris/Verbeke, Wim (2006). Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer “Attitude – Behavioral Intention” Gap“, in: *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19(2), 169–194.
- (8) Etilé, Fabrice/Teyssier, Sabrina (2013). Corporate social responsibility and the economics of consumer social responsibility, in: *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, 94(2), 221–259.
- (9) Heidbrink, Ludger; Müller Sebastian (2020). Consumer Social Responsibility in der Verbraucherpolitik, in: Heidbrink L. und Müller S. (Hrsg.) *Consumer Social Responsibility. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Konsumenten*. Marburg: Metropolis: 231-256.
- (10) Tammelleo, Steve/Lombardi, Louis G. (2014). Consumer Social Responsibility?, in: *Business and Professional Ethics Journal*, 33(1), 99–126.
- (11) Karimova, Guli/ Hoffmann, Nils/ Heidbrink, Ludger/ Hoffmann, Stefan (2019). Virtue Ethics Between East and West in Consumer Research: Review, Synthesis and Directions for Future Research, in: *Journal of Business Ethics*. 165(2), 255–275.
- (12) Sunstein, Cass R. (2013). *Simpler. The Future of Government*, New York: Simon & Schuster.
- (13) Pigors, Mark/Rockenbach, Bettina (2016). Consumer Social Responsibility, in: *Management Science*, 62(11), 3123-3137.

Energiewende

Alle reden davon, aber was genau heißt eigentlich ...
Klimaneutralität?



Die Tücken der Kooperation von Kommunen und Ländern mit dem Bund

KLIMANEUTRAL IM DEUTSCHEN FÖDERALSYSTEM

Das Klimaabkommen von Paris ist ein Abkommen der Vereinten Nationen. Mit Artikel 4.1 wurde die Treibhausgasneutralität zum Ziel aller globalen Klimapolitik gemacht. Die Begriffe Klimaneutralität und Treibhausgasneutralität werden vom Klimasekretariat der Vereinten Nationen in der öffentlichen Kommunikation synonym verwendet. Die Europäische Kommission hat sich bisher im Zuge der Umsetzung ebenfalls für die synonyme Verwendung entschieden. In Deutschland ist es anders – da herrscht begriffliches Chaos.

Von Hans-Jochen Luhmann und Wolfgang Obergassel

Die Vereinten Nationen (VN) sind die Versammlung der Nationalstaaten, die sich seit dem 19. Jahrhundert als Territorialstaaten verstehen. Die Summe aller Mitgliedstaaten der VN deckt deshalb den Globus ab, zumindest den territorialen Teil, inkl. einer gewissen küstennahen Erstreckung zur See. Dieser Grundstruktur der Organisation wegen ist es so: Addiert man die Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) aller VN-Mitgliedstaaten, so ergeben sich die „globalen Emissionen“. Das gilt in etwa: es fehlt dann der Klimaeffekt des Luft- und Seeverkehrs, aber lediglich des „internationalen“ Teils.

Treibhausgasneutralität, ins Englische als „net zero“ übersetzt, ergibt sich, wenn die anthropogenen Emissionen auf dem Globus (in etwa) Null sind. Das Endziel der Klimapolitik unter dem Dach der VN, den menschengemachten Klimawandel zum Halten zu bringen, ist ein globales Ziel. Es kann somit arbeitsteilig verfolgt werden, indem es heruntergebrochen wird auf die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen, auf Sub-Territorien – deren aufsummierte THG-Emissionen ergeben den Abstand zum globalen Ziel.

Die im globalen Klimaregime gespiegelte Grundstruktur der territorialstaatlich verfassten Vereinten Nationen hat Konsequenzen. Das erhellt eine Besinnung auf die Begrifflichkeit der Wirtschaftsstatistik: Grundsätzlich lebt die wissenschaftliche Fassung der Wirtschaft vom Antagonismus von Produktion und Verbrauch (Konsum). Statistisch dominant ist die Erfassung der Produktion, weil daran die (Faktor-)Einkommen hängen, letztlich das National-Einkommen (sic!). Die bekannteste Kennziffer der Wirtschaftsstatistik ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP), wo das „P“ für „Produkt“ steht.

Die Verursachung von THG-Emissionen ist in der auf VN-Ebene vorgenommenen klimapolitischen Budgetierung allein auf der Seite der Produktion von Gütern zugerechnet, auf den Ort der Herstellung, auf örtlich fixierte Produktionsanlagen,

von denen THG ihren Ausgang nehmen – Ziel der Rechnung ist Ermittlung der Summe der entstehenden Emissionen, sind die dem Territorialstaat zuzurechnenden Emissionen bei der Herstellung von Produkten.

Mit der Wahl des VN-Ansatzes wurde entschieden, den ebenfalls möglichen Ansatz, Emissions-Verantwortung auf der Seite der Nachfrage anzusiedeln, nicht zur Leitlinie der Klimapolitik der Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC) zu machen. Die Verantwortung für THG-Emissionen bei Endprodukten für den Konsum bzw. den Konsumakten selbst zu sehen, ist aber sehr beliebt. In Programmatiken grundsätzlicher Art wird das häufig verlangt. Konkret tun es auch kleinere Subjekte in Akten, mit denen demonstriert werden soll: Wir für unseren Teil werden unserer Klima-Verantwortung gerecht. Die Additivität solcher Bemühungen aber steht in Zweifel.

Klimabewusste Unternehmen und Kommunen nicht lediglich „Ausputzer“

Solche Subjekte sind vor allem Unternehmen und kleinere Gebietskörperschaften. Immer mehr Betriebe und Kommunen verpflichten sich zur „Klimaneutralität“. Selbst der Bund hat sich zum Ziel gesetzt, „die Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 klimaneutral zu organisieren.“ (§ 15 (1) KSG).

Hier ist wiederum ein Blick auf die Architektur der VN-basierten Klimapolitik angesagt. Fachleute sprechen davon, dass wir politisch in einem „Mehrebenensystem“ leben. Klimapolitisch mit Leben gefüllt bedeutet das: Das Deutschland zustehende Restbudget an THG-Emissionen, und damit sein Zielbeitrag, wurde von der VN-Ebene via die EU-Ebene auf die Ebene des Bundes in Deutschland heruntergebrochen. Doch damit ist das Ende der Fahnenstange offenkundig nicht erreicht. Der Bund emittiert schließlich nur einen klitzekleinen Bruchteil der Emissionen von Deutschlands Territorium aus selbst, aus eigenen Gebäuden, aus eigenen Verkehrsmitteln. Unterhalb der Ebene des Bundes gibt es weitere Ebenen, noch die der Länder und darunter die der Kommunen. Auf Länder und Kommunen aber wurde vom Bund nichts weitergereicht. Letztere sind diejenigen politischen Einheiten, die sprichwörtliche „Herzkammer der Demokratie“ sind, mit denen Bürger sich sehr gut zu identifizieren vermögen. Da ist der Druck recht groß, weil viele Bürger sich nicht schämen müssen wollen, in einer Kommune zu leben, die nach klimapolitischen Maßstäben einem Dreckstall gleicht. Die scharren mit den Hufen, die wollen ihren Beitrag leisten. Was aber heißt das politisch?

Zu den Motiven, welche die Unternehmen und Bürger in den Kommunen leiten, gehört ein Zweites. Die Bundesebene hat sich bekanntlich in der Umsetzung der Klimaziele für die Perioden 2013-2020 sowie 2021-2030 eine Pause geleistet, von rund einer Dekade. Diese Verzögerung hat dazu geführt, dass Deutschlands begrenzte Emissionsbudgets (der EU gegenüber) nicht mehr einzuhalten sind. Das ist eine willkürliche Verzögerung, die zu Lasten des Bundeshaushalts geht. Für die Periode bis 2020 muss Deutschland zahlen, das steht inzwischen fest. Die Bun-

desregierung muss in Zukunft gleichsam „nachsitzen“, muss ihre Versäumnisse in der Vergangenheit ausbügeln. Einen Teil davon hat sie mit dem Klimapaket vom Herbst 2019 geleistet. Aber eben nur einen Teil.

Die Klima-bewegten Unternehmen und Kommunen wollen mit ihrem Engagement vor diesem Hintergrund nicht die Hand dazu reichen, dass ihr Klimabeitrag lediglich dazu führt, dem Bund beim Ausbügeln seiner Lässlichkeit im letzten Jahrzehnt zu helfen. Sie wollen mehr, sie wollen, dass ihre freiwilligen Leistungen „additiv“ zu den Leistungen sind oder zumindest sein können, zu denen der Bund eh verpflichtet ist. In einem Beschluss der Umweltministerkonferenz bereits vom 8. Juni 2018 (TOP 15) (1) fand sich dieser Anspruch formuliert. Autoren waren Bundesländer, die sich selbst Ziele zur Reduktion der THG-Emissionen in der eigenen Landesverwaltung hin zur Klimaneutralität gesetzt haben und die auch für Kommunen und nicht-staatliche Akteure mit vergleichbarer Zielsetzung eintreten.

Diese Gebietskörperschaften möchten auch inländische Kompensationsmaßnahmen einsetzen können, sie wollen deren Wirksamkeit sicherstellen und Doppelzählungen ausschließen. Sie plädieren für einen organisatorischen Rahmen für bürgerschaftliches und unternehmerisches Engagement, der die Zusätzlichkeit der ihrerseits vorgenommenen Reduktionen von THG-Emissionen sicherstellt und belegbar macht.

Lösungsoption zur Vermeidung von Doppelzählungen

Inzwischen liegt zu diesem Sachverhalt ein Gutachten von Moritz von Unger vor, welches die Lösungsmöglichkeiten ventiliert (2). Das hatte der Bund auf Bitten der Länder in Auftrag gegeben. Das Ergebnis des Gutachtens: Es besteht nur eine Option, um Doppelzählungen zu verhindern: Für jede Gutschrift für Emissionsreduktionen, die auf Deutschlands Territorium mit Kompensationsprojekten erzielt werden, muss Deutschland im entsprechenden Umfang EU-seits vergebene Emissionsrechte löschen.

Diese Option ist für den Bund zum einen mit einem erheblichen administrativen Aufwand verbunden. Er hat einem Antrag von Seiten lokaler/regionaler Klimaschutzprojekte auf seinem Territorium zuzustimmen, und das wird er nur tun, wenn erwiesen ist, dass das Projekt tatsächlich eine zusätzliche Emissionsreduktion erzielt, die über das hinausgeht, was durch die Maßnahmen des Bundes ohnehin an Reduktionen erzielt worden wäre. Das erfordert ein ausgefeiltes Definitionsgerüst und entsprechende Prüfungen. Nehmen wir das Projekt des Flughafens Stuttgart, der die gesamte Mobilität und Logistik auf dem Vorfeld auf elektrische Antriebsformen umstellen will (3) und damit Abschied nimmt von den üblichen fossil-basierten Kraftstoffen: Zu entscheiden ist dann: Welcher Anteil daran, dass die THG-Emissionen vom Flughafen-Territorium aus auf Null gehen, ist Maßnahmen des Bundes zuzurechnen, und welcher der darüber hinausgehenden „Freiwilligkeit“ der Flughafen AG?

Im aktuellen klimapolitischen Kontext in Deutschland vermag diese Option aber noch weit kostenträchtiger für den Bund erscheinen. Der Bund wird mit dem ihm von der EU kostenlos zugewiesenen Volumen an Emissionsrechten bekanntlich nicht auskommen, er ist klamm an Emissionsrechten, er wird zukaufen müssen (4). Vor diesem Hintergrund wird es, zum anderen, dem Bund sehr schwerfallen, von den für ihn eh bereits knappen frei zugeteilten Emissionsrechten auch noch welche für Kompensationsprojekte stillzulegen. Von der Grundidee her wäre dies zwar ein Nullsummenspiel, da Deutschland entsprechend der erzielten Emissionsreduktion auch weniger Emissionsrechte an die EU abführen müsste. Doch der Bund weiß eben nicht, zu welchen Preisen er sich schließlich für die fehlenden Emissionsrechte zu refinanzieren hat.

Das vom Bund in Auftrag gegebene Gutachten sieht zwei Möglichkeiten, um diesem Risiko zu begegnen:

1. Der Kreditierungszeitraum, innerhalb dessen einem Projekt Minderungsgutschriften ausgestellt werden, wird enger gefasst als die eigentlich faktisch zu erwartende Dauer von dessen Minderungswirkung – die Emissionsminderungen nach Ablauf des Kreditierungszeitraum kommen dem Bund zugute.
2. Die Löschung von Emissionsrechten wird mit einer bestimmten Diskontierung vorgenommen: Es werden beispielsweise 70 Prozent gelöscht und dem Projekt als Gutschrift ausgestellt, 30 Prozent der Minderung hingegen gelten als Minderungsleistung des Bundes.

Es besteht somit in Deutschland die Chance, einen Rahmen für Klimaschutzprojekte zu schaffen, der die Möglichkeit von Zusätzlichkeit angemessen regelt. Dieses Vorgehen ist allerdings mit erheblichen Kosten verbunden. Wie die zwischen dem Bund und den Kompensationsprojektpartnern aufteilbar wären, ist völlig offen. Die Verhandlungen dazu befinden sich im Stillstand.

Dr. Hans-Jochen Luhmann

ist Senior Expert am Wuppertal Institut
jochen.luhmann@wupperinst.org



Wolfgang Obergassel

ist Co-Leiter des Forschungsbereichs Internationale Klimapolitik
am Wuppertal Institut. wolfgang.obergassel@wupperinst.org



Fußnoten:

- (1) https://www.umweltministerkonferenz.de/documents/umk-protokoll-90_1530105845.pdf
- (2) https://www.umweltministerkonferenz.de/documents/top-17-kmpens-treibhausgasemissionen_bmu_studie_2018_atlas_freiwilliger_markt_deu_1560320960.pdf
- (3) <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/WP-scale-up-2.pdf>
- (4) <https://www.oeko.de/publikationen/p-details/aktueller-stand-der-emissionen-in-deutschland-mai-2020>

Industrielle Wende

Alte Probleme, neue Ideen, offene Kollaborationen
und eine transformative Führungskultur



Impulse für die Post-COVID-Wirtschaft

DEGROWTH – EINE INSPIRATION FÜR NACHHALTIGE GESCHÄFTSMODELLE

Die Welt steckt in einer noch nie dagewesenen Krise: Die Corona-Pandemie verändert die wirtschaftliche Dynamik und stellt die Resilienz von Unternehmen auf die Probe. Innovation oder sogar Transformation ist für viele überlebenswichtig. Damit ist die Tür zu neuen Ansätzen des Wirtschaftens aufgestoßen – eine Chance für besseres, nachhaltigeres Wirtschaften.

Von Florian Lüdeke-Freund und Tobias Froese

Eine ökologisch nachhaltige und sozial gerechte Wirtschaft baut auf Organisationen und Netzwerken auf, die Werte für und mit ihren Stakeholdern schaffen und zugleich ihre Umwelt schützen. Dazu müssen ihre Geschäftsmodelle den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung folgen, ökologische Einwirkungen reduzieren und dabei gleichzeitig sozio-ökonomischen Fortschritt ermöglichen. Eine klassische – jedoch wenig beachtete – Nachhaltigkeitsstrategie ist Suffizienz. Deren Ziel ist, dass materieller Über- und Unterkonsum vermieden wird, um die Lebensqualität zu verbessern und gleichzeitig Rebound-Effekte auf die Umwelt zu vermeiden.

In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff Degrowth viel diskutiert. Unsere These: Ansätze des Degrowth können nachhaltige Geschäftsmodelle inspirieren – und die durch die Pandemie verursachten wirtschaftlichen (Um-)Brüche können neue Innovationsräume eröffnen.

Degrowth ist ein transformatives Streben nach einer sozio-ökonomisch gerechten Gesellschaft und nach pluralen Wirtschaftsweisen, die die planetaren Grenzen respektieren. Die wirtschaftliche Aktivität folgt einer Bedarfsorientierung – also Bedarfsdeckung statt Wachstum als Selbstzweck. Die Degrowth-Forschung hebt hervor, dass Aktivitäten wie das Teilen oder Reparieren, die Selbstversorgung oder unbezahlte familiäre Pflege zu unserer Wirtschaft gehören. Diese Vielfalt jenseits von rein monetären und reziproken Transaktionen zu begreifen und wertzuschätzen bietet Lösungsansätze für dringende Herausforderungen der Nachhaltigkeit. Bleibt die Frage, wie sich das Wissen über entsprechende Geschäftsmodelle erfassen und teilen lässt.

Blaupausen für nachhaltiges Wirtschaften

Nachhaltige Geschäftsmodellinnovation mittels Geschäftsmodellmustern (engl. business model patterns) bietet einen Weg, dies zu erreichen. Der Ansatz dahinter: Nachhaltige Geschäftsmodellinnovation verbessert die Fähigkeit eines Unternehmens, natürliches, soziales und ökonomisches Kapital über seine organisatorischen Grenzen hinaus zu schaffen, zu erhalten oder zu regenerieren. Dies geschieht, in-



Reparieren statt Wegwerfen

dem Wertangebote für Kunden und andere Stakeholder und/oder die gesamte Art und Weise der unternehmerischen Wertschöpfung unter der Prämisse von Nachhaltigkeitsstrategien – wie Suffizienz – neu entwickelt oder angepasst werden.

Dabei dienen Geschäftsmodellmuster als „Blaupausen“. Sie erfassen das Wissen aus Best-Practice-Lösungen systematisch und inspirieren andere zum Nach- und Mitmachen. Ein bekanntes Muster ist „Freemium“: Ein kostenloses Basisangebot wird mit einem kostenpflichtigen Premiumangebot verbunden, wie beispielsweise beim Streaming-Dienst Spotify. Das Nachhaltigkeitspendant sind ökologische oder soziale Freemium-Modelle, die unterschiedlich zahlungskräftigen Zielgruppen Zugang zu benötigten Gütern verschaffen.

Community Prosumers als Teil eines nachhaltigen Geschäftsmodells

Ein konkretes Beispiel ist die „Community Prosumption“. In der Forschung zu Degrowth stellen Bloemmen und andere eine Form von gemeinschaftlich betriebener Landwirtschaft vor, die diesem Muster entspricht. Das Geschäftsmodellmuster steht dabei in einem sozioökonomischen Kontext, in dem Bürger üblicherweise als bloße Konsumenten betrachtet werden, die das konsumieren, was Unternehmen produzieren. Vermittler wie Supermarktketten stehen zwischen ihnen. Das Problem: Diese Form der wirtschaftlichen Beziehung vermittelt kaum nicht-materielle und nicht-monetäre Formen der Wertschöpfung. Konsumenten werden von den Produktionsbedingungen entkoppelt. Produzenten stehen zudem in hartem Wettbewerb und sind anfälliger, zum Beispiel in Trockenzeiten.

Eine mögliche Lösung wäre, das Risiko mit Menschen vor Ort zu teilen: Sie zahlen einen festen jährlichen Betrag, unabhängig davon, wie erfolgreich die Produktion

ist. Darüber hinaus beteiligen sie sich an landwirtschaftlichen Arbeiten, knüpfen Beziehungen, lernen miteinander Neues und verbringen einen Teil ihrer Freizeit im Grünen. Die wirtschaftlichen Beziehungen werden diversifiziert, der monetäre Austausch wird, bis zu einem gewissen Punkt, depriorisiert. Aus Konsumenten werden „Community Prosumers“.

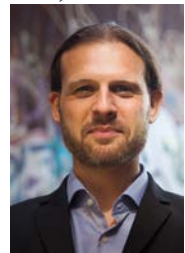
Kein Zurück zum „business as usual“

Inzwischen hat sich eine breite Wissensbasis über nachhaltige Geschäftsmodellmuster etabliert. Sie ist eine Inspirationsquelle und dient als Werkzeug für die Entwicklung besserer Geschäftsmodelle für die Zeit nach der Krise. Davon abgesehen können diese Muster bestärkend wirken, denn sie machen Expertenwissen auch für Laien zugänglich. So kann die Entwicklung von Geschäftsmodellen demokratischer und offener werden. Das Sammeln, Diskutieren und Teilen von Wissen kann außerdem dazu beitragen, unsere Wirtschaft gerechter, vielfältiger und resilienter zu machen.

Die Coronavirus-Pandemie wirft einmal mehr kritische Fragen darüber auf, wie wir kollektiv Krisen bewältigen und welche Richtung wir einschlagen möchten. Regierungen, Bildungseinrichtungen, Berater, Unternehmen und weitere gestaltende Akteure sollten darüber nachdenken, wie Volkswirtschaften und Unternehmen nach der Krise aussehen sollen – und ob wir von jenen lernen können, die bereits mit alternativen Geschäftsmodellen experimentieren. Das nötige Wissen ist verfügbar. Es muss nun in Anwendung gebracht werden.

Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund

ist Professor für Corporate Sustainability an der ESCP Business School Berlin.



Tobias Froese

ist Doktorand an der ESCP Business School in Berlin.

Der Artikel basiert auf dem Impulspapier der Autoren „Unlocking sustainable business model innovation for a post-crisis economy“. [<https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-31-EN.pdf>] Der Text war Teil der Serie „Managing a Post-Covid19 Era“ der ESCP Business School.



Siehe auch den Artikel von Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162. [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352550918300782>]

Warum Open-Source Hardware im öffentlichen Interesse liegt

FREIE TECHNOLOGIEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

Open Source Produkte wie OpenOffice und Linux sind nicht mehr wegzudenken in unserer modernen Gesellschaft. Dabei stechen nicht nur die bekannten Beispiele aus dem Softwarebereich hervor, sondern auch immer mehr Hardware-Produkte wie autonom fahrende Autos (LocalMotors), 3D-Drucker (RepRap), selbst design-te Möbel (Stykka oder Open Desk), Roboter (iCub) und alle Arten von Computern und IoT-Geräten (Raspberry Pi). Zusammen bilden sie die Kategorie Open Source Hardware (OSH).

Von Peter Bihr, Stephan Bohn und Hendrik Send

Die damit verbundenen Ideen sind so einfach wie ambitioniert. Gerade komplexe Produkte brauchen neue Formen von Innovationsprozessen, um das weltweite Know How - z.B. im Bereich Robotics - zu bündeln und schneller zu lernen. Open Source bedeutet als erstes, dass Produkte offen - also in Zusammenarbeit mit einer weltweiten Gemeinschaft von Experten, Nutzern und Unternehmen - entwickelt werden. Das so entstandene Wissen, Baupläne und Anleitungen wird wiederum als öffentliches Gut frei für jede und jeden zur Verfügung gestellt. So können Produkte durch Nutzer beeinflusst und verändert werden und, so die These, Produkte werden einfacher zu reparieren und langlebiger, weil das im Nutzen der Anwender liegt.

Hardware-Produkte können in einer idealen Welt jederzeit zum Beispiel mit 3D-Druckern oder in Makerspaces dezentral produziert werden. Wirtschaftliche Prozesse sind damit weniger abhängig von weltweiten Lieferketten und Open Source hat zudem einen Nachhaltigkeitseffekt. Open Source Hardware liegt - kurz gesagt - im zentralen Interesse von Unternehmen, Nutzern und der Gesellschaft.

Lektionen aus dem Software Bereich

Allerdings ist es nicht trivial, dieses Potenzial zu heben. Um die Entwicklung weiter zu unterstützen, ist es vor allen notwendig, aus Erfolgen und Problemen des Software- und Internetbereichs die richtigen Schlüsse zu ziehen, denn hier werden schon seit mehr als 20 Jahren Open Source Prinzipien intensiv genutzt. Jeder kennt OpenOffice, Linux und LibreOffice, aber auch große Teile der Internet-Technologie (z.B. Apache) sind Open Source und leisten einen bedeutenden Beitrag für die Vernetzung der Gesellschaft.

Allerdings zeigen im Software- und Internetbereich Unternehmen wie Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft (GAFAM-Plattformen) ebenso die Schat-

tenseiten auf. Keine Frage, all diese Unternehmen sind innovativ, aber sie haben auch deutliche Monopolisierungstendenzen, die durch starke Netzwerkeffekte entstehen. Daraus folgend resultieren nicht nur gesellschaftliche Probleme (Stichwort: Filterblasen und Meinungsfreiheit), sondern es werden zugleich innovative Alternativen behindert, wenn nicht verhindert.

Dem stehen viele positive Effekte von Open Source-Lösungen gegenüber: So können Unternehmen durch die Verwendung von Open-Source-Prinzipien den Aufwand und die Kosten zur Zusammenarbeit mit Auftragnehmern oder Partnern - also Transaktionskosten - senken, d.h. sie können die Zusammenarbeit zwischen Entwicklern und Nutzern leichter organisieren. Zusätzlich gibt es eine Vielzahl von Geschäftsmodellen, z.B. der Verkauf von professionellen Dienstleistungen, die ein frei verfügbares Angebot ergänzen - wie bei Red Hat, oder die Verwendung von Doppellizenzen wie bei der Datenbank MySQL, die privat kostenlos genutzt werden darf, aber kommerziell bezahlt werden muss.

Diese positiven Effekte beziehen sich zunächst nur auf digitale Güter, also auf Güter, die ohne nennenswerte Grenzkosten über digitale Netzwerke verteilt werden können. Von solchen digitalen Software-Gütern können unzählige perfekte Kopien angefertigt und diese wortwörtlich mit einem Klick überall auf der Welt verfügbar gemacht werden. Erst digitale Güter haben also den Siegeszug von Plattformen als ökonomische Organisationsform eingeleitet.

Dabei induzieren digitale Güter drei selbstverstärkende Effekte: Erstens kann ein digitales Gut enorme Skalierungseffekte entfalten. Einmal produziert kann es ohne Kosten immer wieder verkauft werden. Zweitens können weitere Dienstleistungen und Güter integriert werden und damit Pfadabhängigkeit und Lock-in-Effekte begünstigen. Kunden scheuen natürlich die Kosten für einen Plattformwechsel, wenn sie einmal viel Zeit und Geld in eine Plattform investiert haben. Und drittens führt eine wachsende Zahl von Nutzern eines digitalen Gutes zu Netzwerkeffekten, weil die Nutzbarkeit mit jedem neuen Nutzer steigt. Was würde es für einen Sinn machen, Plattformen wie Facebook zu nutzen, wenn man der einzige Nutzer wäre.? Diese drei Effekte wirken so stark, dass sich die GAFAM-Unternehmen - Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft - zu De-facto-Monopolen entwickelt haben, was zunehmend deutlich in Europa und ebenso in den USA kritisiert wird.

Open Source Hardware im öffentlichen Interesse

Um Open Source Hardware wirtschaftlich und gesellschaftlich erfolgreich zu machen, müssen wir allerdings die positiven Effekte übertragen. So gelten die drei genannten Effekte ähnlich wie im Softwarebereich ebenfalls für Hardware, allerdings in viel geringerem Maße. Die Grenzkosten von Hardware sind weit von Null entfernt. Wir brauchen Maschinen, Material und Arbeitskraft, um Hardware zu produzieren, wenn auch die Kosten durch Open-Source Lerneffekte ständig gesenkt werden. Darüber hinaus sind die Netzwerkeffekte geringer, weil es bisher nur eine beschränkte Zahl von Nutzern gibt. Lediglich die Lock-in-Effekte bei Hardware

sind eins zu eins mit denen von digitalen Gütern vergleichbar, was wiederum eine Monopolisierung fördert.

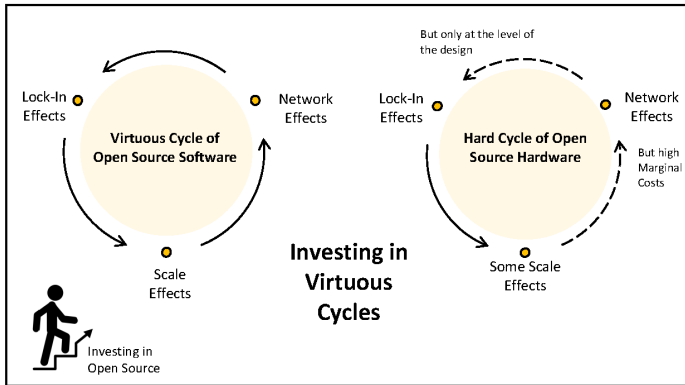


Abb. 1: Investitionen in positive Dynamiken

Hardware quelloffen zu machen, würde dagegen die positiven Effekte - also die Skalierbarkeit sowie die Netzwerkeffekte - weit über die eines klassischen Produktes hinaus steigern. Open Source bewirkt, dass kaum noch künstliche Knappheit zur Preisgestaltung genutzt werden kann, was sonst eine beliebte Strategie von Monopolisten ist. Außerdem ist die offene Produktentwicklung oft innovativer und durch die Nutzung externer offener Ressourcen können Entwicklungskosten gesenkt und Prozesse beschleunigt werden.

Zudem zeigen Krisen wie die aktuelle Pandemie, dass es im Interesse von allen ist, Open Source zu nutzen, z.B. im Fall von Beatmungsgeräten, die in vielen Ländern nicht flächendeckend vorhanden waren. Daraus folgend gab es eine Reihe von Initiativen, Open Source-Beatmungsgeräte zu entwickeln, um diese dezentral zu produzieren. So können weltweit Techniken zur Verfügung gestellt werden, die in der Lage sind, Krisen zu bewältigen. Genau wie Internet-Technologien, die Open Source und damit viel transparenter sind, muss die Gesellschaft entscheiden, welche Technologien so wichtig sind, dass sie von keinem Unternehmen und strikten Patentregeln dominiert werden dürfen.

Open Sourcing fördern

Open Source Hardware sollte nicht nur als Lizenzmodell, sondern als ein mächtiges Prinzip verstanden und behandelt werden, das in der Lage ist, Innovationsprozesse und die Produktion von Hardware zu revolutionieren und damit der Gesellschaft zu dienen. Doch anders als im Softwaresektor reichen die Prinzipien des Marktes nicht, um ein sich selbst verstärkendes Wachstum solcher Angebote zu erreichen. Stattdessen sind ein gut durchdachter Support und finanzielle Unterstützung erforderlich.

Politische Entscheidungsträger müssen verstehen, dass das „Open-Sourcing“ im Hardwarebereich wichtige gesellschaftliche Innovationen hervorbringen kann. Da Open Source im öffentlichen Interesse liegt, müssen wir die Bemühungen um Open-Sourcing von Hardware unterstützen. Dies kann in Form einer Kombination aus Schulungen für Mitarbeiter, Finanzierungen für Projekte oder professioneller Unterstützung durch Experten erfolgen. Öffentliche Einrichtungen können Open-Source Produkte bevorzugen, um Lock-in Effekte und mangelnde Transparenz zu minimieren. Darüber hinaus sind Förderer gefragt, die kommerzielle und zivilgesellschaftliche Akteure unterstützen, die sich für Open Source einsetzen.

Aus dem GAFAM-Dilemma lernen

Open-Source-Hardware ist ein wachsendes Feld ist, wenn auch nicht so prominent wie der Software-Bereich. Es ist ein viel jüngerer Konzept mit höheren Eintrittsbarrieren. Das Potenzial von Open-Source-Hardware ist jedoch enorm, und wir müssen heute Entscheidungen treffen, damit es sich entfalten kann. Darauf zu warten, dass der Markt dies löst, führt zwangsläufig zu suboptimalen Ergebnissen.

Wir müssen aus dem GAFAM-Dilemma lernen und Open Source Hardware proaktiv gestalten, um Monopolbildung zu verhindern und die Nachhaltigkeitspotenziale zu heben. Mit der Allgemeinen Datenschutzverordnung hat Europa seinen Ehrgeiz beim Schutz der Verbraucherrechte gezeigt. In ähnlicher Weise befinden wir uns an einem Punkt, an dem es möglich ist, einen politischen Rahmen für die Zukunft von Open-Source-Hardware zu schaffen, um dieses aufstrebende Feld in Richtung positiver gesellschaftlicher Auswirkungen zu lenken und die innovative Potenziale einer weltweiten Gemeinschaft von Ideen und Wissen zu heben.

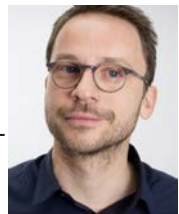
Peter Bihr

ist Geschäftsführer von The Waving Cat, einer Strategieberatungsfirma, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, neue Technologien und aktive Bürger in Einklang zu bringen.
peter@thewavingcat.com



Dr. Stephan Bohn

forscht zu neuen Technologien und Nachhaltigkeit und leitet am Humboldt-Institut für Internet und Gesellschaft das EU- geförderte Projekt „OPEN!NEXT ” (Horizont 2020).
stephan.bohn@hiig.de



Prof. Dr. Hendrik Send

ist Professor an der HTW Berlin und erforscht am Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft digitale Innovation und AI.
hendrik.send@hiig.de





Förderung verantwortungsorientierter Einstellungen und Kompetenzen CSR, TRANSFORMATION UND DIE ROLLE DER PERSONALENTWICKLUNG

Nachhaltigkeit, Verantwortung, CSR, Transformation werden immer klarer als zentrale Forderungen an Unternehmen und Entscheidungsträgerinnen und -träger formuliert. Aber was bedeutet das für die Personalentwicklung in den Unternehmen und für ihre Akteure? Wie können Unternehmen verantwortliches Handeln (CSR) und Transformationsprozesse durch Maßnahmen der Personalentwicklung unterstützen?

Von Ulrich Wiek

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln fällt nicht vom Himmel; für solches Verhalten braucht es neben dem Dürfen (oder Müssen) auch ein Wollen, Können, Wissen – und deshalb kommt hier die Personalentwicklung mit ins Spiel. Als Personalentwicklerinnen und -entwickler sollten wir uns aktuell folgende Fragen stellen: Wie bewusst sind uns neue rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen? Wie kompetent sind wir in Fragen der CSR, Nachhaltigkeit und Transformation? Nicht nur Unternehmensleitungen, Rechtsabteilungen, Controllerinnen

und Controller, sondern auch Personal- und Organisationsentwicklerinnen und -entwickler können zukünftig an diesen Themen nicht mehr vorbeigehen. Warum?

CSR und Transformation sind Themen für die Personalentwicklung

Wenn Unternehmen zu Verantwortung und Nachhaltigkeit rechtlich verpflichtet werden und sich dieses Engagement für sie in Zukunft auch lohnen wird, dann stellt sich die Frage: Was sind die Voraussetzungen, damit nicht nur die Bedeutung von CSR erkannt, sondern Verantwortung und Transformation im Unternehmensalltag gelebt und umgesetzt werden kann? Es zeichnet sich ab, dass CSR in den Unternehmen nur dann stärker gelebt wird, wenn neben dem rechtlich-politischen Handlungsdruck und den positiven Anreizen auch die notwendigen Einstellungen („mindset“), Fähigkeiten und Kompetenzen („Skills“) vorhanden bzw. gestärkt werden. Gelebte Unternehmensverantwortung und unternehmerische Transformation im Sinne einer substanziellen Neuausrichtung setzen menschliche Einsicht, Motivation und Kompetenz voraus. Diese Voraussetzung betrifft das klassische Aufgabenfeld der Personalentwicklung, die per Definition menschliche Entwicklungsprozesse initiieren und unterstützen soll. Zur CSR eines Unternehmens gehört deshalb auch, dass sich die Personalentwicklung dieser Verantwortung stellt, CSR zu einem zentralen Thema macht und sich dies in Budgets und konkreten Angeboten und Maßnahmen widerspiegelt.

Personal- und Organisationsentwicklung als Treiber für CSR

Um sich wiederum die Bedeutung der Personalentwicklung für CSR klar zu machen, hilft ein Blick auf die zentralen Herausforderungen und die sich abzeichnenden Lösungsansätze. Auch wenn es entsprechende Interessengruppen aus der Unternehmenswelt der Digitalisierung und Technik gerne anders darstellen: Wir haben weniger ein Technik-Problem als vielmehr ein Verhaltens-Problem. Die wichtigsten Herausforderungen - wie zum Beispiel Umweltzerstörung, Klimakrise, soziale Ungerechtigkeiten, Akzeptanzkrise des Wirtschaftssystems, Skandale und unverantwortliches Handeln, Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle - werden wir nicht nur mit neuen Technologien und digitalisierten Prozessen lösen. Es braucht vor allem andere Werte-Priorisierungen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Das Umsetzen von CSR und Transformation erfordert deshalb besondere Unterstützung durch die Personal- und Organisationsentwicklung - im Sinne einer Kulturtransformation.

Dies wiederum ist eine große Chance für die Akteure in der Personalentwicklung, sich hier zu profilieren und das eigene Standing als wichtiger strategischer und operativer Partner der Unternehmensleitung und als Treiber einer zukunftsfähigen Transformation zu stärken. Dabei ist es wichtig festzuhalten: Wir sollten Personal- und Organisationsentwicklung immer zusammendenken; für eine echte Transformation brauchen wir beide Perspektiven – die Menschen und die Organisation.

Ansätze und Methoden

Der Ausgangspunkt ist eine Neuausrichtung des Selbstverständnisses: Personalentwicklung sollte sich stärker für (Persönlichkeits-)Bildung zuständig fühlen. CSR braucht im humanistischen Sinne gebildete Menschen, die sowohl über fachbezogene Ausführungskompetenzen verfügen als auch über verantwortungsorientierte Werte-Priorisierungen und ethische Kompetenzen: Wie verhalte ich mich in beruflichen Situationen verantwortungsvoll, fair und nachhaltig? Um hier Zukunftsfähigkeit zu unterstützen, sollte Personalentwicklung ihre Inhalte, ihre Einbettung in die Unternehmenskultur und ihre konkreten Methoden auch auf diese Fragestellung ausrichten. Fangen wir mit den Inhalten an:

CSR lebt von Werten und ethischen Kompetenzen

Warum sprechen wir im Zusammenhang mit CSR häufig auch gleich von Transformation? Weil kleine „Kurskorrekturen“ nicht reichen werden und es deshalb grundlegend andere Einstellungen und Kompetenzen braucht als bisher gedacht – bei Unternehmensleitungen, Führungskräften, Mitarbeitenden, Kund:innen und Kunden sowie Lieferantinnen und Lieferanten.

In der Diskussion um Zukunftsfähigkeit und „Future Skills“ beobachten wir leider eine starke Fokussierung auf technische und digitale Kompetenzen. Es wird viel über Digitalisierung gesprochen und zu wenig gesehen, dass unsere Einstellungen und unsere ethischen Kompetenzen das Fundament für zukunftsfähige Geschäftsmodelle darstellen.

Wir sprechen seit einigen Jahren intensiv über Change – aber was soll sich ändern und worin sollen wir uns ändern? Veränderungsbereitschaft sollten wir nicht nur auf das Erlernen der sogenannten Hard Skills beziehen, sondern viel stärker auf die „Soft Skills“. Hier haben wir einen enormen Entwicklungsbedarf. Die „Soft Skills“ werden zunehmend zu den „Hard Facts“ - und deshalb sollten wir uns auch von dem unwichtig wirkenden Begriff der „Soft Skills“ verabschieden. Persönliche Sozialkompetenzen und Werte wie Verantwortung, Fairness, Empathie, Solidarität, Kritikfähigkeit, Kooperation, Kollaboration sind keine „nice to have“; sie entscheiden zukünftig maßgeblich mit über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden. Der Erfolg von Menschen und Organisationen wird stark davon abhängen, ob sie neben ihrer ökonomischen auch ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden können. Wenn sich breite Mehrheiten an Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden kritisch zu der Verantwortung und ethischen Kompetenz von Unternehmen(-leitungen) und Führungskräften äußern, offenbart dies dringenden Entwicklungsbedarf – auch hinsichtlich unseres Wissens, zum Beispiel in Bezug auf globale Zusammenhänge.

Ein Ansatz für die Personalentwicklung stellt deshalb das mittlerweile umfangreich ausgearbeitete Konzept der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) dar.

BNE ... ein Thema für Unternehmen?!

Es wäre interessant zu erfahren, in wie vielen unternehmerischen Weiterbildungsprogrammen es Angebote zu diesem Thema gibt und in welchem Umfang sich Personalentwicklerinnen und -entwickler zurzeit mit diesem Thema beschäftigen. Verglichen mit anderen Themen scheint sich jedenfalls das Thema BNE in der unternehmerischen Personalentwicklung (außerhalb der Berufsausbildung) noch in einer Art Dornröschenschlaf zu befinden.

Es ist sehr positiv, dass die BNE-Angebote für Kinder und Jugendliche in Kitas und Schulen deutlich intensiviert wurden. Gleichzeitig sollten wir Personalentwicklerinnen und -entwickler aber überdenken, warum dieses Thema in der unternehmerischen Weiterbildung für Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte bisher kaum angekommen sind. Themen wie Fairness, Solidarität und Verantwortung gegenüber anderen Stakeholdern als den Inhaber-innen und Inhabern, Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden werden bis heute sicherlich eher vernachlässigt. Es lohnt sich zukünftig, das diesbezüglich bestehende Angebot an Methoden und Schulungsmaterialien für die betriebliche Weiterbildung auszuwerten und zu nutzen.

CSR braucht eine verantwortungsorientierte Unternehmenskultur

Die Personal- und Organisationsentwicklung sollte vor dem Hintergrund der (zukünftigen) rechtlichen Verpflichtungen einen Check-Up der Unternehmenskultur vornehmen: Wo und wie wird in der Organisation nachhaltiges, faires und verantwortungsvolles Verhalten erschwert, behindert oder gar unmöglich gemacht? Wo und wie wird es gefördert? Instrumente wie Unternehmensleitbild (Mission, Vision, Ziele), Unternehmenswerte, Verhaltens- und Führungsgrundsätze sowie Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Anreizsysteme sollten wir zeitnah überprüfen. Spiegeln sich in diesen Instrumenten die CSR-Anforderungen in ausreichendem Maße wider?

Methoden-Mix und Budget der Personalentwicklung

Die Entwicklung der CSR-Kompetenz eines Unternehmens braucht zukünftig eine andere Dimension – im Umfang und in den Methoden. Einmalige kurze Schulungsveranstaltungen zu allgemeinen Sozialkompetenzen oder Compliance-Themen bleiben eher Aktionismus – und wirken dann wie Alibi-Veranstaltungen. Wir wissen heute zum Beispiel, dass standardisierte Compliance-Schulungen von den Teilnehmenden als weitgehend wirkungslos erachtet werden, insbesondere in der E-Learning-Variante (Gallup-Studie 2017 „The Real Future of Work“). Sinnvoller sind regelmäßige(!) dialogische Formen, in denen echte Reflexions- und Interaktionsprozesse angeregt werden. Hierfür braucht es allerdings Zeit und letztlich auch Geld. Das jeweilige Budget für CSR-bezogene Weiterbildungsmaßnahmen offenbart insofern, welchen Stellenwert CSR im Unternehmen wirklich besitzt.

Eine regelmäßige Auseinandersetzung mit diesen Themen ist auch deshalb notwendig, weil wir bei der Kompetenzentwicklung für CSR häufig vor der Herausforderung stehen, nicht nur Neues zu lernen, sondern erst einmal Altes zu verlernen – und das ist eben sehr viel schwieriger und dauert länger. Wir werden gemeinsam unsere Komfortzone verlassen und gewohnte Denk- und Verhaltensmuster „entlernen“ müssen, um anschließend neue, noch stärker verantwortungsorientierte Verhaltensweisen erlernen zu können.

Dafür braucht es einen Methoden-Mix. Wir sollten die Gesamtheit der möglichen Ansätze und Methoden nutzen: von formaler Bildung (Ausbildung und Studium) über einzelne Entwicklungsmaßnahmen (Workshops, Trainings, ...) oder umfangreichere Programme (Corporate Volunteering, Organizational Learning, ...) bis zum informellen Learning on the job (durch Vorbilder, Feedback, ...).

Am dringlichsten erscheint jedoch zunächst eines: Wir sollten CSR zu einem zentralen Personalentwicklungs-Thema machen. Wir sollten sehr viel häufiger und intensiver darüber sprechen, welche Verantwortung Unternehmen und Mitarbeitende gegenüber denjenigen haben, die von unseren Entscheidungen betroffen (benachteiligt) sein werden, einschließlich der Umwelt und der Tierwelt. Wir stehen vor einer notwendigen Transformation – und Transformationen haben auch etwas Disruptives. Für einen gemütlichen und bequemen Weg im Sinne einer längeren Evolution fehlt uns angesichts der Krisen nachgewiesenermaßen die Zeit. Die Personalentwicklung kann maßgeblich dazu beitragen, dass wir als Unternehmensleitungen, Führungskräfte und Mitarbeitende mit gutem Gefühl sicher damit umgehen können.

Dr. Ulrich Wiek

hat Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungswissenschaften studiert, ist seit 20 Jahren selbständiger Berater für Personal- und Organisationsentwicklung und zertifizierter Fairness-Coach, CSR-Manager (IHK Nürnberg) und GWÖ-Berater (Gemeinwohl-Ökonomie).

info@ulrichwiek.de



Konsequenzen für Führungskräfte und Organisationen

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG IN TRANSITIONSPROZESSEN

CSR ist mehr als ein schicker business case, der per Beschlussfassung einer Geschäftsleitung initiiert und zur Umsetzung freigegeben wird. CSR beinhaltet vielmehr einen zum Teil recht langwierigen Transformationsprozess, der mit organisationalen und sozialen Lernvorgängen einhergeht. Wie bei allen Change-Management-Prozessen ist die Qualität der Führung dabei von entscheidender Bedeutung. Dieser Beitrag geht der Frage nach, inwieweit transformationale Führung zur CSR-Implementierung beitragen kann. Dazu werden die Rolle von Werten und Konsequenzen für Führungskräfte näher beleuchtet.

Von James Bruton

Transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale und transformationale Führung beschreiben zwei grundlegende Führungsstile (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 2000; Burns, 1978). Transaktionale Führung basiert auf einem Austauschverhältnis zwischen Führendem und Geführtem im Sinne eines Interessenausgleichs auf beiden Seiten. Somit versuchen transaktionale Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen, indem sie vereinbartes Verhalten belohnen (management by objectives) und von Vereinbarungen abweichendes Verhalten durch korrektive Maßnahmen abstellen (management by exception). Im Vordergrund steht die extrinsische Motivation der Mitarbeiter.

Dagegen erfolgt bei der transformationalen Führung die Beeinflussung der Mitarbeiter über die Entwicklung und Kommunikation einer kollektiven Vision, die sie durch Inspiration veranlassen soll, sich über ihre eigenen Interessen hinaus mit den Interessen ihres Teams und der Organisation als Ganzer zu identifizieren. Damit soll ihre intrinsische Motivation gefördert und so ihre Arbeitsleistung gesteigert werden. Bedeutsame Merkmale der transformationalen Führung sind die Vorbildfunktion der Führungsperson durch Ausstrahlung von Integrität, die inspirierende Motivation, die intellektuelle Anregung der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie ihre Unterstützung, um individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und Selbstvertrauen zu entwickeln (Führungsperson als Berater, Coach und Vater- bzw. Mutterfigur). Diese Aspekte sind im Arbeitssetting grundsätzlich erlernbar bzw. können gezielt trainiert werden. Wir werden noch sehen, dass dies allein nicht ausreicht, um eine transformationale Führungskraft optimal zu formen.

Beide Führungsstile ergänzen sich und werden von der Führungsperson nach



den Erfordernissen der Führungssituation unterschiedlich eingesetzt. Wenn es um Change-Management geht, zu dem auch die Einführung und Umsetzung einer CSR-Strategie gehören, scheinen auf den ersten Blick die Vorteile der transformationalen Führung auf der Hand zu liegen.

Transformationale Führung und CSR

Dieser intuitive Schluss wird durch Studien gestützt, wenngleich die Beziehung etwas komplexer ist. So konnten Alshihaba und Atan (2020) kürzlich zeigen, dass CSR als abhängige Variable durch die unabhängige Variable transformationale Führung signifikant beeinflusst wird. Als Mediator des Zusammenhanges identifizierten die Autoren „Organisation Citizenship Behaviour“ (OCB), d.h. das freiwillige, individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder in der Arbeitsumgebung zugunsten eines Teams oder einer Organisation insgesamt. Beispiele für OCB sind Gewissenhaftigkeit, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft oder die Teilhabe am öffentlichen Organisationsleben. Nach Goswami et al. (2018) entspringt OCB der sozialen

Identifikation mit und dem Commitment an die Organisation, wobei diese Beziehung durch die transformationale Führung moderiert wird. Anders ausgedrückt: Der OCB-Wert tendiert ohne transformationale Führung gegen Null.

Eine weitere Studie (Besieux et al., 2015) modellierte eine Beziehung zwischen transformationaler Führung und Mitarbeiterengagement und erklärte sie durch die von den Mitarbeitern wahrgenommene CSR. Demzufolge könnten Organisationen das Engagement der Belegschaft steigern, indem sie den Fokus auf transformationale Führung als Katalysator legen.

Schließlich zeigten Veríssimo und Lacerda (2015), dass die Integrität der Führungsperson ein Prädiktor für CSR ist, wobei diese Beziehung durch transformationale Führung erklärt wird. Zuvor hatten Groves und LaRocca (2011) nachgewiesen, dass die transformationale Führungskraft eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu CSR bewirkt, wenn sie prinzipienorientierten Werten entsprechend handelt.

Die Rolle von Werten

Werte lassen sich am besten als Systeme begreifen, denn sie existieren nicht einzeln. Ein Wertesystem stellt eine stabile Rangordnung von Präferenzen über spezifische Verhaltensweisen dar, mit der Tendenz, das entsprechende Verhalten auszulösen (Rockeach, 1973). Beispiele für Werte, die bei transformationaler Führung eine hohe Priorisierung erfahren, sind Großzügigkeit/Toleranz, Ehrlichkeit und Verantwortung (Mulla & Krishnan, 2011). Beispielsweise werden sich Menschen, für die großzügig zu sein wichtig ist, in der Regel auch großzügig verhalten. Werte sind stabil, d.h. dauerhaft, weil sie sich – anders als etwa Gedanken oder Gefühle – nicht leicht ändern. Mit anderen Worten sind sie Ausdruck dessen, was uns wirklich wichtig ist. Mit diesem Wissen können wir sagen: X ist wichtiger als Y ist wichtiger als Z. Die Werte der Führungsperson korrelieren positiv mit transformationaler Führung, die ihrerseits positiv mit den Werten der Mitarbeiter in Wechselbeziehung steht, wobei sich diese Beziehungen mit der Zeit jeweils verstärken (Mulla & Krishnan, 2011).

Jeder Mensch und jede Organisation hat – bewusst oder unbewusst – ein bestimmtes Werteprofil. Probleme ergeben sich, wenn aufgrund einer Voreingenommenheit in Bezug auf soziale Erwünschtheit eine Organisation gesellschaftliche Werte zu ihren eigenen erklärt, obwohl ihr Wertesystem in Wirklichkeit eine andere Priorisierung aufweist und beide Systeme somit disrudent sind. Die Organisation wird ihr Verhalten jedoch mit großer Wahrscheinlichkeit nach den ureigenen Werten ausrichten. Auf diese Weise entsteht ein Konflikt zwischen den verkündeten Werten und dem tatsächlichen Handeln, der von Mitarbeitern und einer breiteren Öffentlichkeit gleichermaßen wahrgenommen wird. Die entsprechende CSR-Strategie löst in der Folge Skepsis aus und wird bestenfalls nicht ernstgenommen. Ein solcher Umstand macht es Führungskräften schwer, ihrer Aufgabe gerecht zu werden.

Individuelle Entwicklung von Führungskräften

Organisationen können die für eine transformationale Führung notwendigen Führungsqualitäten durch geeignete Entwicklungs- und Schulungsmaßnahmen fördern – die Arbeit an den Werten bleibt jedoch Aufgabe der Führungskraft selbst. Werte sind zwar stabil, aber nicht unveränderlich. Ihre Stabilität ergibt sich aus der Verstrickung mit den eigenen Gedanken und Gefühlen und der Verschmelzung mit einem Selbstkonzept (für eine ausführliche Darstellung, siehe Bruton, 2019).

Gezieltes Coaching kann einen Weg aus solchen Verstrickungen weisen, denn erfahrungsgemäß sind vielen Führungskräften die eigenen Werte nicht unmittelbar zugänglich. Stattdessen nennen sie organisationale oder gesellschaftliche Werte bzw. verwechseln Werte mit Zielen. Im Coachingprozess kann die Führungsperson lernen, diejenigen Werte bewusst zu wählen, die sie als sinnstiftend für ihr Leben erkennt. Sie kann sich mit diesen Werten auseinandersetzen und lernen, Verhaltensänderungen mit ihnen zu verbinden. Das Ergebnis ist eine zuverlässige Orientierung sowie eine Verbesserung der psychologischen Flexibilität, die eine stressfreiere und effektivere Bewältigung der Führungsaufgabe bewirken.

Prof. Dr. James Bruton

lehrt Wirtschaftsethik mit dem Schwerpunkt CSR an der Europa-Universität Flensburg und bietet (Online-) Coaching für Führungskräfte an. james.bruton@online.de



Literatur

- Ashihabat, K. & Atan T. (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example/Jordan. *Sustainability*, 12(10), 4248.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L. & Euwema, M. C. (2015). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249–271.
- Bruton, J. (2019). Flexible Führung und Integrität. Was können wir von der ACT lernen? *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20(1), 79–90.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Goswami, A., O'Brien, K. E., Dawson, K. M. & Hardiman, M. E. (2018). Mechanisms of Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Ethics & Behavior*, 28(8), 644–661.
- Groves, K. S. & LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 511–528.
- Mulla, Z. R. & Krishnan, V. R. (2011). Transformational Leadership: Do the Leader's Morals Matter and Do the Follower's Morals Change? *Journal of Human Values*, 17(2), 129–143.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Veríssimo, J. M. C. & Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 34–51.

Zeitarbeit

EINE BRANCHE ZWISCHEN MINDESTLOHN UND NEW WORK

Wenn von der Zukunft der Arbeit die Rede ist, dann sind damit meist Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, neue Organisationsformen, Teilhabe sowie Diversität und Digitalisierung verbunden. New Work verspricht eine schöne neue Arbeitswelt, in der vor allem die persönliche Entfaltung und Wertschätzung im Mittelpunkt steht. Auf der anderen Seite existieren prekäre Arbeitsverhältnisse, in denen die Betroffenen kaum von ihrer Arbeit leben können. In diesem Spannungsfeld sucht die Zeitarbeitsbranche nach einer Strategie für die Zukunft.

Von Thomas Feldhaus

Mittwoch, der 17. Juni 2020, war ein Tag, an den man sich nicht nur in Rheda-Wiedenbrück noch lange erinnern wird und der Auslöser für eine erneute Debatte um bestimmte Formen ausbeuterischer Arbeit war. In einem Schlachthof der Firma Tönnies wurde der bis dahin europaweit größte Ausbruch von Infektionen mit dem neuartigen Corona-Virus festgestellt. Bei vier von fünf der zuerst getesteten Mitarbeitern war der Befund positiv. Der Schlachthof musste sofort seine Arbeit einstellen und die gesamte Belegschaft testen lassen. Am Ende hatten sich 1413 Menschen mit dem Covid-19-Virus infiziert und wurden in Quarantäne geschickt.

Ein Auslöser für diesen Corona-Hotspot war die Umluft-Kühlanlage, die für eine ungehinderte Verbreitung der Viren sorgte. In den kommenden Wochen und Monaten traten immer neue Fälle in Schlachthöfen auf, nicht nur bei Tönnies in Rheda-Wiedenbrück, sondern in ganz Europa. Schlachthöfe so umzubauen, dass sie kein Ort ungehinderter Ausbreitung von Krankheitserregern sind, war eine der ersten Aufgaben, denen sich Betreiber und Politik stellen mussten. Doch die eigentlichen Herausforderungen lagen woanders.

Ausbeuterische Formen der Beschäftigung in vielen Bereichen

Die Vorfälle in den Schlachthöfen haben ein Schlaglicht auf Beschäftigungsformen geworfen, die in Europa weit verbreitet und zudem für unser wirtschaftliches und gesellschaftliches Zusammenleben von großer Bedeutung sind. Schlachthöfe sind nur ein Beispiel für ausbeuterische Formen der Arbeit, die auch in anderen Bereichen der Landwirtschaft zu finden sind - und überall dort, wo wichtige Arbeit gemacht wird, aber nur geringe Löhne gezahlt werden.

Wirklich überraschend waren diese Ereignisse nicht. Schon lange sind problematische Beschäftigungsformen in zahlreichen Wirtschaftszweigen bekannt. Aber frei nach Bertholds Brechts Zitat aus der Dreigroschenoper „...die im Dunkeln sieht man nicht“, fehlte der politische Wille daran etwas zu ändern. Ausbeutbare



Arbeitsbedingungen, überfüllte Unterkünfte, Arbeitstage, die bis zu 16 Stunden dauern und dennoch nur zu niedrigen Löhnen führen und durch illegale Lohnabzüge noch weiter reduziert werden, sind nur einige Ungerechtigkeiten, die der Europäische Verband der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT) in einem Bericht (Covid-19 outbreaks in slaughterhouses and meat processing plants) über fleischverarbeitende Betriebe in Europa aufführt.

Hinzu kommen eine Perspektivlosigkeit und andauernde Arbeitsplatzunsicherheit. „Die Covid-19-Pandemie hat einem breiteren Publikum Probleme aufgedeckt, die EFFAT und seine Mitgliedsorganisationen seit vielen Jahren an die EU-Institutionen und die nationalen Regierungen richten“, sagte EFFAT-Generalsekretär Kristjan Bragason und hoffte, dass die Politik nun gewillt sei, für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen - mit Mindestlöhnen und Tarifverträgen. Vor allem das in Deutschland nahezu perfekt organisierte System mit Subunternehmen sei für die prekären Verhältnisse verantwortlich, und zwar über die Landesgrenzen hinaus.

Ausbeutung Made in Germany – Aber es geht auch anders

In den vergangenen Jahren hat die Politik immer wieder versucht, den Schlupflöchern der Branche zu begegnen und das Geschäft mit der Ausbeutung zu erschweren. Dazu wurde beispielsweise die Fleischindustrie in das Entsendegesetz aufgenommen, damit die Arbeiter nach den hiesigen Standards inklusive Mindestlohn beschäftigt werden mussten und nicht mehr die Bedingungen ihres Heimatlands galten. Eine freiwillige Selbstverpflichtung der Branche sollte zudem dafür sorgen, Beschäftigte nur noch nach deutschem Arbeitsrecht zu beschäftigen.

2017 sorgte das Gesetz zum Schutz der Arbeitnehmerrechte in der Fleischwirtschaft für eine weitere Verschärfung und enthielt unter anderem das Verbot, die Kosten für Arbeitsmittel vom Lohn abzuziehen; mit diesem Trick hatten die Betriebe bis dato versucht, den Mindestlohn zu umgehen.

Gebracht haben diese Maßnahmen wenig, unter anderem weil sie schwer zu kontrollieren und Verantwortlichkeiten durch aneinandergereihte Subunternehmen kaum auszumachen sind. Dieses Modell „Made in Germany“ wird inzwischen europaweit kopiert und hat dadurch die Bedingungen für die Beschäftigten noch mal verschärft.

Dass es auch anders geht, zeigen beispielsweise die nordischen Länder Dänemark und Schweden, in denen die Arbeiter in der Fleischindustrie bis zu 27 Euro in der Stunde verdienen können, egal aus welchem Land sie kommen. Die Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften regeln zudem eine ordentliche Unterbringung und die Regierung sorgt für eine vollumfängliche soziale Absicherung. In Summe sind die Arbeitskosten in Dänemark mit rund 69.000 Euro fast doppelt so hoch wie in Deutschland mit weniger als 32.000 Euro. Damit hat sich Deutschland seine Rolle als bedeutender Fleischexporteur erwirtschaftet und neben Arbeitnehmerrechten auch noch den Tierschutz verkauft.

Vielleicht ist Skandinavien ein Vorbild für die deutsche Politik. Auf jeden Fall kündigte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil unmittelbar nach den Vorfällen in Rheda-Wiedenbrück an, nun endgültig in der Branche aufräumen zu wollen. Inzwischen verabschiedete der Bundestag das Arbeitsschutzkontrollgesetz und verbot darin unter anderem ab dem 1. April 2021 den Einsatz von Leiharbeitern in der Fleischindustrie grundsätzlich. Allerdings gilt in den ersten drei Jahren eine Ausnahme, um eventuelle Auftragsspitzen abfedern zu können. Dafür kann in einem Tarifvertrag der Einsatz von Leiharbeitern festgelegt werden, für die dann vom ersten Tag an der gleiche Lohn wie für die Stammbeslegschaft gezahlt wird und deren Einsatz vier Monate nicht überschreiten darf. Zudem dürfen im Jahresmittel nicht mehr als acht Prozent der Beslegschaft aus Leiharbeitern bestehen. Davon ausgenommen sind handwerkliche Betriebe, die nicht mehr als 49 Mitarbeiter beschäftigen.

Imageschaden mit weitreichenden Konsequenzen

Die Vorfälle rund um die fleischverarbeitende Industrie bringen eine ganze Branche in Misskredit, die seit einigen Jahren versucht, Verantwortung zu thematisieren, die Fehlentwicklungen, die nicht zuletzt durch politische Entscheidungen entstehen, zu beseitigen - und insgesamt die Rolle eines „ganz normalen Unternehmertums“ zu vermitteln. Nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit waren im Jahr 2020 durchschnittlich 781.000 Leiharbeiternehmer und Leiharbeiternehmerinnen in Deutschland sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Hinzu kommen noch etwa 108.000 geringfügig Beschäftigte. Damit sind rund 2,2 Prozent aller Arbeitnehmer

und Arbeitnehmerinnen in Deutschland in der Zeitarbeitsbranche tätig, ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr.

Um die Herausforderungen der Branche zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Tätigkeitsfelder und Qualifikationen der Mitarbeiter. Mit einem Anteil von 38 Prozent werden Zeitarbeitskräfte immer noch zu einem großen Teil in der Produktion eingesetzt, auch wenn dieser Bereich seit vielen Jahren rückläufig ist. Und zwar zugunsten des Dienstleistungssektors, in dem rund 34 Prozent der Kräfte eingesetzt werden. Mit 15 Prozent rangieren die sogenannten personenbezogenen Dienstleistungen, zu denen beispielsweise die Pflegeberufe zählen, auf dem dritten Platz. Deutlich abgeschlagen sind Zeitarbeitsverhältnisse im kaufmännischen Bereich und in der Informationstechnologie. Diese Verteilung korrespondiert in umgekehrter Reihenfolge mit der Qualifikation, denn der Anteil an Experten mit einem akademischen Abschluss bildet bislang die kleinste Gruppe der Zeitarbeiter.

Doch das könnte sich in Zukunft ändern, denn die fortschreitende Digitalisierung reformiert Arbeitsprozesse und damit die Anforderungen an qualifiziertes Personal. Zwar ist die klassische Arbeitnehmerüberlassung eines der wichtigsten Geschäftsfelder der Personaldienstleister und wird es erst mal bleiben, insbesondere in der Logistik und im Gesundheitswesen. Neue Geschäftsbereiche wie etwa Interimsmanagement, Projektgeschäfte und Personalvermittlung werden zukünftig eine immer größere Rolle für die etablierten Zeitarbeitsunternehmen spielen, wie eine aktuelle Lündendonk-Umfrage zeigt. Der Bedarf an flexibel einsetzbarem Personal ist hoch und setzt damit Impulse für neue Geschäftsmodelle. Dabei kommen die Unternehmen durchaus zu kreativen Lösungen, denn inzwischen ist selbst der temporäre Einsatz von Kollege Roboter im Rahmen der Zeitarbeit möglich.

Arbeitgeberattraktivität als Wettbewerbskriterium

Für die Zeitarbeitsbranche bedeuten die Trends am Arbeitsmarkt große Herausforderungen. Sie müssen auch in Zukunft marktgerechte Dienstleistungen anbieten können, um den Bedarf der Wirtschaft nach Zeitarbeitskräften zu befriedigen. Sie befinden sich aber ebenso im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, die ihrerseits hohe Ansprüche an ihren zukünftigen Arbeitgeber stellen. Arbeitgeberattraktivität wird damit auch für Zeitarbeitsunternehmen bei der Personalakquise zum wettbewerbsentscheidenden Kriterium. Entsprechend versuchen die großen Anbieter wie Randstadt, Adecco oder Manpower, über eine CSR-Strategie ihre Attraktivität zu erhalten bzw. zu steigern. In ihren Nachhaltigkeitsberichten haben die Unternehmen folglich auch Themen, wie Qualifizierung, Diversität, Inklusion und Vereinbarkeit als wesentliche Handlungsfelder bestimmt, Themen wie sie auch im Ethik-Kodex des Branchenverbandes iGZ formuliert sind.

Dass die Branche einen relevanten gesellschaftlichen Beitrag leisten kann, hat sich bei der Integration Geflüchteter gezeigt. Oft war die Zeitarbeit der Einstieg in eine Beschäftigungsmöglichkeit und der Anfang einer beruflichen Integration durch

Qualifikation und gleichberechtigter Teilhabe. Das Unternehmen Social Bee hat daraus sogar ein gemeinnütziges Zeitarbeit-Modell entwickelt und sich ganz auf die Integration spezialisiert. Es könnte eine Blaupause für andere Unternehmen sein, denn was das Münchner Startup leistet, geht weit über die eigentliche Arbeitnehmerüberlassung hinaus. Social Bee versucht den Unternehmenskunden die Integrationsleistung weitgehend abzunehmen und ihnen motivierte und qualifizierte Kandidaten vorzustellen. Dadurch werden in den Unternehmen Einstiegshindernisse abgebaut und den Geflüchteten neue Türen geöffnet. Im Idealfall finden beide Parteien auch für ein längeres Engagement zusammen. Das klappt tatsächlich in über 80 Prozent der Fälle.

Doch oft werden die positiven Aspekte der Zeitarbeit von den negativen Auswüchsen überschattet und beschädigen damit nicht nur das Image der Branche, sondern erschweren auch deren Anpassung an zukünftige Herausforderungen. Equal Payment und die Höchstüberlassungsdauer sind zwei Aspekte, die immer wieder im Fokus politischer Regulierung stehen. Sie helfen geringer qualifizierten Zeitarbeitern, blockieren aber oftmals die Möglichkeiten, Zeitarbeit für höher qualifizierte Beschäftigte interessant zu machen. So steht die Branche auch in den kommenden Jahren vor ihrer größten Aufgabe und muss ganzheitliche Geschäftsmodelle entwickeln, die den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung tragen, gleichzeitig, aber wichtige gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends aufnehmen.

Thomas Feldhaus

ist freier Wirtschaftsjournalist und lebt in Norden.
feldhaus@diewirtschaftsredaktion.com





Mitglieder der CSR-Projektgruppe bei einem Arbeitstreffen. Vorne: Die Leiter der Projektgruppe Petra Eisen (Bundesvorstand) und Werner Stolz (Hauptgeschäftsführer); Foto: iGZ e.V.

Leitfaden „Zeitarbeit mit Verantwortung“ SOZIALE VERANTWORTUNG BEI ARBEITNEHMERÜBERLASSUNG IM MITTELPUNKT

Die Zeitarbeitsbranche ist weitgehend in zwei Verbänden organisiert: dem Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (BAP) und dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ), wobei der BAP insbesondere die großen und der iGZ kleine und mittlere Personaldienstleister vertritt. Der iGZ hat sich wiederholt zu CSR-Themen positioniert und trägt die Auseinandersetzung damit in seine Mitgliedschaft hinein. Im Jahr 2020 erschien dazu der Leitfaden „Zeitarbeit mit Verantwortung“. Jenny Rohlmann ist CSR-Beauftragte des iGZ und für Strategisches Marketing verantwortlich. Für das CSR MAGAZIN fragte Achim Halfmann sie nach den Erfahrungen mit dem Leitfaden.

CSR MAGAZIN: Was gab den Anlass für die Entwicklung Ihres Leitfadens „Zeitarbeit mit Verantwortung“?

Dr. Jenny Rohlmann: Um die Verbandsvision „Wählen, nutzen, wertschätzen: Zeitarbeit ist ein attraktives

Beschäftigungsverhältnis.“ voranzutreiben, hat der iGZ das Thema CSR als Mission auf seine Agenda gesetzt. Schon 2012 haben sich seine Mitgliedsunternehmen mit dem Ethik-Kodex zu einer fairen und respektvollen Zeitarbeit verpflichtet. Er wurde auf

Beschluss der Mitgliederversammlung 2020 um das CSR-Engagement ergänzt. Der CSR-Leitfaden „Zeitarbeit mit Verantwortung“ ist die Auftaktveröffentlichung, mit der wir unseren Mitgliedern das Thema CSR nahebringen und den Mehrwert für alle Beteiligten erläutern. Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ soll der Leitfaden motivieren, die eigene unternehmerische Verantwortung stärker zu kommunizieren. Zeitarbeitsunternehmen übernehmen längst vielfältige Verantwortung, dokumentieren das aber noch zu wenig.

Gegenwärtig erarbeitet der Verband einen CSR-Musterbericht, der bei Bedarf von seinen Mitgliedern als Grundlage für ihre individuellen Reports genutzt werden kann. Mit dem Leitfaden kommt der iGZ selbst wiederum seiner verbandlichen Verantwortung nach, seine Mitgliedsunternehmen bei ihrer Positionierung als attraktive Arbeitgeber bestmöglich zu unterstützen.

Wie sehen Ihre ersten Erfahrungen mit der Akzeptanz und Umsetzung des Leitfadens in Ihrem Verband aus?

Der Leitfaden stößt genauso wie unsere anderen CSR-Hilfestellungen wie z.B. Workshops und Webinare auf positive Resonanz. Verständlicherweise steht das Thema CSR in der aktuellen Pandemie bei den iGZ-Mitgliedern nicht an erster Stelle.

Aber ein zunehmendes Interesse wird deutlich und ich bekomme immer häufiger konkrete Anfragen danach, wie man CSR im eigenen Unternehmen angehen kann.

Einige Mitglieder haben sich auf Anregung unseres Leitfadens trotz dieser schwierigen Situation schon auf den Weg gemacht und eigene kleine CSR-Berichte veröffentlicht.

Dabei muss man bedenken, dass wir von kleinen und mittleren Unternehmen sprechen, die nur in seltenen Fällen einen Nachhaltigkeitsbeauftragten haben. Insofern freuen wir uns sehr, wenn sich neben dem aktuell mehr als herausfordernden Tagesgeschäft, Zeit für CSR genommen wird.

Kürzlich haben wir auch unseren iGZ-Award unter das Motto CSR gestellt und konnten beeindruckende nachhaltige Projekte auszeichnen.

Welche Herausforderungen in der Zeitarbeitsbranche halten Sie für besonders nachhaltigkeitsrelevant?

Bei Zeitarbeit sprechen wir zum einen über den Dienstleistungssektor, zum anderen über eine Branche, in der Menschen im Mittelpunkt stehen. Da liegt es nahe, dass die nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte vor allem im sozialen Bereich zu finden sind.

Zusammen mit seiner CSR-Projektgruppe hat der iGZ zahlreiche Anknüpfungspunkte für nachhaltiges Engagement in der Zeitarbeit erarbeitet. Die Liste der sozialen Aspekte ist dabei gegenüber Umweltaspekten und dem ökonomischen Verantwortungsbereich ungleich länger.

Um aus den zahlreichen Ansatzpunkten die wesentlichen herauszufiltern, führen wir gerade eine Stakeholder-Befragung unter den wichtigsten Interessengruppen durch.

Es deutet sich dabei an, dass die Schwerpunkte Gerechtigkeit und Planbarkeit bei den Arbeitseinsätzen, die Fürsorgefunktion der Arbeitgeber und natürlich auch die Verantwortung für die Einkommenssicherung bei allen Interessengruppen einen hohen Stellenwert haben.

Was bedeutet Verantwortung für Zeitarbeitsunternehmen in der aktuellen Pandemiesituation?

Zeitarbeitsunternehmen tragen immer Verantwortung gegenüber mehreren Interessengruppen. Ihre Zeitarbeitskräfte und das interne Personal waren in den letzten Monaten wohl am stärksten betroffen. Die große Herausforderung lag darin, Arbeitsplätze und damit das Einkommen der Mitarbeitenden zu sichern, beispielsweise durch einen Einsatzwechsel, branchenfremde Tätigkeiten oder durch Kurzarbeit. 50 Prozent der iGZ-Mitglieder mussten aber leider auch mit Kündigungen reagieren, wie unsere Umfrage im Januar 2021 ergeben hat.

In der Pandemie hat sich deutlich die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Zeitarbeitsunternehmen gezeigt. Viele Zeitarbeitskräfte waren zum Beispiel sofort bereit, in einem branchenfremden Bereich zu arbeiten, auch wenn der Job so gar nicht das



Dr. Jenny Rohlmann

war, was sie gelernt hatten. Für die Zeitarbeit typisch ist ihre große Stärke im sozialen Feld der CSR. Sie übernimmt eine Fürsorge-Funktion gegenüber ihren Mitarbeitenden, die häufig über die arbeitsvertraglichen Regelungen hinausgeht. Dementsprechend kann ich in meinen Interviews, die ich anlässlich der iGZ-Kampagne „Zeitarbeit: Eine gute Wahl.“ immer wieder mit Zeitarbeitskräften führe, eine große Loyalität gegenüber den Arbeitgebern feststellen.

Vielen Dank!

Der gemeinnützige Personalvermittler Social-Bee

ZEITARBEIT ALS INTEGRATIONSCHANCE

Als 2015 syrische Bürgerkriegsflüchtlinge in großer Zahl den Münchener Hauptbahnhof erreichten, waren Zarah Bruhn und Sarah Schilberg als ehrenamtliche Helfer tätig. Gemeinsam mit ihrem Kommilitonen Maximilian Felsner diskutierte Zarah Bruhn, wie eine langfristige gesellschaftliche Integration der Geflüchteten gelingen könnte. Die beiden gründeten 2016 ein gemeinnütziges Zeitarbeitsunternehmen: die Social-Bee gGmbH.

Von Achim Halfmann

Zeitarbeit als gemeinnützige Integrationshilfe – das überrascht. „Natürlich werden wir auf diesen scheinbaren Widerspruch angesprochen, aber wir können das gut erklären“, sagt Sarah Schilberg, die heute als Marketing-Verantwortliche bei Social-Bee tätig ist. „Zeitarbeit bietet eine charmante Lösung zur Integration Geflüchteter.“

Die Idee des jungen Unternehmens: Eine Integration Geflüchteter in Unternehmen scheitert mitunter an dem damit verbundenen bürokratischen Aufwand und an fehlenden Sprachkenntnissen. Hier setzt Social-Bee an, indem es als Zeitarbeitsunternehmen einerseits die Arbeitgeber administrativ entlastet und andererseits die Geflüchteten bei Behördengängen und mit Sprachkursen unterstützt. Dafür sind Integrationsmanager:innen tätig, die Kontakt zu den Zeitarbeitnehmer:innen und ihren Betrieben halten. Die Arbeitnehmerüberlassung ist grundsätzlich langfristig angelegt – auf ein Jahr. Kurzzeitige Arbeitsüberlassungen bietet Social-Bee nicht.

Im Anschluss an das Überlassungsjahr unterstützt Social-Bee die zukünftigen Arbeitgeber bei der Übernahme der Geflüchteten. Etwa 500 Menschen konnte das gemeinnützige Unternehmen so bereits in eine Festanstellung vermitteln. „Arbeitsmarktintegration ist ein erster erfolgreicher Schritt in Richtung gesellschaftliche Integration“, sagt Sarah Schilberg.



Sarah Schilberg

Die Corona-Pandemie traf auch Social-Bee und deren Mitarbeiter:innen hart. Schilberg: „In einer Krise sind Zeitarbeitnehmer die ersten, die ihre Stelle verlieren.“ In mancher Firma wird das gemeinnützige Unternehmen nach der Pandemie ganz von neuem beginnen müssen. Zugleich bot die Krise eine Gelegenheit, „tief Luft zu holen und nach vorne zu denken.“ Daraus entstanden zwei neue Tätigkeitsbereiche:

Zum einen sind das Train the Trainer- Projekte, in denen Social-Bee Unternehmen bundesweit bei der Einstellung Geflüchteter hilft und nebenbei ihre Expertise zur Integration Ge-



Onboarding bei Social Bee (Foto: Frank Bluemler / KfW Bankengruppe)

flüchteter an Akteure in Unternehmen und anderen Institutionen weitergibt.

Zum anderen führt Social-Bee – abseits von der Zeitarbeit – nun Integrationsprojekte mit Partnern durch. So werden gemeinsam mit SAP Geflüchtete in wenigen Monaten zu SAP-Beratern ausgebildet. Dieses Training wird im April abgeschlossen sein und dann sollen die Qualifizierten Festanstellungen in SAP-Partnerunternehmen erhalten.

In einem weiteren Projekt werden gemeinsam mit der Vector Stiftung in Stuttgart 20 Geflüchtete zu Pflegehelfern ausgebildet. „Durch unsere Kontakte in die Branche wissen wir, dass Vertreter aus Altenheimen zur Personalsuche ins Ausland fahren.“ Sarah Schilberg weiter: „Wenige Unternehmen wissen um das Potential unter den Geflüchteten. Viele verfügen über Pflegeerfahrungen und es fehlt ihnen nur ein in Deutschland anerkanntes Zertifikat.“ Als Projekt-Schirmherr fungiert der Grünen-Politiker Cem Özdemir. Es sind noch wenige Plätze frei, interessierte Unternehmen können sich bei Social-Bee melden.

Mit Blick auf die Arbeitsintegration Geflüchteter fordert Sarah Schilberg ein Umdenken in der Arbeitswelt: „Oft scheitert die Beschäftigung dieser Menschen daran, dass Unternehmen sich vor einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses fürchten – etwa durch Abschiebung“, sagt die Marketing-Expertin. „Dabei weiß ich auch bei einem deutschen Arbeitnehmer nie, wie lange er bleiben wird.“

Social-Bee im Internet: <https://www.social-bee.de/>



Kapitalmarkt als Transformationstreiber

... für die Realwirtschaft

Investment, Underwriting, Regulierung und Reporting

„DIE VERSICHERUNGSBRANCHE WACHT GERADE AUF“

Ab März verpflichtet die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) der Europäischen Union auch Versicherungsmakler, ihre Kunden zu Nachhaltigkeitsaspekten zu beraten. Das soll gerade in dieser Branche Veränderungen anstoßen: Denn Verbrauchern ist das Nachhaltigkeitspotential auf dem Versicherungsmarkt weitgehend unbekannt. Das Problem: Gleiches gilt auch für die Makler. Und von den derzeit 362 Leben-, Kranken-, Schaden- und Rückversicherern in Deutschland sind nach Einschätzung der Greensurance Stiftung aktuell erst bis zu fünf Prozent auf einem Weg der nachhaltigen Entwicklung.

Von Achim Halfmann

Und mit diesem Weg ist gemeint, dass sich Versicherungen in ihrem Kerngeschäft nachhaltig positionieren - nicht nur mit energieoptimierten Hauptverwaltungen oder dem Einsatz von Recyclingpapier. „Die Betriebsökologie ist in der Versicherungsbranche nicht das entscheidende, sondern entscheiden sind das Kerngeschäft und die Produkte“, sagt Anna Schirpke, Geschäftsführerin der Greensurance Stiftung.

Nachhaltigkeitshebel der Versicherungen

Die 2014 gegründete gemeinnützige GmbH will deshalb Verbraucher informieren, Versicherungsmakler schulen und Versicherungen anhand von Nachhaltigkeitskriterien bewerten. Mit ihren Kapitalanlagen verfügen Versicherungen über einen gewaltigen Nachhaltigkeitshebel. „Zum nachhaltigen Investment gibt es bereits einige Studien und Kriterien“, berichtet Schirpke.



Anna Schirpke

Kaum im Blick sei jedoch der zweite große Nachhaltigkeitshebel: das Schadensmanagement. Allein die Schaden- und Unfallversicherer zahlen jährlich 53 Mrd. Euro aus. Wenn dabei Nachhaltigkeitsaspekte beachtet würden, ließe sich viel erreichen. „Bei der Wiederbeschaffung oder Reparatur zum Beispiel im Wohngebäudebereich nach einem Schadenfall könnten ein Energieberater oder Sachkundiger zum Hochwasserpass hinzugezogen werden“, so Schirpke.

Mit dem „Underwriting“ - der Entscheidung darüber, welche Risiken versichert werden - identifiziert die Greensurance Stiftung einen dritten Nachhaltigkeitshebel. „Eine Frage ist etwa, ob und unter welchen Bedingungen künftig noch Kohlekraftwerke oder Massentierhaltung versichert werden“, sagt Schirpke.

Nachhaltigkeits-Indikatoren-System für Versicherer

Das Ziel des noch bis Oktober laufende zweijährige Projekt „NATIVE“ ist die Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Indikatoren-Systems für die Versicherungsbranche. Das Projekt ist bei der Greensurance Stiftung angesiedelt, gefördert wird es durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und wissenschaftlicher Projektpartner ist die Hochschule für Technik Stuttgart.

Im Anschluss an die Entwicklung der Kriterien sollen in dem Projekt bis zu 30 große, mittlere und kleine Versicherer bewertet werden. Schirpke: „Wir beziehen bewusst auch die kleinen Unternehmen und StartUps mit ihrem hohen Veränderungspotential ein.“ Basis des Ratings werden Nachhaltigkeitsberichte und öffentlich verfügbare Informationen bilden. Zudem werden den Versicherern Fragen zugesandt. Aus den Ergebnissen des Ratings soll ein Tool entstehen, das Versicherungsmakler bei der Beratung ihrer Kunden zu nachhaltigen Produkten unterstützt.

Neupositionierung und politische Regulierung

Seitens der Hochschule für Technik Stuttgart ist Prof. Tobias Popović an „Native“ beteiligt. Der Experte für Sustainable Finance sieht bei den Versicherungen - anders als im Bankenwesen - noch wenig Bewegung: „Bei Banken hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Dort gibt es Vorreiter, die sich in der Global Alliance for Banking on Values zusammengeschlossen haben.“ Allerdings hat sich der Gesamtverband der deutschen Versicherer im Januar zu Nachhaltigkeitsthemen positioniert, und diese Positionierung weise in die richtige Richtung. Popović: „Über die im Januar veröffentlichte Nachhaltigkeitspositionierung der deutschen Versicherer war ich positiv überrascht. Die Versicherungsbranche hatte ich vorher eher zurückhaltend und wenig proaktiv wahrgenommen.“



Prof. Dr. Tobias Popović

Angesichts zunehmender Regulierungen - etwa der EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) - rät Popović den Versicherern, aus der „Regulierungsnot“ eine Tugend zu machen. „Es geht darum, neue Geschäftsmodelle zu erfinden und Transformation durch Innovation voranzubringen. Es geht auch darum, durch innovative Produkte Marktlücken zu erschließen, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit zu verbinden und neue Ertragsquellen zu erschließen. Versicherer sollten chancenorientiert denken“, sagt der Wissenschaftler.

Bewegung bei Kapitalanlagen - Stillstand auf Produktebene

Bei der Transformation der sozialen Marktwirtschaft in eine sozial-ökologischen Marktwirtschaft seien Versicherungen ebenso ein wichtiger Akteur wie bei der Unterstützung von Kunden in einem nachhaltigen Handeln, so Popović. Dabei hat auch er die großen Hebel der Branche im Blick: „Der Kapitalanlagebereich der



Versicherungsbranche steht bereits länger im Fokus. Hier gibt es unterschiedliche Rahmenwerke, die zur Orientierung dienen können. Zudem unterstützen einige Versicherer sowie nun auch der GDV Initiativen wie z.B. die UN Net-Zero Asset Owner Alliance. Im Nicht-Leben-Bereich der Versicherungswirtschaft fehlen bislang solche Nachhaltigkeitsimpulse weitgehend.“

Während in die Transparenz zu Kapitalanlagen Bewegung gekommen sei, passiere bei den Sachversicherungen auf Produktebene noch wenig. Popović weiter: „Hier könnten die Versicherer Anreize setzen, dass sich Kunden nachhaltiger verhalten: Bei Verbrauchern sehen wir eine Attitude-Behavior-Gap. Bei der Wiederbeschaffung eines Fahrzeugs etwa könnten Versicherer die klimafreundlicheren Varianten fördern. Bei einem Totalschaden könnte ein SUV mit hohem CO₂-Fußabdruck ja auch klimafreundlicher ersetzt werden.“

Mangelhafte Datenlage

Carsten Zielke wirkt an der Revision der sogenannten Non-financial reporting Direktive (NFRD) für Finanzinstitute in Europa der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) mit. In seinem Unternehmen Zielke Research Consult analysiert er die deutschen Versicherer in Bezug auf Nachhaltigkeit. „Versicherer sind die größten Kapitalanleger in Europa. Gemeinsam mit den Banken finanzieren sie fast die gesamte Wirtschaft“, so Zielke.

Bei der Ermittlung des Status Quo zum Klimaschutz stoßen Unternehmen im Hinblick auf ihre Kapitalanlagen und die versicherten Risiken schnell an Grenzen. „Wieviel verschmutzte



Carsten Zielke

ich mit meinen Kapitalanlagen? Wieviel verschmutze ich mit den von mir gezeichneten Risiken? Tatsache ist, dass Versicherer heute weder das eine noch das andere wissen“, so der Kapitalmarktexperte. Das solle sich allerdings mittelfristig ändern: „Seitens der EU ist eine Emissionsdatenbank zu allen Industriezweigen geplant. Deren Umsetzung wird noch zwei Jahre dauern.“ Damit Versicherer mit vorliegenden Daten arbeiten können, müssen diese vergleichbar sein. „Im Blick auf die Qualität der Umweltdaten kristallisiert sich in Europa eine Standardisierung heraus. Bisher werden CO₂-Emissionen mit verschiedenen Mess-Systemen erfasst, und es geht ja nicht nur um CO₂. Das ist ein Lernprozess, der Zeit braucht“, sagt Zielke.

Optimierungspotential in der Berichterstattung

Wenn dann Daten verfügbar und vergleichbar sind, geht es um eine transparente und verlässliche Berichterstattung. Zielke: „Die Nachhaltigkeitsberichte deutscher Versicherer sind zu den Bereichen ‚Social‘ und ‚Governance‘ gut ausgearbeitet. Der ‚Environment‘ ist noch ausbaubar.“ Eine EFRAG-Taskforce, in der Zielke mitwirkt, hat ein „Proposal for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting“ erarbeitet und im Februar vorgestellt. „Der EFRAG-Report schlägt ein einheitliches Berichtserstattungsschema mit standardisierten Anlagen vor. Mehrere Berichte eines Unternehmens führen zu Verwirrung und Intransparenz“, sagt Zielke.

Engagement und Umsteuerung

Die Europäische Kommission zielt mit ihren 2019 vorgestellten „European Green Deal“ auf eine grundlegende Reform der Realwirtschaft, durch die europäische Netto-Emissionen von Treibhausgasen bis zum Jahr 2050 auf null reduziert werden. „Den Transformationsprozess mitzugestalten, ist die größte Herausforderung für die Versicherungswirtschaft, und da sind sie lange noch nicht.“ Zielke weiter: „Es gibt nicht viele von vornherein grüne Investitionsoptionen. Versicherungen und Banken müssen daher abwägen, ob sie in ein Unternehmen investieren, dass sie hin zu einem nachhaltigeren Wirtschaften beeinflussen können. Das braucht einen Engagement-Prozess. Mehr noch: Das geht bereits in Richtung Impact-Investment. Zudem haben viele Versicherer dafür keine ausreichende Bilanzsumme.“

Und auch beim Underwriting sieht Zielke baldigen Handlungsbedarf: „Versicherer haben sich noch nicht vergegenwärtigt, dass sie nach EU-Recht demnächst angeben müssen, wie viel ihres Prämieeinkommens sie mit verschmutzenden Geschäften verdienen. Dahingehend werden sie in kürzerer Zeit eine Geschäftssteuerung vornehmen müssen.“

Klimastiftung Schweiz

In Sachen Klimaverantwortung ist in der Schweiz die Klimastiftung Schweiz ein wichtiger Akteur. Nach dem Prinzip „Von der Wirtschaft für die Wirtschaft und fürs Klima“ spenden 26 Partnerunternehmen – vor allem Versicherungen und Privatbanken – ihre Rückerstattung aus einer CO₂-Lenkungsabgabe an die Kli-

mastiftung, die damit kleine und mittlere Firmen bei ihren Klimaschutz-Innovationen und Energieeffizienz-Projekten unterstützen.

Präsident des Stiftungsrates der Klimastiftung Schweiz ist Thomas Hügli. „Mit Blick auf Klimastrategien sind Versicherungen bei ihrem unmittelbaren ökologischen Fußabdruck aus ihrer Betriebs- und Verwaltungstätigkeit gut aufgestellt und in Richtung Klimaneutralität unterwegs“, sagt Hügli - und verweist darüber hinaus ebenfalls auf die Klimaverantwortung im Investment und beim Underwriting: „Klimastrategien sollten aber weitergehen und auch das Erderwärmungspotential der Investments messen, darin liegt die größere Herausforderung. Mittel- und langfristig rückt dann auch der CO2-Abdruck der Kunden in den Fokus.“



Thomas Hügli

Das Thema Nachhaltigkeit sei bei den großen Versicherern angekommen, so Hügli weiter. Zunächst hätten Versicherer die Aktivseite ihrer Bilanzen - die Anlagen - in den Blick genommen. Inzwischen gehe es auch um die Passivseite mit dem klassischen Versicherungsgeschäft und der Frage nach Ausschlusskriterien für Abschlüsse. „Das reicht aber nicht: Versicherungen wenden sich vermehrt einer Green Business Strategy zu – nicht nur Underwriting-Ausschlüsse, sondern zum Beispiel auch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen.“

Biodiversität als Klimathema

Für unzureichend hält Hügli zudem die Fixierung auf den CO2-Ausstoß. Andere Themen hätten ebenso Auswirkungen auf den Klimawandel - etwa die Biodiversität. „Hier öffnen sich den Versicherungen viele spannende Projekte als Ökosystemversicherer. Ich denke etwa an bereits bestehende Versicherungen von Korallenriffen vor Hotelanlagen in Mexiko gegen Sturmflutrisiken oder auch Mangrovenwälder, welche die Wucht von Flutwellen brechen. Zugleich beherbergen Mangroven im wahrsten Sinne des Wortes eine hohe Biodiversität, sind sie doch gerade für Fische Brut-, Aufzucht- und Zufluchtsort zugleich. Wir brauchen eine systemische Perspektive, die Klima und Biodiversität zusammendenkt.“

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen begünstigten ein nachhaltiges Versicherungengagement. Hügli: „Jetzt ist die Zeit reif für das Thema, die Politik setzt Rahmenbedingungen und der Kunde verlangt vermehrt danach. Da könnten Unternehmen mutiger und kreativer sein, wenn es um die Entwicklung nachhaltiger Versicherungsangebote geht.“

Herausforderung Reporting

Zu den deutschen Versicherern, die sich früh mit der Nachhaltigkeitsverantwortung auseinandersetzten, gehört die Barmenia. Stephan Bongwald ist deren Nachhaltigkeitsbeauftragter. „Wir sind seit 2015 im Bereich der Hauptverwaltung mit 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klimaneutral gestellt – mitsamt mit Server und

Mitarbeiterrestaurant sowie Geschäftsreisen. Seit 2013 verwenden wir Ökostrom. Seit 2010 haben wir unsere CO2-Emissionen erheblich reduziert.“ Die Barmenia kommuniziert ihr Engagement in Nachhaltigkeitsberichten. Bongwald weiter: „Seit 2015 berichten wir nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Unsere Erfahrungen damit geben wir gerne weiter. Seit 2009 veröffentlichen wir Nachhaltigkeitsberichte, vorher nach GRI.“ Die Verpflichtungen zur nicht-finanziellen Berichterstattung setze Unternehmen durch den engen Zeitrahmen erheblich unter Druck. „Bei der Erhebung unserer CO2-Bilanz ist es nicht einfach, schnell an die entsprechenden Daten von externen Partnern, z. B. bei angemieteten Immobilien, zu kommen“, sagt Bongwald.



Stephan Bongwald

„Versicherungshebel“ in der Praxis

Wie steht es um die bereits genannten Hebel der Versicherungen zu einer Transformation der Wirtschaft? Etwa im Investment? „An Bedeutung gewonnen hat das Impact Investing.“ Bongwald weiter: „Die Principles for Responsible Investment - PRI - haben wir 2014 gezeichnet, als dritter deutscher Versicherer überhaupt. Im September 2019 haben wir unsere Ausschlusskriterien nachgeschärft und die Kriterien des UN Global Compact zugrunde gelegt. Die Wahrung der Menschenrechte spielt für uns als menschenfreundlichen Versicherer eine besondere Rolle.“

Im Blick auf die Regulierungen verweist der Nachhaltigkeitsbeauftragte darauf, dass etwa in der Hausratversicherung im Schadensfall seit Langem die Kosten für die Wiederbeschaffung eines Haushaltsgerätes der höchsten Effizienzklasse erstattet werde. Erdwärmanlagen würden bei den Gebäudeversicherungen in die Neuwertversicherung eingeschlossen. „Und bei Handyversicherungen wird nicht einfach ein neues Gerät beschafft, wenn sich das alte noch reparieren lässt.“ Zur Produktebene verweist Bongwald auf den Bereich Leben: „In der Rentenversicherung bieten wir seit über 10 Jahren Nachhaltigkeitsfonds an.“

Neue Zeit mit neuen Möglichkeiten

Auch für Bongwald sind es die politischen Rahmenbedingungen, die ein nachhaltiges Versicherungengagement befördern: „Die EU-Verordnungen fordern Transparenz dazu ein, wie Investitionen auf das Ziel eines Umbaus zu einer klimaneutralen Wirtschaft einzahlen. Damit schafft die EU die notwendigen Rahmenbedingungen und Klarheit für Finanzdienstleister. Das schafft auch neue Möglichkeiten für die Versicherungsbranche.“ Vieles spricht für den Optimismus, den Greensurance-Expertin Anna Schirpke vermittelt: „Ich beobachte, dass die Versicherungsbranche gerade aufwacht. In den nächsten zwei Jahren wird sich einiges tun.“

Achim Halfmann

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



Digitale Transformation

Die Umbrüche sind gewaltig.

Stimmt die Richtung?

Mit Corporate Digital Responsibility gesellschaftlichen Wandel mitgestalten

DIGITALE TRANSFORMATION: MEHR ALS EINE BETRIEBLICHE LÖSUNG

In Unternehmen und Wirtschaft wird mit dem Schlagwort Digitale Transformation in der Regel die digitale Gestaltung von Geschäftsprozessen und der Auf- und Ausbau einer digitalen Infrastruktur verbunden. Doch es geht um weit mehr als eine betriebswirtschaftlich-technische Anwendung und Optimierung von Prozessen. Digitale Transformation bezeichnet vor allem einen gesellschaftlichen Wandel, der eine andere, neue Qualität des Digitalen mit sich bringt, einen Wandel, der unser soziales Miteinander verändert und der die Verantwortung von Unternehmen herausfordert. Corporate Digital Responsibility kann dabei eine bedeutende Rolle spielen.

Von Matthias Schmidt

In der Soziologie sowie im Diskurs um eine nachhaltige Entwicklung unserer Umwelt und Gesellschaft ist die Idee einer „Großen Transformation“ lange bekannt. Unter Transformation kann man allgemein einen Umbruch verstehen, der bestehende Gesellschaftsverhältnisse von Grund auf verändert und neu definiert. Als Beispiel sei der Übergang von der Agrarwirtschaft zur Marktwirtschaft mit all seinen Veränderungen unseres Wirtschaftens und Zusammenlebens genannt. In seinem gleichnamigen Buch analysiert der Wirtschaftssoziologe Karl Polanyi bereits 1944 diese Veränderungsdynamiken und prägt den Begriff „The Great Transformation“, der bis heute immer wieder aufgegriffen und inhaltlich gefüllt wird (vgl. Polanyi 1973).

Digitale Transformation

In einer aktuellen Version kann man unter der Großen Transformation ein „identitätsstiftendes transdisziplinäres Narrativ [...]“ verstehen. Das bedeutet eine sinnstiftende Erzählung, die in einer Gesellschaft kursiert und fortgesponnen wird und die „[...] ökologische, technologische, ökonomische, sozial- und kulturwissenschaftliche Erkenntnisse zu einem Hoffnung gebenden Gestaltungsprogramm“ verdichtet (Schneidewind 2019: 10).

Es spricht einiges dafür, dass wir auch hinsichtlich der Digitalität von einer großen gesellschaftlichen Veränderung, einer Digitalen Transformation, sprechen können. Denn eine Technologie muss an bestehende Strukturen anschlussfähig sein, um sich durchsetzen und Nutzen stiften zu können. Sonst verpufft sie leicht als gute Idee zur falschen Zeit. Die Digitalisierung muss nicht nur technologisch, sondern auch gesellschaftlich auf die Zeit passen. Nicht zuletzt kann es sinnvoll sein, den



Blickwinkel zu ändern und zu fragen, für welches gesellschaftliche Problem die Digitalisierung die Lösung ist (vgl. Nassehi 2019: 28ff).

Mit Blick auf Big Data, die Allgegenwart (Ubiquität) digitaler Technologien - global und in Echtzeit - sowie auf die Datensouveränität der Bürgerinnen und Bürger ist eine untrennbare Verwobenheit von Digitalisierung, Mensch und Organisation und zu erwarten. Dazu kommen algorithmische Verstärkungen von Denk- und Verhaltensmustern mit konkreten Auswirkungen für Menschen und Unternehmen. Man denke etwa an die Algorithmen von Suchmaschinen und die daraus entstehenden Filterblasen der Nutzerinnen und Nutzer, die auf Kaufentscheidungen und mithin auf Konsumangebote von Unternehmen einwirken.

Drastisch können solche Verstärkungen in der aktuellen Pandemielage werden, etwa dann, wenn sich Coronaleugnende in den Echoräumen ihrer digitalen Welt algorithmisch bestätigen lassen und durch entsprechend sorgloses Verhalten in der echten Welt die Verbreitung des Virus begünstigen und so der Gesellschaft schaden.

Es wird zu klären sein, wie wir als Individuen und wie Organisationen unter den Bedingungen, die die digitale Gesellschaft mit sich bringt, verantwortlich handeln und zugleich deren Bedingungen verantwortungsbewusst mitgestalten können (vgl. Schmidt 2018). Zwar ist die Digitalisierung von der Grundidee her zunächst nur eine binäre Codierung von Phänomenen in der echten Welt. Die datafizierten Phänomene sollen als Daten miteinander verknüpft und – bis hin zur Vorhersage

der Zukunft – berechenbar gemacht werden und so dem Menschen nutzen und dienen (vgl. Wiegelerling 2020: 95). Doch in der Folge entsteht aus Big Data, aus der Quantifizierung der Welt, auch eine neue Qualität. Es findet eine Transformation statt.

Die Ursache dafür liegt in der Rückkopplung von Big Data mit sich selbst und der Welt. Denn die geschaffenen Daten, die digital codierten Erkenntnisse und Muster aus der echten Welt, können zugleich auch wieder Voraussetzung für neue Berechnungen in der virtuellen Welt werden. Aus diesen Voraussetzungen in der digitalen Welt können wiederum Strukturen entstehen, die in der analogen Welt wirksam werden und diese qualitativ verändern (vgl. Nassehi 2019: 34).

Im Extremfall könnte eine entkoppelte digitale Welt die reale Welt in ihren Strukturen und Möglichkeiten sogar faktisch determinieren. Es ist die Art und Weise, mit der das Digitale unsere Gesellschaft und unser Denken und Verhalten durchdringt und – mehr oder weniger bewusst – verändert. Dem Digitalen wohnt eine gesellschaftsverändernde, transformative Kraft inne, die mit einem Wandel in vielen Bereichen einhergeht.

Rückgekoppeltheit, Ubiquität und Echtzeit. Das dürften die drei Wesensmerkmale des Digitalen sein, mit denen der gesellschaftlichen Wandel beschleunigt und potenziert wird, weit mehr als die traditionellen Transformationstreiber wie etwa der Klimawandel oder die Wandlung eines Wirtschaftssystems es vermochten. Die Große Transformation kann als Digitale Transformation verstanden werden, die die zahlreichen Transformationsbereiche unter den Bedingungen des Digitalen verändert. Dass sich solche komplexen Wirkzusammenhänge mit ihren unvorhersehbaren Eigendynamiken und entfesselten Kräften unseren Steuerungsversuchen widersetzen (vgl. Rödder 2015: 18f.) oder gar entziehen, ist Erkenntnis und Anforderung für Mensch und Organisation zugleich.

Corporate Digital Responsibility

In jüngster Zeit hat sich eine Vorstellung von Corporate Digital Responsibility (CDR) entwickelt. Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Unternehmen auch in Sachen Digitalisierung eine Verantwortung haben. Ohnehin kann man Unternehmen als Treiber der Digitalisierung ausmachen, entwickeln sie doch die digitalen Technologien weiter und bringen digitale Produkte und Leistungen auf den Markt.

CDR lehnt sich an das bekannte Kürzel „CSR“ (Corporate Social Responsibility) an, unter dem eine umfassende, über die ökonomische Dimension hinausgehende gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu verstehen ist.

Dass es sich bei CDR um ein junges Konzept handelt, das weit mehr ist als eine weiteres Management-Schlagwort und zunehmend an Bedeutung gewinnt, bestätigt und fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen seiner

Initiative CSR – Made in Germany: „Immer mehr Unternehmen verfügen über Konzepte im Bereich Digitalisierung, die den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen, aber auch mit Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeitern und Lieferanten, festlegen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat aus diesem Grund bei der Verleihung des CSR-Preises 2020 eine eigene Kategorie zu CSR und Digitalisierung geschaffen, um Unternehmen für ihr vorbildliches Engagement in diesem Bereich auszuzeichnen.“ (BMAS o.J.) Und bereits im Jahr 2018 hat das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz die „Corporate Digital Responsibility – Initiative“ ins Leben gerufen (vgl. BMJV 2019).

Es gibt wenig Gründe, weshalb sich CDR nicht als feststehende Begrifflichkeit, ähnlich der CSR, etablieren sollte, und sich nicht auch rasch mit konkreten und ausdifferenzierenden Inhalten füllen sollte. Die zu erwartenden gesellschaftlichen Umbrüche und ein verantwortlicher Umgang mit Big Data und digitalen Technologien werden zu einer großen Herausforderung für die (digitale) Gesellschaft (vgl. Kolany-Raiser et al 2019).

Die Herausforderungen, die die Digitalisierung an Mensch und Organisation stellt, sind so vielfältig wie ihre Anwendungsbereiche. Wenn man weiter davon ausgeht, dass die Digitalisierung alle Bereiche unseres Lebens durchdringen wird und wir derzeit noch am Anfang dieser Digitalen Transformation stehen, dann wird die Digitalisierung allgegenwärtig, also ubiquitär. Damit gehen die Herausforderungen nahezu ins Unendliche und betreffen nicht nur die technische Seite, sondern vor allem auch die gesellschaftsformende Kraft, die dem Phänomen der Digitalisierung innewohnt (vgl. Schmidt 2018).

Die Digitale Transformation erfordert ein auf sie passendes Verständnis von Verantwortung, um die entfesselten, beschleunigten Kräfte der Digitalisierung so gut es geht zu kanalisieren und produktiv nicht nur für die Wirtschaft, sondern insbesondere für die Gesellschaft zu nutzen. Es wird an der Entwicklung und Umsetzung einer adäquaten Corporate Digital Responsibility liegen, inwieweit Organisationen konstruktiv und verantwortungsvoll an der Gestaltung neuer gesellschaftlicher, ökologischer und wirtschaftlicher Strukturen mitwirken können (vgl. Dabrock 2020). Hier spannt sich der Bogen von der CDR zur CSR - mit all ihren konzeptionellen und operativen Abzweigungen. Aus Sicht der Digitalen Transformation und der mit ihr verbundenen CDR stellt sich die Frage, wie CSR unter den Bedingungen der Digitalität gefasst und realisiert werden kann.

Prof. Dr. Matthias Schmidt

ist Professor für Unternehmensführung/Unternehmensethik an der (bis 30.9.2021 gültiger Name: Beuth Hochschule). In Forschung, Lehre und Beratung befasst er sich mit den Fragen einer gesellschaftsbezogenen und verantwortungsbewussten Unternehmensführung und -entwicklung.
mschmidt@bht-berlin.de



Literatur

- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (o. Jg.): Mehr Sicherheit und Effizienz durch nachhaltiges IT-Management, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/Unternehmensbereiche/IT-und-Datenverarbeitung/it-und-datenverarbeitung.html>, letzter Abruf am 23.01.2021.
- BMJV – Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019): Die Corporate Digital Responsibility-Initiative, https://www.bmjbv.de/SharedDocs/Artikel/DE/2019/051619_CDR_Bruessel.html, letzter Abruf am 23.02.2021.
- Dabrock, Peter (2020): Gelebtes Commitment – Vertrauen und Datensouveränität als Kompass europäischer Corporate Digital Responsibility-Ansätze, in: Corporate Digital Responsibility Online Magazin vom 30.09.2020, <https://corporate-digital-responsibility.de/article/kolumne-peter-dabrock>, letzter Abruf am 23.01.2021.
- Kolany-Raiser, Barbara/ Heil, Reinhard/ Orwat, Carsten/ Hoeren, Thomas (2019) (Hrsg.): Big Data. Gesellschaftliche Herausforderungen und rechtliche Lösungen, in: Hoeren, Thomas et al (Hrsg.): Schriftenreihe Information und Recht, C.H. Beck Verlag München 2019.
- Nassehi, Armin (2019): Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft, C.H. Beck Verlag München.
- Polanyi, Karl (1973): The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Suhrkamp Taschenbuch, Insel Verlag Frankfurt am Main.
- Rödter, Andreas (2015): 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart. C.H. Beck Verlag München.
- Schmidt, Matthias (2018): CSRcamp 18 – Barcamp zum Thema Corporate Social Responsibility, in: Forum Wirtschaftsethik, <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/csrcamp-18-barcamp-zum-thema-corporate-social-responsibility>, letzter Abruf am 23.01.2021.
- Schneidewind, Uwe (2019): Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels, 3. Aufl., in der Reihe Entwürfe für eine Welt mit Zukunft, hrsg. v. Harald Welzer und Klaus Wiegandt, Fischer Verlag Frankfurt am Main.
- Wiegerling, Klaus (2020): Entgeschichtlichung und Digitalisierung, in: Koziol, Klaus (Hrsg.): Entwicklung der Wirklichkeit. In der Reihe Mensch und Digitalisierung, hrsg. v. der Medienstiftung der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Band 3, kopaed Verlag München, 85-119.



Führen angesichts rapider Umbrüche und Unsicherheiten DIGITAL LEADERSHIP IN DER VUCA-WELT

Die Digitalisierung verändert die Welt, Schritt für Schritt, unaufhaltsam, immer schneller. Diese Veränderungen bringen Chancen und Risiken mit sich, erfordern Innovationen, wecken aber auch Ängste in einer Umwelt, die sich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (im Folgenden als VUCA benannt) auszeichnet. Die VUCA-Umwelt bedarf eines schnellen und flexiblen Agierens und Reagierens der Unternehmen in einer komplexen Welt. Für deren Führungskräfte sind die erwähnten Gesichtspunkte höchst relevant, denn sie erfordern eine Anpassung im Rahmen der digitalen Transformation.

Von Saboor Jamil

Vor allem die belastende Corona-Pandemie hat die Notwendigkeit einer digital-transformativen Umstellung in der Gesellschaft aufgezeigt und gleichzeitig eine Bedarfslücke geschaffen, die von Seiten des Digital Leaderships sozial nachhaltig zu schließen ist. Aufgrund der Pandemie arbeiten sehr viele Beschäftigte im Homeoffice. Für alle im Homeoffice Arbeitenden bedeutet dies, dass unterschiedlichen Bedürfnissen zu genügen ist. Es sind die Interessen der eigenen Kinder, die

persönlichen Interessen des Arbeitnehmers und diejenigen des Arbeitgebers miteinander zu vereinbaren. Wie aber sollen z. B. die Bedürfnisse eines schreienden Babys und eines zugleich ungehaltenen Chefs abgeglichen werden? So können de facto Konkurrenzverhältnisse entstehen, was insbesondere im Rahmen von Video-Konferenzen zutage tritt, wenn die private Welt und die Berufswelt sich überraschend vermischen.

Es gibt weitere Problembereiche wie Datenschutz, Führung auf Distanz und fehlende persönliche Nähe. Dies erfordert in hohem Maße eine Koordination in mehrere Richtungen, die nicht jeder beherrscht und in der Kürze der Zeit ohne Unterstützung auch nicht automatisch beherrschen kann.

Digital transformative Bedarfslücken

Dies ist ein digital transformativer Sprung in der Gesellschaft, der großenteils von Unternehmen nicht mehr rückgängig gemacht werden wird. Ein Abgleich wie der angesprochene wird dauerhaft erforderlich werden, an die Stelle der Geschäftsreisen und der persönlichen Meetings werden weitgehend digitale Kommunikationsformen treten, diese aber andererseits nicht vollständig ersetzen können. Genau in diesem Bereich kann das Digital Leadership der Urheber der sozialen Kompetenzentwicklung werden: Statt eine Work-Life-Balance zu erzielen, gilt es, den Mitarbeiter zu befähigen, sich gleichzeitig dauerhaft und nachhaltig sowohl der Familie als auch dem Arbeitgeber zuzuwenden.

Im Folgenden wird daher beleuchtet, was Digital Leadership genau ist, und der Blick auf die zu entwickelnden Kompetenzen und Tools gerichtet, die es dem Digital Leadership ermöglichen, digital transformative Bedarfslücken zu schließen. Damit sollen Führungskräfte und Unternehmen den Mitarbeitern diese beiderseitige Zuwendungsaufgabe vermitteln und diese befähigen, beides sozial nachhaltig in einer digital verschmolzenen Welt umsetzen.

Menschen im Mittelpunkt

Wenn von digitaler Transformation die Rede ist, sind damit nicht nur bestimmte Tools oder neue Technologien gemeint. Der digitale Wandel in der Gesellschaft (Makroebene) und damit einhergehend die digitale Transformation von Unternehmen (Mikroebene) können unter den veränderten Bedingungen nur dann erfolgreich sein, wenn der Mensch (unternehmensintern und extern) stets im Mittelpunkt steht. Das heißt, dass der Mensch stets in sich digital immer schneller verändernde Arbeitsprozesse und gleichzeitig in digital transformative soziale Interaktionen eingebunden sein muss.

Führungskräfte können sich aus dem Transformationsprozess nicht ausnehmen und müssen daher ihre spezifische Rolle neu definieren und orientieren. Sie sollten der Veränderung der Gesellschaft (Singularisierung, Pluralisierung) und damit einhergehend den Bedürfnissen der Beschäftigten, die schließlich einen Teil der Ge-

sellschaft bilden, besondere Aufmerksamkeit schenken. So zeigt sich neben dem transformativen digitalen Sprung innerhalb der Gesellschaft der Trend zu stärkerer Selbstbestimmung und Differenzierung von Lebensstilen. Die Bedürfnisse von Beschäftigten spiegeln ihre Lebensstile und Lebensentwürfe, die einem andauernden Wandlungsprozess unterliegen, und schlagen sich nieder in bestimmten Ansprüchen - wie dem Wunsch nach mehr Mitbestimmung und flexiblen Arbeitszeiteingelungen.

Hier ist wiederum die Synthese des Privat- und des Berufslebens zu erwähnen. Die Aufgaben sowie ihre Verteilung und Zuordnung sind in dem Zusammenhang der stattfindenden Veränderungen neu zu reflektieren. Flexibilität in der Arbeit und den besonderen Arbeitsformen und eine hohe Mobilität sind hierfür erforderlich. Traditionelle Arbeitsprozesse bzw. Strategien sind zu überführen in digitale Konzepte, was selbstredend ganz andere neue Tools erfordert, um eben digital kommunizieren zu können.

Die unter den radikal veränderten Bedingungen notwendig gewordene Digitalisierung führt also dazu, dass die Unternehmen und die Arbeitswelt sich ihr anpassen müssen. Wie unter den traditionellen Bedingungen spielen die Führungskräfte hier eine zentrale Rolle, um erfolgreich in und durch das digitale Zeitalter zu navigieren. Alles, was hierbei durchzuführen ist, ist kritisch zu reflektieren, was sowohl die Strategie als auch Ansätze der Führung von Mitarbeitern sowie die auszuwählenden Instrumente betrifft.

Wie können nun Unternehmen diese Maßnahmen der Veränderung so ausgestalten, dass alle Beteiligten in einer digital transformierten Welt motiviert, angstfrei und sozial nachhaltig arbeiten und leben können? Durch Digital Leadership:

Führung im digitalen Zeitalter

Digital Leadership bedeutet Führung im digitalen Zeitalter. Der Begriff meint mehr als nur Mitarbeiterführung, es geht um Menschen (Stakeholder), Geschäftsmodelle, Prozesse und digitale Methoden. Zum einen ist die Vorbereitung auf die arbeitsprozessbezogene Digitalisierung gemeint, zum anderen die Führung in Zeiten der sozial interagierenden Digitalisierung. Die Bedarfslücke, die die digitale Transformation aufmacht, kann durch einen Digital Leader dann erfolgreich gefüllt werden, wenn er die Veränderungen aktiv steuert, beschleunigt und bei allen Beteiligten die Fähigkeit fördert, sozial interaktiv Entscheidungen zu treffen.

Die Aufgabe des Digital Leaders ist es nun, die erforderlichen Veränderungen, Technologien und Methoden in ein Unternehmen einzuführen und zu nutzen, um so die digitale Transformation zu realisieren. Sein Aufgabenfeld umfasst aber auch, diese überhaupt anzuregen sowie agil und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Insgesamt fällt ihm die Aufgabe zu, sowohl ein Unternehmen als auch Personen und Teams – unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Stakeholder und unter Nutzung komplexer Technologien – mit hoher Genauigkeit zu führen. Ferner

hat er dafür Sorge zu tragen, dass Möglichkeiten zur Weiterentwicklung erschlossen und genutzt werden, insbesondere in Bezug auf die Mitarbeitenden.

Hierdurch erreicht er oder sie, dass Unternehmensziele, die immer auch gemeinsame Ziele sind, verfolgt werden können. Bei optimalem Verlauf gelingt es der Führungskraft, einen hohen Identifikationsgrad mit den Zielen herbeizuführen, was sie zugleich zu einem die Menschen zusammenführenden Element im Unternehmen macht.

„Beidhändige“ Führungskräfte

Eine erfolgreiche Führungskraft im digitalen Zeitalter benötigt das, was man als „Ambidexterity“ bzw. Beidhändigkeit bezeichnet: Das sind zum einen Managementansätze, die beste Qualität und Effizienz anstreben. Diese setzen mehr auf langfristige Planung, Detailgenauigkeit bzw. Belohnungen zur Steigerung der Motivation ein („Linke Hand“). Zum anderen sind es Managementansätze, die hingegen stärker auf Innovationen, Kreativität, Geschwindigkeit, Identifikation mit der Aufgabe und den Werten, Sinnstiftung und kollaboratives Arbeiten zielen („Rechte Hand“). Die Beidhändigkeit gilt als unabdingbar für das Digital Leadership. Daher sollten Veränderungsprozesse in Zeiten der digitalen Transformation nicht nur technologiebasiert sein, sondern ebenso den Menschen als im Mittelpunkt der Digitalisierung stehend fokussieren.

Führungskräfte müssen in der heutigen Zeit bereit sein, auch als Coach zu fungieren, sich den rasanten Veränderungen anzupassen und ein dazu passendes neues Mindset zu entwickeln. Die Komplexität des hiermit aufgezeigten Tätigkeitsfeldes des Digital Leaders erfordert es, dass dieser eine Vielfalt an Transformationsansätzen wie auch Führungsstilen kennt und anzuwenden vermag, denn dies ist die Voraussetzung dafür, andere Personen zu führen. In Zeiten der digitalen Transformation wird es oftmals erforderlich sein, dass diverse Stile und Elemente zusammenzuführen sind.

In dem Sinne sind das Transformational Leadership und das Responsible Leadership hervorzuheben, die zwar dem klassischen Führungsstil zugehören, aber auch im Rahmen des Digital Leadership erfolgversprechend sind. Transformationale Führung verfolgt das Ziel, die Einstellungen und Werte der Mitarbeitenden aufzugreifen, denen die Führungsperson dann soweit wie möglich in vorbildhafter Weise zu entsprechen versucht, um so zu inspirieren, zu motivieren, eine Leistungssteigerung zu bewirken, sie intellektuell anzuregen und die individuelle Entwicklung der Geführten zu unterstützen.

Responsible Leadership kommt hingegen die Aufgabe zu, die verschiedenen Interessen innerhalb eines Unternehmens aufzugreifen und zusammenzuführen. Dabei sind soziale wie auch wirtschaftliche Aspekte einzubeziehen. Vor dem Hintergrund bestimmter gesellschaftlicher Einflüsse wie sozialer Unsicherheit, Integration von Flüchtlingen, ökologischer Problematik kann die Führungskraft als Gegengewicht

auftreten, was deutlich aufzeigt, dass sie hiermit fortwährend sozial und ökologisch Verantwortung übernehmen muss.

Diese Rolle gilt es also nicht nur im Hinblick auf Kunden und Aktionäre zu erfüllen, sondern auch und gegebenenfalls sogar stärker hinsichtlich der Mitarbeitenden wie auch der Gesellschaft insgesamt. Digital Leadership könnte in der transformativen Gesellschaft beim sozialen Fortschritt langfristig helfen, Schwächen in der Gesellschaft gemeinsam zu kompensieren. Hierzu bedarf es zeitgemäßer Kompetenzen und Tools unter Berücksichtigung unterschiedlicher Führungsstile.

Kompetenzen und Tools

Wie dargelegt erfordert VUCA durchaus eine möglichst schnelle Realisierung des erforderlichen Wandels. Zugleich muss dies aber mit einem hohen Maß an Empathie stattfinden, da die Realisierung ohne die Berücksichtigung der Wünsche von Mitarbeitenden nicht umsetzbar wäre. Als erfolgreich kann eine solche Führung angesehen werden, die auch auf Distanz gelingt, insofern ja die Führungskraft im Rahmen der Digitalisierung physisch nicht immer anwesend ist.

Die Mittel, dies zu erreichen, bestehen in der Mitarbeiterentwicklung, der individuellen Wertschätzung, sowie der Ermöglichung der Mitbestimmung. Dies alles sind Konstituenzien der Vertrauensbildung, die eine offene Unternehmenskultur ermöglicht. So können Mitarbeitende intrinsisch motiviert werden, was wiederum dazu führt, dass sowohl ihre fachliche Expertise als auch ihre Mündigkeit und ebenso ihre Ideen respektiert und einbezogen werden. Gerade dies sorgt dafür, dass tatsächlich auf Mitarbeitende eingegangen wird.

Auf Seite der Führungskraft sind hierfür emotionale Intelligenz, Selbstreflektion, Inspiration, Wertschätzung und die Fähigkeit, ethisch begründete Urteile zu fällen, notwendig. Sowohl Führungskräfte als auch ihre Mitarbeiter müssen Zivilcourage zeigen, Regeln und Normen kritisch hinterfragen, internen und externen Ungerechtigkeiten entgegenwirken sowie ihre Digitalexpertise sozial interagierend vorantreiben, um so frischen Wind in ihren Bereich zu bringen.

Wenngleich es die Aufgabe des Digital Leader ist, andere Personen im Sinne des Anleitens zu führen, hat er auch andere und gegenläufige Ideen und Gedanken von Mitarbeitenden und Stakeholdern anzuhören und gegebenenfalls aufzugreifen, denn dies ist die Chance zu einem Perspektivwechsel und einer Horizonterweiterung. Im Hinblick auf die Horizonterweiterung sind zeitgemäße Tools nützlich. Führungstools sind die Mittel, die eine Führungsperson benötigt, um Führung in der nunmehr stark oder sogar hauptsächlich digital geprägten Arbeitsrealität zu realisieren. Beispielhaft können hierfür die Tools Learning Journeys, Reverse Mentoring, Instant Feedback, Design Thinking, Scrum, Trello, Yammer, Slack oder Deon erwähnt werden, die insbesondere online ein kooperatives Arbeiten und digitales Kommunizieren ermöglichen.

Zusammenfassung und Appell

Digital Leadership ist das Komplement, das zur Bewältigung der mit VUCA einhergehenden veränderten Arbeitsbedingungen erforderlich ist, indem es die Arbeitsbedingungen wie auch das Denken der Mitarbeitenden und anderer an dem Prozessbeteiligten verändert. Ethische Verantwortung wie die Notwendigkeit zur Digitalisierung sind also komplementär zu verstehen und auf dem Weg, die traditionelle „Profit-First-Doktrin“ aufzuheben. Die Berücksichtigung der Persönlichkeiten und Qualifikationen der Mitarbeitenden ist hierbei zentral, was eine hoch entwickelte Anpassungsfähigkeit der Führungskraft angesichts der Diversität der Mitarbeitenden erfordert.

Führungskräfte in den Unternehmen übernehmen die Aufgabe, diese Prozesse gemäß ethischen Regeln, gesellschaftlich legitimierten Zielen bzw. internationalen Rahmenwerken wie den Sustainable Development Goals einzuleiten und so zu kommunizieren, dass ein möglichst reibungsloser Übergang in die digitale singuläre Zeit ermöglicht wird. Es ist wichtig, Digital Leadership sozial nachhaltig derart zu gestalten, dass der Mensch in der digitalen Transformation stets an der Gestaltung von Arbeitsprozessen beteiligt bleibt und sein soziales Wohlbefinden bewahrt wird.

Saboor Jamil

lehrt und forscht an der HAW Hamburg zum Thema Digital Leadership
saboor.jamil@haw-hamburg.de





Nachhaltige Lieferketten

Gesetzliche Regulierung und die Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

Wert-Netzwerken statt Lieferkettenmanagement

VERANTWORTUNG DURCH KOLLABORATION

Nach langem und zähem Ringen hat sich die Bundesregierung gegen Ende ihrer Legislaturperiode auf ein Lieferkettengesetz verständigen können. Die drei beteiligten Ministerien (1) wollen damit deutsche Unternehmen in die Pflicht nehmen, Umweltstandards und Menschenrechte entlang ihrer Lieferketten einzuhalten. Am 3. März 2021 wurde der Gesetzentwurf schließlich durch das Bundeskabinett verabschiedet (2). Auf dieser Basis werden in dem vorliegenden Text zwei Denkansätze vorgestellt, die das neue gesetzliche Regulative aufgreifen und vor dem Hintergrund der Fragestellung, welche künftigen Entwicklungen die Diskussion um das Lieferkettenmanagement nehmen könnte, ergänzen.

Von Annika Martens und Johannes Hogg

Ab 2023 soll das neue Lieferkettengesetz stufenweise in Kraft treten. Zunächst gilt es für deutsche Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeiter:innen (ca. 600 Unternehmen), ein Jahr später dann auch für Unternehmen mit 1.000 Mitarbeiter:innen, wovon ca. 2.900 Unternehmen betroffen wären. Es soll dann im Jahr 2024 eine Überprüfung des Anwendungsbereiches des Lieferkettengesetzes erfolgen.

Die vier zentralen Punkte des neuen Gesetzes sind:

- Anforderungen an die unternehmerischen Sorgfaltspflichten;
- Verantwortungsübernahme für die gesamte Lieferkette mit einer Sorgfaltspflicht von dem Rohstoff bis zum Produkt, einer abgestuften Anforderung an Unternehmen je nach Einflussgrad und dem Postulat, bei klaren Hinweisen auf Menschenrechtsverletzungen tätig werden zu müssen;
- eine externe Überprüfung der Unternehmensberichte und der eingereichten Beschwerden durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle;
- die Gewährleistung eines besseren Schutzes der Menschenrechte durch die Beschwerdemöglichkeit beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle und die Geltendmachung bei deutschen Gerichten. (3)

Bei der Entwicklung des Gesetzes mussten mehrere Kompromisse eingegangen werden, welche Gegenstand vieler kontroverser Diskussionen waren. Die Kritik bezieht sich hauptsächlich auf die Reichweite, den Umfang und die Durchsetzungsstärke des Gesetzes.

Bezüglich der Reichweite müssen die betroffenen Unternehmen die Einhaltung des Gesetzes lediglich für den eigenen Betrieb als auch für die unmittelbaren Zu-



Wieviel Verantwortung tragen Unternehmen für ihre Rohstoffe und Vorprodukte?

lieferer garantieren. Nur wenn bei den mittelbaren Zulieferern Verstöße bekannt werden, müssen diese Verstöße unverzüglich überprüft und sollen folglich abgestellt werden.

Bezüglich des Umfangs ist die Orientierung an einem staatlichen Mindestlohn und nicht an existenzsichernden Löhnen zu kritisieren, zwischen welchen häufig große finanzielle Differenzen vorliegen. (4)

Des Weiteren liegt der Fokus beim Umfang klar auf dem Thema Menschenrechte und weniger auf Umweltstandards. Der Schutz der Umwelt findet im Gesetz nur Raum, solange die unmittelbare menschliche Gesundheit und damit das Menschenrecht auf körperliche Unversehrtheit betroffen ist (z. B. Verbot der Herstellung von mit Quecksilber versetzten Produkten). Dieser Umstand ist auch ursächlich für die Namensänderung: weg von einem Lieferkettengesetz hin zu einem Sorgfaltspflichtengesetz.

Auch in Bezug auf die Durchsetzungsstärke wurde Kritik laut, wonach das Gesetz restriktiver ausgestattet hätte werden können. So beinhaltet das Sorgfaltspflichtengesetz nur eine Bemühungspflicht der Unternehmen, aber keine Garantie- oder Erfolgspflicht.

Ganzheitliche Verantwortung: vor-, nach- und seitgelagert

Dieser sehr lange und von vielen Kontroversen begleitete Entwicklungsprozess des Sorgfaltspflichtengesetzes zeigt, wie schwierig es war, das Thema Verantwortung in ein Gesetz zu überführen, das branchenübergreifend Anwendung erfahren

kann. Es musste ein Ansatzpunkt gefunden werden, Verantwortung einzufordern und in die Lieferketten national wie international weiterzutragen. Hierbei spielen die einzelnen deutschen Unternehmen eine zentrale Rolle: Sie haben die nötigen Einflussmöglichkeiten auf Zulieferer, um diese zu mehr Verantwortung zu führen.

Bei diesem klassischen Single Supply-Chain-Ansatz, denkt und agiert jedes Unternehmen vorgelagert entlang seiner Lieferkette. Dieser wird dabei traditionell firmenzentrisch aus der Herstellerperspektive gedacht und als ein lineares, eher statisches Einwegmodell von Beschaffung, Produktion und Verbrauch verstanden. Es liegt demnach ein Top-down-Ansatz vor, welcher zum einen eine ungleiche Verteilung von Macht offenbart und zum anderen aufzeigt, wie eindimensional Verantwortung eingefordert wird.

Unternehmen haben jedoch nicht nur die Möglichkeit ihren Einfluss vorgelagert auszuüben, sondern natürlich auch nach- bzw. zu Kooperations- und Bündnispartnern seitgelagert. Die Norm ISO 26000 spricht in diesem Zusammenhang von einer de facto Kontrolle, wonach Organisationen nicht nur für die eigenen Auswirkungen von Entscheidungen und Aktivitäten verantwortlich sind, sondern auch für die Dritter, sofern sie die Möglichkeit haben, das Verhalten von Organisationen, mit denen sie in einer Beziehung stehen, zu beeinflussen (5).

Hier wird deutlich, dass – wie bei allen Themen der Nachhaltigkeit – nicht in linearen Ketten, sondern in Kreisläufen und Netzwerken gedacht werden muss. Je nach Position des Unternehmens im Wertnetzwerk mag die nach- bzw. seitgelagerte Verantwortungsübernahme unterschiedlich aussehen und demnach unterschiedliche Instrumente erforderlich machen: Von einer reinen Aufklärung (z.B. beim Endkunden bezogen auf die Nachhaltigkeit von Produkten/Dienstleistungen) bis hin zur Voraussetzung für künftige Kooperationen oder Geschäftsbeziehungen.

Was sehr komplex und ein wenig theoretisch klingt, mag mit einem Satz auf den Punkt gebracht werden: Die Unternehmen, die sich dem Thema ernsthaft annehmen und versuchen Nachhaltigkeit ganzheitlich zu begreifen und umzusetzen, werden nicht vor der eigenen Haustür damit aufhören, sondern gemäß ihrer intrinsischen Überzeugung und ihres ausgeprägten und gelebten Leitbildes auch nur mit ähnlich Gesinnten kooperieren.

Neben Kooperationen und Geschäftsbeziehungen mit Partnern ähnlicher Wertebasis sollten natürlich die Produkte oder Dienstleistungen so beschaffen sein, dass sie nachhaltig weitergereicht bzw. entsorgt und zurückgeführt werden können. Dies bedingt erneut einen Kundenstamm oder Kooperationspartner, die dem Thema Nachhaltigkeit zugewandt sind. Auch über diesen Hebel wird einmal mehr deutlich, dass das Denken in linearen Lieferketten künftig nur bedingt Nachhaltigkeit forcieren kann.

Es muss vielmehr das ganze Netzwerk in den Blick genommen werden und damit

eben zugleich der Kreislauf der Dinge z.B. á la Braungart und McDonough (cradle to cradle -Ansatz).

Verantwortung auf Augenhöhe: verantwortliche Wert-Netzwerke

Der oben skizzierte Single Supply-Chain-Ansatz geht von ungleichen Machtverhältnissen zwischen den Unternehmen aus, welche es den deutschen Betrieben erst ermöglicht, ihren Einfluss – wenn auch in diesem Fall positiv im Hinblick auf Nachhaltigkeit - durchzusetzen. Betrachtet man jedoch Lieferketten als ein komplexes, dynamisches Wertsystem vieler Akteure (z. B. Vorlieferanten, Lieferanten, Produzenten oder Absatzmittler), so ist nicht nur das deutsche Unternehmen an der Transformation zur nachhaltigeren Lieferkette in die Pflicht zu nehmen bzw. zu beteiligen. Jeder Akteur einer Lieferkette bringt sich im Zuge der globalen Arbeitsteilung durch seine individuellen, komparativen Vorteile ein.

Alle Akteure verfolgen innerhalb des Wertsystems ihre Eigeninteressen. Dies kann zu Konflikten, Dominanz und Kontrolle unter den Akteuren führen. Mit dem Sorgfaltspflichtengesetz besteht nun die Bemühungspflicht, dass zumindest deutsche Unternehmen ihre komparativen Vorteile nicht auf Basis von Menschenrechtsverletzungen erwirken. Dies mag eine Signalwirkung auf alle anderen Akteure haben, da die Spielregeln nun neu ausgehandelt werden. Bei diesem Prozess sollte einmal mehr auf den Dialog gesetzt werden, denn nur durch die Kommunikation aller Akteure auf Augenhöhe können gezielt Schwachstellen bezogen auf Nachhaltigkeit identifiziert werden.

Im internationalen, multikulturellen Kontext bekommt das Aushandeln einer gemeinsamen Wertebasis im Sinne von shared values zwischen den Akteuren eine besondere Relevanz. Mit dem Ansatz des Wert-Netzwerks könnte auch die Kritik, es würde überwiegend in den Ländern des Nordens entschieden, wie nachhaltige und verantwortungsvolle Lieferketten auszusehen haben, ohne dabei hinreichend auf die Sitten und Gebräuche der Länder des Südens einzugehen, abgemildert werden (6). Dem Thema Stakeholderengagement kommt unter dieser Betrachtung perspektivisch noch mehr Bedeutung zu.

Ausblick: Verantwortung durch Kollaboration

Alle an einer Lieferkette beteiligten Akteure befinden sich in einer wechselseitigen Beziehung, in der der langfristige Erfolg der Wertschaffung innerhalb der Lieferkette maßgeblich von Transparenz und Kollaboration abhängt. Hier besteht die Chance zur Transformation hin zu einer nachhaltigeren Lieferkette. Ansätze für diese Verbesserung könnten sein:

- Eine stabile, gemeinschaftlich ausgehandelte und tatsächlich gelebte Wertebasis und ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis der Unternehmen;
- mehr gegenseitige Transparenz durch Informationsaustausch;

- eine Konkretisierung durch gegenseitiges Aushandeln von Regeln zwischen den Akteuren der Lieferkette, wie das abstrakte Sorgfaltspflichtengesetz umgesetzt werden kann;
- ein Reporting-System, das sicherstellt, dass die Maßnahmen zur Erfüllung der Bemühungspflicht erfolgreich umgesetzt werden (ohne dabei zu überfordern);
- ein Gremium aller Akteure, das über eine kontinuierliche Verbesserung der Bemühungen berät.

Ein Beispiel für die Umsetzbarkeit, könnte die in der Automobilbranche gestartet Initiative „Catena-X“ (7) sein. Hierbei geht es um den Aufbau eines offenen skalierbaren Netzwerks für den unternehmensübergreifenden und sicheren Informations- und Datenaustausch der in der Fahrzeugindustrie beteiligten Unternehmen. Dort sollen primär die Versorgungssicherheit erhöht, Rückrufe rascher abgewickelt und die Einhaltung von Klimaschutz-Regeln überwacht werden. Mit einer solchen digitalen, cloudbasierten Lösung lassen sich, als Idee, auch die ausgehandelten Regeln für die Umsetzung des Sorgfaltspflichtengesetzes hinterlegen, berichten und der Erfolg der Maßnahmen messen.

Neben digitalen Lösungen existieren bereits vereinzelt Austauschmöglichkeiten durch Multi-Stakeholder-Initiativen wie etwa der Global Coffee Platform (8), bei welcher Akteure der Lieferkette Kaffee zusammengeführt werden.

Diese Initiativen sind allerdings, wie auch beim Beispiel Kaffee, häufig produkt- oder branchenspezifisch und stehen demnach nur wenigen Unternehmen als Anknüpfungspunkt zur Verfügung. Multi-Stakeholder-Initiativen können jedoch wichtige Impulse für Unternehmen anderer Branchen geben, indem sie einen Einblick in ein Dialogformat auf Augenhöhe offerieren, welches nicht nur die unmittelbaren Zulieferer adressiert, sondern alle Akteure entlang einer Lieferkette. Ergänzt werden sollten die Multi-Stakeholder-Initiativen unbedingt um die nach- und seitgelagerten Akteure, durch welche, wie oben dargestellt, ganzheitlich Verantwortung im Wert-Netzwerk wahrgenommen werden kann.

Trotz viel diskutierter, und vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit womöglich auch berechtigter Kritik, stellt das Gesetz einen wichtigen Meilenstein dar und es hat eine Signalwirkung auch für alle nicht betroffenen Unternehmen: Nachhaltigkeit bzw. Verantwortungsübernahme ist nun nicht mehr nur unter ethisch erwünscht zu verbuchen, sondern unter gesetzlich gefordert. Und auch wenn viele Unternehmen vermutlich zunächst die Erfüllung des Gesetzes als eine weitere, formelle und bürokratische Vorgabe betrachten, die es zu erfüllen gilt, so eröffnet es doch Möglichkeiten, über sich hinauszuwachsen und positive und innovative Prozesse anzustoßen.

Für diejenigen Unternehmen, die seit Jahren ohnehin an diesen Themen arbeiten, wird es vermutlich ein Leichtes sein, die gesetzliche Vorgabe umzusetzen, für an-

dere (nicht von dem Gesetz betroffene) Unternehmen eine Vorbildfunktion einzunehmen und diese hinsichtlich ihrer Verantwortung positiv zu beeinflussen. Hierbei mögen die beiden Denkansätze (Lieferketten nicht als starres lineares System zu betrachten, sondern als Wert-Netzwerk, in welchem Verantwortung vor-, nach- und seitgelagert wahrzunehmen ist und zwar mit allen Akteuren im Dialog auf Augenhöhe) einen Blick in die Zukunft offerieren, womit sich Unternehmen, die einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz verfolgen, vermutlich perspektivisch auseinandersetzen werden.

Prof. Dr. Annika Martens

ist Professorin für CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule Fresenius und als Beraterin für Dr. Kleinfeld Corporate Excellence Consultancy GmbH & Co. KG tätig.
annika.martens@hs-fresenius.de



Dr. Johannes Hogg

ist Studiengangsleiter für Logistik und Handel an der Hochschule Fresenius und geschäftsführender Gesellschafter der Nachhaltigkeitslotsen UG, Hamburg.
j.hogg@nachhaltigkeitslotsen.com



Anmerkungen

- (1) Wirtschaftsministerium, Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und Arbeitsministerium
- (2) <https://www.bmz.de/de/themen/lieferkettengesetz/index.html>, 12.03.2021
- (3) <https://www.bmz.de/de/themen/lieferkettengesetz/index.html>, 12.03.2021
- (4) <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2021/bundeskabinett-verabschiedet-sorgfaltspflichtengesetz.html>, 12.03.2021
- (5) ISO 26000:2011, Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, S. 32.
- (6) Buntzel, Rudolf / Mari, Francisco (2016): Gutes Essen – Arme Erzeuger. Wie die Agrarwirtschaft mit Standards die Nahrungsmärkte beherrscht. Oekom Verlag: München, 22.
- (7) Catena-X: Das neue Netzwerk zum Datenaustausch führender Industrieunternehmen | Daimler > Innovation > Digitalisierung > Industrie 4.0, 12.03.2021
- (8) <https://www.globalcoffeeplatform.org/>, 12.03.2021

Das neue Lieferkettengesetz

DRUCK AUF MENSCHENRECHTE MADE IN GERMANY

Bundesentwicklungsminister Gerd Müller forderte seit Jahren, „Made in Germany“ solle nicht nur für beste Qualität, sondern auch für die Wahrung der Menschenrechte stehen. Nun liegt endlich ein Regierungsentwurf für ein deutsches Lieferkettengesetz vor. Er wirkt zwar wie ein fauler Kompromiss, gibt aber dennoch den Start in die richtige Richtung. Die EU will bald nachlegen und ein schärferes Gesetz auf den Weg bringen.

Von Alice Gumpfenberg

Die verantwortungsbewusste und nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung der Lieferkette ist kein Exotenthema mehr. Im vergangenen Jahr ließ sich gut beobachten, wie sich Grenzen des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen zunehmend in die Lieferketten hinein verschieben. Denn es wächst die Erkenntnis, dass die mit der Wertschöpfung verbundenen ökologischen und sozialen Herausforderungen nur durch eine Zusammenarbeit entlang der Lieferkette gelöst werden können.

Mangel an Menschenrechten ist eklatant

Laut einer aktuellen Studie der Universität Chicago (1), arbeiten noch immer rund 1,5 Millionen Kinder unter katastrophalen Bedingungen auf Kakaoplantagen in Westafrika, wo rund 70 Prozent des in Deutschland verarbeiteten Kakaos angebaut werden. Deutsche Verbraucher:innen müssen also davon ausgehen, dass in ihrer Schokoladentafel mit hoher Wahrscheinlichkeit ausbeuterische Kinderarbeit steckt. Schokoladenhersteller wie Mars und Nestlé hatten bereits vor 20 Jahren im sogenannten Harkin-Engel-Protokoll versprochen, die schlimmsten Formen der Kinderarbeit bis 2005 zu beenden. Und zuletzt hatte die Industrie eine Reduzierung der Kinderarbeit um 70 Prozent bis 2020 in Aussicht gestellt.

Daraus geworden ist aber nichts, wie die genannte Studie belegt, und Kinderarbeit hat in den letzten zehn Jahren nicht abgenommen. Im Gegenteil: Der Anteil an arbeitenden Kinder in landwirtschaftlichen Haushalten (z. B. Kakaoproduktion) stieg signifikant um 16 Prozent. So leben weltweit noch immer rund 25 Millionen Menschen in Zwangsarbeit und mehr als 150 Millionen Kinder zwischen fünf und siebzehn Jahren arbeiten, anstatt in die Schule zu gehen.

Das Hauptproblem liegt in den Vorstufen der Lieferketten, die meist außerhalb der Landesgrenzen angesiedelt sind. Doch Formen von Zwangsarbeit kommen auch in Deutschland vor – von schlecht bezahlten Saisonkräften in der Landwirtschaft über Zeitarbeiter:innen in der Industrie bis hin zu Lohnarbeiter:innen von Sub-Unternehmen in der Fleischindustrie.



Gesellschaftlicher Wertewandel fordert Umdenken

Dabei zeigt sich: Produktherkunft und Verarbeitung werden als Einflussfaktor für die Kaufentscheidung immer relevanter. Auch die Nachfrage an nachhaltigen Produkten in Deutschland steigt. Umweltbewegungen wie „Fridays for Future“ verstärken das veränderte Konsumverhalten, wirken sie doch tief in das gesellschaftliche Bewusstsein hinein. So wird Nachhaltigkeit für 70 Prozent der Verbraucher:innen in den kommenden fünf Jahren an Bedeutung zunehmen. Und genauso viele Verbraucher sind bereit, für nachhaltig produzierte Waren mehr zu bezahlen. (2)

Nach einer Umfrage des Logistikdienstleisters Hermes (3) sind sich auch die Verantwortlichen in den Unternehmen dieses Wandels bewusst: Gut zwei Drittel schreiben Nachhaltigkeitsaspekten im eigenen Supply-Chain-Management (SCM) eine hohe Bedeutung zu. 71 Prozent glauben zudem, dass diese Bedeutung innerhalb der letzten zwei Jahre zugenommen hat. So spüren 86 Prozent der befragten Unternehmen großen Druck, eine nachhaltige Lieferkette aufzubauen. Doch nur sieben Prozent der Unternehmen kennen bereits ihre komplette Lieferkette. (4)

Das Prinzip Freiwilligkeit hat versagt

Um die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen in Deutschland umzusetzen, hatte die Bundesregierung mit dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) viele Jahre auf freiwilliges Engagement gesetzt. Als es dann angesichts einer im Koalitionsvertrag vorgesehenen gesetzlichen Regelung zum Schwur kam, ergab die Befragung der betroffenen Unternehmen, dass nur 17 Prozent die Anforderungen des NAP erfüllten. (5)

Zugleich stieg in der Bevölkerung das Unverständnis für die mangelnde

Berücksichtigung von Menschenrechten: 75 Prozent meinten, es brauche nun eine gesetzliche Regelung. (6) Und so wurde die Bundesregierung quasi halbherzig aktiv. Nach langen Verhandlungen und öffentlichen Diskursen hat das Bundeskabinett am 3. März 2021 einen Entwurf zum deutschen Sorgfaltspflichtengesetz beschlossen. Viele waren enttäuscht, denn er wirkt nach dem heftigen Gerangel zwischen Arbeits- und Entwicklungsministerium auf der einen und dem Wirtschaftsministerium auf der anderen Seite wie ein fauler Kompromiss – und ist doch besser als nichts.

Das Lieferkettengesetz musste kommen

Das Gesetz gilt ab dem 1. Januar 2023 für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden (das betrifft rund 650 Unternehmen in Deutschland) und ab 1. Januar 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten (das betrifft knapp 2.890 Unternehmen in Deutschland), die ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptniederlassung, ihren Verwaltungssitz oder ihren satzungsmäßigen Sitz im Inland haben. Sie sind dann gesetzlich verpflichtet, Menschenrechte und Umweltvorgaben in der Lieferkette einzuhalten, wobei es zwei Arten von Sorgfaltspflichten gibt:

- die unmittelbaren Sorgfaltspflichten für das eigene Unternehmen und direkte Zulieferer
- die mittelbaren Sorgfaltspflichten für weitere Lieferantenstufen bei substantiierter Kenntnis von Verstößen

Verstöße werden durch Bußgelder geahndet, die bis zu drei Prozent des Vorjahresumsatzes ausmachen können. Außerdem kann es zum Ausschluss bei öffentlichen Ausschreibungen von bis zu drei Jahren kommen. Es gibt weiterhin den zivilrechtlichen Haftungsweg nach internationalem Privatrecht, jedoch mit erweiterter Prozessstandschaft. Das heißt: Betroffenen soll die Möglichkeit gegeben werden, etwaige zivilrechtliche Ansprüche (z. B. bei Körperverletzungen oder im Todesfall) mit Hilfe von Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen in Deutschland geltend zu machen. Für die Kontrolle der Einhaltung der Sorgfaltspflichten ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) zuständig.

Wichtige Orientierung trotz geringer Ambition

Auch wenn das Gesetz unter den Erwartungen von Nichtregierungsorganisationen und den Plädoyers der Ministerien für Arbeit sowie Entwicklung geblieben ist sowie der Kreis der betroffenen Unternehmen zunächst sehr überschaubar bleibt, geben seine Regelungen doch detailliert vor, wie ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement auszusehen hat. Und damit gibt es wichtige Orientierung. Denn auch wenn viele Unternehmen den Druck aus dem Gesetz aktuell noch gut abwehren können, kümmern sich nun doch immer mehr darum, ihre Lieferkette zu überprüfen und neu bzw. verantwortungsbewusst aufzustellen. Dafür formuliert das Gesetz klare Anforderungen, wie die Einführung eines Risikomanagements, die

Erstellung einer Grundsatzerklärung und Präventionsmaßnahmen, Ergreifung von Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung von Beschwerdeverfahren und eine detaillierte Dokumentations- und Berichtspflicht.

Anspruch und Ausblick

Bis „Made In Germany“ tatsächlich auch für transparente und nachhaltige Beschaffung steht, wird es noch dauern. Deutsche Unternehmen, auch kleine und mittelständische, sollten jetzt aber nicht „aufatmen“ und das Thema vertragen, sondern sich rasch auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen. Denn:

- Im internationalen Kontext ist eher mit strengeren Regeln zu rechnen, wie die aktuell diskutierten EU-Regelungen, die schärfer ausfallen werden als das deutsche Gesetz und noch dieses Jahr kommen sollen.
- Auch wenn ein Unternehmen vom Lieferkettengesetz selbst nicht betroffen ist, wird es als Lieferant die Vorgaben von Kunden zu erfüllen haben.
- Obwohl sich keine Lieferkette von heute auf morgen ändern lässt, kann man doch viele kleine Schritte in die richtige Richtung machen.
- Jedes Unternehmen sollte sich heute grundlegend mit seiner Lieferkette beschäftigen und Lösungen dafür finden, eine gute und resiliente Lieferantenbasis aufzubauen.

Alice Gumpfenberg

ist Senior Expert für nachhaltige Lieferketten bei akzente kommunikation und beratung GmbH, die Unternehmen bei der Transformation, dem Reporting und der Kommunikation zu Nachhaltigkeit berät und unterstützt.
alice.gumpfenberg@akzente.de



Anmerkungen

- (1) University of Chicago: Assessing Progress in Reducing Child Labor in Cocoa Production in Cocoa Growing Areas of Côte d'Ivoire and Ghana, Octo-ber 2020.
- (2) ey-nachhaltiger-konsum-2020.pdf
- (3) Hermes-Barometer-12-Nachhaltigkeit-im-SCM.pdf (hermes-supply-chain-blog.com)
- (4) Studie zu Nachhaltigkeit in Lieferketten zeigt größeren Druck auf Unternehmen (dnvgl.de)
- (5) nap-monitoring-ergebnisindikation-data.pdf (auswaertiges-amt.de)
- (6) infratest-dimap_Umfrage-Lieferkettengesetz.pdf



Ernährungswende

Nichts anderes kommt unserem Körper so nah wie die Lebensmittel.

Das Harkin-Engel-Protokoll ist ausgelaufen

KINDERARBEIT IM WESTAFRIKANISCHEN KAKAOSEKTOR

Der Preis für Kakao im Hauptanbaugebiet Côte d'Ivoire (Elfenbeinküste) ist wegen der weltweiten Corona-Krise stark gefallen. Produzenten in dem westafrikanischen Staat bekommen pro Kilo derzeit 750 CFA-Francs (1,14 Euro); im Herbst waren es noch 1.000 CFA-Francs, wie die Kaffee-Kakao-Vereinigung (The Coffee and Cocoa Board) des Landes Ende März mitteilte. Der Kakaopreis hat direkte Auswirkungen auf die Armut. Und Armut gilt als eine Hauptursache für die nach wie vor häufige Kinderarbeit in dem Sektor - trotz aller Programme von Unternehmen, NGOs und der Regierungen. Über den Weg heraus aus Armut und Kinderarbeit gehen die Meinungen auseinander.

Von Achim Halfmann

Für die Côte d'Ivoire ist Kakao ein wichtiges Wirtschaftsgut. Laut Weltbank erwirtschaftet das westafrikanische Land mit Kakao zehn bis 15 % des Bruttoinlandsprodukts, das „braune Gold“ steht für 40 % seiner Exporte, vom Kakao leben fünf bis sechs Millionen Menschen und damit jeder Fünfte in Côte d'Ivoire. Die Hälfte der Kakaobauern lebt demnach aber unter der Armutsschwelle - mit Kinderarbeit als einer Konsequenz. Ähnlich sieht es im benachbarten Ghana aus, das Platz zwei der weltweiten Kakaoexporteure belegt und etwa 70 % seiner Exporterlöse aus diesem Wirtschaftssektor bezieht.

Über die Zahlen zur Kinderarbeit in den Kakaoanbaugebieten Côte d'Ivoire (Elfenbeinküste) und Ghana wird selten gestritten. Hierzu veröffentlichte das National Opinion Research Center (NORC) der Universität Chicago Ende 2020 eine detaillierte Studie. Ausgangspunkt der Studie ist das Jahr 2001, als Vertreter der Kakaoindustrie sich gegenüber dem US-amerikanischen Senator Tom Harkin und dem Mitglied des US-Repräsentantenhauses Eliot Engel zu umfangreichen Maßnahmen gegen die schlimmsten Formen der Kinderarbeit in Côte d'Ivoire und Ghana verpflichteten, indem sie das sogenannte Harkin-Engel-Protokoll unterzeichneten.

Die beiden Länder stehen im Fokus, weil von dort etwa 60 % der weltweit verarbeiteten Kakaobohnen stammen. Ziel war, die belastendsten Formen der Kinderarbeit - z.B. gefährliche Tätigkeiten, körperlich besonders anstrengende Arbeit, Nacharbeit und die Beteiligung am Chemikalieneinsatz - in Côte d'Ivoire und Ghana bis zum Jahr 2020 um 70 Prozent zu reduzieren. Die NORC-Studie blickt Ende 2020 zurück und stellt fest: Das Ziel wurde deutlich verfehlt.

So stieg der Anteil der Kinder aus landwirtschaftlichen Haushalten in Kakao-Anbaugebieten, die in Côte d'Ivoire und Ghana besonders belastenden Formen der

Kinderarbeit ausgesetzt sind, in den Jahren zwischen 2008 und 2019 von 30 % auf 43 % - allerdings auf dem Hintergrund eines Produktionsanstiegs um 62 %. Im selben Zeitraum verbesserte sich der Anteil der 5- bis 17-Jährigen aus Kakao-Anbaugebieten, die eine Schule besuchten, deutlich - von 58 % auf 80 % in Côte d'Ivoire und von 89 auf 96 % in Ghana.

Die Autoren der Studie werten das Harkin-Engel--Protokoll trotz Zielverfehlung als Erfolg, weil es Regierungen und Industrie im Kampf gegen die Kinderarbeit vereint habe. Deshalb könne das Protokoll als Modell für ein über das Jahr 2020 hinausgehendes Engagement dienen. Dabei ist den Studienautoren auch wichtig, dass sie sich genau mit einer der zahlreichen Herausforderungen in dieser Region beschäftigt haben: der Kinderarbeit. Andere schwerwiegende Probleme wie die Kindersklaverei oder die Abholzung der Urwälder bleiben in dieser Studie außen vor.

Nicht nichts, aber zu wenig

Johannes Schorling ist Referent beim Inkota-Netzwerk und sieht in der Studie auch Belege für die Wirksamkeit der Industrieprogramme. „Die Studie zeigt auch: Es ist nicht so, dass gar nichts passiert wäre. Die Programme von Nestlé etwa scheinen an gewissen Stellen eine Wirkung zu haben“, sagt der NGO-Experte. Allerdings: „Mit ihren Verbesserungen erntet die Schokoladenindustrie die ‚low hanging fruits‘. Insgesamt aber hat die Schokoladenindustrie zu spät begonnen, zu wenig getan – und sie scheuen die Kosten.“

Kinderarbeit in Westafrika habe strukturelle Ursachen. „Dazu gehört vor allem die Armut. Solange man dieses Problem nicht löst, wird die Kinderarbeit nicht zu bewältigen sein“, sagt Schorling. Auf zahlreichen Schoko-Artikeln prangt heute ein Zertifikat wie das von der Rainforest Alliance. Ein Verbesserungsbeitrag in Richtung Kinderarbeit? „Nur acht Prozent der Kakaobäuerinnen und -bauern an der Elfenbeinküste sind Fairtrade-zertifiziert. Und Standards wie den der Rainforest Alliance halte ich nicht für ausreichend.“ Weiter sagt Schorling, dass auch die Mehrheit der zertifizierten Bauern und Bäuerinnen unter der Armutsgrenze lebe.

Im Blick auf das zu geringe Einkommen der Bauernfamilien weist der Inkota-Experte der Industrie Verantwortung zu: „Wenn es um die Zahlung existenzsichernder Preise als Hebel zur Verbesserung der Situation geht, besteht in der Schokoladenindustrie ganz und gar kein Konsens. Nur einzelne Unternehmen, Nischenunternehmen, zahlen existenzsichernde Preise.“ Deshalb brauche es politische Rahmenbedingungen wie ein Lieferkettengesetz, das Unternehmen für Menschenrechtsverletzungen haftbar mache, sagt Schorling.

Existenzsichernde Löhne gegen die Armut

Auch für Maja Volland, politische Referentin beim Forum Fairer Handel, gilt: „Grundlegende Ursache für die Kinderarbeit ist die Armut. Deshalb braucht es ein



Programm Pro Planteur (© Forum Nachhaltiger Kakao)

grundsätzliches Umdenken: Es muss am Preis angesetzt werden.“ Und gerade dies würden die Programme der Schokoladenindustrie nicht leisten. „Es gibt etliche – zum Teil kostspielige - Projekte, aber das sind Insellösungen“, sagt Volland.

Auf dem Kakaomarkt herrsche ein extrem harter Preis- und Wettbewerbsdruck - zum Nachteil der Produzenten. „Der Anteil der Kakaobauern am Endpreis der Schokolade ist sehr gering und immer weiter geschrumpft“, so Volland. Dabei würden höhere Zahlungen an diese Bauern aller Voraussicht nach nur gering auf das Endprodukt durchschlagen.

In dieser Situation biete der faire Handel mit seinen langfristigen Verträgen, fairen Preisen, transparenten Lieferketten und direkten Lieferbeziehungen eine Alternative. „Die Abnehmer wissen, wo der Kakao herkommt“, sagt die politische Referentin. In den Anbauregionen sensibilisierten Fairhandelsorganisationen die Bauern vor Ort für das Thema Kinderarbeit. Es gebe Kontrollen und bei Verstößen werde gemeinsam eine Lösung gesucht. Volland weiter: „Bleiben die Missstände, werden Konsequenzen gezogen.“

Neben der Schokoladenindustrie sieht Volland einen weiteren Akteur - den Handel - in der Verantwortung: „Das Verbraucherbewusstsein für Lieferkettenthemen wächst - wie auch der Anteil der Fair-Trade-Schokoladen in Supermärkten, auch wenn viele immer noch zu billigeren Produkten greifen. Hier sehe ich auch den Einzelhandel in der Pflicht, der mit besonders günstigen Ankerprodukten Verbraucher in seine Läden lockt.“

Vielschichtige Ursachen

Was tun Unternehmen angesichts der Kinderarbeit in ihrer Kakao-Lieferkette? Produzenten und Händler haben sich im Jahr 2000 in der World Cocoa Foundation (WCF) zusammengeschlossen und wollen in dieser Non-Profit-Organisation gemeinsam einen verantwortungsbewussten Kakaoanbau fördern. Eine zweite internationale und industriefinanzierte Organisation ist die in der Schweiz als Stiftung registrierte International Cocoa Initiative (ICI), die sich für den Schutz von Kindern in Kakaoanbaugebieten engagiert. Die ICI verdankt ihre Gründung den Vereinbarungen des Harkin-Engel-Protokolls.

Mitglieder dieser Initiativen sind daneben mit eigenen Programmen engagiert, etwa der für seine Schokoriegel bekannte und auch in Deutschland produzierende US-Konzern Mars Inc.

Im Hinblick auf die Kinderarbeit sieht eine Pressesprecherin der deutschen Mars GmbH vielfältige Ursachen: „Oft herrscht in den Anbauländern extreme Armut, es fehlt an Infrastruktur und der Zugang zu Bildung ist begrenzt bzw. gering. Außerdem haben die Bäuerinnen und Bauern häufig nur unzureichend Zugang zu landwirtschaftlichen Betriebsmitteln und kaum Finanzierungsmöglichkeiten“, so ihr Statement. Weitere Probleme seien eine unzureichende Strafverfolgung von Kinderarbeit sowie gesellschaftliche Normen, die Frauen daran hindern, etwas zum Einkommen der kakaoanbauenden Haushalte beizutragen.

Mars Inc. hat 2018 das Nachhaltigkeitsprogramm „Cocoa for Generations“ gestartet. Der Konzern mit einem Jahresumsatz von 35 Mrd. US-Dollar (2017) und will bis zum Jahr 2028 eine Mrd. US-Dollar in die seine Nachhaltigkeitsstrategie, den „Cocoa for Generations Plan“, investieren. Das Unternehmen will so einen Beitrag zum Schutz von Kindern, zur Steigerung des Einkommens bäuerlicher Haushalte und zum Erhalt der Wälder leisten.

Transparenz in der Lieferkette

Wie Mars ist auch der in der Schweiz ansässige internationale Nahrungsmittelkonzern Nestlé in der World Cocoa Foundation (WCF) und der International Cocoa Initiative (ICI) vertreten und zudem in eigenen Projekten engagiert. „Seit 2009 leisten wir mit dem Nestlé Cocoa Plan einen Beitrag zur Nachhaltigkeit im Kakao-sektor. Unser Child Labor Monitoring and Remediation System haben wir seit 2012 zusammen mit der International Cocoa Initiative aufgebaut. Und wir rollen es weiter aus. Bis 2025 wollen wir alle Kooperativen in Westafrika damit erreichen“, sagt Manuel Schuh, Public Affairs Manager bei der Nestlé Deutschland AG.

Lebensmittelkonzerne wie Nestlé sind nicht selbst im Kakaoanbau tätig. „Wir beziehen unseren Kakao von Cargill, Barry Callebaut oder anderen großen Zwischenhändlern. Wir sehen aber unsere eigene Verantwortung darin, bis hinunter in den Anbau zu schauen“, so Schuh. Dieser Blick die Lieferkette hinunter bis

in den Anbau erfordert ein Management-System wie das bei der ICI angesiedelte „Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS)“. Das System will vor Ort ein Bewusstsein für das Problem Kinderarbeit erzeugen, über eine Smartphone-App Daten zur Kinderarbeit erfassen und in belastenden Situationen einen korrigierenden Eingriff ermöglichen.

„Mithilfe von Systemen wie dem CLMRS lässt sich mehr Transparenz herstellen, sodass sich die Datenlage deutlich verbessert. Das ist ein großer Fortschritt, da auf diese Weise ein gezieltes Eingreifen möglich ist.“ Manuel Schuh weiter: „Mit unserem Child Labor Monitoring and Remediation System erreichen wir rund 75.000 Kleinbauern, die sich in Kooperativen organisieren und den Kakao über Zwischenhändler verkaufen.“

Organisationen wie das WCF und die ICI sind für die Industrie nicht nur eine Plattform, um Menschenrechtsverstöße durch Kinderarbeit gemeinsam zu adressieren, sondern zugleich Brücken in die Gesellschaft. In Deutschland ist eine vergleichbare Initiative das 2014 als eingetragener Verein gegründete „Forum Nachhaltiger Kakao“. Und auch hier zählen Mars Deutschland und Nestlé Deutschland zu den Mitgliedern. Für Manuel Schuh ist dieses Forum „eine der relevantesten Multistakeholder-Initiativen mit einem hohen Maß an Engagement“. Schuh weiter: „Diese Initiative zeigt, wie man Akteure aus Unternehmen, Handel, Ministerien und der Zivilgesellschaft an einen Tisch bekommen kann. In Arbeitsgruppen stellen wir uns unterschiedlichen Themen wie ‚Nachhaltigkeit‘ oder ‚Kommunikation‘. Meetings finden etwa einmal im Monat statt.“

Die deutsche Multistakeholder-Initiative

Wolf Kropp-Büttner ist seit sieben Jahren ehrenamtlicher Vorsitzender des Kakaoforums und war zuvor 20 Jahre als Schokoladenhersteller in der Industrie tätig. Das Forum setzt sich aus vier Mitgliedergruppen zusammen: der öffentlichen Hand, der Kakao-, Schokoladen- und Süßwarenindustrie, dem Lebensmitteleinzelhandel sowie der Zivilgesellschaft. Vernetzt ist das Forum mit drei ähnlichen Multi-Stakeholder-Initiativen in Holland, Belgien und der Schweiz.

„Die Initialzündung zur Gründung unseres Forums liegt in den Jahren 2010/2011, als das Thema Kinderarbeit an Aufmerksamkeit gewann“, sagt Kropp-Büttner. „Es erschien offenkundig, dass diese Herausforderung nicht durch die Industrie allein zu lösen war. Deshalb haben wir den Dialog mit Herstellern, Handel, Zertifizierern, der Zivilgesellschaft und der Bundesregierung gesucht, um gemeinsam Nachhaltigkeitsprogramme voranzutreiben, die die Lebensbedingungen der Kakaobauernfamilien verbessern und die natürlichen Ressourcen erhalten sollten.“ Die Bekämpfung der Kinderarbeit ist Bestandteil dieser Programme. Hier kooperiert das Forum Nachhaltiger Kakao mit der ICI in der Entwicklung von Instrumenten zur Identifikation, zum Monitoring und zur Bekämpfung von Kinderarbeit.

Für deutsche Unternehmen und Initiativen sind internationale Kooperationen

wichtig, um in den Kakao-Anbauländern Einfluss zu gewinnen. Kropp-Büttner: „In Deutschland kommt etwa die Hälfte des Kakaos aus der Côte d'Ivoire, andersherum nehmen wir etwa 10% ihres Exportvolumens ab. Wir sind also nicht die einzigen Aufkäufer. Von daher ist der Einfluss der deutschen Industrie auf die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Côte d'Ivoire gering.“

Steuerung über den Preis

Wenn die Armut der Kakaoanbauern am Anfang der Kinderarbeit in Westafrika steht, dann lautet die zentrale Frage: Wie aber lässt sich diese Armut durchbrechen? Oder anders gefragt: Wie kommt mehr Geld aus der Kakaovermarktung bei den Produzenten an? Der Kakaomarkt in Côte d'Ivoire und Ghana ist politisch stark reguliert, der Preis für den Rohkakao wird von den Regierungen festgelegt.

Eine jüngst beschlossene Erhöhung des Kakaopreises kann nun - wie eingangs berichtet - angesichts gesunkener Nachfrage nicht aufrechterhalten werden. Ein von der Nachrichtenagentur AFP in der ivoirischen Handelsmetropole Abidjan befragter Experte, der anonym bleiben will, bezeichnet den Preiseinbruch als „die Rückkehr zur Realität“: Dieser Preis entspreche dem, was die Bauern tatsächlich erhielten. Der ivoirische Experte rät zur Begrenzung der Produktion, um den Preis wieder anheben zu können. Ganz ähnlich sieht das Kropp-Büttner: „Einseitige Preisvorgaben funktionieren nicht, sie müssen in eine Mengensteuerung eingebunden werden: Hohe Preise bei schlechter Struktur führen zu überproportional hohen Kakaovernten und der Markt wird überschwemmt, was wiederum Auswirkungen auf den Kakaopreis hat.“

Armut als Strukturproblem

NGOs kritisieren zudem, dass der Prozess zur Festlegung des Kakaopreises und die staatlichen Ausgaben in der Kakaopolitik intransparent seien. Der Weg heraus aus der Armut führt auch deshalb über eine nachhaltige Entwicklung in allen Sektoren: Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Ähnlich sieht es der Vorsitzende des Forums Nachhaltiger Kakao: „Grundsätzliche glaube ich, dass wir es mit einem massiven Strukturproblem in dem Armutsgürtel südlich der Sahara zu tun haben: Rechtssysteme und Schulbildung liegen deutlich unter dem europäischen Niveau“, sagt Kropp-Büttner. „Deshalb müssen die Strukturen in diesen Ländern über Programme der Entwicklungszusammenarbeit, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, also über enge sektorale Ansätze hinausgehen, verbessert werden, damit es für die Menschen dort zusätzliche Einkommensmöglichkeiten gibt.“

Für die Bauernfamilien sind ergänzende Einnahmequellen neben dem Kakao wichtig, um Missernten und Kakaopreisschwankungen ausgleichen zu können. Und so wünscht sich der Forumsvorsitzende von der Entwicklungspolitik, „dass mehr in struktureller Wirtschaftsförderung und der Schaffung von Einkommensalternativen für die ländliche Bevölkerung gedacht wird.“

Zudem ist ein ausreichendes Funktionieren der staatlichen Ordnung für eine Verbesserung der Situation unerlässlich. Aus Ghana und Côte d'Ivoire werden illegale Wirtschaftspraktiken wie Landrodungen und Landinbesitznahmen berichtet. Und die staatliche Kontrolle der Kinderarbeit weist deutliche Mängel auf. „Es gibt in Ghana und der Côte d'Ivoire Gesetze gegen die Kinderarbeit, aber die Umsetzung ist teuer und funktioniert nicht flächendeckend“, sagt Kropp-Büttner. Eine Überwachungsfunktion könne die Industrie in diesen Ländern nicht wahrnehmen, das sei Sache der Regierungen. Kropp-Büttner verweist auf die Entwicklungszusammenarbeit und das Bundesentwicklungsministerium: „Für das Forum ist es wichtig, dass das BMZ in Zusammenarbeit mit den anderen Gebern den Politikdialog mit der Regierung in der Côte d'Ivoire effizient wahrnimmt.“

Das Forum Nachhaltiger Kakao ist vor Ort mit eigenen Projekten tätig, die kakao-produzierende Familienbetriebe und ihre Kooperativen unterstützen und deren Einkommensbasis verbessern. „Die Industrie kann motivieren, über Projekte arbeiten. Im Kakaoforum versuchen wir das z.B. gemeinsam mit der Bundesregierung und der Regierung der Côte d'Ivoire im Projekt Pro-Planteurs“, sagt Kropp-Büttner.

Der Blick nach Südamerika

Der überwiegende Teil des weltweit produzierten Kakaos - etwa 70 % - stammt aus Westafrika. Als Anbauregion folgt danach Mittel- und Südamerika mit einem Marktanteil von 15 %. Dort ist die ForestFinance tätig, ein Unternehmen, dass unter dem Motto „Wir machen Wald“ Investitionsmöglichkeiten in Wälder und nachhaltige Agroforstsysteme schafft. Dazu zählt das Produkt „KakaoWald“, ein Investment zu 80 % in Edelkakao-Aufforstungen in Peru sowie zu 20 % Schutz in Primärwäldern in Panama.

Harry Assenmacher ist Gründer und Geschäftsführer von ForestFinance. Das Nachhaltigkeitsinvestment ist für ihn ein Vehikel: „Ein gemeinsames Wirtschaften mit den Menschen in Südamerika hinzubekommen, das ist unser Ziel. Seit Mitte der 90er Jahre versuchen wir ein Beispiel dafür zu setzen, wie ein solches gemeinsames Wirtschaften aussehen kann.“ Mit ForestFinance wollen er und seine Kolleg:innen ein Beispiel für eine andere Art des Wirtschaftens setzen. „Wir haben uns bewusst entschieden, keine NGO zu gründen. Denn wirklich ändern wird man nur etwas, wenn man an die Ökonomie rangeht“, sagt Assenmacher.

Was bietet den Menschen in den peruanischen Edelkakao-Aufforstungen Perspektiven? „Wir arbeiten nicht mit Tagelöhnern, sondern mit Menschen, die einen Arbeitsvertrag haben und kranken- sowie rentenversichert sind. Damit können sich Familien entwickeln, eigene Häuser bauen und ihre Kinder zur Schule schicken“, sagt Assenmacher. Bei aller marktwirtschaftlichen Orientierung sieht auch der ForestFinance-Geschäftsführer die Staatengemeinschaft in der Pflicht. Denn leider honoriere der Markt Verantwortungsübernahme nicht immer, durch den viel zu niedrigen Kakaopreis seien die Kosten für ein nachhaltig-soziales Wirtschaften

kaum zu realisieren. Assenmacher weiter: „Meiner Meinung nach liegt die Lösung nicht in freiwilligen Aktivitäten einzelner Unternehmen - so lobenswert die sind - oder Marktmechanismen: Ohne staatliche Eingriffe und Vorschriften auch seitens der EU wird sich kaum etwas grundlegend ändern.“ Veränderungen brächte ein Lieferkettengesetz, „das seinen Namen wirklich verdient - mit einer gesetzlichen Verpflichtung zum Nachweis der Einhaltung von Menschenrechten.“

Ein StartUp rund um die Kakaofrucht

Mit marktwirtschaftlichen Unternehmungen die Lebensbedingungen von Kakao-bauern verbessern, darauf zielt auch das junge Unternehmen Koa. Die Arbeit mit erneuerbaren Energien brachte 2017 die Gründer Benjamin Kuschnik und Anian Schreiber zusammen. Schreiber ist heute Managing Director der Koa Switzerland AG und sagt: „Kinderarbeit ist ein Armutsproblem: Eltern sind auf die Arbeitskraft ihrer Jungen und Mädchen angewiesen. Mit unserem Projekt wollen wir einen ökonomischen Impact erzielen und die Situation dieser Familien verbessern.“

Grundidee von Koa ist es, bisher nicht genutzte Teile der Kakaofrucht verwertbar zu machen und zugleich die Industrialisierung im ländlichen Ghana zu fördern. Schreiber: „Der Prozess der Kakaoverarbeitung ist seit mehreren hundert Jahren unverändert und besitzt disruptives Potential. Von der Kakaofrucht werden nur 25 % genutzt: die Bohnen. Das Fruchtfleisch und die Schale werden weggeworfen. Dabei ist das Fruchtfleisch schmackhaft und bedeutet bis zu 30% Zusatzeinkommen für Kleinbauern. Mit dem Einsatz von Solarstrom ermöglichen wir, dass das Fruchtfleisch in der Community vor Ort gewonnen wird.“

Koa produziert mit Bäuerinnen und Bauern in Ghana einen hochwertigen Kakao-fruchtsaft ohne künstliche Zusätze. Im Marketing von Koa fallen die Produktqualität und der Nutzen des Unternehmens für die Menschen in Ghana zusammen: „2017 haben wir die ersten 300 Liter Kakaofruchtsaft in Handarbeit hergestellt und einen Teil davon in Europa in die Sternegastronomie gegeben. Das Produkt wurde uns sehr gut abgekauft. Die Köche haben uns gesagt: Das Produkt muss erstklassig sein. Und wir wollen die Story dahinter wissen, um sie unseren Kunden erzählen zu können“, sagt Schreiber.

Zukunft: unsicher

Auf dem Weg heraus aus der Kinderarbeit in Côte d'Ivoire und Ghana gibt es keinen einfachen und schnellen Weg. Gefordert sind umfassende gesellschaftliche und wirtschaftliche Reformen. 2001 brachte das Harkin-Engel-Protokoll Regierungen, Unternehmen und die Zivilgesellschaft an einen Tisch. Im vergangenen Jahr ist es ausgelaufen, ohne seine Ziele erreicht zu haben. Zukunft? Unsicher. Das darf der (Fach-) Öffentlichkeit nicht entgehen.

Achim Halfmann

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



Ernährungsindustrie im Oldenburger Münsterland VOM SCHWEINEGÜRTEL ZUM ALGENVALLEY

Folgt man der A1 aus Bremen Richtung Osnabrück, findet man sich im Oldenburger Münsterland wieder. Das einst brachliegende Moor, bestehend aus den Landkreisen Vechta und Cloppenburg, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einer der wichtigsten fleischproduzierenden Regionen der Bundesrepublik entwickelt und profitiert seit Jahren von einer boomenden Ernährungsindustrie. Bei einer Fahrt durch die Ortschaften ist das Bild von flachen Ackerflächen, großen Mastbetrieben und wenigen Dörfern geprägt. Böse Zungen bezeichnen es auch als Schweinegürtel Niedersachsens.

Von Mascha Hegemann und Connor Hoffmann

Doch nicht nur der Gestank macht der Region zu schaffen. Erhöhte Nitratwerte, großflächiger Einsatz von Antibiotika und ein sich veränderter Anspruch an die Ernährungsindustrie stellen Bewohner und Produzenten vor ungeahnte Herausforderungen. Uwe Bartels (SPD), ehemaliger Landwirtschaftsminister und Vorsitzender des Agrar- und Ernährungsforums Oldenburger Münsterland, sieht seine Region unter Zugzwang und hofft, dass Trends wie Veganismus und Flexitarismus von der Industrie aufgenommen werden. „Wir müssen die Herausforderungen wahrneh-

men“, sagt Bartels, und „frühzeitig Lösungen anbieten. Diese Region würde einen riesigen Fehler machen, wenn sie nicht aufmerksam mit Argusaugen Märkte und Entwicklungen beobachten würde.“

Das CSR MAGAZIN will jungen Autoren eine Stimme geben. In dieser Ausgabe berichten zwei Teams aus dem Masterstudiengang „Transformationsmanagement in ländlichen Räumen“ der Universität Vechta über Transformationsprozesse in der Ernährungsindustrie.

Die Region profitiert seit langem von den Arbeitsplätzen und der Wertschöpfung der Fleischindustrie. Oftmals als Silicon Valley der Ernährungsindustrie bezeichnet, schwebt nunmehr das Damokles-Schwert der Veränderung über dem Geschäftsmodell Oldenburger Münsterland. Können über Jahre bewährte Geschäftsmodelle dem Wandel der Zeit standhalten und neue Entwicklungen aufgreifen? Oder blüht den Unternehmen vor Ort das gleiche Schicksal wie dem einst marktführenden finnischen Telekommunikationsanbieter Nokia?

Alternative Proteinquellen ahmen Fleisch nach

Wenn es nach der PHW-Gruppe (Markenname „Wiesenhof“) geht: keinesfalls. In dem Familienunternehmen hat man erkannt, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell nur erfolgreich bleibt, wenn man auf Veränderungen reagiert. Die Gruppe kommuniziert bereits seit 2009 zum Thema Nachhaltigkeit und beschäftigt sich mit den Herausforderungen Tierwohl und Klima. Neben konventionellen Proteinquellen fokussierte sich die Gruppe früh auf alternative Proteinquellen. Der promovierte Ernährungswissenschaftler und Marketing-Geschäftsführer bei der PHW-Gruppe, Ingo Stryck, fasst diese Entwicklung zusammen: „Mit steigender Bevölkerungszahlen steht auch die Ernährungsindustrie vor neuen Herausforderungen. Wir bei der PHW-Gruppe haben verstanden, dass neben konventionellen Proteinquellen auch Alternativen betrachtet werden müssen“. Schaut man sich das Wachstum dieser Branche um etwa 60% im Jahre 2020 an, scheint er zumindest ökonomisch recht zu behalten.

Alternative Proteine werden seit einigen Jahren in unterschiedlichsten Formen von den Supermärkten und Discountern in das Produktportfolio aufgenommen. Zum Teil gibt es eigene Regale nur für die pflanzlichen Alternativen. Andernfalls findet man die veganen oder vegetarischen Alternativen direkt neben den ursprünglichen Produkten. Doch warum stellen die Alternativproteine häufig eine Nachahmung von tierischen Proteinen dar? Warum sind in den Läden vegane Nuggets, vegetarische Schnitzel, Burgerpatties aus Insekten sowie veganes oder auch vegetarisches Hackfleisch zu finden? Ingo Stryck erklärt sich das so: „Essen unterliegt bei den Menschen dem Gewohnheitsverhalten. Aufgrund dessen imitieren Plant-based- oder Insektenprodukte in der Regel Fleisch.“

Es ist einfacher Menschen Alternativen schmackhaft zu machen, wenn sie nicht zu sehr von ihren Gewohnheiten abweichen. Dabei sind Geschmack und Textur bei den alternativen Proteinquellen von großer Bedeutung“.

Keine einfache Milchmädchenrechnung

Doch wie sieht es auf Seiten der Ökologie aus? Seit Jahren machen alternative Proteinquellen von sich reden, wenn es um den Co^2 -Fußabdruck der Produkte geht. Während Hähnchenfleisch, nach Aussagen der PHW-Gruppe, in etwa $2,2 \text{ kg Co}^2$ pro 1 kg Endprodukt freisetzt, sind es bei Schweinefleisch sogar 3 kg . Rindfleisch gilt in dieser Rechnung mit etwa 22 kg Co^2 als Schwergewicht der Fleischindustrie, ganz abgesehen von dem Wasserverbrauch, der laut der Albert Schweizer Stiftung im globalen Durchschnitt bei 15.400 Liter pro Kilogramm liegt. Größten Anteil an dieser unglaublichen Ressourcenbindung haben die Futtermittel.

Warum also überhaupt den Weg der Tierhaltung geht, wenn wir den Fokus auf die anbaubaren Lebensmittel legen könnten? Eine einfache Milchmädchenrechnung reicht hier nicht: Plant-based-Eiweiße sind nicht gleich tierischen Eiweißen. Die biologische Wertigkeit muss daher bei einer differenzierten Betrachtung mitbedacht werden. Essentielle Aminosäuren, die der Organismus benötigt, finden sich ganz überwiegend in fleischlichen Produkten und müssen dem Körper bei einer veganen Ernährung über Ergänzungsprodukte oder einen ausgeklügelten Speiseplan zugeführt werden. Bei einer im Jahre 2035 auf 10 Milliarden Menschen angewachsenen Weltbevölkerung wird deren Versorgung jedoch nicht über eine einzige Proteinart gelingen.

Heimische Futtermittelalternativen

Neben den physiologischen Argumenten spielen auch Logistikwege eine wichtige Rolle. Ist es nachhaltig, Soja aus Südamerika nach Deutschland zu importieren oder den Beyond Meat Burger über den Atlantik zu schiffen? Wenn es nach der PHW-Gruppe geht, sollte das Augenmerk auf heimischen Alternativen liegen. Rapseiweiße als Futtermittel, Ackerbohnen oder Erbsenproteine (momentan am Weltmarkt ausverkauft - aufgrund hoher Nachfrage) können in unseren Hemisphären angebaut werden und lange Transportwege fallen weg.

Ingo Stryck sieht für das Oldenburger Münsterland Proteinprodukte aus Getreide als interessant an. Wie das Bundeslandwirtschaftsministerium ermitteltet, sind im Nordwesten der Republik hervorragende Weizenböden mit ergiebigen Hektarerträgen zu finden. Die Region sollte diese Chancen wahrnehmen und sich die Innovationskraft der klein- und mittelständischen Unternehmen zu nutzen machen. In den 40er- und 50er Jahren ist dies schon einmal gelungen. Die einst arme Region entwickelte sich durch findiges Unternehmertum und die Entwicklung eines Agroclusters zu einer boomenden Region.

Alternativen aus der Start-Up-Szene

Ansätze die Herkulesaufgabe zu bewältigen gibt es nicht nur bei Big Playern wie Wiesenhof, sondern auch in der regionalen Start-Up-Szene. Das Unternehmen Evergreen-Food mit Sitz in Vechta hat seinen Fokus auf die Mikroalgen Chlorella und Spirulina gelegt. Gezüchtet werden die Algen von der Firma Agrinova, die von Rudolf Cordes, dem Vater der Geschäftsführerinnen von Evergreen-Food, gegründet wurde. Sein Interesse für die Thematik wurde schon in jungen Jahren durch einen Professor in Osnabrück geweckt, der Einzeller als zukünftige Lebensmittel in den Fokus rückte. Diese bieten den großen Vorteil, dass sie sich deutlich schneller vermehren als kommerzielle Nutztiere. Augenmerk sollte hier auf das exponentielle Wachstumspotential der Lebewesen gelegt werden. Anhand eines Schachbretts lässt sich dies anschaulich verdeutlichen: Legt man zu Beginn ein einziges Reiskorn auf das Schachbrett und verdoppelt die Anzahl von Feld zu Feld, erhält man auf Feld 64 die unglaubliche Zahl von 9.223.372.036.864.775.808 Reiskörner.

Komplexität der Algenzucht

Es stellt sich die Frage, warum sich bei einem solchen Wachstumspotential die Produktion von Einzellern wie bspw. Algen noch nicht durchgesetzt hat. Im Gespräch mit Herrn Cordes erläuterte er uns die Komplexität der Algenaufzucht. Bei der Produktion von Algen müssen neben dem richtigen Medium und der richtigen Zusammensetzung der Nährstoffe ebenso Fressfeinde, Viren und Bakterien beachtet werden. Jede Alge hat in etwa 40 natürliche Feinde und Hygiene ist ein Muss bei der Produktion. Im hauseigenen Labor entwickelt die Firma daher Starterkulturen, die unter dem Mikroskop beobachtet werden und bei gewünschter Reinheit in Kühleinheiten mit -80 Grad Celsius eingefroren werden. Vermehrt werden diese Starterkulturen im Anschluss in sterilen Folienschläuchen (V-Module = vertikales System). Auch hier ist eine stetige Überwachung notwendig, um einen Verlust der wertvollen Organismen zu verhindern.

Wenn eine ausreichende Vermehrung der Algenkulturen abgeschlossen ist, werden sie in große Becken (H-Module = Horizontales System) überführt, die in Gewächshäusern platziert werden. Die Gewächshäuser wurden ebenso von dem findigen Start Up entwickelt. Sie funktionieren ganz ohne Fremdstrom und sind auf den Dächern mit lichtdurchlässiger Photovoltaiktechnik ausgestattet. So kann die Produktion klimaneutral stattfinden. Mittlerweile arbeitet das Unternehmen mit Landwirten aus der Region zusammen. Interessierten Landwirten werden Anleitungen bereitgestellt, mit Hilfe derer sie eigene Gewächshäuser zur Algenzucht aufbauen können. Die Landwirte erhalten Starterkulturen für 1.000 Liter, die sie in 10.000 Liter Edelstahlbecken vorkultivieren können. Ebenso hilft das Unternehmen den Landwirten durch den Aufbau von Trocknern und Laboren, um eine reibungslose Produktion zu ermöglichen.

Die Gewächshäuser bieten den Vorteil, dass sie auch auf nicht kommerziell nutzba-

ren Flächen Anwendung finden. Nach der Ernte werden die Algen getrocknet und zu Pulvern verarbeitet. Die Endprodukte vertreibt das Team im hauseigenen Onlineshop. Momentan sind die Kosten für Algen jedoch noch zu hoch und als Futtermittel für Tiere rentieren sich schlicht nicht. Weitere Forschung und eine Ausweitung der Produktionskapazitäten können hier jedoch entscheidende Impulse geben.

Der Markt wird vielfältiger

Geschäftsideen wie das Algenpulver von Evergreen machen Mut für die Region und brechen festgefahrene Muster auf. Uwe Bartels sieht eine Veränderung: „Der Markt der Ernährungsprodukte wird vielfältiger und diese Vielfalt wird sich auch bei den Unternehmen im Oldenburger Münsterland widerspiegeln, weil sie klug sind und wissen, dass sie Trends nicht verschlafen dürfen.“

Fraglich ist jedoch, ob die Region gestärkt aus dem Transformationsprozess hervorgehen wird. Barbara Grabkowsky, Geschäftsführerin des Verbunds Transformationsforschung Agrar Niedersachsen am Standort Vechta, sieht enormes Innovationspotenzial in der Region, dem Transformationsprozess zu begegnen. Es gibt aber einige Hürden, insbesondere in Form von politischen Zielkonflikten - z.B. im Bau- und Umweltrecht: „Der Produktionsschwerpunkt der Region liegt in der Veredelungswirtschaft. Hier braucht es eine kluge und umgehende Weichenstellung, da sonst der Strukturbruch droht.“

Herausforderungen für die Fleischwirtschaft

Wie so oft in der Geschichte steht die Region vor Veränderungen, die etablierte Muster ablösen können. Der Konsum von Schweinefleisch hat in den letzten 10 Jahren um 8 kg pro Einwohner abgenommen. Was beim Lesen nicht allzu dramatisch wirkt, hat schwerwiegende Konsequenzen für eine Region, deren Standbein die -so die Branchensprache - „Veredelungswirtschaft von Schweinen“ ist. Der Druck sich zum Tierwohl zu bekennen steigt weiter, die Zahlungsbereitschaft der Bürger jedoch nicht.

Während in Deutschland die politischen Rahmenordnungen anziehen und die Landwirte, Mastbetriebe und Schlachtereien zunehmend in Bredouille geraten, bauen Nachbarländer die Produktionsmengen auf niedrigeren Standards aus. Polen entwickelt sich zu einem der größten Geflügelanbieter Europas und drückt die Preise auf dem Hintergrund geringer politischer Einschränkungen. Der europäische Binnenmarkt führt dazu, dass diese Produkte auf den deutschen Markt drängen und den heimischen Erzeugern die Margen streitig machen.

Verstärkt werden die Herausforderungen für die Fleischwirtschaft durch die allgegenwärtige Corona-Krise. Gastronomen, einer der Hauptabnehmer für tierische Produkte im Oldenburger Münsterland, sehen sich in ihrer Existenz bedroht und müssen jeden Cent zwei Mal umdrehen. Hier wirken günstigere Alternativen aus dem Ausland attraktiver als die teuren deutschen Produkte.

Neben der Gastronomie besitzt die verarbeitende Industrie regional einen großen Stellenwert. Doch auch hier stehen deutsche Anbieter vor dem Problem, dass Eier, Milch und Fleischprodukte oftmals günstiger aus dem Ausland importiert werden können. Ökologische Probleme werden mit nationalen Gesetzgebungen oftmals nur über die Grenze verschoben und setzen regionale Wirtschaftsstrukturen unter Druck. Natürlich darf dies kein Argument sein, um einen Unterbietungswettbewerb der nationalen Industrien zu rechtfertigen. Sinnvoll erscheint hier aber ein europäischer Weg, der klare Regeln implementiert und einen fairen Wettbewerb der Mitgliedsstaaten ermöglicht.

Ob das Oldenburger Münsterland den Spagat zwischen Aufrechterhaltung etablierter Wirtschaftsstrukturen und Etablierung neuer Geschäftsmodelle schafft, bleibt abzuwarten. Gemäß dem Motto der Region „Viel grün. Viel drauf“ bleibt zu hoffen, dass sich der Standort in Zukunft nicht durch „Wenig grün. Wenig drin“ auszeichnen wird.

Mascha Hegemann und Connor Hoffmann

studieren im Masterstudiengang „Transformationsmanagement in ländlichen Räumen“ an der Universität Vechta
trm.vechta@gmail.com



Fleischzerlegung ((c) Böselers Goldschmaus)

Transformation der Beschäftigung in der Fleischverarbeitung ETHISCHE ARBEITSSTANDARDS – FREIWILLIG ODER ERZWUNGEN

Im Sommer 2020 sorgten die Schlagzeilen über vermehrte Corona-Ausbrüche in der Fleischindustrie für Aufmerksamkeit. Die Hygienestandards in der Produktion waren ein Grund für die massiven Ausbrüche im Westfälischen und Oldenburger Münsterland. Zudem rückten die prekären Beschäftigungsverhältnisse insbesondere osteuropäischer Arbeitnehmer bezüglich Arbeitszeit, Beschäftigungsschutz und Unterbringung in den Vordergrund der anschließenden gesellschaftspolitischen Debatte.

Von Frederik Burdorf und Markus Geiger

Forderungen der Gewerkschaftsverbände nach einer tariflichen Bindung und der Abschaffung von Werkverträgen führten im September 2020 zum Gesetzentwurf von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) und zur Novelle des Arbeitsschutzkontrollgesetzes. Dieses beinhaltete ein ab dem 1. Januar 2021 geltendes Verbot von Werkverträgen in der Fleischverarbeitungsindustrie und ab dem 1. April 2021 lediglich die Erlaubnis von tariflich gebundener Leiharbeit, die maximal 8 % der Gesamtbelegschaft entsprechen darf. Außerdem wurden Standards für eine

lebenswürdigere Unterbringung, einen besseren Arbeitsschutz sowie eine Arbeitszeitkontrolle für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer festgelegt. Eine Pflicht zur digitalen Arbeitszeiterfassung gibt es ebenfalls. Ausgenommen sind Betriebe des Fleischerhandwerks mit weniger als 50 Beschäftigten.

20 Jahre Kampf für ethisch vertretbare Arbeitsstandards

Matthias Brümmer, Geschäftsführer der Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (NGG) im Bezirk Oldenburg-Ostfriesland, kämpfte über 20 Jahre mit seiner Gewerkschaft und den Arbeitnehmer:innen in der Fleischindustrie für dieses Gesetz. „Es war ein langer, beschwerlicher und leidvoller Weg, welchen wir als Gewerkschaft und die Arbeitnehmerinnen aus den osteuropäischen EU-Ländern gehen mussten, um einen menschenwürdigen Standard der Beschäftigungsverhältnisse zu erkämpfen“, resümiert Brümmer.

Das CSR MAGAZIN will jungen Autoren eine Stimme geben. In dieser Ausgabe berichten zwei Teams aus dem Masterstudiengang „Transformationsmanagement in ländlichen Räumen“ der Universität Vechta über Transformationsprozesse in der Ernährungsindustrie.

Die Geschichte der Leiharbeit in der Fleischverarbeitungsindustrie beginnt mit der Osterweiterung der Europäischen Union. Menschen speziell aus Rumänien und Bulgarien lockte das höhere Lohnniveau in die westeuropäischen Länder. Zunächst war die Arbeit in der Fleischindustrie lediglich durch ein gesetzlich definiertes Kontingentverfahren (max. 6.000 Leiharbeiterinnen und -arbeiter aus Osteuropa) möglich. Der Rahmen wurde allerdings oftmals von Unternehmen via illegaler Schleusungen überschritten. So wurden etwa Verantwortliche des Unternehmens DS-Food, heute Danish Crown, durch Strafprozesse mit Hafturteilen und Geldstrafen sanktioniert. Der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) reagierte auf den Skandal. Sein Kabinett beschloss 2004 Maßnahmen, welche die Zusammenarbeit für Unternehmen mit osteuropäischen Arbeiter:innen zeitweise verhinderten.

Die bis Anfang 2021 geltende rechtliche Situation beruht auf der 2005 eingeführte 3+3+2 Regelung. „Diese Regelung war aus arbeitsethischer Perspektive eine reine Schweinerei. Sie sorgte dafür, dass ein Rumäne nicht mehr die Möglichkeit hatte, normal in Deutschland arbeiten zu können. Seine arbeitnehmerische Freizügigkeit wurde eingeschränkt und lediglich die Arbeit unter einem Werkvertrag war erlaubt, was die Industrie schamlos bis heute ausgenutzt hat“, sagt Matthias Brümmer. So sei es zu einer Etablierung von prekärsten Beschäftigungsverhältnissen gekommen. Dies bestätigte der ehemalige rumänische Leiharbeiter Mihai A. gegenüber den Autoren: er musste teilweise 15-Stunden-Schichten absolvieren.

Für Arztbesuche, Behördengänge und Arbeitsschutz fühlte sich die Industrie, laut Brummer, nicht zuständig: „Wer krank wurde oder einfach auch aufgrund der ho-

hen körperlichen Belastung Urlaub haben wollte und deshalb sich mit seinen Wünschen an das Unternehmen wendete, wurde abgewiesen, meist fristlos gekündigt und konnte sehen, wo er blieb. Die Menschen haben dann teilweise übergangsweise in Wäldern geschlafen.“ Die Wohnungen bestanden zum Teil aus Bauruinen und kleinen Baracken, in denen die osteuropäischen Arbeiter:innen in Kohorten, dann eventuell auch mit Familiennachzug, hausten und zusätzlich überbezahlte Mieten aufbringen mussten. „Arbeitszeiten von 14 bis 15 Stunden, 12 Mann in einem 6-Bettzimmer, organisiert - ein Bett wurde geteilt - wie im U-Boot“, so beschreibt Brümmer den Alltag dieser ausländischen Beschäftigten in deutschen Schlachtbetrieben.



Es geht auch anders

Bereits vor der Gesetzesreform gab es Unternehmen in der Branche, die einen anderen Weg gingen. Eines davon ist Böselers Goldschmaus aus Garrel im Oldenburger Münsterland. Das Unternehmen wandelte 2017 Werkverträge in feste Anstellungsverhältnisse um - ohne gesetzlichen Druck und aus eigener Motivation. Goldschmaus übernahm die Verantwortung für seine Mitarbeiter und kündigte Werkverträgen mit Subunternehmen. Eine Entscheidung, die mit der neuen Gesetzeslage auf alle Unternehmen der Fleischverarbeitung zukommt. Goldschmaus schlachtet pro Jahr 1,7 Mio. Schweine und hat über 1.500 Mitarbeitende. Im Lebensmitteleinzelhandel sind die Goldschmaus-Produkte in der Frischetheke sowie als SB-Ware im Kühlregal zu finden.

Gerald Otto, zuständig für Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens, nennt als Gründe für die Umstrukturierung den gesellschaftlichen Druck und vor allem die Mitarbeiterbindung und deren Identifikation mit dem Unternehmen. Goldschmaus gab sich den Slogan „eine Gemeinschaft, die Goldwert ist“ und wollte nicht nur Worthülsen von sich geben. Die Umsetzung war eine große Herausforderung: Innerhalb von acht Monaten wurden 600 Mitarbeiter:innen übernommen, sodass sich und der Personalbestand verdoppelte.

Ein weiterer Fokus wurde auf die Wohnsituation gelegt und in eigenen Wohnraum - insbesondere für die osteuropäischen Mitarbeitenden - investiert.

Eine weitere zentraler Herausforderung war die Sprache: Sowohl die größtenteils rumänischen Mitarbeitenden als auch die deutschsprachigen Mitarbeitenden des Qualitätsmanagements und der Betriebsleitung erhielten und nutzten das Angebot, sowohl Deutsch- als auch Rumänisch-Kurse zu besuchen. Außerdem werden Mitarbeitende mit einem Dolmetscher zum Arzt oder Behördengängen begleitet. Langfristig ist es das Ziel, die Mitarbeiter:innen zu integrieren, ihnen eine Perspektive zu bieten und sie langfristig ans Unternehmen zu binden. „Die Mitarbeiter haben das schon sehr gut aufgenommen und sind auch zufrieden damit, dass wir sie fest angestellt haben“, erzählt Gerald Otto.

Das Unternehmen bekommt trotz der Umstellung nicht mehr Geld für sein Fleisch. Es ermöglicht ihm aber einen anderen Marktzugang. Vermehrt achten die Kund:innen auch darauf, wie mit den Mitarbeitenden eines Anbieters umgegangen wird.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass die gesetzliche Einführung eines Mindestlohns diese Entwicklung erst ermöglicht hat. Goldschmaus sah sich zuvor aufgrund der Situation im Wettbewerb zur Nutzung von Werkverträgen gezwungen. „Wir verloren Wettbewerbsfähigkeit und mussten deshalb gezwungenermaßen Werkverträge einführen. Erst durch die Einführung des Mindestlohns hatte man eine Basis, mit der man im Wettbewerb bestehen kann und trotzdem nicht auf Werkverträge setzen muss“, so Otto. Beahlt werden die Mitarbeitenden heute nach einem betriebseigenen Lohnsystem. In dem Unternehmen gibt es keine Betriebsräte, keinen Tarifvertrag und keine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft NGG.

Neue Herausforderungen

Böseler Goldschmaus hat in seiner Transformation der Beschäftigungsverhältnisse viele Punkte des neuen Gesetzes vorweggenommen. Das Arbeitsschutzkontrollgesetz in der Fleischindustrie bürdet nun allen Unternehmen mehr Verantwortung für die Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Mitarbeitenden auf. Für Gewerkschafter Brümmer erweist sich das Gesetz als weitgehend immun gegen unmoralische, aber gesetzlich legale Schlupflöcher. Gegriffen habe die Regelung etwa, als das Unternehmen Tönnies das Kooperationsverbot mit der Gründung von 20 eigenen GmbHs umgehen wollte. „Das Gesetz hat klargemacht, dass, wer Menschen über jeden Preis ausbeuten möchte, sich unter solchen Bedingungen nicht Arbeitgeber

nennen darf“, so Brümmer.

Allerdings wird, wie das Beispiel Böseler Goldschmaus aufzeigt, die Umstrukturierung der Beschäftigungsverhältnisse neue Herausforderungen mit sich bringen. Unternehmen müssen ihren Personalstamm erweitern und Dolmetschernetzwerke aufbauen. Viele der 20.000 osteuropäischen Beschäftigten der Fleischindustrie im Oldenburger Münsterland werden sich dauerhaft mit ihren Familien in der Region niederlassen. Unklar bleibt, inwieweit die Region und ihre Unternehmen darauf vorbereitet sind. Eine Desintegration kann zu neuem Konfliktpotential führen. Durch die sozialräumliche Konzentration von Rumän:innen in Garrel in den neu errichteten Arbeitervierteln des Werks droht eine Isolation und sozialräumliche Segregation dieser Menschen.

Matthias Brümmer ist dieses Problem bewusst und er appelliert an die politischen Akteure, dieses Risiko im Auge zu behalten: „Es müssen Baugesetze angepasst und reformiert werden. Eine Durchmischung der gesellschaftlichen Gruppen und eine diverse Quartierskultur muss von der Planung berücksichtigt werden.“

Fraglich ist zudem, ob die beschlossene Mindestkontrollquote zur Durchsetzung des Gesetzes ausreicht und ob der auf 30.000 Euro verdoppelte Bußgeldrahmen abschreckend wirkt.

Fleischindustrie nur der Anfang?

Werkverträge in der Fleischindustrie gehören durch das Arbeitsschutzkontrollgesetz nun der Vergangenheit an. Wieso eigentlich nur in der Fleischindustrie? Laut NGG stammten lediglich 10 % der bundesweit geltenden Werkverträge aus dieser Branche, die durch Corona- Ausbrüche in den Schlachthöfen in den Fokus der Öffentlichkeit geriet. Für Gerald Otto von Goldschmaus ist es unfair, sich nur die Fleischindustrie herauszupicken und dort für Regelungen zu sorgen, die in anderen Branchen nicht zum Tragen kommen. Das Modell der Werkverträge hat auch im Obst- und Gemüsebau, im Paketzustellerbereich, in der Süßwarenindustrie oder in Brauereien Schule gemacht - mit ähnlichen Problematiken wie in der Fleischindustrie. „Der Druck wird steigen“, sagt Matthias Brümmer, „diese asozialen Arbeitsverhältnisse müssen beendet werden.“

Das neue Gesetz sendet ein wichtiges Zeichen an andere Branchen: Unternehmen müssen endlich Verantwortung für ihr Handeln - auch gegenüber Mitarbeitenden - übernehmen. Die Gewinnmaximierung als einziges unternehmerisches Ziel stößt in immer weiteren Kreisen der Gesellschaft auf Widerstand. Die Novellierung des Arbeitsschutzkontrollgesetzes zeigt, dass gesellschaftlicher Druck politisches Handeln bewirken kann.

Frederik Burdorf und Markus Geiger

studieren im Master „Transformationsmanagement in ländlichen Räumen“ an der Universität Vechta
trm.vechta@gmail.com



Medien & Transformation

Medien beschleunigen den Wandel - und befinden sich selbst im Umbruch. Ausgang offen.

Journalismus: Nicht „um zu“, aber lösungsorientiert ANTWORTEN STATT SCHLAGZEILEN

Wie Redakteurinnen und Reporter mit lösungsorientiertem und leserzentriertem Journalismus zur großen Transformation beitragen und gleichzeitig Vertrauen und Glaubwürdigkeit zurückgewinnen können. Gedanken zur Zukunft des Journalismus in Deutschland.

Von Tong-Jin Smith

Es ist kein Geheimnis, dass etablierte journalistische Medien in einer Krise stecken. Die werbebasierten Geschäftsmodelle der privatwirtschaftlich organisierten Presse- und Rundfunklandschaft sind ins Wanken geraten. Aber auch inhaltlich befindet sich der Journalismus im Wandel. Ausgelöst durch gesellschaftliche Umbrüche, die digitale Disruption und der damit verbundenen Veränderung unseres Nachrichtenkonsums und unserer Kommunikationsgewohnheiten müssen Journalisten ihre Rolle in der Gesellschaft neu definieren und ihre Berichterstattung anpassen. Die Frage ist nur: wie?

Dazu lohnt sich ein Blick auf die aktuelle Situation. Wo stehen wir? Nun: Man könnte sagen, dass es uns in Deutschland noch verhältnismäßig gut geht - im Vergleich etwa zu den USA, wo das Zeitungssterben bereits weiße Flecken auf der Landkarte hinterlassen hat und das Vertrauen in etablierte Medien nicht erst mit Trump, Breitbart und Fox News in Frage gestellt wurde.

Fragmentierung des Publikums

Denn mit dem Ende der „Fairness Doctrine“, die einst von der Rundfunklizenzierungsbehörde FCC eingeführt worden war, haben amerikanische Radio- und TV-Sender ab 1987 begonnen, sich von einer ausgewogenen Berichterstattung zu verabschieden und sich stattdessen mehr und mehr zu ideologischen Sprachrohren entwickelt. Phänomene wie „Conservative Talk Radio“ mit ultrakonservativen bis reaktionären Moderatoren wie Rush Limbaugh oder Laura Ingraham und Verschwörungstheorieanhängern wie Alex Jones konnten sich in der Medienlandschaft etablieren und die Polarisierung der amerikanischen Öffentlichkeit vorantreiben. Mit ihnen kam unweigerlich die Fragmentierung des Publikums. Gefolgt von der algorithmisch gesteuerten Selektion durch Intermediäre wie Google und Facebook sowie der Möglichkeit quasi für jeden, in sozialen Medien aktuelle Themen zu kommentieren und sich als Bürgerjournalist zu betätigen. Heute ist angesichts verhärteter Fronten ein ziviler öffentlicher Diskurs fast unmöglich geworden.

In einem Land, in dem die parteipolitische Zugehörigkeit so selbstverständlich zur persönlichen Identität gehört wie die Frisur oder der Musikgeschmack, und wo über 50 Prozent der erwachsenen Bevölkerung laut dem Pew Institute Nach-

richten über soziale Medien aufnehmen, haben es amerikanische Journalisten, die sich einer objektiven Berichterstattung verpflichtet fühlen, schwer. Zum einen sind sie längst nicht mehr die sogenannten Gatekeeper, die entscheiden, was in den öffentlichen Diskurs entlassen wird. Konkurrenz erhalten sie von einflussreichen Politikern, Prominenten, Aktivisten und Influencern via Twitter, Facebook und Instagram.

Zum anderen schwindet in der Bevölkerung angesichts einer zunehmenden Vermischung von kommerziellen mit journalistischen Inhalten – sogar bei Qualitätsmedien wie der New York Times – und einem immer stärker wahrgenommenen Bias von Leitmedien zusehends das Vertrauen in ihre Themenwahl und Perspektive.

Politische Polarisierung

Entsprechend, so Joy Mayer vom Trusting News Forschungsteam am Pew Institute, haben erwachsene Amerikaner oft eine negative Einstellung zu Journalisten. 53 Prozent sagten 2020 in einer Umfrage, dass Journalisten sich nicht wirklich um die Menschen sorgen, über die sie berichten. „Mehr Menschen glauben, dass Journalisten der Demokratie schaden, als dass sie sie schützen“, so Mayer. Auch sei das amerikanische Publikum unzufrieden hinsichtlich der Transparenz journalistischer Arbeit, wie sie finanziert wird, und der Klarheit, ob es sich bei einem spezifischen Beitrag um eine Nachricht handelt oder um Meinung. „Zu viele Menschen fühlen sich von Journalisten unverstanden. Sie sehen nicht, dass ihre Leben in der Berichterstattung reflektiert werden.“

Ironischerweise zählen laut dem Digital News Report 2020 des Reuters Institutes ausgerechnet auch die Nachrichtenquellen, die am meisten genutzt werden – CNN und Fox – zu denen, die am wenigsten Vertrauen genießen. Hier zeigt sich deutlich die politische Polarisierung entlang konservativer (Republikaner) und liberaler (Demokraten) Linien. Am ehesten vertrauen Amerikaner demnach ihren lokalen TV-Sendern und auf sozialen Medien ihren Freunden, wie das Media Insight Project 2017 offenbarte.

So spielt es auf Facebook & Co. weniger eine Rolle, ob eine Nachricht tatsächlich von einem journalistischen Outlet stammt oder nicht, entscheidend ist, wer sie in meinem Feed geteilt hat.

Auch wenn wir in Deutschland noch keine amerikanischen Verhältnisse haben, können wir doch einiges lernen, zumal die allermeisten sozialen Medien und Internetsuchmaschinen, die hierzulande genutzt werden, amerikanischen Eigentümern gehören. Ihre Wertvorstellungen, Geschäftspraktiken und Algorithmen bestimmen also bis zu einem gewissen Grad die öffentliche Meinungsbildung in Deutschland und setzen in gleichem Maße Journalisten und Medien unter Druck – auch hier darf man davon ausgehen, dass auf sozialen Medien Nachrichtenpublikationen weniger Einfluss haben als Freunde oder sogenannte Influencer. Relevant ist das, weil heute das Internet neben dem Fernsehen eine gleichwertige Nachrichtenquelle ist.



Ein Fernsehjournalist von 9NEWS berichtet über Proteste in Los Angeles.

Größere Meinungs- und Themenvielfalt

Was Deutschland allerdings deutlich von den USA unterscheidet, ist nicht nur die Mediennutzung, sondern auch das Medienvertrauen. Hierzulande beziehen laut Untersuchungen des Hans-Bredow-Instituts nur rund 36 Prozent der erwachsenen Internetnutzer ihre Nachrichten hauptsächlich von Sozialen Medien und nur 3 Prozent ausschließlich – d.h. 97 Prozent nutzen einen Medienmix, was für eine größere Meinungs- und Themenvielfalt spricht. Und im Vergleich zu den USA, wo nur 29 Prozent den Nachrichtenmeldungen vertrauen, die sie aus verschiedenen Quellen erhalten, sind es in Deutschland immerhin 45 Prozent.

Insbesondere die ARD Tagesschau (70 Prozent), die heute-Nachrichten des ZDF (68 Prozent) und Lokalzeitungen (64 Prozent) genießen ein hohes Maß an Vertrauen, obwohl ausgerechnet bei Letzteren eine deutliche Medienkonzentration zu beobachten ist und mancherorts nur noch eine Zeitung existiert. Im Gegenzug schneidet die Bild-Zeitung trotz ihrer Popularität mit nur 20 Prozent als wenig vertrauenswürdig ab.

„Statt nur eines einfachen Ersetzens von offline durch online Nachrichten, (...) tragen das Internet und soziale Medien zu einer komplexeren Ökologie hinsichtlich der Produktion und Konsumption von Nachrichten bei“, schreiben Nic Newman, William H. Dutton und Grant Blank 2014 in ihrem Buch „Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives“.

Genau das scheint sich aktuell zu bestätigen, insbesondere dann, wenn man sich die unterschiedlichen Bedürfnisse und Nutzungsverhalten verschiedener Publika anschaut. Zwar gilt das Fernsehen deutschlandweit noch als wichtigste Nachrichtenquelle, aber insbesondere Jüngere informieren sich über das aktuelle Geschehen online und vor allem via soziale Medien – je nach Studie variieren die Angaben zwischen 70 und 85 Prozent. Es sind Zahlen wie diese, die sogar den öffentlich-rechtlichen Rundfunk dazu veranlassen, sich bei Instagram, Facebook, Youtube, Twitter und nicht zuletzt sogar bei TikTok zu engagieren. Und zwar nicht nur mit Angeboten ihres jungen Content-Netzwerks Funk, sondern ganz seriös mit der Tagesschau und heute. Aber reicht es, einfach präsent zu sein?

„Über den Content stellen“

Die Antwort ist nein. Denn in unserer Informationsgesellschaft leiden wir mittlerweile unter einem Informationsüberfluss. Wir können kaum mehr relevante Informationen von unterhaltsamer Ablenkung unterscheiden. Unternehmen, NGOs und politische Akteure kommunizieren an den Medien vorbei direkt mit ihren Stakeholdern und setzen emotionales Storytelling als erfolgreiche Content Strategie ein. Rezipienten kuratieren und produzieren ihre eigenen Nachrichten, die sich in ihrem Feed mit Memes, persönlichen Inhalten und Content Marketing mischen.

„Journalisten müssen sich über den Content stellen“, sagt Paul Bradshaw, Leiter des Masterprogramms „Data, Multiplatform and Mobile Journalism“ an der Universität von Birmingham. „Der professionelle Journalist kann nicht länger seine Rolle rechtfertigen als jemand, der Inhalte von der Quelle für den Konsumenten aufbereitet.“ Der deutsche Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen spricht hier von Gatereporting statt Gatekeeping.

Es gilt also, die Punkte im Universum zu verbinden anstatt nur einfach zu berichten, was ist. Kontext und Hintergrundwissen zu bieten, statt nur das zu wiederholen, was andere schon gesagt haben. Und hier kommt zum Tragen, was der Digitalanthropologe Ranty Islam über die journalistische Ausbildung sagt: „Journalistische Prinzipien funktionieren im Sinn der Aufmerksamkeitserregung nicht mehr unter den Bedingungen der digitalen Welt. Die zunehmende Boulevardisierung könnte durch das Modell des Konstruktiven Journalismus eingedämmt werden. Um die Spirale der Negativberichterstattung zu durchbrechen, soll hier das lösungsorientierte, nach vorne gerichtete Denken von Journalisten geschult werden.“

Regeln für wertvollen Journalismus

Dieser Grundgedanke spiegelt sich auch in den „sieben Regeln für wertvollen Journalismus“ wieder, die Elmar Theveßen, derzeit Leiter des ZDF-Studios Washington, aufgestellt hat. Unter anderem sagt er: „Journalisten sollten vor allem die Prozesse hinter den Ereignissen enthüllen, weil sie nur so verstehbar werden (...). Journalisten sollten sich auf absehbare Ereignisse besser vorbereiten, Hintergrundberichterstattung besser planen, statt sich von Events treiben lassen“ und

„Journalisten sollten zu den großen Themen der Zeit die Splitter zu einem Gesamtbild zusammenfügen.“ Denn es ist die Aufgabe von professionellen Journalistinnen und Journalisten, in einer Demokratie einerseits eine Kontrollfunktion gegenüber „den Mächtigen“ wahrzunehmen, wie es die Schriftstellerin Jagoda Marinić formuliert. Und andererseits die Bürgerinnen und Bürger „mit den Informationen zu versorgen, die sie benötigen, um die bestmöglichen Entscheidungen bezüglich ihrer Leben, ihrer Gemeinschaft, ihrer Gesellschaft und ihrer Regierungen zu treffen“, wie der klassische Satz von Bill Kovach und Tom Rosenstiel, den Autoren von „The Elements of Journalism“, lautet.

Auf die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der großen Transformation und den damit verbundenen öffentlichen Diskurs bezogen, ist ein lösungsorientierter Journalismus mehr denn je gefragt. Mehr denn je müssen Bürger in die Lage versetzt werden, die Zusammenhänge zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen, politischen Entscheidungen und ihren Konsequenzen zu verstehen. Neben dem reinen Informieren gilt es für professionelle Journalisten nun verstärkt, auch eine Bildungsaufgabe wahrzunehmen. Etwas, das für Kommunikations- und Medienwissenschaftler schon immer zu den Aufgaben der Massenmedien gezählt hat, aber erst jetzt – vielleicht aufgrund der Erfahrungen mit politischer Desinformation und der Coronavirus-Infodemie – für Journalisten zunehmend selbstverständlicher wird.

„Bessere Nachrichten“

Es gilt „bessere Nachrichten“ anzubieten, wie es in einer aktuellen Studie der Stiftung Neue Verantwortung heißt. Zwar könne formale Medienbildung zur Entwicklung notwendiger Nachrichten- und Informationskompetenzen bei Rezipienten führen, aber das allein reiche nicht aus. Auch Journalisten müssten Verantwortung übernehmen und erkennen, dass sie vor allem an Menschen mit formal niedriger Bildung vorbeiberichten, sie als Zielgruppe aus den Augen verloren haben. „Das bedeutet, journalistische Angebote schaffen es offenbar nicht, ihre Nachrichten und Informationen so aufzubereiten, dass sie für alle Bevölkerungsgruppen interessant, verständlich und hilfreich sind“, heißt es in der Studie.

Hier wird klar, dass aufgrund des Informationsüberflusses, der Komplexität der durch Medien vermittelten Realität, der Überspitzung von Debatten und Skandalisierung von Ereignissen die gesellschaftliche Rolle des Journalismus überdacht werden muss. Welche soziale Verantwortung Journalisten im Kontext der Polarisierung öffentlicher Diskurse haben und wie sie sie wahrnehmen können, ist eine aktuelle Frage der Journalismusforschung sowie innerhalb des Journalismus selbst.

Kein „um zu“-Journalismus

Eine Antwort ist die Implementierung einer lösungsorientierten Berichterstattung, die mögliche Antworten auf gesellschaftliche Probleme anbietet und ihrem Publikum Perspektiven aufzeigt, wie es selbst die Gesellschaft in die gewünschte

Richtung steuern kann. „Das darf man aber keinesfalls mit Aktivismus verwechseln,“ sagt Josef Zens, Leiter des Kompetenzteams Wissenschaftskommunikation beim Journalistenverband DJV Berlin/JVBB. „Journalismus muss kritisch einordnen, was passiert, was möglich ist, welche Konsequenzen es gibt – auch bei Nicht-Handeln. Man darf eine Lösungsorientierung nicht mit ‚um zu‘-Journalismus verwechseln. Das ist zu nah an der PR.“

Auch sieht er es zwiespältig, wenn sich reichweitenstarke Medien kampagnenartig um gesellschaftspolitische Themen kümmern. Ein solches Beispiel sei die Ausgabe #keinGradweiter, die der Stern im vergangenen Herbst gemeinsam mit Fridays for Future gestaltet hat. Boris Rosenkranz vom Medienmagazin Übermedien hatte seiner Zeit geschrieben, der Stern sei „unter die Klimaaktivisten gegangen“. Was vielleicht im ersten Moment cool wirkt, entpuppt sich bei näherer Betrachtung als problematisch, weil es Verwirrung beim Publikum hinsichtlich der Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit von Journalisten auslöst: Genau das, was Menschen am Journalismus als relevante gesellschaftliche Institution zweifeln lassen.

Lösungsorientiert zu berichten kann – vor allem in Sozialen Medien - durchaus partizipativ und leserzentriert sein, aber sollte sich deutlich von Aktivismus und PR abgrenzen. The Guardian macht das z.B. in der Rubrik „The Upside“, wo über „innovative Lösungen für die größten globalen Probleme“ berichtet wird, wie es auf der Über-uns-Seite heißt. So wie investigative Berichterstattung Skandale und Missstände im Interesse der Öffentlichkeit ans Tageslicht bringt, bietet lösungsorientierter Journalismus mögliche Antworten auf besagte Probleme. Allerdings ohne dass die verantwortlichen Reporter und Redakteurinnen dafür unter die Aktivisten gehen müssen. Stattdessen präsentieren sie evidenzbasierte Geschichten, die eine gründliche Recherche voraussetzen sowie ein gewisses Maß an Fachwissen bei den Journalisten selbst.

Lösungsorientiert arbeiten

„Generell muss der Journalismus wissenschaftlicher werden“, sagt Zens und meint damit nicht, dass in jeder Redaktion Wissenschaftler sitzen sollen. Vielmehr sieht er die Notwendigkeit, dass sich Lokalredakteure oder Wirtschaftsreporterinnen in-house an Kollegen wenden können sollen, die Erkenntnisse aus der Forschung genauer verfolgen. Gleichzeitig sollten alle Journalisten ein gewisses Verständnis für wissenschaftliche Prozesse haben. „Wir leben in einer Wissensgesellschaft, da sollte man verstehen, wie Wissen entsteht, wie Forschung funktioniert, wie man Fakten und Daten prüft.“ Das gehöre zu den zehn Grundregeln des Recherchierens. Man könne dann Scharlatane erkennen und ließe sich eben nicht von der PR einspannen – auch nicht von der Wissenschafts-PR.

Wer lösungsorientiert arbeitet, erkennt bei komplexen Themen wie Klimawandel oder Coronavirus idealerweise auch den Unterschied zwischen wissenschaftlichem Konsens auf der einen und dem politisch-gesellschaftlichen Diskurs bezüglich

der Lösungen auf der anderen Seite. Bisher haben Journalisten etwa in der Klimaberichterstattung vor allem die Auswirkungen dokumentiert. Das sei einfach, dramatisch und Sorge für Schlagzeilen, meint Elizabeth Arnold, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität von Alaska. Aber wenn man dem öffentlichen Interesse im Sinne von Kovach und Rosenstiel dienlich sein will, gehöre mehr dazu als nur eine Stimme von rechts und eine von links bezüglich einer politischen Entscheidung einzuholen oder Klimaforscher und Klimawandels-Leugner gegenüberzustellen. Die schwierigere Geschichte sei die Erklärung der darunter liegenden Policy. „Wenn man mal darüber nachdenkt, ist das genau das, womit man dem öffentlichen Interesse am besten dient, die Gesellschaft informiert und den Menschen die Chance gibt, ihre Rolle als Bürger wahrzunehmen und entsprechend abzustimmen.“

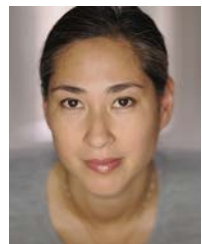
Kritisches Interagieren mit Nachrichten

Und so wie Josef Zens dafür plädiert, dass alle Journalisten Science Literacy brauchen, so plädiert Elizabeth Arnold dafür, dass alle Journalisten ein Grundverständnis von Klimaforschung und –wandel haben. Denn das Thema berührt letztlich alle Ressorts von der Politik über Wirtschaft bis Sport, Kultur und Unterhaltung. Lösungsorientierter Journalismus sollte dann konstruktive Reaktionen bei seinem Publikum auslösen. Keine Pauschlösungen im Sinne eines Silver Bullets propagieren oder aktivistisch sein. Vielmehr trägt lösungsorientierter Journalismus dazu bei, Rezipienten zu zeigen, wie sie kritisch mit Nachrichten interagieren können und macht den journalistischen Arbeitsprozess transparent, so David Bornstein und Tina Rosenberg, die Gründer des Solutions Journalism Network.

Die große Transformation ist ein gesamtgesellschaftlicher Prozess, Journalisten können nur dazu beitragen, wenn sie im Interesse der Öffentlichkeit Zusammenhänge erklären, Kontext bieten und Geschichten erzählen, die andere zu Lösungen inspirieren – egal ob im Fernsehen oder auf Instagram. Indem sie sich über den Content stellen und Informationen einordnen, können sie Relevanz, Glaubwürdigkeit und Vertrauen gewinnen. Indem sie Antworten statt Schlagzeilen liefern, bleiben sie auch für Jüngere und formal weniger Gebildete relevant, können zur sozialen Kohäsion beitragen und die Demokratie stärken.

Dr. Tong-Jin Smith

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



Wie Unternehmen die Zukunft der Gesellschaft mitgestalten

DIGITALE TRANSFORMATION UND SOCIAL MEDIA

Digitalisierung ist ein zentraler Treiber gesellschaftlicher Transformationsprozesse – wenn auch nicht der einzige. Als entscheidender Akteure der Digitalisierung und als ein wesentlicher Teil der Zivilgesellschaft sind Unternehmen gefordert, Transformationsprozesse zu reflektieren und verantwortungsvoll darauf zu reagieren.

Von Achim Halfmann

Ohne Frage haben digitale Technologien die Wirtschaft umgekrempelt. „Mit Digitaltechnik werden heute praktisch alle Bereiche technisch gesteuert, die für Wirtschaft, Wissenschaft und öffentliches sowie privates Leben essenziell sind: Sicherheit, Gesundheit, Energieversorgung, Produktion, Mobilität, Kommunikation und Medien.“ (Neugebauer 2018, Abs. 1.4) Forschungs- und Entwicklungsergebnisse werden durch die weltweit vernetzte Kollaboration von Wissenschaftlern und Maschinen in zunehmender Geschwindigkeit erzielt.

Den digitalen Medien kommt in diesem Transformationsprozess eine vermittelnde Rolle zu: Viele Alltagshandlungen sind heute mit dem Gebrauch digitaler Medien verknüpft - vom Einkaufen bis zum Fotografieren. „Ohne also in eine Totalisierung der digitalen Welt zu verfallen, kann man feststellen, dass sie zur Transformation der Kultursphäre in entscheidender Weise beiträgt.“ (Reckwitz 2017, Pos. 3939)

Digitale Medien als Weltgestalter

Digitale Medien vermitteln uns nicht nur die Welt, sondern sie gestalten unseren Alltag - die Art und Weise, wie wir arbeiten, konsumieren, kommunizieren und unser gesellschaftliches Leben gestalten. Marshall McLuhan brachte das bereits 1964 auf die bekannte Formel „**The medium is the message**“ (McLuhan 1964/2013, Abs. 1). Es sind also nicht nur die medial vermittelten Inhalte, die unser Leben prägen, sondern es ist die Struktur dieser Medien selbst:

Für die Befriedigung unserer **Konsumbedürfnisse** brauchen wir die Couch nicht mehr zu verlassen. Der Lockdown während der Corona-Pandemie hat den Trend zum Einkauf auf Online-Plattformen wie Amazon oder Lieferando zusätzlich verstärkt. Entsprechend verlagern sich Tendenzen der Kaufsucht in den virtuellen Bereich oder dort entsteht erst ein Kaufverhalten, dass von gedanklicher Eingenommenheit beim Recherchieren und Vergleichen sowie vom Kontrollverlust bei Kaufentscheidungen geprägt ist (Müller/Wölfling 2017, S. 60).



Die „mobile Hyperkonnektivität“ - nämlich via Smartphone überall erreichbar zu sein - prägt unsere Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung dahingehend, dass wir diese mit dem ständigen Blick auf die Likes zu unseren Posts bei YouTube oder Facebook zu befriedigen suchen. Und da wir nichts verpassen und nicht aus Kommunikationskreisläufen ausgeschlossen werden wollen, leben wir mit einer neuen Form von sozialem Stress: mit **FOMO**, der Fear Of Missing Out (Rainie/Wellman 2012, Abs. 4).

Zugleich fördern soziale Medien - auf dem Hintergrund des von manchen so empfundenen Performance-Zwangs auf digitalen Plattformen - die Verwischung der Grenzen zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten. „Etwas grob formuliert: Die neuen Medien verwandeln das Persönliche und Private in etwas Öffentliches oder zumindest Halböffentliches.“ (Reckwitz 2017, Pos. 4016) Auch die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt zunehmend.

Und nicht zuletzt sind digitale Medien an der **Gestaltung politischer Wirklichkeiten** beteiligt, was etwa beim Sturm auf das Kapitol in Washington im Januar 2021 - kurz vor der Amtseinführung des amerikanischen Präsidenten Joe Biden - deutlich wurde. Über Jahre hatte sein Amtsvorgänger in seinem Twitter-Feed „alternative Fakten“ angeboten - zuletzt insbesondere die Erzählung von der gestohlenen Wahl. Das hatte seine treuesten Anhänger mobilisiert und schließlich zu dem Angriff auf eine zentrale demokratische Institution beigetragen.

Wer Informationen und soziale Bestätigung vorwiegend aus Social Media zieht, dem bieten deren Algorithmen vor allem solche Posts an, die unter seinen digitalen Freunden beliebt sind. De Facto stärkt die digitale Medienwelt den politischen

Diskurs nicht, sondern sie schadet ihm. „Aus den erträumten (rationalen) Diskursräumen sind **maximal Resonanzräume** geworden, deren Betreten meist emotional motiviert und von der Hoffnung begleitet ist, dort Zustimmung zu bekommen. Und die hauptsächliche Emotion ist hier nicht Sorge, Anteilnahme oder Freude, nicht selten gibt Wut den Ton an.“ (Beschoner 2019, S. 121)

Digitale Medien für eine globale Welt

Angesichts der Omnipräsenz digitaler Medien in allen Lebensbereichen (Kerres 2012, Abs. 5.2.1) wird diesen mitunter revolutionäres Potential zugesprochen. Allerdings sind digitale Medien und Technologien wohl eher Teil - und mitunter Ermöglicher und Beschleuniger - globaler gesellschaftlicher Entwicklungen (Rainie/Wellman 2012, Abs. 2):

- Automobile und Flugzeuge erleichtern das (weltweite) Reisen.
- Das politische Klima fördert globalen Handel und weltweites Reisen.
- Veränderte Familienkompositionen haben Haushalte in Netzwerke (mit Wandlungspotential) verwandelt.
- Gesellschaftliche Organisationen werden zu offenen Netzwerken. Arbeit und Arbeitsverhältnisse werden flexibler.
- In westlichen Gesellschaften verlieren Ethnie, Geschlecht und Religion an Bindungskraft.
- Die wirtschaftliche Absicherung wird zunehmend dem Einzelnen überlassen.

Ähnliches gilt für den Prozess der **Säkularisierung**: Stalder macht für das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts drei zunehmend bedeutsame säkulare Tendenzen aus: die Ausbreitung der Wissensökonomie, die Erosion der Heteronormativität und den Postkolonialismus mit einer Vermischung globaler Kulturen. „Die Muster und kulturellen Grundlagen dieser Prozesse entwickelten sich meist lange vor dem Internet. Durch die Nutzung des und die Erfahrungen im Umgang mit dem Internet haben sie allerdings sehr viel größere Teile aller Gesellschaften erfasst.“ (Stalder 2016, Pos. 687)

Büsch (2019) weist digitalen Medien selbst **transzendente Eigenschaften** zu. Algorithmizität, Big Data und computerbasierte Intelligenz übersteigen deutlich den Einflussbereich eines Einzelnen. „Daher müssen Individuen zum Beispiel die Ergebnisse eines Such-, Empfehlungs- oder Scoring-Algorithmus zunächst einmal ‚glauben‘ ... Und letztlich resultiert daraus vielleicht sogar ein Glauben an Algorithmen, weil ihre Ergebnisse die Befriedigung subjektiver Bedürfnisse leisten.“ (Büsch 2019, S. 15)

Digitale Medien für die Wissensgesellschaft

Ohne Zweifel besitzen digitale Medien für unsere gerne „Wissensgesellschaft“ ge-

nannte Gegenwart eine zentrale Bedeutung. Stalder (2016, Pos. 109 ff.) stellt drei zentrale Merkmale einer „Kultur der Digitalität“ heraus:

- **Referentialität** als die Nutzung, Weiterentwicklung und Umgestaltung bestehenden kulturellen Materials (etwa der Remix von Musiktiteln);
- **Gemeinschaftlichkeit** als kollektiver Referenzrahmen, der Handlungsoptionen generiert und Ressourcen zugänglich macht (ein gutes Beispiel bietet die Wikipedia);
- **Algorithmizität** als automatisierte Entscheidungsverfahren, durch die sich aus schier unendlichen Datenmengen Informationen gewinnen lassen (Solche Algorithmen werden beim „Googeln“ erlebbar: Sie entscheiden, welche Informationen auf den ersten Seiten der Suchergebnisse erscheinen und damit für uns sichtbar werden - und welche auf Seite 210 für immer verborgen bleiben).

„**Big Data**“ bezeichnet die unfassbar großen Datenmengen, die digital erzeugt, übertragen, gespeichert und ausgewertet werden können. „Einige Hochrechnungen gehen davon aus, dass sich die weltweit pro Jahr erzeugte Datenmenge bis 2025 gegenüber 2016 verzehnfachen und auf 163 Zettabyte (eine 163 mit 21 Nullen oder 41.000 Mrd. DVDs) ansteigen könnte.“ (Hippmann et.al.2018, Pos. 780) Die Schnelligkeit der Verarbeitung dieser Daten ermöglicht - etwa über Auswertungen des Social Media-Verhaltens - den „gläsernen Verbraucher“.

Bei der Erarbeitung von Wissen können digitale Medien als „**Werkzeuge des Verstandes**“ verstanden werden. Informationstechnologien bringen dabei nach Issa et.al. (2016, Einleitung) eine intellektuelle Ethik mit sich, nämlich Grundannahmen über die Natur unseres Wissens und unseres Verstandes. Digitale Medien fördern danach weder unsere Aufmerksamkeit noch kontemplative Beobachtung oder reflektiertes Denken, sondern das schnelle und bruchstückhafte Sammeln kleiner Informationshapen - ausgerichtet an einer - auch aus der Unternehmenswelt geförderten - Ethik der Geschwindigkeit und Effektivität. „Now the Internet is remaking us in its own image; we are becoming ‘the shallows’.“ (ebd.)

Reckwitz relativiert zudem die These von einer digital gestützten Wissensgesellschaft: „Das Internet ist zu erheblichen Teilen eine **Affektmaschine**. Seine zirkulierenden Bestandteile erregen, unterhalten, stimmen freudig, entspannen, hetzen auf oder bewirken, dass man sich angenehm aufgehoben fühlt.“ (2017, Pos. 3962)

Nicht zuletzt ist es die hohe Anzahl an Bildern und Videos im Internet, die zu dessen Wirkung als Affektmaschine beitragen. „Die digitale Kultur ist in erheblichem Maße eine Kultur der Visualität. ... Bilder dominieren die Nachrichten aus Politik, Sport und Unterhaltung, pornografische Darstellungen werden in großer Zahl präsentiert, aber auch das Streaming von Fernsehsendungen und Filmen ist hier zu nennen. Diese Bilder haben nur sekundär einen Informations-, primär hingegen einen Affektcharakter“ (Reckwitz 2017, Pos. 3969). Während unser Bildungssystem der Beherrschung der Schriftsprache (Literacy) einen hohen Wert zuweist, steht die

Bildkompetenz (Visual Literacy) nicht im Fokus.

Digitale Medien und die Kompetenzverantwortung

Apropos Kompetenzen: Angesprochen sind mit diesem Begriff nicht nur Wissen und Fertigkeiten, sondern ebenso Werte und Handlungsbereitschaften. Angesichts der Innovationsgeschwindigkeit des Digitalen bleibt Kompetenzvermittlung eine Herausforderung, der das klassische Bildungssystem alleine nicht gerecht werden kann. Kompetenzvermittlung funktioniert mit Alltagsbezug. Und hier sind gerade auch Unternehmen gefragt, die Social Media für ihre interne Kommunikation, die Präsentation ihrer Marke oder den Kundendialog nutzen. Nichts spricht dagegen, dass diese Unternehmen ihre Mitarbeitenden für die Kommunikation in der digitalen Welt qualifizieren.


Achim Halfmann

ist Journalist und Medienpädagoge und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net

Literatur

- Beschoner, Thomas (2019): In schwindelerregender Gesellschaft. Gleichgewichtsstörungen der modernen Welt. Hamburg: Murmann.
- Büsch, Andreas (2019): Religion, Gesellschaft und Medien(pädagogik). Anmerkungen zu einem spannungsreichen Verhältnis. In: merz medien+erziehung 63 (3), S. 10–16.
- Hippmann, Sophie; Klingner, Raoul; Leis, Miriam: Digitalisierung - Anwendungsfelder und Forschungsziele. In: Neugebauer, Reimund (Hg.) (2018): Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. eBook. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg, Abs. 2
- Issa, Tomayess; Isaias, Pedro; Kommers, Piet A. M. (Hg.) (2016): Social Networking and Education. Global Perspectives. eBook. 2016. Cham: Springer
- Kerres, Michael (2012): Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. eBook. 3. Aufl. München: Oldenbourg.
- McLuhan, Marshall (2013 - Erstveröffentlichung 1964): Understanding media. The extensions of man. eBook. Berkeley, California: Gingko Press.
- Müller, Kai W.; Wölfling, Klaus (2017): Pathologischer Mediengebrauch und Internetsucht. eBook. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Neugebauer, Reimund (Hg.) (2018): Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. eBook. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg
- Rainie, Harrison Lee; Wellman, Barry (2012): Networked. The new social operating system. eBook. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. eBook. 3. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. eBook. Berlin: Suhrkamp



Transformative Bildung

... für eine weitgehend un-
bekannte Zukunft

Neue Forschung, neue Lehre, neue Handlungsfelder

DIE ROLLE VON ACADEMIA IN ZEITEN DER TRANSFORMATION

Wir müssen Nachhaltige Bildung immer stärker ganzheitlich sehen und mit Entrepreneurship und Digitaler Transformation nicht nur vernetzen, sondern viel stärker integrativ denken. Nur so kann Hochschullehre in Zukunft echte gesellschaftliche Wirkung erzielen.

Von Martin Kreeb und Thomas Osburg

Klimawandel, Arbeitspraktiken, Korruption und andere Nachhaltigkeitsthemen sind Fragen, an denen die Stakeholder von Unternehmen massives Interesse haben. Führungskräfte bemerken, dass Greenwashing-Strategien höchste Reputationsrisiken bergen, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit sind zwei Seiten einer Medaille. First-Mover Pionierunternehmen und StartUps zeigen vielfach, dass Nachhaltigkeit kein Kosten- sondern ein Erfolgsfaktor ist. Die Lebensmittelbranche, die Textilbranche und die Automobilbranche haben solche Erfolgsbeispiele.

Nachhaltigkeit als Transformationstreiber

Diese massiven Veränderungen hinterlassen auch in der Lehre ihre Spuren. In dieser VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) von Veränderung und Transformation hin zu Nachhaltigkeit ist es nicht einfach herauszufinden, wo der Anfang einer akademischen Transformation ist. Wo setzen wir einen sog. „stake-in-the-ground“ und fokussieren uns dann auf transformationale Elemente des zu betrachtenden Gegenstandsbereich.

Hochschulen haben den Auftrag, zukünftige Führungskräfte für Wirtschaft, Forschung und Gesellschaft auszubilden. Dabei stehen verantwortungsbewusstes Management, die Forderung einer Kultur des Dialogs und die aktive Beteiligung am Aufbau einer lebenswerten Zukunft seit jeher im Fokus. Wirtschaftsethik, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung spielen in allen Handlungsfeldern eine wichtige Rolle. Auf der anderen Seite wächst aber gleichzeitig die Erkenntnis, dass bisherige Ansätze evtl. nicht ausreichend sind. Klassische CSR- oder Nachhaltigkeitsstudiengänge haben die bisherige Entwicklung in Unternehmen meist sehr gut integriert und abgebildet, aber korruptes Verhalten bei Politikern und Managern (Beschaffung von Schutzmasken, Diesellaffäre usw.) im Sinne eines „moral hazards“ wirft die Frage auf, ob das bisherige Modell noch ausreicht, um Reputation und Glaubwürdigkeit in den jeweiligen Unternehmen wirksam zu schützen.

Die Covid-19 Pandemie könnte sich - historisch gesehen - im akademischen Umfeld als ein Tipping-Point erweisen, denn ‚ethisches‘ Verhalten steht wieder vermehrt im Mittelpunkt der Diskussion.



Inhaltliche Transformation ist nötig

Die in den letzten beiden Jahren von uns allen erlebte Transformation im Bildungswesen war enorm. Kaum einer hätte die Geschwindigkeit der Digitalen Transformation bei Schulen und Hochschulen für möglich gehalten. Es ist allerdings auch festzuhalten, dass diese Transformation im Bildungswesen sich vor allem auf die Form der Lehre und des Unterrichts bezog, von analog zu digital und möglicherweise hin zu andauernden Hybrid-Modellen. Schüler, Studierende und Lehrkräfte erlernten neue Skills der Präsentation, der Kollaboration und der Integration von HomeOffice oder HomeSchooling in ihre täglichen Abläufe.

Was jedoch noch wenig geschah, war eine ähnlich starke Beschäftigung mit der Weiterentwicklung und Transformation aus inhaltlicher Sichtweise. Exemplarisch soll hier Nachhaltigkeit im universitären Umfeld betrachtet werden:

Eine wirklich nachhaltige Wirtschaft wird je nach Branche unterschiedlich aussehen. In der Landwirtschaft bedeutet dies die Beseitigung der Armut in Kleinbauerngemeinschaften, eine Steigerung der Produktivität, um mit der wachsenden Bevölkerung Schritt zu halten, und umweltschonende Praktiken. Für Automobilunternehmen bedeutet dies wahrscheinlich die vollständige Einführung autonomer Fahrzeuge, die mit sauberer Energie betrieben werden, wobei ein Sharing-Modell eine hohe Fahrzeugauslastung ermöglicht. Im Finanzbereich wird die Investorengemeinschaft Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) vollständig in ihren Anlageansatz einbeziehen. Die EU-Taxonomie steht hier in den Startlöchern. Der EU Green Deal ebenfalls.

Kaum ein erfolgreiches Unternehmen würde sich anmaßen, alle diese Themen organisatorisch in einer einzelnen Abteilung zu verankern. Nachhaltige

Unternehmensführung betrifft alle Unternehmensbereiche und wird organisatorisch entsprechend abgebildet. Hier liegt der Ansatzpunkt zu einer notwendigen Transformation von Nachhaltigkeit in fast alle Studiengänge und Initiativen von Hochschulen. Gefordert ist eine stärkere inhaltliche Transformation der Lehre und Forschung, eine Öffnung und Integration hin zu nachhaltigen Themen.

Erste Ansätze sind erkennbar: Neben einzelnen Studiengängen, die sich explizit mit dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement auseinandersetzen und derzeit eine Neuausrichtung erfahren, ist aktuell eine Transformation in vielen Modulbeschreibungen und Prüfungsordnungen festzustellen, die eben diese Komplexität akzeptiert und transformative Ansätze zu mehr Nachhaltigkeit in einer Vielzahl von Studiengängen aufnimmt. Und auch die Pandemie als solche ist seit dem Frühjahr 2020 in vielen Lehrveranstaltungen durch Fallstudien und Projektarbeiten omnipräsent.

Die SDG's als übergreifender Handlungsrahmen

Seit dem Jahr 2015/2016 sind die Sustainable Development Goals der UN zu einem universell anwendbaren Rahmen für Organisationen, Firmen und Institutionen geworden. Die unternehmerischen Strategien strukturieren sich häufig anhand dieser 17 Oberziele und bilden zunehmend die Basis für organisatorische Unternehmensentscheidungen, Corporate Communication und Innovationsstrategien. ‚SDGs als Basis für Innovationen‘ ist inzwischen oft zu hören. Die Unterzeichner der UN-Grundsätze für verantwortungsbewusstes Investieren machen mittlerweile mehr als die Hälfte des institutionellen Vermögens der Welt aus, und Großinvestoren wie Black Rock fordern Unternehmen auf, einen sozialen Zweck zu erfüllen. Dies wäre nicht der Fall, wenn hier kein Geschäftsmodell erkennbar wäre.

Hieraus ergibt sich zwangsläufig die Frage, welche Rolle die SDG's in der akademischen Ausbildung spielen (sollen). Während Unternehmen diese immer stärker als Treiber einer einheitlichen Strategie verstehen, findet an Hochschulen zwar eine immer stärkere Beschäftigung mit diesen und ähnlichen Ansätzen statt, allerdings geschieht dies eher divers und vermittelt kaum ein einheitliches Bild nachhaltiger Entwicklung entlang der SDG's (s. Abb. 1)

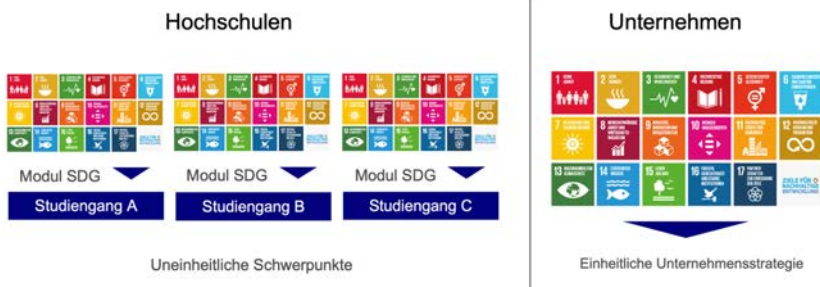


Abb. 1: Integration der SDG's (eigene Darstellung)

Nachhaltigkeit als zentrales Element und Treiber der Curriculum-Gestaltung

Während Nachhaltigkeit von Unternehmen also inzwischen als Kern der Unternehmensstrategie verstanden wird, ist im Bereich der Hochschullehre an vielen Universitäten noch Spielraum für eine stärkere Verzahnung. Dabei geht es am Anfang nicht um organisatorische Änderungen, sondern um das Verständnis von Nachhaltigkeit für die ganzheitliche Bildung an der Hochschule: Vom „Rahmenfaktor“ in vielen Studiengängen hin zum „Treiber“ der Entwicklung. (s. Abb.2)



Abb. 2: Nachhaltigkeit als Treiber zahlreicher Curricula (eigene Darstellung)

Dies erfordert den Aufbau einer zentralen Nachhaltigkeitsstrategie für die Lehre, die zentrale Bedeutung für die Ausgestaltung anderer Studiengänge hat. Beispielfhaft sollen vier Studiengänge kurz exemplarisch betrachtet werden, inwieweit ein übergreifendes Verständnis von Nachhaltigkeit an der Hochschule - im Hinblick einer dominanteren Rolle von Nachhaltigkeitsthemen - zu ermöglichen ist. Analog zu diesen ersten Impulsen haben diese für fast alle Studiengänge eine hohe Relevanz.

Entrepreneurship – gerade StartUps fokussieren sich zunehmend darauf, nachhaltige Unternehmen aufzubauen. Es geht nicht so sehr um ‚irgendetwas‘ gründen, sondern um die Entwicklung sinnvoller Lösungen für die Gesellschaft. Damit könnte sich Entrepreneurship immer weiter zum Themenfeld Social Entrepreneurship an Hochschulen entwickeln.

Innovationsmanagement als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements – Neue Produkte und Lösungen entstehen oft mit Hilfe des Einsatzes eines Stage-Gate-Prozesses (Entwicklung von Auswahlkriterien für neue Ideen). Dabei wird der Erfolg oder Misserfolg einzelner Ideen durch Auswahlkriterien (oft: Umsatz, Profit, Reputation) bestimmt. Das Ändern dieser Kriterien (z.B. in: Social Impact, Unterstützung der Klimaziele, Diversity) führt zwangsläufig zu anderen Investitionsentscheidungen.

Nachhaltigkeitsmarketing – Unternehmen, vor allem KMUs, tun sich immer noch relativ schwer, ihre Erfolge des Nachhaltigkeitsmanagements zu kommunizieren und innovative, nachhaltige Produkte im Markt zu platzieren. Dabei geht es vom Vermeiden des Greenwashing hin zu wesentlichen Ergebnissen im Bereich der Produktneuentwicklung, die für die Kunden relevant („From Marketing to mattering“) sind.

Digitale Transformation – Aktuell stehen Themen zur Digitalen Transformation ganz oben im Interesse der Unternehmen und auch Studierenden. Oft geht es jedoch entweder um Technologien an sich oder das Geschäftsmodell dahinter. Ein früher Fokus auf die Integration von gesellschaftlich relevanten Themen (welchen Sinn hat diese Digitalisierung für die Menschen und Kunden) ist aber unbedingt nötig und von höchster Relevanz.

Conclusio

Die letzten Jahre und Jahrzehnte haben zahlreiche Änderungen an Hochschulen im Hinblick auf Nachhaltigkeit gesehen. Studiengänge wurden geschaffen und der Dialog mit der Praxis wurde gesucht. Nun allerdings stehen Hochschulen vor neuen Transformationen: Die ganzheitliche und integrative Sichtweise ihres Nachhaltigkeitsverständnisses in eine Vielzahl von Studiengängen. Nachhaltigkeit wird so von einem Rahmenfaktor in den einzelnen Modulbeschreibungen zu einem zentralen Treiber. Dies erfordert Mut und Ausdauer, solch ein zentrales Hochschulverständnis für Nachhaltigkeit zu schaffen.

Die Hochschule Fresenius hat sich bereits dieser Transformation angenommen und ihre Ziele in dem integrativen Ansatz beschrieben. Dabei werden nicht nur aktuelle Initiativen beschrieben, sondern dieses Dokument ist auch ein zentrales Element zur Transformation hin zu verstärkter Nachhaltigkeit in Studiengänge.

Prof. Dr. Martin Kreeb

ist Studiendekan für Sustainability Management & Leadership (M.A.), Studiendekan Immobilienwirtschaft (B.A.) und Studiendekan General Business Management (MBA) an der Hochschule Fresenius, München. Desweiteren ist er Energie- und Nachhaltigkeitsberater der COGNOS AG.
kreeb@hs-fresenius.de



Prof. Dr. Thomas Osburg

ist Studiendekan Mobilitätswirtschaft (B.Sc.) und lehrt Sustainability, Innovation und Digitale Transformation an der Hochschule Fresenius, München.
thomas.osburg@hs-fresenius.de





Das Projekt „Including Digital Twins“ DIGITALE KOOPERATIONEN UND INKLUSION IM AUSBILDUNGSSEKTOR

Durch die Corona-Pandemie und damit verbundene wirtschaftliche Härten und Einschränkungen steht der Ausbildungssektor unter großem Druck. Mit neuen Förderprogrammen stemmt sich die Bundesregierung gegen einen Ausbildungsplatzabbau. Vor der Pandemie betroffen sind auch innovative Ansätze im Ausbildungssektor wie das Projekt „Including.Digital.Twins“. Was lässt sich aus den Erfahrungen eines solchen Projektes für den Ausbildungsmarkt der Zukunft lernen?

Von Achim Halfmann

„Inklusion durch digitale Medien in der beruflichen Bildung“ lautet der Untertitel des Projektes, in dem sich das Berufsförderungswerk (BFW) Köln der Diakonie Michaelshoven, die Technische Hochschule Köln und die Hochschule Niederrhein zusammen mit Unternehmen engagieren. Gemeinsam wollen sie Menschen mit Beeinträchtigungen für Unternehmen attraktive digitale Kenntnisse und mediale Kompetenzen vermitteln und die Teilnehmenden erfolgreich in den Arbeitsmarkt integrieren. Im vergangenen Jahr wurde ein Baukasten zur Medienkompetenz - mit berufsbezogenen Unterrichtsmaterialien zu Themen wie Datenschutz oder Fake News - entwickelt und erprobt und der erste Durchgang der Tandemarbeit nach einer Corona-bedingten Verzögerung von sechs Monaten abgeschlossen.

Tandems erstellen Lernmedien

Rachel Knauer ist im BFW für die Projektentwicklung zuständig. „Unsere Arbeitsgruppen nennen wir Tandems, auch wenn es teilweise drei Leute sind“, sagt Knauer. Zu jedem Tandem gehören ein Rehabilitand des Berufsförderungswerkes und eine kaufmännische Auszubildende. Aufgabe der Tandems ist es, digitale Lernmedien zu erstellen - in der Regel Videos. Dazu stellt ihnen das Berufsförderungswerk Arbeitsmittel zur Verfügung - etwa ein Tablet und das

Programm Office 365. „Die Tandems strukturieren ihre Arbeitsprozesse selbst und finden so in agile Prozesse der Online-Kollaboration hinein“, so Knauer.

Jedem der acht Tandems ist ein Unternehmen als Praxispartner und ein Coach - ein Lehrender der Hochschule Niederrhein oder des BFW - zugeordnet. Knauer weiter: „Die Coaches stehen bei Problemen in der Zusammenarbeit zur Verfügung und beraten dazu, welche Inhalte sich in einem 3- bis 9-Minuten-Clip darstellen lassen.“ Während der Tandemphase waren Kompakttage im BFW und eine Abschlussveranstaltung vorgesehen, die Pandemie-bedingt als Online-Events stattfanden. Und auch die Zusammenarbeit der Tandems selbst gestaltete sich überwiegend online.

Mit Medien arbeiten

Nach der ersten Runde der Projektarbeit zeigt sich Rachel Knauer zufrieden: „Die Tandems haben ganz unterschiedliche Themen kreativ erklärt - von der Bilanz über Gesellschaftsformen bis hin zur Ergonomie. Dabei ist uns auch deutlich geworden: Die Erarbeitung solcher Materialien ist technisch und inhaltlich aufwändig.“ Digitale Medien in das eigene Leben zu integrieren und sie für Bildungszwecke zu nutzen, mit diesen Herausforderungen beschäftigt sich die Medienpädagogik. Eine wichtige Transferleistung, wie Werner Heister sagt. Der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft an der Hochschule Niederrhein begleitet das Projekt wissenschaftlich. „Medienpädagogik ist ein außerordentlich wichtiges Feld, das wir noch viel deutlicher in den Vordergrund stellen müssen. Es gilt Menschen zu vermitteln, wie Medien ticken und was sie mit uns machen, wenn wir uns auf sie einlassen“, sagt Heister. Im Projekt wurde daher der auf die angehenden Kaufleute ausgerichtete medienpädagogische Baukasten zur Medienkompetenz erstellt, denn die jungen Leute „sollten zum Beispiel Fake News erkennen können und wissen, wie sie im beruflichen Umfeld eine Internetrecherche starten und nutzen.“

Eine virtuelle Community entsteht

Ein Ziel des Projekts „Including.Digital.Twins“ sei der Aufbau einer Community im virtuellen Raum, so Heister. Geplant sei der Aufbau einer offenen digitalen Plattform für Auszubildende - Kaufmann im Büromanagement -, deren Nutzung Spaß mache und deren Nutzerführung die Orientierung und das Lernen erleichtere. Heister weiter: „Bei der Entwicklung der Plattform nutzen wir moderne Ansätze der Neurodidaktik: So lernen Menschen leichter und nachhaltiger, wenn ihre Aufmerksamkeit gesteigert wird. Und einfache Tests, etwa Multiple-Choice-Fragen, fördern die Aufmerksamkeit deutlich stärker als das Lesen von Texten.“

Damit auch Berufsschullehrer aus anderen als der am Projekt beteiligten Schulen mit diesen Materialien arbeiten können, wird es offen lizenziert – mit den Creative Commons-Lizenzmodellen. „Und viele Inhalte sind nicht nur für Bürokaufleute, sondern auch für andere kaufmännische Berufe interessant“, sagt Heister. In diesem Frühjahr startet die zweite Runde der Projektarbeit mit zehn Tandems.

Das Projekt im Internet: <https://idit.online/>



Bildung für nachhaltige Entwicklung DIGITALE LEHRE ALS TREIBER DER TRANSFORMATION

Die Transformation zur Nachhaltigkeit benötigt eine Gesellschaft, die gemeinsam innovative Lösungen für globale Herausforderungen entwickelt. Die dafür notwendigen Kompetenzen müssen erlernt werden – schnell und möglichst breit angelegt. Die Verknüpfung digitaler Lehre mit dem Konzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) erleichtert den Zugang zu Bildung und befähigt Studierende zur Gestaltung von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in die digitale Lehre bietet überdies neue Möglichkeiten bei der Vermittlung von Kompetenzen.

Von Janina Beduhn und Christina Bauer

Die Erkenntnis, dass die Menschheit bereits weit außerhalb der planetaren Grenzen wirtschaftet und Konsequenzen dessen unmittelbar spürbar sind (Steffen et al. 2015), stellt die Forderung nach einer gesellschaftlichen Transformation im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung in den Fokus der politischen Diskussion (WBGU 2011). Transformation zur Nachhaltigkeit steht dabei für einen gerichteten und gewollten gesellschaftlichen Wandel. Politik, Hochschulen, Unternehmen, und alle Bürgerinnen und Bürger sind aufgerufen Teil des Transformationsprozesses zu werden und müssen ihren Beitrag leisten.

Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen setzt dazu klare Ziele in Form der Sustainable Development Goals (SDGs) (UNSD 2021). Das Konzept der Bildung für

nachhaltige Entwicklung (BNE) spielt bei der Erreichung der SDGs, im Besonderen des SDG 4 „Hochwertige Bildung“, eine entscheidende Rolle.

BNE zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen

BNE ist eine inhaltliche Querschnittsaufgabe, die sowohl Wissensvermittlung in nachhaltigkeitsrelevanten Disziplinen umfasst, als auch die Vermittlung von Kompetenzen zur Lösungsfindung notwendig macht. Ganz im Sinne der Agenda 21 der Vereinten Nationen aus dem Jahr 1992 (UN 1992) soll so eine nachhaltige Entwicklung und eine Transformation der Gesellschaft ermöglicht werden. Für Hochschulen bedeutet das, konkrete Inhalte zu vermitteln und Raum für das Erlernen notwendiger Kompetenzen anzubieten. Bestehende Lehrveranstaltungen werden im Rahmen der BNE überprüft und zusätzliche Lehrinheiten eingeführt. Vor allem aber wird das Lernsetting umgestellt, da Kompetenzen nicht einfach gelehrt werden können, sondern erfahren und problemorientiert erlernt werden müssen (Leicht et al. 2018).

Unter nachhaltigkeitsrelevante Themenstellungen, die eine Transformation zur Nachhaltigkeit ermöglichen, fallen z. B. Klimawandel, Bevölkerungsentwicklung, Welternährung, Biodiversität, Bodendegeneration und Trinkwasserversorgung (WBGU 2011). Darüber hinaus sind Themen bedeutsam für BNE, wenn sie zentral für nachhaltige Entwicklungsprozesse (lokal oder global) sind, längerfristige Bedeutung haben, interdisziplinär bearbeitbar sind und Handlungspotenzial aufweisen (de Haan 2002).

Der UNESCO-Leitfaden „Issues and trends in education for sustainable development“ definiert darüber hinaus die Kernkompetenzen, die für eine nachhaltige Entwicklung wesentlich sind (Leicht et al. 2018):

- Kompetenz zum systemischen Denken
- Kompetenz zur Voraussicht
- Normative Kompetenz, d. h. das Verständnis und die Reflektion von Werten, die den eigenen Handlungen zugrunde liegen
- Strategische Kompetenz, d. h. die gemeinsame Entwicklung von innovativen Handlungen, die Nachhaltigkeit lokal und global voranbringen
- Kollaborative Kompetenz
- Kompetenz zu kritischem Denken

Digitalisierung der Lehre erleichtert Bildungszugang

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen führten im letzten Jahr zu einem starken Ausbau digitaler Bildungsformate an deutschen Hochschulen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Erhebung des gemeinnützigen CHE Centrums für Hochschulentwicklung. Dabei handelt es sich nicht um einen kurzfristigen Trend: 94 % der Hochschulen sehen eine langfristige Chance

für digitale Lehre (CHE 2020).

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zur Verbesserung oder Unterstützung des Lernens in der Hochschulbildung reicht dabei von Studierenden, die E-Mail nutzen und online auf Kursangebote zugreifen, bis hin zu Lernformaten, die vollständig online angeboten werden (OECD 2005). Blended-Learning-Kurse kombinieren Online- mit Hörsaalaktivitäten und erreichen somit eine optimale Wissensvermittlung und Aufarbeitung der Lerninhalte (Kaur et al. 2013). Reine Onlinekurse können synchron - für alle Teilnehmer zu gleichen Zeit - oder asynchron und somit zeitlich flexibel besucht werden.

Der Einsatz von asynchronen Online-Kursen (Selbstlernkursen) ist gerade in Corona-Zeiten attraktiv, da neben der vergrößerten Reichweite des Kurses und einer zeitlichen Flexibilität auch die Kursbetreuung effizient gestaltet werden kann. Doch es gibt auch Nachteile: Die eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten im Rahmen von Selbstlernkursen können bei Studierenden zu einer verminderten Ausbildung sozialer Kompetenzen und einer eingeschränkten Kommunikationsfähigkeit in Bezug auf erlernte Sachverhalte führen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Vor- und Nachteile von Selbstlernkursen.

Vorteile	Nachteile
Zugang zu Bildung: <ul style="list-style-type: none"> - Digitale Medien ermöglichen Zugang zu globalem Wissen 	Lernergebnis: <ul style="list-style-type: none"> - Bei Klärungen, Erklärungen und Interpretationen weniger effektiv als traditionelle Lehrmethoden - Kann praktische Fähigkeiten nur eingeschränkt vermitteln
Flexibilität: <ul style="list-style-type: none"> - Zeit und Ort der Vorbereitung und des Konsums der Lerneinheiten - Reihenfolge der Lerneinheiten und das Lerntempo 	Soziale Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> - Gefühl von Abgeschiedenheit durch fehlende Interaktion - Eingeschränkte Fähigkeit zur Sozialisation
Digitale Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> - baut Hürden ab, die im persönlichen Kontakt bestehen können (Angst, Unsicherheit) 	Analoge Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> - Eingeschränkte Fähigkeit erworbenes Wissen wiederzugeben oder dieses in Diskussionen einzubringen
Kosteneffektivität: <ul style="list-style-type: none"> - keine Räumlichkeiten und Reisen - kompensiert Mangel an akademischem Personal 	Technische Hürden und Betrugsrisiken: <ul style="list-style-type: none"> - eingeschränkte Verfügbarkeit durch technische Mängel oder Überlastung - Piraterie und Plagiate - Testumgebung bei Onlineprüfungen

Abbildung 1: Vor- und Nachteile asynchroner Online-Kurse (in Anlehnung an Arkorful et al. 2015)

Online-Kurse zu Nachhaltigkeit - eine Erfolgsgeschichte?

Der politische Anspruch an Hochschulen BNE in die Lehre zu integrieren und somit den gesellschaftlichen Transformationsprozess zu befördern, verstärkt in

Deutschland die Suche nach praktikablen Lösungen. Nachhaltigkeitsinhalte sollen in adäquater Form aufbereitet und flexibel einsetzbar sein. Denn nicht immer sind Mittel und Personal für den Umbau der Curricula verfügbar. Erste Online-Plattformen zu Nachhaltigkeitsthemen sind entstanden, wie die Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit der Universität Bremen (Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit 2021). Aber auch interdisziplinär aufgestellte Verbundeinrichtungen, wie die virtuelle hochschule bayern (vhb), rüsten nach und nehmen digitale Selbstlernkurse zu Nachhaltigkeit ins Programm (vhb 2021).

Ab dem WS21/22 bietet die TH Deggendorf im Verbund mit der OTH Amberg-Weiden und der TH Nürnberg einen digitalen Selbstlernkurs mit dem Titel „Grundlagen Nachhaltigkeit“ an. Der Kurs gibt Einblicke in die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, materiellen und technischen Grundlagen einer Transformation zu Nachhaltigkeit und zeigt die Herausforderungen aus wissenschaftlicher Sicht. Der Kurs ist über die virtuelle hochschule bayern (vhb) buchbar und kann von vhb-Trägerhochschulen in ihre Studiengänge integriert werden. Leiter des Projektes ist Prof. Dr. Robert Feicht.

Praktische Erfahrungen aus der Konzeption und Umsetzung eines Selbstlernkurses zu Nachhaltigkeit an der TH Deggendorf zeigen, dass aus der Verknüpfung von BNE und digitaler Lehre große Potenziale erwachsen können, jedoch auf Limitationen in Hinblick auf eine vollständige Kompetenzentwicklung der Studierenden eingegangen werden muss.

Die Stärke des Selbstlernkurses zu Nachhaltigkeit liegt klar in der grundlegenden Wissensvermittlung zu Nachhaltigkeitsproblematiken. Eine Entwicklung im Hochschulverbund bringt interdisziplinäre Expertise zusammen und ermöglicht eine hohe Qualität der Lerninhalte. Durch den örtlich und zeitlich flexiblen Einsatz des Selbstlernkurses wird eine große Reichweite in der Vermittlung von Nachhaltigkeitsinhalten erreicht. Ein barrierefreier Zugang wird durch technische Maßnahmen und die Zweisprachigkeit des Kurses (deutsch/englisch) erreicht. Ein konzeptioneller Bezug von Kapitelinhalten zu den SDGs ermöglicht den Studierenden die Zuordnung von Lerninhalten zu transformationsrelevanten Fragestellungen aus der Agenda 2030.

In Bezug auf die Vermittlung von BNE relevanten Kompetenzen, deren Erlernen eine Kooperation und Interaktion der Studierenden voraussetzen, zeigt der Selbstlernkurs Limitationen auf. Anreize zum systemischen Denken oder der Voraussicht bei der Bewertung von Szenarien nach dem Vorsorgeprinzip können durch die fehlende Interaktion nicht immer auf die Lernsituation abgestimmt werden. Auch strategische und kollaborative Kompetenzen zur Entwicklung von transformativen Lösungen in der Gruppe sind nur eingeschränkt über ein dafür vorgesehenes Forum möglich. Kritisches Denken und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel werden durch geeignete Tools und Fragestellungen - wie die Berechnung des eigenen ökologischen Fußabdrucks - unterstützt. Aber auch hier fehlt die Spiegelung des individuellen Verhaltens durch die Gruppe.

Am European Campus Rottal-Inn bietet die TH Deggendorf daher zusätzlichen Raum zum Lernen wichtiger Kompetenzen im Sinne einer umfassenden BNE an. Die Online-Lehre wird durch Reallabore zu Nachhaltigkeitsthemen am Campus ergänzt. So bekommen Studierende die Möglichkeit wichtige Kompetenzen in gemeinsamen Projekten zu erlernen und die gesellschaftliche Transformation zu Nachhaltigkeit zukünftig aktiv mitzugestalten.

Transformation durch Digitalisierung und KI

Zukünftig können Selbstlernkurse durch Methoden Künstlicher Intelligenz (KI) zusätzlich verbessert werden und Nachteile wie die fehlende Interaktion kompensieren. Durch die sogenannte Lehre 4.0 können neue Methoden eingesetzt werden, um diverse Schritte des Selbstlern-Prozesses zu unterstützen und den Lernerfolg zu optimieren (de Witt et al. 2020).

Die Individualisierung der Lerninhalte sowie die Verringerung des Gefühls der Isolierung stellen dabei zwei der größten Vorteile dar. Durch regelmäßige automatische Klassifizierung der Lernenden anhand ihrer Vorkenntnisse (z. B. durch einen Einstiegstest) oder ihres Lernverhaltens durch Analyse ihrer Interaktion mit den digitalen Lerninhalten ist eine adaptive und flexible Unterstützung möglich. Weiterhin kann durch intelligente tutorielle Systeme das Distanzgefühl verringert werden. Dies kann beispielsweise durch Chatbots erreicht werden, die individuell auf Fragen eingehen. Diese sind zudem ständig erreichbar und fördern somit ein örtlich und zeitlich selbstbestimmtes Lernen. Sollten Studierende auf der Suche nach Mitstudierenden sein, die ähnliche Lerninteressen und Studiensituationen aufweisen, kann KI diese identifizieren, vernetzen und somit kollaborative Lernprozesse fördern.

Fazit

Durch die Digitalisierung von Lerninhalten können Selbstlernkurse wie der beschriebene vhb-Kurs dazu beitragen, Wissen zu Nachhaltigkeitsproblematiken einfacher einer breiten Zielgruppe näher zu bringen und somit die Transformation zur Nachhaltigkeit voranzutreiben. Der Einsatz von KI eröffnet neue Möglichkeiten der digitalen Vermittlung dringend benötigter Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung. Durch die Ergänzung digitaler Kurse mit Präsenzangeboten können Hochschulen auch zukünftig ein zentraler Raum für die Reflektion globaler Herausforderungen bleiben.

Janina Beduhn

lehrt Nachhaltigkeitsmanagement an der TH Deggendorf und ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin verantwortlich für die Erstellung des virtuellen Onlinekurses zu Nachhaltigkeit. Sie verfügt über langjährige Erfahrung aus Nachhaltigkeitsberatung und Unternehmenspraxis.
janina.beduhn@th-deg.de



Prof. Dr. Christina Bauer

lehrt und forscht an der TH Deggendorf zu den Themen Künstliche Intelligenz und Digitale Lehre. Ihren Forschungsschwerpunkt legt sie dabei auf die Entwicklung intelligenter Assistenz-Systeme, die die Lernenden in den Mittelpunkt stellen aber auch die Lehrenden entlasten.

christina.bauer@th-deg.de



Literaturangaben

Arkorful, V. & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education.(12-1), 29 ff.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Digitalisierung an deutschen Hochschulen im Sommersemester 2020.

de Haan, G. de (2002). Die Kernthemen der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik(25), 13–20.

de Witt, C., Rampelt, F., Pinkwart, N. (Hg.). (2020). Künstliche Intelligenz in der Hochschulbildung: Whitepaper. Berlin: KI-Campus.

Kaur, M. (2013). Blended Learning - Its Challenges and Future. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 93, 612–617.

Leicht, A., Heiss, J. & Byun, W. J. (Hg.). (2018). Education on the move. Issues and trends in education for sustainable development. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Übersetzt nach: Bellina, L., Tegeler, M. K., Müller-Christ, G. & Potthast, T. (2018). Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre (Betaversion): BMBF-Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen: entwickeln – vernetzen – berichten (HOCHN)“. Bremen und Tübingen.

OECD. (2005). E-learning in tertiary education: Where do we stand? OECD.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., Vries, W. de, Wit, C. A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B. & Sörlin, S. (2015). Sustainability. Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. Science (New York, N.Y.), 347(6223), 1259855.

United Nations. (1992). Agenda 21: Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung.

United Nations. (22. Februar 2021). The Sustainable Development Agenda. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Virtuelle Akademie Nachhaltigkeit. (19. Februar 2021). Die drei Elemente der Virtuellen Akademie Nachhaltigkeit. Universität Bremen. <https://www.va-bne.de/index.php/de/>

virtuelle hochschule bayern. (19. Februar 2021). Lehren ist das Teilen von Wissen. <https://www.vhb.org/>

Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen. (2011). Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation: [Hauptgutachten] (2. Aufl.). Welt im Wandel. Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

Unternehmensperspektiven

Ein detaillierter Blick auf Themen und Herausforderungen im Unternehmensalltag



Wege zum systematischen Compliance- und Nachhaltigkeitssystem

COMPLIANCE UND NACHHALTIGKEIT

Compliance und Nachhaltigkeit – zwei Worte, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. So ist es gelebte Praxis in den Unternehmen. Compliance ist aktuell in den Rechtsabteilungen verortet, Nachhaltigkeit trifft man bei der Unternehmenskommunikation / dem Marketing an. Compliance und Nachhaltigkeit – zwei Worte, an sich unscheinbar, aber erklärungsbedürftig – können für ein Unternehmen weitreichende Folgen haben – und üben letztendlich ebenso Einfluss auf die Nationalökonomie aus wie auf die Weltwirtschaft.

Von Hartmut Frenzel

Ein Blick in deutsche Unternehmen zeigt ein sehr unterschiedliches Bewusstsein beim Umgang mit den Themen, sowohl bei Compliance wie auch bei Nachhaltigkeit, sowohl beim Denken, Fühlen und Wollen der Handelnden. Dabei muss der kleine Handwerksbetrieb nicht weniger gut aufgestellt sein als der international agierende Großkonzern, die Bank nicht wirkungsvoller agieren als der Malerbetrieb um die Ecke.

Zunächst sollen die beiden Begriffe Compliance und Nachhaltigkeit erklärt werden.

Drei Aspekte von Compliance

Compliance beschäftigt sich mit der rechtlich ordnungsgemäßen systematischen Organisation eines Unternehmens, d. h. die Unternehmensleitung hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung durch das Unternehmen hinzuwirken. Fragestellungen sind: Welches Tun oder Unterlassen ist rechtlich zulässig?

Neben dem aktuellen Rechtsstand - konkretisiert in Gesetzen, Verordnungen, Verfügungen, Anordnungen, Genehmigungen - sind im Compliancemanagement unternehmenseigene Regeln und Richtlinien und ebenso Vereinbarungen mit Dritten, wie zum Beispiel Verträge mit Lieferanten und Kunden, bindend zu berücksichtigen.

Compliance setzt aber nicht nur Ziele, sondern bietet - zweitens - ebenso Transparenz: wann, unter welchen Voraussetzungen bei Verstößen Sanktionen in einem definierten Umfang zu erwarten sein werden.

Ein dritter Aspekt von Compliance sind die regelmäßige stattfindende (anlasslose) Prüfung sowie die anlassbezogene Kontrolle zu nennen. Ziel dieser internen Audits ist es, Abweichungen zum frühesten Zeitpunkt zu identifizieren, um schnelle



Gegenmaßnahmen einleiten zu können – bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist.

Aufbau eines Compliance-Systems

Das Ziel ist die Schaffung von betrieblichen oder externen Compliance-Einheiten zur Minimierung von Haftungsrisiken der Leitungsorgane. Häufig bestimmt die Angst vor Haftung in den Unternehmen den Umfang der Compliance-Aktivitäten.

1. Schritt: Klarheit

In diesem Schritt muss Klarheit erreicht werden. Ein Compliance-System wird nicht von heute auf morgen aufgebaut. Daher ist es wichtig zu klären, für welche Unternehmensbestandteile das System etabliert werden soll. Zudem ist zu klären, mit welchem Bereich man beginnen will. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel bereits über ein funktionierendes Umweltmanagementsystem verfügt, bietet es sich an, auf dem vorhandenen System aufzubauen, dieses zu optimieren und beispielsweise den Arbeitsschutz zu ergänzen.

2. Schritt: Arbeitsorganisation

In diesem Schritt legt das Unternehmen eine sinnvolle und das heißt vor allem effiziente Arbeitsarchitektur fest: Wer übernimmt in dem Prozess was? Wichtig ist es, Führungskräfte ins Boot zu holen und zur aktiven Mitwirkung zu verpflichten. Zudem sind in vielen Rechtsbereichen Beauftragte (Abfall, Gefahrgut, Gewässerschutz ...) rechtlich vorgeschrieben oder freiwillig vorhanden. Unabdingbar sind auch diese Personen mit ihrem Fachwissen einzubinden.

Es sind sämtliche gesetzlichen Bestimmungen und die bindenden Verpflichtungen für den in Schritt 1 bestimmten Standort und den definierten Bereich zu erfassen. Dabei muss sich insbesondere das international agierende Unternehmen zunächst Gedanken machen, was in seinem Staat rechtlich geboten und verboten ist. Gleichwohl muss es aber auch einen Blick auf das europäische Rechtssystem sowie auf das Rechtssystem der Staaten werfen, aus denen es seine Lieferungen importiert und in die es seine Waren und Dienstleistungen exportiert. Neben Rechtsvorschriften müssen ebenfalls andere Vorgaben erfasst werden, wie in Genehmigungsbescheiden festgelegte Anforderungen, Zulassungen oder andere Arten von Erlaubnissen, Weisungen, Regeln oder Anleitungen von Aufsichtsbehörden. Daneben gilt es die aktuelle Rechtsprechung einzubinden. Das Ergebnis der Sammlung ist ein nach Rechtsgebieten strukturiertes Rechtsregister.

4. Schritt: Übertragung von Aufgaben

In diesem Schritt erfolgt die Aufbereitung der Kernaussagen der gesammelten maßgeblichen Rechtspflichten sowie eine Erläuterung der zu beachtenden Pflichten in einer für Nichtjuristen verständlichen Weise. Darauf folgt die Festlegung der Verantwortung mit klaren Vorgaben. Ergänzend sind den Beschäftigten die benötigten Kompetenzen zu vermitteln.

5. Schritt: Funktionskontrolle des Systems

In diesem Schritt geht es um die Prüfung der Funktionsfähigkeit des Systems. Dazu erfolgt in regelmäßigen Abständen die Kontrolle auf Einhaltung der ermittelten Pflichten. Dieses ist zu dokumentieren. Ziel soll sein: Verbesserung der Abläufe, Erfassung der Fehler, systematische Analyse der Fehlerursache, ...

Es ist für jedes Unternehmen eine Mammutaufgabe, die sehr systematisch geplant, umgesetzt und kontrolliert werden muss.

Nachhaltigkeit als Zukunftsgestaltung

Nachhaltigkeit zielt grundsätzlich in eine andere Richtung. Hier ist nicht Angst der Treiber. Nachhaltigkeit will die bewusste Gestaltung und Nutzenmaximierung für die heutige Generation - ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Nachhaltigkeit basiert auf übergeordneten Werten und hohen ethischen Maßstäben.

Inzwischen erkennen immer mehr Unternehmer den eigenen wirtschaftlichen Nutzen von Nachhaltigkeit, sie ist für viele Unternehmer ein Instrument zur Marktdifferenzierung geworden. Es wird seitens der Unternehmen ein Diskurs mit relevanten Anspruchsgruppen (auch: Stakeholder) geführt. So kann man sich schon früh auf Kursänderungen vorbereiten, bei positiven Entwicklungen genauso wie bei drohenden Restriktionen. Wissen wird so zum strategischen Wettbewerbsvorteil.

In vielen Unternehmen wird ein Nachhaltigkeitsbeauftragter installiert, der aller-

dings häufig keine Chance hat, aktiv wirken zu können. Er wird in der Kommunikationsabteilung angesiedelt. Es bleibt beim Silodenken. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte ist für Führungskräfte häufig Störer und wird nicht aktiv in relevante Prozesse eingebunden.

Aufbau eines Nachhaltigkeitssystems

Um unternehmerische Nachhaltigkeit erfolgreich und damit unternehmerisch wirksam zu leben, muss der Geschäftsführung und deren Führungskräften eines von Anfang an sehr klar sein: Nachhaltigkeit ist ebenso wie Compliance viel Arbeit! Wer meint, erkannt zu haben, dass ihm eine ressourcenschonende Produktion, der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitenden und optimierte Prozesse einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, und dann denkt, dass dies mit zwei bis drei Workshops, dem Installieren von einem Nachhaltigkeitsteam, ein wenig Dokumentation und der Nachhaltigkeitsberichterstattung getan sei, der irrt.

So einfach sind solch ein zukunftsfähiges Wirtschaften und der damit verbundene Wettbewerbsvorteil nicht zu haben! Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitskultur dauerhaft etabliert haben, sind immer noch sehr dünn gesät. Und die, die so etwas bereits umgesetzt haben, berichten von einem steinigen Weg dorthin.

1. Schritt: Eigene Klarheit

Ein Unternehmer sollte nur aus einer intrinsischen Motivation heraus zu einer Nachhaltigkeitsreise aufbrechen, wenn er wirklich etwas verändern will. In diesem Schritt sollte Klarheit erlangt werden: Was konkret verspreche ich mir von dem nachhaltigen Umbau meines Unternehmens, wo kann ich welche Effekte erzielen? Schon früh sollte man auch definieren, wofür das eigene Unternehmen verantwortlich ist: Wo sind die Grenzen des Unternehmens; wer sind eigentlich die Anspruchsgruppen? Vergessen Sie nicht, den Aufwand versus Nutzen Unternehmen / Gesellschaft zu prüfen.

2. Schritt: Arbeitsorganisation

In diesem Schritt legt der Unternehmer eine sinnvolle - und das heißt vor allem effiziente Arbeitsorganisation - fest: Wer macht was? Eine Empfehlung direkt an dieser Stelle: Es ist nicht sinnvoll, irgendjemanden aus dem Unternehmen auszuwählen, der keine herausragende Person im Unternehmen ist, der keine Weisungsbefugnis hat. Zudem muss auch diese Person für das Thema Nachhaltigkeit brennen. Der schnelle Weg – das Abwälzen auf Umwelt- und Qualitätsbeauftragte – ist in der Regel nicht wirksam und meistens teuer. Trotzdem darf der „Mensch an der Maschine“ nicht vergessen werden – er wird wichtige Impulse liefern.

3. Schritt: Handlungsfelder

Ein Nachhaltigkeitskernteam widmet sich der Identifikation der entscheidenden Handlungsfelder, die für die diskutierten Effekte (Schritt 1) und die dort skizzier-

ten unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsaspekte die maximale Hebelkraft besitzen. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex kennt 20 unterschiedliche Kriterien mit jeweils zugeordneten Aspekten und Leistungsindikatoren und sollte als Hilfe genutzt werden. Zur Inspiration sei an dieser Stelle empfohlen, sich mit anderen nachhaltigen Unternehmen zu beschäftigen, so auch mit den Pionieren der Nachhaltigkeit – 12 Porträts von nachhaltig agierenden Unternehmen (siehe Heisterkamp 2009).

4. Schritt: Zielfindung

Kleine schlagkräftige Arbeitsgruppen klären mit Prozessverantwortlichen für jedes identifizierte Handlungsfeld, was konkret erreicht werden soll. Die Zielfindung klärt die Frage nach dem gewünschten Endzustand.

5. Schritt: Vorgehensplanung

Es folgt ein Brainstorming mit einem jeweiligem „Anriss“ unterschiedliche Vorgehensweisen. Das Ergebnis sind Routenpläne, die mögliche Wege vom Ist-Zustand zum Ziel beschreiben.

6. Schritt: Aktivitätenplan

Die jeweiligen Prozessverantwortlichen analysieren die möglichen Zielfindungen und Vorgehensplanungen und erarbeiten einen exakten Aktivitätenplan. In dem Papier ist festgelegt, was an Ressourcen gebraucht wird und wie was getan werden muss. Die Aktivitätenpläne werden mit dem Nachhaltigkeitskernteam diskutiert und abgestimmt.

7. Schritt: Begleitung der Umsetzung

Im Nachhaltigkeitskernteam werden Vereinbarungen zur Umsetzung der Aktivitätenpläne getroffen. Dabei werden die einzelnen Manager Rollen in den Bereichen der Kontrolle und des Fortschrittsmanagements übernehmen (Patenschaften). In den Sitzungen des Nachhaltigkeitskernteams erfolgen sowohl die Reflexion von Status und Fortschritt als auch der Beschluss weiterer Maßnahmen.

Ein wunderbarer Nebeneffekt: Parallel mit der Umsetzung entsteht nach und nach ein Nachhaltigkeitsbericht nach DNK-Standard.

Ein unabdingbarer Baustein

Compliance und Nachhaltigkeit basieren auf unterschiedlichen Voraussetzungen. Compliance ist aber ein unabdingbarer Baustein der Nachhaltigkeitsbestrebungen eines Unternehmens. Das zeigt sich auch beim Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Compliance ist dort Baustein 20: „Rechtswidriges Verhalten und Korruption ist nicht nur strafbar, sondern schadet auch der Unternehmenskultur, der Reputation und den Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens. Um Korruption zu verhindern, bedarf es klarer Richtlinien und deren Überprüfung. Gerade in Märkten, in

denen Korruption stark vertreten ist, müssen Unternehmen die potenziellen Konflikte analysieren und Mitarbeitende sensibilisieren. Dazu braucht es eine feste Verankerung des Themas in der Führungskultur. Interne Prozesse, die gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten der eigenen Mitarbeitenden und auch der Geschäftspartnerinnen und -partner sicherstellen, können unternehmerische Risiken minimieren und die Zusammenarbeit verbessern.“

Auch wenn es ein langer Weg sein wird zu einem systematischen Compliance- und Nachhaltigkeitssystem. Es lohnt sich zu starten. Verzweifeln Sie nicht an der Aufgabe. Falls doch, dann denken Sie an das Geheimnis, dass Beppo der Straßenkehrer seiner Freundin Momo verraten hat.

Dr. Hartmut Frenzel

studierte Elektrotechnik, Sicherheitstechnik und Jura, arbeitet als Unternehmensberater und lebt in Wuppertal.
frenzel@dr-frenzel.com



Literatur

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hg.) (2019): Deutscher Corporate Governance Kodex. (in der Fassung vom 16. Dezember 2019 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 16. Dezember). c/o Deutsches Aktieninstitut e.V. Online verfügbar unter https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf, zuletzt aktualisiert am 16.12.2019, zuletzt geprüft am 14.03.2021.

Ende, Michael (1973): Momo oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte. Ein Märchen-Roman.

Heisterkamp, Jens (Hg.) (2009): Kapital = Geist. Pioniere der Nachhaltigkeit: Anthroposophie in Unternehmen; zwölf Porträts. Frankfurt am Main: Info3-Verlagsgesellschaft. Inhaltsverzeichnis online verfügbar unter <http://d-nb.info/995735530/04>.

Kleinfeld, Annette; Martens, Annika (Hg.) (2018): CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).

Kolbusa, Matthias (2017): Kolbusas Werteetablierung im Überblick. Ein konsequenter Ansatz in sieben Schritten. Online verfügbar unter <https://kolbusa.de/kolbusas-werteetablierung-im-ueberblick-ein-konsequenter-ansatz-in-sieben-schritten/>, zuletzt geprüft am 13.03.2021.

Rat für Nachhaltige Entwicklung c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH) (Hg.) (2020): DNK-Leitfaden 2020. Orientierungshilfe für Einsteiger. Unter Mitarbeit von Alexander Bassen. Online verfügbar unter <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/Leitfaden-zum-Deutschen-Nachhaltigkeitskodex.aspx>, zuletzt geprüft am 13.03.2021.

Weber, Klaus (2020): Rechtswörterbuch. Unter Mitarbeit von Thomas Aichberger, Gunnar Cassardt, Julian Fuchs, Gunnar Groh, Michael Hakenberg, Ulf Kortstock et al. 25. Aufl. München: C.H. Beck.

Das Jahr der Pandemie 2020

STERNSTUNDE UND WENDEPUNKT DER CSR

Das Jahr der Pandemie geht möglicherweise als ein Wendepunkt für Corporate Social Responsibility (CSR) in die Geschichte ein. Selten sah man ein so breites Engagement der Unternehmen, selten hatten sie eine solche Herausforderung zu schultern, und selten zeigte sich verantwortungsbewusstes Handeln als so eindeutig wertvoll für Unternehmen wie 2020/21. Aber es klappt noch immer eine Lücke zwischen dem, was die Gesellschaft von Unternehmen erwartet, und dem, was diese tun.

Von Daniel Silberhorn

Es gibt ein Buch von Stefan Zweig, „Sternstunden der Menschheit“. Darin beschreibt der österreichische Schriftsteller Ereignisse, die unsere Geschichte tiefgreifend verändert haben. Zwar sind wir noch sehr nah dran am Geschehen und weiter mittendrin in der Krise. Aber das Jahr 2020 könnte sich im Rückspiegel der Zeit als eine solche Sternstunde für CSR erweisen. Denn die COVID19-Krise stellt die internationale Gemeinschaft vor eine der größten Herausforderungen seit Generationen. Und damit auch die Unternehmen. Eine Rückkehr zu genau der Normalität vor 2020 dürfte es danach nicht geben. Unsere Gesellschaft und die Erwartungen der Menschen werden andere sein. Deshalb müssen Unternehmen ihre Kultur, ihre Werte und sogar den Zweck ihres Handelns überdenken. Wir erleben wohl eine Sternstunde der CSR – aus drei Gründen.

1. Grund: Unternehmen müssen ran. Und tun es.

Regierungen und Behörden brauchen das Engagement verantwortungsbewusster Unternehmen, um die herausfordernde Aufgabe zu meistern. Zwar nutzten einzelne die Krise auf betrügerische Weise aus. In Großbritannien setzte das Kartellamt CMA im März 2020 daher eigens eine Taskforce ein, um Profiteuren auf die Finger zu klopfen. Unzählige Unternehmen fanden allerdings Wege, ihren Beitrag zur Bekämpfung von COVID19 und seiner Folgen zu leisten.

So taten sich Apple und Google zusammen, um ein System zur Nachverfolgung des Virus zu entwickeln. McDonald's half Aldi mit Arbeitskräften aus. Chemieunternehmen wie Dow und INEOS produzierten Desinfektionsmittel. Der Chemie-Verband VCI und seine Mitglieder versorgten 1.000 Krankenhäuser mit mehr als 10 Mio. Liter Desinfektionsmittel. BMW und viele andere stellten Gesichtsmasken her, BASF spendete 100 Mio., Merck zwei Millionen Masken. Viessmann entwickelte Beatmungsgeräte und Lüfter für Schulen. Und es gibt viele weitere positive Beispiele.



Mit der massenhaften Produktion von Impfstoffen, in Rekordzeit entwickelt und zugelassen in einem kooperativ beschleunigten Prozess, verlagerte sich ab Ende 2020 das Engagement. Nun galt es, innerhalb möglichst kurzer Zeit eine möglichst große Anzahl an Menschen zu impfen.

Dafür arbeitete etwa das Pharma-Unternehmen Merck mit Biontech zusammen, um dem Impfstoff-Hersteller wichtige Ausgangsstoffe schneller liefern zu können. In England bot Uber 17.000 kostenlose Fahrten zu Impfzentren. Weltweit halfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Firmen wie Starbucks, Microsoft, Virgin oder easyJet bei den Impfungen vor Ort. Ende Februar 2021 forderte die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) sogar, Unternehmen müssten den Beschäftigten über ihre Werksärzte Impfangebote machen.

Viele Initiativen wurden und werden angetrieben von dem ehrlichen Wunsch, etwas zu tun. Zugleich ist dieses Engagement durchaus sinnvoll für die eigene Reputation. Denn authentisches CSR-Engagement kann die Beziehung zu Kunden und Öffentlichkeit stärken. Allerdings geht es bei CSR um mehr als nur darum, Gutes zu tun. Es gilt, im Sinne der Gesellschaft Verantwortung für den eigenen Einflussbereich zu übernehmen. In der COVID19-Krise konzentriert sich das auf die Menschen.

2. Grund: Fürsorge für Mitarbeiter gelingt. Unter Druck.

Mit der Pandemie als weltweiter Krise war die Verantwortung für die Mitarbeiter wohl noch nie so groß. Und selten operativ und finanziell so herausfordernd. Während einzelne Branchen wie Online-Handel oder Streaming-Dienste florierten, gerieten andere Sektoren von Luftfahrt bis Kultur massiv unter Druck. Ende 2020 strich die Lufthansa 29.000 Stellen, Disney 32.000. Laut Statistischem Bundesamt ist 2020 alleine die deutsche Industrieproduktion um ein Zehntel eingebrochen.

Dennoch hatten Menschen weltweit hohe Erwartungen an die Arbeitgeber, wie Anfang 2020 die Umfrage ‚The COVID19 Mindset‘ der PR-Agentur FleishmanHillard zeigte. Mehr als die Hälfte der Befragten hielt es für sehr wichtig, dass Arbeitgeber sich besser um ihre Mitarbeiter kümmern.

Eine zentrale Erwartung war und ist natürlich, Arbeitsplätze zu sichern - auch durch ungewöhnlichere Maßnahmen wie freiwillige Gehaltskürzungen für Führungskräfte. Vor allem dank Kurzarbeit hat der deutsche Arbeitsmarkt mit Stand Februar 2021 die Pandemie bisher insgesamt relativ gut überstanden.

Über die Sicherung von Arbeitsplätzen hinaus sind Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer wichtigstes Anliegen. Mitarbeiter mussten vor Ansteckung geschützt, Abläufe kontaktarm und besonders hygienisch gestaltet werden. Die Ausbreitung des Virus zu stoppen oder wenigstens zu bremsen lautete die Maxime auf gesellschaftlicher Ebene – „flatten the curve“. Und gleichzeitig die Kontinuität des Geschäftes sicherzustellen. Eine gesamtwirtschaftliche Mammutaufgabe.

OSI Foods setzte beispielsweise frühzeitig einen ‚COVID Assessment and Control Plan‘ für die gesamte Produktion und Verwaltung um – simultan für mehr als 3.000 Mitarbeiter in acht Ländern alleine in Europa. Wie viele Firmen hatte der globale Lebensmittel-Zulieferer umfassende Information, Trainings und Schulungen ebenso auf die Beine zu stellen wie ausgefeilte Hygiene-Konzepte und Kontaktverfolgung. Und das per Szenario-Planung auf verschiedenen möglichen Eskalationsstufen bis hin zur Krisenkommunikation.

Wo möglich sollten Angestellte von Zuhause aus arbeiten. Während die Bereitstellung technischer Voraussetzungen für viele überraschend gut gelang, waren die Unternehmen auch gefordert, quasi ‚Führung To Go‘ zu bieten und die Unternehmenskultur ‚remote‘ aufrechtzuerhalten.

Hier gewann RB, ein globales Konsumgüter-Unternehmen, gerade einen European Excellence Award für seine Initiative ‚RB Give Time Variété‘. Diese ermöglicht es Mitarbeitern, auf persönlicher Ebene in Verbindung zu bleiben, indem sie ihre persönlichen Talente teilen. So gibt es in der Mittagspause Klavierkonzerte, Meditation, kolumbianische Kochschule oder Vorträge zur Blockchain. Allegion gewann ebenfalls Anerkennung für seine durchdachte interne Kommunikation. Wie viele Unternehmen setzte der globale Pionier im Bereich Sicherheit auf Bewegtbild-Formate, um die Führungskräfte direkt zu den Mitarbeitern sprechen zu lassen. Auch TUI führte mit seinem ‚eCoffee‘ eine Möglichkeit lockeren Gesprächs zwischen CEO und Belegschaft ein. In seinen ‚Voices of the Pandemic‘ kommen Mitarbeiter des Reiseanbieters in kurzen Clips mit ihren Sorgen, Gedanken und Träumen zu Wort. Viessmann erzeugte via LinkedIn ein auch extern erlebbares Gemeinschaftsgefühl, indem die Belegschaft unter dem Motto ‚ViMove‘ durch individuelle sportliche Aktivität gemeinsam virtuelle Kilometer sammelte. Diese wurden in reale Baumpflanzungen umgewandelt.

Je länger sich die Pandemie hinzog, desto stärker rückten psychisches Wohlbefinden und Work-Life-Balance in den Fokus. Führende Unternehmen wie das Softwareunternehmen SAP erkannten den Bedarf nach mehr Flexibilität und asynchroner Arbeit. Cawa Younosi, Head of People Germany SAP, fügte seiner E-Mail-Signatur sogar hinzu: „Meine Arbeitszeiten müssen nicht mit Ihren übereinstimmen. Bitte fühlen Sie sich nicht verpflichtet, außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeiten zu antworten.“ Personio ließ Eltern ihre Arbeitszeit bei Bedarf um 25 Prozent reduzieren – bei gleichem Lohn. Zugleich unterstützt der Anbieter von HR-Software Childcare finanziell.

Inzwischen werden weitere soziale Folgen der Pandemie und ihrer Bekämpfung sichtbar. So warnen Beobachter etwa vor neuen Ungleichheiten. Nicht nur in der globalen Verteilung von Impfstoff. Sondern auch zwischen den Geschlechtern innerhalb unserer westlichen Gesellschaft. Laut DGB reduzierten Frauen ihre Arbeitszeiten deutlich stärker als Männer, um sich mehr um die Kinder zu kümmern. Solche Fragen müssen nun von den Unternehmen verstärkt adressiert werden.

3. Grund: Gute CSR macht stark. Auch nach Corona.

Die Krise zeigt: Verantwortungsvolle Organisationen sind resilienter. So konnten etwa Unternehmen mit starkem Gesundheits- und Sicherheitsmanagement ihre Mitarbeiter effektiv schützen und in der Krise schnell handeln. Und wer Talente und Expertise für die Zeit nach der Krise halten will, tut gut daran, Entlassungen zu vermeiden und durch sozialen Dialog die Motivation aufrechtzuerhalten. COVID19 hat uns zudem schmerzlich bewusst gemacht, wie anfällig globale Wertschöpfungsketten sind. In Bangladesch meldeten 1.150 Fabriken bis Oktober 2020 Auftragsstornierungen im Wert von 3,18 Mrd. USD. Viele sind von der Schließung bedroht, werden aber später wieder gebraucht. Es ist also entscheidend, eng mit den Lieferanten zusammenzuarbeiten, um sie im Geschäft zu halten.

Gleichzeitig vertrauen Investoren darauf, dass verantwortungsvoll handelnde Unternehmen mit der Krise besser klarkommen. Zwar litten nachhaltige Fonds im ersten Quartal 2020 ebenfalls, aber weniger stark als konventionelle Investments. Laut einer Umfrage von J.P. Morgan unter 50 weltweit tätigen Investoren erwarten 55 Prozent, dass mehr in ESG investiert wird. Entsprechend titelte die Financial Times im September 2020: „ESG surges as investors search for better corporate citizens“

Kein Wunder, dass die OECD vor allem auf dieses gestiegene Interesse von Investoren an Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) verweist, wenn sie argumentiert, dass eine sichtbare gute CSR-Performance helfen wird, die Krise zu überwinden. Zudem sähen sich verantwortungsbewusste Unternehmen geringeren rechtlichen Risiken ausgesetzt. Und sie hätten bessere Chancen, staatliche Unterstützung zu erhalten. Tatsächlich hat zum Beispiel Angela Merkel während des WEF 2021 gefordert:

Mehr als 35 Prozent der europäischen Anschubfinanzierungen sollten den Klimaschutz fördern. Die OECD erwartet zudem einen spürbaren positiven Effekt auf Reputation und Marke.

Eine Einbettung von CSR in das Krisenmanagement zahlt sich also aus. Dessen sind sich viele Unternehmen bewusst - und treiben CSR/ESG-Programme nicht trotz, sondern wegen der Pandemie voran. Laut einer PwC-Umfrage etwa wollen mehr als die Hälfte der US-amerikanischen CFOs ihre Lieferketten noch widerstandsfähiger machen.

Was bleibt unter dem Strich? Alles in allem wird die Mehrheit der Unternehmen in dieser Sternstunde, diesem Wendepunkt für die CSR, auf vielfältige Weise ihrer Verantwortung gerecht. Sie packen mit an, sie kümmern sich um ihre Mitarbeiter. Allerdings klafft noch immer eine Lücke: Zwischen dem, was die Menschen von Unternehmen erwarten, und dem, was diese tun. Denn die Erwartungen haben sich weiter verändert. Eine globale FleishmanHillard-Studie zeigt: 91 Prozent der Mitarbeiter wollen, dass ihr Unternehmen Kultur, Werte und ihren Zweck neu bewertet. Unternehmen sollen in Zukunft noch stärker die Belange aller Stakeholder berücksichtigen.

Unternehmen sollten sich darauf einrichten, dass CSR/ESG stärker in den Fokus rücken. Gleichzeitig sollten sie ihr authentisches Engagement im Sinne ganzheitlicher Verantwortung weiter sichtbar machen und als roten Faden in ihre transparente faktenbasierte Kommunikation einweben.

Als Folge der Pandemie haben sich die Regeln geändert. Es ist an der Zeit, sich darauf einzustellen.

Daniel Silberhorn

ist Senior Consultant Corporate Communications and Sustainability bei FleishmanHillard in Frankfurt/Main.
daniel.silberhorn@fleishman.com





Strategische CSR und Diversity Management (DiM) Konzepte

WIE UNTERNEHMEN UMWELT GERECHTER GESTALTEN KÖNN(T)EN

Immer mehr Unternehmen übernehmen Verantwortung im Rahmen sogenannter großer gesellschaftlicher Transformationen. Diese beziehen sich bisweilen – im Kontext einer soli-darischen Ökonomie - auf die Verantwortung von Unternehmen für eine Entbettung der Ökonomie aus gesellschaftlichen Verhältnissen, wie sie Karl Polanyi (1944) früh diagnosti-ziert hatte. Immer mehr Unternehmen beziehen sich indes aktuell auf Uwe Schneidewinds (2018) Überlegungen zu Nachhaltigkeit als kulturelles Transformationsprojekt.

Von Andrea D. Bührmann

Dabei verfolgen Unternehmen zwar verschiedene Ziele, aber - unabhängig von der jeweiligen Zielsetzung - nutzen die meisten Unternehmen dafür das so genannte Corporate Social Responsibility (CSR). Spätestens seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts sind hier verstärkt ökologische und/oder ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte adressiert worden: Unternehmen spenden beispielsweise für Initiativen für ressourcenschonende Produktionsanlagen oder engagieren sich für klimafreundlichere Lieferketten. Seit einigen Jahren adressieren Unternehmen aber auch das Thema Nachhaltigkeit mit Blick auf Diversität.

Im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit sollen in diesem Kontext durch ein entsprechendes Diversitätsmanagement (DiM) beispielsweise neue Arbeitskräfte rekrutiert und ein wertschätzendes und anerkennendes Arbeitsklima für alle Beschäftigten geschaffen werden. So versuchen Unternehmen nicht nur Transaktionskosten zu vermeiden, vielmehr hoffen sie auch, in diversen Teams innovativere und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

CSR und DiM-Konzepte zusammenbringen

Aus der Perspektive der reflexiven Diversitätsforschung (vgl. Bührmann 2020) und der CSR-Forschung (vgl. Schneider 2012) können hier mindestens vier Verhältnisbestimmungen unterschieden werden, in denen Unternehmen ihre strategischen CSR-Konzeptionen mit entsprechenden DiM-Konzeptionen zusammenbringen (können):





CSR-Typus	Tentative Verhältnisbestimmungen	DiM Typus
CSR 0.0: <i>Gesell. Engagement - economic & legal responsibility Typus</i>	Keine Reziprozität 	DiM 0.0: <i>Discrimination & fairness Typus</i>
CSR 1.0: <i>social sponsoring Typus</i>	Indirekte Reziprozität 	DiM 1.0: <i>Access & legitimacy Typus</i>
CSR 2.0: <i>Typus der unternehmerischen & gesellschaftlichen Wertschöpfung</i>	Direkte Reziprozität 	DiM 2.0: <i>Learning & effectiveness Typus</i>
CSR 3.0: <i>proaktiver Typus jenseits Organisation</i>	Starke direkte Reziprozität 	DiM 3.0: <i>Inclusive & transformative Typus</i>

Abb. 1: Verhältnisbestimmungen zwischen CSR- und DiM-Konzeptionen (vgl. Bührmann 2017).

Die in der Tabelle aufgelisteten Verhältnisse unterscheiden sich: So konzentrieren sich die strategischen Typen DiM 0.0 und CSR 0.0 darauf, den gesetzlichen Mindeststandards zu entsprechen. Unternehmen, die diesem DiM Typus zugeordnet werden können, implementieren häufig Mentoringprogramme, insbesondere für

Frauen und historisch diskriminierte Minderheiten. So soll es den neuen und vermeintlich ‚anderen‘ Beschäftigtengruppen leichter fallen, sich zu assimilieren. Im Rahmen dieses CSR-Typus wird dagegen entweder ‚per se‘, d.h. durch die schiere unternehmerische Tätigkeit, oder aber über die bloße Einhaltung geltender gesetzlicher Vorschriften soziale Verantwortung übernommen. Es besteht keine erkennbare Reziprozität zwischen beiden Typen. Sie können und werden unabhängig voneinander verfolgt. Das ändert sich indes bei den nachfolgenden Typen.

DiM 1.0: Unterschiede als Chance

Denn schon der CSR-Typus 1.0 und der DiM-Typus 1.0 verweisen zumindest indirekt aufeinander, insofern es in beiden um die Erschließung und Optimierung von Marktzugängen geht. Allerdings werden hier unterschiedliche Strategien und Taktiken verfolgt, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Im CSR-Typus 1.0 stehen philanthropische Aktivitäten wie Spenden, Sponsoring und Mäzenatentum im Zentrum, die gerade nicht das unternehmerische Kerngeschäft betreffen. Daneben zählt aber auch das so genannte Corporate Citizenship zu diesem Typus. Dabei verstehen sich Unternehmen selbst als verantwortungsvolle „Unternehmens-Bürger“.

Demgegenüber geht es beim DiM es Typus 1.0 darum, bestimmte Unterschiede zwischen den Angehörigen eines Unternehmens als Vorteile zu nutzen. Dabei steht eine marktorientierte Zielsetzung im Zentrum und so werden diese neuen, ‚anderen‘ Organisationsmitglieder insbesondere im Kontakt mit ihrer neuen, ‚anderen‘ Kundschaft eingesetzt. Es werden häufig spezielle Abteilungen gegründet, die nicht systematisch in das gesamte Unternehmen integriert werden.

DiM 2.0: Gesellschaftlichen Mehrwert generieren

Im CSR-Typus 2.0 und im DiM-Typus 2.0 steht nun auch das Ziel, einen gesellschaftlichen und nicht nur einen - wie auch immer gearteten - finanziellen Mehrwert zu generieren, im Fokus. Dabei werden ähnliche Taktiken verfolgt. Allerdings wirkt das CSR 2.0 eher im organisationalen Umfeld. Es geht darum, langfristig gesellschaftliche Wertschöpfung zu generieren und so einen nachhaltigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Beispielhaft nennt Schneider (2012) u.a. Produkt- wie Prozessinnovationen, Ressourceneffizienz, aber auch nachhaltige und verantwortungsvolle Liefer- und Wertschöpfungsketten. Damit werden also Aktivitäten adressiert, die sich direkt und unmittelbar auf die Geschäftsstrategie auswirken. Aber darüber hinaus geht es darum, dass Unternehmen einen nachhaltigen Entwicklungspfad mit kontinuierlichen Optimierungen verfolgen. Insofern werden hier CSR Aktivitäten als Investitionen in die Zukunft des Unternehmens betrachtet.

Demgegenüber setzen die Strategien und Taktiken des DiM 2.0 eher in der jeweiligen Organisation an. Im Fokus steht die Integration der Beschäftigten. Wie im DiM-Typus 1.0 sollen alle Beschäftigten der Organisationen die gleichen Chancen erhalten und wie im DiM-Typus 0.0 sollen bestehende Unterschiede wertschätzend

anerkannt werden. Aber darüber hinaus geht es darum, dass sich die Unternehmenskultur wie die –strukturen selbst verändern, so dass die Unterschiede zwischen den Beschäftigten bestmöglich ‚genutzt‘ werden können. Das Ziel ist also auch eine Kulturveränderung im Unternehmen.

DiM 3.0 und CSR 3.0: die „Doppelhelix“

Eine starke direkte Reziprozität besteht indes in Bezug auf den DiM-Typus 3.0 und CSR-Typus 3.0. Beide strategischen Typen verweisen nämlich wechselseitig aufeinander, insofern sie auf eine kontinuierliche Mitgestaltung ihrer organisationalen Umwelt setzen und dazu nicht nur die organisationalen Prozesse und Strukturen transformieren, sondern eben auch ihre Umwelt. Ja, es scheint so, als dass hier eine Doppelhelix, bestehend aus DiM und CSR Strategien und Taktiken, zusammenwächst.

In diesem Sinne versuchen Unternehmen zusammen mit ihren unterschiedlichen Stakeholdern, zukunftsfähige Formen des Wirtschaftens zu gestalten. Im Unterschied zum CSR-Typus 2.0, bei dem Optimierungsprozesse im Fokus stehen, können in Bezug auf den Typus 3.0 strategische Differenzierungsprozesse konstatiert werden. Dabei wird ein kontinuierlicher Dialog mit externen Stakeholdern angestrebt. Kritik an den strategischen Aktivitäten des Unternehmens wird als ein wichtiges Sensorium zur Antizipation anstehender gesellschaftlicher Herausforderungen betrachtet. Unternehmen avancieren so zu Agenda-Settern: Sie werden nicht mehr von gesellschaftlichen Problemen getrieben, sondern treiben ‚gute‘ Lösungen für die Problemstellungen voran.

Im Fokus steht dabei, das Streben nach gesellschaftlichem Mehrwert und Gewinn im Unternehmen. Kurz: CSR 3.0 kümmert sich um gesellschaftliche Herausforderungen, die zwar nur in einem nicht unmittelbaren Sinne die Unternehmens-tätigkeiten beeinflussen (z.B. Menschenrechte; Bildung im und außerhalb des Unternehmens beispielsweise durch Kooperationen in der Grundausbildung; Anti-Korruptionsmaßnahmen und Bewusstseinsbildung hierzu, etc.), jedoch langfristige Mehrwert für Unternehmen generieren könnten. Laut Schneider (vgl. 2012: 36) orientiert man sich hier an einem Motto des Managementforschers und -beraters Peter Drucker, der sagte: „Der beste Weg, die Zukunft vorher zu sagen, ist es, diese zu erschaffen“.

Und genau dieses Motto leitet auch den 3.0 Typus des DiM an. Ziel dieses Typus ist es dabei erstens, die Organisationsstrukturen selbst inklusiver zu gestalten. Darüber hinaus geht es aber zweitens darum, das Umfeld bzw. die Umwelt gerechter zu gestalten. Hier steht also der ‚social case‘ im Zentrum und die Dimensionen sozialer wie ethnischer Hintergrund bzw. Bildungshintergrund avancieren zu sehr relevanten Dimensionen.

Ein prototypisches Beispiel für einen solchen DiM-Typus haben Fujimoto, Azmat und Subramaniam (2019) in ihrer Fallstudie eines großen indonesischen Papier-

konzerns beschrieben, das sowohl auf eine inklusive Organisation zielt als auch auf die diversitätsgerechtere Transformierung der Umwelt des Unternehmens: „By seeking the ecological validity of inclusive organizations, organizations can move beyond an insular perspective, of how diversity within an organizational context contributes to greater business success, as well as community development by integrating a community-wide perspective. Our study suggests inclusion is a multiple level (individual, relational, collective, and structural) concept, which involves personal empowering, relationship building, resource exchange, and structural governance facilitated by those who include (e.g. the organization) and those who are not included (e.g. minority members).“ (Fujimoto et al.2019: 740)

Diese beiden proaktiven Typen 3.0 des CRS und des DiM sollten – aus meiner Perspektive - unbedingt weiter durch entsprechende Maßnahmen - z.B. Wettbewerbsvorteile bei öffentlichen Ausschreibungen oder auch Steuererleichterungen - unterstützt werden, damit Unternehmen nachhaltig ökologische, ökonomische und soziale Transformationen vorantreiben und gesellschaftliche Verantwortung jenseits des Marktes übernehmen können.

Prof. Dr. Andrea D. Bührmann

leitet das Goettingen Diversity Research Institute der Universität Göttingen.

andrea.buehrmann@uni-goettingen.de



Literatur

- Bührmann, Andrea D. (2017): Un/geklärte Verhältnisse? Überlegungen zum Verhältnis zwischen (Corporate) Social Responsibility und Diversity Management aus der Perspektive der reflexiven Diversitätsforschung, in: Hansen, Katrin (Hrsg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen, Wiesbaden, S. 103 - 116
- Bührmann, Andrea D. (2021): Reflexive Diversity Research – An Introduction, Cambridge
- Fujimoto, Yuka/Azmat, Fara/Subramaniam, Nava (2019): Creating Community-Inclusive Organizations. Managerial Accountability Framework. In: Business & Society 58, 4, S. 712–748.
- Polanyi, Karl (2001 [1944]): The Great Transformation: The political and economic origins of our time. Beacon, Boston
- Schneider, Andreas (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung, in: Schneider Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin/Heidelberg, S. 17 – 38
- Schneidewind, Uwe (2018): Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, Frankfurt a.M.
- Thomas, David / Ely, Robin (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review. 5, S. 79 – 90.

Zehn Jahre SEEDS LANGFRISTIGE NACHHALTIGKEITSSTEUERUNG BEI VAILLANT

Vor über zehn Jahren startete Vaillant sein Nachhaltigkeitsprogramm SEEDS. Das Remscheider Unternehmen der Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik hat seine Ziele langfristig angelegt und anlassbezogen nachjustiert. Über diesen Prozess sprach Achim Halfmann mit Jens Wichtermann, Direktor Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeit und Politik, sowie Claudia Altenrath, Leiterin Nachhaltigkeitsmanagement der Vaillant Group.

CSR MAGAZIN: Den Anlass unseres Gesprächs bildet, dass Sie seit zehn Jahren mit dem Nachhaltigkeitsprogramm SEEDS unterwegs sind.

Jens Wichtermann: Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt uns allerdings bereits länger. Wir haben nicht erst 2011 damit begonnen, uns um eine energiefreundliche Produktion und umweltfreundliche Produkte zu kümmern. Mit dem Programm SEEDS haben wir ein strategisches Nachhaltigkeits-Management aufgebaut. SEEDS steht als Abkürzung für Sustainability in Environment, Employees, Development & Solutions and Society – Nachhaltigkeit in den Fokusfeldern Umwelt, Mitarbeiter, Entwicklung & Lösungen sowie Gesellschaft. Wir haben eine Strategie aufgesetzt, Key Performance Indicators festgelegt und Maßnahmen initiiert. Wir haben Reviews durchgeführt und darüber berichtet.

2011 hatten wir Ziele für das Jahr 2020 festgelegt. Im Laufe der Zeit haben wir nachgeschärft und uns neue Ziele für das Jahr 2030 gesetzt. Die Fokus-

felder sind gleich geblieben, manche Schwerpunkte haben sich verschoben. So haben unter anderem die Themen Menschenrechte in der Lieferkette oder Diversity & Inclusion an Bedeutung gewonnen. Ein wichtiges Ereignis war die Klimakonferenz 2015 in Paris. Seitdem gibt es eine neue Währung: CO₂. Ein wesentlicher Aspekt von SEEDS ist folglich die Reduzierung von Treibhausgasen und die Klimaneutralität des Unternehmens.

Dann lassen Sie uns zuerst über Ihre Klimaverantwortung sprechen.

Claudia Altenrath: Wir haben uns gefragt, was wir hier sinnvoll tun können. Für das Jahr 2017 haben wir erstmals unseren CO₂-Ausstoß nach dem Greenhouse Gas Protocol systematisch erfasst und ausgewiesen. Inzwischen geschieht dies jährlich. Im Fokus steht die Emissionsverteilung in Scope 1 und Scope 2, also im Bereich unserer direkten Verantwortung. Wir behalten unsere komplette Wertschöpfungskette im Blick und fokussieren uns auf die Emissionen, die wir direkt beeinflussen können.



Vaillant-Hauptverwaltung in Remscheid

So erheben wir die Emissionen aus Energieverbräuchen an unseren Standorten. Unser Ziel ist es außerdem, in allen Bereichen zu 100 % Strom aus erneuerbaren Energien einzusetzen.

Ein wichtiges Ziel bildet auch die Reduzierung der Emissionen unserer Fahrzeugflotte, insbesondere der Servicefahrzeuge, denn die machen ordentlich Kilometer. Hier wollen wir einen höheren Anteil an Elektromobilität erreichen und die Anzahl an Fahrten reduzieren.

In der Vergangenheit haben wir uns relative Ziele gesetzt, für das Jahr 2020 sind es erstmals absolute Ziele – auf Grundlage der Science Based Targets Initiative. Als Maßstab haben wir uns dabei für das 1,5 Grad-Ziel entschieden und nicht nur für ein „well below 2,0“.

Für Emissionen, die wir nicht vermeiden können, erwerben wir zunächst Zertifikate aus Aufforstungsprojekten – erstmals rückwirkend für 2020. So werden wir uns für das Jahr

2020 klimaneutral stellen. Unser Ziel ist es, die Emissionen bis 2030 nochmals um die Hälfte gegenüber 2018 zu reduzieren und die dann verbleibenden Emissionen weiter zu kompensieren. Am Ende werden wir für die Kompensation einen siebenstelligen Betrag investieren müssen. Andererseits sparen wir durch Emissionsvermeidungen auch Kosten ein.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, welche Kompensationsprojekte Sie nutzen?

Claudia Altenrath: Wir beteiligen uns an Aufforstungsprojekten, in die wir uns intensiv einbringen können. Unser Ziel ist es, die 2030 verbleibenden Emissionen aus eigenen Aufforstungsprojekten kompensieren zu können.

Jens Wichtermann: Wir haben mit einem bestehenden Projekt begonnen, das langfristig angelegt und nach dem Gold-Standard zertifiziert ist. Daneben haben wir – gemeinsam mit externen

Partnern begonnen, eigene Projekte zu initiieren. Dabei wollen wir dort mit Aufforstungen aktiv sein, wo ohne unser Zutun nichts passieren würde, etwa in manchen Regionen Südamerikas. Zudem haben wir auch in Deutschland unsere Fühler ausgestreckt und sprechen an unserem Unternehmenssitz in Remscheid mit den entsprechenden Fachleuten.

Eine Herausforderung für alle Unternehmen ist der Scope 3 mit den Emissionen, die sie nicht direkt beeinflussen können, etwa bei Zulieferern, Mitarbeitern oder Endverbrauchern. Welche Verantwortung sehen Sie hier?

Jens Wichtermann: Hier sind wir als Unternehmen der Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik besonders im Hinblick auf innovative Produkte gefordert. Wir entwickeln Technologien, die erneuerbare Energien nutzen. In der Gas-Brennwerttechnik ist das etwa der Einsatz von ‚grünem‘ Wasserstoff. Zu unseren Kernkompetenzen zählt auch die Entwicklung umweltfreundlicher Wärmepumpen, die schon heute CO₂-neutral für Wärme sorgen, wenn sie mit grünem Strom betrieben werden.



Dr. Jens Wichtermann

Zudem wollen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung für die energieeffiziente Steuerung unserer Geräte durch den Verbraucher oder Fachhandwerker nutzen. Ich denke etwa an die Fernüberwachung und -steuerung der Geräte über Online-Schnittstellen und Handy-Apps. Gerade wenn es um den Scope 3 geht, brauchen wir ein Bewusstsein in der Gesellschaft und den Rückenwind der Politik. Eine vollständige Dekarbonisierung bis 2050 setzt voraus, dass in den Jahren nach 2030 die Gas- und Stromnetze schrittweise vollständig auf erneuerbare Energien umgestellt werden.

Kein Nachhaltigkeitsprogramm kommt heute an dem Thema „Lieferkettenverantwortung“ vorbei.

Jens Wichtermann: Wir haben früh damit begonnen, die Akteure in unserer Wertschöpfungskette in die Vermeidung von CO₂-Emissionen einzubinden. Unsere Entwickler befähigen wir, bereits bei der Materialauswahl auf den CO₂-Fußabdruck zu achten. Für den Entwicklungsprozess haben wir die „6 Green Rules“ entwickelt – zu den Schwerpunkten Energieeffizienz, Langlebigkeit, Verantwortung, Service, Handhabung und Lebensende.

Unsere Lieferanten verpflichten wir auf die Einhaltung der zehn Prinzipien des UN Global Compact. Und wir haben – relativ neu – einen Supplier Code of Conduct erstellt, der auch das Thema „Menschenrechte“ beinhaltet. Wir managen die Einhaltung der Menschenrechte auf Grundlage des „Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte“.

Dann sind Sie für die Einführung des vom Bundeskabinett mit Blick auf die Lieferkette verabschiedeten Sorgfaltspflichtengesetz?

Jens Wichtermann: Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht. Wir haben Risikoanalysen durchgeführt, Menschenrechtsrisiken identifiziert und Audits sowie einen Beschwerdemechanismus eingeführt. Damit haben wir alle von der Bundesregierung empfohlenen Bereiche abgedeckt – bisher ohne eine gesetzliche Vorgabe. So sind wir für das Lieferkettengesetz sehr gut gerüstet.

Wie berichten Sie zu Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung?

Jens Wichtermann: Nach gesetzlichen Vorgaben sind wir nicht berichtspflichtig, aber wir berichten regelmäßig nach den Standards des UN Global Compact zu unserem Nachhaltigkeitsengagement. Den Bericht finden Sie auf unserer Website.

Für die interne Steuerung haben wir ein elaboriertes Tracking-System entwickelt. Mit einer Scorecard halten wir etwa unsere Energie- und Wasserverbräuche und die Abfälle im Blick und steuern sie anhand transparenter Kennzahlen. Intern nutzen wir ein quartalsweises Reporting, um unsere Ziele klar im Blick zu behalten und zu managen.

Wie haben Sie Ihr unternehmensinternes Nachhaltigkeitsmanagement aufgestellt?

Jens Wichtermann: Meine Kollegin Claudia Altenrath leitet ein dreiköpfiges Team. Hinzu kommen die Umweltmanager an unseren Produktionsstandorten. Nachhaltigkeit ist allerdings eine

Querschnittsaufgabe, die sich nicht allein von einem solchen Team stemmen lässt. Sie braucht die Unterstützung der Geschäftsleitung und aller Kolleginnen und Kollegen. Unsere Nachhaltigkeitsziele haben wir – gemeinsam mit den einzelnen Abteilungen – auf alle Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Wir haben Maßnahmen definiert, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Da müssen alle ran und mitarbeiten. Gleichzeitig brauchen wir einen entsprechenden Spirit im Unternehmen.



Claudia Altenrath

Claudia Altenrath: Unter den fast 15.000 Mitarbeitenden gibt es ein Netzwerk, das uns unterstützt: die SEEDS-Ambassadors. Dieses Netzwerk haben wir vor vier Jahren ins Leben gerufen, um Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen zu verankern. Diese Botschafter besitzen den Überblick in ihren Bereichen und initiieren dort selbst kleine Projekte.

Das zweite wichtige Netzwerk sind die Umweltmanager an unseren Produktionsstandorten, die mit einem Umweltmanagementsystem auf Grundlage der ISO 14001 arbeiten. Auch da stehen wir in einem regelmäßigen Austausch.

Vielen Dank für das Gespräch!



Impulse aus dem CSR NEWS-Netzwerk

Diese Unternehmen und Organisationen tragen einen Anteil an der Finanzierung unseres Netzwerks.



v.l.: Isabelle Götze (Mitarbeiterin CSR) und Neele Rickers (Leiterin CSR) freuen sich über die sustain-Club Zertifizierung

B.A.U.M. Consult

SC PADERBORN 07 VERSTÄRKT NACHHALTIGES ENGAGEMENT

Der SC Paderborn 07 geht weitere Schritte, um seine Unternehmensverantwortung wahrzunehmen. Gemeinsam mit B.A.U.M. Consult GmbH Hamm hat der Fußball-Zweitligist seine erste CO₂-Bilanz nach dem international etablierten Standard des Greenhouse Gas Protocol (GHG) berechnet. Die Klimabilanzierung ist ein Baustein der 2019 eingeleiteten Nachhaltigkeitsstrategie des Vereins. Dabei nahm der SCP07 seine unternehmensbezogenen Emissionen an der Benteler-Arena sowie dem Trainings- und Nachwuchsleistungszentrum genauer unter die Lupe.

Einzig auf die Betrachtung der Fan-Mobilität verzichteten die Paderborner im ersten Bilanzierungsaufschlag. „Das hatte zwei Gründe: Einerseits spielten die Corona-bedingten Spiele ohne Zuschauer eine Rolle, andererseits war die Vergleichbarkeit zur Vorsaison durch die Rückkehr in die 2. Bundesliga nicht gegeben“, erklärt Isabelle Götze, SCP07-Mitarbeiterin im Bereich CSR.

Mit der Klimabilanz identifiziert der Verein zunächst die Hauptemissionsquellen, um auf dieser Basis Ziele und Maßnahmen zur Vermeidung von CO₂ und Kompensation von unvermeidbaren Emissionen ableiten zu können. 66 Prozent der Gesamtemissionen entfallen demnach auf die Mobilität. Darunter finden sich vor allem die Scope 3-Bereiche Geschäftsreisen, Mitarbeiterwege und Logistik, aber auch der Treibstoffverbrauch des eigenen Fuhrparks (Scope 1).

Das übriggebliebene Drittel der Gesamtemissionen beansprucht nahezu komplett der Bereich Wärme mit den Erdöl- (Scope 1) und Erdgasverbräuchen (Scope 2).

Schon im vergangenen Jahr hat sich der Verein von der DEKRA als sustainClub zertifizieren lassen. Dabei erfolgte eine Analyse des Ist-Zustandes der Nachhaltigkeit und das Aufzeigen von Möglichkeiten für Verbesserungen. „Auf dieser Basis und auf Basis der CO₂-Bilanz entwickeln wir jetzt mit unseren Stakeholdern strategische und operative Nachhaltigkeitsziele für die Zukunft“, betont Neele Rickers, Leiterin Marketing, CSR & Entwicklung.

Aktuell nimmt der SCP07 an der ÖKOPROFIT-Rezertifizierung 2021/2022 teil, nachdem der Verein 2015 die Auszeichnung als ÖKOPROFIT-Betrieb erhielt. Im Rezertifizierungsprozess führt der SCP07 den Nachhaltigkeitskompass CheckN durch. Er bewertet den Stand der betrieblichen Nachhaltigkeit anhand von der UN festgelegter Nachhaltigkeitsziele (SDGs) und leitet konkrete Verbesserungsmaßnahmen daraus ab.

Ein nächster Meilenstein wird die Wesentlichkeitsanalyse sein, die der Verein gemeinsam mit B.A.U.M. im April 2021 durchführen wird. Im Herbst soll dann die Veröffentlichung eines ersten Nachhaltigkeitsberichts nach DNK-Standard folgen.



ClimatePartner

WARUM KLIMASCHUTZ INNOVATION BEDEUTET

Eine Umfrage unter den Kunden von ClimatePartner im Dezember 2020 hat gezeigt: Viele Unternehmen begreifen Klimaschutz längst als Chance. Schon heute berücksichtigen sie ihn, vom Startup bis zum Konzern, in ihren Geschäftsmodellen. Und sie setzen dabei immer mehr auf die Vorteile innovativer und digitaler Ansätze:

- Eine effiziente, emissionsarme oder sogar emissionsfreie Energieversorgung im Unternehmen, die zudem bedarfsgesteuert ist, unterstützt die Minimierung eines CO₂-Fußabdrucks.
- Bedarfsgerechte und anpassungsfähige Unternehmensstrukturen machen Emissionen planbar und können unnötige vermeiden.
- Benutzerfreundliche, integrierte Lösungen zur Erfassung der Emissionsdaten ermöglichen Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Nutzer und bauen somit auch Hemmschwellen ab.
- Nicht vermeidbare CO₂-Emissionen werden berechnet und können vom Unternehmen ausgeglichen werden.

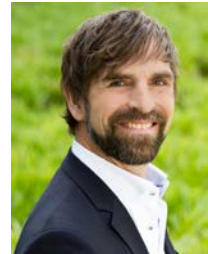
Dabei wird deutlich: Klimaschutz führt zu Innovation und bedeutet vor allem,

sich bereits heute dazu zu verpflichten und optimistisch nach vorne zu denken. Er macht Unternehmen fit für die Zukunft. Die dabei notwendige Transformation ist zugleich Investitionsschutz für die eigene Geschäftstätigkeit, denn Innovation und Fortschritt sind Grundelemente für langfristigen Bestand. Um allerdings das 1,5 Grad Klimaziel der Vereinten Nationen noch zu erreichen, müssen die Selbstverpflichtung zu Klimaschutz und der damit verbundene Transformationsprozess deutlich schneller passieren, als es jetzt noch der Fall ist.

Diese Herausforderung ist der Auftrag für Lösungsanbieter im Klimaschutz bei Unternehmen. Es kommt auf eine lückenlose Prozesskette zum Erfassen und Ausgleichen von CO₂-Emissionen an, die sich auf Wunsch in verschiedene IT-Landschaften integrieren lässt. Damit jedes Unternehmen – vom Startup über den Mittelstand bis zum multinationalen Konzern – seine Emissionsdaten effizient erfassen, verarbeiten und auswerten sowie diese durch hochqualitative Klimaschutzprojekte ausgleichen kann. Dieses, zusammen mit der Identifizierung von Vermeidungs- und Reduktionspotenzialen, ist ein wichtiger, wirksamer Baustein für flächendeckende Klimaneutralität.

Klimaschutz ist ein starker Antreiber für Innovation und Fortschritt. Dies gilt nicht nur für diejenigen Unternehmen, die ihn in ihr Geschäft integrieren. Auch die Technologieanbieter und Zulieferer sowie auch Verbraucher, die ebenso zur Wertschöpfungskette gehören, sind Teil der Klimaschutzmaßnahmen in einer globalisierten Wirtschaft und können direkt einbezogen werden. Ein Gewinn für alle Beteiligten

Digitalisierung und IT-basierte Lösungen im Klimaschutz beschleunigen das Tempo und bekämpfen den Klimawandel in der Breite.



Tristan A. Foerster,
Geschäftsführer
ClimatePartner (Foto:
climatepartner.com)



Nach dem Herauslösen der Etiketten werden die Servietten grob geschreddert.

Dibella schenkt Servietten ein zweites Leben als Jeans

ES GEHT „UP“

Von Dibella

Nachdem Dibella im August 2020 den Startschuss für das Kreislauf-Konzept „Dibella up“ gegeben hat, sind aus gebrauchten Hoteltextilien bereits tausende hochwertige Taschen gefertigt worden. Nun stellt das Unternehmen ein weiteres Upcycling-Projekt vor: Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wurden nicht mehr vermietbare Bio-Fairtrade-Servietten des Unternehmens zu Jeans verarbeitet.

Mit einem weitreichenden Upcycling-Projekt setzt sich Dibella seit August 2020 für die Weiterverwendung der in Hoteltextilien gebundenen Rohstoffe ein. Dafür hat das Unternehmen verschiedene Konzepte entwickelt und schon das erste Vorhaben war ein Volltreffer: Nicht mehr vermietbare Bettwäsche aus den Betrieben von Lamme Textile Management (Nederhorst den Berg) wird zu zig-tausend hochwertigen Taschen für den skandinavischen Markt weiterverarbeitet. Auch das zweite „Dibella up“-Projekt verspricht eine erfolgreiche Kreislaufführung gebrauchter Objekttextilien. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wurden knapp 5.000 aussortierte Servietten für die Jeans-Produktion in Pakistan eingesetzt. Das Besondere an dem Verfahren ist dabei die Nachverfolgbarkeit der Rohstoffe über sämtliche Verarbeitungsstufen.

Herkunft: bekannt

Die Servietten aus reiner Bio-Fairtrade-Baumwolle hatten ihren Ursprung in Indien. Dort wurden die Fasern von Kleinstfarmern der Chetna Kooperative angebaut und geerntet und anschließend in einem zertifizierten Unternehmen zu langlebigen Textilien verarbeitet. Von Dibella gingen die Servietten an Lamme Textile Management, wo sie viele Jahre den Nutzungsprozess in Wäscherei und Gastronomie durchliefen. Sämtliche Stufen waren anhand eines „Respect-Codes“, mit dem jedes Stück gekennzeichnet war, nachvollziehbar.

„Die Herkunft unserer Fasern spielt beim Upcycling eine wichtige Rolle, denn eine transparente Lieferkette endet nicht beim Wiederverwendungsprozess. Dort geht sie weiter“, führt Ralf Hellmann, Geschäftsführer von Dibella aus.

Zurück zu den Ursprüngen

In dem Kreislauf-Projekt wurde die ursprüngliche Lieferkette umgekehrt: Dibella transportierte die von Lamme Textile Management ausrangierten Bio-Fairtrade-Servietten nach Pakistan. Dort wurde die Ware in einem vollstufigen, auf Nachhaltigkeit spezialisierten Textilbetrieb geschreddert und die Bio-Fairtrade-Baumwollfasern zurückgewonnen. Im nächsten Schritt wurden sie mit „Frischfasern“ gemischt, zu Garnen für die Denim-Herstellung ausgesponnen, verwebt, mit nachhaltigen Verfahren ausgerüstet, Qualitätsprüfungen unterzogen und dann zu Jeans konfektioniert.

Gewinn für die Umwelt

„Mit der Machbarkeitsstudie haben wir einen Weg für die sinnvolle Weiterverwendung eines hochwertigen Naturrohstoffs und der an ihn gebundenen Ressourcen gefunden. Dadurch können wir die ökologischen Auswirkungen unseres Baumwoll-Sortiments weiter verringern und das Kreislaufkonzept in die nächste Produktgeneration fortschreiben: Nach der Nutzung (als Serviette) ist vor der Nutzung (als Jeans)“, freut sich Ralf Hellmann.



v.l.: Thomas Schiffelmann, Birgit Aust und Jan Kunath auf dem sonnenklar-TV-Spendentag 2020

Handicap International SONNENKLAR.TV SPENDENTAG

Bereits im vorletzten Jahr war der große sonnenklar.TV Spendentag mit insgesamt 185.000 Euro für die gemeinnützige Hilfsorganisation Handicap International ein voller Erfolg. Diese Summe hat Europas größter Reisesender noch einmal übertroffen: So spendeten die sonnenklar.TV-Zuschauer und Partner von Handicap International gemeinsam mit vielen prominenten Botschaftern insgesamt 212.000 Euro. Die TV-Legende Werner Schulze-Erdel übergab im Namen des EAGLES Charity Golf Clubs einen Spendenscheck in Höhe von 5.000 Euro. Auch die sonnenklar.TV Reisebüros, vertreten durch Birgit Aust, Geschäftsführerin der TVG Touristik Vertriebsgesellschaft, und die Versicherung Hanse Merkur waren wieder mit dabei und spendeten speziell für Hilfsprojekte in Sri Lanka.

Der große Spendenscheck wurde dann abends von dem sonnenklar.TV-Moderator Jan Kunath, dem PGA Golf Professional und Botschafter von Handicap International Mark Stevenson sowie den langjährigen Partnern, dem Business-Netzwerk „The HONourables“ und dem gemeinwohl-orientierten Model-Label in der Textilbranche „Enzo Escoba“ sowie dem neuen Pop-Schlager-Star Chris Cronauer an Thomas Schiffelmann, Leiter Marketing von Handicap International, übergeben.

„Zum vierten Mal haben wir den ‚sonnenklar.TV Spendentag‘ für Handicap International gemacht und erneut konnte das Ergebnis des Vorjahres übertroffen werden“, freut sich sonnenklar.TV-Geschäftsführer Andreas Lambeck. „Wir sind sonnenklar.TV sehr dankbar, dass sie uns erneut mit einem Spendentag unterstützen. Mit den Erlösen können wir wichtige Programme initiieren, die die Autonomie von Menschen mit Behinderung und ihre gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen. Kinder, die nicht laufen können, erhalten zum Beispiel eine Prothese, mit der sie dann in die Schule gehen und wie alle anderen Kinder am Unterricht teilnehmen können – gerade in diesen für alle Beteiligten herausfordernden Zeiten wichtiger als jemals zuvor“, erklärt Thomas Schiffelmann.

Die Kooperation mit sonnenklar.TV wird im Jahre 2021 insofern intensiviert, dass über die weltweiten Hilfsprojekte von Handicap International einmal im Monat live in der „Kunath & Co Holiday Show“ freitags samt der Vorstellung verschiedener Spendenmöglichkeiten berichtet wird: www.sonnenklar.tv/holidayshow



McDonald's Deutschland und EWE Go vernetzen Deutschland an über 1.000 neuen Standorten für mehr Elektromobilität

ENERGIE TANKEN FÜR FAHRER UND FAHRZEUG

McDonald's Deutschland und EWE Go fördern im Rahmen einer Kooperation die E-Mobilität und tragen so zu einem schnellen, kontinuierlichen Ausbau des Schnelllade-Netzes in Deutschland bei. Bis 2025 soll es an über 1.000 McDrive-Standorten der McDonald's Restaurants die Möglichkeit geben, das eigene Elektro-Fahrzeug mit 100% Ökostrom zu laden. Denn E-Mobilität ist schon lange kein Trend mehr, sondern neue Realität: Der Ruf nach Elektromobilität und schnellen Ladesäulen wird in Deutschland immer lauter. Auch im „Klimaschutzprogramm 2030“ der Bundesregierung spielt das Thema eine zentrale Rolle. So sollen bis zum Jahr 2030 bis zu zehn Millionen Elektro-Fahrzeuge in Deutschland zugelassen sein. Damit wächst auch der Bedarf einer entsprechenden Ladeinfrastruktur. Im Rahmen der Kooperation stellt McDonald's mit seinen Restaurants die Standorte zur Verfügung, EWE Go verantwortet den Aufbau und den Betrieb der Ladesäulen. Schon heute gibt es an über 40 McDonald's Restaurants Ladesäulen von EWE Go (sogenannte High Power Charger) mit einer hohen Ladeleistung von bis zu 150 kW. Im Jahr 2021 kommen rund 200 Ladesäulen hinzu, ab 2022 jährlich 250.

„Elektro-Mobilität kann sich letztlich nur durchsetzen, wenn eine flächendeckende Versorgung mit Lademöglichkeiten besteht“, so Holger Beeck, Vorstandsvorsitzender von McDonald's Deutschland. „Die Senkung von CO2-Emissionen ist zudem ein integraler Bestandteil unserer Nachhaltigkeitsziele. Die Kooperation mit EWE Go fügt sich daher als konsequenter Baustein in unsere Nachhaltigkeitsstrategie ein. Gleichzeitig bieten wir unseren Gästen einen weiteren Service an, der für immer mehr Menschen in Deutschland wichtig wird.“

Im Zentrum der Kommunikation rund um die Partnerschaft steht ein Clip, der über YouTube ausgespielt wurde, sowie Social Media Assets auf den Kanälen des Unternehmens.

Mehr Informationen zu Nachhaltigkeit bei McDonald's finden Sie im aktuellen Nachhaltigkeitsupdate und auf den online-Nachhaltigkeitsseiten.

Alle Links in der Online-Meldung:

<https://csr-news.net/news/2021/04/05/energie-tanken-fuer-fahrer-und-fahrzeug/>



Fünf Tipps vom Verhaltens-Experten zum Global Recycling Day RECYCLING BEGINNT IM KOPF

Von Nespresso

Warum ist so etwas Einfaches wie Mülltrennung eigentlich so schwer? Die Antwort ist leicht, die Umsetzung weniger: Wir müssen unsere Gewohnheiten verändern. Mit welchen einfachen Tipps es jede:r schaffen kann, beim Recycling aktiver zu werden und so natürliche Ressourcen schont – dazu hat Nespresso den Psychiater, Psychotherapeuten und Neurowissenschaftler Prof. Dr. Leonhard Schilbach befragt. Was im Kopf passiert

In unserem Gehirn laufen ständig Verarbeitungsprozesse ab, um die Eindrücke, die wir von unserer Umwelt empfangen, zu verarbeiten. Häufig sind diese Prozesse verknüpft mit Emotionen und unbewussten Motiven – wir wiederholen häufig das, womit wir positive Erinnerungen oder Erfahrungen gemacht haben. Das reine Wissen um das, was wir tun sollten oder tun müssten, reicht also nicht aus, um unser Verhalten zu verändern. Viel mehr kommt es darauf an, dass wir eine Art von Begeisterung empfinden.

Um Ressourcen zu schonen, Wertstoffe zu recyceln und damit aktiv einen Beitrag für die Kreislaufwirtschaft zu leisten, kann es also helfen, die Hemmschwelle zu

senken. So können schneller erste kleine Erfolge gefeiert werden. „Eine Handlung sollte einfach umsetzbar sein und sich gut anfühlen! Das passiert, wenn das Belohnungssystem aktiviert wird“, stellt Prof. Dr. Leonhard Schilbach, Facharzt für Psychiatrie & Psychotherapie, Supervisor in Verhaltenstherapie und Chefarzt für Allgemeine Psychiatrie am LVR-Klinikum Düsseldorf, fest. „Aber, jeder Mensch ist unterschiedlich, was diese Belohnungsreize angeht.“

Zusammen für Ressourcenschutz

Auch Gespräche mit Freund:innen, Familie oder Kolleg:innen können helfen. Die intrinsische Motivation, also das Handeln aus eigener Überzeugung, und das soziale Umfeld spielen eine große Rolle dabei, ob eine Verhaltensänderung zur Gewohnheit wird. Wichtig ist, sich bewusst zu machen, warum man sein Verhalten verändern möchte. Ganz konkret: Es geht um mehr Umweltschutz.

Im eigenen Alltag können Verbraucher:innen sich klar machen, was ihre individuellen Hemmschwellen sind und sie aktiv angehen. Ein Beispiel: Platzieren Sie die Kaffeemaschine in Sichtnähe zur Gelben Tonne. „Auch eine Erinnerungsstütze in Form eines Post-its kann helfen. Oder ein besonders schöner, praktischer Behälter, in dem Sie die Kapseln und Verpackungen sammeln“, führt Prof. Schilbach aus. „Damit Handlungen zur Gewohnheit werden müssen sie einfach durchzuführen sein und Spaß machen! Easy & fun, könnte man sagen.“

Wie Recycling gelingt – und sogar Spaß machen kann

Fünf Tipps von einem Verhaltens-Experten

1. Machen Sie sich den übergeordneten Sinn bewusst: Recycling ist ein aktiver Beitrag zum Schutz der Umwelt – Je mehr mitmachen, umso besser!
2. Nutzen Sie Erinnerungstützen, z. B. in Form von Post-its oder Terminfunktion im Handy.
3. Mit einem schönen Recyclinggefäß/Sammelbehälter macht auch Recycling Spaß!
4. Sorgen Sie für kurze Wege: Stellen Sie den Recyclingbehälter in Sichtweite.
5. Seien Sie stolz auf sich! Berichten Sie Freunden und der Familie davon, dass es klappt.



Markus Becker, Quentic-CEO

Markus Becker: Arbeitsschutz ist CSR-Thema VERANTWORTUNG FÄNGT BEI DER MITARBEITERGESUNDHEIT AN

Von Quentic

Im März 2021 wurde der Safety Management Trend Report 2021 veröffentlicht. Elf international renommierte Expertinnen und Experten teilen dort ihre Einschätzungen zu Trends, Langzeiteffekten der Corona-Krise auf den Arbeitsschutz und Prioritäten für das Jahr 2021. Eine der wichtigsten Erkenntnisse: Arbeitssicherheit muss im globalen Kontext mit Nachhaltigkeitszielen gesehen werden. Was das bedeutet, erläutert Markus Becker, CEO und Mitgründer von Quentic. Der Berliner Software as a Service Anbieter für Arbeitssicherheit, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement gibt den Branchenreport in diesem Jahr zum sechsten Mal heraus.

Herr Becker, Sie sind studierter Umweltinformatiker. Wie kommt es, dass Sie sich so stark mit dem Thema Arbeitssicherheit befassen?

Es ist richtig: Quentic ist als Umweltmanagement IT-Projekt gestartet. Unternehmerische Verantwortung geht aber weit darüber hinaus und deshalb haben wir die Plattform recht schnell zu einer integrierten HSE- und CSR-Lösung entwickelt. Nachhaltig zu handeln bedeutet natürlich, die Ressourcen von Morgen nicht schon heute überzustrapazieren. Aber das trifft auch für den Menschen zu. Das Ökosystem in dem wir leben und handeln, schließt alles mit ein: die Umwelt, genauso wie

den Menschen. Viele Fach- und Führungskräfte sind ja gar nicht allein für Arbeitssicherheit oder Umweltmanagement zuständig. Die Position des HSE-Managers ist aus den Unternehmen nicht wegzudenken und führt eben genau das zusammen: Health, Safety und Environment.

Würden Sie also sagen, dass alle Fachkräfte für Arbeitssicherheit auch Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanager sein müssen?

Nein, so würde ich das nicht formulieren. Man muss ja auch bedenken, wie umfangreich das ganze Thema Arbeitssicherheit ist. Und das war es auch schon vor der Coronavirus-Pandemie. Aber aus der Führungsperspektive ist es natürlich wichtig, die Themen im Zusammenhang zu betrachten. Der niederländische Experte Gerd-Jan Frijters schätzt das im Safety Management Trend Report meines Erachtens sehr treffend ein. Er sagt, dass viele Unternehmen noch separate Prozesse für Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Qualität, HR, Strategie, usw. haben. Er beobachtet aber auch, dass sie beginnen, diese Prozesse in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Richtung der Sustainable Development Goals zu integrieren. Er spricht also nicht nur von einem Prozess der wirtschaftlichen Optimierung, sondern von einem einheitlichen Verantwortungsprozess.

Arbeitsschutz ist also ein CSR-Thema?

In jedem Fall. Es ist eines von vielen Verantwortungsthemen. Natürlich müssen Unfälle am Arbeitsplatz vermieden werden, aber es geht nicht mehr allein darum, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten körperlich unversehrt in den Feierabend gehen. Mentale Gesundheit, Sicherheitskultur und vor allem Prävention sind die meistdiskutierten Punkte im diesjährigen Safety Management Trend Report. Das Ziel von modernen Arbeitsschutzstrategien muss sein, Menschen, die morgen noch für unsere Unternehmen Wert schaffen möchten, nicht schon heute überzustrapazieren. Insofern sind Vermeidung von Burnout und der Umgang mit psychischen Belastungen, Stress und den Folgen der Krise höchste Priorität für die Verantwortlichen. Das bestätigen die befragten Expertinnen, wie Dr. Anita Tisch. Sie leitet die Forschungsgruppe „Wandel der Arbeit“ bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Im Safety Management Trend Report geht sie darauf ein, dass die Anzahl an Arbeitstagen, die aufgrund mentaler Krankheiten verloren gingen, auffällig stark angestiegen ist. Unternehmen haben hier eine große Verantwortung, ihre Mitarbeitenden zu schützen.

Der Safety Management Trend Report ist unter www.quentic.de/safety-trends kostenfrei zum Download verfügbar. Weitere wichtige Themen des Branchenberichts:

- die richtigen Erfolgsindikatoren und motivierende Methoden im Arbeitsschutz
- die Attraktivität des Berufsfeldes für junge Karrierestarter
- Arbeitsschutz im Kontext von Globalisierung und Digitalisierung

DAS NEUE LIEFERKETTENGESETZ KONTROLLE ÜBER KINDERRECHTSVERLETZUNGEN IN LIEFERKETTEN GEWINNEN

Mit dem Lieferkettengesetz werden ab 2023 zunächst ca. 600 große Unternehmen in Deutschland verpflichtet, gegen Menschenrechtsverletzungen und Umweltverstöße bei ihren weltweiten Zulieferern vorzugehen. Bei Zuwiderhandlungen wird das zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) nicht nur Bußgelder, sondern auch einen dreijährigen Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen verhängen. Ein ähnliches, vermutlich noch schärferes Gesetz wird es bald auch auf EU-Ebene geben. Unternehmen tun also gut daran, die Anforderungen jetzt in den Blick zu nehmen und geeignete Partner für die Umsetzung zu suchen.

Von Franziska Lauer, Save The Children

Das Lieferkettengesetz wird voraussichtlich Ende Juni im Bundestag verabschiedet. Vor allem Unternehmensverbände warnen, dass sich das Gesetz auf deutsche Unternehmen wettbewerbsnachteilig auswirken werde. Nicht jedes Unternehmen sei in der Lage, jeden einzelnen von möglicherweise tausenden Lieferanten zu kontrollieren. Zahlreiche Unternehmen sind aber längst weiter als ihre Interessenvertreter und verlangen selbst ein solches Gesetz, denn nur dadurch werde Wettbewerbsgleichheit geschaffen. Save the Children berät seit über 10 Jahren zusammen mit der Tochterfirma The Centre for Child Rights and Business global einkaufende Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen mit Risikoanalysen, Richtlinien, Prozessen und Trainings für den Schutz von Kinderrechten in Lieferketten – und macht all das mit überschaubaren Investitionen möglich. Die Achtung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht ist für die Kinderrechtsorganisation also keine Frage der Kosten, sondern der Haltung – und sichert das Geschäft von morgen.

Es gibt keinen „Quick Fix“, kontinuierliches Engagement ist gefragt

Viele Unternehmen fragen sich, was sie tun müssen, um sich auf das im Kabinett bereits beschlossenen Gesetz vorzubereiten. Den Rahmen geben die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte vor: Risikoanalyse, Prävention, Abhilfe, Wiedergutmachung, Beschwerdemechanismen und transparente Berichterstattung sind wesentliche Bausteine. Sie gelten auch für das deutsche Lieferkettengesetz. Klar ist aber auch, dass es keinen „Quick Fix“ für Menschenrechtsverletzungen gibt. Nur wer sich dauerhaft engagiert, kann sich glaubwürdig für den Schutz von Menschenrechten im eigenen Geschäftsbetrieb einsetzen. In Deutschland arbeitet Save the Children zum Beispiel mit Unternehmen wie

Otto, Lidl und Seidensticker zum Schutz von Kinderrechten in Lieferketten. Dabei werden Prozesse etabliert, die zum Beispiel die Prävention von Kinderarbeit systematisieren und bei Verdachtsfällen die Rückführung in kinderrechtssichere Verhältnisse sicherstellen oder proaktiv legale Beschäftigungsmöglichkeiten für jugendliche Arbeitnehmer schaffen. So zahlen die Unternehmen auf die Anforderungen des Gesetzes ein, bevor es überhaupt in Kraft tritt.

Die Partner Lidl und Save the Children haben in 2020 zudem ein ambitioniertes Projekt in der Haselnusslieferkette auf den Weg gebracht, das gleichzeitig als Modell für landwirtschaftliche Lieferketten im Allgemeinen dient. Das Besondere: Hier wird die gesamte Lieferkette betrachtet und dem Tier-1-Lieferanten kommt eine tragende Rolle hinsichtlich der Umsetzung von Richtlinien und Prozessen bis in die Haselnussgärten zu. Das Projekt in der Türkei wird im Rahmen der Kampagne „Wir stoppen Kinderarbeit“ des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung als besonders innovativ gefördert und durch die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit unterstützt.

Mit Blick auf Menschen- und Kinderrechte besteht laut Save the Children die größte Herausforderung für Unternehmen in ihren Zero-Tolerance Richtlinien, die sich als gängige Präventionsmaßnahme gegen Menschenrechtsverletzungen bei Zulieferern etabliert haben. Der Ansatz macht aus Unternehmens- und Compliance-Sicht durchaus Sinn, führt aber oft dazu, dass Lieferanten aus Angst vor Sanktionen Probleme lieber verbergen, anstelle sie konstruktiv und in Absprache mit den einkaufenden Unternehmen anzugehen. Den Betroffenen, abgedrängt in die Unsichtbarkeit, geht es dann oft noch schlechter: Wenn z.B. ein Kind aus einer Fabrik entfernt wird, landet es häufig in illegalen, gefährlichen Arbeitsbedingungen. Sinnvoller ist ein Ansatz „beyond compliance“, in dem die Betroffenen in legale Arbeit und/oder Bildungsangebote vermittelt werden und somit Wiedergutmachung erfahren – wie es das Gesetz in Zukunft fordert. Zudem torpediert die Richtlinie bei vielen Unternehmen das Ziel der transparenten Kommunikation. Denn wenn bei Zulieferern keine Probleme bestehen dürfen, tun sich Unternehmen schwer damit, sie öffentlich anzusprechen, wenn sie auftreten – das geschieht oft selbst dann, wenn längst gute Abhilfeprogramme auf den Weg gebracht wurden.

Es ist an der Zeit, die Angst vor dem Gesetz abzulegen. Wer sich bisher mit dem Thema Menschenrechtsverletzungen in der eigenen Lieferkette nur am Rande auseinandersetzen konnte, kann viel von den best practice Beispielen, die es in fast jeder Branche gibt, lernen. Beratung bietet der Helpdesk für Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung. Darauf aufbauend können Strategien entwickelt und Partner gesucht werden – im Sinne einer gerechteren Welt, für die wir alle gemeinsam verantwortlich sind.

Franziska Lauer

ist Lieferkettenexpertin bei Save the Children Deutschland
franziska.lauer@savethechildren.de





Mit WeSustain fit für die nachhaltige Transformation

“BETRIEBSSYSTEM” FÜR NACHHALTIGKEIT

Die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen nehmen weiter zu und sorgen dafür, dass sich Managementprozesse verstärkt professionalisieren oder aber ganze Geschäftsmodelle und -strukturen transformieren. Dabei ist zu beobachten, dass es Unternehmen nicht mehr nur um ein verlässliches Datenmanagement rund um das Nachhaltigkeitsreporting geht, sondern um eine effektive Kollaboration entlang von Netzwerkstrukturen mit ihren internen und externen Stakeholdern. Der Ruf nach einem smarten und vernetzten “Betriebssystem” für Nachhaltigkeit wird in der Wirtschaft daher immer lauter und verbindet die Ambitionen an die digitale mit denen der nachhaltigen Transformation.

WeSustain ist seit 10 Jahren verlässlicher Partner für eben diese Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsleistung mithilfe von Softwarelösungen messbar, steuerbar, transparent und kommunizierbar machen und dafür entsprechende digitale und kollaborative Strukturen aufbauen. So setzt die Hälfte der Top10 im exklusiven Ranking der “nachhaltigsten Unternehmen Deutschlands 2021” der stern-Redaktion und des Marktforschungsunternehmens Statista – darunter Allianz, Merck und Talanx – auf WeSustain als Softwarepartner.



Dr. Manfred Heil

Durch den engen Austausch mit Kunden hat WeSustain den Ruf nach einem solchen “Betriebssystem” für Nachhaltigkeit bereits vor einiger Zeit wahrgenommen und arbeitet hinter den Kulissen an einer neuen Softwarearchitektur, die ein organisationsübergreifendes und kollaboratives Managementuniversum für die verantwortungsvolle Unternehmensführung schafft. Dabei hat sich auch die Zielgruppe von WeSustain, durch die Entwicklungen am Finanzmarkt, um Finanzakteure mit ESG-Verantwortung erweitert. “Als Softwarepartner müssen wir nah an den Anforderungen und daraus resultierenden Bedürfnissen der Unternehmen und Finanzakteure sein, um ihnen innovative Lösungen anzubieten. Mit der neuen Softwarearchitektur wollen wir, dass WeSustain-Kunden für ihre nachhaltige Entwicklung weiterhin auf das richtige Technologie-Pferd setzen können”, erklärt Dr. Manfred Heil, Geschäftsführer bei WeSustain.

Erfahren Sie mehr über aktuelle Entwicklungen bei WeSustain und allgemein: <https://www.wesustain.com/newsroom>

Die große Transformation – Fiktion oder Realität? WIE EIN PILZ DURCH DEN ASPHALT

Wer sich aufmerksam in der Gesellschaft bewegt, dem kann es nicht entgehen, dass „die große Transformation“ nicht nur schon begonnen hat, sondern bereits in vollem Gange ist. Gemäß der afrikanischen Weisheit „viele kleine Leute, die in vielen kleinen Orten viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern“ ist zu beobachten, dass kultur- und generationenübergreifend Initiativen entstehen, die sich mit dem aktuellen Status quo nicht abfinden wollen.

Von Jürgen Kutsch, Stiftung Jürgen Kutsch

Diese Bewegung ist keine Revolution, die immer etwas mit ultimativen Forderungen durch umstürzlerische Gewalt in sich trägt, sondern wird aus einem Geist mit dem Willen einer konstruktiven Erneuerung getragen. Eine ideologisch aufgeladene Steuerung, zentralistisch-bürokratisch eingeengt, ist ihr fremd. Sie lebt aus dem Impuls, die Welt gerechter, fairer und sauberer zu gestalten. Dabei gucken die Menschen in ihr direktes Umfeld, erkennen den Bedarf und setzen ihn dort gemeinsam handelnd um.

Diese Bewegung genügt sich selber, fragt nicht mehr nach „Mehr“, sondern füllt die zu oft herrschende Leere mit dem Licht der Hoffnung, dass die herrschenden Missstände, die aufgrund ihrer Komplexität unüberwindbar erscheinen, nicht das letzte Wort behalten. Beeindruckend ist die Sanftheit, mit der oft unscheinbar kleine Projekte umgesetzt werden – verbindend und damit der Gesellschaft dienend, anstatt sie zu spalten.

Eindrucksvoll auch, wie sie – durch Erfahrungen der Vergangenheit geläutert – pragmatisch agiert, ohne sich in einem illusionären Wolkenreich in unrealistischen Phantasien zu verlieren. Immer mehr Menschen haben Grenzen erkannt, in denen sie agieren können, und sie nutzen diesen Spielraum kreativ aus – den Mitmenschen und die Umwelt im Blick. Es ist die Rückkehr der Verantwortung, die diesen Wandel prägt – und die Geburt einer Spiritualität, die sich im Logos des Friedens von der individualistischen Egozentrik fortbewegt in die Mitte der Gesellschaft.





Hand in Hand für Menschen mit Behinderung weltweit.
www.handicap-international.de





Interessiert Sie die Bohne?

Uns schon. Wir sind Experten auf dem Gebiet Wertschöpfung,
Lieferkette und Menschenrechte. Weitere Leistungen finden
Sie auf [**www.akzente.de**](http://www.akzente.de).

akzente