



## CSR 4.0 – Zur Automatisierung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Von Robert Tschiedel

### Vorbemerkung

Die Schriftenreihe PROKOMpakt wurde angeregt durch die Teilnahme am Projekt "PROKOM 4.0 – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie". Sie liefert in unregelmäßigen Abständen - kompakt - Grundinformationen zum thematischen Zusammenhang, zu Hypothesen und verwendeten Begriffen und Theorien. Ziel ist ein Beitrag zur sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit unter den Bedingungen eines dominanten Wirtschaftsmusters "Industrie 4.0".

Heft 7 beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, "gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen" als zentrales Managementkonzept (CSR) unter den Bedingungen zunehmender Digitalisierung und Automatisierung fortzuführen und weiterzuentwickeln. Wie kann CSR in automatisierte Entscheidungsprozesse hinein programmiert werden? Speziell für kleine und mittlere Unternehmen muss geprüft werden, wie überbetriebliche Verbände dabei hilfreich sein können.

Robert Tschiedel

### Neue Anforderungen

Neben die bisher üblichen Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich Qualität, Preis, Design etc. treten zunehmend solche gegenüber den an der Produktion beteiligten Unternehmen hinsichtlich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, und zwar über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus. Nicht nur Endverbraucher tragen solche Ansprüche auch an kleine und mittlere Unternehmen heran, sondern ebenso andere Glieder (Akteure) in der Lieferkette. Umweltfreundliche Produktion, faire

Arbeitsbedingungen und viele andere soziale Anforderungen an die Produzenten und Lieferanten gehen in Kaufentscheidungen ein, eventuelle Skandale wirken rasch über soziale Netzwerke bis hin zum Boykott. (Vgl. z. B. Schwing, Hartmann 2016)

Angesichts sich verändernder Einstellungen (potentieller) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Arbeit bzw. den gewünschten Arbeitsbedingungen, gepaart mit aus dem demografischen Wandel vielerorts erwachsendem Fachkräftemangel, ergeben sich auch hier neue Erwartungen gegen Unternehmen (Arbeitgeberattraktivität).

Hinzu kommen – häufig über den Weg der Globalisierung – direkte oder indirekte politische Anforderungen wie internationale Normierungsstandards, Berichtspflichten, Deklarierungsvorschriften bei Angeboten auf öffentliche Ausschreibungen und Ähnliches.

### CSR als Unternehmensstrategie

Nicht zuletzt vor diesen Hintergründen hat unter dem Schlagwort "Corporate Social Responsibility" (CSR) gesellschaftliche Verantwortung Einzug in Managementstrategien gehalten.

Besonders ausführlich ist, was unter CSR verstanden werden soll, in der internationalen Norm ISO 26000 zusammengefasst. Sie versteht sich als orientierender Referenzrahmen, und nicht als Zertifizierungsvorlage, zumal hierfür ein Konsens über für alle aufgeführten Aspekte zuverlässige, nachprüf- und vergleichbare Kriterien hätte erzielt werden müssen.

[Entwickelt wurde der Leitfaden in einer Arbeitsgruppe von rund 450 Experten aus 90 Ländern! Genauer siehe BMUB 2014, S. 10 f.]

In der ISO 26000 werden 37 Handlungsfelder beschrieben und in sieben Kernthemen eingeordnet; bekannt ist diese Abbildung:

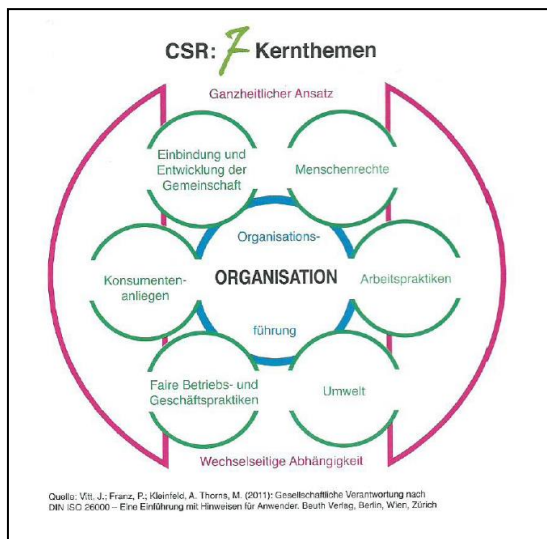


Abbildung nach BMAS 2011, S. 14

Das Bundesumweltministerium hat für die Vorbereitung der Umsetzung in Unternehmen kurze Erläuterungen zu diesen Kernthesen erarbeitet.<sup>1</sup>

### 1. Unternehmensführung

Anzustreben ist eine Steuerung und Führung nach den Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung. Im Vordergrund stehen Werte- und Compliance-Managementsysteme, die die Umsetzung nationaler und internationaler Standards auf der operativen Ebene unterstützen.

### 2. Umwelt

Hier geht es um die Vermeidung oder Reduzierung negativer Umweltauswirkungen: Ressourcenschutz / effiziente Ressourcennutzung, Einhaltung ökologischer Grenzen, Maßnahmen zur Klimaanpassung und Erhaltung / Förderung der Biodiversität sollen durch dezidierte Umweltmanagementinstrumente – auch im Bereich der Produktverantwortung – systematisch angegangen werden.

### 3. Menschenrechte

Dieses Thema ist besonders relevant für Unternehmensaktivitäten und -einflüsse in Entwicklungs- und Schwellenländern. Gefordert sind organisatorische Maßnahmen zur Festlegung [und Ausfüllung] des eigenen Einflussbereichs (vor allem in "kritischen Umfeldern") sowie die Verankerung des Themas in Aufbau- und Ablauforganisation.

### 4. Arbeitspraktiken

Im Einklang mit anderen Normen [z. B. den Konventionen der "International Labour Organization" (ILO) der UNO] geht es hier vor allem um die Einhaltung von Mindestbestimmungen zu Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Diskriminierung am Arbeitsplatz, Transparenz gegenüber und Datenschutz für Mitarbeiter, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und Verantwortungsübernahme für Arbeitspraktiken in Aufbau- und Ablauforganisation.

### 5. Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken

Gemeint sind Achtung, Förderung und Anwendung ethischer Verhaltensstandards sowie gesetzeskonforme und faire Verhaltensgrundsätze in allen Geschäftsprozessen eines Unternehmens (gegenüber Mitarbeitern, Partnern und (!) Wettbewerbern, Regierungsorganen und Verbänden).

### 6. Konsumenten-anliegen

Gesichert werden soll die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die unternehmensethischen und ökologischen Grundsätzen entsprechen. Dazu gehören Maßnahmen zur Sicherstellung von Produkttransparenz, Gleichbehandlung und Gesundheitsschutz für Kunden sowie die Förderung nachhaltigen Konsums.

### 7. Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Hier geht es um Förderung von z. B. Bildung, Gesundheit, Kultur sowie die Beteiligung der Gemeinschaft an Entscheidungsprozessen mit gesellschaftlichen Auswirkungen ("Corporate Citizenship").

### CSR-Maßstäbe mitdenken bei der Einführung und beim Management von Digitalisierung und Automatisierung

Wenn diese sieben Kernthemen also bei Managemententscheidungen eine Rolle spielen (sollen), was ändert sich dann durch fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung? Eigentlich erst einmal nichts. Beides ist nicht neu, sondern spielt sich ab im Rahmen effizienzsteigernder betrieblicher Maßnahmen zur Umverteilung von entlohnter menschlicher Arbeitskraft (und Kompetenzen) auf Maschinen i. w. S. – durch die zunehmende Nutzung digitaler Geräte und Repräsentationen von vorher physischen (analogen) Objekten, Ereignissen und Medien per Informations- und Kommunikationstechnik sowie durch

<sup>1</sup> Die Punkte 1-7 im Folgenden nach BMUB 2014, S. 28 f.

die Umsetzung von Arbeit durch (programmierte) Maschinen. Sie betreffen vor allem (a) die Arbeitsbedingungen einschließlich Betriebsorganisation, (b) die Beziehung zu Partnern in der gesamten Lieferkette bzw. im Wertschöpfungsnetzwerk, (c) Fragen der Umweltauswirkungen und durchaus auch (d) Fragen der Einbindung in die soziokulturelle Gemeinschaft – also alle relevanten CSR-Themen.

Diskutiert werden nun z. B. unter dem Titel "Arbeit 4.0" eine Vielzahl von Chancen und Risiken, Instrumenten und Maßnahmen gegen den Verlust von (gerecht bezahlten) Arbeitsplätzen an Roboter, Dequalifizierung, Gesundheitsgefahren und vieles mehr, wie wir es z. B. aus der industrie- und betriebssoziologischen Forschung seit über 50 Jahren kennen. (Vgl. exemplarisch BMWi 2016; BMAS 2015 und evonic 2016; eine gute Zusammenfassung der "älteren Diskussionen" liefert von Alemann / Schatz 1986.)

Für das Management stehen neben der ISO 26000 eine Reihe weiterer Nachhaltigkeitsstandards und -initiativen, von denen hier einige wichtige im Überblick und kurz aufgelistet werden:

EMAS	› Eco-Management & Audit Scheme. Umsetzung, Überprüfung, Auditierung; Berichterstattung; Managementstandard
GRI	› Global Reporting Initiative. Berichterstattung; qualitative Leitlinien und Indikatoren
UNGC	› UN Global Compact. Verhaltenscodex mit Netzwerk, Lern- und Dialogplattform
OECD-Leitsätze (für multinationale Unternehmen)	› Berichterstattung; Verhaltenscodex mit Empfehlungen
Social Accountability 8000	› Umsetzung, Überprüfung und Auditierung; auditierbarer Standard mit Anforderungen an Organisationen
Deutscher Nachhaltigkeitskodex	› Prinzipien und Leitbild; Berichterstattung; nicht zertifizierbarer Standard mit Anforderungen an Organisationen und Leistungsindikatoren

*Eigene Kurzfassung nach BMUB 2014, S. 15-27*

### Und was wird aus der Mitbestimmung?

Gewerkschaften, Betriebsräte und andere Personalvertretungen können sich in Deutschland bei der Einführung von Digitalisierungs- und Automatisierungsprozessen auf eine Vielzahl gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen beziehen (zentral immer wieder das Betriebsverfassungsgesetz) und sind gegenüber freiwilligen Leistungen der "Arbeitgeber" aus Erfahrung eher skeptisch.

Ähnliches gilt, das können wir hier aus Platzgründen nicht weiter ausführen, für die zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Durchsetzung ihrer Forderungen (Lieferkette, Verbraucherschutz, Gesundheitsschutz, Menschenrechte ...).

Diese Vorschriften sind durchweg ausgelegt und gelten für die Einführung neuer Regelungen und eben auch Techniken, deren Konsequenzen als grundsätzlich prognostizierbar angenommen werden.

Viel zu wenig beachtet ist jedoch die Tatsache, dass Produktions-, Dienstleistungs- und Steuerungsprozesse per Digitalisierung (a) in selbstlernenden Systemen und (b) in immer schneller wechselnden Wertschöpfungsnetzwerken stattfinden und dass die "Antworten" auf Anforderungen zur Teilnahme an Wertschöpfungsnetzwerken zunehmend formalisiert zur Verfügung gestellt werden müssen.

Durch die eingeführte Branchenstruktur sind Gewerkschaften / Betriebsräte auf diese Veränderung sehr schlecht vorbereitet. Eine starre analoge Organisationsstruktur trifft auf tendenziell jedes Mal neu zusammengestellte "Unternehmenszweck-Erfüllungsstrukturen". Das gilt auf einer Metaebene, aber auch ganz trivial im betrieblichen Alltag des (zeitweisen, projektbezogenen) Zusammenwirkens von Unternehmen unterschiedlichster Branchen, Größen, Rechtsformen etc. (Vgl. ausführlich: Bley u. a. 2015)

Dennoch bleibt, bei einiger Kreativität und Vor(aus)sicht grundsätzlich die Möglichkeit der Beteiligung und Mitbestimmung, soweit Vergleichbarkeiten zu früheren Rationalisierungsprozessen erkennbar und nachvollziehbar sind.

Etwas völlig Neues passiert, wenn die Entscheidungen über Produkte, Produktionsverfahren, Arbeitsbedingungen, Projektkonstellationen etc. selbst automatisiert werden. Wenn das Programm entscheidet, welches Vorprodukt aus welcher Lieferkette eingesetzt wird, welcher Schmierstoff, welche Arbeitszeiten erforderlich sind, wer (an welchem Ort, wann, wie lange, unter welchen Bedingungen) eingesetzt wird, damit der Unternehmensanteil im Wertschöpfungsnetzwerk erbracht wird. Etc.

Augen auf beim Programmieren? Im Prinzip ja. Jedoch ist es wohl grundsätzlich so, dass nach dem Stand der Technik bei Algorithmen, Heuristiken und Programmen bislang die sozialen Aspekte "Modell-wozu" und "Modell-für wen" häufig außen vor bleiben. (Steinmüller 1993, S. 215 et passim) Grundsätzlich sind sie jedoch programmierbar.

## Aber wie bringt man selbstlernenden Maschinen CSR bei?

Die Algorithmen, Heuristiken, Programme müssen Anweisungen enthalten, diese Gesichtspunkte bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Dazu müssen die entsprechenden Parameter erkennbar und gewichtbar sein. Das heißt, das Unternehmen (auch der Einzelanbieter) muss die bei einer Kooperationsprüfung relevanten Informationen dem Internet der Dinge jederzeit verfügbar halten, wenn es in schnell wechselnden Wertschöpfungsnetzwerken auswählbar sein will. Es muss netzkompetent (vgl. PROKOMpakt Heft 8, 2017) sein im mehrfachen Wortsinne.

(a) Es kann nun sein, dass CSR-Aspekte bei der Zusammenstellung von Projekt-Netzen eine untergeordnete Rolle spielen und deshalb nicht vorkommen.

(b) Wahrscheinlicher ist, dass Betriebe gezwungen sein werden, unterschiedliche ("anerkannte") Zertifikate / Labels zu erwerben, die für eine Maschine abrufbar sind und deren Wahrhaftigkeit von Zertifizierungseinrichtungen (gegen Geld) bestätigt wird.

(c) Und schließlich könnte es sein, dass die Unternehmen nichts Besonderes vorgeben, sondern die automatische Maschine per Big Data-Analyse von Fall zu Fall aus allen möglichen Quellen (Selbstdarstellungen, Berichten, Kundenrezensionen u.v.a.m.) die Tauglichkeit der Beteiligung an einem aktuellen Wertschöpfungsnetzwerk immer neu ermittelt.

► Unternehmen und Unternehmensverbände müssen also wohl lernen, durch ihre Selbstdarstellungen netzfähig zu sein.

► Interessenvertretungen müssen nicht programmieren können, aber wohl lernen, Anforderungen an Programme (Pflichtenhefte) prüfen und mit schreiben zu können.

Hier mehr als in manchem, was sonst so gemessen wird, liegt, denke ich, eine besonders wichtige Herausforderung an KMU für das erfolgreiche Hineinwachsen in die "digitale Zukunft".

---

### Zitierte Literatur

BLEY, NIKOLAUS, VEIT HARTMANN, WOLFGANG ORIAN (2015): CSR aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Acht und Weinheim, Achter Verlag.

BMAS (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0., Berlin.

BMUB (2014): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Berlin.

BMWi (2016): Arbeiten in der digitalen Welt, Berlin.

EVONIC (2016): Die Zukunft der Arbeit, Evonic Industries AG, Essen.

SCHWERING, MARKUS, VEIT HARTMANN (2016): Tue Gutes und rede darüber. Innovationstreiber Corporate Social Responsibility, in: wirtschaftsmünsterland 2/2016, S. 38 f.

STEINMÜLLER, WILHELM (1993): Informationstechnologie und Gesellschaft: Einführung in die angewandte Informatik, Darmstadt, Wiss. Buchges.

VON ALEMANN, ULRICH, HERIBERT SCHATZ (1986): Mensch und Technik. Grundlagen und Perspektiven einer sozialverträglichen Technikgestaltung, Opladen, Westdeutscher Verlag.

Das Projekt PROKOM 4.0 läuft vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2017 und wird

GEFÖRDERT VOM

BETREUT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**



**PTKA**  
**Projektträger Karlsruhe**  
Karlsruher Institut für Technologie



**Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel**

### Autor

Prof. Dr. Robert Tschiedel · Telefon: +49 (0) 5971 990-101 · E-Mail: [robert.tschiedel@tat-zentrum.de](mailto:robert.tschiedel@tat-zentrum.de)

### Herausgeber und Copyright

TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH · Hovesaatstraße 6 · 48432 Rheine · [www.tat-zentrum.de](http://www.tat-zentrum.de)  
V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Robert Tschiedel · Telefon: +49 (0) 5971 990-101 · Telefax: +49 (0) 5971 990-125  
Mai 2017 · Alle Rechte vorbehalten.