

# 3.

## Instrumente zum Kompetenzmanagement

Im Folgenden werden die Instrumente beschrieben, die im Rahmen des Verbundprojektes Prokom 4.0 von den Partnern erarbeitet wurden. Die Instrumente stehen als Downloads auf der Internetseite des Projektes (<https://www.prokom-4-0.de/>) oder auf den Seiten der jeweiligen Partner zur Verfügung.

Dana Mietzner / Frank Hartmann / Markus Fahrenkrug

## Szenariobasierte Geschäftsmodellentwicklung als Ansatz der strategischen Vorausschau in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden

Über die Notwendigkeit die strategische Vorausschau (engl. Strategic Foresight, Corporate Foresight) in Unternehmen zu etablieren, besteht angesichts zunehmender Unsicherheiten gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen sowohl in der Wissenschaft, als auch in Politik und Unternehmenspraxis Konsens. Die bekannten Vorausschamethoden, wie die Szenarioanalyse (Fink und Siebe, 2001; von Reibnitz, 2003) oder Delphi-Analysen (Reger, Mietzner und von Gizycki, 2007) werden in Großunternehmen und auch von Beratungsunternehmen im Auftrag von Verbänden und Politik (vgl. z. B. Foresight Prozess des BMBF) regelmäßig und seit vielen Jahren angewandt. Die strategische Vorausschau erfüllt dabei wichtige sensibilisierende und orientierende Funktionen durch die Entwicklung und Aufbereitung von Wissen. Die Umsetzung der strategischen Vorausschau mit einem entsprechenden Methodenkanon zeichnet sich in der Praxis aber auch durch einen hohen Erstellungsaufwand aus, was ihren Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen erschwert. Zudem ist eine profunde Methodenkenntnis erforderlich, um belastbares Zukunftswissen ableiten zu können. Damit verbunden ist z. B. die Initiierung und Umsetzung von geeigneten Workshopformaten, die Auswahl und der Einbezug von ausgewählten Experten im Rahmen von Interviews, Befragungen oder Expertenpanels, geeigneten Formen der Visualisierung und Aufbereitung von Ergebnissen aus Vorausschauprozessen und die kritische Überführung der Erkenntnisse in die strategische Planung und operative Projekte. In KMU spielen kontinuierliche und institutionalisierte Vorschauansätze z. B. in spezialisierten Abteilungen eine untergeordnete Rolle, während informelle sowie virtuelle/laterale Ansätze der strategischen Vorausschau überwiegen (Reger, 2001a, 2001b). Dazu gehören z. B. die Sammlung und Bewertung von Orientierungswissen in spezifischen Netzwerken oder die aktive Beteiligung an Fachverbänden, Konferenzen, an öffentlichen Projekten mit Forschungseinrichtungen oder der Einsatz von Technologie- und Innovationsscouts. Darüber hinaus werden z. B. auch Trendstudien beauftragt oder durch Branchennetzwerke realisiert. Nach wie vor problematisch ist die Rückkopplung der Erkenntnisse aus komplexen und aufwändigen Vorausschauprozessen in die aktuelle unternehmerische Praxis.

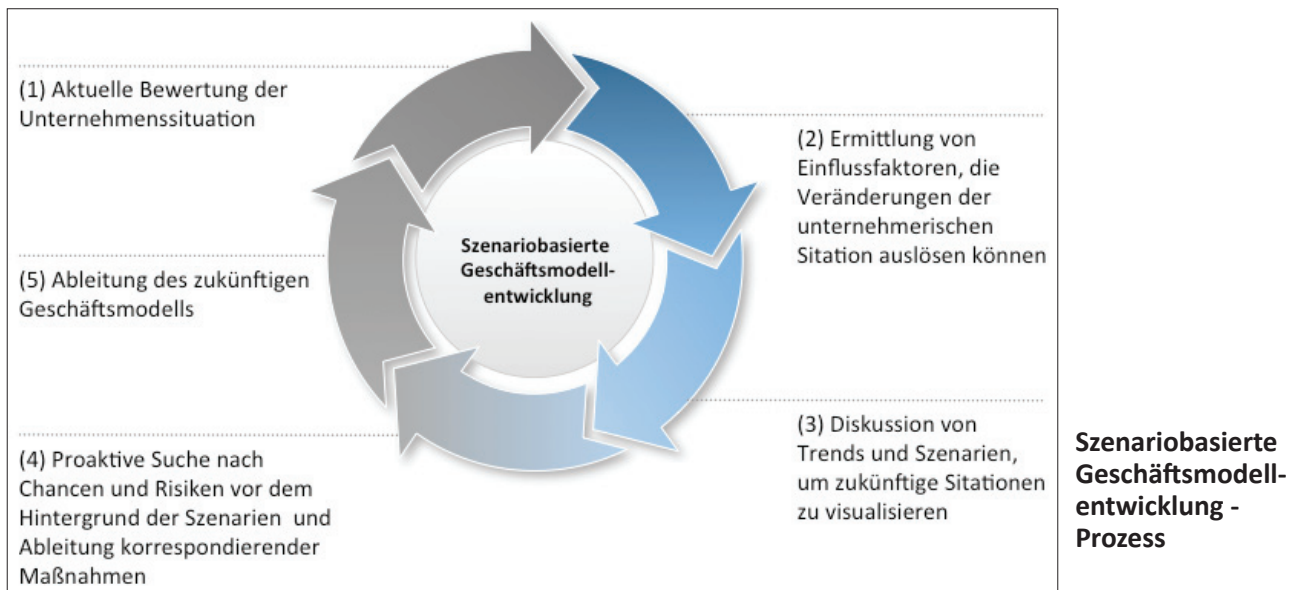
Vor dem Hintergrund von dynamischen Unternehmensumfeldern, der weltweiten Wissens- und Technologieentwicklung mit der Folge kürzerer Technologielebenszyklen, der Konvergenz von Technologien inklusive der Digitalisierung als zentralen Treiber von Veränderungen

und Ausgangspunkt von Innovationen, ist die frühzeitige Antizipation von technologischen Veränderungen, gesellschaftlichen Phänomenen, neuen Wettbewerbern und Kundenbedürfnissen auch für KMU Voraussetzung für eine mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Doch wie können geeignete methodische Ansätze der strategischen Vorausschau aussehen, die für den Einsatz in KMU geeignet erscheinen, über informelle oder virtuelle Ansätze hinausgehen, einen sichtbaren Mehrwert liefern und eine entsprechende Akzeptanz im Unternehmen begründen?

Weitgehender Konsens besteht in der Literatur darüber, dass die strategische Vorausschau ein kollaborativer Prozess ist, um multiple Zukünfte und mögliche Wege dahin zu antizipieren, um Unsicherheiten zu reduzieren und strategische Entscheidungen zu treffen (siehe z. B. Heger und Rohrbeck, 2012; Krawczyk und Slaughter, 2010; Rohrbeck, 2013; Vecchiato, 2012). In diesem Prozess setzen sich unterschiedliche Akteure immer wieder mit Unsicherheiten technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen auseinander und leisten damit auch einen Beitrag für das strategische Management. Dabei ist Diversität erwünscht, die Vorausschau versteht sich nicht (mehr) als ein elitäres, rein wissenschaftliches Unterfangen (Savitas, Burmaoglu, und Tabak, 2014, S. 2). Die zum Einsatz kommenden Methoden müssen Grundanforderungen entsprechen. Hierbei werden insbesondere die Zukunftsorientierung, Partizipation, die Evidenz-Basierung, Multidisziplinarität und Handlungsorientierung hervorgehoben (Savitas et al., 2014, S. 2).

Vor diesem Hintergrund wird in einem Leitfaden die szenariobasierte Geschäftsmodellentwicklung als ein ausgewählter methodischer Ansatz der strategischen Vorausschau für KMU vorgestellt, der Methoden der Geschäftsmodellentwicklung und der strategischen Planung miteinander verknüpft und an die Erfordernisse von KMU anpasst.

Ziel der szenariobasierten Geschäftsmodellentwicklung ist es (1) die aktuelle Situation des Unternehmens zu bewerten, (2) Einflussfaktoren zu ermitteln, die Veränderungen der unternehmerischen Situation auslösen können, (3) Trends und Szenarien zu diskutieren, die mögliche zukünftige Entwicklungen visualisieren helfen, (4) die proaktive Suche nach Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der Szenarien sowie die Ableitung korrespondierender Maßnahmen und (5) die Ableitung eines zukünftigen Geschäftsmodells (vgl. Grafik).



Mit diesem systematischen Vorgehen wird das aktuelle Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt und eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells im Sinne der strategischen Planung ermöglicht. Das Vorgehen erlaubt das komplexe und dynamische Unternehmensumfeld abzubilden und Risiken, aber auch Chancen für das Unternehmen, z. B. ausgelöst durch die Digitalisierung, bewusst wahrzunehmen und als Grundlage für Wachstumsentscheidungen zu begreifen (Mietzner und Schultz, 2016, 151 ff.). In diesem Ansatz werden unterschiedliche Methoden kombiniert und auch alternative methodische Vorgehensweisen innerhalb einzelner Prozessschritte aufgezeigt.

In einem Leitfaden werden die einzelnen Prozessschritte mit Umsetzungsbeispielen unterlegt und organisatorische Bezüge hergestellt. Anhand eines Anwendungsfalls wird herausgearbeitet, wie die konkrete Umsetzung in einem KMU gestaltet werden kann und welche methodischen Herausforderungen bestehen. Somit steht eine Handlungsanleitung zur Verfügung, die das Management dabei unterstützt, sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen und Zukunftswissen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu erarbeiten.

## Literatur

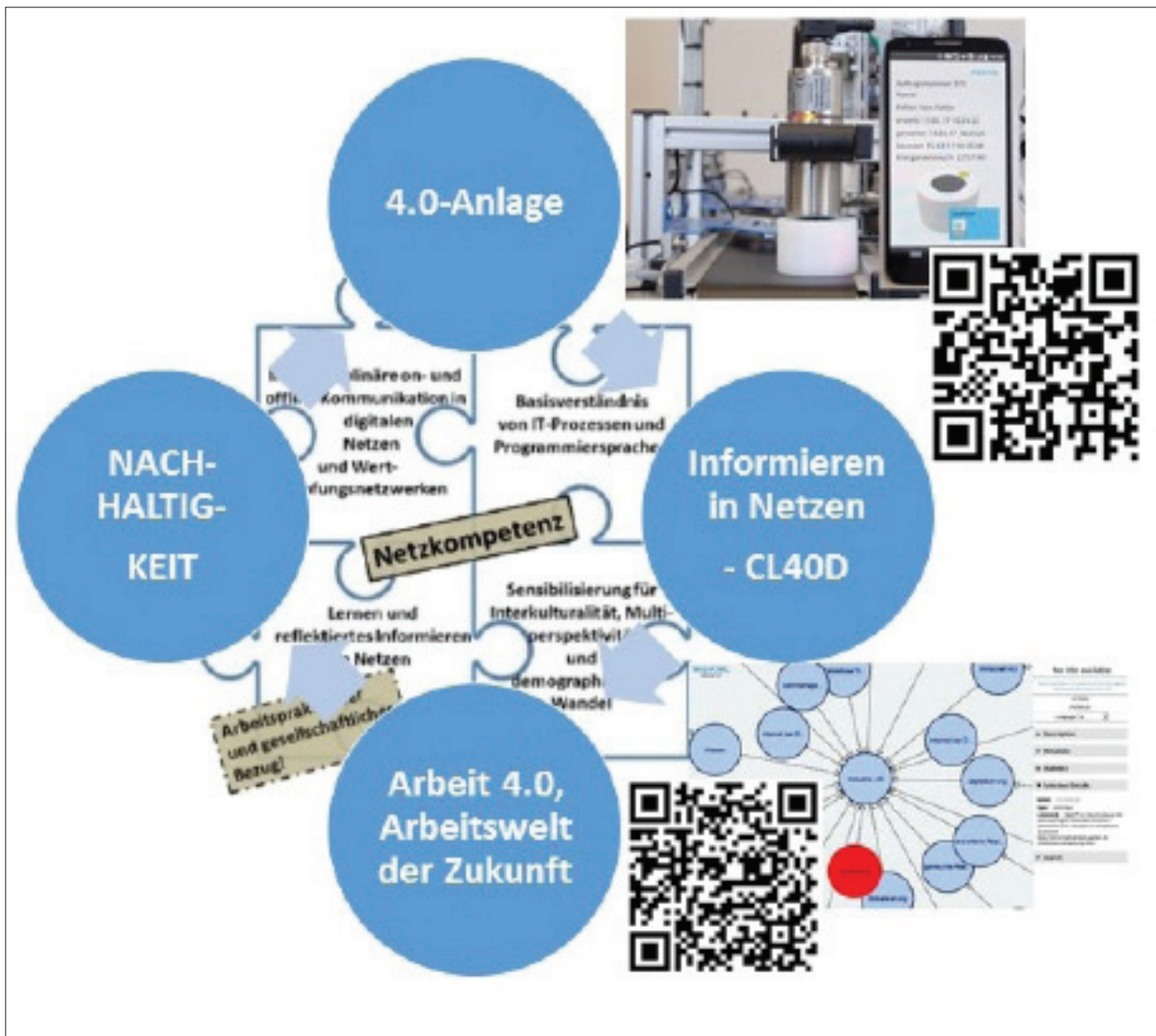
- Fink, A., und Siebe, A. (2001). *Erfolg durch Szenario-Management. Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau* (O. Schlake, Trans.). Frankfurt am Main [u.a]: Campus Verlag.
- Heger, T., und Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. *Technological Forecasting & Social Change*, 79(5), 819-831.
- Krawczyk, E., und Slaughter, R. (2010). New generations of futures methods. *Futures*, 42(1), 75-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.08.011>
- Mietzner, D. und Schultz, C. (2016). Nachgründungsphase – Mit systematischen Methoden strategische Entscheidungen treffen und Wachstum sichern *Methoden für die Gründungsqualifizierung : Upadte International: Bewährtes und Neues* (pp. 151-169). Hamburg: Verlag tredition.
- Reger, G. (2001a). Gestaltung des Technologie-Früherkennungsprozesses in kleinen und mittleren Unternehmen. In J.-A. Meyer (Ed.), *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung 2001* (Vol. Vol.2, pp. 75-92). München.
- Reger, G. (2001b). Risikoreduzierung durch Technologie-Früherkennung. In O. Gassmann, C. Kobe, und E. Voit (Eds.), *High-Risk-Projekte - Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen* (pp. 251-278). Berlin, New York [u.a.].
- Reger, G., Mietzner, D. und von Gizycki, T. (2007). *Szenarioanalyse Weiße Biotechnologie in Berlin-Brandenburg - Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen*. Aachen: Shaker Verlag.
- Rohrbeck, R. (2013). Trend Scanning, Scouting and Foresight Techniques. In O. Gassmann und F. Schweitzer (Eds.), *Front End of Innovation: Managing the Unmanageable Fuzzy Side*: Springer.
- Savitas, O., Burmaoglu, S. und Tabak, A. (2014). *The evolution of the use of foresight methods: A bibliometric analysis of global research output for cutting-edge FTA approaches*. Paper presented at the 5th International Conference on Future-Oriented Technology Analysis (FTA) - engage today to shape tomorrow, Brussels.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 436-447.
- von Reibnitz, U. (2003). Szenario-Technik in der strategischen Kommunikationsplanung. *J.P.P.R News Service*, Jg. 2003.

Jonas Gebhardt / Axel Grimm

## Netzkompetenz - ein praxisnahes und praktikables Instrument für Bildungsmaßnahmen im Umfeld von Industrie 4.0

Das Instrument dient zur notwendigen Entwicklung von Netzkompetenz im Umfeld von Digitalisierung und Industrie 4.0. Diese Handlungsanleitung gilt als gelungen und praxistauglich getestet und ist in seiner entwicklungsreifen Anlage als eine Sensibilisierungsmaßnahme für die zukünftige Arbeitswelt, durchaus auf unterschiedliche Formen und Stadien von Aus-, Weiterbildung und Personalentwicklungsmaßnahmen anzuwenden. Das Instrument dient als Orientierung für die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen

von Facharbeitern und Beschäftigten im Allgemeinen. Das Berufsbildungsinstitut Arbeit und Technik an der Europa-Universität Flensburg entwickelte diese „4.0-Sensibilisierungsmaßnahme“ im Rahmen des interdisziplinären und betriebsnahen Projektes „Prokom 4.0“. Mit seinem praxisnahen Handlungsrahmen wurde das Instrument mit über 100 dualen Auszubildenden, im konkreten Fall waren es Auszubildende der Ausbildungsberufe „Mechatroniker/-in“, „Elektroniker/-in für Betriebstechnik“ und „Elektroniker/-in für Gebäu-



Modell des Instruments der „4.0-Sensibilisierungseinheit“

de- und Infrastruktursysteme“ durchgeführt. Die Planung, Didaktisierung der Inhalte, Durchführung und Evaluation jener ortsungebundenen, niederschweligen sowie fachgemäßen und inhaltsfreien Handlungsanleitung ist in einem nachvollziehbaren Handlungsrahmen für die gewerblich-technische Facharbeit situiert. Dieser Prototyp wurde nach einer Pilotdurchführung fortlaufend angepasst und ergänzt. Er umfasst eine ca. fünf- bis sechsstündige Lerneinheit für bis zu 30 Personen. Ziel dieser Einheit ist es, die Entwicklung einer Netzkompetenz bei den teilnehmenden Lernenden voranzutreiben, indem den Teilnehmenden die vernetzten Entwicklungen der Industrie 4.0 und der digitalisierten Arbeits- und Lebenswelt kritisch und proaktiv erfahren. Ihre Innovationsfähigkeit kann durch dieses Instrument nachhaltig entfaltet und bestärkt werden.

Das Instrument wird eingeleitet durch einen hinführenden Vortrag zur Zukunft der Arbeits- und Lebenswelt im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0, um die Teilnehmenden thematisch auf die folgenden Problemstellungen der Lernstationen dieses Lehr-Lernarrangements vorzubereiten. Die Inhalte setzen sie stets in Bezug zu ihrer eigenen Arbeits- und privaten Lebenswelt. Die Teilnehmer/-innen durchlaufen in einem anpassbaren zeitlichen Rhythmus und in festen Gruppen die vier Lernstationen. Im Sinne eines Stationenlernens beschäftigen sich die Lerner nacheinander mit den vier Stationen, die sich inhaltlich mit den Themen Nachhal-

tigkeit, Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0), Informationsmöglichkeiten in digitalen Netzen (CL40D) und einer physischen und betriebsnahen „4.0-Lernanlage“. Die Anlage bildet mit ihren technologischen Komponenten eine praktikable Vision einer Produktionsanlage der Industrie 4.0 ab. Die individualisierte Produktion mit RFID-Programmierung, SPSS und Smartphonesteuerung wird in einem elektropneumatischen System erfahren, dessen technische Komponenten bereits Teil des Arbeitsalltags der gewerblich-technischen Facharbeit und der dualen Berufsausbildung sind. Die Anlage kann durch andere technologische Elemente ausgetauscht werden, die im Bezug zu den möglichen Entwicklungen von Vernetzung und Digitalisierung stehen. Durch fortlaufende Diskussionen setzen sich die Lerner prozesshaft und kritisch mit den Inhalten auseinander und erstellen Produkte. Die Erkenntnisse stellen sich die Gruppen gegenseitig vor. Auf diese Weise wird ein Austausch auf fachlicher und sozialer Ebene generiert, indem die Teilnehmenden dazu befähigt werden, die zukünftigen Entwicklungen im Umfeld von Industrie 4.0 und Digitalisierung nachzuvollziehen und sich selbst sowie ihre Kompetenzen und ihren Arbeitsplatz zu reflektieren. Als Nutzungsangebot steht dieses Instrument zur nachhaltigen Stärkung der Beschäftigung, auch im Zuge der Berufsbildungspraxis und der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ (INQA).

*Das Instrument Netzkompetenz ist erhältlich als Download unter*

<http://www.uni-flensburg.de/biat/forschung/projekte/elektro-informationstechnik/projektanlage-etit/prokom-40/>



Astrid Gloystein / Birgit Pletz

## Leitfaden für die Durchführung von Unternehmenschecks in Zusammenhang mit Industrie 4.0-Entwicklungen

Dieser Leitfaden richtet sich sowohl an BeraterInnen, als auch an alle Personalverantwortliche, HR-Manager, Personalentwickler sowie Interessierte am Thema: „Kompetenzmanagement im Kontext Industrie 4.0-Entwicklungen“.

Ziel dieses Leitfadens ist es, Interessierte zu befähigen, eine Bestandsaufnahme in Unternehmen zu Industrie 4.0-relevanten Aspekten des Kompetenzmanagements durchzuführen und entsprechende Handlungsfelder abzuleiten.

Dabei geht es um die Erfassung aller relevanten Aspekte, die für das Kompetenzmanagement und Erkennen von Kompetenzentwicklungsbedarfen in einem Unternehmen wesentlich sind. Der Ansatz entspricht einem weiten und strategisch orientierten Personal- und Organisationsentwicklungsverständnis. Die Veränderungen im Hinblick auf Automatisierungs- und Digitalisierungsprozesse werden im Check explizit abgefragt.

Der Unternehmenscheck ist in vier Themenbereiche unterteilt:

1. Basisdaten
2. Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad: aktueller Status und zukünftige Strategie und Folgen für Anforderungen, Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation
3. Betriebliche Personalentwicklung
4. Demographierelevante Aspekte

Jeder Themenbereich enthält eine Anzahl von Leitfragen mit teilweise ergänzenden Anmerkungen. Die Fragen

werden zum Inhalt von Gesprächen oder Workshops gemacht. Die Leitfragen sind als Orientierungsgerüst zu sehen, sie sind nach Bedarf und Situation anzupassen.

Ihr Nutzen? Die Beantwortung der Leitfragen ermöglicht es,

- einen aktuellen Stand zur Organisation und Umsetzung betrieblicher Personalentwicklung unter Einbeziehung demographischer Aspekte zu erhalten,
- einen Überblick zum gegenwärtigen sowie beabsichtigten Einsatz von Automatisierungs- und Digitalisierungstechnologien im eigenen Unternehmen zu erlangen,
- Handlungsfelder für die Kompetenzentwicklung aufgrund von Anforderungsveränderungen in Tätigkeiten und Funktionen im betreffenden Unternehmen zu identifizieren.

Um eine Einordnung des Themas vornehmen zu können, werden in diesem Leitfaden auch Hintergrundinformationen zu Industrie 4.0 beschrieben. Darüber hinaus werden methodische Hinweise gegeben. Auch ein exemplarischer Workshop-Ablauf findet sich im Anhang.

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Verbundprojekts Prokom 4.0 entstanden, einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt zum Thema „Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie“ (Laufzeit: 1.1.2015 – 31.12.2017), und zwar vom Teilprojektspartner bfw – Unternehmen für Bildung.

Astrid Gloystein

## Leitfaden passgenaue Qualifizierung für KMU

In den vorangegangenen Artikeln dieser Publikation wurde deutlich, dass sich die Anforderungen an Beschäftigte im Zuge der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung verändern. Für Unternehmen stellt sich die Herausforderung, die Kompetenzen und Qualifikationen ihrer Beschäftigten entsprechend zu entwickeln, betriebliches Lernen neu zu gestalten. Wie in Kapitel 2.2 verdeutlicht wurde, braucht es vermehrt schnelle und kleine, aber kontinuierliche Lernangebote im Betrieb sowie ein auf Dauer und die unternehmerischen Ziele ausgerichtetes Vorgehen zur Personalentwicklung. Bei der Gestaltung des betrieblichen Lernens spielt der Arbeitsort als Lernort – wieder – eine größere Rolle. Denn einzelne heute erforderliche Qualifikationen wie Teamfähigkeit, Selbststeuerungsfähigkeit oder prozessorientiertes Denken und Handeln lassen sich ohne Bezug zum eigenen Unternehmen nur eingeschränkt erlernen. So stellt sich die Frage, wie eine zeitgemäße Personalentwicklung erfolgen kann und wie passgenaue Qualifizierungen erarbeitet werden können. Dabei setzen wir den Fokus auf Lern- und Weiterbildungsprozesse, die insbesondere nach einer beruflichen Ausbildung ansetzen. Zielgruppe sind vor allem „Facharbeiter“, wobei in der betrieblichen Praxis hierunter auch langjährig erfahrene Angelernte oder berufsfremde MitarbeiterInnen verstanden werden.

Ziel dieses Leitfadens ist es, Ihnen praxisnah ein Vorgehensmodell und Ideen an die Hand zu geben, welches Sie für die eigene betriebliche Arbeit einsetzen können. Der Leitfaden bietet Checklisten, Leitfragen, Verweise auf weitergehende Informationen und hat ausdrücklich den Anspruch, eine Hilfe zur Selbsthilfe für Führungskräfte, Ausbilder, HR-Verantwortliche und alle Interessierte vorrangig in KMU zu sein. Der Fokus liegt auf bewährten und schlanken Lösungen.

Der Leitfaden enthält Anregungen und Hilfestellungen zu folgenden Themen:

- Personalentwicklung im Betrieb gestalten: Wie entwickle ich einen kontinuierlichen und abgestimmten Prozess?
- Qualifizierungsbedarfe erkennen – wo liegen Gründe?
- Die Zukunft im Blick: Wie erkenne ich, welche Kompetenzen im eigenen Betrieb vermutlich morgen erforderlich werden?
- Wie komme ich von betrieblichen Veränderungszielen zu konkreten Anforderungen an Beschäftigte?
- Soll- und Ist-Profile für Funktionen und einzelne Beschäftigte: Die Qualifikationsmatrix bietet vielfältigen Nutzen!
- Die Lücken schließen: Welche Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich wann an?
- Arbeitsplatznah lernen: Lernziele und Lerninhalte festlegen sowie Lernmöglichkeiten schaffen.
- Nach der Lerneinheit geht es weiter: Den Transfer sichern und fördern
- Verteilte Rollen: Führungskräfte sind – auch – gefordert
- Lernförderliche Arbeitswelt: Was hilft?
- „Reden ist Gold...“: Tipps für gute Mitarbeitergespräche

Veit Hartmann / Gerburgis Löckemann / Jürgen Reckfort

## Unternehmenscheck zum Zweck eines vorausschauenden (über-) betrieblichen Kompetenzmanagements

Die TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH ist im Rahmen des Teilprojekts „Kompetenzmanagement für Unternehmensverbände“ der Frage nachgegangen, wie sich speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Unternehmensverbände, mit den unter den Schlagworten „Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ vielfach diskutierten Herausforderungen der weitergehenden Digitalisierung und Automatisierung von Arbeits- und Produktionsprozessen aktiv auseinandersetzen und das eigene (über-) betriebliche Kompetenzmanagement entsprechend weiterentwickeln können.

Dazu wurden zunächst bereits existierende Analyseinstrumente und Checks ausgewertet. Wie sich herausstellte, wird dabei meist vom aktuellen Status quo des betrieblichen Kompetenzmanagements ausgegangen, das ganz überwiegend auf die Anpassung von Humankompetenzen ausgerichtet ist. Das führte zu der Frage, welche Schlussfolgerungen sich für das Kompetenzmanagement ergeben, wenn realistischere davon auszugehen ist, dass in einer zukünftigen „Wirtschaft 4.0“ die für das Kompetenzmanagement relevanten Kompetenzelemente aus Humankompetenzen, organisationalen Kompetenzen und Maschinenkompetenzen ganz anders gewichtet und verteilt sein werden.

Aus diesen Überlegungen heraus wurde der „Unternehmenscheck zum Zweck eines vorausschauenden (über-) betrieblichen Kompetenzmanagements“ entwickelt. Der Check ermöglicht es Unternehmen anhand von 35 aus der einschlägigen Foresight-Literatur herausgefilterten Thesen über die Wirtschaft und Arbeitswelt in 15 Jah-

ren, die Relevanz prognostizierter Entwicklungen in verschiedenen Themenfeldern für das eigene Unternehmen festzustellen und ggfs. Handlungsbedarfe für das betriebliche Kompetenzmanagement zu identifizieren. Die sechs Themenfelder sind „Produkte und Produktionsprozesse“, „IT-Infrastruktur und Datensicherheit“, „Wertschöpfungskette/Lieferkette“, „Kundenbeziehungen“, „Beschäftigung im Betrieb“ und „Kompetenzanforderungen und Berufsbildung“. Als gesonderter Punkt wird darüber hinaus das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR)“ behandelt.

Das Instrument lässt sich auch für das überbetriebliche Kompetenzmanagement von Unternehmensverbänden und Netzwerken verwenden. Verbundmanager /-koordinatoren, die den Check innerhalb des eigenen Verbundes einsetzen, erhalten aus der Aggregation der Ergebnisse wertvolle Hinweise für eventuell notwendige Verbundaktivitäten und -maßnahmen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmensverbundes sicherstellen.

Der „Unternehmenscheck zum Zweck eines vorausschauenden (über-) betrieblichen Kompetenzmanagements“ mit allen Anleitungen und Materialien zum Gebrauch befindet sich zum Download auf der Webseite des Projektes Prokom 4.0 unter [www.prokom-4-0.de](http://www.prokom-4-0.de) sowie auf der Webseite der TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH unter [www.tat-zentrum.de/prokom](http://www.tat-zentrum.de/prokom).



Veit Hartmann

## Leitfaden CSR 4.0 (Corporate Social Responsibility)

Neben den 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 und auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. 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.

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.

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. In ihr werden 37 Handlungsfelder beschrieben und in sieben Kernthemen eingeordnet:

### Die 7 Kernthemen beim CSR

1. Unternehmensführung
2. Umwelt
3. Menschenrechte
4. Arbeitspraktiken
5. Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
6. Konsumentenangelegenheiten
7. Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Zu wenig beachtet ist im Rahmen fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung die Tatsache, dass, wie unser Projekt belegt, 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 („maschinenlesbar“) zur Verfügung gestellt werden müssen. Denn 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 (wo, wann, wie lange, unter welchen Bedingungen) eingesetzt wird, damit der Unternehmensanteil im Wertschöpfungsnetzwerk erbracht wird: Die Algorithmen, Heuristiken, Programme müssen Anweisungen enthalten, diese Gesichtspunkte bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Dazu müssen die entsprechenden Parameter beim potentiellen Verbundteilnehmer erkennbar und gewichtbar sein.

(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 mitschreiben zu können.

Deshalb enthält der Unternehmenscheck ein extra separierbares Themenfeld zum Thema CSR, in dem entlang zweier bestehender CSR-Leitfäden diese neuen Herausforderungen besprochen werden.