



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

Verantwortung im Umbruch

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

UVG VERLAG

Verantwortung im Umbruch

38. CSR MAGAZIN

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

UVG-VERLAG
BERLIN
2022



Die Texte dieses Buches "Verantwortung im Umbruch" werden unter Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International lizenziert, sofern nichts anderes angegeben ist.

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. 38 - Das Buch

Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.

ISSN: 2192-1520

ISBN: 978-3-948709-16-7 (eBook)

UVG-Verlag, Berlin 2022

<https://csr-news.org>

E-Mail: info@uvg-verlag.net

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:

Fachstelle Medien & Bildung am

Bildungszentrum Bleibergquelle, Velbert

<https://bbq-medien.de>

Titelfoto: Akira Hojo

Inhalt

Zeitenwende	1
 <u>I. Digitalisierung</u>	
Komplexität und Resilienz	5
<i>Herausforderung und Chance für Institutionen und Individuen</i>	
Tong-Jin Smith	
Ein digitales Gesundheitssystem braucht mündige Bürger	18
<i>"Digitale Privatheitskompetenz"</i>	
Achim Halfmann	
Ein digitales Gesundheitswesen fordert digitale Kompetenzen	27
<i>Das Interview mit Expertinnen der Barmer Krankenkasse</i>	
Maria Hinz und Bérengère Codjo im Interview	
Impulse für eine verantwortlich-nachhaltige Digitale Transformation	36
<i>Megatrends mit transformatorischer Kraft</i>	
Matthias Schmidt und Matthias Tomenendal	
Nachhaltigkeit und Digitalisierung	42
<i>Digitaler Produktpass gegen Greenwashing</i>	
Daniel Silberhorn	

Virtuelle Teamarbeit gut gestalten	49
<i>Lektionen des globalen PR-Projekts GlobCom: Ein Erfahrungsbericht</i>	
Daniel Silberhorn	
Wie Corporate Digital Responsibility die Datenökonomie im Mittelstand fördert	56
<i>Keine Fabrik, keine Lieferkette – keine Verantwortung?</i>	
Saskia Dörr	

II. Kriegsfolgen

„Bedrohlicher als wir uns vorstellen können“: Globale Krisen und Ghana	69
<i>Das Interview mit der Fairtrade Deutschland-Expertin</i>	
Claudia Brück im Interview	
Tafeln unter Druck	73
<i>Nachhaltigkeit contra Nothilfe?</i>	
Achim Halfmann	

III. Klimakrise

Ein Blick über den Tellerrand	79
<i>Internationale Perspektiven zum Konzept der Schwammstadt.</i>	
Isabelle Batke und Friederike Fischer	
Schwamm drüber? Wie deutsche Städte aus Starkregenereignisse lernen	85
<i>Das Konzept der "Schwammstadt" als Hochwasserschutz</i>	
Anna Surguchova, Jan Meyer und Ole Tröbs	

IV. Demokratische Gesellschaft

Souverän Transformation gestalten!	97
Christoph Golbeck	
Eine Antwort auf unsichere Zeiten	104
<i>Unternehmensdemokratie</i>	
Andreas Zeuch	

Zeitenwende

Den Begriff “Zeitenwende” hat die Gesellschaft für deutsche Sprache zum *Wort des Jahres* 2022 gekürt. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, die Klima-Krise, die Corona-Pandemie, eine hohe Inflationsrate ... selten erschien die globale Zukunft so unsicher wie heute.

Das eine Stärkung des Welthandels und globale Wohlstandsgewinne nicht ausreichen, um Frieden zu sichern, darf als eine Erkenntnis der letzten Monate gelten. Und dass Digitalisierung nicht nur den technologischen Fortschritt fördert, sondern auch zu einer Spaltung der Gesellschaft beitragen kann, ebenso.

Länder, die vom Welthandel profitierten, werden nicht friedlicher. In zu vielen Regionen weltweit profitieren Menschen nicht vom wirtschaftlichen Fortschritt. Und Digitalisierung dient manchen Staaten zur möglichst lückenlosen Überwachung ihrer Bürger und in anderen schwächen toxische Diskurse in digitalen Medien die Basis der Demokratie.

Wie sind Unternehmen angesichts der Weltlage gefordert? In dieser Ausgabe blicken wir auf die Themenfelder “Digitalisierung”, “Kriegsfolgen”, “Klimakrise” und “demokratische Gesellschaft”. Wir lassen Wissenschaftler:innen sowie Expert:innen aus Unternehmen und der Zivilgesellschaft zu Wort kommen, blicken auf die Herausforderungen und Lösungsansätze.

Auch die Texte dieser Ausgabe publizieren wir als HTML-Buch und offen lizenziert ([CC BY-SA 4.0](#)). Damit laden wir Sie, unsere Leserinnen und Leser, ein, die Beiträge fortzuschreiben und weitere Impulse und Perspektiven einzubringen.

Wir wünschen Ihnen ein friedvolles und besinnliches Weihnachtsfest
und einen guten Start in das neue Jahr 2023,

Ihre

Martin Gibson-Kunze

Dr. Christoph Golbeck

Achim Halfmann

Daniel Silberhorn

Dr. Tong-Jin Smith

für den *Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.*

I. DIGITALISIERUNG

Komplexität und Resilienz

Herausforderung und Chance für Institutionen und Individuen

TONG-JIN SMITH



Foto: Taylor Deas-Melesh auf Unsplash

Wir leben in einer Zeit zunehmender Komplexität. Um ihr zu begegnen und Antworten auf die drängenden Fragen des 21. Jahrhunderts zu finden, brauchen wir eine krisenresiliente Gesellschaft. Aber wie entsteht Resilienz? Denkanstöße zur sozialen und institutionellen Transformation – von der Schule bis ins Unternehmen.

Schon vor zehn Jahren sprach sich die Unesco dafür aus, die Resilienz von Bildungssystemen zu stärken, Krisenprävention und Friedensbildungsmaßnahmen in bildungspolitische Entscheidungen

einzu beziehen – lange vor Covid-19, den Lockdowns, dem Krieg in der Ukraine und der drohenden Energiekrise. Laut Leonora MacEwan vom International Institut for Educational Planning könne die Integration von Maßnahmen zur Verringerung von Konflikt- und Katastrophenrisiken in die Bildungspolitik, -pläne und -programme Ländern helfen, die Vorhersage, Verhinderung und Bewältigung von Konflikten und Katastrophen zu stärken. Aber was genau bedeutet das? Wie kann man nicht nur Bildungssysteme stärken, sondern auch Menschen und Unternehmen? Und welche Kompetenzen werden dafür benötigt?

Resilienz ist laut der Studie „Zukunftskraft Resilienz – Gewappnet für die Zeiten der Krise“ des Frankfurter Zukunftsinstituts die „dynamische Kombination aus Stabilität (Identität, Sicherheit, Verlässlichkeit) und Flexibilität (Beweglichkeit, Offenheit, Kreativität)“. Aus dieser Definition leiten die Autor:innen für die Sphären Planet, Mensch, Gesellschaft und Wirtschaft verschiedene To-Dos ab und identifizieren als zentrale Voraussetzung für mehr Resilienz einen Bewusstseinswandel, der die Entwicklung einer „höheren sozialen Rationalität“ voraussetzt sowie eine neue „Wirkomplexität“, die Emotionalität anerkennt, sinnstiftend ist und Kreativität fördert. Ganz nach dem Motto: „Individuelle Resilienz kann nur gelingen, wenn der Mensch sich wieder als soziales Wesen begreift.“

Resilienz ist keine Privatsache

Gleichzeitig proklamieren sie, dass Resilienz keine Privatsache sei. Individuelle, organisationale und gesellschaftliche Resilienz müssten stets zusammen gedacht werden. So gesehen beginnt der Weg zur resilienten Gesellschaft in der Familie und erstreckt sich über das Bildungssystem, Unternehmen, Vereine, Parteien und andere Institutionen in die Gesellschaft. Sie kann als Antwort auf die zunehmende Komplexität verstanden werden, die laut Trend- und Zukunftsforscher Harry Gatterer in vielen Bereichen deutlich an Geschwindigkeit zunimmt. Auch auf den Krisenmodus, den Gesellschaftsforscher:innen in der Netzwerkgesellschaft als „New Normal“ bezeichnen, kann die resiliente Gesellschaft Antworten

finden. Die aktuellen Krisen – von Corona bis Klima – zeigen schon, wie wichtig es ist, auf die zunehmende Ungewissheit und Unsicherheit mit klugen systemischen und intersektoralen Kompetenzen und Konstellationen zu antworten.

Dazu zählt vor allem demokratische Resilienz, denn Krisen wie die Folgen von Naturkatastrophen, Pandemien oder Kriegen fordern schnelle politische Entscheidungen, die zum Teil in die bürgerlichen Grundrechte eingreifen oder eine staatliche Regulierung des Marktes bedeuten. Die üblicherweise langwierigen Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozesse liberaler Demokratien sind wenig geeignet, um auf Krisen dieser Art zeitnah zu reagieren. Und so können sich Autokratisierungstendenzen einschleichen, weil die „Checks & Balances“ parlamentarischer Prozesse nicht greifen und die Exekutive ihre Macht schlimmstenfalls ungebremst ausweiten kann – so wie in Ungarn oder anderen semi-autoritären Staaten. „Auch wenn viele Demokratien die letzten zwei Jahre überstanden haben, ohne demokratische Prinzipien aufzugeben, sind die mittel- bis langfristigen Folgen der Pandemie für demokratisches Regieren derzeit noch nicht absehbar“, schreibt Sebastian Hellmeier, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin. Man denke nur an das aktuelle „Machtwort“ von Olaf Scholz in Sachen Atomkraftwerkelaufzeit.

Nicht immun gegen Autokratisierung

Keine Demokratie sei vollständig immun gegen Autokratisierung, so Sebastian Hellmeier. Die Stärkung ihrer Resilienz sei daher eine dauerhafte und mitunter mühsame Aufgabe, die sich aber lohne. Stichwort: Demokratiebildung. Denn eine aktive Zivilgesellschaft sei ein gutes Mittel, „die Widerstand gegen die Erosion der Demokratie leistet und die sich Politiker:innen, die demokratische Normen brechen, an der Wahlurne oder notfalls auf der Straße entgegenstellt.“ Auch Politiker:innen könnten beitragen, indem sie ihre Anhänger:innen mobilisierten, ohne auf eine toxische Polarisierung von „die“ und „wir“ zu setzen – das Gegenteil von dem, was gerade bei den Wahlen in Italien, Schweden oder auch Niedersachsen zu beobachten war.

Diese toxische Polarisierung könne als Anzeichen für die Rückkehr des Faschismus verstanden werden. „Hier kippt gerade was“, kommentiert Publizist Georg Diez in Deutschlandfunk Kultur. „Und was wir erleben, unterscheidet sich von dem, was noch vor einiger Zeit als autoritäre oder rechtspopulistische Tendenzen bezeichnet wurde. Es ist radikaler, aggressiver, selbstsicherer – angetrieben durch die wachsende Ungleichheit, wachsende Ängste, größere gesellschaftliche Anspannung.“ Politiker:innen müssen also, wie Sebastian Hellmeier fordert, „einige der derzeit diskutierten Kernursachen der Autokratisierung wie wachsende ökonomische Ungleichheit angehen.“

Sphären in Einklang bringen

Das mag angesichts der Vielzahl aktueller Herausforderungen klug dahergeredet klingen, aber in dieser Aussage steckt ein wichtiger Punkt: Demokratische Resilienz erwächst aus aktiver Teilhabe, Chancengleichheit und einer Werteorientierung, die alle vier Sphären Planet, Mensch, Gesellschaft und Wirtschaft in Einklang miteinander bringt – die mit anderen Worten nachhaltig ist. Wir können die aktuelle Energiekrise nicht ohne die Klimakrise denken. Entsprechend können wir unsere Ressourcen nur schützen, wenn wir unsere Stromversorgung dekarbonisieren, unsere Mobilität modernisieren oder unsere Ess- und Konsumgewohnheiten ändern. Wir können die notwendigen Transformationen nur realisieren, wenn es den Menschen gut geht und soziale Gerechtigkeit stärker wiegt als wirtschaftlicher oder politischer Profit.

Die Stadt Zürich etwa hat sich daher der Kreislaufwirtschaft verschrieben, weil sie die Umwelt und das Portemonnaie der Bürger:innen schonen und gleichzeitig Innovationen fördere. Ein nachhaltiges Konzept. Ähnlich wie das Teilen. In diesem Sinne sollten Städte laut Felix Creutzig, Professor für Nachhaltiges Wirtschaften an der TU Berlin, „ohne Tiefgaragen und Stellplätze planen.“ Stattdessen empfiehlt er eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr und sehr gute Fahrradnetze. Auch geteilte Mobilität wie Car- oder Bike-Sharing gehören dazu. Nur so ist die

Verkehrswende sozialverträglich zu schaffen. Es ist auch kein Geheimnis: Mehr Aufenthaltsqualität durch weniger Autos trägt zu mehr sozialer Gerechtigkeit bei, was wiederum die demokratische Resilienz fördert. All das gelingt uns aber nicht, wenn wir weiterhin auf Wachstum setzen und die sozioökonomische Spaltung der Gesellschaft in Kauf nehmen.

Begegnungsräume schaffen

Es gilt also Begegnungsräume zu schaffen, in denen sich Menschen austauschen und Lösungen erarbeiten können – digital und real, um im Sinne von Jürgen Habermas im öffentlichen Diskurs den bestmöglichen bzw. gerechtesten Weg zu finden. Frei nach dem Motto: „Möge sich das beste Argument durchsetzen“. Anbieter sozialer Medien wie Twitter, Meta oder Tiktok können und wollen das nicht leisten. Ihr Interesse gilt primär der Vermarktung ihrer Nutzer:innen, die sich möglichst lange auf den Plattformen aufhalten sollen. Ein Ziel, das durch inhaltliche Emotionalisierung sowie algorithmische Individualisierung und Polarisierung erreicht wird, nicht durch einen demokratischen Diskurs.

So fällt die Aufgabe etwa journalistischen Medien zu, partizipative Räume in der digitalen und analogen Öffentlichkeit zu schaffen und an den Fragen der Bürger:innen orientiert Formate und Inhalte zu entwickeln, die diesen öffentlichen Diskurs ermöglichen. *Die Zeit* versucht das mit ihrer Rubrik „Debatte“, allerdings erreicht sie damit nur ihr eigenes Publikum, eine gesellschaftliche Minderheit in vielerlei Hinsicht. Hier könnten also vor allem öffentlich-rechtliche Medien (ÖRM) eine zentrale Rolle spielen, die ihrer Informations- und Bildungsaufgabe durch Gemeinwohlorientierung nachkommen wollen.

Richtungsweisend ist hier der im Mai verabschiedete „Leipziger Impuls III“. Darin halten die Unterzeichner:innen fest, dass die integrative Aufgabe von öffentlich-rechtlichen Medien vor allem im „Sichtbarmachen und Einordnen der gesellschaftlichen Vielfalt, u. a. hinsichtlich Themen, Akteuren, Meinungen, Erfahrungen, Werthaltungen und Perspektiven in zeitgemäßen Angebotsformen und vielfältigen Genres“ besteht. Entsprechend sei es die Rolle der

ÖRM, „durch die Herstellung und Verbreitung ihrer Angebote als Medium und Faktor des Prozesses freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung zu wirken und dadurch die demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Gesellschaft zu erfüllen.“ Mit partizipativen Angeboten könnten also Deutschlandfunk, 3sat, ZDF und die Sender der ARD sowie der Digitalkanäle von FUNK durchaus den Austausch unterschiedlicher Perspektiven, Meinungen und Erfahrungen ermöglichen, der letztlich gesellschaftliche Solidarität, Vertrauen und Vielfalt hervorbringen kann. Die dafür notwendige Transformation der ÖRM muss jetzt an Fahrt gewinnen.

Im Scheitern wachsen

„Auch Unternehmen können dazu beitragen, indem sie etwa Begegnungsräume schaffen, in denen Mitarbeitende für sie relevante Themen offen besprechen können“, so die Autor:innen der Zukunftsinstitutsstudie. Zudem gelte es Kompetenzen zu fördern, indem neben einer aktiven Lern- auch eine Fehlerkultur etabliert und gelebt wird, „die es Mitarbeitenden erlaubt, auch im Scheitern zu wachsen.“

Das gilt ebenso für den zentralen Lernort Schule. Hier sollen nicht nur Fächer unterrichtet, sondern auch Kompetenzen gefördert werden. Dazu zählen im Sinne der „Wir-Komplexität“ Kollaboration und Empathie, die – gepaart mit den aktuellen Herausforderungen – zu Konzepten wie Frei Day führen. In diesem Lernformat stellt nicht Lehrkraft die Fragen, sondern das Leben. „Schüler*innen sind selbst gewählten Zukunftsfragen auf der Spur. Sie entwickeln innovative und konkrete Lösungen und setzen ihre Projekte direkt in der Nachbarschaft und Gemeinde um“, heißt es dazu vom Frei Day Netzwerk. Schulen bieten die dazu nötigen (zeitlichen) Frei-Räume.

Das Lernformat soll Schüler:innen befähigen, Herausforderungen unserer Zeit selbständig zu erkennen und mutig, verantwortungsbewusst und kreativ anzupacken. Denn „Lernen braucht Kontext – und der kommt meist zu kurz in den klassischen Stundenplänen. Es braucht nicht neue Fächer, sondern mehr Freiraum für Erfahrungs- und Beziehungslernen, insbesondere

wenn es um Zukunftsthemen geht“ so Ulrich Weinberg, Leiter der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam.

„Project Future“ und selbstorganisiertes Lernen

In diesem Sinne haben an der Staatlichen Internationalen Schule Berlin im vergangenen Schuljahr Schüler:innen einer 5. Klasse unter dem Titel „Project Future“ Arbeitsgruppen gebildet und jeden Donnerstagvormittag für vier Stunden an ihren Projekten gearbeitet. Dabei haben sie sich an den SDGs der Vereinten Nationen orientierten. Eine Gruppe hat Kräuter und Gemüse in den Hochbeten des Schulhofs angebaut und in anderen Klassen über ihr Engagement für Schulgrün und biologische Vielfalt gesprochen. Eine andere Gruppe hat sich mit nachhaltiger Stadtentwicklung beschäftigt und im Rahmen ihres Projekts Vogelhäuschen aus Restholz und vertikale Gärten aus Europaletten entwickelt.

„Ich habe nicht nur gelernt, mit einem 3D-Design-Programm umzugehen, sondern auch verstanden, wie man mit Recycling und einfachen Sachen etwas Gutes bewirken kann“, fasst der 11-jährige Keanu seine Erfahrung zusammen. Dabei sei es anfangs gar nicht so einfach gewesen, herauszufinden, was er genau in „Project Future“ machen wollte. „Wir haben in der Gruppe viele verschiedene Ideen gehabt und lange gebraucht, um uns zu entscheiden. Aber es hat Spaß gemacht.“ Besonders freut ihn, dass er jetzt in der 6. Klasse noch mehr Freiräume hat, um selbständig an einem Thema zu arbeiten.

Selbstorganisiertes Lernen heißt das Konzept und es wird ergänzend zum Fachunterricht angeboten. In kleinen Gruppen arbeiten Schüler:innen regelmäßig an Themen und Fragestellungen, die sie persönlich interessieren und nicht unbedingt im Rahmenlehrplan stehen – wie etwa das Programmieren eines Computerspiels. Das fördert laut den Bildungsforscher:innen Vivien Lee Looi Chng und Steven J. Coombs das kritische Denken und eignet sich als Ansatz zur Bewältigung und Reflexion des Wandels – einer zentralen Herausforderung des Krisenmodus unserer Zeit. Und so erhalten Kinder und Jugendliche ein Fundament für die

dynamische Kombination aus Stabilität und Flexibilität, die man Resilienz nennt.

Wissensnetzwerke als Innovations- und Transformationstreiber

Ein zweiter wesentlicher Punkt auf dem Weg zur resilienten Gesellschaft sind Wissensnetzwerke. „Wissen zu teilen und zugänglich zu machen, erhöht die kollektive Intelligenz und ermöglicht Innovationen“, heißt es bei den Forscher:innen des Zukunftsinstituts. Dahinter steckt nicht nur die Idee, wissenschaftliche Erkenntnisse der Allgemeinheit etwa durch Open-Source-Lizenzen zugänglich und über Formen der Wissenschaftskommunikation verständlich zu machen, sondern Partizipation an der Wissensgenerierung und -verbreitung für alle zu ermöglichen – sowohl bottom-up als auch peer-2-peer. Konzepte wie Citizen Science sind laut der Leibniz-Gemeinschaft ein bewährtes Konzept, um Bürger:innen an der Wissensbildung zu beteiligen. Sei es in Schulklassen, Unternehmen oder im Privaten. Hier geht es um Selbstwirksamkeit, Reflexion und Beteiligung, die durch die Digitalisierung gefördert werden können. Als Nebeneffekt wird so auch die Science Literacy – das Verstehen wissenschaftlicher Prozesse – unterstützt.

Im Unternehmenskontext wirken interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Wissensnetzwerke als Innovations- und Transformationstreiber – intern wie extern, digital wie analog. Ein Beispiel ist hier die Tesla Motor Company, die 2014 all ihr patentiertes Wissen öffentlich machte, um die Elektromobilität zu fördern. Dabei ist Tesla nicht der einzige Akteur, der sein IP-Portfolio als Open Source zur Verfügung stellt.

„In vielen Branchen beobachten wir einen Paradigmenwechsel von der traditionellen Wertschöpfung hin zur Ko-Wertschöpfung und zu offenen Produktionsansätzen. Die Grenzen der Unternehmen lösen sich auf und viel mehr Akteure (Lieferanten, Kunden, Mitglieder der Community, usw.) werden in den Wertschöpfungsprozess eingebunden. Das impliziert auch die gemeinsame Nutzung von Wissen, um branchenweite Standards zu

setzen und neue Technologien voranzutreiben“, stellt die Arbeitsgruppe Wertschöpfungssystematik des Laboratoriums für Fertigungstechnik an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg fest.

Partizipation als dritter Baustein

Gepaart mit partizipatorischen Aspekten – dem dritten Baustein auf dem Weg zur resilienten Gesellschaft – wie der aktiven Einbeziehung aller Mitarbeitenden und Hierarchieebenen in Problemlösungs- und Entscheidungsfindungen werden Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung und Vertrauen gestärkt und somit eine organisationale Resilienz gefördert, von der die Gesamtgesellschaft profitiert. Ganz nebenbei werden auch demokratische Werte verinnerlicht und bestenfalls eine konstruktive Diskurskultur etabliert sowie eine gegenseitige Wertschätzung. Klingt idealistisch? Muss es nicht.

Denn mit den Worten des Medienwissenschaftlers Henry Jenkins ermöglicht die partizipative Kultur, die aus der Digitalisierung hervorgeht, einem Großteil der Bevölkerung selbst Medien und Informationen zu produzieren und zu teilen. So ergeben sich „viele Möglichkeiten, sich an staatsbürgerlichen Debatten zu beteiligen, am Gemeinschaftsleben teilzunehmen“ und sei es „nur“ in einem Online- oder Planspiel. So wie im Projekt „Mitreden und mitmachen im Bezirk“ des Verbunds der Öffentlichen Bibliotheken Berlins. Das Planspiel bringt Bürger:innen die Arbeit der Bezirksverordnetenversammlungen näher. Soll eine neue Fahrradstraße eingerichtet werden? Braucht der Park wirklich neue Laternen? Demokratische Teilhabe mit der Möglichkeit sich im konstruktiven Diskurs zu üben – ohne gleich verbal zu entgleisen oder in Hasskommentare und Trolling zu verfallen.

Ähnlich funktionieren auch die Apps PLACEm und #Stadtsache, die Kindern und Jugendlichen niedrigschwellig durch digitale Medien Teilhabe ermöglichen. „Sie lernen spielerisch – durch Gamification – sich an Willensbildungsprozessen zu beteiligen“, sagt Medien- und Sozialwissenschaftlerin Anna Grebe. Allerdings braucht es auch für die besten digitalen Tools eine sozialräumliche

Anbindung oder eine analoge Anleitung. Digitalität ist kein Selbstläufer.

Partizipation und Diversität

Im Ergebnis kann diese Art der partizipativen Kultur dazu beitragen, dass insbesondere jüngere internetaffine Generationen staatsbürgerschaftliche Fähigkeiten erlernen, indem sie Alltagsentscheidungen in politische Kontexte stellen – siehe Fridays for Future. Und dass junge Aktivist:innen wie Luisa Neubauer dann massenmedial eine hörbare Stimme werden, trägt ganz wesentlich zur Wissensvermittlung als Prozess sowie zu Teilhabe und Diversität als wünschenswerten Zuständen bei. Ihnen gemeinsam ist, dass sie Teil demokratischer Resilienz sind und mögliche Gegenmittel zu populistischen und autokratischen Bewegungen in der Gesellschaft.

Gerade Diversität ist ein relevanter Aspekt von Partizipation. Gemeint sind die wertfreie Anerkennung der Verschiedenartigkeit von Menschen und die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Vielfalt der Gesellschaft. Dabei werden verschiedene Dimensionen von Personen erfasst, darunter ethnische und kulturelle Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Gesundheit bzw. Behinderung, Alter, religiöse Zugehörigkeit oder auch der Zugang zu Ressourcen wie Bildung und finanzielle Mittel.

Um aber einer Stereotypisierung entgegenzuwirken, bedarf es einer intersektionalen Betrachtung. Hier zeigt sich wieder die erhöhte Komplexität unserer Welt. Denn Menschen lassen sich nicht nur auf ihr Geschlecht, ihre Abstammung oder ihren Glauben reduzieren. Wir sind als Personen mehr als die Summe verschiedener Dimensionen. Will man also Diversität und Teilhabe erreichen, kann man Inklusion in Form von Förderprogrammen und Initiativen als Prozess oder Werkzeuge nutzen – aber ohne Menschen eindimensional auf einen Aspekt zu reduzieren.

Verschiedene Köpfe für Krisenresilienz

Gar nicht so einfach in einer auf Effizienz getrimmten Gesellschaft, in der wir gerne Menschen objektivieren und in Kategorien stecken wie „weiblich“, „Migrationshintergrund“ oder

„bildungsfern“. Zur neuen sinnstiftenden Wir-Komplexität muss aber gehören, dass wir in den „Subjektstatus“ gelangen, wie der Neurobiologe Gerald Hüther es nennt, und aktiv Brücken bauen. Und das wiederum verlangt die bereits erwähnten Begegnungsräume und Partizipationsmöglichkeiten zum Wissensaustausch, zur Meinungsbildung und zur Lösungsfindung im Sinne einer krisenresilienten Gesellschaft, in der die Vorhersage, Verhinderung und Bewältigung von Konflikten und Katastrophen gestärkt sind. Genau dafür benötigen wir laut der Beratungsgesellschaft E&Y „verschiedene Köpfe“.

Denn nicht erst seit den corona-bedingten Lockdowns befindet sich die Lern-, Arbeits- und Kommunikationswelten in einem tiefgreifenden digitalen Transformationsprozess. Schon vor 2020 war klar, dass künftig unsere Interaktionen mit Technologie zunehmen und komplexer werden würden. Das heißt nicht, dass Jobs und Dienstleistungen einfach automatisiert werden und Algorithmen und Roboter übernehmen, sondern dass sich die Anforderungen an die individuelle Medien- und Informationskompetenzen erhöhen und die Zusammensetzung von Teams in der Arbeitswelt verändern, um den Ansprüchen dieser Interaktionen gerecht zu werden und potenzielle Qualifikationslücken zu schließen.

„Personaleinstellung, -beschaffung und -entwicklung werden sich mit Sicherheit ändern müssen, und zwar vom Primat ‚erfahrungsbasiert, generalisiert‘ zu ‚kognitiv-befähigt spezialisiert‘. Organisationen und Unternehmen, die in der Lage sind, den Code zu knacken zwischen Neurodiversität, Organisationskultur und Personalaufstockung, werden zweifellos als Erste ihren Unternehmenswert steigern können“, so Ben Cooke von E&Y.

Gemeint ist nicht nur einfach die Zusammenstellung von diverseren und heterogenen Teams im klassischen Sinne, sondern die bewusste Integration und Wertschätzung von neurodiversen Menschen, die etwa auf dem ADHS-Spektrum sind oder mit Dyslexie diagnostiziert.

„Dyslexic Thinking“ als Qualifikation

Letzteres wird traditionell negativ geframed als Lese-Rechtschreib-Schwäche oder Sprachverarbeitungsstörung und wird in Schule und Ausbildung als Nachteil gesehen. Prominente Vertreter:innen können ein Lied davon singen, darunter TV-Koch Jamie Oliver, Virgin-Gründer Richard Branson oder Schauspielerin Keira Knightly. Positiv geframed wird diese angebliche Schwäche, von der laut aktueller Studien zwischen 15 und 20 Prozent der Weltbevölkerung betroffen sind, aber zur Stärke.

„Die Stärken von Menschen mit Dyslexie in Bezug auf Kreativität, laterales Denken und Führung sind für Unternehmen jetzt und zukünftig von großer Bedeutung“, so Jonnie Goodwin, Mitgründer des Founders Forums und Leiter der Handelsbankabteilung bei Alvarium Investments in London. „Unternehmen müssen mehr Menschen mit Dyslexie aktiv rekrutieren zur Ergänzung ihrer Teams und um sicherzustellen, dass so der dringend benötigte Qualifikationsbedarf der Zukunft gedeckt wird.“

LinkedIn listet daher seit April „dyslexic thinking“ als Qualifikation auf. Es gehe darum, einerseits Stigmata abzubauen und andererseits ein Bewusstsein für die Stärken dyslexischer Menschen – wie Kreativität, Vorstellungskraft, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten oder vernetztes Denken zur Erkennung komplexer Zusammenhänge – zu schaffen, so Nathan Friedman, Marketingleiter und Co-Vorstandsvorsitzender von Understood.org, in einem Beitrag für LinkedIn.

Beitrag zur resilienten Gesellschaft

Man könnte auch sagen, dass es zum verantwortungsvollen Handeln von Unternehmen und Organisationen gehört, (neuro-)diverse Menschen einzustellen und gemäß ihren Fähigkeiten zu fördern. Gleichzeitig ist es eine Maßnahme zur Steigerung von Diversität, Diskursfähigkeit und Demokratie. Genau das, was wir brauchen, um als Gesellschaft gewappnet zu sein für den Krisenmodus und die Herausforderungen der Zukunft. Und somit schließt sich der Kreis.

Eine resiliente Gesellschaft, die mit Komplexität umgehen kann, baut auf „Demokratie, Menschenrechte, soziale Inklusion und

Nachhaltigkeit. Diese Leitwerte lassen sich unter dem Prinzip der Demokratie bündeln: Ohne Menschenrechte ist Demokratie nicht denkbar, ohne soziale Inklusion hat Demokratie keinen Bestand, nur eine nachhaltige Entwicklung kann die natürlichen Ressourcen als Voraussetzungen für das Überleben demokratischer Gesellschaften bewahren“, wie es Wolfgang Edelstein 2015 in seiner Rolle als Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung zusammengefasst hat. Wie tragen Sie zur resilienten Gesellschaft bei?

Dr. Tong-Jin Smith

ist Hochschuldozentin und Publizistin. Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin.

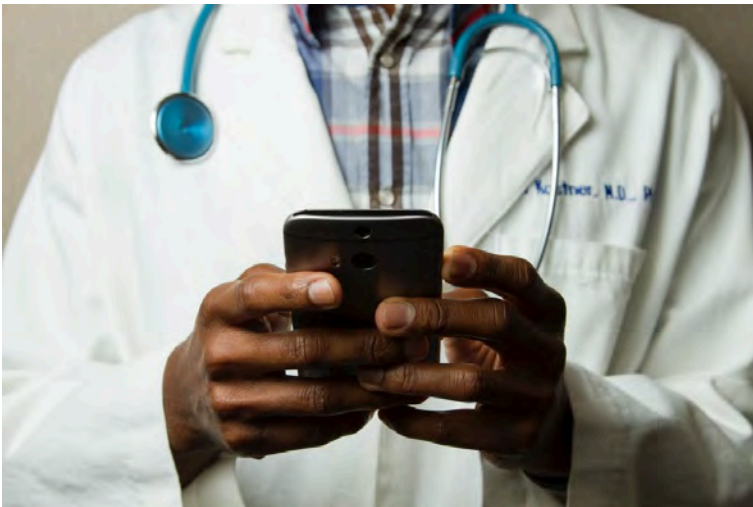


Dr. Tong-Jin Smith

Ein digitales Gesundheitssystem braucht mündige Bürger

"Digitale Privatheitskompetenz"

ACHIM HALFMANN



Daniel Sone, National Cancer Institute, auf Unsplash

Kaum ein Datenbestand ist so sensibel wie der zu unserer Gesundheit. Unsere Bundesregierung treibt die Digitalisierung im Gesundheitswesen voran und hat dabei gute Argumente auf ihrer Seite. Was aber wird aus dem Bürger: Kann er der rasanten technologischen Entwicklung folgen? Bleibt er Herr seiner Daten? Und behält er den Überblick? Es geht um digitale Kompetenzen –

und nicht nur um politische, sondern auch um unternehmerische Verantwortung.

Wenn wir von „Kompetenzen“ reden, nicht nur Wissen, sondern ebenso Werthaltungen und Fertigkeiten. Nehmen wir das Beispiel elektronische Patientenakte (ePA): Bisher müssen Versicherte deren Einrichtung zustimmen, es gilt das Opt-in-Verfahren. Weniger als ein Prozent der Versicherten haben bisher zugestimmt. Zum Kompetenzbereich „Wissen“ gehören die Fragen: Wer kann Chancen der ePA beschreiben? Auf welchen Wegen werden digitalisierte Gesundheitsdaten reisen? Und wer kennt Mitsprachemöglichkeiten bei der Ausgestaltung der ePA? Zum Kompetenzbereich „Fertigkeiten“ gehört die Fragen: Wie schließe ich den – derzeit sehr komplexen – Registrierungsprozess für die ePA ab? Und eine Werthaltung wird etwa hier deutlich: Welche Bedeutung hat es für mich, digitale Chancen zu nutzen und mit der Digitalisierung verbundene Risiken zu reduzieren?

Schutz der Gesundheitsdaten

Die elektronische Patientenakte bietet Chancen für eine bessere, weil informiertere medizinische Behandlung. Stefan Etgeton, Senior Expert im Programm „Gesundheit“ der Bertelsmann Stiftung, sagt: „Die ePA-Einführung erscheint für bestimmte Patientengruppen besonders gewinnbringend, insbesondere für chronisch kranke und multimorbide Menschen.“ Kritiker der ePA verweisen auf Risiken für den Schutz personenbezogener Gesundheitsdaten. Der Begriff „Datenschutz“ kann dabei in die Irre führen. Denn es geht „entgegen dem Wortlaut gerade nicht um den Schutz von Daten, sondern um den Schutz von Menschen“ (Grimm et.al. 2019, S. 51).

„Die Daten in der ePA sind bestmöglich gesichert“, sagt Bérengère Codjo, Projektmanagerin bei der Barmer Krankenversicherung (siehe Interview). „Die Daten unserer Versicherten liegen auf den Servern unseres Dienstleisters IBM in Deutschland. Und sie sind verschlüsselt, also nur für die Versicherten und die von ihnen berechtigten Praxen oder Krankenhäuser lesbar.“ Anführen lässt sich auch, dass der Umfang der Gesundheitsdaten bisher durch die Digitalisierung nicht wesentlich gestiegen ist: Solche Daten lagen

bereits in der Vergangenheit vor und wurden zwischen unterschiedlichen Akteuren im Gesundheitswesen – z.B. Ärzten, Krankenhäusern und Versicherungen – ausgetauscht. Das dauerte – zum Nachteil der Patient:innen – häufig zu lange. Digitalisiert sind diese Daten deutlich schneller austausch- und verarbeitbar. Werden Versicherte nachvollziehen, was mit ihren Gesundheitsdaten geschieht?

Nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zielt der Datenschutz auf die informationelle Selbstbestimmung des Einzelnen; jeder soll selbst über die Verwendung seiner persönlichen Daten bestimmen. „Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung leitet das Bundesverfassungsgericht aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht (Art. 2 I i. V. m. 1 Art. 1 I GG der Verfassung) in deutlichem Bezug zur Menschenwürde ab.“ (Grimm et.al. 2019, S. 51) Mit Blick auf Gesundheitsdaten und die ePA geht es also um Information und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Versicherten – was wiederum deren Interesse an und Verständnis für komplexe Prozesse der Datenverarbeitung voraussetzt. Hier gilt es, ein gesellschaftliches Bewusstsein dafür zu fördern, dass es beim Datenschutz um Menschenschutz und Menschenwürde geht.

Stefan Etgeton sagt: „Wer sich informieren will, der kann sich heute bereits gut informieren – auch über das Sicherheitskonzept der nationalen Agentur für digitale Medizin, der gematik. Ich würde mir wünschen, dass die gematik mit einem eigenen Kommunikationsmandat ausgestattet wird. Bisher liegt die Verantwortung hier alleine bei den Krankenkassen.“

Perspektivisch mehr Datenmaterial

In Zukunft könnten – neben Arztpraxen und Krankenhäusern – auch die Versicherten selbst zu Produzenten und Einspeisern von Gesundheitsdaten werden. Zumindest diejenigen, die mit Fitness-Trackern ihre Vitalfunktionen aufzeichnen. „Der Nutzen einer ePA steigt, wenn Versicherte dort auch eigene Daten einspielen, etwa die mit den sogenannten Wearables ermittelten Gesundheitsdaten. Es gibt ja bereits verschreibungsfähige digitale

Gesundheitsanwendungen, da bietet sich die Einspeisung der Daten an. Das ist noch Zukunftsmusik, aber spannend“, sagt Etgeton.

„Entscheidend fehleranfälliger als vermutet“

Sarah Spiekermann ist Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Wirtschaftsuniversität Wien; sie begann ihre berufliche Karriere in Unternehmen des Silicon Valley. Die Informatikexpertin schreibt: „Digitale Systeme und ihr Output sind entschieden fehleranfälliger, als sich das der normale Manager, Politiker oder Journalist vorstellt.“ (Spiekermann 2021, S. 25) In vielen Bereichen unterliefen Maschinen zwar deutlich weniger Fehler als Menschen. Aber: Der Code und die verarbeiteten Daten könnten Fehler enthalten, bei der Nachrichtenübertragung könne es zu Bit-Flips kommen oder ein Hacker könne Daten subtil verändern. (vgl. Spiekermann 2021, S. 102)

Unerlässlich: Transparenz

Diese Fehleranfälligkeit ist im Blick auf die digitale Patientenakte mitzudenken. „Datenpannen gab es bisher keine“, sagt Bérengère Codjo für die Barmer. Aber Krankenhäuser und Arztpraxen sind in der Vergangenheit bereits Opfer von Hackerangriffen geworden. Was passiert bei einem solchen Angriff mit unseren Gesundheitsdaten? Spiekermann fordert von Digitalisierungsprojekten eine sehr viel höhere innere und äußere Transparenz ihrer technischen Systeme. „Sie müssen für uns Nutzer, aber auch für Auditoren und Entwickler selbst Informationskontrolle, Entscheidungskontrolle und Verhaltenskontrolle auf allen Systemebenen einbauen, damit auf die Werte der Qualität, Sicherheit und Fürsorge vertraut werden kann.“ (Spiekermann 2021, S. 96)

Voraussetzung einer inneren Transparenz bei den Krankenkassen ist dabei die digitale Kompetenz der eigenen Beschäftigten. Maria Hinz, Digital Koordinatorin der Barmer, sagt: „In unserer Belegschaft haben wir einen hohen Altersdurchschnitt und die digitale Transformation in der GKV bewegt sich erst seit einigen Jahren in großen Schritten voran. Alle Beschäftigten bei der Digitalisierung mitzunehmen ist für uns eine Hauptpriorität.“ Die Barmer nutzt

dazu rund 600 sogenannte DigiCoaches – ganz normale Beschäftigte als Ansprechpersonen auf Augenhöhe (siehe Interview).

Digitalkompetenzen für Ärztinnen und Ärzte

Bereits heute arbeiten viele Ärztinnen und Ärzte unter enormem Zeitdruck; durch die Digitalisierung des Gesundheitswesens wird sich das Aufgabenspektrum insbesondere der Hausärzte und ihrer Mitarbeitenden nochmals erhöhen. „Ärzte sind entscheidende Multiplikatoren“, sagt Stefan Etgeton. „Ein Teil der Versicherten hat ein gutes Gefühl dabei, wenn Ärzte im Rahmen der ePA miteinander kommunizieren und so keine Informationen verloren gehen, ohne dass sie sich darum kümmern müssen. Ein anderer Teil der Versicherten will sich aber kümmern, und die werden überwiegend bei den Ärzten – vor allem bei den Hausärzten – vorstellig werden. Hier werden Ärzte und gut ausgebildete medizinische Fachkräfte Zeit investieren müssen, und das muss dann auch honoriert werden.“

Der Vermittlung digitaler Kompetenzen kommt in Studium und Berufsausbildung bisher nicht die erforderliche Bedeutung zu. Das medizinische Fachpersonal bleibt damit auf ein „Training-on-the-Job“ angewiesen, das idealerweise nicht nur technische Informationen zur ePA und anderen Themen der Digitalisierung im Gesundheitswesen bieten, sondern zugleich eine ethische Reflexion einfordern sollte. Hier sind neben der nationalen Agentur gematik auch die Krankenkassen tätig. „Im Dezember starten wir in Hamburg und Brandenburg mit Unterstützung der Kassenärztlichen Vereinigung ein Pilotprojekt, in dem wir den Mitarbeitenden von Arztpraxen Zugang zu einer eLearning-Plattform anbieten“, berichtet Bérengère Codjo für die Barmer.

Empathielose Maschinen

Mit der ePA bietet sich die Möglichkeit, Versicherten einen umfassenderen Einblick in ihre Gesundheitsdaten zu ermöglichen. Aber sollten Versicherte tatsächlich alle Daten sofort sehen können? Oder gibt es Informationen – etwa über lebensbedrohliche Erkrankungen – die zunächst ein Arzt oder eine Ärztin persönlich

mit den Betroffenen besprechen sollte? Hier wird es wohl keine automatisierten Lösungen – etwa durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) – geben. „Maschinen bilden die Realität immer nur secondhand in einem indirekten, nachgelagerten und unvollständigen Datenmodell ab, das zwar versucht, die Wahrheit zu reproduzieren, die Welt der Werte aber nicht erfassen kann“, schreibt Spiekermann. „Und selbst die körperlich wahrgenommenen sensorischen Informationen, die sich bei Lebewesen als Gefühle materialisieren, sind in ihrer unendlichen Vielschichtigkeit von einer Maschine weder beobachtbar noch reproduzierbar.“ (Spiekermann 2021, S. 94)

Und der Gesundheitsexperten Stefan Etgeton stellt fest: „Bereits beim Befüllen der ePA könnten Datensätze nach Sensibilitätsgrad klassifiziert werden. Es gibt besonders sensible Gesundheitsdaten, die Versicherte nicht weiter teilen wollen, etwa bei sexuell übertragbaren Krankheiten. Und Psychotherapeuten halten manche ihrer Befunde für so sensibel, dass sie nicht in Patienten- oder Kollegenhand gehören. Wahrscheinlich wird eine solche Klassifizierung manuell erfolgen müssen, da wird es keine One-fits-all-Lösung geben.“

Aus „Opt-in“ wird „Opt-out“

Die Bundesregierung hat sich die Digitalisierung im Gesundheitswesen zur Aufgabe gemacht. In ihrem Koalitionsvertrag vereinbaren die Regierungsparteien: „Wir beschleunigen die Einführung der elektronischen Patientenakte (ePA) und des E-Rezeptes sowie deren nutzenbringende Anwendung und binden beschleunigt sämtliche Akteure an die Telematikinfrastruktur an. Alle Versicherten bekommen DSGVO-konform eine ePA zur Verfügung gestellt; ihre Nutzung ist freiwillig (opt-out).“ Das heißt im Klartext: Während bisher die Erstellung der ePA nur auf Wunsch der Versicherten erfolgt (Opt-in), soll diese zukünftig automatisch erstellt werden – allerdings mit einem Widerspruchsrecht (Opt-out).

Dazu Stefan Etgeton: „Bei der ePA wird sich mit Umstellung auf Opt-out einiges ändern: Hürden für den Zugang wird es dann nicht

mehr geben. Die Akte wird eingerichtet und gefüllt, auch wenn Versicherte das nicht mitbekommt. Damit steigt zugleich der Informationsbedarf. Das soll bis 2025 umgesetzt werden.“ Österreich ist mit diesem Modell erfolgreich. „97 Prozent der Bürger haben dort eine elektronische Patientenakte“, so Etgeton.

CSR-Initiative will Fairness fördern

Als Krankenkasse ist die Barmer Teil eines branchenübergreifenden Verantwortungsdialogs: der 2018 vom seinerzeitigen Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) initiierten CDR-Initiative. Das Kürzel CDR steht hier für Corporate Digital Responsibility; gemeinsam mit Unternehmen, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik will die Initiative für ein verantwortliches unternehmerisches Handeln in der digitalen Welt eintreten. Neben der Barmer gehören die Deutsche Telekom, ING Deutschland, die Otto Group, Telefónica Deutschland, Weleda und Zalando dazu.

Im CDR-Kodex der Initiative heißt es unter dem Punkt Fairness: „Wir stärken bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme die Teilhabe und den Zugang zu einer digitalisierten Welt.“ Und zur Transparenz heißt es dort: „Wir informieren verständlich über die grundlegenden Funktionsweisen und Auswirkungen unserer technischen Systeme, die sich unmittelbar an Verbraucherinnen und Verbraucher richten und relevante Auswirkungen auf diese haben.“ Angesichts immer komplexerer digitaler Systeme und im Blick auf den Einsatz von Algorithmen und KI werden sich die Unternehmen in der Initiative an diesen Ansprüchen messen lassen müssen.

Derzeit arbeiten die Mitglieder in Expertenrunden an Themen wie Hate Speech und Desinformation, Digitalisierung und Diversität sowie Datenwert. Monatliche virtuelle Arbeitstreffen sollen den Austausch unter den Mitgliedsunternehmen verstetigen. In Zukunft wird die CDR-Initiative durch eine Geschäftsstelle unterstützt werden, berichtet eine Sprecherin.

„Digitale Privatheitskompetenz“

Seitens der Verbraucher:innen gilt es, eine digitale

Privatheitskompetenz zu fördern. „Diese digitale Privatheitskompetenz geht aber über eine technische Digitalkompetenz hinaus und stellt die Bewusstheit über die ethische Dimension des digitalen Lebens in den Mittelpunkt“; schreiben Petra Grimm und ihre Mitautoren. „In summa können folgende Fähigkeiten für eine solche Privatheitskompetenz stehen: Nachdenken, warum private Daten als schützenswert einzustufen sind (ethische Reflexionskompetenz) Wissen, wer private Daten zu welchem Zweck erhebt, verarbeitet und weitergibt (strukturelle Kompetenz) Auseinandersetzen mit eigener Wertekonkurrenz, z. B. private Daten schützen, aber zugleich nicht aus WhatsApp ausgeschlossen sein wollen (Werthaltung) Abschätzen der Folgen, die sich aus der Preisgabe privater Daten ergeben, (Risikokompetenz) Nutzen von Angeboten, die Privatsphäre respektieren (Handlungskompetenz) sowie Wissen aneignen über Datenkapitalismus (ökonomische und politische Kompetenz)“.

(Grimm et.al. 2019, S. 43)

Wenige Verbraucher:innen werden eine solche Kompetenz im Verlauf ihrer schulischen oder hochschulischen Bildung erworben haben. Die Förderung der digitalen Privatheitskompetenz liegt dabei durchaus im Interesse auch der Unternehmen, die für ein verantwortungsvolles digitales Wirtschaften mündige Bürger:innen als Gegenüber brauchen.

Achim Halfmann

ist Journalist und Medienpädagoge (M.A.) und arbeitet insbesondere zu Themen der digitalen Verantwortung von Bildungsinstitutionen und Unternehmen.

achim@2mind.org



Literatur

- Grimm, Petra; Keber, Tobias O.; Zöllner, Oliver (2019): Digitale Ethik. Leben in vernetzten Welten. eBook. Ditzingen: Reclam Verlag.
- Spiekermann, Sarah (2021): Digitale Ethik. Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert. eBook. München: Droemer.

Ein digitales Gesundheitswesen fordert digitale Kompetenzen

*Das Interview mit Expertinnen der Barmer
Krankenkasse*

MARIA HINZ UND BÉRENGÈRE CODJO IM INTERVIEW



Foto: Daniel Sone, National Cancer Institute auf Unsplash

Mit der Digitalisierung werden zuvor analog verfügbare Daten in Bits und Bytes übersetzt und damit maschinenlesbar, beliebig teilbar sowie schnell und umfassend analysierbar. Darin liegen große Chancen, aber auch Risiken – besonders wenn es um sehr persönliche Daten geht. Nur wenige Informationen sind so intim wie die zu unserer

Gesundheit. Die Digitalisierung im Gesundheitswesen braucht daher eine besondere Umsicht, muss um das Vertrauen der Betroffenen werben. CSR NEWS sprach mit Mitarbeiterinnen der Barmer Krankenkasse über deren Verantwortung im Blick auf Digitalisierung (Corporate Digital Responsibility – CDR) und über die – noch recht unbeliebte – elektronische Patientenakte (ePA). Maria Hinz ist Digitalkoordinatorin der Barmer und für CDR zuständig, Bérengère Codjo kommuniziert als Projektmanagerin zur ePA. Das Video-Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR NEWS: Frau Hinz, wann begann in Ihrem Haus die Auseinandersetzung mit Themen der Corporate Digital Responsibility?

Maria Hinz: Das war vor etwa vier bis fünf Jahren. Wir erlebten, dass Fragen zur Digitalisierung in Grauzonen führten. So fehlten zum Einsatz der Künstlichen Intelligenz Gesetze und Regelungen und wir mussten unseren Mitarbeitenden und Versicherten Antworten geben können. Nach und nach haben wir dann einen Wertekodex entwickelt, der uns fundierte Entscheidungen möglich machen soll. Ein wichtiger Punkt ist der Datenschutz, aber digitale Verantwortung geht für uns darüber hinaus.

CSR ist nicht nur ein Thema für Ihre Krankenkasse; ähnliche ethische Fragestellungen im Umgang mit Digitalisierung stellen sich auch anderen Unternehmen. Gibt es dazu einen branchenübergreifenden Austausch?

Maria Hinz: Einen solchen Austausch gibt es in der [CDR-Initiative](#). Initiiert wurde sie vom Bundesverbraucherschutzministerium (BMUV). Dort sind Unternehmen verschiedener Branchen vertreten, etwa die Deutsche Telekom, der Online-Händler Zalando oder der Pharmakonzern Weleda. Den [Kodex der Initiative](#) haben wir im Dezember 2021 unterzeichnet und wir engagieren uns in den Themenfeldern Umgang mit Daten, Bildung, Mitarbeitendeneinbindung, Inklusion und Nachhaltigkeit. Die Mitglieder der Initiative verstehen sich als Vorreiter in Sachen digitale Unternehmensverantwortung und wir wollen das, was wir

selber gelernt haben, in andere Branchen und Unternehmen tragen. Derzeit arbeiten wir zum Beispiel an einem Whitepaper zum Thema Desinformation und an einer Diversity-Folgenabschätzung für Digitalprojekte.

Auf welches Interesse stoßen Fragen der digitalen Verantwortung denn bei Ihren Versicherten?

Maria Hinz: Die Themen Datensicherheit und Datenschutz treiben die Menschen um, allerdings trauen sie uns als Kasse dabei einiges zu, denn wir sind ohnehin schon immer Hüterin der Gesundheitsdaten. Aus dem Datenschutz ergibt sich aber die Frage, wie die – manchmal sehr komplexen – digitalen Lösungen genutzt werden können. Denken Sie nur an die elektronische Patientenakte (ePA): Der Zugang dazu ist mehrschrittig und kompliziert, um den höchstmöglichen Datenschutz zu gewähren. Das müssen wir erklären, denn es ist nicht allen klar, warum beispielsweise das Online-Banking leichter zu handhaben ist als die ePA. Eine weitere Frage ist, wie unsere digitalen Services Inklusion fördern können. So erwarten etwa blinde Menschen, dass digitale Services sie in ihren Alltagsherausforderungen unterstützen. In unseren Umfragen hat sich gezeigt, dass auch Transparenz ein wichtiges Thema für unsere Kunden ist. Heute können unsere Versicherten etwa den Status eines Antrags online einsehen, etwa wenn es um Mutterschaftsleistungen geht. Für uns steht über allem, dass wir –gemeinsam mit unseren Versicherten – Digitalisierung menschenzentriert weiterentwickeln.

Sie haben das Thema Transparenz angesprochen. Wie transparent ist denn die Barmer – etwa im Blick auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)?

Maria Hinz: KI funktioniert bei großen Datenmengen, um darin etwa Muster erkennen zu können. Das könnte etwa für die Gesundheitsprävention und auch in der Therapie sehr nützlich sein.

Allerdings sind Krankenkassen – anders als Industrie- oder Handelskonzerne – stark reglementiert und wir dürfen mit den Daten unserer Versicherten so gut wie nichts



Maria Hinz

anfangen. Von daher gibt es hier wenig zu berichten und wir müssten den Spieß im Interesse der Gesundheitsförderung eigentlich umdrehen: Wir brauchen nicht mehr Datenschutz, sondern eine andere Art von Datenschutz, die eine Nutzung von Daten zur Forschung und Gesundheitsförderung ermöglicht. Andere Länder machen uns das bereits vor.

So sind wir dafür, dass Patienten Daten für die Forschung spenden können. Denken Sie etwa an Krebsdiagnosen. Durch eine KI-getriebene Datenanalyse könnten wir etwa bessere Informationen darüber erhalten, welche Produkte sich in welcher Situation als wirkungsvoll erweisen. Wir sind dafür, dass die Forschung Zugang zu solchen Daten erhält. Was wir nicht möchten, ist, dass private Unternehmen auf dieselbe Art auf solche Daten zugreifen dürfen.

Beim Einsatz von Algorithmen und KI-Strukturen müssen wir zudem immer das Thema der Vorurteile im Blick haben. Gesellschaftliche Vorurteile (Bias) finden sich schnell auch in den Daten wieder, die einer KI zugrunde liegen. So könnte es sein, dass Symptom-Checker für Männer besser funktionieren als für Frauen. Oder dass Haut-Apps Probleme bei heller Haut besser erkennen als bei dunkler Hautfarbe. Hier lohnt es sich, sensibel vorzugehen und

bei der Entwicklung auf diverse Entwickler-Teams zu achten und digitale Lösungen mit verschiedenen Menschen zu testen.

Nochmals zur Transparenz: Berichten Sie auch über Datenpannen?

Maria Hinz: Datenpannen sind extrem selten und dann in der Regel kein systemweites Problem, sondern sie treten in Einzelfällen auf – etwa in Form der fehlerhaften Zustellung eines Briefes an eine private Person. Damit gehen wir sehr transparent um und informieren die Betroffenen umfassend.

Bérengère Codjo: Die Daten in der ePA sind bestmöglich gesichert. Datenpannen gab es bisher keine. Ein Ereignis im Rahmen des Verifizierungsprozesses für die elektronische Patientenakte hat im Sommer mehrere Krankenkassen gleichzeitig betroffen. Der Chaos Computer Club berichtete im August, er habe die videobasierte Identitätsprüfung durch den Einsatz von Bewegt Bildern anstelle eines



Bérengère Codjo

Ausweises austricksen und unbefugt eine elektronische Patientenakte eröffnen können. Die Hersteller der VideoIdent-Verfahren versuchten, den Vorgang selbst zu wiederholen, was allerdings nicht gelang. Solche Akten enthalten zum Start auch keine Daten, sodass keine Daten geleakt worden sind. Darauf hat die Nationale Agentur für Digitale Medizin (NAD) schnell und transparent mit einem Pressestatement reagiert und das VideoIdent-Verfahren wurde ausgesetzt. Als BARMER haben uns einzelne Nachfragen unserer Versicherten erreicht, die wir transparent beantwortet haben.

Die digitale, verschlüsselte Ablage von Daten in der ePA ist per

se nicht gefährlicher als die Ablage von Daten in der Cloud einer Arztpraxis oder eines Krankenhauses. Die Dokumentation in der ePA bringt sogar eine zusätzliche Sicherheit aus Behandlungssicht, denn es können darin wichtige Daten einstellen werden, die zukünftig Ärzte und Ärztinnen dabei unterstützen werden, über die bestgeeignete Therapie oder die notwendige Untersuchung zu entscheiden.

Wo sehen Sie im Prozess der Digitalisierung derzeit die größten Herausforderungen?

Bérengère Codjo: Die Arztpraxen spielen in Sachen Digitalisierung eine Schlüsselrolle: Zum einen werden dort die Daten erzeugt. Und zum anderen sind sie die ersten Ansprechpartnerinnen unserer Versicherten, wenn es um die Behandlungsdokumentation geht. Insofern sind sie auch eine wichtige Informationsquelle, wenn es um die ePA geht. Wie auch bei den Versicherten, möchten wir die Digitalkompetenz bei Leistungserbringenden fördern. Seit 2019 sind wir hier aktiv mit dedizierten Web-Inhalten, seit 2020 mit regelmäßigen regionalen Informationsveranstaltungen für die Mitarbeitenden aus Arztpraxen und Apotheken. Im Dezember starten wir in Hamburg und Brandenburg mit Unterstützung der Kassenärztlichen Vereinigung ein Pilotprojekt, in dem wir den Mitarbeitenden von Arztpraxen Zugang zu einer eLearning-Plattform anbieten. Dort geht es um die ePA, das eRezept und die eAU – die elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung. Diese Schulungen sind aus der ärztlichen Perspektive und ebenso aus der Perspektive medizinischer Fachangestellter gestaltet, die ja einen großen Teil der administrativen Aufgaben wahrnehmen. Es gibt zwar bereits ein umfangreiches Informationsangebot – etwa bei der gematik – aber im Alltagsstress haben viele Arztpraxen keine Zeit dafür. Die eLearning-Angebote können Stück für Stück genutzt werden – dann, wann es in den Zeitplan der Teilnehmenden passt.

Wer nutzt die ePA?

Bérengère Codjo: Die Nutzenden der ePA sind die Patientinnen und Patienten sowie die Leistungserbringenden. Auf beiden Seiten

gibt es bisher zu wenig Nutzende. So sind es bisher weniger als ein Prozent unserer Versicherten; Wir haben zum Anfang Dezember etwas über 49.000 Nutzer. Die Altersgruppe der 40- bis 60-Jährigen ist dabei am stärksten vertreten und die Mehrzahl der Nutzer sind Männer. Bei der BARMER Service-App ist es übrigens umgekehrt, da bilden Frauen die Mehrzahl der Nutzerinnen.

Maria Hinz: Mit der Einführung der ePA sind Chancen und Risiken zugleich verbunden. Wir schaffen Transparenz, indem die Versicherten erstmals Abrechnungsinformationen, Arztbriefe und weitere Informationen von Ärztinnen und Ärzten zu sehen bekommen. Dieses Wissen blieb Versicherten bisher vorenthalten. Andererseits müssen wir sicherstellen, dass Versicherte über die ePA keine Diagnosen erhalten, die ihnen Ärzte erst noch in einem Beratungsgespräch erläutern wollten. Vor der Freigabe von Informationen muss immer die Frage stehen: Können Versicherte damit umgehen oder nicht?

Gerade für die Nutzung der elektronischen Patientenakte werden Sie um Vertrauen werben müssen.

Bérèngère Codjo: Aus persönlichen Gesprächen und Befragungen wissen wir: Das Vertrauen unserer Versicherten gegenüber der BARMER ist hoch. Krankenkassen haben schon immer mit sehr sensiblen Daten gearbeitet. Nun ist die ePA für das medizinische Personal wie für Versicherte neu und wir müssen sie erklären. Dabei ist schon der Registrierungsprozess sehr komplex und so aufgestellt, dass er Sicherheit beweist: Es muss eine Gerätebindung hergestellt werden, die Identität der Versicherten wird mit Personalausweis oder Reisepass überprüft und Versicherte müssen einen Sicherheitsschlüssel generieren, die die Datenverschlüsselung ermöglicht. Jeder einzelne Schritt wird – auch im Blick auf die Sicherheitserfordernisse – erklärt. Wer dann registriert ist, kann sich zusätzlich mit Face-ID oder Fingerabdruck einloggen – Wer möchte kann alternativ seine Gesundheitskarte und die dazu gehörige PIN für die Anmeldung verwenden. Die technischen Vorgaben für die Umsetzung der ePA und den Registrierungsprozess erhalten wir von der gematik. Die Daten

unserer Versicherten liegen auf den Servern unseres Dienstleisters IBM in Deutschland. Und sie sind verschlüsselt, also nur für die Versicherten und die von ihnen berechtigten Praxen oder Krankenhäuser lesbar. IBM ist übrigens auch der Dienstleister von anderen Krankenkassen.

Dieser komplexe Prozess ist zwar sicher aber schafft leider manchmal auch Frust oder Ärger. Das ist der Grund, wofür wir unbedingt Wege finden müssen, Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit zu kombinieren. Bei der Wahrnehmung des Datenschutzes und der Sicherheit zählt nämlich ein Faktor, der einem nicht direkt ins Auge springt: Design. Ein funktionales Design schafft Vertrauen, solch eine App darf nicht ‚zusammengefrickelt‘ aussehen. Nutzende assoziieren einfachen mit durchdachten und daher sicheren Prozessen. Für unsere Apps sind wir im August mit dem Red Dot Design Award ausgezeichnet worden und werden weiterhin viel Expertise in die Nutzerführung zu investieren.

Zurück zur BARMER selbst: Wie wird das Thema Corporate Digital Responsibility bei Ihnen gemanagt?

Maria Hinz: CDR ist ein Vorstandsthema, der Chief Digital Officer (CDO) ist strategisch verantwortlich. Die operative Verantwortung liegt bei mir: dafür, unsere Werte nach innen und außen zu tragen, sie zu operationalisieren und neue Impulse in die BARMER einzubringen.

Schließlich geht es auch um eine Kulturveränderung: Unsere Mitarbeitenden müssen verstehen, warum und wie etwas digital funktioniert. Viele haben das in ihrer Ausbildung nicht gelernt, sollen nun aber unsere Versicherten zu Digital-Produkten wie unserer BARMER-App oder der ePA beraten können.

Um digitales Wissen in die Belegschaft zu tragen, arbeiten wir mit sogenannten DigiCoaches: Das sind rund 600 ‚ganz normale‘ Beschäftigte – Kundenberatungen, Sachbearbeitungen und Mitarbeitende aus der Hauptverwaltung – die ihren Teams als Ansprechpersonen auf Augenhöhe zur Verfügung stehen. In ihrem beruflichen Alltag spüren sie selbst den mit digitalen Umstellungen verbundenen Schmerz. Informationen zu digitalen Neuerungen

erfahren die DigiCoaches vor der Betriebsöffentlichkeit. Wir vernetzen und koordinieren diese Coaches und nutzen ihr Feedback.

Zudem führen wir gerade das Tool „digiTal“ ein – die aus einer internen Kundenreise entstandene digitale Urlaubsregion. Die Plattform kann während der Arbeit im Hintergrund laufen und bietet, integriert in eine digitale Berglandschaft, Wissen zu unseren digitalen Lösungen. Während der Kundenberatungen können unsere Mitarbeitenden damit ihr eigenes Wissen auffrischen und themenbezogen Screenshots unserer digitalen Produkte am Monitor mit den Versicherten teilen. Die Plattform ist in einzelnen Geschäftsbereichen pilotiert und wird nun unternehmensweit ausgerollt. Wir schulen übrigens nicht nur zu einzelnen Anwendungen, sondern auch zu grundlegenden Themen und zu Fachbegriffen wie „Cookies“ und Firewall“.

Wo sehen Sie im Prozess der Digitalisierung derzeit die größten Herausforderungen?

Maria Hinz: Definitiv beim Thema Digitalkompetenz. In unserer Belegschaft haben wir einen hohen Altersdurchschnitt und die digitale Transformation in der GKV bewegt sich erst seit einigen Jahren in großen Schritten voran. Alle Beschäftigten bei der Digitalisierung mitzunehmen ist für uns eine Hauptpriorität.

Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!

Impulse für eine verantwortlich-nachhaltige Digitale Transformation

Megatrends mit transformatorischer Kraft

MATTHIAS SCHMIDT UND MATTHIAS TOMENENDAL



Foto: Achim Halfmann

Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind zwei Schlagworte, die in den aktuellen gesellschaftlichen Diskursen allgemein, aber auch im engeren Zusammenhang mit der Forderung nach Unternehmensverantwortung nicht mehr wegzudenken sind. Doch wie verhalten sich diese Megatrends zueinander: Unterstützt Digitalisierung das nachhaltige Wirtschaften? Oder bildet Nachhaltigkeit eine unterstützende Funktion der Digitalisierung? Schließlich könnten Nachhaltigkeit und Digitalisierung als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden.

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie über ihre ökonomische Verantwortung und ihr Gewinnstreben hinaus auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) ist mittlerweile als ein praxisgängiges Verständnis einer Unternehmensethik bekannt. Mit Blick auf die Digitalisierung und die neuen (ethischen) Herausforderungen, die damit für Unternehmen einhergehen, hat sich die Idee einer Corporate Digital Responsibility (CDR) herausgebildet. Dabei geht es um die Frage, wie Unternehmen unter den Bedingungen der digitalisierten Welt verantwortlich handeln können.

Das Konzept der Nachhaltigkeit umfasst neben ökologischen explizit auch soziale und ökonomische Aspekte, die mit einander balanciert werden müssen. Häufig dienen dabei die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen als Bezugspunkt für die Umsetzung und Bewertung von Nachhaltigkeit im Unternehmen. Bei näherer Betrachtung der SDGs fällt auf, dass das Thema Digitalisierung dabei keine explizite Rolle spielt. Umgekehrt ist in Standards zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in und durch Unternehmen die Verantwortung von Unternehmen in digitaler Hinsicht größtenteils eine Fehlanzeige.

Bei einer getrennten Betrachtung werden die Phänomene der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung oftmals auch mit dem Schlagwort des Megatrends (1) in Verbindung gebracht. Damit sind Veränderungen gemeint, die in besonderem Maße dazu angetan sind, die Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik dauerhaft zu beeinflussen. Zunehmend spricht man auch von einer Transformation, einem grundlegenden Umbruch, der alle unsere Lebensbereiche durchdringen und neu justieren würde.

Ausgehend von der grundsätzlichen Annahme, dass es sich bei den Herausforderungen sowohl der Digitalisierung (bspw. Konnektivität oder Cyber-Sicherheit) als auch der Nachhaltigkeit (bspw. Klimawandel oder Ressourcenknappheit) um Megatrends mit transformatorischer Kraft handelt, stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis diese beiden Phänomene zueinander stehen (2). In einer

funktionalen Hinsicht könnte man das eine als eine unterstützende Funktion des anderen interpretieren. So könnte man in den technologischen Entwicklungen der Digitalisierung eine Möglichkeit sehen, die Bemühungen einer an der Idee der Nachhaltigkeit orientierten Unternehmensführung zu unterstützen. Man denke hier etwa an den verstärkten Einsatz von Videokonferenzen anstatt von Dienstreisen. Umgekehrt könnte man auch die Idee der Nachhaltigkeit als eine unterstützende Funktion der Digitalisierung sehen. Etwa dann, wenn im Zuge von Energieknappheit smarte digitale Lösungen zur Steuerung der Produktionsplanung getriggert und etabliert werden. Schließlich könnte man Nachhaltigkeit und Digitalisierung als zwei Seiten einer Medaille begreifen, als zwei miteinander verwobene Aspekte einer einzigen Transformation, bei der man das eine nicht ohne Ansehung des anderen betrachten kann. In diesem Sinne lässt sich das Verhältnis zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit auch als „(Paar-)Tanz“ zwischen Sozio- und Technosphäre interpretieren (3).

Was zunächst wie eine akademische Übung aussehen könnte, nämlich die Frage, ob die Digitalisierung der Nachhaltigkeit über- oder untergeordnet ist und in welchem funktionalen oder sequenziellen Verhältnis sie zueinanderstehen, ist gleichwohl von konkreter Relevanz für Unternehmen. Denn von Unternehmen wird verantwortliches Handeln erwartet, sowohl unter den Bedingungen und Herausforderungen der Nachhaltigkeit als auch denen der Digitalisierung. Anstatt nun zwei Stränge zu verfolgen wie beispielsweise eine CDR-Strategie und eine Nachhaltigkeitsstrategie, dürfte es ökonomisch klug sein, beides von vornherein miteinander zu verbinden und eine Strategie zur Mitgestaltung einer verantwortlichen nachhaltig-digitalen Transformation zu entwickeln. Die „große Transformation“ (4) erfordert nämlich eine Neugestaltung von unternehmerischen Geschäftsmodellen, in denen notwendigerweise sowohl die Erfordernisse der Digitalisierung als auch der Nachhaltigkeit stimmig integriert sein müssen.

Für die Praxis der Unternehmensführung ist es somit

grundsätzlich ratsam, Synergien zwischen den virulenten Themen zu schaffen, die sie in ihrer Verantwortung herausfordern und auf die sie im Rahmen ihrer betrieblichen Aktivitäten eine Antwort geben müssen. Das gilt gleichermaßen für die strategische als auch für die operative Ebene im Unternehmen. Gleichwohl ist in dieser Hinsicht bislang nur wenig in Literatur und Praxis zu finden (5), sodass an dieser Stelle für die Forschung ein Desiderat und für die Praxis ein Bedarf formuliert werden kann.

Gerade in unsicheren und instabilen Zeiten ist eine effektive und operativ gangbare Unternehmensverantwortung sowohl gesellschaftlich als auch ökonomisch bedeutsam: Zur verantwortlichen Mitgestaltung der transformativen Kräfte und zur ökonomisch klugen Sicherung und Entwicklung des Unternehmens.

Mit einem transdisziplinären Ansatz (6) zur Forschung und für die Beratung von Unternehmen dürften die identifizierten Bedarfe am besten gedeckt werden können. Das bedeutet, dass schon bei der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen zu einer digital-nachhaltigen Unternehmensverantwortung Expert:innen aus Theorie und Praxis sowie mit unterschiedlichen Hintergründen gemeinsam an effektiven Lösungen für die anstehenden Herausforderungen arbeiten. So könnten in einer reflexiven und produktiven Weise ethische Aspekte mit betriebswirtschaftlichen Anforderungen verzahnt werden, um Strategien und zugleich auch konkrete Tools, wie Mess- und Umsetzungsmodelle für unternehmerische Maßnahmen, zu entwickeln, die gleichermaßen der digitalen wie der ökologischen Seite der anstehenden Transformation gerecht werden.

Prof. Dr. Matthias Schmidt

ist Professor für
Unternehmensführung/
Unternehmensethik an der Berliner
Hochschule für Technik (BHT). In
Forschung, Lehre und Beratung
befasst er sich mit den Fragen einer
gesellschaftsbezogenen und
verantwortungsbewussten
Unternehmensführung und
-entwicklung.

mschmidt@bht-berlin.de;
<http://prof.bht-berlin.de/schmidt>



Prof. Dr. Matthias Schmidt

Prof. Dr. Matthias Tomenendal

ist Professor für Allgemeine BWL,
insbesondere Management &
Consulting, an der Hochschule für
Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin.
Seine Kernthemen sind strategisches
Management und
Unternehmensberatung, derzeit mit
den Schwerpunkten Neues Wachstum,
Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

matthias.tomenendal@hwr-berlin.de



Prof. Dr. Matthias Tomenendal

(1) Vgl. <https://www.trendreport.de/megatrends/> / vgl. Naisbitt, J. (1984).
Megatrends – 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden.
2. Auflage, Bayreuth: Hestia / vgl.
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends> (letzte Abrufe: 6. November 2022)

(2) Vgl. hierzu auch die Überlegungen zu Optionen für die so
genannte “Zwillingstransformation” bei Basler, S. & Brink, A. (2022).

Twin Transformation Typologie, <https://i-em.de/ttt> (letzter Abruf: 5. November 2022)

(3) Vgl. Sühlmann-Faul, F. (2019). Digitalisierung und Nachhaltigkeit – It takes two to tango. *Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift*, 33(2), 11. <https://doi.org/10.14512/OEW340211> (letzter Abruf: 5. November 2022)

(4) Vgl. Polanyi, K. (2021). *The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, 15. Auflage, Suhrkamp Taschenbuch Verlag Berlin.

(5) Vgl. Griese, K.-M., Hirschfeld, G. & Baringhorst, S. (2019). Unternehmen zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit – eine empirische Untersuchung. *NachhaltigkeitsManagementForum* 27, 11-21.

(6) Vgl. Lawrence, M. G., Williams, S., Nanz, P. & Renn, O. (2022). Characteristics, potentials, and challenges of transdisciplinary research, *One Earth* 5(1), 44-61.

Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Digitaler Produktpass gegen Greenwashing

DANIEL SILBERHORN



Blockchain-Grafik: GuerrillaBuzz Crypto PR auf Unsplash

Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft brauchen Transparenz auf Basis verlässlicher ESG-Daten (1): Um die Performance nachzuweisen, sie zu beurteilen und zu verbessern. Das ist einfacher gesagt als in der Praxis getan – gerade angesichts komplexer Lieferketten in Branchen von Textil bis Elektronik. Von der Digitalisierung erhoffen sich viele eine Lösung dieses Problems. Insbesondere der so genannte ‚Digitale Produktpass‘ weckt dabei Fantasien und ist bei Textilien sogar bereits im Einsatz. Jetzt hat sich die Europäische Union dieses Themas angenommen.

Am einfachsten sehen wir Verbraucher das Problem im

Supermarkt: Dort stehen meist ein Orangensaft mit Fairtrade- und einer mit Bio-Siegel im Regal. Beides zusammen? Fehlanzeige. Denn trotz der inzwischen auf mehr als 1.000 Varianten angewachsenen Siegel und Labels: Jedes einzelne hat Grenzen, und jedes muss einzeln bewertet werden mit Blick auf die Aussagekraft.

Gleichzeitig ist es angesichts komplexer Lieferketten schwierig für Unternehmen, Aussagen zur Nachhaltigkeit ihrer Produkte eindeutig mit nachprüfbaren Fakten zu belegen. Dabei wird das immer mehr gefordert, insbesondere von Investoren. Zudem lauert ständig die Gefahr, sich ohne fundierte Nachweise Greenwashing-Vorwürfen auszusetzen. Und am Ende des Lebenszyklus ist es oft herausfordernd, verwendete Materialien im Kreislauf zu halten, da Details über Rohstoffe und verbaute Teile nicht immer vorliegen. Hier können in Zukunft digitale Anwendungen helfen.

EU Strategic Foresight Report

Die europäische Union denkt Nachhaltigkeit und Digitalisierung bereits zusammen. Im Sommer 2022 veröffentlichte die Gemeinschaft ihren neuen Strategic Foresight Report zum so genannten ‚Twinning‘ der gleichzeitig ablaufenden grünen und der digitalen Transformation. Denn diese können sich gegenseitig beeinflussen und verstärken – allerdings auch einander im Weg stehen.

Chancen sieht die EU besonders in den Bereichen Energie, Verkehr und Transport, Industrie, Bau, sowie für die Landwirtschaft. Das mögliche Einsatzgebiet ist riesig: Denkbare Anwendungen für mehr Nachhaltigkeit reichen von Satellitendaten für Energiesicherheit, einer neuen Generation von Batterien oder künstlicher Intelligenz im Verkehr und so genannten Digital Twins in der Produktion bis hin zum Einsatz von Quantencomputern und Bioinformatik in der Agrarwirtschaft.

Digitalität als Nachhaltigkeitsrisiko

Im Weg könnte die fortschreitende Digitalisierung der Nachhaltigkeit stehen, weil digitale Technologien zunächst auch Ressourcen beanspruchen. Derzeit verbrauchen sie beispielsweise fünf bis neun Prozent des weltweit produzierten Stromes. Mit

Bitcoin war deshalb die prominenteste Blockchain-Anwendung bereits in die Kritik geraten. Im Februar 2022 übertraf der geschätzte Energieverbrauch für die Herstellung („Mining“) der virtuellen Währung den jährlichen Strombedarf von Ländern wie der Ukraine, Österreich oder der Schweiz. Hier wird es darauf ankommen, wie grün die digitale Infrastruktur bereitgestellt werden kann – etwa über klima-neutral auf Basis erneuerbarer Energien betriebene Rechenzentren.

Genau die den Bitcoins zugrundeliegende Blockchain-Technologie könnte aber auch das Label-Dilemma im Supermarkt lösen. In einer Blockchain werden generell verschlüsselte Datensätze in Blöcken zu digitalen Ketten beliebiger Länge aneinandergereiht und mit Zeitstempel und Transaktionsdaten identifiziert. In jedem neuen Schritt werden die früheren Transaktionen geprüft und bestätigt – und so eine unentdeckte Manipulation oder Löschung eines einmal gesicherten Datensatzes praktisch unmöglich gemacht. Das macht die Blockchain zu einem Datentresor.

Blockchain als Datentresor

Diese Technologie könnte in Zukunft für mehr Transparenz im Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen sowie für die Verbraucherinnen und Verbraucher sorgen – und nebenbei etwa auch das Recycling verbessern, weil Verwerter bessere Informationen vorliegen haben. ‚Digitaler Produktpass‘ lautet hier das Stichwort. Ein solcher braucht zwar die Blockchain nicht unbedingt. Diese erlaubt es aber, Produktdaten unabhängig von einzelnen Anbietern allen öffentlich zugänglich zu machen. Und das macht sie für diese Anwendung besonders attraktiv.

Ein digitaler Produktpass bündelt dabei als virtuelles Ausweisdokument alle relevanten Informationen zu einem Produkt: Verwendete Materialien, Chemikalien, Informationen zu Reparierbarkeit oder fachgerechtem Recycling. Besonders spannend: Der gesamte Lebenszyklus eines Produktes wird im Idealfall erfasst, von der Gewinnung der Rohstoffe, über die Fertigung bis zum finalen Produkt. Das bedeutet, dass

Unternehmen auch Details wie Arbeitsbedingungen oder Umweltverträglichkeit der Herstellung direkt digital mit dem Produkt verbinden können.

Digitale Produktpässe in der Textilbranche

Die Textilwirtschaft ist eine der Branchen, für die Experten ein besonders vielversprechendes Anwendungsgebiet sehen. Vielen Beobachtern ist beispielsweise Rana Plaza noch immer ein Begriff. Diese für internationale Marken tätige Textilfabrik in Bangladesch stürzte im Jahr 2013 in sich zusammen und begrub mehr als tausend Menschen unter den Trümmern ihrer acht Stockwerke. Dieser bisher größte Unfall der Textilbranche warf ein harsches Licht auf die damaligen Arbeitsbedingungen und die zu jener Zeit herrschenden Sicherheitsstandards.

Was also, wenn über einen digitalen Produktpass nachgewiesen werden könnte, dass eine Jeans unter möglichst guten und nachhaltigen Bedingungen produziert wurde? Mit Blick auf die Verbraucherinnen und Verbraucher arbeitet beispielsweise Zalando genau hierfür seit Ende 2020 mit Eon zusammen, um bei Teilen seiner Eigenmarke über eine so genannte digitale ID Kunden eine bewusste und kreislaforientierte Entscheidung zu ermöglichen. Per QR-Code gelangen Verbraucher auf eine Produktseite, die Informationen zu Herstellung und Pflege bereithält.

The Movement: Transparentes Baumwollrecycling

Einen Schritt weiter geht zum Beispiel The Movement. Das niederländische Start-Up konzentriert sich seit zwei Jahren auf recycelte Baumwolle für die Textilbranche. Hier füllt The Movement eine wichtige Transparenz-Lücke: Mit den derzeitigen Zertifizierungssystemen ist es bisher möglich, etwa auf den Transportwegen der recycelten Baumwolle neue Fasern unterzumischen.

Um 100% Recycling nachzuweisen, fügt das CleanTech-Unternehmen den recycelten Fasern einen so genannten Tracer aus nach eigenen Angaben umweltfreundlichen Partikeln hinzu. Für das daraus produzierte Garn wird ein digitaler Zwilling („Digital Twin“) erstellt. Impact-Daten stellt der Lieferketten-Experte Made2Flow

bereit, der auch mit der globalen Initiative Fashion for Good zusammenarbeitet. Dieser Digital Twin wird anschließend in der Blockchain gespeichert. Sollen die Daten ausgelesen werden, erfasst ein Handscanner den Tracer im realen Stoff und stellt die Verbindung zum Digital Twin her. So lässt sich jederzeit prüfen, ob die Stoffe tatsächlich aus dem ursprünglichen recycelten Material entstanden sind – inklusive der gespeicherten Informationen zu Hersteller und Einfluss auf die Umwelt. Verbraucher können damit den gesamten Weg des Produktes bis zum Ausgangsmaterial zurückverfolgen und Details zur Nachhaltigkeit abrufen.

Kunden sind beispielsweise das niederländische Unternehmen Xindao, die den Tracer in ihren nachhaltigen Werbegeschenken einsetzt, der Corporate Fashion-Anbieter Schijvens oder die Modemarke Armed Angels. Diese drei Unternehmen verbindet, dass sie sich als nachhaltig und mit Blick auf eine Kreislaufwirtschaft positionieren. Der Tracer unterstützt ihre Glaubwürdigkeit, indem er Transparenz in der textilen Lieferkette durch akkurate Daten ermöglicht.

Zu viele unterschiedliche Systeme

So attraktiv das Konzept und so vielversprechend erste Anwendungen sind – ein solcher digitaler Produktpass hat derzeit mindestens einen Haken: Es gibt noch keine konkreten Konzepte, wie ein solcher umfassender Produktpass in Zukunft ausgestaltet und implementiert werden soll. Viele Organisationen und Unternehmen arbeiten an ihren eigenen Systemen. Und nicht jedes setzt auf die öffentlich zugängliche Blockchain. Auch welche Daten gespeichert und übermittelt werden, ist bislang jedem Anbieter selbst überlassen. Das bedeutet eine potenzielle Gefahr für eine echte Transparenz: Wie können wir sicher sein, dass die gesammelte und übermittelte Information des Produktpasses relevant ist und vor allem auch der Realität entspricht? Und wer erhält auf welche Weise und für wie lange Zugang zu den Daten?

Das Potenzial ist erkannt, die Herausforderung auch: Neben der Europäischen Kommission hat sich etwa die deutsche Bundesregierung ins Aufgabenbuch geschrieben, digitale

Produktpässe einzuführen. Und auch hierzulande ist den Beteiligten bewusst, dass es ohne Standards nicht geht: „Anforderungen an Produkte müssen europaweit im Dialog mit den Herstellern ambitioniert und einheitlich festgelegt werden“, heißt es im Koalitionsvertrag der Bundesregierung.

Im Herbst 2022 hat die Europäische Kommission aus genau diesem Grund nun das Projekt Cirpass offiziell gestartet. Diese auf 18 Monate ausgelegte kollaborative Initiative ist Teil des Digital Europe-Programms, das Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und der Verwaltung in Europa Zugang zu neuen digitalen Technologien ermöglichen will. In einem aufwändigen Stakeholder Engagement-Projekt sollen im Konsens Prototypen eines digitalen Produktpasses entstehen, die künftig einen Standard für alle bieten. Das geschieht auch mit Blick auf den Circular Economy Action Plan, der 2020 als Teil des European Green Deal verabschiedet wurde.

Im Fokus stehen zunächst Batterien, Elektronik, und Textilien. Mit dabei sind beispielsweise die Global Battery Alliance, circular.fashion mit ihrer circularity.ID, das Global Textile Scheme oder KEEP, eine Initiative der Elektroindustrie. Aus Deutschland sind beispielsweise das Fraunhofer-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration, die SAP oder das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) mit an Bord. Erklärtes Ziel ist es, mithilfe der gemeinsam entwickelten Prototypen den Übergang zu einer nachhaltigeren Kreislaufwirtschaft in Europa zu unterstützen und größere Transparenz für Verbraucher und Hersteller zu schaffen – im Sinne der Umwelt.

Vielleicht lassen sich auf Basis eines solchen Standards in Zukunft selbst im Supermarkt alle Nachhaltigkeitsinfos zum Orangensaft abrufen – für jeden frei und öffentlich zugänglich.

Daniel Silberhorn

ist Senior Advisor ESG & Sustainability
Transformation bei SLR Consulting
in Frankfurt am Main



Daniel Silberhorn

(1) Daten zu Environment (Umwelt), Social (Soziales) und
Governance (Unternehmensführung)

Virtuelle Teamarbeit gut gestalten

Lektionen des globalen PR-Projekts GlobCom: Ein Erfahrungsbericht

DANIEL SILBERHORN



Foto: Malte Helmhold auf Unsplash

In der Pandemie haben wir gelernt, als virtuelle oder hybride Teams zu arbeiten. Und Umfragen zeigen: Angestellte wollen das weiterhin. Doch nicht immer gelingt diese Form der Zusammenarbeit im Alltag. Der Blick auf GlobCom, ein globales Uni-Projekt für Kommunikations- und PR-Studierende, gibt Anhaltspunkte: Was ist wichtig, damit virtuelle Teams erfolgreich sein können?

„Es ist nicht zielführend, in der virtuellen Zusammenarbeit alle

künstlich auf eine identische gemeinsame Linie zu zwingen“, sagt Krithapas aus Thailand. Der PR-Student ist bereits erfahren in der virtuellen Zusammenarbeit und Leitung von reinen Online-Teams. 2021 war er als einer der Global Leaders im weltweiten PR-Projekt GlobCom (siehe Kasten) für eines verantwortlich. „Natürlich gilt es, über Ziele zu sprechen – Autonomie und Vertrauen haben sich aber als sehr effektiv erwiesen.“ Damit liegt Krithapas ganz im Trend von New Work – und befindet sich mit solchen Überlegungen in bester Gesellschaft.

Denn über die Effektivität virtueller Zusammenarbeit mussten sich in den vergangenen zwei Jahren die Führungskräfte weltweit Gedanken machen. In Deutschland zum Beispiel arbeitete 2021 ein Viertel aller Erwerbstätigen zumindest gelegentlich von Zuhause, so das Statistische Bundesamt.

Und auch wenn etwa Google im April 2022 verkündete, die Mitarbeitenden des Internet-Giganten müssten zumindest einige Tage in der Woche zurück in die Firma, bleibt die Büro-Arbeitswelt hybrid – auch auf Wunsch der Angestellten. Laut einer Studie des Ifo-Institutes vom Herbst 2022 unter Angestellten in 27 Ländern wünschen sich diese im Schnitt 1,1 bis 2,3 Tage Homeoffice. Ein Viertel würde demnach kündigen und sich einen neuen Job suchen, fiele die Option auf Heimarbeit weg.

GlobCom basiert komplett auf der virtuellen Zusammenarbeit von 20 bis 30 Studierenden aus bis zu 15 Ländern. Und das ohne jede disziplinarische Weisungsbefugnis oder Firmenhierarchie – wer hier als Teamleiter nicht motiviert und gut führt, hat keine Chance auf Erfolg mit seiner virtuellen Crew. Damit bietet das Projekt wertvolle Anregungen dafür, wie ein virtuelles Arbeiten gelingen kann.

Teams sind mehr als funktionale Einheiten

Wie bringt man eher inaktive Mitglieder dazu, sich einzubringen? Das ist eine jedes Jahr wieder neu aufkommende Frage bei GlobCom. Die Erfahrung lehrt: Möglichst viele einzubinden wird schwieriger, je weiter fortgeschritten das Projekt ist. Besonders der Beginn einer Zusammenarbeit als virtuelles Team ist daher

entscheidend. Hier gilt es, die soziale Ebene nicht zu vergessen. „Jede Teamarbeit beinhaltet neben der aufgabenbezogenen Ebene auch sozio-emotionale Elemente“, weiß Averill Gordon, Professorin an der Auckland University of Technology in Neuseeland und globale Team-Mentorin bei GlobCom. „Wenn diese zweite Ebene fehlt, funktionieren Teams in virtuellen Kontexten nicht auf Dauer.“ Es passiert allerdings leicht, dass sich virtuelle Teams überwiegend rein auf der Aufgabenebene bewegen, so Gordon. „Dadurch geht aber der menschliche Faktor verloren, der für Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl wichtig ist.“

Bewährt hat sich deshalb, zu Beginn virtuelle Treffen nur für das Kennenlernen einzurichten, bei denen es z.B. um Hobbys und Interessen gehen darf – auch Online-Spiele helfen. Kleine geteilte Steckbriefe oder persönliche Fotos und Videos machen die Persönlichkeiten sichtbar und lassen Verbindendes entdecken. In der weiteren Zusammenarbeit braucht es dafür weitere Möglichkeiten. Das können im hybriden Kontext regelmäßige gemeinsame Präsenzzeiten sein oder virtuelle Kaffee-Pausen sowie ein virtuelles Feierabend-Getränk. Plattformen wie MS Teams erlauben außerdem verschiedene Kanäle der Kommunikation. So ist es möglich, sich in extra Chats mit Bezeichnungen wie ‚Coffee Kitchen‘ über Themen wie Freizeit und Interessen auszutauschen.

Im Online-Kontext ist es oft schwieriger zu sehen und zu verstehen, worin einzelne Leute gut sind. Bei GlobCom lösen das manche Teams dadurch, dass sie in einer gemeinsamen Session über ihre Interessen und Kenntnisse sprechen. Hierfür gibt es etwa das Instrument „[Skills Market](#)“. Dabei präsentieren die Teilnehmenden was sie können und wollen in einem virtuellen Marktstand.

Auf die richtige Führung kommt es an

Teamleader müssen ein verteilt arbeitendes Team anleiten, motivieren und unterstützen. Die Erfahrung von GlobCom zeigt, wie herausfordernd und einsam diese Rolle sein kann, die außerdem einen hohen Arbeitseinsatz erfordert. Bewährt hat sich in diesem

globalen Projekt daher, einen Stellvertreter zu benennen – und sich die Aufgabe der Teamführung zu teilen.

Dabei sind Führungspersonen nicht unbedingt die Menschen, die wir im Offline-Leben als typische Anführer sähen. Bei GlobCom sind im Gegenteil oft eher ruhige und vor allem ausgeglichene Menschen erfolgreich, die sich um Verstehen bemühen und sich in andere einfühlen können. „Gute virtuelle Teamleiter sind zudem sehr gut organisiert und können Aufgaben und Hintergründe erklären. Damit holen sie die anderen ab und können sie mitnehmen“, sagt Averill Gordon. Teamleiter müssen schließlich sehr bewusst ‚vorbeischaun‘ und Wertschätzung vermitteln. Dazu gehöre auch, so Gordon, zu feiern, wenn es etwas zu feiern gibt – und gute Arbeit ganz gezielt für alle sichtbar zu machen.

Generell funktioniert bei GlobCom ein kollaborativer Führungsstil sehr viel besser als eine hierarchisch geprägte Leitung. Denn die Teamleiter sind in diesem Kontext in besonderem Maß auf die Bereitschaft zur Kooperation angewiesen. „Ein Global Leader erstellte einmal ein Organigramm, das ihn selbst an der Spitze und die anderen darunter zeigte“, berichtet Averill Gordon. „Das hat nicht besonders gut funktioniert.“ Krithapas, Global Team Leader 2021 aus Thailand, kann das nur bestätigen: „Ich habe gesehen, dass es am besten ist, den Mitgliedern meines Teams möglichst viel Freiheit zu lassen – solange die Ergebnisse zu unserem Team-Ziel passen.“

Passend dazu und wichtig für den virtuellen Erfolg ist es, Verantwortung und Aufgabenbereiche zu verteilen. „Je mehr klar definierte Rollen die GlobCom-Teams haben, desto effektiver arbeiten sie“, sagt Averill Gordon. „Die verteilte Verantwortung bindet die Einzelnen ein, gibt ihnen motivierende Möglichkeit der Mitwirkung und auch Anlässe, um mit anderen in Kontakt zu treten. Gerade Letzteres ist nicht zu unterschätzen, da das hilft, Isolierung vorzubeugen.“ Gleichzeitig bieten diese Rollen Anleitung und Richtung für die Einzelnen und bedeuten so effektive Führung.

Inklusion aller Stile und Mitglieder

Gibt es das noch, kulturelle Unterschiede in Zeiten, in denen

sich insbesondere die wohlhabenderen Kulturen in vielen Bereichen von Popkultur bis Technologie anzugleichen scheinen? Tatsächlich berichten die Studierenden von GlobCom meist von vielem, was sie verbindet. Dennoch gibt es immer wieder unterschiedliche Herangehensweisen und Gewohnheiten. So sind Studierende aus den USA im Durchschnitt oft präsenter und mehr auf einen Wettbewerb der Ideen aus, während traditionell eher zurückhaltende Nationalitäten aus dem asiatischen Raum sich weniger sicht- und damit auch weniger hörbar machen. Hier zeigen sich zwei wichtige Dinge:

Einerseits der Vorteil einer vertrauensvollen Führung, die individuelle Freiräume mit Blick auf die geteilten Ziele gestalten lässt: „Bei GlobCom kommen durch die 15 unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturen verschiedene Arbeitsweisen und Perspektiven zusammen“, sagt die globale Mentorin Averill Gordon. „Diese brauchen Raum und die Möglichkeit, sich auf ihre Art einbringen zu können.“ Denn das ist der zweite Aspekt: Studierende aus asiatischen Ländern wie etwa Malaysia halten sich in größeren Runden eher zurück. Die Gefahr: Deren Wissen und Können geht für ein Team leicht verloren, und ein scheinbarer Konsens basiert nicht auf der Meinung aller. „Ich habe das so gelöst, dass ich Einzelne gezielt anspreche“, erzählt Krithapas. „Jeder braucht die Möglichkeit, sich auf für sich passende Weise ausdrücken zu können. Wenn sich Menschen ausgeschlossen fühlen, geht ihre Produktivität rapide in den Keller.“ Gerade für Abstimmungen gibt es zudem digitale Instrumente wie etwa [Mentimeter](#). Dynamische Wortwolken, Live-Umfragen – solche Elemente lockern auf und binden alle ein.

Von den Studierenden verlangt die Unterschiedlichkeit immer wieder ein bewusstes Verhalten. „Wer Ärger verspürt, ist möglicherweise auf einen persönlichen Unterschied gestoßen“, sagt Gordon. „Spätestens dann ist ein sich gegenseitig wertschätzendes Gespräch nötig. Dann zeigt sich vielleicht: Jemand weiß einfach nicht, wie eine Aufgabe angehen. Und traut sich nur nicht, das zu sagen.“

Zusammenarbeit und Konflikte

GlobCom verlangt eine hohe Verteilung der Arbeit rund um den Globus. Das erfordert mindestens eine Kommunikationsplattform und die Möglichkeit, Dateien zu teilen. Dafür gibt es eine ganze Reihe von Instrumenten. Hier hat sich MS Teams in vielen Organisationen zum Quasi-Standard entwickelt. Dort kann das Team gemeinsam auch zeitgleich an Dateien arbeiten und sich in Chats und Videokonferenz austauschen. Zusätzliche Apps bieten weitere Instrumente für die Planung.

Doch wie ein Team organisieren? Bewährt haben sich bei GlobCom wöchentliche Meetings für Information und Diskussion, während Vorlagen in kleineren Teams erarbeitet werden. „Wir hatten Teams für Recherche, Design, Analyse und Strategieentwicklung“, berichtet Krithapas. „Wichtige Meilensteine wie etwa die Situationsanalyse haben wir dann im gesamten Team gemeinsam besprochen.“ Das lässt den Teams genug Spielraum, sich um die jeweiligen Aufgaben zu kümmern und ermöglicht dennoch Partizipation an jeder Wegkreuzung. Bei der Vielzahl an Teilnehmenden bestätigt sich, was auch offline als gute Praxis zählt: Agenda, Moderation, Fokus auf Entscheidungen und ein Protokoll, das Resultate, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Deadlines festhält.

Konflikte entstehen und eskalieren in virtuellen Umgebungen oftmals schneller als bei persönlicher Zusammenarbeit: „Fehlender Kontext bringt die Gefahr der Fehlinterpretation“, warnt Gordon. „Und eine emotionale Antwort auf eine E-Mail oder Chat-Nachricht ist schnell abgesetzt.“ Diskretion ist hier in jedem Falle wichtig. Bei Problemen sollten öffentliche Boards, Gruppenchats oder E-Mails mit mehreren Empfängern tabu sein. Je komplexer der Sachverhalt, desto mehr sollte ‚warmen‘ Kanälen wie Audio oder Video der Vorzug gegeben werden. GlobCom-Studierende in Deutschland erhalten auch eine Kurz-Einführung in gewaltfreie Kommunikation: Gerade online verhindert eine Trennung zwischen Beobachtung, Empfindung, Benennung von Bedürfnissen und Bitte oftmals eine

Eskalation, die durch bewertendes Kommunikationsverhalten angetrieben würde.

Krithapas dazu: „Das Wichtigste ist, aus einem kollaborativen Mindset heraus gute Beziehungen zwischen allen zu pflegen und zu schauen, dass sich alle wohl fühlen. Und wenn etwas ist: Miteinander reden.“

Daniel Silberhorn

ist seit 2015 nebenberuflich Dozent für Global Communications an der Universität Erfurt und Repräsentant für das globale PR-Projekt GlobCom in Deutschland.



Daniel Silberhorn

GlobCom

ist ein 15 Länder umspannendes Bildungsprojekt in globaler Public Relations für Kommunikations- und PR-Studenten, das 2002 an der Universität Erfurt gegründet wurde. Über einen Zeitraum von drei Monaten entwickeln dabei neun multinational besetzte Teams eine globale PR-Strategie für einen realen Kunden. Dabei trainieren die insgesamt mehr als 200 Studierenden interkulturelles Arbeiten und globale Zusammenarbeit als virtuelle PR-Agenturen. Anschließend präsentieren die Teams vor einer internationalen Jury auf einem dreitägigen Symposium. Weltweit tätige Unternehmen und Organisatoren können Fall-Sponsor werden und sich so für die universitäre Bildung engagieren. Mehr über GlobCom: <https://soundcloud.com/globcom>

Wie Corporate Digital Responsibility die Datenökonomie im Mittelstand fördert

Keine Fabrik, keine Lieferkette – keine Verantwortung?

SASKIA DÖRR



Serverraum (Foto: Kewl auf Pixabay)

Mit fortschreitender Umweltverschmutzung durch industrielle Produktion, Verlust von Ökosystemen, fortschreitender Erkenntnis zu menschengemachtem Klimawandel und verheerenden Fabrikunfällen in

Zulieferländern wurde Wirtschaft politisch mehr und mehr für die sozialen und ökologischen Kosten ihrer Produkte verantwortlich gemacht. Während Konzerne durch Nachhaltigkeitsreporting zur Transparenz bei der Umsetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung aka CSR verpflichtet wurden, waren KMU indirekt in ihrer Rolle als Partner oder Zulieferer betroffen. In dieser öffentlichen Diskussion kamen IT-, Online- oder Digitalunternehmen kaum vor. Ohne Fabriken und vermeintlich ohne globale Lieferketten wurden sie nicht nach ihrem Nachhaltigkeitsengagement gefragt. Heute gehören Digitalkonzerne zu den wertvollsten Unternehmen weltweit und mit der Digitalisierung werden große Hoffnungen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen und wirtschaftliche Prosperität verbunden. Dabei sind die Risiken der digitalen Transformation für eine demokratische Grundordnung, für Gemeinschaft und Solidarität, für individuelle Gesundheit bis hin zu Anzeichen des Ressourcenverbrauchs und Klimawandel inzwischen bekannt.

Damit hat sich die Situation für die Digitalbranche grundlegend geändert.

Regulierer und Verbraucher:innen auf dem Plan

Entgegen der Anfänge, in denen datengetriebene Unternehmen das „Recht des Stärksten“ nach Wild-West-Manier ausübten, sind heute Regulierer und auch Verbraucher:innen auf dem Plan. Anfang 2022 wurde in der EU der Digital Service Act, der die Verbreitung illegaler Inhalte im digitalen Raum verhindern soll, verabschiedet. Und auch der Digital Markets Act, das Gesetz zur Stärkung gleicher Wettbewerbsbedingungen auf digitalen Märkten in der EU, ist auf dem Weg. Gleichzeitig wird am AI Act zur Regulierung des Umgangs mit Algorithmen gearbeitet und die Unzulänglichkeit der DSGVO – zum Beispiel beim Schutz gegen sog. „Dark Pattern“ – wird in EU-Studien deutlich.

Zudem nimmt der Anspruch der Verbraucher:innen an die Verantwortung der Wirtschaft nimmt zu. Während 70 % der Verbraucher:innen in Deutschland die Verantwortungsübernahme digitaler Unternehmen (sehr oder eher) wichtig finden, attestieren

sie nur 32 % der Unternehmen (sehr oder eher) Verantwortung zu übernehmen (vgl. Kettner & Thorun 2021).

Datenökonomie und Gesellschaft in Einklang bringen

Die deutsche Wirtschaft tat sich mit der Datenökonomie schwer, aber inzwischen bauen mehr als 50 % datengetriebene Geschäftsmodelle auf oder arbeiten bereits damit (vgl. Bitkom 2022, S. 2). Für sie stellen sich daher Fragen nach einer proaktiven Auseinandersetzung mit der EU-Digitalregulierung, Risikominderung bei der Datennutzung sowie die Bereicherung der Digital- oder Geschäftsstrategie über das geschäftliche Interesse hinaus.

Um das Potenzial von Daten als wirtschaftliche Ressource frei zu setzen, besteht die Herausforderung deutscher Unternehmen (gemeinsam mit allen Unternehmen in der EU) darin datenbasierte Geschäftsmodelle mit Datenethik und gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in Einklang zu bringen. Innovation und Kreativität sind hier gefordert, denn die Unternehmen des Silicon Valley, die dem US-amerikanischen Primat des freien Markts folgen, bieten keine Blaupause für Europa.

Corporate Digital Responsibility (CDR) für verantwortungsvollen Umgang mit Daten

Dies verlangt eine neue Perspektive in der Unternehmensführung. Corporate Digital Responsibility (CDR) unterstützt Unternehmen dabei, Daten und digitale Technologien sozial, wirtschaftlich und ökologisch verantwortungsvoll zu nutzen. Sie bietet Unternehmen ein Instrumentarium, um systematisch und verlässlich digitale Verantwortung in der Organisation und Unternehmensführung zu verankern (vgl. Dörr 2020).

„Corporate Digital Responsibility (CDR) gehört zu einer umfassenden Corporate Responsibility in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. Es handelt sich um „freiwillige unternehmerische Aktivitäten im digitalen Bereich, die über das heute gesetzlich Vorgeschriebene hinausgehen und die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitgestalten.“ (vgl. BMJV 2018, S. 1)

Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten ist eines der zentralen Handlungsfelder der CDR, das beispielsweise im CDR-Kodex der CDR-Initiative des BMUV konkretisiert wird.

„Der ethische Umgang mit ihnen und die verbraucherfreundliche Umsetzung gesetzlicher Anforderungen sind in einer digitalen Gesellschaft von wesentlicher Bedeutung – sowohl für die Nutzung von Chancen als auch für die Vermeidung von Risiken.“ (vgl. CDR Initiative 2022, S. 4)

CDR bildet einen Aspekt der Corporate Responsibility (CR). Während CR gesetzlich von Konzernen durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung eingefordert wird, gibt es aktuell keine konkreten rechtlichen Anforderungen zur Umsetzung von CDR. Es ist möglich, dass sich dies durch die sich gerade im Gesetzgebungsverfahren befindliche Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), durch die in Deutschland vermutlich 15.000 Unternehmen (statt bisher 500) CR-berichtspflichtig werden, ändert. Darüber hinaus haben die Mitgliedsunternehmen der CDR-Initiative des BMUV freiwillig bereits über ihr Engagement in einem CDR-Report berichtet (vgl. CDR Initiative 2022)

Je nach strategischer Verankerung bildet Corporate Digital Responsibility (CDR) die Grundlage für Wettbewerbsvorteile (vgl. Esselmann & Brink 2016). Auch kleine und mittlere Unternehmen, bei denen insbesondere Inhaber: innen- oder familiengeführte Unternehmen Verantwortung hoch priorisieren, können von CDR profitieren (vgl. Blachetta 2021).

Welche Unternehmen sollten handeln?

Gerade aufgrund der bestehenden Freiwilligkeit stellen sich Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen im Mittelstand die Frage, inwieweit sie in CDR einsteigen und ob sie über rechtliche Verpflichtungen hinaus einen Mehrwert aus einem verantwortungsvollen Umgang mit Daten erzielen können. Selbstverständlich ist die Antwort abhängig von der konkreten Situation und Strategie des Unternehmens, aber folgende Kriterien zu den Wirkungen des Datenmanagements unterstützen bei der Bewertung (vgl. Swiss Alliance 2020). Trifft einer der Punkte zu?

- **Personenbezug:** Das Unternehmen sammelt, aggregiert oder verkauft Daten von anderen Unternehmen, die dann zur Entscheidungsfindung über Personen verwendet werden, z. B. bei der Sammlung und Aggregation von Nutzerdaten mit den Daten aus weiteren Quellen oder bei der Auswertung von Aktivitäten einer/s Mitarbeiter:in im automatisierten Produktionsprozess.
- **Automatisierte Entscheidungssysteme:** Das Unternehmen nutzt von Dritten gelieferte Prognose- oder Entscheidungsunterstützungssysteme, um Entscheidungen zu treffen, die Personen betreffen, z. B. bei der Risikobeurteilung durch Scoring im Versicherungsbereich oder „Profiling“ im Online-Marketing.
- **Algorithmen, die in das Leben von Menschen eingreifen:** Das Unternehmen erstellt und/oder verwendet Produkte oder Dienstleistungen, welche mit datenbasierten Algorithmen Entscheidungen treffen, die in das Leben von Menschen eingreifen, z. B. in der Vorauswahl von Bewerbungen im Personal-Recruiting.
- **Automatisierte Entscheidungssysteme als Anbieter:** Das Unternehmen liefert Dritten Prognose- oder Entscheidungsunterstützungssysteme, die Entscheidungen über Menschen treffen oder solche Entscheidungen unterstützen.

Unternehmen, auf die einer dieser Punkte zutrifft, haben erhöhte Risiken und können gesellschaftlichen oder individuellen Schaden verursachen. Sie sollten Ziele für Datenverantwortung im Rahmen ihrer Digital- und/oder Geschäftsstrategie aufnehmen.

Ziele für verantwortungsvollen Umgang mit Daten

Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten bedeutet, Schaden von den Datengeber:innen sowie für andere Personengruppen aus der Nutzung von Daten abzuwenden und Risiken beim Umgang mit Daten für das Unternehmen, Kund:innen und Nutzer:innen sowie

auch Mitarbeiter:innen zu mindern. Folgende Ziele sind laut CDR-Kodex (vgl. CDR Initiative 2022, S. 4) zu verfolgen:

- Daten- und Cybersicherheit konsequent weiterentwickeln,
- Verbrauchersouveränität und Autonomie sicherstellen,
- Profilanalysen („Profiling“) verantwortlich, transparent und fair gestalten,
- Verzerrungen von Datenanalysen („Bias“) aktiv entgegenwirken,
- Verantwortlichen Umgang mit Daten im Unternehmen sicherstellen,
- Verantwortliche Technikgestaltung im Umgang mit Daten fördern.

Sie können Unternehmen als Ziele in der strategischen Ausrichtung dienen.

Praxisbeispiele aus IT- und Finanzbranche

Datenverarbeitung innovativ und wertorientiert zu gestalten, ist ein Ziel der DATEV eG. Als einem der größten IT-Dienstleister Deutschlands geht es der Genossenschaft für den steuerberatenden Berufsstand nicht nur darum, IT auf Basis von Unternehmenswerten zu entwickeln und zu betreiben, sondern auch um den begleitenden Dialog mit Mitgliedern und Stakeholdern: Mitarbeitende verschiedener Verantwortungsebenen haben die DATEV Datenethik-Leitlinie interdisziplinär entwickelt, mit Mitgliedern pilotiert und im Code of Conduct verankert. Als Plattform für Austausch und Umsetzung dient das Datenethik-Hub: Hier geht es darum, digitale Verantwortung zu leben – nicht nur Regeln aufzustellen. Für diese Haltung und die daran anschließende Operationalisierung wurde DATEV mit dem 1. Platz des CDR-Award 2021 ausgezeichnet (vgl. DATEV 2021).

Für eine Folge-Pilotierung, die ich mit meiner CDR-Beratung WiseWay mitentwickelt und begleitet habe, wurde der Dialog mit Steuerberater:innen zu konkreten Maßnahmen für vertrauenswürdiges Datenmanagement im Kanzlei-Kontext

fortgesetzt. Die Geschäftsführung der digital innovativen Steuerberatung megra aus Troisdorf erkannte dabei die Chance zur Positionierung. Mit dem Ziel, mehr Transparenz und Augenhöhe für ihre Mandant:innen in der komplexen Datenverwendung zu erzielen, konnten wir als Lösung eine mandantenorientierten Visualisierung wichtiger Datenprozesse entwickeln. Dabei kam unter anderem der für CDR-Projekte entwickelte Data Process Modeler von Bayern Innovativ zum Einsatz (vgl. Bayern Innovativ 2022). Insbesondere die von der digitalen Transformation stark betroffenen Steuerberatungen können von CDR als Wettbewerbsvorteil profitieren (vgl. Dörr 2021).

Vertrauen förderndes Datenmanagement praktisch umsetzen

Hier zeigt sich: Verantwortungsvoller Umgang mit Daten bedeutet nicht nur, die Praktiken zu verfeinern, sondern es bedeutet auch einen Perspektivwechsel. Die Unternehmen nutzen die Chance das Vertrauen von Kunden und Kundinnen in Produkte zu gewinnen. Dabei helfen ihnen die folgenden Fragen bei der Umsetzung (vgl. Frede & Dörr in Vorbereitung, siehe Abbildung unten):

- **Stewardship – Datenfürsorge: Seien Sie Hüter der Daten im Namen und im Interesse des bzw. des Einzelnen.** Seien Sie sich klar darüber, was Sie mit den ihnen überlassenen Daten tun. Verwenden Sie personenbezogene Daten nicht aus dem Zusammenhang gerissen oder für Zwecke, die der/die Betroffene nicht erwartet oder denen er bzw. sie nicht zugestimmt haben.
- **Transparency – Transparenz: Wenden Sie den Grundsatz “keine Überraschungen ” an.** Stellen Sie klare und relevante Informationen für die Nutzer:innen bereit, mit einfacher Kontrollmöglichkeit und minimaler standardmäßiger Erfassung. Seien Sie transparent darüber, welche Daten Sie sammeln und wie Sie sie verwenden und weitergeben.
- **Empowerment – Ermächtigung: Respektieren Sie die Interessen, die Zeit und die Aufmerksamkeit des Einzelnen.**

Verwenden Sie die “Einwilligung” nicht als Entschuldigung für schlechte Praktiken. Versetzen Sie sich in die „Schuhe der anderen“, um die Wirkung ihres Umgangs mit Daten sowie ihre Kommunikation dazu verstehen.

- **Fairness – Gerechtigkeit: Optimieren Sie den Nutzen und vermindern Sie die Kosten aller, auch die der Nicht-Nutzer:innen.** Machen Sie ethische Überlegungen in Ihrem Entwicklungsprozess deutlich und begründen Sie ihre Design- und Implementierungsentscheidungen. Verursachen Sie Risiken und Kosten, die von anderen getragen werden müssen? Schließen Sie die Auswirkungen eines Versagens oder Missbrauchs in diese Überlegungen mit ein.
- **Impact – Wirkung: Schaffen Sie Mehrwerte für die Gemeinschaft.** Beteiligen Sie sich an Open-Data- oder Open-Source-Projekten. Teilen Sie ihre Kompetenz bei der Umsetzung von digitaler Ethik bzw. digitaler Verantwortung.

Unternehmerisches Handeln wird mit Kundenerwartungen und -erlebnissen abgeglichen, Potenziale erkannt sowie Vertrauen fördernde Maßnahmen abgeleitet. Diese Dimensionen können als Grundlage für Mitarbeiter:innen-Workshops, als Basis für die Entwicklung von Datenethik-Leitlinien im Unternehmen oder einer systematischen Ausrichtung des Datenmanagements genutzt werden.

Damit wäre ein Anfang für den gesellschaftlich verantwortungsvollen Umgang mit Daten gemacht.

Dr. Saskia Dörr

ist Expertin für Corporate Digital Responsibility. Mit ihrer Managementberatung [WiseWay](https://www.wiseway.de) berät sie Geschäftsführer:innen und Entscheidungsträger:innen bei unternehmerischer Verantwortung im Digitalzeitalter.

saskia.doerr@wiseway.de



Dr. Saskia Dörr

Quellen

Bayern Innovativ (2022) Data Process Modeler. Wie aus Transparenz Wettbewerbsvorteile werden.

<https://www.bayern-innovativ.de/de/netzwerke-und-thinknet/uebersicht-digitalisierung/verbraucherbelange/seite/data-process-modeler>. Zugriffen am 17.07.2022

Blachetta M (2021) CDR im Mittelstand – Mit Wettbewerbsvorteil in die faire digitale Gesellschaft.

<https://digitalzentrum.berlin/cdr-im-mittelstand>.

Zugriffen am 17.07.2022

Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2018) Corporate Digital Responsibility-Initiative: Digitalisierung verantwortungsvoll gestalten Eine gemeinsame Plattform. https://www.bmjbv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/100818_CDR-Initiative.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zugriffen am

17.07.2022

Dörr, Saskia (2020) Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility. Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dörr S (2021) Corporate Digital Responsibility für Steuerberatungen:

Mit digitaler Verantwortung die Kanzlei in die Zukunft führen. Haufe Steuer Office Excellence.

Corporate Digital Responsibility Initiative (2022) Corporate Digital Responsibility Kodex. https://cdr-initiative.de/uploads/files/2022-02_Kodex_CDR-Initiative.pdf.

Zugegriffen 17.07.2022

DATEV (2021) Digitale Verantwortung leben: DATEV gewinnt CDR-Award. <https://www.datev-magazin.de/aus-der-genossenschaft/digitale-verantwortung-leben-datev-gewinnt-cdr-award-70199>. Zugegriffen 17.07.2022

Esselmann F, Brink A (2016) Corporate Digital Responsibility: Den digitalen Wandel von Unternehmen und Gesellschaft erfolgreich gestalten. In: Spektrum. Band 12, Nr. 1, 2016, S. 38-41.

Frede F & Dörr S (in Vorbereitung) Humane Experience.

Kettner S, Thorun C (2021) Corporate Digital Responsibility. Ergebnisse einer repräsentativen Verbraucherbefragung. ConPolicy Institut.

Rohleder, B (2022) Datenökonomie – Wo steht die deutsche Wirtschaft. Bitkom vom 4. Mai 2022. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-05/Bitkom-Charts_Daten%C3%B6konomie_04_05_2022_final.pdf.

Zugegriffen 17.07.2022

Swiss Alliance for Data-Intensive Services (2020) Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. <https://data-innovation.org/data-ethics/>. Zugegriffen 17.07.2022

II

KRIEGSFOLGEN

„Bedrohlicher als wir uns vorstellen können“: Globale Krisen und Ghana

Das Interview mit der Fairtrade Deutschland-Expertin

CLAUDIA BRÜCK IM INTERVIEW



Foto: Einweihung eines mit Unterstützung von Fairtrade Deutschland errichteten Trinkwassertanks am 20. September 2022 in Abekoase, Ghana.
Links im Bild: Claudia Brück (Foto: Nipah Dennis/FairTrade Africa)

Wir wirken sich die großen Krisen Klimawandel, Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg auf die Menschen am Anfang globaler Lieferkette aus? Darüber sprach CSR NEWS mit Claudia Brück, Vorstand Kommunikation und Politik bei Fairtrade Deutschland. Im September

„Bedrohlicher als wir uns vorstellen können“ | 69

besuchte die NGO-Managerin das westafrikanische Ghana, aus dem ein großer Teil des in Europa konsumierten Kakaos stammt – aber auch Bananen, frische und getrocknete Früchte. Das Video-Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR NEWS: Frau Brück, wie und mit welchem Ziel ist Fairtrade in Ghana aktiv?

Claudia Brück: Ghana ist Teil des westafrikanischen Fairtrade-Netzwerks, für das inzwischen 46 lokale Expertinnen und Experten unterschiedlicher Fachrichtungen tätig sind – von Ökonomen über Landwirtschaftsingenieure bis zu Soziologen. Gemeinsam mit den lokalen Produzentenorganisationen wollen wir neue Märkte für Fairtrade-Produkte öffnen und die Fairtrade-Standards vor Ort verankern. Dazu zählen existenzsichernde Löhne für die Bäuerinnen und Bauern, eine nachhaltige Landwirtschaft, die auf den Einsatz von Pestiziden und Düngemitteln so weit wie möglich verzichtet und die Vermeidung von Kinderarbeit. Das ist auch wichtig, um jungen Menschen in der Landwirtschaft eine Zukunft zu ermöglichen. Denn Ghana erlebt eine Landflucht, und das kann auch Kakaoimporteuren wie Barry Callebaut und Cargill, die dort Kakao sourcen, nicht egal sein.

Hierzulande verbinden sich mit der Corona-Pandemien Lockdowns, Quarantäne- und Maskenpflichten. Wie haben die Menschen in Ghana die globale Pandemie erlebt – und was können wir daraus lernen?

Die Situation hat sich dort wesentlich bedrohlicher gestaltet als wir es uns vorstellen können. Menschen, die vom Verkauf frischer Früchte leben, haben von heute auf Morgen ihre Existenzgrundlage verloren, als ihre Lieferketten zusammenbrachen. Diesen Menschen fehlt jedes finanzielle Polster, und so ist die Situation für manche in Hunger umgeschlagen. Zwar unterstützen sich Familien gegenseitig, aber ich habe Menschen auf der Straße gesehen, für die offensichtlich niemand sorgt. Hinzu kommen die Risiken einer einseitigen Kohlehydrate-lastigen Ernährung.

Bis heute hat sich die Logistik nicht völlig erholt; es fehlen

beispielsweise Container. Und die Transportkosten sind deutlich gestiegen.

Fairtrade arbeitet ausschließlich mit Kleinbauernorganisationen, die sich in demokratischen Organisationen zusammenfinden. Dort werden wichtige Entscheidungen gemeinsam getroffen – etwa wie die für das Gemeinwesen bestimmte Fairtrade-Prämie verwendet werden soll. Zu Corona-Hochzeit wurde diese Prämie als ein Beitrag zur Existenzsicherung häufig direkt ausgezahlt.

Eine Konsequenz aus den Pandemieerfahrungen ist, dass wir die Bäuerinnen und Bauern noch stärker in Richtung Diversifizierung des Einkommens und Sicherung des Eigenbedarfs beraten: Wer Gemüse oder Früchte für den eigenen Verzehr anbaut oder Tiere hält, ist in einer solchen Situation besser geschützt.

Bei einer anderen Krise, dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine, könnte man denken: Das geschieht weit weg von Ghana und bleibt für Westafrika folgenlos.

Menschen in Ghana spüren auch die Auswirkungen dieser Krise deutlich, denn der Krieg hat die Kosten extrem in die Höhe getrieben. Ghana leidet unter einer hohen zweistelligen Inflationsrate. Sparen macht derzeit keinen Sinn. Jeder überlegt, was er heute kaufen kann, weil morgen alles teurer ist. Die Inflation fordert das ghanaische Wirtschaftssystem enorm heraus – auch den Kakaosektor:

Es gibt zwar einen Mindestpreis für Kakao, der erst im Oktober veröffentlicht wurde. Aber die Ernte wird bis in den Januar dauern, und ob dieser Preis dann noch die Lebensgrundlage der Erzeuger sichert, ist fraglich.

Ghana kann den Kakao-Mindestpreis allerdings nicht beliebig anheben, sonst verlagern Einkäufer ihren Handel nach Kamerun, Sierra Leone oder an die Elfenbeinküste. Und die Erfahrung zeigt: Als Ghana und die Elfenbeinküste gemeinsam einen höheren Kakaopreis durchsetzen wollten, haben die Einkäufer dies ausgesessen, indem sie auf ihren Lagerbestand zurückgriffen und ihren Einkauf deutlich verringert haben.

Die Klimakrise verändert Lebens- und Produktionsbedingungen weltweit. Wie erleben die Menschen in Ghana den Klimawandel?

Die Regenzeiten haben sich verändert: Sie dauern länger und bringen trotzdem weniger Wasser. Für die Kakaobäuerinnen und -bauern bedeutet das mehr Aufwand und Qualitätsverluste. Nach der Regenzeit werden Kakaobohnen zum Trocknen auf Matten unter freiem Himmel ausgelegt. Jetzt müssen die Bauern in der Nähe ihrer Bohnen bleiben und diese am Tag zwei- bis dreimal abdecken, um sie zu schützen. Zugleich erleben wir, dass die Pflanzen anfälliger werden.

Wie kann Landwirtschaft unter diesen Bedingungen zukunftsfähig werden?

Landwirtschaftliche Einheiten sind in Ghana häufig zu klein – unter zwei Hektar – und an manchen Orten wird fast die ganze Arbeit mit der Hand erledigt. Wir brauchen eine Spezialisierung und Professionalisierung im ghanaischen Landwirtschaftssektor. Dies unterstützen Kooperativen, indem sie Gerätschaften zur Verfügung stellen und ein arbeitsteiliges Vorgehen fördern.

Es braucht aber auch neue Jobs außerhalb der Landwirtschaft, etwa indem weitere Schritte der Kakao-Wertschöpfungskette im Land selbst gegangen werden. Eine Frage ist etwa: Wie könnte eine lokale Schokoladenindustrie aussehen?

An die Schokoladenindustrie und die großen Einkäufer appellieren wir, solche Entwicklungen zu unterstützen und gemeinsam mit den Produzentinnen und Produzenten nach Lösungen zu suchen, die dem Kakaosektor in Ghana zukunftsfähiger machen. In der aktuellen Situation heißt das auch, dass Einkäufer am Tag des Warenübergangs bereit sind, das verhandelte Paket noch einmal zu öffnen und die Inflationsrate beim Einkaufspreis zu berücksichtigen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Foto: Einweihung eines mit Unterstützung von Fairtrade Deutschland errichteten Trinkwassertanks am 20. September 2022 in Abekoase, Ghana. Links im Bild: Claudia Brück (Foto: Nipah Dennis/FairTrade Africa)

Tafeln unter Druck

Nachhaltigkeit contra Nothilfe?

ACHIM HALFMANN

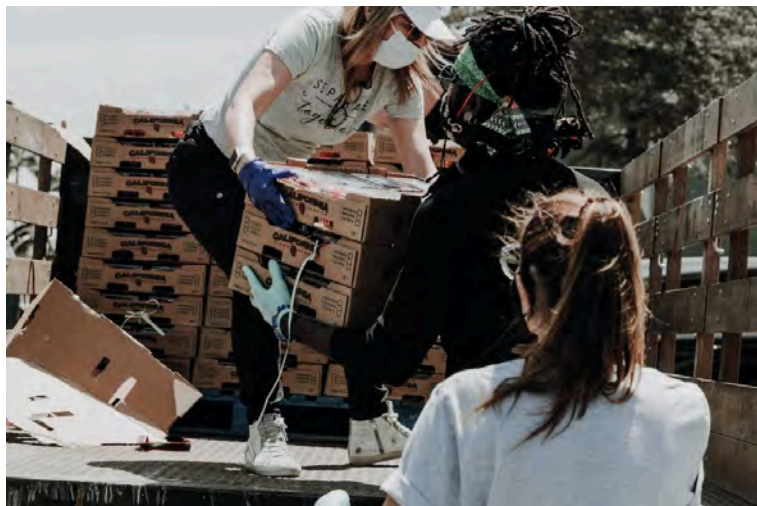


Foto: Joel Muniz auf Unsplash

Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, steigende Energiekosten, Inflation und der Preisanstieg im Lebensmitteleinzelhandel: Was die einen finanziell schmerzt, wirkt für andere existenzbedrohend. Das bekommen auch die Tafeln zu spüren, die rund zwei Millionen Menschen regelmäßig mit Lebensmitteln unterstützen: „Wir verzeichnen seit Jahresbeginn 50 Prozent mehr Kundinnen und Kunden“, sagte Jochen Brühl, der Vorsitzende des Bundesverbandes der Tafeln, der „Neuen Osnabrücker Zeitung“. Zugleich gebe es einen spürbaren Rückgang der Lebensmittelspenden. „Handelsunternehmen versuchen, weniger zu verschwenden und ihre Ware kurz vor dem

Mindesthaltbarkeitsdatum oder mit kleinen Schönheitsfehlern über Rabattaktionen noch zu verkaufen“, so Brühl.

Das Problem kennt auch Renate Zanjani von der Tafel Niederberg der Bergischen Diakonie. Wurden in der Stadt Wülfrath zu Jahresbeginn etwa 60 Menschen zweimal pro Woche mit Essen versorgt, so sind es jetzt am Jahresende über 100. Zu den Tafeln kommen Menschen ohne Arbeit – viele darunter chronisch erkrankt – ebenso wie Geringverdiener und Senioren. „Die Tafeln sind immer ein Abbild der Gesellschaft“, sagt Zanjani.

Wenn Anfang 2023 die Abschlagrechnungen auf Energiekosten rausgehen, rechnet die Diakonieexpertin mit einer deutlich steigenden Zahl an Hilfesuchenden. „Die Sorge vor den Jahresabschlüssen ist hoch.“ Dabei stehen die Tafeln mit ihren Angeboten bereits durch die hohe Zahl der Geflüchteten aus der Ukraine unter Druck. Anders als ein Drittel der Tafeln konnten die Niederberger einen Aufnahmestopp bisher vermeiden.

Weniger Lebensmittelspenden

Paradoxerweise ist es das Nachhaltigkeitsengagement der Supermärkte, das zu einer Reduzierung der Lieferungen an die Tafeln beiträgt. Mit Umdisponierungen wird Lebensmittelverschwendung verhindert. Kurz vor dem Verfall werden Lebensmittel mit Rabattaktionen wie „Kaufen Sie eine Rettertüte“ an den nachhaltigkeitsbewussten Kunden gebracht. Für die Tafeln bleibt dann weniger übrig.

Auch Plattformen wie [foodsharing.de](https://www.foodsharing.de) mit dem Motto „verwenden statt verschwenden“ spielen hier eine Rolle. Mit foodsharing bestehe seit zwei Jahren eine gute Kooperation, berichtet Zanjani. Dort gelte „Tafel first“.

Seit 1993 sind die Tafeln in Deutschland aktiv: es gibt sie ebenso in anderen europäischen Ländern und den USA. Der Dachverband Tafel Deutschland e.V. vertritt landesweit rund 960 Tafeln. Etwa 60.000 Helfer:innen sind dort engagiert. Kritiker der Tafeln bemängeln, dass dieses Angebot den Druck zur Schaffung gerechterer gesellschaftlicher Verhältnisse verringert. Angesichts steigender Nachfrage und eines sich reduzierenden Angebotes ist

die Zukunft der Tafel-Arbeit offen. „Was bringt uns das nächste Jahr? Ich weiß es noch nicht“, sagt Zanjani. Auf jeden Fall wollen die Niederberger Tafeln alles daransetzen, einen Aufnahmestopp weiter zu verhindern.

Achim Halfmann

ist Journalist und
Medienpädagoge (M.A.) und
arbeitet insbesondere zu
Themen der digitalen
Verantwortung von
Bildungsinstitutionen und
Unternehmen.

achim@2mind.org



III

KLIMAKRISE

Ein Blick über den Tellerrand

Internationale Perspektiven zum Konzept der Schwammstadt.

ISABELLE BATKE UND FRIEDERIKE FISCHER



Haikou Meishehe Park (Foto: Kongjian Yu, Turenscape)

Extreme Wetterereignisse, verheerende Überschwemmungen und Flutkatastrophen – keine Seltenheit für Monsunregionen. So haben die Volksrepublik China und andere südostasiatische Länder bereits seit Jahrtausenden mit Überschwemmungen und Dürreperioden zu kämpfen. „Wir haben in China lange darauf vertraut, dass die graue, künstliche Infrastruktur aus Rohren und Beton das Wasserproblem einschließlich Überschwemmungen und Dürre lösen kann, aber das kann sie nicht“, sagt Kongjian Yu, einer der renommiertesten Landschaftsarchitekten Chinas, Professor an der Peking-Universität und Gründer des Planungsbüros Turenscape in Peking. Yu sieht

dringenden Handlungsbedarf: „Unsere Bestrebungen, mithilfe von kanalisierten Rohrsystemen und Betonmauern das städtische Wasserproblem zu lösen, verschlimmern es nur. Wir müssen das Problem systematisch angehen“.

In der Tat basiert das herkömmliche Hochwassermanagement, dessen Ursprung sich in den europäischen Ländern findet, zum Großteil auf Rohrsystemen für eine schnellstmögliche Beförderung des Wassers in die Kanalisation sowie auf Betonmauern an Fließgewässern, die vermeiden sollen, dass das Wasser über die Ufer tritt. Denn durch den hohen Grad an Flächenversiegelung kann nur ein geringer Teil des Regenwassers in unseren Städten im Boden versickern. „Diese konventionelle Lösung der Wasserbauingenieure ist ein Business-as-usual-Modell“, erklärt Yu. Dabei haben die jüngsten Hochwasserkatastrophen gezeigt, wozu das führt: Das Wasser sammelt sich an, bis es überläuft. Keine ausgesprochen nachhaltige Lösung, um Fluten vorzubeugen. Welche Alternativen gibt es?

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 angesichts zunehmender Starkregenereignisse über das Konzept der „Schwammstadt“.

Die Kunst des Überlebens

Yu ist sich sicher: Wenn wir künftig Flutkatastrophen vermeiden wollen, müssen wir mit der und nicht gegen die Natur wirtschaften. Die Lösung? Ein Schwamm. Schwämme haben eine nützliche Funktion: Sie können Wasser aufsaugen, für eine Weile speichern und bei Bedarf wieder abgeben. Diese Funktion sollen nun auch ganze Städte erfüllen können. Nicht umsonst ist Yu bekannt als der

Mann hinter dem Konzept der Schwammstadt (engl.: Sponge City). Eine Schwammstadt zeichnet sich dadurch aus, die Natur mit ihrer lebendigen Landschaft anstelle eines künstlichen und betonierten Infrastruktursystems zur Bewältigung von Überschwemmungen und Dürren zu nutzen. Hier wird ein klares Ziel verfolgt: dem Wasser mehr Raum zu geben. Dies kann unter anderem durch Entsiegelung, Versickerungs- und Grünflächen, Fassaden- und Dachbegrünung, Entwässerungsmulden und eine insgesamt grüne Infrastruktur erreicht werden. Eine Klimaanpassungsstrategie, die einen natürlichen Wasserkreislauf schafft und zugleich eine erhebliche Verbesserung des Stadtklimas mit sich führt.

„Das Schwammstadt-Konzept basiert auf ganzheitlichem, ökologischem Denken, es ist eine naturbasierte Lösung für ein Problem, mit dem wir alle heute weltweit konfrontiert sind“, erklärt Yu. „Schwammstadt bedeutet, dass wir uns an die Natur und an extreme Klimasituationen anpassen, die Stadt sollte widerstandsfähig sein. Wenn Wasser fällt, sollte die Stadt es lokal zwischenspeichern, wiederverwenden oder aufsaugen können. So stehen auch für Dürreperioden



Kongjian Yu (Bildrechte: Kongjian Yu, Turenscape)

Wasserreserven zur Verfügung. Ich nenne das die Kunst des Überlebens“. Das Konzept der Schwammstadt wird bereits in zahlreichen chinesischen Städten eingeführt. China hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Bis 2030 sollen über zwei Drittel chinesischer Städte als Schwamm fungieren. Nachdem China in der Vergangenheit das herkömmliche Hochwassermanagement und

den Bau der Städte aus europäischen Ländern übernommen hat, scheint es nun an der Zeit für Europa, sich ein Beispiel an Chinas Städten zu nehmen.

Europäische Schwammstädte: das Vorbild Niederlande

Schwammstädte in Europa sind keinesfalls eine Utopie. Die Niederlande gehen als Vorbild voran und zeigen, wie Schwammstädte auch in Europa erfolgreich implementiert werden können. Die heftigen Regenfälle und Überschwemmungen, die in Deutschland und Belgien viele Todesopfer forderten, haben die Niederlande glimpflich überstanden. Woran liegt das?



Hochwasser in Bringley, England (Chris Gallagher auf unsplash)

Unsere holländischen Nachbarn haben sich bereits eingehend mit dem Konzept der Schwammstadt auseinandergesetzt und sind uns bei der Umsetzung ein beträchtliches Stück voraus. Dies wohl nicht von ungefähr, wenn man beachtet, dass über ein Viertel der Niederlande unter dem Meeresspiegel liegt. Schon vor zwanzig Jahren wurden hier die ersten Maßnahmen eingeführt. Heute gibt es dort Städte, die über zwanzig Maßnahmen implementiert haben,

sagt Floris Boogaard, Professor für Spatial Transformations an der Hanze University of Applied Sciences in Groningen. Nach Angaben der Northern Netherlands Climate Initiative hat die Hanze bereits mehr als 25 Jahre Erfahrung mit Schwammstädten und ist weltweit an deren Umsetzung beteiligt. So beschäftigt sich Boogaard schon seit Jahren mit den Möglichkeiten einer Anpassung von Städten an das Klima. Dabei werden über die üblichen Konzepte zur Vorbeugung einer Überschwemmung hinaus innovative Ansätze in zwei unterschiedlichen Living Labs ausprobiert. Doch Innovationen wie das Konzept der Schwammstadt bringen auch Schwierigkeiten mit sich. Wasserdurchlässige Bürgersteige, sogenannte Permeable Pavements, benötigen beispielsweise kontinuierliche Wartung. Bedenken bezüglich der Implementierung von Schwammstädten sieht Boogaard jedoch an anderer Stelle: „Die eigentliche Herausforderung besteht nicht in der technischen Umsetzung, sondern in der Verhaltensänderung und der Überzeugung der Menschen, dass der neue Weg hin zu einer Schwammstadt und weg von grauer Infrastruktur möglich ist. Es ist erkennbar, dass Schwammstadt-Maßnahmen in besonders kleinen Gemeinden mit wenigen an der Planung beteiligten Personen und Nähe zu Entscheidungsträgern besonders schnell zur Umsetzung kommen.“

„Ich denke, auch in Deutschland ist es heute an der Zeit, ökologische Lösungen voranzutreiben.“

Ist ein einfacher Schwamm die Antwort auf die jüngsten Hochwasserkatastrophen in Deutschland? Wenn es nach Yu geht, macht Deutschland bereits einige sehr gute Dinge: „Ihr habt eine sehr gute Regenwasserbewirtschaftung und eine viel bessere Situation in Bezug auf das öffentliche Wissen und Experten in Deutschland. Im Vergleich zu anderen Teilen der Welt seid ihr intellektuell viel weiter. Gleichzeitig habt ihr eine sehr starke Ingenieurstradition und gut ausgebildete Ingenieure. Aber der Klimawandel bedeutet, dass wir alles ändern müssen und dass wir andere Modelle brauchen.“ Die jüngsten Hochwasserkatastrophen haben gezeigt, dass die graue Infrastruktur Extremwetterereignissen nicht standhalten kann. „Mit einer

Schwammstadt, die sich an das Klima anpasst, ist man bei einer Flut nicht auf Beton angewiesen, sondern auf das Natursystem, das viel widerstandsfähiger ist.“

Um unsere Städte nachhaltig an das Klima anzupassen, sollten wir laut Yu also auch in Deutschland eine natürliche Landschaftsgestaltung wählen: Flächen entsiegeln, Fließgewässer entkanalisieren und renaturieren, Betonmauern entfernen. Kurz: unsere Städte in Schwämme verwandeln. China und die Niederlande machen es uns vor. „Wann immer die Flut kommt“, so Yu, „wird die Natur übernehmen. Ich denke, auch in Deutschland ist es heute an der Zeit, ökologische Lösungen voranzutreiben.“

Weiterführende Links:

- <https://www.turenscape.com/en/project/index/4.html>
- <https://radiichina.com/sponge-cities-architect-yu-kongjian/>
- <https://www.deltaplatform.nl/en/missions/living-labs>
- <https://www.dw.com/de/klimawandel-afrika-nachhaltige-stadtentwicklung-mosambik-beira-hochwasser-zyklon-idai/a-57581155>

Isabelle Batke und Friederike Fischer

studieren im Masterstudiengang “Transformationsmanagement in ländlichen Räumen” an der Universität Vechta

trm.vechta@gmail.com

Schwamm drüber? Wie deutsche Städte aus Starkregenereignisse lernen

Das Konzept der "Schwammstadt" als Hochwasserschutz

ANNA SURGUCHOVA, JAN MEYER UND OLE TRÖBS



Hochwasser an der Elbe bei Meißen (LucyKaef auf pixabay)

Mitte Juli 2021. Es sind Sommerferien in Nordrhein-Westfalen. Doch von Hitze und Badewetter keine Spur. Schon seit Tagen regnet es nur noch und für den 14. Juli werden erneute Unwetterwarnungen

ausgesprochen. Solche Unwetterwarnungen sind in Deutschland keine Seltenheit und meist gehen sie glimpflich aus, weshalb sie von vielen Verantwortlichen eher gelassen aufgenommen wurden. Doch dieses Mal ist alles anders. Innerhalb von 24 Stunden fallen in Teilen von NRW und Rheinland-Pfalz 100 bis 150 Liter Regenwasser pro Quadratmeter, der allergrößte Teil davon in einem kurzen Zeitfenster von knapp über zehn Stunden.

Die durch vorausgegangene Regenfälle stark gesättigten Böden sind nicht mehr in der Lage, die Wassermassen aufzunehmen, und die Pegelstände der Flüsse und Bäche steigen. Innerhalb von wenigen Stunden bahnt sich die Flut ihren Weg und begräbt ganze Dörfer unter sich. In Orten wie Ahrweiler müssen die Leute auf ihren Dächern ausharren, um auf Hilfe zu warten.

Der Deutsche Wetterdienst spricht von einem „Jahrhundertereignis“. Auch wenn das von der Intensität des Unwetters zutreffen mag: Flutkatastrophen sind in Deutschland keine Seltenheit mehr. Schon 2002 traten Donau und Elbe über die Ufer, 2005 beim Alpenhochwasser erwischte es München und Augsburg und 2017 den Harz. Schuld daran, wie so oft – der Mensch.

Die warmen klimawandelbedingten Temperaturen machen die Luft aufnahmefähiger, sodass sie mehr Wasser speichern kann. Kommt es dann zu Niederschlägen, werden diese großen Wassermengen freigesetzt. Solch starke Niederschläge passieren heute doppelt so häufig wie noch vor 100 Jahren.

Zusätzlich nehmen menschliche Besiedlungsprojekte den Flüssen ihren Platz. Durch Flussbegradigungen wird deren Fließgeschwindigkeit erhöht, durch die sich weiter verdichtende Besiedlung an Flussufern gehen wichtige natürliche Überschwemmungsgebiete verloren. Der Auenverlust und die rasante Bodenversiegelung in Deutschland sorgen dafür, dass die Wasseraufnahmefähigkeit der Böden weiter sinkt.

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 angesichts zunehmender Starkregenereignisse über das Konzept der “Schwammstadt”.

Ein Schwamm als Vorbild für Städte?

Spätestens seit der Hochwasserkatastrophe in Ahrweiler und anderen Gebieten in Deutschland im Jahr 2021 stehen Maßnahmen gegen Hochwasser in vielen deutschen Städten und Kommunen auf der Agenda. Die Angst vor ähnlichen Szenarien vor der eigenen Haustür wurde durch Fotos von überschwemmten Häusern und schwimmenden Straßenschildern gestärkt. Doch was kann man gegen solche Naturgewalten im Fall der Fälle unternehmen?



Rheinbach, Aufräumen nach dem Hochwasser Juli 2021 von Raimond Spekking / CC BY-SA 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Bei einem Blick auf internationalen Hochwasser-Schutzmaßnahmen fällt ein Begriff auf: Schwammstadt (engl.: Sponge City). Wie der Name bei dem aus China stammenden Konzept suggeriert, geht es darum, Regenwasser in der Stadt zu

speichern, anstatt es – wie gehabt – in die Kanalisation zu befördern. Die Städte sollen somit die Fähigkeit erhalten, große Wassermengen “aufzusaugen. Vorreiter-Städte wie Peking zeigen, wie dies mittels diverser Grünflächen und Wasserareale wie Bäche oder Auffangbehälter umgesetzt werden kann. Neben einer Krisenfestigkeit gegenüber großen Wassermengen verspricht das Schwammstadt-Konzept noch weitere Vorteile. So soll der Grundwasserspiegel aufgefüllt werden, damit Reserven für Dürreperioden vorhanden sind. Auch das Stadtklima kann dadurch im Sommer angenehmer werden, denn mit entsprechenden Maßnahmen ließe sich die Temperatur um bis zu 2 Grad senken. Doch wie sieht es mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in Deutschland aus?

Während in einigen Städten Bürger*innen- vergeblich- für eine grünere Stadt werben und sich von Städten und Kommunen nicht gehört fühlen, gibt es auch in Deutschland schon einige Beispielregionen.

Erste Städte gehen voran

Ein Vorreiter ist die Stadt Wuppertal in Nordrhein-Westfalen, wo bereits seit 2018 an einem Entwurf für eine Schwammstadt gearbeitet wird. Die Stadt mit ihren ca. 355.000 Einwohner:innen liegt an der Wupper, die durch die im Tal liegende Innenstadt mäandriert und 2021 ebenfalls über die Ufer trat.

Mit ihrer Bewerbung zum Schwammstadt-Wettbewerb des Landes Nordrhein-Westfalen markierte die Stadtverwaltung ihr Interesse, die Stadt bis 2035 zu einer klimaneutralen Schwammstadt umzuwandeln. Das Ziel: Bis zur Bundesgartenschau im Jahr 2031 sollen erste Ergebnisse sichtbar sein.

Die Tallage des Stadtkerns bringt die Stadt bei zunehmenden Extremwittersituationen immer wieder in gefährliche Situationen. Das war in den letzten Jahren zu beobachten, denn schon im Jahr 2018 stand das Zentrum Wuppertals unter Wasser. Die häufiger werdenden Starkregen der letzten Jahre werden einen großen Einfluss auf die Visionäre der Stadt gehabt und sie darin bestärkt haben, das Wassermanagement zu revolutionieren.

Anja Bierwirth vom Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie bezeichnet es als ungewöhnlich, dass innerhalb von gerade einmal drei Jahren zwei so starke Fluten aufgetreten sind. Besonders das große überregionale, Ausmaß des Hochwassers im letzten Sommer hat sie überrascht. Drei Jahre seien zudem eine kurze Zeit für die Anpassung, immerhin müssen hier viele unterschiedliche Unternehmen, Planungsbüros und Behörden zusammenarbeiten und Konzepte verknüpfen, so Bierwirth weiter. Da wundert es nicht, dass die Stadt bereits mehrere Jahre zuvor die Planung für ein Schutzkonzept begonnen hatte. Der konkrete Antrag zur Schwammstadt erfolgte dann im Sommer 2021 – wenige Tage nach der Flut.

Maßnahmenkombination gefragt

Eine der Lehren aus den letzten Hochwasserereignissen ist die Notwendigkeit einer verbesserten Kommunikation und Warnung der Bevölkerung anhand präziserer Prognosen. Gleichzeitig müssen Städte, sowie Privatpersonen und Unternehmen andere Schutzmaßnahmen ergreifen, die sich in vielen Fällen auch direkt mit Klimaschutzmaßnahmen kombinieren lassen. Gemeinden sind per Gesetz verpflichtet, ein Hochwasserschutzkonzept zu haben – eine Chance, denn eine Kombination aus Hochwasserschutz, Klimaschutz und Klimaanpassung in modernen Konzepten ermöglichen es den Gemeinden, sich auf die neuen Herausforderungen in der Regionalplanung einzustellen. Bierwirth drängt auf eine Umsetzung der Maßnahmen-Kombination nicht nur auf dem Papier, sondern in der Praxis.

Dabei gäbe es durchaus Schnittstellen und anstelle nur über Zielkonflikte zu reden wäre ein Gespräch über Synergien an der Zeit, so Bierwirth weiter. Da wäre zum Beispiel der Wohnungsbau. Ein kleiner Beitrag, der in der Summe jedoch große Effekte erzielen kann, wäre die Begrünung von Dächern und Fassaden. Sie können Regenwasser auffangen und speichern, der bei Starkregen dann nicht über die Kanalisation abgeleitet werden muss. Außerdem sorgen die oftmals effizienteren Aufbauten für Gründächer zugleich für bessere klimatische Bedingungen in Innenräumen und sparen

Energie, wodurch Emissionen eingespart werden können. Eine besondere Möglichkeit sieht Bierwirth bei Unternehmen: Stark versiegelte Firmengelände, insbesondere in Industriegebieten, funktionieren wie eine Hitzeinsel. Wärme staut sich an und Regen kann nicht gut abfließen. Durch Gründächer, Ausgleichsflächen und Entsiegelung kann diesen Problemen entgegengewirkt werden.

Ähnlich äußert sich auch Professor Floris Boogaard vom Research Centre for Built Environment NoorderRuimte, der Universität Groningen. Das Centre beschäftigt sich mit Anpassungsmaßnahmen für den Klimawandel. Boogaard sieht folgendes Problem: „Unternehmen erfinden Innovationen, dürfen ihre Innovationen aber oft nicht umsetzen, weil sie nicht getestet sind“. Durch Living Labs, ein Labor im realen Kontext, kann dem Abhilfe geschaffen werden. Bei unseren holländischen Nachbarn existieren bereits zwei Living Labs, die genau dieses Problem adressieren. „Dort finden Interaktion zwischen innovativen Unternehmen, die ihre Produkte entwickeln und verkaufen möchten, und Forschern, die Produkte testen, um die Lösungen zu optimieren, sowie Besuchern von Kommunen, die die Innovationen live verfolgen können, statt“, wie Boogaard aus seinen Forschungen am Living Labs weiß. „Es besteht die Möglichkeit, die Produkte kennenlernen, die Anwendungen zu sehen, die Publikationen zu lesen und sie dann in der eigenen Stadt zu implementieren“, so der Wissenschaftler weiter. Hier sieht Boogaard schon kleine einfachere Möglichkeiten für Unternehmen und Einzelpersonen, erste Schritte zu planen und die Heimatstadt zu einer Schwammstadt umzugestalten. Neben kleineren Projekten – beispielsweise grüneren Gärten – sind auch größere Maßnahmen wie Dach- und Fassadenbegrünungen oder Tümpel auf dem Firmengelände denkbar. Weniger Beton, mehr Grün sei hierbei das Motto.



Hochwasser am Rhein bei Leutesdorf (analogicus auf pixabay)

Viele Ideen – ebenso viele Hindernisse?

Trotz der guten Intention kommt das Schwammstadt-Konzept nicht ohne Probleme und Kritik aus. Nach der Veröffentlichung durch die Fraktionen des Wuppertaler Stadtrates (Bündnis 90/DIE GRÜNEN, CDU, SPD, DIE LINKE) wurden Stimmen aus der Bevölkerung laut, die die Maßnahmen als scheinheilig darstellen. Leser:innen der Wuppertaler-Rundschau hinterfragten sogar die generelle Notwendigkeit eines solchen Konzeptes. Ebenfalls problematisch ist die aktuelle Gesetzeslage. Die Abwasserverordnung schreibt vor, dass das meiste Abwasser über die Kanalisation abgeleitet werden muss. Ausnahmen für bestimmte Bereiche sind jedoch möglich und einige Städte, wie beispielsweise Wuppertals Nachbarstadt Solingen, haben diese Möglichkeit genutzt, um das natürliche Versickern über Grünflächen auszuweiten. Hier gibt es in Wuppertal noch Verbesserungspotenzial.

Die Stadtverwaltung steht also noch am Anfang ihres Weges.. „Denn ganz ohne Nutzungskonflikte wird es wohl nicht gehen“, sagt

Bierwirth. Da wären zum einen die anderen Nutzungsarten, für die der öffentliche, aber auch der private Raum zur Verfügung stehen muss. Eine Straße ist eben nicht nur eine Retentionsfläche und ein Park nicht nur zur Wasserspeicherung da. Hier muss die Ratskoalition Wuppertals noch zeigen, dass sie in der Lage ist, verschiedene Planungskonzepte mit den Ideen der Schwammstadt zu verknüpfen. Außerdem problematisch ist die Verfügbarmachung von Flächen. Privat genutzte Flächen können erheblich zum Erfolg einer Schwammstadt beitragen, gerade wenn es sich um größere ungenutzte Potenzialflächen handelt. Bierwirth sieht die Stadtverwaltung hier vor der Herausforderung, ihr bestehendes Instrumentarium an Planung und Durchführung zu überprüfen und es falls nötig zu vereinfachen. Des Weiteren fordert sie mehr Eingriffsrechte bei privaten Flächen, um diese besser in die kommunale Planung einbeziehen zu können. Dadurch möchte sie die bestmögliche Umsetzung der Schwammstadt an den Orten zu sichern, welche die günstigsten Voraussetzungen mitbringen. Das könnte konkret bedeuten, dass weniger Autostellplätze pro Gebäude zur Verfügung gestellt werden, um die Flächenversiegelung zu verringern, sowie gleichzeitig den öffentlichen Nahverkehr als Alternative auszubauen. Es bedeutet aber auch, dass die Stadtverwaltung ihre eigenen Prozesse vereinfachen muss, um der Bevölkerung eine einfachere Partizipation zu ermöglichen.

Im Gespräch betont Anja Bierwirth vom Wuppertal Institut, dass es nicht um eine perfekte Umsetzung des Schwammstadt-Konzepts gehe, denn das schlicht nicht möglich. Es sei keine „ganz-oder-gar-nicht“ Haltung. Stattdessen müsse die Schwammstadt mit weiteren Konzepten in einen guten Einklang gebracht werden und dabei helfe es schon, wenn einzelne Ideen der Schwammstadt übernommen würden.

Weiterführende Links:

- <https://enorm-magazin.de/umwelt/umweltschutz/wasserschutz/zukunftsbegriff-die-schwammstadt>
- <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/schwammstadt-staedtebau-berlin-101.html>
- <https://www.ardalpha.de/schwammstadt-regenwasser-klimawandel-100.html>

Anna Surguchova, Jan Meyer und Ole Tröbs

studieren im Masterstudiengang “Transformationsmanagement in ländlichen Räumen” an der Universität Vechta

trm.vechta@gmail.com

IV

DEMOKRATISCHE GESELLSCHAFT

Souverän Transformation gestalten!

CHRISTOPH GOLBECK



Foto: Bankim Desai auf Unsplash

Dieser Beitrag handelt nicht vom Königtum. Aber so wie eine konstitutionelle Monarchie auf die Zustimmung der Untertanen angewiesen ist, lebt auch die Demokratie von unserem Glauben an die Gewaltenteilung. Die Pflege dieser demokratischen Fundamente ist unsere edelste Pflicht als Souverän – vom einzelnen Bürger bis zum Corporate Citizen. Wo ein freiheitlicher Staat aber von Voraussetzungen lebt, „die er selbst nicht garantieren kann“ (Böckenförde), stellt sich die Frage, wer es in unsicheren Zeiten dann vermag. Könnte die Antwort in einem Souveränitätsdiskurs zu finden sein?

Wir leben in unsicheren Zeiten. Viele sicher geglaubte Wahrheiten lösen sich in Luft auf. Vom Ende der Geschichte (Fukuyama) über Kriege im Herzen von Europa und die Desintegration der Volksparteien bis hin zur Rolle der Honigbienen in der industriellen Landwirtschaft erweisen sich viele Konstanten unseres Lebens als brüchig oder ungewiss.

Zum Teil handelt es sich dabei um existenzielle Fragen wie der um die Zukunft unseres deutschen Waldes oder der Energiekrise infolge des russischen Angriffskrieges in der Ukraine. Viele dieser Herausforderungen lassen sich nur kollektiv begreifen und überfordern einzelne Bürger oder Unternehmen. Sind wir als Gesellschaft vielleicht einfach nicht (mehr) in der Lage und willens, die richtigen Antworten auf die Herausforderungen unserer Gegenwart zu finden?

Beispiel Übergewinnsteuer: Bereits im Frühjahr 2022, kurz nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine, forderte der Bürgermeister von Bremen im Bundesrat eine Übergewinnsteuer. Grundlage der Forderung, die in anderen EU-Staaten bereits umgesetzt ist, sind die hohen Sondererträge von Öl- und Stromkonzernen infolge des Angriffskrieges. Je nach Berechnungsgrundlage belaufen sich diese Erträge im aktuellen Kalenderjahr bereits auf viele 100 Milliarden Euro. Aber anders als beispielsweise im 2. Weltkrieg, als der amerikanische Präsident Franklin D. Roosevelt die Einkommensteuer auf über 90 Prozent setzte, um die Lasten des Krieges auf viele starke Schultern zu verteilen, verliert sich unser aktueller Diskurs zur Übergewinnsteuer in Fragen technischer Umsetzbarkeit.

Beispiel Mobilität: Ende September 2022 wird infolge der Energiekrise ein großes deutsches Energieversorgungsunternehmen verstaatlicht, aber ein Tempolimit ist nicht mehrheitsfähig. Alle Welt spricht über die Verkehrswende, aber die Anzahl der zugelassenen Fahrzeuge pro tausend Einwohner ist in den vergangenen zehn Jahren in Deutschland um rund 50 auf nunmehr durchschnittlich 680 Autos angestiegen. Der Trend geht immer öfter zum Drittwagen. Können

wir wirklich glauben, mit einem beherzten Weiter-so den existenziellen Bedrohungen begegnen zu können, denen sich die Menschheit gegenübersteht?

Beiden Beispielen liegt dieselbe Furcht zugrunde: die Angst, den notwendigen Verzicht für eine lebenswerte Zukunft als Einschränkung zu erleben. Aber könnte in einem konsequenten Weg nicht zugleich eine große Verheißung für unsere weit entwickelten Industriegesellschaften liegen? Unsere nächste große Herausforderung ist es daher den Verzicht zu enttabuisieren. Dafür müssen wir zuvorderst die Voraussetzungen für echte Souveränität in Zeiten des Klimawandels hinterfragen – sowohl im persönlichen wie auch im gesellschaftlichen Sinn. Als Unternehmer in zweiter Generation und Mitglied der Generation Y möchte ich dafür am marktwirtschaftlichen Innovationsmotor ansetzen. In dieser konsequenten Kombination aus Verzicht, Vision und Souveränität liegt nichts weniger als die Saat für ein zweites Wirtschaftswunder.

Dafür müssen möglichst große Teile der Wirtschaft durch regulierende Leitplankensetzungen befähigt werden, ihren eigenen klimaneutralen Umbau anzuschieben und umzusetzen. Dieser Veränderungsprozess sollte möglichst häufig partizipativ mit einer Vielzahl von Stakeholdergruppen umgesetzt werden. Transformierende Unternehmen müssen dafür ermächtigt werden, die grundlegenden Beweggründe für ihren Veränderungsprozess an eine maximal große Anzahl von Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Vorangehende Unternehmen können dadurch eine gesellschaftlich relevante Bewegung in Richtung der Welt von Morgen auslösen. Damit könnten wir nach rund 40 Jahren eine immer stärker einsetzende Gegenbewegung zur neoliberalen Revolution der 1980er Jahre bewusst für die Ziele des Klimaschutzes nutzbar machen.

Letztlich ist der Klimawandel wesentlich mitverursacht durch eine schrankenlose Kapitalisierung von Wirtschaft, Gesellschaft und unserer Umwelt, deren Ursprung klar in der westlichen Welt zu verorten ist. Erstmals wurden auf der COP 27, die in diesem

November in Ägypten stattgefunden hat, daher offiziell Reparationszahlungen der Industrie- an die Entwicklungsländer vereinbart.

Sowohl der soziale Zusammenhalt als auch die wirtschaftliche Grundlage des Zusammenlebens in unseren freiheitlichen Demokratien wird durch die zersetzende Eigenlogik deregulierter Märkte in hohem Maß gefährdet. Die Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist inzwischen überall auf der Welt so weit vorangeschritten, dass der Widerspruch zwischen Kapital- und Gemeinwohlinteressen nicht nur die Zukunft unseres Habitats als lebenswertes Ökosystem infrage stellt, sondern klar demokratiegefährdende Ausmaße angenommen hat. Wo global agierende Wirtschaftsunternehmen sich die Bedingungen ihrer Regulierung weltweit frei aussuchen können, entsteht ein dysfunktionales Ungleichgewicht zur nationalen Wirklichkeit unserer Rechts- und Verfassungsstaaten, genauer zur tendenziell begrenzten Freizügigkeit ihrer Bürger.

Dieser Widerspruch ist für die Wenigsten durch ihre politische und wirtschaftliche Integration in das Mehrebenensystem der Europäischen Union aufzulösen. Der Antagonismus aus globaler Ökonomisierung und nationaler Politik hat nur wenig mit weltanschaulichen oder kulturellen Überzeugungen der Mehrheitsgesellschaft zu tun. Phänomene wie das neue Wutbürgertum in Sachsen und Thüringen oder die Ablehnung der Critical Race Theory im nordamerikanischen Rust Belt thematisieren vielmehr die basale Notwendigkeit, dass die Regierten in allen Volksherrschaften nicht den Glauben an das Wohlwollen der Regierenden verlieren.

Wo inzwischen aber weite Bevölkerungskreise die Fähigkeit der „Politiker da in Berlin“ in Zweifel ziehen, die sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Lebensumstände zum Besseren zu verändern, stößt das Prinzip der repräsentativen Demokratie an seine Grenzen. Wo lautstarke Minderheiten den Diskurs zunehmend dominieren, kann die Mehrheit schnell die Hoheit über die öffentliche Meinungsbildung verlieren. Wenn sie ihr Schweigen nicht bricht.

Was passiert in so einem Moment mit demokratischen Gesellschaften, wenn sie zwischen grenzenlos ins Private ausufernden Ökonomisierungsprozessen und Irrationalitäten gefangen sind, die als Fake News an den Aberglauben des Mittelalters erinnern? Die pessimistische Antwort lautet: Wir sind dieser Dynamik hilflos ausgeliefert.

Lebt ein freiheitlicher Staat also wirklich von Voraussetzungen, frei nach Wolfgang Böckenförde, die er selbst nicht garantieren kann? Die Ergebnisse von Populismen und Fake News stoßen interessierte Beobachter:innen inzwischen direkt mit der Nase auf die Gefahr, dass sich Geschichte sehr wohl wiederholen könnte. Trump greift direkt die Gewaltenteilung an, wenn er jahrelang erfolgreich Steuerakten unter Verschluss hält, und in Thüringen werden Politikerfiguren schon mal am Galgen aufgehängt. Was macht das mit der Demokratie als Herrschaftsform des Volkes, wenn gewählte Volksvertreter nur noch unter Polizeischutz ihren Mandaten nachgehen können, wenn die plurale Zivilgesellschaft als essentieller Sockel für diese Art des Regierens in ihrem Wesenskern angegriffen wird? Welche Voraussetzungen benötigt eine freiheitliche Gesellschaft für ihr Fortbestehen stattdessen – und wer könnte im 21. Jahrhundert deren Garant sein? Vielleicht lässt sich echte Souveränität in Zeiten des Klimawandels wirklich nur noch durch konsequenten Verzicht erreichen.

Klar ist, dass in einer endlichen Welt im **W e n i g e r** nichts Krankhaftes oder gar Schmutziges liegt. Im Gegenteil, das Anerkennen unserer Grenzen und unseres beschränkten Einflusses auf den Lauf der Welt kann in einem spirituellen Sinn nicht nur Quelle von Demut und Kraft für die Gemeinschaft sein, sondern ist mit Blick auf den Klimawandel der Schlüssel zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg. Dafür ist eine vorbehaltlose Rückbesinnung von Wirtschaftspolitik und unternehmerischem Handeln auf die Stakeholder-Perspektive notwendig. Auf diese Weise könnte nicht nur die Integrität von und das Vertrauen in Wirtschaftsprozesse gestärkt werden. Eine solche Einbeziehung einer großen Vielzahl von Anspruchsgruppen in die wirtschaftliche

Gestaltung der großen Transformation würde im Sinn des Spillover-Effekts (Carole Pateman) vorhandene gesellschaftliche Zerwürfnisse zugleich effektiv begrenzen oder sogar rückgängig machen.

Es ist unsere Generation Y, die den damit verbundenen Schulterschluss zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern in einen erneuerten Gesellschaftsvertrag übersetzen muss. Dazu bedarf es eines Umdenkens, das in Grundzügen bereits eingesetzt hat, wie das hohe Wählerpotential für die rot-grüne Politik im letzten Herbst eindrucksvoll unter Beweis gestellt hat. Die Wahlergebnisse der letzten Bundestagswahl zeigen aber auch, dass es vor allem im wohl situierten bürgerlichen Milieu, das sich durch eine hohe Affinität zu progressiven Parteien auszeichnet, mit Blick auf Verzicht & Suffizienz nicht weit her ist.

Aber wer, wenn nicht unsere Generation Y, kann den Wandel gestalten?

In den 1980er Jahren Aufgewachsene sind mit dem Anspruch auf Bildung groß geworden und unser Rechtsstaat vermittelte Sicherheit im Überfluss. Die verfassungsrechtlich verbrieften Prinzipien der Gewaltenteilung und steuerfinanzierte Glücksversprechen waren für uns gottgegebene Voraussetzungen persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten und scheinbar unverrückbarer Freiheitsrechte. Diese Gewissheiten werden durch den Klimawandel, neue geopolitische Konflikte und die Pandemie als Zoonose auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Wir müssen daher die Lüge von der unmöglichen Vereinbarkeit von (volkswirtschaftlichem) Erfolg und (ökonomischen) Wachstum als bewusste Irreführung ewig Gestriger zurückweisen!

Lange Zeit war es eine Vision, heute ist es Realität: Wir können nur gemeinsam erfolgreich sein! Wir können V e r a n t w o r t u n g für T r a n s f o r m a t i o n übernehmen! Wir sind die Auserwählten. Das klingt pathetisch, ist aber schlicht die Folge des Versagens der Älteren. Unsere positiv-progressive Gestaltungshoheit über den Mainstream in Wirtschaft und Politik ist in vielen Ländern der westlichen Welt nur einen Steinwurf

entfernt! Wir müssen uns unser Recht auf das Normative nur nehmen. Lasst uns die Deutungshoheit zurückgewinnen.

Wir sind die Generation Y: Unsere Königin ist fort und mit ihr alle alten Gewissheiten.

Jetzt gestalten wir Transformation,
visionär, suffizient & souverän!

Dr. Christoph Golbeck

ist Politikwissenschaftler,
Familienunternehmer in
zweiter Generation,
Vorsitzender von Unternehmen
Verantwortung Gesellschaft e.
V. sowie Gründer eines
Verkehrswende-Startups und
passionierter Fahrradfahrer.



Dr. Christoph Golbeck

Eine Antwort auf unsichere Zeiten

Unternehmensdemokratie

ANDREAS ZEUCH



Foto: Tom Barrett auf Unsplash

Vielleicht ist es schon ein Mem, der Cartoon des Kanadiers Graeme MacKay: Irgendjemand in einer Großstadt klärt auf, dass alles gut wird, wenn wir uns nur die Hände waschen, denn eine ziemlich bedrohliche Welle rast auf die Stadt zu, ein ausgewachsener Tsunami: Covid-19. Und der verdeckt die nächste, größere Wasserwand, die Rezession, gefolgt von einem solchen Wellenmonstrum, gegen das die beiden vorherigen Kindergeburtstage sind: Die Klimakrise.

Als [MacKay diesen Cartoon am 11. März 2020 veröffentlichte](#), war

der Ukrainekrieg noch nicht ausgebrochen und somit gab es noch keine sich weiter stark beschleunigende Inflation und (europäische) Energiekrise. Und doch reichten schon die drei Wellen, um klarzumachen: Die Zukunft wird kein Zuckerschlecken, es sei denn Mensch ist Milliardär:in und hat sich als prepping-perfekte Zufluchtsstätte ein paar Hektar auf Neuseeland gekauft und dort einen veritablen Bunker ins Erdreich getrieben, ausgestattet mit Vorräten für mindestens zwei Jahre und einer neckischen Wellnessoase. Es gibt diese Leute, das ist keine Phantasie. So einer ist beispielsweise Peter Thiel, einer der Erfinder von Paypal und Facebook Investor der ersten Stunde. Er kann recht entspannt weiter seine grotesk-obskure Weltsicht austoben (Kyriasoglu 2022), denn vermutlich steht irgendwo ein Learjet bereit, stets vollgetankt, um ein paar Tausend Meilen zwischen sich und den Mob zu bringen und sich anschließend zu verbarrikadieren. Aber der Rest von uns?

Unter diesen Bedingungen ist es kein Wunder, dass Unsicherheit zunehmend mehr Bürger:innen erfasst. Aber es sind nicht nur die sich auftürmenden Krisen, sondern auch das Gefühl nicht wirklich etwas dagegen unternehmen zu können. Ja, wir können wählen und uns wählen lassen, aber dann folgt nur ein endloses Aushandeln von Kompromissen für eine Realpolitik, die diese Krisen bislang nur mehr schlecht als recht in den Griff bekommt. Ein Beispiel bietet das wegweisende Urteil des Bundesverfassungsgerichts von 2021 zum Klimaschutzgesetz unserer letzten Regierung. Im zivilen Leben können wir ergänzend noch an Initiativen teilnehmen, selber welche ins Leben rufen etc.

Zudem sind die meisten von uns im Arbeitsalltag als abhängige Angestellte nichts weiter als Verrichtungsgehilfen gemäß §831 BGB. Wir handeln auf Anweisung unserer Dienstherr:innen. Die amerikanische Philosophin Elisabeth Anderson spricht bei US-amerikanischen Unternehmen sogar von privaten Regierungen und Unternehmensdiktaturen (Anderson 2020), was der emeritierte Professor Werner Nienhäuser für deutsche Unternehmen untersuchte (Nienhäuser 2022) und zu dem Ergebnis kam, dass es bei uns nicht ganz so schlimm ist, wir aber keineswegs diktatorische

Elemente ausschließen können. Kurzum: Schon sind uns wieder enge Grenzen der Gestaltbarkeit gesteckt. Wie soll bei all dem das wichtige Gefühl von Selbstwirksamkeit entstehen?

Die Aktualität einer alten Idee

In dieser komplexen Gemengelage wird kein Ansatz alleine die Lösung sein. Es braucht zukünftig viele verschiedene Konzepte, um unsere Welt wieder enkeltauglicher zu machen. Eines davon klingt einigermaßen verstaubt und findet sich bis heute kaum im öffentlichen Diskurs: Die Demokratisierung der Arbeit, kurz *Unternehmensdemokratie*. Und damit meine ich nicht die Einführung eines Betriebsrats in Unternehmen, denn dann sind wir schon wieder im Modell delegativer Repräsentation, bei dem die meisten wieder nicht aktiv gestalten. Die Idee einer Demokratisierung durch kollektive Interessenvertretung war früher vielleicht passend, heute kommt sie als Spiegel einer repräsentativen Demokratie schnell an ihre Grenzen, denn letztere scheint selbst zunehmend dysfunktionaler zu werden, nicht nur, aber auch aufgrund des repräsentativen Modells.

Wir unternehmensdemokraten plädieren viel mehr für ein modernes Verständnis und eine angemessene Umsetzung von Partizipation an organisationalen Entscheidungen verschiedener Reichweite, gerne in Ergänzung zu Betriebsräten, aber das ist keine Voraussetzung. Angefangen bei operativen Entscheidungen der täglichen Arbeit (Arbeitszeit, -ort, -mittel etc.) kann die Partizipation über taktische Entscheidungen (TeamRecruiting, Projektauswahl und -besetzung) und strategische (Strategieentwicklung, Standortentscheidungen, Geschäftsmodellinnovationen etc.) bis hin zu normativen Entscheidungen zur Governance der Organisation und ihrem Wertegerüst reichen. Wie weit die Belegschaft dazu eingeladen wird, obliegt in Kapitalgesellschaften der Geschäftsführung oder dem Vorstand. Sie müssen diese Demokratisierung wollen, damit die Mitarbeitenden erstens partizipieren dürfen und schließlich auch können, weswegen es fast immer auch Kompetenzentwicklung braucht. Und ja: Auch die Mitarbeitenden müssen wollen, deshalb

habe ich den Begriff der „doppelten Freiwilligkeit“ geprägt, der unserem Verständnis von Partizipation bei den unternehmensdemokraten zu Grunde liegt.

Da unsere Arbeit für viele, vermutlich eher die meisten Erwachsenen im Erwerbsalter, einer der größten Sozialisationsräume ist, liegt es gerade in der heutigen Zeit nahe, diesen Raum für zweierlei zu nutzen: Erstens eine Gestaltung der Organisationen hin zur Nachhaltigkeit und Resilienz. Das muss sowieso passieren, wie die aktuelle Multikrise und die kommende EU-Richtlinie der Corporate Sustainability Reporting Directive zeigen. Zweitens, um als Multiplikator zur bitter nötigen Weiterentwicklung unserer Demokratie zu dienen. An dieser Stelle kommt der Spillover Effekt ins Spiel.

Spillover: Die Grenzen des Erfolgs überwinden

Dieser Effekt besteht darin, dass Haltungen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeitserfahrungen bezüglich Nachhaltigkeit und Demokratie, die bei der Arbeit erworben und entwickelt werden, den Mitarbeitenden auch außerhalb der Arbeit zur Verfügung stehen. Die britische Politikwissenschaftlerin Carol Pateman führte die Idee des demokratischen Spillover 1970 in die politikwissenschaftliche Debatte ein, der seitdem in über 50 Jahren vielfach empirisch erforscht wurde. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Studien nicht nur zum demokratischen (z.B. Savory-Gordon 2003, Ryan und Turner 2021), sondern auch zum Nachhaltigkeits-Spillover (z.B. Littleford et al. 2014, Veruehrt et al. 2021). Wir können mit gutem Grund davon ausgehen, dass dieser Effekt tatsächlich auftritt, wenngleich er kein einfacher Automatismus ist.

Sprich: Wenn wir systematisch beginnen, organisationale Nachhaltigkeit und Resilienz konsequent partizipativ mit allen interessierten Mitarbeitenden – Freiwilligkeit! – zu erarbeiten, statt einmal mehr diese Aufgaben und ihre Lösungen topdown entlang der traditionellen hierarchischen Stufen durch das Unternehmen zu *kaskadieren*, dann ändert sich etwas Wesentliches. Nicht von jetzt auf gleich, aber im Laufe der Zeit, die nötige Geduld vorausgesetzt.

Die Angestellten, die dabei mitwirken, entwickeln bewusst oder unbewusst ihre Haltungen zu zentralen Herausforderungen, denen sie auch im Leben jenseits der Arbeit begegnen; sie erwerben neues Wissen und neue Kompetenzen, sei es zu partizipativen Entscheidungsprozessen oder Fragen der Nachhaltigkeit und stärken so Stück für Stück ihre Selbstwirksamkeit. Es wäre naiv zu behaupten, das alles sei ein Selbstläufer, der in dem Moment in Gang gesetzt würde, in dem ein Unternehmen beginnt, seine Nachhaltigkeit und/oder Resilienz partizipativ (weiter) zu entwickeln. Das ist ebenso wenig der Fall, wie ich es oben schon hinsichtlich des Spillover Effekts feststellte. Es gibt viele Hürden und immer wieder Rückschläge und Misserfolge. Das Entscheidende ist aber, dass die Belegschaft dabei nicht auf die Zuschauerbank gesetzt wird. Wer will, darf mitgestalten. Diese Erfahrung in einem deutlich weniger komplexen Umfeld als unserer gesamten Zivilgesellschaft bietet dabei genau den Lern- und Experimentierraum, der nötig ist, um neue Erfahrungen von Selbstwirksamkeit zu ermöglichen, die im sonstigen Alltag meist auf die Gestaltungshoheit unseres Hausstands verkürzt sind.

Alles in allem scheint somit die partizipativ-demokratische Gestaltung organisationaler Nachhaltigkeit und Resilienz ein vielversprechender Weg, um wieder sicherer und handlungsmächtiger zu werden. Auch dann, wenn es mehr braucht, als sich bloß die Hände zu waschen.

Dr. Andreas Zeuch

ist Gründer und Partner der unternehmensdemokraten, Berlin. Das Beratungsunternehmen begleitet Menschen und Organisationen auf dem Weg zu mehr und besserer Partizipation.



Dr. Andreas Zeuch

Literatur

- Anderson, E. (2020): Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden). suhrkamp taschenbuch wissenschaft
- Kyriasoglu, C. (2022): [Wie der Dark Lord des Silicon Valley auf die Spaltung Amerikas wettet](#). Spiegel+
- Littleford, C., Ryley, T.; Firth, S. (2014): Context, Control and the Spillover of Energy Use Behaviours between Office and Home Settings. *Journal of Environmental Psychology* 40: 157–166
- Nienhüser, W. (2022): Unternehmen: Diktaturen oder Demokratien? Debatten zur Reform der Unternehmensverfassung. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift Für Arbeit, Organisation Und Management*, 28(3): 283–316
- Pateman, C. (1970): Participation and Democracy Theory. Oxford University Press
- Ryan, L., & Turner, T. (2021): Does work socialisation matter? Worker engagement in political activities, attachment to democracy and openness to immigration. *Industrial Relations Journal*
- Savory-Gordon, L. (2003): Spillover effects of increased workplace democracy at Algoma Steel on Personal, Family, and Community Life.
- Verfuërth, C.; Gregory-Smith, D.I.; Oates, C. J. et al. (2021): Reducing meat consumption at work and at home: facilitators and barriers that influence contextual spillover. *Journal of Marketing Management*, 37(7–8), 1–32
- Zeuch, A (2022): [Spillover-Effekt: Von der beruflichen zur privaten Nachhaltigkeit](#). Blog der unternehmensdemokraten



**Wir helfen Unternehmen dabei, ihre
Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.**

PRAGMATISCH. PASSEND. WERTSCHÖPFEND.

Von ESG-Strategie bis Umsetzung.

www.slrconsulting.com

**Sprechen Sie uns an:
Frankfurt@slrconsulting.com**