



Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

Lokales Nachhaltigkeitsengagement der Wirtschaft in Deutschland

Lydia Illge Frank Müller Katrin Nolting

Arbeitsbericht Nr. 40/2012

Kurzexpertise im Rahmen des Forschungsvorhabens
„Rio + 20 vor Ort – Bestandsaufnahme und
Zukunftsperspektiven lokaler Nachhaltigkeitsprozesse in Deutschland“

Berlin 2012

Förderhinweis

Der vorliegende Bericht basiert auf einer Expertise, die im Rahmen des Projektes "Rio+20 vor Ort - Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven lokaler Nachhaltigkeitsprozesse in Deutschland" entstand, federführend durchgeführt vom Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin, gefördert vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, vom Umweltbundesamt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (<http://projekte.izt.de/rio-20-vor-ort>).

Die Förderer übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung der privaten Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen der Förderer übereinstimmen.

Inhalt

Zusammenfassung	4
Einleitung	5
1 Gesellschaftliches (bzw. bürgerschaftliches) Engagement von Unternehmen vor Ort (Corporate Citizenship)	8
Hintergrund und Formen gesellschaftlichen (bzw. bürgerschaftlichen) Engagements von Unternehmen	8
Unternehmen fördern Mitarbeiterengagement (Corporate Volunteering)	10
Zweckbezogenes Marketing	12
Netzwerke für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen	13
2 Unternehmenskommunikation mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)	18
Stakeholderdialoge	18
Nachhaltigkeitsberichte	21
3 Engagement für Mitarbeiter.....	25
4 Nachhaltigkeitsmanagement.....	27
Nachhaltigkeitsmanagement auf Prozessebene	27
Nachhaltigkeitsmanagement auf Produktebene.....	32
5 Handlungsfeldübergreifende Netzwerke, Organisationen, Initiativen.....	34
6 Fazit und Ausblick.....	37
Literaturverzeichnis.....	40
Weblinks.....	42

Zusammenfassung

Die vorliegende Kurzexpertise gibt einen Überblick über die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen, sich im lokalen Kontext für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren - und damit einen Beitrag dazu zu leisten, die Agenda 21 in die Tat umzusetzen. Zu diesem Zweck wird auf vier Handlungsfelder unter Benennung zahlreicher sozial-innovativer Beispiele eingegangen: (1) das gesellschaftliche (bzw. bürgerschaftliche) Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship), (2) die Kommunikation der Unternehmen mit ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Form von Stakeholderdialogen und Nachhaltigkeitsberichten, (3) das Engagement der Unternehmen für ihre Mitarbeiter und (4) Nachhaltigkeitsmanagement mit Blick auf das jeweilige Kerngeschäft der Unternehmen.

Die Studie geht außerdem auf die Rolle von Netzwerken, Organisationen und Initiativen ein, die handlungsfeldübergreifend vor Ort aktiv sind, um Unternehmen zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise zu motivieren bzw. sie bei der praktischen Umsetzung zu unterstützen. Auf dieser Basis wird ein Fazit zu den unternehmerischen Aktivitäten vor Ort mit besonderem sozialen Innovationspotential sowie zu den Erfolgsfaktoren für das regionale Nachhaltigkeitsengagement der Wirtschaft gezogen und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen für die Unternehmen gegeben.

Einleitung

Zwanzig Jahre nach der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung, die in Rio de Janeiro im Jahre 1992 stattfand, ist das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung nicht nur in der Politik etabliert. Auch viele Unternehmen haben sich mittlerweile diesem Leitbild verschrieben und engagieren sich vor Ort für die Gesellschaft und den Erhalt der natürlichen Umwelt.

Unbestritten ist, dass Unternehmen einen großen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung generell und die regionale Entwicklung im Speziellen haben. Sie schaffen Arbeitsplätze, entwickeln innovative Produkte, setzen Trends und tragen zum gesellschaftlichen Wohlstand bei, um nur einige Aspekte zu nennen. Mit einer nicht nachhaltigen Wirtschaftsweise haben sie aber auch einen wesentlichen Anteil an der Entstehung gravierender ökologischer und sozialer Probleme (z.B. Artenschwund, Entwaldung, Klimawandel, Armut, Krankheiten). Hier setzt die in der Agenda 21 festgeschriebene gesellschaftliche Unternehmensverantwortung an.

Neben Regierungen und Kommunen wird vor allem auch Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen zugewiesen. Dies beinhaltet insbesondere die Sicherstellung einer nachhaltigen und damit sparsamen Nutzung der natürlichen Ressourcen. So heißt es in Kapitel 30 der Agenda21 *„Die Privatwirtschaft einschließlich transnationaler Unternehmen und die sie vertretenden Verbände sollen gleichberechtigte Partner bei der Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Agenda 21 sein“*¹. Eingefordert werden in diesem internationalen Schlüsseldokument die Einführung und Entwicklung effizienterer Produktionsprozesse, nachhaltiger Produkte, sauberer Technologien und Technologietransfer sowie umfassende Kooperationsprozesse, die Unternehmen zukünftig zu leisten haben. *„Die Rolle des Umweltmanagements (wird) als eine der höchsten unternehmerischen Prioritäten und als Schlüsseldeterminante für eine nachhaltige Entwicklung“* bewertet. Eco-Audits, Dialoge mit Mitarbeitern und der Öffentlichkeit sowie freiwillige Eigeninitiativen sind als konkrete Maßnahmen benannt, mit deren Hilfe es die Herausforderung einer „nachhaltige Unternehmensentwicklung“ zu bewältigen gilt.²

Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von Unternehmen gibt es nicht erst seit der Verabschiedung der [Agenda 21](#) auf der Rio-Konferenz. Seit es Unternehmen gibt, gibt es auch Unternehmer und Mitarbeiter, die sich ihrer Region, benachteiligten Mitgliedern der Gesellschaft oder der Natur besonders verbunden fühlen. Sie sehen es als ihre moralische Pflicht an, zu ihrem Wohlergehen beizutragen. Neu seit der Verabschiedung der Agenda 21 ist hingegen die wachsende Bedeutung derartigen

¹ Vgl. Agenda 21, Kapitel 30 „Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft“, u.a. in Lexikon Nachhaltigkeit: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/geschichte_10/Weltgipfel_Rio_48/agenda_21_dokumente_985.htm

² ebenda

unternehmerischen Engagements, das verstärkt auch politisch eingefordert wird (z.B. [Aktionsplan CSR der Bundesregierung](#) (2010), [EU-Grünbuch zu CSR](#) (2001), [neue CSR-Strategie der EU \(2011-2014\)](#)). Hinzu kommt, dass besonders Unternehmen mit einem größeren Bekanntheitsgrad (tendenziell große Unternehmen) vor allem seit Einführung des Internets der Öffentlichkeit viel direkter und somit einem zunehmenden gesellschaftlichen Druck ausgesetzt sind. Diese Unternehmen sehen sich steigenden Erwartungen und kritischen Betrachtungen der verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber. Zugleich verfügen eben diese Anspruchsgruppen heute über empfindlichere Sanktionspotenziale, zum Beispiel in Form von Konsumboykotten.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) ist Ausgangspunkt und Kernkonzept für die vorliegende Kurzexpertise. Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über gesetzliche Forderungen hinausgeht. Die Freiwilligkeit wird dabei häufig als Voraussetzung für kreative und innovative Ansätze angesehen. CSR steht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, beginnend bei der eigentlichen Geschäftstätigkeit über die verstärkte Berücksichtigung ökologisch relevanter Aspekte bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen.

Um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen einerseits stärker zu unterstützen, und zugleich aber mehr Unternehmen als bisher zu ermutigen, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu erkennen und zu nutzen, hat die Bundesregierung im breiten Dialog mit Akteuren eine „Nationale CSR-Strategie“ erarbeitet, die im Oktober 2010 als „Aktionsplan CSR“ vom Bundeskabinett verabschiedet wurde.

Mit dem „Aktionsplan CSR“ verfolgt die Bundesregierung folgende Zielstellungen:

1. CSR in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung besser zu verankern,
2. verstärkt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) für CSR zu gewinnen,
3. die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von CSR zu erhöhen,
4. politische Rahmenbedingungen für CSR zu optimieren und
5. einen Beitrag zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung zu leisten.³

Die CSR-Strategie der Bundesregierung wird für Unternehmen gleichermaßen Bezugsrahmen als auch Herausforderung sein, da ihr gesellschaftliches Engagement zukünftig stärker gefördert aber auch gefordert wird.

³ Vgl. Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung (Oktober 2010), S. 6. http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15040/property=data/2010_10_06_aktionsplan_csr.pdf

Auch die neue CSR-Strategie der EU (2011-2014) weist auf die vielfältigen Handlungsfelder für Unternehmen hin, die sich in der vorliegenden Expertise wiederfinden. Außerdem werden die Unternehmen ermutigt, ein langfristiges CSR-Konzept einzuführen.

Das Ziel der Kurzexpertise ist es, einen Überblick über die wesentlichen Handlungsfelder von Unternehmen in ihrem Nachhaltigkeitsengagement vor Ort zu geben und zugleich auf besonders innovative und zukunftssträchtige Aktivitäten beispielhaft hinzuweisen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf soziale Innovationen in einem lokalen Kontext gelegt. Dabei handelt es sich zum einen um vor Ort entwickelte und umgesetzte Innovationen, die einen gesellschaftlichen Nutzen hervorbringen und zum anderen um solche, die neue Formen des Miteinanders in der Gesellschaft mit sich bringen, beispielsweise in der Kommunikation und Kooperation der gesellschaftlich engagierten Akteure in der Region. Die Studie richtet sich gleichermaßen an Forschende und Praktiker im Bereich des Nachhaltigkeitsengagements von Unternehmen vor Ort.

Die Expertise ist wie folgt aufgebaut: Nach der Einleitung werden vier relevante Handlungsfelder für das Nachhaltigkeitsengagement der Wirtschaft vor Ort beschrieben, wobei ihre entwicklungsgeschichtliche Einordnung, der gesellschaftliche Nutzen, sozial-innovative Ansätze im lokalen Kontext, aber auch ein kritischer Blick besonders berücksichtigt werden. Folgende Handlungsfelder werden vorgestellt:

- (1) das gesellschaftliche (bzw. bürgerschaftliche) Engagement von Unternehmen (Corporate Citizenship),
- (2) die Kommunikation der Unternehmen mit ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Form von Stakeholderdialogen und Nachhaltigkeitsberichten,
- (3) das Engagement der Unternehmen für ihre Mitarbeiter und
- (4) Nachhaltigkeitsmanagement mit Blick auf das jeweilige Kerngeschäft der Unternehmen.

Außerdem werden besonders innovative, zukunftsweisende und nachahmenswerte Fallbeispiele für die Handlungsfelder präsentiert. Danach wird gesondert auf die besondere Rolle von Netzwerken, Organisationen und Initiativen eingegangen, die das Nachhaltigkeitsengagement der Wirtschaft ganz wesentlich mitgestalten, wobei auf zahlreiche Beispiele verwiesen wird. Die Studie endet mit einem Fazit und Ausblick zu den wesentlichen Trends beim Nachhaltigkeitsengagement der Wirtschaft vor Ort. Im Anhang wird außerdem eine Auswahl relevanter Informationsquellen zu den einzelnen Handlungsfeldern aufgelistet, die als Ausgangspunkt für vertiefende Recherche dienen können.

1 Gesellschaftliches (bzw. bürgerschaftliches) Engagement von Unternehmen vor Ort (Corporate Citizenship)

Hintergrund und Formen gesellschaftlichen (bzw. bürgerschaftlichen) Engagements von Unternehmen

Gesellschaftliches (bzw. bürgerschaftliches) Engagement von Unternehmen („Corporate Citizenship“) umfasst diejenigen Aktivitäten, welche die Unternehmen zusätzlich zu ihrer eigentlichen Geschäftstätigkeit (Herstellung von Produkten, Erbringen von Dienstleistungen) im Gemeinwesen durchführen. Damit treten Unternehmen (d.h. Unternehmer oder Mitarbeiter/innen) als gesellschaftlich engagierte Bürger auf. Dies kann an ihrem Ansiedlungsort, in ihrer Region und auch darüber hinaus geschehen.

Grundsätzlich zielt bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen auf die Adressierung gesellschaftlich relevanter Herausforderungen. Typische Bereiche umfassen Bildung und Kultur, Kinder- und Jugendarbeit, Gesundheit, Sport, Umwelt, Unterstützung und Integration von gesellschaftlich benachteiligten Personengruppen und Entwicklungszusammenarbeit. Dabei stehen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vor allem die Themen Bildung, Gemeinwesen, Kinder und Familienfreundlichkeit sowie Unterstützung sozial Benachteiligter im Vordergrund.⁴ Das Engagement kann beispielsweise in einer punktuellen finanziellen Unterstützung von Projekten bestehen (Spenden, Sponsoring). Idealerweise geht es aber darüber hinaus, indem die Unternehmen selbst aktiv in Projekten mitwirken und dabei ihre Erfahrungen, ihr Wissen, ihre Infrastruktur und andere Ressourcen einbringen. So können mittel- und langfristige Beziehungen zu anderen Akteuren in der Region aufgebaut und Lerneffekte in den Unternehmen ausgelöst werden.

Eine Form des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen ist die Gründung oder Unterstützung von Stiftungen, die dann entweder selbst Projekte durchführen oder ausgewählte Initiativen unterstützen. Als eigenständige juristische Person mit einem festgelegten Zweck der Mittelverwendung, handeln Stiftungen als unabhängige Akteure. Generell stellt die Gründung oder finanzielle Unterstützung einer Stiftung für Unternehmen, die über die entsprechenden Ressourcen verfügen, eine einfach umzusetzende Form des gesellschaftlichen Engagements dar. Diese eher passive Form des Engagements wirkt aber nur begrenzt auf die stiftenden Unternehmen zurück, da beispielsweise kaum Lerneffekte im Unternehmen ausgelöst werden.

Auch können Unternehmen sich engagieren, indem sie Aufträge an soziale Organisationen vergeben, die z.B. Menschen mit Behinderungen oder sozial benachteiligte Menschen beschäftigen und betreuen („Social Commissioning“). Schließlich gibt es auch die Möglichkeit für Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu

⁴ Lüth, A.; Welzel, C. (2007): Vom engagierten Unternehmer zum Verantwortungspartner. Umweltwirtschaftsforum (2007)15: 148-154.

gemeinnützigem, ehrenamtlichem Engagement zu motivieren und ihnen dieses zu erleichtern, indem sie beispielsweise von der Arbeit freigestellt werden („Corporate Volunteering“). Form und Umfang bürgerschaftlichen Engagements hängen dabei wesentlich von den verfügbaren Ressourcen und somit von der Unternehmensgröße ab. Nachfolgende Darstellung veranschaulicht die verschiedenen Ausprägungen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen.

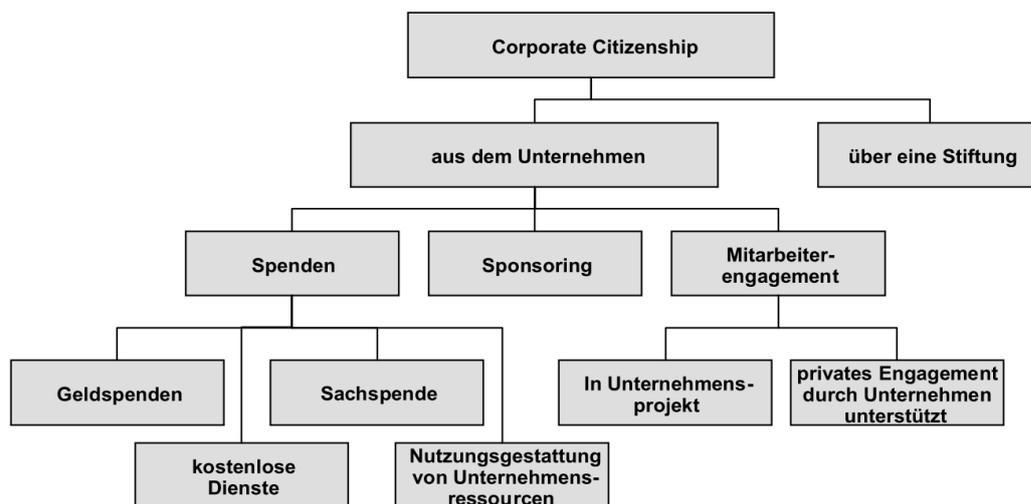


Abbildung 1: Corporate-Citizenship-Instrumente. Quelle: Habisch u.a. 2008, S.12⁵

Der Begriff Corporate Citizenship entstammt dem angelsächsischen Sprachraum. Die Idee bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen indes ist auch in Deutschland nicht neu. Bereits im späten 19. Jahrhundert gab es Unternehmen, die sich der Gesellschaft gegenüber moralisch verpflichtet sahen. Sie förderten gesellschaftliche Anliegen wie Wissenschaft, Infrastrukturausbau oder die Adressierung sozialer Missstände und betrachteten dies als Gegenleistung für ihren wirtschaftlichen Erfolg⁶. Moralisch motiviertes gesellschaftliches Engagement ist heute eher in eigentümergeführten Unternehmen (mehrheitlich KMU) anzutreffen, als in Unternehmen, deren Anteile auf eine Vielzahl an Eigentümern verteilt ist (beispielsweise Aktiengesellschaften), die zudem häufig keinen persönlichen Bezug zu dem Unternehmensstandort haben. Auch das lokale Umfeld steht, aufgrund der persönlichen Identifikation des Unternehmers mit der Region, vornehmlich bei eigentümergeführter Unternehmen im Fokus des Engagements. Lokales Engagement ist zudem darin motiviert, den eigenen Unternehmensstandort bewusst gestalten zu können (z.B. durch die Förderung von Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, der Infrastruktur, der

⁵ Habisch, A.; Wildner, M. u.Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie. in: Habisch, André; Schmidpeter, René & Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springer. 3-43.

⁶ Habisch u.a. (2008)

medizinischen Versorgung oder von Kultur- und Freizeitangeboten), um einen positiven Effekt auf die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte und somit auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erzielen. Darüber hinaus spielen auch Werbeeffekte eine Rolle als Treiber regionalen bürgerschaftlichen Engagements.⁷

Auch wenn Corporate Citizenship eine zusätzliche Aktivität der Unternehmen darstellt, kann es doch gelingen, dass Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement mit ihren betrieblichen Produkten oder Dienstleistungen verknüpfen. Denkbar ist hier beispielsweise die Bereitstellung von Sachspenden (Produkten), Dienstleistungen oder Know-how der Unternehmen oder auch die Bündelung von Kompetenzen in Partnerschaften. Umgekehrt kann das Unternehmen durch das aktive Engagement beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Sozialkompetenz der Mitarbeiter steigern.

Grundsätzlich gilt, dass Unternehmen ihr Engagement glaubwürdig gestalten und kommunizieren sollten. Andernfalls können sie schnell mit dem Vorwurf konfrontiert werden, Corporate Citizenship sei ein reines PR-Instrument. Eine große deutsche Bank beispielsweise führt auf ihrer Homepage eine ganze Reihe an Projekten bürgerschaftlichen Engagements auf, u.a. in den Bereichen Corporate Volunteering, Mikrokreditvergabe, Kunst, Musik und Bildung. Dem gegenüber steht jedoch der Vorwurf diverser NGOs, in verschiedene, ethisch zweifelhafte Geschäfte verwickelt zu sein, die zum Beispiel Kriege, Umweltzerstörungen und Menschenrechtsverletzungen begünstigen. Die Glaubwürdigkeit im Besonderen hinsichtlich der gemeinnützigen Absichten bürgerschaftlichen Engagements dieser Bank kann hier in Frage gestellt werden. Ein Gegenbeispiel ist die GLS-Bank. Die Bank unterstützt und finanziert vor allem regionale, auf Nachhaltigkeit zielende Projekte. Diese müssen verschiedenen ethischen, sozialen und ökologischen Kriterien entsprechen. Der Kunde kann dabei wählen, in welchem Bereich das Geld investiert werden soll⁸. Diese Vorgehensweise ist außerdem ein Beispiel für die Verbindung von gesellschaftlichem Engagement eines Unternehmens mit den betrieblichen Leistungsprozessen.

Nachfolgend werden drei Formen bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen beschrieben, die ein besonderes Potential für soziale Innovationen in sich bergen.

Unternehmen fördern Mitarbeiterengagement (Corporate Volunteering)

Eine unternehmensseitig steigende Beliebtheit unter den Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements erfährt das als Corporate Volunteering bekannte Konzept, Mitarbeiterengagement zu unterstützen. Hierbei wird die Übernahme gemeinnütziger

⁷ Jenkins, H. (2006): "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", in: Journal of Business Ethics, Vol. 76, 241–256.

Eichholz, V. (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Detmold: Gewerbe- und Innovations-Zentrum Lippe-Detmold. http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf.02.11.2009

⁸ GLS Bank (2011): <http://www.gls.de>, Zugriff am 05.01.2011

Tätigkeiten durch die Mitarbeiter mit der betrieblichen Personalentwicklung verknüpft, vornehmlich in Bezug auf die fachliche, soziale und kommunikative Qualifikation. Für ein Unternehmen bieten sich dabei vielfältige Möglichkeiten des Mitarbeiterengagements. So lassen sich beispielsweise Mitarbeiter, vom Unternehmen weiterhin bezahlt, über einen bestimmten Zeitraum in eine gemeinnützige Organisation entsenden, um dort verschiedene Fach- oder Führungsaufgaben zu übernehmen. Ein anderes Beispiel ist die Übernahme einer bestimmten Aufgabe zur Lösung eines konkreten Problems im Rahmen eines spezifischen Projektes und in einer vorgegebenen Zeit. Auch die Freistellung von Mitarbeitern zur Übernahme gemeinnütziger Tätigkeiten oder die kostenlose Bereitstellung einer Dienstleistung aus dem Kompetenzbereich des Unternehmens, wie bei dem nachfolgenden Beispiel der Firma ContAire, sind Formen des Corporate Volunteering.

Unternehmensmitarbeiter unterrichten Schüler

Eine erfolgreiche, fortlaufende Initiative wird von dem Kölner Informatik-Dienstleistungsunternehmen ContAire durchgeführt. Seit dem Jahr 2000 fördert das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern die Medienkompetenz der Schüler der katholischen Marienschule in Bonn und der Gesamtschule Hardt in Mönchengladbach. Die Schulen wurden zwar entsprechend behördlicher Vorgaben mit der notwendigen Hardware ausgerüstet, um den Schülern den Umgang mit Computern zu vermitteln. Jedoch mangelte es den Lehrenden an einem konkreten pädagogischen Konzept zur Vermittlung von Computerkenntnissen. An dieser Stelle setzt das Engagement des Unternehmens an. Mitarbeiter von ContAire bieten ihre Kompetenz an und unterrichten einmal pro Woche die Schüler der betreffenden Schulen kostenlos im Umgang mit Computern. Durch das Know-how aus dem Tagesgeschäft des Unternehmens wird zugleich ein aktueller Stand der vermittelten Kenntnisse sichergestellt. Auch das Unternehmen kann daraus Vorteile ziehen, zum Beispiel im Imagegewinn und in Rahmen der Sozialkompetenzentwicklung der Mitarbeiter (contAire 2010; Lehnen 2005).

Weitere Informationen: <http://contaire.com/>

Das Mitarbeiterengagement des Braunschweiger Unternehmens BS|ENERGY wiederum drückt sich in der zusätzlichen finanziellen Unterstützung von den gemeinnützigen Organisationen aus, in denen die Mitarbeiter ehrenamtlich tätig sind. Bei dieser Form des Mitarbeiterengagements ist auch die Bereitstellung von Sachmitteln denkbar.

Unternehmen spendet für ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter

Das Braunschweiger Unternehmen BS|ENERGY nimmt sich der Förderung des ehrenamtlichen Engagements an, indem es seine Wertschätzung und Anerkennung der ehrenamtlichen Tätigkeiten seiner Mitarbeiter in einer finanziellen Unterstützung ausdrückt. Das Unternehmen lobt jährlich insgesamt 25.000 Euro im Rahmen des betrieblichen Freiwilligenprogramms „50 x 500“ als Spende an die Vereine und gemeinnützigen Organisationen aus, in denen sich die Mitarbeiter ehrenamtlich engagieren. Jeder Mitarbeiter, der mindestens 100 Stunden ehrenamtlich geleisteter Arbeit im Jahr nachweisen kann, erhält von dem Unternehmen 500 Euro für die Organisation, der die ehrenamtliche Tätigkeit zu Gute kam. Die Spende geht direkt an die entsprechende Organisation. Auf diese Weise schafft das Unternehmen zugleich einen Anreiz für die Mitarbeiter, sich ehrenamtlich zu engagieren.

Weitere Informationen: <http://www.bs-energy.de/>

Corporate Volunteering ist jedoch nicht auf die lokale Ebene begrenzt, sondern ist auch auf globaler Ebene zum Beispiel im Kontext der Entwicklungshilfe zu finden. Internationale Projekte sind jedoch vorwiegend Initiativen großer Unternehmen.⁹

Zweckbezogenes Marketing

Ein weiterer zu beobachtender Trend bürgerschaftlichen Engagements unter deutschen, im Besonderen größeren Unternehmen, sind Spenden für verschiedene gemeinnützige Zwecke auf lokaler aber auch globaler Ebene aus zweckbezogenen Marketingaktivitäten. Dieses Marketinginstrument ist in Ländern wie Australien, den USA und Großbritannien unter dem Begriff Cause Related Marketing fest etabliert. Unter zweckbezogenem Marketing ist die Bewerbung eines Produktes oder einer Dienstleistung zu verstehen, bei der ein bestimmter Umsatzanteil einer gemeinnützigen Organisation oder direkt einem gemeinwohltiftenden Zweck zukommt.

Bekannte Beispiele sind unter anderem bei Herstellern von Getränken und Lebensmitteln zu finden, die mit verschiedenen Umwelt- oder Sozialorganisationen kooperieren. Letztere erhalten einen bestimmten Anteil des Umsatzes zum Beispiel für den Schutz des Regenwalds, zur Förderung von Bildungsprojekten oder für die Unterstützung von SOS-Kinderdörfern. Eine gewisse Grundsensibilität bei den Verbrauchern vorausgesetzt, generiert diese Form des Engagements eine breite mediale Aufmerksamkeit.

⁹ Schalbach, J.; Schwerk, A.; Fischer, S. u. Taubken, N. (2008): Corporate Volunteering als Recruiting-Maßnahme für Spitzenkräfte in Deutschland. Eine Studie aus Sicht deutscher Großunternehmen. Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin & Scholz & Friends Reputation: Berlin
Pinter, A. (2007): Corporate Volunteering als Instrument zur strategischen Implementierung von Corporate Social Responsibility, in: Müller, M. u. Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: Oekom, 193-212

Entsprechend bergen diese Projekte viel Potential in Hinblick auf die Sensibilisierung von und Bewusstseinsbildung bei Verbrauchern für bestimmte gesellschaftliche Probleme und die Möglichkeiten diese zu adressieren. Besonders im Bereich von Produkten und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs kann hier eine große Breitenwirkung erzielt werden. Entsprechend hoch ist auch das Potenzial zur Generierung finanzieller Ressourcen zur Adressierung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dem gegenüber steht jedoch oft noch Verbesserungspotenzial in Hinblick auf die Bereitstellung konkreterer Informationen über die genaue Mittelverwendung.¹⁰ Auch gilt zu berücksichtigen, dass den Produkten zwar eine gewisse ethische Qualität zugeschrieben wird. Diese muss sich jedoch nicht zwangsläufig in den Wertschöpfungsschritten der Produkte widerspiegeln. Hier kann dem Verbraucher durchaus eine falsche Qualität vermittelt werden.

Netzwerke für bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen

Unternehmen engagieren sich in ganz unterschiedlicher Form in lokalen und regionalen Netzwerken, die teilweise sowohl Unternehmen als auch öffentliche Träger und gemeinnützige Institutionen einbinden. Dazu zählen zum Beispiel Netzwerke zwischen Unternehmen und/ oder Wirtschaftsverbänden, die den Erfahrungs- und fachlichen Informationsaustausch zum bürgerschaftlichen Engagement allgemein und zu spezifischen Problemen im Besonderen fördern, Leitlinien und Standards entwickeln oder erfolgreiche Fallbeispiele aufbereiten und verbreiten.

Wie die nachfolgenden Beispiele zeigen, sind auch Netzwerkaktivitäten zwischen Unternehmen, gemeinnützigen Mittlerorganisationen und Privatpersonen zu finden, die dem Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Projektentwicklung dienen. Ein Multiplikatoreffekt wird dabei besonders am Beispiel des Runden Tisches Jugend und Wirtschaft ersichtlich, der selbst ein Ergebnis eines Netzwerkes ist und nun selbst zahlreiche Projekte initiiert hat:

Runder Tisch Jugend und Wirtschaft

Die bundesweit einzigartige, innovative Initiative „Runder Tisch Jugend und Wirtschaft“ im Bundesland Brandenburg ist ein Praxisnetzwerk und eine Plattform engagierter Brandenburger Unternehmen, die mit exemplarischen Projekten in ihrem jeweiligen Umfeld Impulse für neue soziale Kooperationen von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen geben und damit Unternehmen und junge Menschen aktivieren, gemeinsam etwas für sich und ihre Region zu tun. Verfolgt wird so auch das Ziel, die Entwicklungsperspektive junger Menschen zu verbessern.

¹⁰ Dresewski, F. u. Koch, S. (2010). "Cause Related Marketing – Verkaufsförderung mit "Guten Taten". Zugriff 30. Dez. 2010

Der „Runde Tisch Jugend und Wirtschaft“, 2003 initiiert von der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ), bringt zweimal jährlich ca. dreißig, im Land Brandenburg ansässige Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe mit öffentlichen und gemeinnützigen Einrichtungen zusammen. Er dient dabei dem Erfahrungsaustausch einerseits und der Entwicklung und Umsetzung von Ideen bürgerschaftlichen Engagements andererseits. Daraus ergab sich bereits eine Vielzahl innovativer Projekte, Partnerschaften und weiterer Initiativen, beispielsweise:

- „WIR in Aktion“ – Lokaler Aktionstag für Unternehmensengagement mit 80 Unternehmen und 12 sozialen Einrichtungen, die wiederum 13 Projekte in Leben riefen (<http://www.wir-in-aktion.de>).
- „Engagement – Marktplätze“ in Brandenburg bringen in kurzen lokalen Veranstaltungen Unternehmen und gemeinnützige Einrichtungen zusammen, um Konzepte, Ideen und Aktivitäten zur Verbesserung des Gemeinwesens zu besprechen (<http://www.upj-brandenburg.de>).
- „Cool ans Ziel - Fahrsicherheitstraining für junge FahrerInnen in Brandenburg“ bieten besonders kostengünstige Fahrsicherheitstrainings speziell für junge Menschen (<http://www.coolansziel.de>).

Weitere Informationen: <http://www.upj-brandenburg.de>

Ein innovativen Ansatz, wie unternehmerisches Engagement auf Herausforderungen in der Region reagiert und sich mit lokalen Agenda-21-Prozessen verknüpfen lässt, zeigt das Beispiel der „Kreativwerkstatt Gelsenkirchen“:

Die Kreativwerkstatt Gelsenkirchen – Ein Netzwerk der Zukunft

Im Frühjahr 2007 wandte sich die Volksbank Ruhr Mitte an die Gelsenkirchener Stadtverwaltung, um die Initiative „Kreativwerkstatt Gelsenkirchen“ ins Leben zu rufen. Basierend auf einem Kooperationsvertrag zwischen der Stadt Gelsenkirchen und der Volksbank, der u.a. eine regelmäßige finanzielle Unterstützung durch die Volksbank vorsieht, wird das Projekt von der Stadt Gelsenkirchen und der aGenda 21 getragen.

Die obersten Ziele der Initiative sind, die Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen im Hinblick auf eine Bildung für Nachhaltigkeit zu fördern, ihre Kreativität zu entwickeln sowie ihre Gestaltungskompetenzen zu stärken. Dabei nehmen selbstbestimmtes Lernen und das Lernen in Gruppen eine zentrale Rolle ein. Das unternehmerische Engagement der Volksbank Ruhr Mitte findet auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Herausforderung statt, junge Menschen in der Region zu halten und ihnen neben guter Bildung auch berufliche Perspektiven zu vermitteln.

Zu diesem Zweck wurde ein mittlerweile mehr als 50 gemeinnützig tätige Partner umfassendes Netzwerk aufgebaut, das Kindern und Jugendlichen verschiedene Kurse und Projekte anbietet. Im Fokus der Förderung stehen dabei die Themen Naturbegegnung und -wissenschaften, Medientechnik und künstlerisches Gestalten ebenso wie träger- und stadtteilübergreifende Projekte, wie beispielsweise die Schülerfirma „Mehrwert“ oder die „Gelsenkirchener Färbergärten“. Derzeit werden insgesamt 140 Kurse von 50 verschiedenen Einrichtungen angeboten.

Weitere Informationen: <http://www.kreativwerk.org/>

Gerade in strukturschwachen Regionen kann das Engagement von Unternehmen eine große symbolische und auch praktische Wirkung entfalten, wie das Beispiel „Verbundnetz für Demokratie und Toleranz“ zeigt:

VNG - Verbundnetz Gas AG - Verbundnetz für Demokratie und Toleranz

Das »Verbundnetz für Demokratie und Toleranz« ist eine Initiative der Verbundnetz Gas AG - einem in Leipzig ansässigen, international agierenden Gasversorger - in Kooperation mit anderen Unternehmen, Kommunen und Stiftungen. Darüber hinaus sind zivilgesellschaftliche Initiativen, Vertreter aus Kunst und Kultur, Presse sowie engagierte Bürgerinnen und Bürger in die Aktivitäten der Initiative eingebunden.

Ziel des „Verbundnetzes“ ist die Sicherung der demokratischen Kultur als Basis einer friedlichen und toleranten Gesellschaft mit besonderem Fokus auf die kommunale Ebene. Die inhaltlichen Schwerpunkte werden dabei an den jeweiligen Bedürfnissen der Kommunen ausgerichtet. So werden beispielsweise in Mecklenburg Vorpommern verschiedene Angebote für Jugendliche geschaffen, bei denen ihnen die Grundwerte Demokratie und Toleranz vermittelt werden.

Weitere Informationen: www.verbundnetz-fuer-demokratie-und-toleranz.de

Für vor Ort aktive Unternehmen ist es nicht nur wichtig, sich in der Region zu vernetzen. Zusätzlich können auch der Austausch und die Ressourcenbündelung in überregionalen Netzwerken, die sich bestimmten gesellschaftlichen Problemlagen widmen, ganz entscheidend dazu beitragen, dass das unternehmerische Engagement im lokalen Kontext wirkungsvoller und erfolgreicher wird, wie das Beispiel „ArbeitgeberFachforum Integration e.V.“ zeigt.

„UnternehmensForum – ArbeitgeberFachforum Integration e. V.“

Im Jahre 2003 bildeten verschiedene Unternehmen bundesweit einen losen Verbund in Form eines Fachforums, das sich verschiedenen Fragen zur Integration behinderter Menschen in die Wirtschaft widmete. Dieses Forum, bestehend aus mehr als 10 Unternehmen sowie einem regionalen Berufsbildungs- und einem lokalen Berufsförderwerk, hat sich 2006 formal zu dem Verein „UnternehmensForum – ArbeitgeberFachforum Integration e.V.“ zusammengeschlossen. Ziel ist dabei die Schaffung neuer Arbeitsplätze für Schwerbehinderte Menschen und die Entwicklung barrierefreier Produkte und Dienstleistungen.

Die Aktivitäten des Forums beinhalten zum einen den regelmäßigen Erfahrungsaustausch von Best-Practice Beispielen zwischen den Unternehmen und die Durchführung von Schulungen und Beratungen zu verschiedenen Themen der Integration behinderter Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft. Zum anderen vertritt das Forum gegenüber der Politik, den Verbänden und der Wirtschaft die Interessen der Unternehmen in Bezug auf dieses Thema.

Weitere Informationen: www.unternehmensforum.org

Nicht zuletzt schließen sich Unternehmen alleine oder im Verbund mit Wirtschaftsverbänden und Privatpersonen auch zur Gründung von Stiftungen zusammen, die einen gemeinnützigen Zweck auf lokaler, regionaler oder auch globaler Ebene verfolgen. Das Beispiel der Bürgerstiftung Erfurt zeigt, wie dies erfolgreich geschehen kann und demonstriert darüber hinaus, dass regionale Netzwerke oft Ausgangspunkt für weitere Netzwerke, Projekte und Initiativen darstellen. Hier zeigt sich ein starker Multiplikatoreffekt.

Unternehmen als aktive Bürger – in der Bürgerstiftung

Im Rahmen der Diskussionen um die Umsetzung der lokalen Agenda 21 Erfurt entstand im November 2005 die Initiative der Bürgerstiftung Erfurt. Die Idee baut darauf, sowohl finanzielle Mittel als auch Zeit und Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger – aber auch der vor Ort ansässigen Unternehmen in die Stiftung einzubringen. Dabei bilden sich auch unter den Unternehmen eigene Arbeitskreise. Ein Resultat dieser Arbeitskreise ist beispielsweise ein jährlich stattfindender „Marktplatz“ im Sinne einer Engagement-Börse, auf dem Unternehmen und gemeinnützige Organisationen Partnerschaften eingehen. Leistungen, die hier unter beiden Seiten getauscht werden beinhalten Kontakte, Kompetenzen, Sachmittel oder Arbeitskraft, ohne, dass dabei Geld zwischen den Parteien fließt. Vereinbarungen, die auf diesen Märkten zustande kamen sind beispielsweise:

- Ein Verein bekommt Praktikumsplätze, eine Betriebsführung von einem Handwerksunternehmen zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wird eine Aktion „Wir bauen etwas gemeinsam“ ins Leben gerufen.
- Eine Werbeagentur erstellt für einen Verein eine Homepage. Als Gegenleistung übernimmt der Verein das Catering zum Tag der offenen Tür des Unternehmens.
- Ein Unternehmen stellt einem Verein Baumaterial zur Verfügung. Der Verein erstellt den Mitarbeitern des Unternehmens dafür Gesundheitsleistungen (Massagen und Rückenpräventionskurse).

Weitere Informationen: <http://www.buergerstiftung-erfurt.de/>

Wie eng das Ziel, zur Lösung gesellschaftlicher und regionaler Problemlagen beizutragen, mit dem eigentlichen Geschäftszweck eines Unternehmens verbunden werden kann, demonstriert das Beispiel des Hofgutes „Himmelreich“:

Arbeitsplätze für Menschen mit geistigem Handicap

Das im Schwarzwald ansässige, 500 Jahre alte Hofgut Himmelreich wurde - Hotel, Restaurant und Tagungsbereich vereinend - 2004 von der „Hofgut Himmelreich gGmbH“ zu dem Zweck übernommen, behinderte Menschen außerhalb von Behindertenwerkstätten in den allgemeinen Gastronomiebetrieb zu integrieren. Im Jahr 2005 wurde der Betrieb um ein Reisebüro und einen Kiosk, 2006 um eine integrative Berufsakademie mit anerkannter IHK-Ausbildung erweitert. Unter Berücksichtigung der speziellen Ansprüche behinderter Menschen verfolgt das sich finanziell selbst tragende Projekt Ziel, gesellschaftliches Miteinander, Respekt und Toleranz zu fördern. Gleichzeitig wird mit der Verwendung ökologisch und regional angebauter Produkte ein positiver Einfluss auf die ökologische Entwicklung der Region genommen.

Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen zum Beispiel in Form von Fachtagungen die Verbreitung und Weiterentwicklung dieser Idee ebenso wie den Austausch von Erfahrungen im Umgang mit und bewährten Vorgehensweisen zur Integration von behinderten Menschen.

Weitere Informationen: <http://www.hofgut-himmelreich.de/>

2 Unternehmenskommunikation mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)

Die Kommunikation der Wirtschaft (als Einzelunternehmen oder Verband) mit ihren gesellschaftlichen Anspruchsgruppen kann viele Formen annehmen und erfolgt zu einer Vielfalt von Themen. Beispiele umfassen neben klassischen unternehmerischen Aktivitäten wie der Erfassung der Kundenbedürfnisse und ihrer Einbindung in die Produktentwicklung auch die Teilnahme an regionalen Diskussionsforen oder die Internetseiten des Unternehmens. In diesem Kapitel werden mit Stakeholderdialogen und Nachhaltigkeitsberichten zwei Formen der Stakeholder-Kommunikation beschrieben, die auf eine besondere Art und Weise nachhaltige Lernprozesse bei den gesellschaftlichen Akteuren, aber auch den Unternehmen selbst, auslösen können und häufig den Ausgangspunkt für gemeinsame Aktivitäten der Unternehmen mit anderen Akteuren vor Ort darstellen.

Stakeholderdialoge

Jedes Unternehmen steht in Kontakt mit zahlreichen Anspruchs- und Interessengruppen wie Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, Mitarbeitern sowie staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen („Stakeholdern“). Die Idee einer systematischen Einbeziehung dieser Stakeholder und damit des Kommunikationsinstruments der Stakeholderdialoge hat in Deutschland seit den späten 1990er Jahren insbesondere für Großunternehmen an Bedeutung gewonnen. Stakeholderdialoge sind dabei hauptsächlich aus öffentlichem Druck heraus geführt worden. Auslöser waren oft akute Konflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit, hervorgerufen durch umwelt- und/ oder gesundheitsgefährdende Unternehmensaktivitäten, Unfälle oder ethisch fragwürdige Geschäftspraktiken^{11/ 12}. Hier sahen sich besonders große Unternehmen kritischer Branchen (beispielsweise der Chemie- und Pharmabranche) gezwungen, vornehmlich aus Reputationsgründen den Dialog mit Kritikern zu suchen. Einige dieser Unternehmen trugen auch zur Weiterentwicklung dieses Instruments bei.

2004 stand die Hälfte der 150 größten deutschen Unternehmen in regelmäßigen Kontakt mit ihren Stakeholdern. Ein Großteil von ihnen strebte an, künftig mehr Stakeholderdialoge zu führen. Allerdings beschränkte sich der Kontakt meist auf offene Dialogforen mit Verbänden zu branchenbezogenen Themen, während ein direkter und kontinuierlicher Austausch über soziale und ökologische Aspekte eher zweitrangig war¹³. Die Form der Stakeholderdialoge reicht dabei von unverbindlichen Dialogen zwischen Einzelpersonen über themenspezifische oder themenoffene Veranstaltungen oder

¹¹ Steinert, A.; Hasenmüller, P. u. Herzig, C. (2007): Sustainability Reporting & Communication. Leuphana Universität Lüneburg. Centre for Sustainability Management: Lüneburg

¹² Schaltegger, S. u. Petersen, H. (2008): Kooperatives Nachhaltigkeitsmanagement. Leuphana Universität Lüneburg. Centre for Sustainability Management: Lüneburg

¹³ PLEON KOHTES KLEWES GMBH (2004): GEHEIME MISSION, Bonn und Berlin

Veranstaltungsreihen bis hin zu stärker formalisierten Stakeholder Panels, die als externe Beratungsgremien fungieren.¹⁴

Grundsätzlich nutzen Unternehmen Stakeholderdialoge, um sich zu ganz unterschiedlichen Themen und Anlässen mit ihren Anspruchsgruppen auszutauschen, beispielsweise zur Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens, zur Konzeption des Nachhaltigkeitsberichts, zu Unternehmenszusammenschlüssen und -verlagerungen, zum Bau eines neuen Werkes, zu Skandalen oder auch zur Markteinführung neuer Produkte. Aus den Anlässen resultieren allgemein drei Hauptdialogtypen.¹⁵

- Der problem- und krisenorientierte Dialog ist in erster Linie durch die Minimierung von Imageschäden durch bestehende oder sich abzeichnende Konflikte motiviert. Obgleich diese Form des Dialogs eher rein reaktiver Natur ist, kann ein Lernprozess sowohl im Unternehmen als auch bei den Dialogpartnern angestoßen werden und den Ausgangspunkt für einen kontinuierlichen Dialog darstellen. Dennoch wird die reine Imageorientierung von den betroffenen Anspruchsgruppen in der Regel kritisiert.
- In dem projektorientierten Dialog steht die Kommunikation mit verschiedenen Anspruchsgruppen im Rahmen der Vorbereitung oder Umsetzung eines spezifischen, zeitlich begrenzten Vorhabens (aber mit durchaus langfristigen Folgen) im Vordergrund. Die Anspruchsgruppen werden in der Regel beratend oder anhörend in den Design- oder Umsetzungsprozess eines Projektes eingebunden. Ziel ist dabei vornehmlich, die Befindlichkeiten einzelner Anspruchsgruppen zu identifizieren und durch die gemeinsame Adressierung dieser die gesellschaftliche Legitimation für geplante Projekte einzuholen. Diese Form des Dialogs kann dazu beitragen, projektbezogene Vorurteile und Ängste abzubauen und Vertrauen zu schaffen. Der Dialog kann aber auch als reines Imageinstrument verstanden werden, wenn der Dialog letztlich keinen Einfluss auf Projektumsetzung hat. Projektbezogene Dialoge sind im Besonderen im Rahmen von Infrastrukturausbauprojekten zu finden, wie auch folgendes Beispiel veranschaulicht.

¹⁴ Steinert u.a. (2007)

¹⁵ Vgl. Leitschuh-Fecht, H. (2007): Jahrbuch Ökologie, München

Bürgerdialog zum Bau des Windenergieparks Wünsdorf

Das Unternehmen Energiequell GmbH plant zusammen mit der Ökotec Management GmbH den Bau des Windparks Wünsdorf im Süden Berlins. In den umliegenden Dörfern gibt es Befürworter aber auch Gegner dieses Vorhabens. Zwar kommen den Gemeinden sowohl Steuereinnahmen aus den Gewinnen der Anlagen zugute, der örtliche Arbeitsmarkt wird unterstützt und auch den Umweltnutzen durch den Beitrag zur Gewinnung regenerativer Energien erkennen die Bürger. Jedoch bedauern einige unter ihnen den Verlust des Waldes, fürchten Lärmbelastung, Konsequenzen für die in der Gegend lebenden Tiere und die optische Verunstaltung der Natur verbunden mit einem Rückgang des Tourismus und gründeten die Bürgerinitiative „Freier Wald“. Um Vorurteile abzubauen und sich die Befindlichkeiten und Sorgen der Anwohner anzuhören, traten das Planungsbüro und der Windparkbetreiber in den direkten Kontakt mit den Bürgern. Sie initiierten das „Forum“, das mehrmalige Treffen vorsieht, um die Anwohner zu informieren und mit ihnen zu diskutieren, ihnen die Vorteile nahe zu bringen und Ängste zu nehmen.*

Weitere Informationen:

<http://www.oekotec.de/>

<http://www.energiequelle-gmbh.de/>

* Pirich, C. (03.01.2011): Naturschützer kontra Klimaschützer. <http://www.taz.de/>.

- Der kontinuierliche strategieorientierte, proaktive Dialogprozess bietet perspektivisch große Potenziale für das unternehmerische Engagement in der Gesellschaft und versucht das Auftreten von nachhaltigkeitsbezogenen Konflikten von vornherein zu vermeiden. So kann ein kontinuierlicher Dialog helfen, frühzeitig potenzielle Konflikt- und Problemfelder zu identifizieren, Transparenz im Unternehmenshandeln zu schaffen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, sich gegenseitig für Nachhaltigkeitsfragen zu sensibilisieren, Imageprobleme zu vermeiden und darüber hinaus Trends und somit auch wirtschaftliche Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Von zentraler Bedeutung für einen beiderseitig erfolgreichen Dialogprozess sind Möglichkeiten der Mitgestaltung und ggf. auch Mitbestimmung in Bezug auf den Dialoggegenstand. Werden diese Möglichkeiten im Prozess seitens der Unternehmen rechtzeitig eingeräumt und kommuniziert, so lassen sich nicht nur Konflikte vermeiden, sondern auch regional tragfähige Lösungen finden. Bisher ist dieser Typ des Stakeholderdialogs jedoch vergleichsweise selten in der Praxis zu finden.¹⁶. Ein Beispiel für den kontinuierlichen Dialog stellt das Netzwerk „Forum Waschen“ dar.

¹⁶ Schaltegger und Petersen (2008).

Netzwerk „Forum Waschen“

Das „Forum Waschen“ ist eine Initiative von Akteuren, die sich für Nachhaltigkeit in den Bereichen Waschen und Reinigen engagieren. Dazu wurde eine Dialog-Plattform aus Fachleuten von Behörden, Bundesministerien, Forschungsinstitutionen, Gewerkschaft, Herstellern von Wasch- und Reinigungsmitteln und Haushaltsgeräten, Kirchen, Umweltorganisationen, Universitäten und Verbraucherverbänden gebildet. Ziel dieser Initiative ist es - im kritischen Dialog - Informationen und Aktionen zu erarbeiten, um beteiligte Gruppen wie Verbraucher, Presse, Wissenschaft, Hersteller und staatliche Stellen zu nachhaltigem Handeln im Bereich Waschen, Abwaschen und Reinigen zu aktivieren. Seit 2001 treffen sich die Akteure im Forum Waschen jährlich zu Workshops, um Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit zu erörtern. Mit Unterstützung einzelner Akteure erarbeiten speziell gebildete Projektteams und -gruppen anschließend entsprechende Informationen und organisieren einmal jährlich den „Bundesweiten Aktionstag Nachhaltiges (Ab-) Waschen“.

Weitere Informationen: <http://www.forum-waschen.de/>

Generell sollte das Ziel von Stakeholderdialogen in der Bildung von konstruktiven und möglichst längerfristigen, vertrauensvollen Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen liegen. So wird es den Stakeholdern ermöglicht, in einen intensiven Kontakt zu den Unternehmen zu treten, ihren Bedenken Ausdruck zu verleihen und im besten Fall gemeinsam mit den Unternehmen an Lösungswegen zu arbeiten. Im Idealfall erwachsen, sowohl für die Unternehmen als auch für die Anspruchsgruppen, aus den Stakeholderdialogen Netzwerke, die sich bei ihren unterschiedlichen betrieblichen und gesellschaftlichen Aktivitäten unterstützen.

Stakeholderdialoge stehen aber auch in der Kritik, wenn der Eindruck entsteht, dass Unternehmen sie primär als Marketingplattform oder Imagekampagne nutzen, da ihr Ansehen angeschlagen ist, ihr Handeln negative mediale Aufmerksamkeit erfährt oder sie eine Krise meistern müssen. Kritisch zu sehen ist auch die Nachbereitung von Stakeholderdialogen durch die Unternehmen, denn mit der Kommunikation allein ist es nicht getan. Wichtig ist auch, dass die Unternehmen Konsequenzen ziehen, umsetzen und transparent machen, indem sie sie an ihre Stakeholder kommunizieren.

Nachhaltigkeitsberichte

Nachhaltigkeitsberichte entstanden als Weiterentwicklung der in den 1990 Jahren von Unternehmen veröffentlichten Umweltberichte. Sie dienen dazu, die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens über ökologische, soziale und wirtschaftliche Leistungen des Unternehmens zu informieren. Dabei sollten sie sich sowohl auf das Unternehmen als Gesamtheit als auch auf seine Produkte oder Dienstleistungen beziehen.

Die Anzahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, steigt seit Jahren stetig an. Besonders bei Großunternehmen sind die Berichte mittlerweile ein etabliertes Kommunikationsmittel, aber auch der Anteil kleinerer Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, wächst.¹⁷ Verglichen mit der Anzahl der Unternehmen insgesamt ist es aber immer noch nur ein Bruchteil der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte erstellen.

Zwar sind die Berichte nicht speziell bzw. ausschließlich auf die Kommunikation mit den Stakeholdern vor Ort ausgerichtet, sie stellen aber auch für lokale Akteure häufig eine wichtige Informationsquelle über die Unternehmen dar. Darüber hinaus sind die Berichte auch eine zentrale Datenquelle für Nachhaltigkeitsratings von Unternehmen, da es kaum andere Quellen gibt (z.B. www.oekom-research.org). Insgesamt können Nachhaltigkeitsberichte bei den unterschiedlichen Stakeholdern Lernprozesse auslösen und den gesellschaftlichen Dialog zu nachhaltiger Entwicklung und unternehmerischer Verantwortung fördern. Sie können aber auch die Transformation der berichtenden Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen (durch den Prozess ihrer Erstellung und die unternehmensinterne Verwendung der Berichte).

Im Unterschied zu Ländern wie Dänemark und den Niederlanden, in denen Unternehmen seit Jahren gesetzlich verpflichtet sind, über ihre Nachhaltigkeitsauswirkungen zu berichten, gibt es in Deutschland mit dem Bilanzrechtsreformgesetz aus dem Jahr 2004 eine relativ „weiche“ Pflicht zur Berichterstattung. Sie besagt, dass Unternehmen in ihrem Lagebericht über „nicht-finanzielle Indikatoren“ (z.B. soziale und ökologische Aspekte) berichten müssen, sofern sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs relevant sind. Dagegen sind vielen Unternehmen in Deutschland (Kapitalgesellschaften, große Unternehmen) verpflichtet, Geschäftsberichte zu veröffentlichen, die die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen darstellen.

Nachhaltigkeitsberichte sind Instrumente der Selbstdarstellung und stehen auch in der Kritik, dem „Greenwashing“ von Unternehmen zu dienen, beispielsweise indem Unternehmen über einzelne ökologische Projekte ausführlich berichten, letztendlich so aber von ihren eigentlich relevanten Umweltwirkungen (z.B. aus der Produktion) ablenken und „grüner“ erscheinen als sie eigentlich sind. Aus diesem Grund ist die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsberichten umstritten.¹⁸ Vor dem Hintergrund dieser Problematik sowie der oben genannten Chancen, die Nachhaltigkeitsberichte in sich bergen, können folgende Entwicklungen mit einem gesellschaftlich nützlichen Innovationspotential ausgemacht werden:

Die Qualität der Nachhaltigkeitsberichte der einzelnen Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Häufig wird in den Berichten in erster Linie über die

¹⁷ IÖW und imug (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. http://www.nachhaltigkeitsberichte.net/img_neu/NachhBer.pdf

¹⁸ Beile, J. u.a. (2006): Nachhaltigkeitsberichte im Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten. http://www.boeckler.de/pdf/mbf_csr_beile_2006.pdf

nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensaktivitäten berichtet, während sie nur in begrenztem Maße auch Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen enthalten. Nicht selten fehlen auch Informationen darüber, wie die verwendeten Kennzahlen definiert werden. Dies erschwert eine Bewertung der in den Nachhaltigkeitsberichten präsentierten Informationen zu den unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen stark. Ein Lösungsansatz für diese Problematik liegt in der Entwicklung von Qualitätsstandards und Leitlinien für Nachhaltigkeitsberichte. Immer mehr Unternehmen nehmen beispielsweise bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten auf die Global Reporting Initiative (GRI) Bezug, die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt hat (<http://www.globalreporting.org>). GRI hat auch ein Handbuch zur Berichterstattung von kleinen und mittleren Unternehmen veröffentlicht. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass Unternehmen, die ein anspruchsvolles Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, mehr und bessere Informationen zu ihrer Umwelt- und Sozialperformance besitzen und somit auch befähigt werden, besser über diese Performance zu berichten.

Neben Standards (z.B. [AA 1000 Assurance Standard](#)) und Leitlinien (z.B. GRI), die dazu dienen, die Nachhaltigkeitsberichte einheitlicher und damit besser vergleichbar bzw. bewertbar zu machen, gibt es auch Rankings von unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichten, deren Ziel es ist, die qualitativ besten Berichte zu identifizieren und bekannt zu machen. So führt das IÖW gemeinsam mit future e.V. seit 1994 ein solches Ranking von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberichten durch (<http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de>). Im Ranking wird nicht nur beurteilt, ob in den Berichten zu bestimmten Inhalten Angaben gemacht werden, sondern auch generell die Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Außerdem gibt es gesonderte Rankings für Großunternehmen und kleinere Unternehmen.

Eine weitere Entwicklung ist die zunehmende Erstellung IT-basierter Nachhaltigkeitsberichte, die im Internet veröffentlicht werden. Ihr Potential für eine zunehmende Dialog-Orientierung der Berichte mit Blick auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen an die Unternehmen (Stakeholder) wird aber nur in Ansätzen wahrgenommen. Zwar gibt es in vielen Berichten Dialog-Angebote per E-Mail (z.B. Kontaktformulare), die persönliche Benennung von Ansprechpartnern mit Foto (als Voraussetzung für einen vertrauensvollen Dialog) ist aber weiterhin nur in einigen Berichten zu finden. Darüber hinaus werden öffentliche Dialogformen wie Chats oder Diskussionsforen nach wie vor kaum von den Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung genutzt.¹⁹

Erst in den Anfängen befindet sich eine Entwicklung weg von separaten Berichten zu sozialen und ökologischen Aspekten, die zusätzlich zu den Geschäftsberichten der Unternehmen erstellt werden, hin zu integrierten Geschäfts- und

¹⁹ Blanke, M. u.a. (2007): Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine Untersuchung der Unternehmen des DAX 30. INFU Diskussionsbeiträge 36/07, CSM-Diskussionspapier. http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/pdf/infu-reihe/36_07.pdf

Nachhaltigkeitsberichten. Die Anforderungen an eine solche integrierte Berichterstattung sind hoch, da eine Standardisierung und Vergleichbarkeit der Angaben zur Nachhaltigkeit und eine stärkere Tendenz hin zum Bericht „harter Fakten“ (wie sie auch für Geschäftsberichte typisch sind) erforderlich, bei vielen Unternehmen aber noch nicht gegeben ist. Anstelle von Berichten über den absoluten Ressourcenverbrauch und Emissionen, werden viele Nachhaltigkeitsberichte immer noch von „weichen Angaben“ dominiert, beispielsweise indem lediglich einzelne durchgeführte Projekte beschrieben werden.

Enercity – Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht

Seit 2004 veröffentlicht die sich mehrheitlich in kommunalem Eigentum befindende Stadtwerke Hannover AG mit der Marke „enercity-positive Energie“ den jährlichen Geschäftsbericht als integrierten Bestandteil des Nachhaltigkeitsberichts. Damit ist sie nicht nur Trendsetter in der Energiebranche, sondern auch darüber hinaus eines der wenigen Unternehmen in Deutschland, die einen solchen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Dieser Schritt zum integrierten Bericht ist auch Ausdruck der Unternehmensphilosophie, die sich in den folgenden Zielen ausdrückt: „Wir erfüllen die Wünsche unserer Kunden. Wir setzen im Wettbewerb auf Leistung. Wir geben Stadt und Region Impulse. Wir nehmen den Schutz der Umwelt ernst. Wir suchen aktiv den Dialog.“*

Das Konzept des Berichtes wurde gemeinschaftlich von Führungs- und Nachwuchskräften entwickelt, was sich als ein aufwändiges und diskussionsintensives Verfahren erwies.

Außerdem konnte das Unternehmen auf seine langjährige Erfahrung im Bereich der Umweltberichterstattung zurückgreifen.* Im Bericht werden im Sinne der Nachhaltigkeit alle drei Säulen bzw. Dimensionen der Nachhaltigkeit (natürliche Umwelt, Soziales, Ökonomie) gleichgewichtet behandelt und kommuniziert. Gegliedert ist der Bericht in einen redaktionellen Teil, der die Themen „Management“, „Markt“, „Mensch“, „Umwelt“ sowie „Pro & Kontra“ umfasst, sowie in einen Datenteil „Netze, Daten und Fakten“, in dem Lagebericht, Jahresabschluss und ausgewählte Kennzahlen veröffentlicht werden. Die Idee der Nachhaltigkeit findet sich in allen Themenbereichen wieder. Außerdem wird Raum geschaffen für die kritische Auseinandersetzung mit Themen, die für die zukünftige Entwicklung des Energiesektors von Bedeutung sind (z.B. Rekommunalisierung der Energieversorgung).

Weitere Informationen:

https://www.stadtwerke-hannover.de/include/Downloads/Publikationen/energcity_report_2009.pdf

*Quelle: Kallen, C. (2006): *Der Weg zum integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht bei energcity*. http://www.future-ev.de/uploads/media/Kallen_2006.pdf

3 Engagement für Mitarbeiter

Zu den wichtigsten Stakeholdern eines Unternehmens zählen die Mitarbeiter. Sie spielen eine Schlüsselrolle im betrieblichen Leistungsprozess eines jeden Unternehmens und tragen maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Auch aus gesamtgesellschaftlicher Sicht ist Arbeit von wesentlicher Bedeutung. Sie ist die Grundvoraussetzung für Selbstverwirklichung und gesellschaftliche Teilhabe. Zwar sind die Themen Beschäftigung und Qualität der Arbeit sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht keine neuen Felder. Jedoch bilden sie im Lichte der Nachhaltigkeitsdebatte einen weiteren Schwerpunkt unternehmerischer Verantwortung. Dabei ist eine ganze Reihe von Herausforderungen zu bewältigen.

Die Qualität der Arbeit wird neben Aspekten wie Arbeitsschutz und Arbeitsplatzgestaltung auch stark durch Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf beeinflusst. Ein innovativer Ansatz zur familienfreundlichen Unternehmensgestaltung und zur Gesundheitsförderung wird im nachfolgenden Beispiel dargestellt.

Bündnis für einen familienfreundlichen Chemiestandort Leuna und Programm zur Gesundheitsförderung

Neben flexiblen Arbeitszeitregelungen wie der „Vertrauensarbeitszeit“, bei der die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung im Vordergrund stehen, hat das Unternehmen InfraLeuna GmbH zusammen mit verschiedenen Partnern das Bündnis ›Familienfreundlicher Chemiestandort Leuna‹ ins Leben gerufen. Das Bündnis, bestehend u.a. aus Verwaltungen der umliegenden Gemeinden, Kindergärten und Tageseinrichtungen, Krankenhäusern, der Wohnungswirtschaft und der Betriebskrankenkasse, hat ein Servicebüro eingerichtet, das den Mitarbeitern als Anlaufstelle für die verschiedensten Fragen zum Thema Familie zur Verfügung steht. Hier gibt es sowohl Hilfe bei der Suche nach einem Kinderkrippenplatz oder einer kurzfristigen Kinderbetreuungsmöglichkeit als auch bei der Bewältigung der Bürokratie.

Das Servicebüro nimmt sich auch Fragen zu familiären Pflegefällen, zum Beispiel bei der Beantragung von Versicherungsleistungen an, hilft bei der Wohnungssuche für Familienangehörige und fungiert als Schnittstelle zwischen Mitarbeitern, behördlichen Einrichtungen und öffentlichen und privaten Dienstleistern. Diese Entlastung fördert zugleich die Konzentration auf das berufliche Aufgabengebiet.

Parallel dazu bietet das Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit der Krankenkasse für seine Mitarbeiter ein umfangreiches Gesundheitsprogramm an. Dieses beinhaltet eine ganze Reihe von Vorsorgemaßnahmen. Dazu gehören bspw. eine regelmäßige Vorsorgeuntersuchung, eine Gesundheitswoche, Informationsveranstaltungen zu Gesundheitsfragen, Sportangebote, Ernährungsberatung, Massagen am Arbeitsplatz und die Bereitstellung ausgewählter Arzneimittel.

Weitere Informationen: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis.eDid=6617.html>

<http://www.infraleuna.de/cms/index.php?servicebuero>

Auch kleine Unternehmen, beispielsweise Handwerksbetriebe, können einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit ihrer Mitarbeiter leisten und somit zugleich zur Reduzierung von gesundheitsbedingten Personalausfällen beitragen, wie das folgende Beispiel zeigt.

Rückenprogramm für Parkettleger

Besonders in handwerklichen Berufen wird oft körperlicher Einsatz erforderlich. Beim Verlegen von Fußbodenbelägen sind davon besonders Knie und Rücken betroffen. Zur Vermeidung gesundheitlicher Schäden der Mitarbeiter und somit auch zur Vermeidung von Personalausfällen initiierte die Firma „fussboden brandenburg“ in Zusammenarbeit mit der Innungskrankenkasse ein Programm für ihre Mitarbeiter, das diesen im wörtlichen Sinne den Rücken stärkt. Das Programm beinhaltet sowohl Schulungen zum Umgang mit schweren Lasten, ein Anreizsystem zur bewussteren Nutzung vorhandener, entlastender Handwerkszeuge und Arbeitserleichterungen, regelmäßige Trainingsprogramme zur Stärkung der Bauch- und Rückenmuskulatur sowie die Umgestaltung des Arbeitsplatzes und die Reorganisation der Arbeitsabläufe.

Weitere Informationen: <http://gutepraxis.inqa.de>.

<http://www.fussboden-brandenburg.de/>

4 Nachhaltigkeitsmanagement

Die zunehmende Komplexität, Umfang und Bedeutung von Umweltthemen, Produktverantwortung sowie sozialen Fragestellungen im Unternehmensumfeld haben dazu geführt, dass nach Wegen gesucht wurde, diese Bereiche für Unternehmen in ihrer Komplexität besser organisierbar bzw. lenkbar zu machen. Um diesen gesellschaftlichen Herausforderungen auf eine innovative Weise zu begegnen, hat sich insbesondere seit den 1990er Jahren das Konzept des Nachhaltigkeitsmanagements herausgebildet. Nachhaltigkeitsmanagement bezieht sich zum einen auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, indem ökologische, soziale und ökonomische Ziele des Unternehmens integrativ erreicht werden sollen. Zum anderen soll zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft, Gesellschaft und natürlicher Umwelt beigetragen werden. Dabei wird von den Unternehmen erwartet, dass sie nicht nur ihre Produktion, sondern auch ihre Produkte nachhaltig ausrichten.²⁰

In dieser Studie wird daher wie folgt zwischen prozessbezogenem und produktbezogenem Nachhaltigkeitsmanagement unterschieden: Prozessbezogenes Nachhaltigkeitsmanagement bezieht sich auf die Gestaltung von ressourcen- und energiesparenden Prozessen, also auf die Produktions- bzw. Arbeitsweise von Unternehmen. Da unternehmerisches Handeln im Kern aber auf die Herstellung von Produkten bzw. das Anbieten von Dienstleistungen ausgerichtet ist, müssen diese unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Entwicklung ebenso explizit adressiert werden. Nachhaltigkeitsmanagement wird daher nicht nur auf der Prozessebene betrachtet und verstanden, sondern auch auf der Ebene der Gestaltung nachhaltiger Produkte- und Dienstleistungen (produktbezogenes Nachhaltigkeitsmanagement).

Außerdem können auch die bereits dargestellten unternehmerischen Handlungsbereiche „gesellschaftliches Engagement“, „Kommunikation“ und „Mitarbeiter“ dem Nachhaltigkeitsmanagement zugeordnet werden. In der vorliegenden Expertise werden sie aufgrund ihrer besonderen Relevanz für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort aber gesondert dargestellt.

Nachhaltigkeitsmanagement auf Prozessebene

Die Prozesse der Produktherstellung und Dienstleistungserbringung sowie hierfür geschaffene innerbetriebliche Strukturen sind ein unternehmerischer Handlungsbereich, der hinsichtlich der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ein großes Wirkungspotential aufweist. Er beinhaltet die Gestaltung nachhaltiger Prozesse und Strukturen sowohl am Unternehmensstandort als auch entlang der Wertschöpfungskette, d.h. einschließlich der eingekauften Vorprodukte und genutzten Dienstleistungen.

²⁰ BMU u.a. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability.

Prozessbezogenes Nachhaltigkeitsmanagement hat zum Ziel, die unternehmerischen Prozesse und Strukturen so zu optimieren, dass sie nicht nur ökonomisch sinnvoll sind, sondern auch die natürliche Umwelt möglichst wenig belasten (z.B. aufgrund von niedrigem Ressourcenverbrauch, Emissionen, Abfällen) und sozial verträglich sind (z.B. faire Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette). Um Nachhaltigkeitsmanagement praktisch umzusetzen, nutzen Unternehmen eine Reihe von Managementinstrumenten, wie bspw. Balanced Scorecards oder standardisierte Managementsysteme, wie Umweltaudits, die einer offiziellen Zertifizierung unterliegen.

Heute gibt es in den Bereichen Qualität, Umwelt, Energie, Innovation, Arbeitsschutz, Sicherheit und Risiko, sowie Entsorgung und Hygiene, standardisierte Managementsysteme. Auf internationaler Ebene sind es einschlägige ISO-Normreihen, wie beispielsweise das Qualitätsmanagement nach ISO EN DIN 9001 oder das Umweltmanagement nach ISO EN DIN 14001. Auf europäischer Ebene haben sich vor dem Hintergrund einer strikteren Umweltpolitik parallel zu den internationalen Systemen eigene Modelle entwickelt und durchgesetzt. Zu nennen sind insbesondere EFQM sowie EMAS I und II (Eco Management and Audit Scheme). Bei EMAS II besteht z.B. im Vergleich zu ISO 14001 die Pflicht zur Veröffentlichung einer verbindlichen Umwelterklärung. Viele dieser Instrumente eignen sich besonders für große Unternehmen, die über erforderliche Organisationsstrukturen und betriebliche Ressourcen verfügen (zeitlich, personell, finanziell).

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist es trotz positiver Effekte oft mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden, derartige Managementsysteme einzuführen. Insgesamt praktizieren kleine Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement daher eher in einer weniger standardisierten und formellen Weise. Vor diesem Hintergrund haben sich kommunal und regional ausgerichtete Qualifizierungs-, Beratungs- und Vernetzungsprojekte als besser praktikabel herauskristallisiert. Ein gelungener Brückenschlag zwischen einem standardisierten „kleinen“ Umweltmanagementsystem sowie Erfahrungsaustausch und regionaler Netzwerkbildung ist das „Ökologische Projekt für Integrierte Umwelttechnik“, bekannt als ÖKOPROFIT©. ÖKOPROFIT© stellt eine Alternative zu relativ aufwändigen Zertifizierungen wie EMAS dar. Als „kleines Umweltmanagementsystem“ hilft es aber gleichermaßen Unternehmensbereiche mit einem großen Verbesserungspotential hinsichtlich der Wirkungen der Produktion auf die natürliche Umwelt, aber auch des betrieblichen Arbeitsschutzes, zu identifizieren und zu optimieren. [ÖKOPROFIT©](#) ist mittlerweile in zahlreichen Städten Deutschlands etabliert. In einigen Kommunen erfährt das Projekt auch direkte Einbindung in den Agenda-21-Prozess und wird gleichermaßen von Kommune und IHK unterstützt (z.B. Hannover und Erfurt).

Neben den Kosteneinsparungen und positiven Umweltwirkungen, verfügen viele der kleineren Organisationen durch die Teilnahme an ÖKOPROFIT© im Anschluss über die Systematik und das Know-How, um sich entsprechend (nach Öko-Audit-Verordnung beziehungsweise ISO 14001) zertifizieren lassen zu können.

ÖKOPROFIT© (Ökologisches Projekt Für Integrierte Umwelt-Technik)

Das Projekt wurde 1991 von der Stadt Graz, im Rahmen nachhaltiger Wirtschaftsförderung entwickelt und erhielt eine enorm positive Resonanz. In Deutschland griff als erstes die Landeshauptstadt München die Idee auf und gründete 1998 die erste Arbeitsgemeinschaft. Im Kern ist ÖKOPROFIT© ein Kooperationsprojekt zwischen Kommunen und der örtlichen Wirtschaft mit der Zielsetzung, die Betriebskosten zu senken unter gleichzeitiger Identifizierung von Umweltentlastungspotenzialen. Neben produzierenden Unternehmen und Dienstleistern sind weitere Zielgruppen Sozialeinrichtungen und Handwerksbetriebe.

Das Projekt besteht aus 3 Phasen: In Phase 1 werden mit der Gruppe der in einem Durchgang beteiligten Unternehmen ca. 10 Workshops durchgeführt, innerhalb derer die das Vorhaben koordinierende Beratungseinrichtung sowie weitere Fachreferenten die Teilnehmer zu allen umweltrelevanten Themen informieren und sie anleiten, entsprechende Prozess-Erhebungsschritte in ihren Unternehmen durchzuführen.

In Phase zwei erfolgt die individuelle Beratung der Unternehmen vor Ort. Ist das Umweltmanagement eingeführt, erfolgt eine unabhängige Prüfung sowie die Verleihung des ÖKOPROFIT©-Labels an die jeweiligen Unternehmen im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltung. Die Auszeichnung wird durch Vertreter der Kommune und örtlichen Kooperationspartnern (Wirtschaftskammern, Verbänden usw.) verliehen.

Nach Beendigung des Programms haben Unternehmen in einer dritten Phase die Möglichkeit, in ein lokales Netzwerk einzutreten. Viele Unternehmen beteiligen sich zudem am ÖKOPROFIT©-Club, wo sie in regelmäßig stattfindenden Workshops über neue Entwicklungen im Umweltrecht sowie über relevante organisatorische und technische Neuheiten informiert werden. Durch Agenda-21-Initiativen unterstützt, können aus dem Netzwerk auch weitere lokale unternehmerische Nachhaltigkeitsinitiativen erwachsen (z.B. Projekt „MarktPlatz“ in Erfurt, eine Engagement-Börse für gemeinnützige Einrichtungen und Unternehmen).

Beispielsweise haben sich allein in Nordrhein-Westfalen bis Dezember 2010 rund 1100 Unternehmen an ÖKOPROFIT© beteiligt und setzen dabei über 8.700 Umweltschutzmaßnahmen um.

Weitere Informationen:

<http://www.oekoprofit-nrw.de/>

<http://www.erfurt.de/ef/de/engagiert/agenda21/arbeitsgrp/18231.shtml>

<http://www.wirtschaft-muenchen.de/publikationen/pdfs/oekoprofit10.pdf>

Ein weiteres innovatives Beispiel ist das nachfolgende regionale Firmennetzwerk „EnergieEffizienz -Tisch Hohenlohe“. In ihm wird eindrucksvoll demonstriert, wie ein Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen mit einer ganz konkreten Zielstellung, der Emissionsreduktion, verknüpft werden kann.

Regionales Netzwerk „EnergieEffizienz-Tisch Hohenlohe“

Die Idee der Energieeffizienz-Netzwerke stammt aus der Schweiz. Das Konzept war so erfolgreich, dass es 2002 in Deutschland vom "Modell Hohenlohe" aufgegriffen und als Demonstrationsprojekt "[EnergieEffizienz-Tisch Hohenlohe](http://www.modell-hohenlohe.de/)" gestartet wurde. Kerngedanke des Projektes ist es, 10 bis 15 Unternehmen einer Region an einen sogenannten „Energieeffizienztisch“ zu bekommen. Die Unternehmen sollen sich gegenseitig bei der Planung und Durchführung von Energieeffizienzmaßnahmen unterstützen, den Aufwand für Informationen teilen, Erfahrungen austauschen und ein gemeinsames Energiesparziel definieren. Der Erfolg des [Demonstrationsprojektes](#) von 2002 bis 2007 war eine Energieeinsparung von 20,1 Prozent im Netzwerk.

Laut ISI-Experte Dr. Harald Bradke könnten in den nächsten Jahren ca. 400 bis 600 derartige Netzwerke in Deutschland entstehen und gemeinsam ihre CO₂-Emissionen trotz Produktionsausweitung um etwa 10 Mio. t senken.*

Weitere Informationen:

<http://www.modell-hohenlohe.de/>

<http://www.industrie-energieeffizienz.de/energieeffizienz-netzwerke/ueberblick/netzwerk-hohenlohe.html>

Quelle: Presseinformationen des Fraunhofer ISI (01/2009)

Wie kleine Unternehmen in Ihren Bemühungen um Energieeinsparung und Ressourceneffizienz durch eine örtliche Bildungseinrichtung im Hochschulbereich unterstützt werden können, zeigt das Beispiel „Nachhaltigkeit in Berliner Betrieben“:

Studierende beraten Unternehmen: Nachhaltigkeit in Berliner Betrieben

Das an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin angesiedelte Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben (NBB)“ versteht sich als Schnittstelle zwischen Studierenden und Berliner Unternehmen um einen nachhaltigkeitsorientierten energie- und ressourcenschonenden Management- und Technologietransfer aktiv zu fördern.

Im Rahmen dieses durch die Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie sowie den Europäischen Sozialfonds geförderten Projektes können die HWR-Studierenden von Nachhaltigkeitsstudiengängen ihr bereits erworbenes Wissen in Form einer mehrmonatigen Projektarbeit direkt in den Betrieben anwenden. Die Studierenden unterstützen dabei die Unternehmen bei der Vorbereitung und Einführung von komplexen Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsystemen oder auch in Teilbereichen zu Fragen der Energie- und Ressourceneinsparung und der Anwendung Erneuerbarer Energien.

Ein NBB-Team aus Studierenden und Lehrkräften fungiert als Kontakt- und Vermittlungsstelle zwischen Betrieben und interessierten Studierenden und ist für den reibungslosen Ablauf der Projekte und für die Betreuung beider Seiten zuständig. Neben dem NBB-Team steht noch ein Pool an Nachhaltigkeitsexperten und Hochschullehrern zur Verfügung, die in den jeweiligen Projekten bei der Entwicklung von Lösungsansätzen behilflich sein können.

Somit entsteht ein starker Mehrwert - für Unternehmen, die einen gewinnbringenden Nutzen davon tragen als auch für die Studierenden, die durch das praxisorientierte Arbeiten wichtige Kompetenzen und Berufserfahrung sammeln. Die daraus entstandene Weiterqualifizierung der Mitarbeiter wird abschließend mit geeigneten Methoden gemessen. Nach Projektabschluss besteht die Möglichkeit eines Wissenstransfers durch das Berliner Unternehmensnetzwerk. Hier werden die Ergebnisse eingestellt und diskutiert.

Weitere Informationen:

<http://www.nbb-berlin.info/>

Nachhaltigkeitsmanagement auf Prozessebene ist jedoch nicht nur eine ethisch motivierte Art und Weise des Managements, die Unternehmen von sich aus durchführen. In Form von Zertifikaten, die die erfolgreiche Einführung eines Umwelt und/ oder Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen belegen, fordern die Abnehmer von (Vor)-produkten und (Vor)-leisten auch zunehmend eine derartige Zertifizierung von ihren Zulieferern ein. Anhand von EMAS, ISO14001 oder Ökoprotit-Zertifizierungen können Unternehmen ihre Zulieferbetriebe auch besser hinsichtlich ihrer Umweltauswirkungen beurteilen. Damit erfüllen die Zertifikate für die Zulieferunternehmen gleichzeitig auch eine Werbe- und Marketingfunktion, indem sie ein besonderes Qualitätsmerkmal des jeweiligen Unternehmens darstellen.

Schwierigkeiten bereitet die zunehmende Zahl an Standards und Zertifikaten, zwischen denen sich die Unternehmen mittlerweile entscheiden können bzw. müssen. Daher gibt es

unter dem Schlagwort „integriertes Managementsystem“ den Ruf nach Vereinfachung und Zusammenfassung von Standards und Zertifikaten.

Im Jahr 2010 sind in Deutschland immer noch relativ wenig Unternehmen nach umweltrelevanten Managementsystemen zertifiziert²¹. Einer der Gründe hierfür ist darin zu sehen, dass die direkten Anspruchsgruppen (Abnehmer) diesen Aspekt als weniger relevant ansehen, als beispielsweise ein Qualitätsmanagementsystem. Hier könnte durch die besondere Berücksichtigung derartiger Managementsysteme bei öffentlichen Auftragsvergaben positive Impulse für die Privatwirtschaft gesetzt werden.

Managementsysteme tragen aber nach ihrer Einführung nicht selbstverständlich zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei. Diese Systeme müssen einerseits von den Unternehmen und ihren Mitarbeitern gelebt und weiterentwickelt werden, zum anderen muss sich ein Unternehmen auch unmittelbar seinen Produkten, den hierfür eingesetzten Rohstoffen und Transportwegen etc. stellen. Denn nur wenn auf beiden Ebenen Bemühungen stattfinden, ist der Weg zu einem nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen eingeschlagen.

Nachhaltigkeitsmanagement auf Produktebene

Mit Hilfe der Diversität von Managementsystemen und -instrumenten kann das Unternehmen seine Prozesse an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten. Allerdings ist damit auf Produkt- bzw. Dienstleistungsebene noch keine Managementleistung erfolgt. Ein Managementansatz für die Produktebene ist das Lebenszyklusmanagement, auch bekannt unter dem Begriff Produktökobilanz. Hier werden die einzelnen Lebenszyklusphasen (Rohstoffgewinnung, Herstellung, Distribution, Nutzung und Recycling) mittels einer systematischen Analyse der Umweltwirkungen betrachtet. Anhand des Ansatzes kann ein Unternehmen seine Produktverantwortung „von der Wiege bis zur Bahre“ kontrollieren und stetig verbessern. Für Abnehmer besteht bei entsprechender Ausweisung zudem eine bessere Vergleichbarkeit der Produkte. Produkt-Ökobilanzen haben ähnlich dem Prozessmanagement auch individuelle Gestaltungsspielräume, so in Bezug auf die Sachbilanz (Auswahl Inputfaktoren für das Erzeugnis), die Wirkungsbilanz (Auswahl 5-10 Wirkungskategorien und jeweiligen Emissionen) sowie hinsichtlich der Darstellungsform der Ergebnisse.

Neben der Analyse bestehender Produkte bzw. Dienstleistungen kann eine Organisation schon bei der Entwicklung auf ein entsprechendes nachhaltiges Produktdesign achten. Hierzu wurde der Managementansatz „Ökodesign“ entwickelt. Ökodesign ist ein systematischer und umfassender Betrachtungs- und Gestaltungsansatz für Produkte, der das Ziel verfolgt, die Umweltbelastungen über den gesamten Lebenszyklus durch

²¹ 2010 sind in Deutschland 5.800 Betriebe nach ISO 14001 und 1.979 EMAS zertifiziert (<http://www.umweltbundesamt.de/umweltoekonomie/ums-welt.htm>). Im Vergleich zu den eingeführten Umweltmanagementsystemen konnten 2009 in Deutschland hingegen 47.156 Betriebe eine QMS-Zertifizierung aufweisen (<http://www.denkeler-gm.de/Aktuelles/ISO/iso-regio.htm>)

verbessertes Produktdesign zu mindern. Mit der Richtlinie 2005/32/EG zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Anforderungen an die umweltgerechte Gestaltung energiebetriebener Produkte (Energiebetriebene-Produkte-Richtlinie, EbP-RL, Ökodesign-Richtlinie oder abgeleitet von Energy using Products auch EbP-RL), hat die Europäische Kommission erstmals die Anforderungen des Ökodesigns in einer Richtlinie explizit verankert²².

Erst wenn ein Unternehmen auf beiden Ebenen Nachhaltigkeit als Managementaufgabe begreift, kann von einem Nachhaltigkeitsmanagement im vollen Umfange gesprochen werden. Daher ist eine positive und zukunftsweisende Entwicklung von Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit insbesondere dann gegeben, wenn diese eine integrierte Betrachtung von Prozessen und Produkten durchführen. Als richtungsweisend kann die memo AG angeführt werden.

memo AG – integriertes Nachhaltigkeitsmanagement

Die memo AG ist ein mittelständischer Versandhaushandel mit nachhaltigen Produkten. Das Unternehmen, mit dem Firmensitz in Greußenheim (Bayern), bietet alles rund um den Bürobedarf (vom Telefon bis zum Papier) an und ist seit 20 Jahren operativ tätig. Die Unternehmensformel“ memo – Arbeiten & Leben in Harmonie mit der Umwelt“ ist Programm. Um die Unternehmensphilosophie Nachhaltigkeit im Geschäft zu verankern, wurde eine eigene Abteilung Nachhaltigkeitsmanagement vom Vorstand eingerichtet. Ihre Aufgabe ist der Betrieb und die Überwachung des integrierten Managementsystems sowie die Beratung, Koordination und Unterstützung der Funktionsbereiche zu allen nachhaltigkeitsrelevanten Themen. Das integrierte Managementsystem besteht im Wesentlichen aus drei Instrumenten: einem halbjährlich stattfindenden Audit zu seiner Wirksamkeit, einer jährlich erstellten Umweltbilanz (einschließlich aller relevanten eingehenden Energie- und Stoffströme, d.h. Inputs und Outputs), einem zum Jahresbeginn erstellten Systembewertungsbericht. Auf ihrer Grundlage bewertet der Vorstand Zielerreichung und Funktionsfähigkeit des Managements und entwickelt die neuen Ziele und Maßnahmen des Unternehmens. Die Berichte werden auch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und mit ihnen diskutiert.

Nachhaltigkeit wird folglich als Querschnittsthema wahrgenommen und ist in allen unternehmerischen Bereichen verankert. Die Unternehmung möchte damit sicherstellen, dass es als Versandhandelsunternehmen einen positiven Beitrag im Sinne der Nachhaltigkeit an der Schnittstelle zwischen Herstellern einerseits und Kunden andererseits leisten kann. Konkret wird angestrebt, zu mehr Umweltverträglichkeit in der Produktion, aber auch insgesamt mehr Umweltbewusstsein auf allen Seiten beizutragen.

²² UBA (2008): <http://www.umweltbundesamt.de/produkte/oekodesign/index.htm>

Zur Erreichung dieses Ziels hat das Unternehmen unter anderem strenge Beschaffungskriterien entwickelt. Neben Qualitäts- und Umweltkriterien (beispielsweise Langlebigkeit oder Recyclingfähigkeit) spielen auch soziale Aspekte (wie gerechte Entlohnung) eine zentrale Rolle bei der Auswahl von Produkten bzw. Zulieferern. Das Unternehmen möchte zukünftig außerdem noch die Auswahlkriterien in einem neuen Projekt durch Produktlebenszyklusanalysen (nach den international gültigen Normen ISO 14040 und ISO 14044 zur Erstellung von Ökobilanzen sowie der neu entwickelte PAS 2050) ergänzen. Es soll die Wahrnehmung der Produktverantwortung von der Rohstoffbeschaffung bis hin zum Recycling ermöglichen bzw. präzisieren.

Weitere Informationen:

<http://www.memo.de/>

http://www.memoworld.de/opencms/opencms/memo_Shop/download/memo_Nachhaltigkeitsbericht2009.pdf

5 Handlungsfeldübergreifende Netzwerke, Organisationen, Initiativen

In den bis hier betrachteten Handlungsfeldern und Fallbeispielen wird deutlich, dass die Mehrzahl der Initiativen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Wirtschaft einen stark kooperativen Charakter trägt. Die Akteure allgemein und die Unternehmen im Speziellen engagieren sich kaum im Alleingang. Den Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung erfolgreich zu begegnen, erfordert vielmehr den Austausch zwischen den einzelnen Gesellschaftsakteuren und das gemeinsame Suchen nach bzw. Entwickeln und Umsetzen von Lösungsansätzen. Kooperationen in diesem Sinne können helfen, Ressourcen zu bündeln, deren Einsatz effizienter zu gestalten, Vertrauen zwischen den Akteuren zu schaffen und soziale, ökologische und ökonomische Innovationen zu fördern. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass die Rolle der Unternehmen in Netzwerken sowohl aktiver als auch passiver Natur (im Sinne beispielsweise einer reinen Mitgliedschaft) sein kann. Letztere ist z.T. durchaus dahingehend kritisch zu hinterfragen, ob sie nicht nur als ein plakatives PR-Instrument betrachtet und genutzt wird.

Die Netzwerke und Initiativen für ein Nachhaltigkeitsengagement vor Ort können formeller oder informeller Natur sein, sich auf die lokale Ebene beziehen, aber auch

überregional eingebunden sein, und Unternehmen, Unternehmensverbände, staatliche Einrichtungen oder gemeinnützige Organisationen einbeziehen. Eine ausführliche Darstellung zu Formen, erfolgreichen Praxisbeispielen sowie zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen von Kooperationen, insbesondere in kommunalen und Agenda-21-Zusammenhängen, liefert beispielsweise die Broschüre „Kooperieren – aber wie?“, die 2008 im Auftrag des Umweltbundesamtes und dem Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit vom IZT und dem ZTG der TU Berlin erstellt wurde.²³

Die Initiativen können sowohl von den Wirtschaftsakteuren wie Unternehmen und deren Verbänden, als auch von staatlichen Einrichtungen oder gemeinnützigen Organisationen ausgehen. Im Folgenden werden zunächst drei seitens der Wirtschaft initiierte Beispiele kurz vorgestellt.

Unternehmen für die Region

2007 von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen, verfolgt die Initiative „Unternehmen für die Region“ das Ziel, auf regional gesellschaftlich engagierte Unternehmen aufmerksam zu machen, Kooperationen zwischen Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmen, Kommunen und Vereinen zu initiieren und potenzielle Nachahmer zu gesellschaftlichem Engagement zu motivieren.

Weitere Informationen: www.unternehmen-fuer-die-region.de

BAUM e.V.

Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. ist mit derzeit über 500 Mitgliedern (Unternehmen, Verbände, Stiftungen, Foren) die größte Umweltinitiative der Wirtschaft in Europa. BAUM e.V. versteht sich als Informations- und Kontakt Netzwerk mit dem Ziel, Unternehmen, Kommunen und Organisationen die Bedeutung und Umsetzung eines vorsorgenden Umweltschutzes und nachhaltigen Wirtschaftens näher zu bringen. Die Aktivitäten des Netzwerks werden dabei von einem Hauptbüro und zusätzlichen Regionalbüros gesteuert.

Weitere Informationen: www.baumev.de

²³ [Nolting u.a. \(2008\)](#).

Econsense

Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft wurde 2000 auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Wirtschaft (BDI) gegründet und versteht sich als Think Tank sowie als Dialogplattform zum Thema nachhaltiges Wirtschaften. Econsense hat 28 Mitglieder (27 große deutsche Unternehmen sowie ein Branchenverband) und verfolgt u.a. die nachhaltigkeitsfokussierten Ziele, politische und gesellschaftliche Entscheidungsprozesse mitzugestalten, einen offenen Dialog mit Politik und verschiedenen Akteuren der Gesellschaft zu gestalten, Potenziale und Barrieren unternehmerischer Verantwortung aufzuzeigen und die Wirtschaft allgemein für das Thema nachhaltige Entwicklung zu sensibilisieren.

Weitere Informationen: www.econsense.de

Dem gegenüber stehen Initiativen, die von engagierten Bürgern, gemeinnützigen Organisationen oder öffentlichen Einrichtungen ins Leben gerufen werden. Diese Initiativen tragen ganz entscheidend zu einem nachhaltigeren Wirtschaften der Unternehmen bei, zum Beispiel wenn Aktivitäten der Unternehmen hinterfragt und Anstöße für ein nachhaltigeres Wirtschaften gegeben werden oder die Öffentlichkeit auf ökologisch oder sozial fragwürdige Unternehmensaktivitäten aufmerksam gemacht wird. Der räumliche Fokus reicht auch hier von lokalen über regionale bis hin zu globalen Initiativen.

unw - Ulmer Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e.V.

Der Ulmer Initiativkreis wurde 2003 von lokal engagierten Personen aus unterschiedlichen Bereichen gegründet und von dem Wirtschaftswissenschaftler Helge Majer maßgeblich geprägt. Mittlerweile zählt die Initiative etwa 130 Mitglieder aus Wirtschaft, Bevölkerung, Wissenschaft und Politik. Vorrangiges Ziel des Netzwerkes ist es, effektive Kooperationen verschiedener gesellschaftlicher Akteure zu etablieren, um nachhaltiges Wirtschaften in der Region zu fördern. Zu den Aktivitäten des unw zählen Strategietagungen, Informationsveranstaltungen, Runde Tische, Workshops sowie die Initiierung und Umsetzung von Projekten in unterschiedlichen nachhaltigkeitsrelevanten Handlungsbereichen.

Weitere Informationen: www.unw-ulm.de

öko-fair

Das im Jahr 2002 gegründete, internetbasierte Informationsportal verfolgt das Ziel, nachhaltigen Konsum zu fördern, indem es über Produkte, Aktivitäten und Organisationen informiert bzw. auf sie aufmerksam macht, die ökologisch und/ oder sozial gerechten Konsum vorantreiben. Getragen wird das Portal selbst von der VERBRAUCHER INITIATIVE e.V. mit ihren rund 7000 vornehmlich privat engagierten Mitgliedern und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Darüber hinaus sind zahlreiche Initiativen, Verbände und Unternehmen Partner des Portals. Adressaten der Organisation sind sowohl Verbraucher, und gemeinnützige Organisationen als auch Unternehmen.

Weitere Informationen: www.oeko-fair.de

CorA – Netzwerk für Unternehmensverantwortung

Das Netzwerk Corporate Accountability zielt darauf, Unternehmen, deren Tochterunternehmen und deren Zulieferer zur Einhaltung von Menschenrechten sowie von sozialen und ökologischen Standards zu bewegen. Zu diesem Zweck setzt sich das Netzwerk – getragen von 49 gemeinnützigen Organisationen – mit Vertretern der Politik zusammen, tauscht Erfahrungen im Netzwerk aus, führt verschiedene Veranstaltungen durch und kommentiert bzw. diskutiert öffentlich kritische Verhaltensweisen in Wirtschaft und Politik.

Weitere Informationen: www.cora-netz.de

6 Fazit und Ausblick

Die Ausführungen in der vorliegenden Kurzexpose haben gezeigt: Die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen, sich im lokalen Kontext für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren - und damit einen wertvollen Beitrag dazu zu leisten, die Agenda 21 mit Leben zu füllen - sind äußerst vielfältig. Nicht jeder Handlungsbereich ist dabei für jedes Unternehmen von gleicher Bedeutung. Entscheidend für das Gewicht, das einem bestimmten Handlungsfeld zuteilwird, sind neben dem eigentlichen Unternehmenszweck (d.h. welche Produkte werden hergestellt bzw. welche Dienstleistungen erbracht) und den damit verbundenen unternehmenstypischen Wirkungen auf die natürliche Umwelt (z.B. Emissionen) und auf die Gesellschaft (z.B. regionales Miteinander) auch die wahrgenommene Verantwortung seitens der

Unternehmen und nicht zuletzt auch die Unternehmensgröße sowie die verfügbaren unternehmerischen Ressourcen.

Grundsätzlich kann zwischen unternehmensextern und –intern ausgerichteten Handlungsfeldern unterschieden werden. So sind das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen vor Ort und die unternehmerische Kommunikation mit den Stakeholdern in der Region naturgemäß an das Umfeld der Unternehmen gerichtet. Dagegen stellen das Nachhaltigkeitsmanagement auf Prozess- und Produktebene sowie das Engagement für die Mitarbeiter unternehmensinterne Prozesse dar.

In den Regionen treten die Unternehmen vor allem als gesellschaftlich bzw. bürgerschaftlich engagierte Unternehmerpersönlichkeiten bzw. Unternehmensmitarbeiter/innen in Erscheinung, indem sie vor Ort Projekte zur Lösung ganz unterschiedlicher regionaler Entwicklungsprobleme entwickeln, initiieren und umsetzen. Dabei treten Lerneffekte für die regional engagierten Akteure (einschließlich der Unternehmen selbst) besonders dann auf, wenn sich die Unternehmen aktiv einbringen (anstatt z.B. nur finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen). Dies trifft ganz besonders für die betriebliche Unterstützung des Mitarbeiterengagements zu (Corporate Volunteering). Aber auch zweckbezogenes Marketing hat ein enormes Potential, den Gedanken des bürgerschaftlichen Engagements noch stärker in der Gesellschaft zu verankern. Besonders wirkungsvoll ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen häufig dann, wenn es Unternehmen gelingt, ihr Engagement eng mit ihrem betrieblichen Leistungsprofil und Know-how zu verbinden.

Auch mit ihrer Kommunikation gegenüber den unterschiedlichen regionalen Stakeholdern lösen Unternehmen gesellschaftliche Lernprozesse aus, während sie gleichzeitig auch Lernende sind. Gegenstand dieser Kommunikation sind zum einen die unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen (z.B. in Nachhaltigkeitsberichten), aber auch bedeutende Vorhaben des Unternehmens (z.B. größere Investitionen) oder die zukünftige Ausrichtung der jeweiligen Branche. Eine große Herausforderung für die Unternehmen bleibt die zunehmende Dialog-Orientierung, die sich gegenwärtig seitens der Unternehmen erst in den Anfängen befindet. Bei Nachhaltigkeitsberichten ist eine weitere Verschmelzung der Unternehmenskommunikation zum Kerngeschäft (Geschäftsbericht) einerseits und den ökologischen und sozialen Auswirkungen, die von den Unternehmen ausgehen, andererseits, zu erwarten.

Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen vor Ort schließt das Engagement für die Mitarbeiter als eine bedeutende Stakeholdergruppe mit ein. Auch wenn die unternehmerischen Vorteile dieser Art des Engagements eigentlich auf der Hand liegen, so liegen doch zentrale Herausforderungen darin, ein noch stärkeres Bewusstsein für die breite Vielfalt von Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, die es in großen wie in kleinen Unternehmen gibt, und langfristig ausgerichtetes strategisches Denken im Unternehmen zu schärfen. Besonders für KMU gilt hier wiederum, sich in der Region Partner für das Mitarbeiterengagement zu suchen (z.B. Krankenkassen, Sportvereine, Kindergärten).

Integration ist das Stichwort für die zukünftige Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements. Hierbei geht es vor allem darum, dass die unterschiedlichen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung nicht mehr nur separat betrachtet, sondern zusammengeführt werden, beispielsweise in Form integrierter Managementsysteme. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass in immer stärkerem Maße Produktionsprozesse in andere Regionen ausgelagert werden (oftmals in Länder mit deutlich geringeren Anforderungen hinsichtlich einer ökologisch und sozial verträglichen Wirtschaftsweise). Eine ausschließliche Betrachtung der lokalen Ebene würde daher nur einen Bruchteil der tatsächlichen betrieblichen Nachhaltigkeitswirkungen umfassen und auch den unternehmerischen Handlungsbedarf nur ansatzweise abbilden. Nachhaltigkeitsengagement vor Ort muss also über die regionalen Grenzen hinausgehen. Es ist davon auszugehen, dass dieser globale Aspekt zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Für jeden der hier beschriebenen Handlungsbereiche gilt außerdem: Nur in Ausnahmefällen führen Unternehmen ihre Aktivitäten im Alleingang durch. Stattdessen werden die Vorteile einer Kooperation mit wichtigen regionalen Akteuren genutzt. Wie eine solche Kooperation aussehen kann und welche sozialen Innovationen damit ausgelöst werden können (im Sinne innovativer Formen des Miteinanders der unterschiedlichen Akteure vor Ort), wurde in zahlreichen Fallbeispielen demonstriert. Eine erfolgreiche Kooperation vor Ort ist damit auch ein wichtiger Standortfaktor, stellt aber auch besondere Anforderungen an ein die Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützig ausgerichteten Organisationen mit einer Reihe an Herausforderungen einhergeht. So stehen sich zum einen verschiedene Handlungsorientierungen (Gewinn- und Gemeinwohlorientierung) und Denkweisen sowie teils konträre Zielstellungen gegenüber. Zum anderen bedienen sich die verschiedenen Akteure oft an Klischees und Vorurteilen. Können diese jedoch überwunden und gemeinsame Ziele identifiziert werden, bieten die Kompetenzen und finanziellen Ressourcen von Unternehmen großes Potenzial zur gemeinsamen, erfolgreichen Adressierung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsherausforderungen.

Literaturverzeichnis

- Agenda 21, Kapitel 30 „Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft“ (u.a. in Lexikon Nachhaltigkeit)
- Bundesregierung (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung
- Lüth, A.; Welzel, C. (2007): Vom engagierten Unternehmer zum Verantwortungspartner. Umweltwirtschaftsforum
- Habisch, A.; Wildner, M. u. Wenzel, F. (2008): Corporate Citizenship als Bestandteil der Unternehmensstrategie. in: Habisch, André; Schmidpeter, René & Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jenkins, H. (2006): "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", in: Journal of Business Ethics, Vol. 76, 241–256.
- Eichholz, V. (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Detmold: Gewerbe- und Innovations-Zentrum Lippe-Detmold
- Schalbach, J.; Schwerk, A.; Fischer, S. u. Taubken, N. (2008): Corporate Volunteering als Recruiting-Maßnahme für Spitzenkräfte in Deutschland. Eine Studie aus Sicht deutscher Großunternehmen. Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin & Scholz & Friends Reputation, Berlin
- Pinter, A. (2007): Corporate Volunteering als Instrument zur strategischen Implementierung von Corporate Social Responsibility, in: Müller, M. u. Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: Oekom, 193-212
- Dresewski, F. u. Koch, S. (2010): Cause Related Marketing – Verkaufsförderung mit "Guten Taten"
- Steinert, A.; Hasenmüller, P. u. Herzig, C. (2007): Sustainability Reporting & Communication. Leuphana Universität Lüneburg. Centre for Sustainability Management: Lüneburg
- Schaltegger, S. u. Petersen, H. (2008): Kooperatives Nachhaltigkeitsmanagement. Leuphana Universität Lüneburg. Centre for Sustainability Management: Lüneburg
- PLEON KOHTES KLEWES GMBH (2004): GEHEIME MISSION, Bonn und Berlin
- Leitschuh-Fecht, H. (2007): Jahrbuch Ökologie, München

- IÖW und imug (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht. Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen.
- Beile, J. u.a. (2006): Nachhaltigkeitsberichte im Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich – Auswertung und Analyse von Zielsetzungen, Aufbau, Inhalten und Indikatoren in 25 Nachhaltigkeitsberichten.
- Blanke, M. u.a. (2007): Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine Untersuchung der Unternehmen des DAX 30. INFU Diskussionsbeiträge 36/07, CSM-Diskussionspapier.
- BMU u.a. (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability.

Weblinks

Als Ausgangspunkt für vertiefende Recherchen zu lokalen Nachhaltigkeitsinitiativen sind im Folgenden sowohl die bisher genannten als auch weitere Initiativen entsprechend der Handlungsfelder aufgelistet, ohne dabei Vollständigkeit zu beanspruchen.

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

CCCD/Centrum für Corporate Citizenship Deutschland

<http://www.cccddeutschland.org>

Netzwerk WIE - Wirtschaft. Initiative. Engagement.

<http://www.cccddeutschland.org/de/netzwerk/wie-wirtschaft-initiative-engagement>

Unternehmensgruppe im Rahmen der Initiative Zivilengagement

<http://www.initiative-zivilengagement.de>

Initiative Freiheit und Verantwortung

<http://www.freiheit-und-verantwortung.de>

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik

<http://www.dnwe.de/Ueberblick.html>

Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement

<http://www.b-b-e.de/>

Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement

<http://www.b-b-e.de/>

Unternehmen unterrichtet Schüler

<http://contaire.com/>

Unternehmen spendet für ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter

<http://www.bs-energy.de/>

Runder Tisch Jugend und Wirtschaft

<http://www.upj-brandenburg.de/>

Die Kreativwerkstatt Gelsenkirchen – Ein Netzwerk der Zukunft

<http://www.kreativwerk.org/>

Unternehmen für die Region

<http://www.unternehmen-fuer-die-region.de>

UnternehmensForum – ArbeitgeberFachforum Integration e. V.

<http://www.unternehmensforum.org>

Bürgerstiftung Erfurt

<http://www.buergerstiftung-erfurt.de/>

Hofgut Himmelreich

<http://www.hofgut-himmelreich.de/>

Unternehmenskommunikation mit Anspruchsgruppen

Bürgerdialog zum Bau des Windenergieparks Wünsdorf

<http://www.oekotec.de/>

<http://www.energiequelle-gmbh.de/>

Forum Waschen

<http://www.forum-waschen.de/>

Global Reporting Initiative (GRI)

<http://www.globalreporting.org>

Projekt "Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung"

<http://www.nachhaltigkeitsberichte.net>

AA 1000 Assurance Standard

<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SIGMAGuideToAA1000.pdf>

Ranking der Nachhaltigkeitsberichte

<http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de>

Integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte (Beispiel)

http://www.enercity.de/include/Downloads/Publikationen/enercity_report_2011.pdf

Engagement für Mitarbeiter

Bündnis für einen familienfreundlichen Chemiestandort Leuna und Programm zur Gesundheitsförderung

<http://gutepraxis.inqa.de>

Initiative neue Qualität der Arbeit

<http://www.inqa.de>

Initiative für Beschäftigung

<http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/>

Perspektive 50plus

<http://www.perspektive50plus.de>

Nachhaltigkeitsmanagement

Social Accountability International
<http://www.sa-intl.org>

AccountAbility
<http://www.accountability.org.uk>

Global Reporting Initiative
<http://www.globalreporting.org>

International Organization for Standardization (ISO) SR Aktivitäten
<http://www.iso.org/sr>

ISO 9000/14001
<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>

Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN) zur Gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen
<http://www.sr.din.de/>

EMAS
<http://www.emas-logo.de>

EFQM
<http://www.efqm.org>

Deutsche EFQM
<http://www.deutsche-efqm.de>

Guidance Document on Social Responsibility (ISO 26000)
http://www.iso.org/iso/social_responsibility

Handlungsfeldübergreifende Netzwerke, Initiativen und Organisationen

Initiiert von Unternehmen

CSR Europe
<http://www.csreurope.org>

CSR Germany
<http://www.csreurope.org/>

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.
<http://www.econsense.de>

Initiiert von engagierten Bürgern, gemeinnützigen Organisationen oder öffentlichen Einrichtungen

Oxfam

<http://www.oxfam.de>

Christliche Initiative Romero

<http://www.ci-romero.de>

CorA Corporate Accountability - Netzwerk Unternehmensverantwortung

<http://www.cora-netz.de>

Supermarktinitiative

<http://www.supermarktmacht.de>

Clean Clothes Campaign Deutschland

<http://www.saubere-kleidung.de>

amnesty international Deutschland

<http://www2.amnesty.de>

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND)

<http://www.bund.net>

[World Wide Fund for Nature \(WWF\)](#)

Bundesverband Die Verbraucher Initiative e.V.

<http://www.verbraucher.org>

Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.

<http://www.vzbv.de/go>

Transparency International

<http://www.transparency.org>

TransFair - Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der "Dritten Welt" e. V.

<http://www.transfair.org>

Stiftung Warentest

<http://www.test.de>

Naturschutzbund Deutschland (NABU)

<http://www.nabu.de>

Greenpeace Deutschland

<http://www.greenpeace.de>

Germanwatch

<http://www.germanwatch.org>

Forest Stewardship Council (FSC)

<http://www.fsc.org>

Nachhaltig einkaufen

<http://www.nachhaltig-einkaufen.de>

Eine Welt Netzwerk Bayern

<http://www.eineweltnetzbayern.de>

Initiiert von der Bundesregierung

<http://www.csr-in-deutschland.de>