

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis und andere Multi-Stakeholder Initiativen (MSI)

Statement für den

**Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung
Sitzung (online) am 18. 11. 2020, Langfassung**

Günther Bachmann



1. Wettbewerbe zur nachhaltigen Entwicklung

Wettbewerbe zu Nachhaltigkeitspreisen sind eine relativ junge Erscheinung. Die meisten sind nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 entstanden.

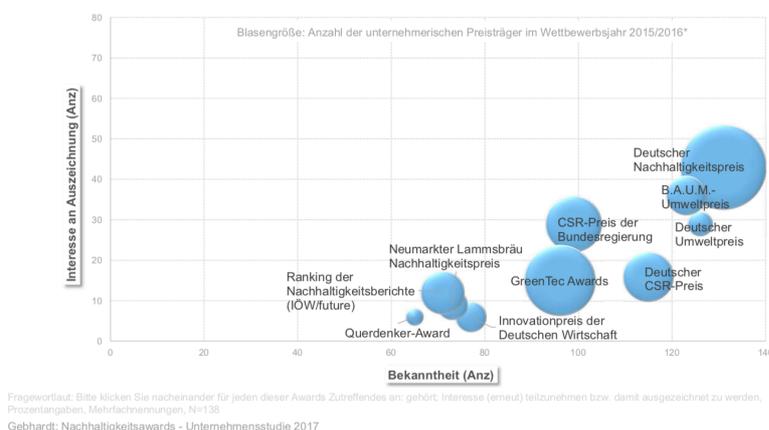
Einen empirischen Überblick liefert die Uni Hohenheim (Gebhard 2016, 2017 und 2020). Sie zählt in Deutschland derzeit insgesamt 141 Preise zu Nachhaltigkeit und / oder Umwelt. In ihrer Art, ihrer Reichweite und dem Format sind diese allerdings denkbar verschieden. Es werden auch solche Preise mitgezählt, die auf Regionen und / oder Themen und Branchen beschränkt sind. Nicht alle sehen sich als so umfassend, dass sie selbst den Begriff Nachhaltigkeit verwenden. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis ist laut

Gebhard (2020) der bekannteste und für die Bewerber attraktivste deutsche Nachhaltigkeitspreis ist.



Bekanntheit und Interesse an NHA (Top 10)

Unternehmensstudie Nachhaltigkeitsawards 2017



Das Veranstaltungsformat des Deutschen Nachhaltigkeitspreises ist einzigartig. Es kombiniert einen zweitägigen, inhaltlich-diskursiven Kongress mit einer abendlichen, feierlichen Verleihung. Das Format lebt von relevanten Inhalten und einem gut durchdachten Programm. Vor allem lebt es aber von Wertschätzung für die Besten, von der Motivation

die durch die Beispiele für andere ausgeht und nicht zuletzt von großen emotionalen Momenten.

Jahr für Jahr bietet er eine große Bühne; zu Kongress und Preisverleihung kommen rund 2.000 Gäste. Mit über 5.000 Meldungen erzielte der DNP jährlich eine mediale Brutto-Reichweite von außergewöhnlich vielen (nach üblichen Standards Milliarden) Medienkontakten in Deutschland. Neben intensiver Pressearbeit steht die Kooperation mit 3Sat/ZDF und weiteren Medienpartnern aus Tages- und Fachpresse sowie Online-Medien. Sonderbeilagen und Anzeigen stellen die Akteure rund um den DNP vor, schaffen Reichweite und helfen, die Wirkung der Auszeichnung weiter zu erhöhen.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis

Der DNP ist ein Multistakeholder-Projekt, seit 2008 mit insgesamt ca. 150 zivilgesellschaftliche Organisationen und Verbänden, die über die Jahre aktiv an Recherchen, Juryarbeit, Kuratorium und Kongress sowie in Partnerschaften beteiligt waren.

Der DNP ist 2008 erstmalig vergeben worden. Die Arbeiten an Konzeption und Vorbereitung starteten 2007, als Stefan Schulze-Hausmann mit der Idee auf mich zukam.

Die umfangreichen Vorarbeiten bezogen sich sowohl auf die Entwicklung der Methodik (Fragebogen, Recherche-Konzept, Prozess der Entscheidung) als auch auf die Governance einer Initiative

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis, DNP, „übersetzt“ das Anliegen der Nachhaltigkeit in das strategische Handeln in Wirtschaft, Kommunen und Gesellschaft. Er macht Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Anliegen in den Wahlkreisen und in der demokratischen Selbstverwaltung der Kommunen und erweitert dadurch den Gestaltungsspielraum der Stakeholder. Das tut er sicher nicht allein, aber sein Anteil ist nennenswert.

Mit acht Wettbewerben, über 1.000 Bewerbern und üblicherweise 2.000 Gästen zu den Abschlussveranstaltungen ist er der größte Preis seiner Art in Europa. Die Wettbewerbe finden in acht Kategorien statt:

- Unternehmen (differenziert nach Größe)
- Kommunen (differenziert nach Größe, in Kooperation mit Allianz Umweltstiftung, Bertelsmann Stiftung)
- Architektur (in Kooperation mit DGNB, BAK, BDA, Stiftung Baukultur)
- Forschung (in Kooperation mit BMBF)
- Startups, Next Economy Award/NEA (in Kooperation mit RNE, DIHK, Landeshauptstadt Düsseldorf)
- Sonderpreis Verpackung (in Kooperation mit REWE Group)
- Sonderpreis globale Partnerschaften (in Kooperation mit BMZ).
- Design (erstmalig 2020)

Neben den Wettbewerbssieger*Innen werden nationale und internationale Ehrenpreisträger*Innen gewürdigt, die sich prominent für die Idee der Nachhaltigkeit einsetzen.

Die DNP besteht aus einer festlichen Verleihung und einer diskursiven Veranstaltung. Er vernetzt die Stakeholder und bietet ihnen die Chance, an den Erfahrungen der Vorreiter teilzuhaben – fokussiert und qualifiziert, aus erster Hand, mit internationalen Expert/innen, Köpfen großer und kleiner Unternehmen, Spitzenpolitiker/innen und Vertreter/innen der Zivilgesellschaft. Als Fair Future Day lädt er (ohne Kosten) Menschen in der beruflichen Orientierungsphase ein - als eine Plattform für junge Nachhaltigkeitsakteur*Innen in Ausbildung oder Studium. Der DNP vernetzt und schafft gegenseitige Inspiration sowie Kontaktaufnahme zu potenziellen Arbeitgeber/innen und zukünftigen Geschäftspartner/innen.

Insgesamt bildet dies eine attraktive Landschaft aus Informationsständen und einem gemeinsamen Anliegen, das sich auch im Charakter der Veranstaltung als nachhaltiger Event ausdrückt. 2019 kamen über beide Tage etwa 2.000 Teilnehmer und 130 Medienvertreter.

Governance und Finanzierung

Denn zunächst galt es, zwei substantielle Hürden zu überwinden. Die Zustimmung, die der DNP heute genießt, gab es damals nämlich nicht. Die reine Idee, einen Preis im Wettbewerb zu vergeben und die Erfolge der Nachhaltigkeit zu feiern, stieß auf ideelle Ablehnung, auf inhaltenden Unglauben:

- a) Ablehnung, weil die Auffassung breit verankert war, dass Nachhaltigkeit ein Grund zu Mahnung und Anklage ist, aber kein Anlass für Anerkennung und schon gar nicht fürs Feiern in Smoking und Abendkleid. Der engere Kern der Nachhaltigkeits-Community misstraute der gesellschaftlichen Öffnung des Themas zur „Society“, die als Glitzerwelt ohne Tiefgang gesehen wurde.

Die Konzeption des DNP setzt auf Ermutigung statt auf Ermahnung, weil Anregung und Lob stärker wirkt als Appell und Kritik. In der Sache dauert diese Debatte an, ist aber nun eher unterschwellig.

- b) Ungläubig reagierten wirtschaftliche und politische Spitzen, weil „so ein paar Leute aus Düsseldorf“ - gemeint war: „spontan hergelaufene und von uns nicht ermächtigte Leute“ - doch aus deren Sicht keinen Oscar-typischen Preis veranstalten könnten. Wir folgten in der Tat einem Multi-Stakeholder Ansatz und der ist bis heute vielfach ungewohnt. Wir boten sowohl dem BDI als auch der Bundesregierung an, eine führende Rolle als Absender zu übernehmen und den Preis zu finanzieren. Das wurde abgelehnt. Engagierte Mitarbeiter des BDI haben uns, den Initiatoren und der Rechtsberatung durch Fachleute von Transparency International, aber sehr bei der Ausarbeitung der institutionellen Architektur des Preises geholfen.

Letztlich widerlegt der Erfolg des DNP die anfänglichen Reserven.

Die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. hat ihren Sitz in Düsseldorf. Der Verein wurde 2009 gegründet und verantwortet umfassend die Vergabe des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Der Verein steuert unmittelbar und durch Beauftragung von Beginn an kooperierenden Subunternehmern sämtliche Bereiche (Konzeption, Wettbewerbe, Partnerschaften, Finanzierung, Veranstaltungsproduktion). Wiederholte Finanzprüfungen die ordnungsgemäße Verwendung der Mittel bestätigt.

Das eigentliche „proof-of-concept“ der Governance ist aber vor allem, dass sie unterschiedlichste Stakeholder davon überzeugt, dass die Sache Hand und Fuß hat, und dass sie in der Jury und Recherche mitarbeiten. Weder begünstigt die DNP-Methodik Greenwashing und Trittbrettfahrerei, noch ist sie normativ oder bürokratisch überzogen. Dem dienen die Unabhängigkeit des Jury-Votums, die Transparenz des Recherche-Vorganges und dessen Qualitätssicherung, die interne Regelung zum Ausschluss von Befangenheiten innerhalb der Jury. Dem dient auch die Tätigkeit des Kuratoriums. Ferner ist es ein wesentliches Merkmal der modernen Stakeholder - Governance, die Verantwortung für die Projektidee von der operativ-wirtschaftlichen Durchführung zu trennen.

Seit 2008 ist die Finanzierung des Deutsche Nachhaltigkeitspreis jedes Jahr erneut auf die Beine zu stellen. Dass das gelungen ist, ist langfristigen Partnern aus der Wirtschaft zu verdanken sowie der langjährigen projektweisen Unterstützung durch BMBF, RNE und BMZ. In jedem Jahr kommt allerdings eine bunte und stets wechselnde Mischung weiterer Unterstützer hinzu. Ein finanziell stabiles Projekt sieht anders aus. Eine Finanzierung, die auch nur annähernd kohärent mit dem inhaltlichen Anliegen einhergeht, sieht anders aus. Zudem: Das Corona-Jahr stellt den DNP auf eine harte finanzielle Probe.

Beteiligung der Bundesregierung

Seit Beginn beteiligt sich der Nachhaltigkeitsrat der Bundesregierung kontinuierlich am DNP. Er stellt in der Regel eine Präsentationsfläche, eine Förderung des DNP Startup

Next Economy Awards sowie prominente Redner*Innen. Er nimmt ferner umfangreich und eigeninitiativ an der Erarbeitung der Konzeption aller Elemente des DNP teil.

Die Ressorts der Bundesregierung haben sich auf unterschiedliche Weise und unterschiedlich intensiv eingebracht.

- | | | |
|-----------------|------|-----------------------------|
| ○ 2012 bis 2020 | BMBF | DNP Forschung |
| ○ 2014 bis 2018 | BMWi | NEA |
| ○ 2018 bis 2020 | BMZ | DNP Globale Partnerschaften |
| ○ 2017 und 2020 | BPA | Kongress-Elemente |
| ○ 2016 und 2019 | BMU | DNP Unternehmen |

Recherchepartner

Die Wettbewerbsunterlagen der Bewerber werden einer umfangreichen Recherche unterzogen. Aus ihr gehen die für die Jury-Beratung nominierten Wettbewerbsbeiträge vor. Der DNP kommuniziert keine Beiträge, die es nicht in die Endrunde der Jury geschafft haben, gibt den Bewerbern aber Feedback.

Neben Expert*Innen der Wirtschaftsberater EY und AT&Kearney sind als Recherchepartner aktiv: Deutsches Institut für Urbanistik Difu, Wuppertal Institut, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik DIE, Marketing Center Universität Münster MCM, Centre for Sustainable Management Leuphana Universität Lüneburg CSM, ICLEI, Ashoka, DIHK.

Erfahrungen

Der DNP beweist, dass Wettbewerb und Nachhaltigkeit zusammenpassen. Er zeigt positive Beispiele dafür, dass Innovation und Veränderung der Lebenswirklichkeit im Alltag der Menschen gute und nachvollziehbare Leitbilder, Vision und den Beweis der Praxisfähigkeit braucht. Diese sind an der Praxis der Besten abzulesen.

Gute Wettbewerbsbeiträge beziehen möglichst viele Stakeholder ein und verteilen das „Lernen“ auf viele Schultern. Innerbetrieblich und in der Kommune ist eine Beteiligung am Wettbewerb ein wesentlicher Motivator und ein Antreiber für neue Ideen.

Auszeichnungen erfordern den Diskurs. Stakeholder-Lernen braucht entsprechende Räume. Die Kombination von Feier und Debatte liefern den richtigen Kontext. Der DNP ermöglicht den Dialog, gibt ihn aber nicht autoritär vor. Der DNP e.V. verfolgt keine eigene politische Agenda, sondern orientiert sich am jeweils fortgeschrittensten Stand der Praxis und fragt diskursiv, wo noch mehr geht und wie andere partizipieren können.

Der DNP hilft entscheidend dabei, Nachhaltigkeit vor dem Bedeutungsverlust zu bewahren, der in der Literatur oft durch inflationäre Verwässerung und Unübersichtlichkeit befürchtet wird. Er erreicht Schichten und Gruppen von Menschen, die bisher kaum erreicht worden sind. Die Kombination von Wissen, Kontext und Taten mit Geschichten des Erfolges und auch des Zweiten Versuchs ergibt ein spannendes und attraktives Narrativ. Als Effekt aus diesem Erfolg gehen die Erwartungen der „Szene“ noch weiter und wünschen sich mehr Aktivitäten des DNP.

Feedback-Schleifen bewähren sich. Die fachlichen und prozessualen Anforderungen sollen immer auf einem ambitionierten Niveau fortentwickelt werden. Sie werden in jedem

Jahr auf Grund der Rückmeldungen aus der Jury, der Recherche-Partner sowie des Kuratoriums überprüft und weiterentwickelt. So sind Kategorien entfallen und neu geschaffen worden. Die Systematik stellte zu Beginn mehr auf Strukturen und Prozesse ab, die das gesamte Unternehmen (und nicht nur eine Abteilung oder eine Produktlinie) auf Nachhaltigkeit hin orientieren. Heute wird dies für die Bewerber als „gelernt“ unterstellt (und natürlich weiter abgefragt), aber der Fokus liegt mehr auf Wirkung in den zentralen Transformationsfeldern. Unter Wirkung verstehen wir im Durchgang 2020 beste Konzepte und praktische Erfolge gegen Erderwärmung, Ressourcenschwund, Artenschwund und gesellschaftlichen Spaltung.

Der DNP zwingt die Bewerber nicht dazu, alle relevanten Angaben in theorie-lastige Zahlen-Gerüste hineinzupressen. Qualitäten können auch benannt und berücksichtigt werden. Der DNP sichert dies durch die Selbsteinschätzung des Unternehmens, die durch Recherche geprüft wird und in die Jury - Beratung eingeht.

Der DNP hat eine starke Anreizstruktur. Sie funktioniert nicht über Preisgelder, sondern ausschließlich über die harte Jury-Entscheidung, den Transfer von Reputation (das „Gesehenwerden“ in der Spitze von Machern und Denkern), Motivation der Mitarbeitenden, inkrementale Verbesserung interner Abläufe und eine Kultur der Anerkennung und des Dabeiseins.

Nur ein kleiner Teil der Teilnehmer am Wettbewerb wird am Ende auch wirklich ausgezeichnet. Wer seine Motivation nur am Gewinn festmacht, wird also enttäuscht. Wer seine Motivation dagegen an der Teilnahme selbst, an ihrer internen Wirkung und dem Lerneffekten orientiert, ist dagegen besser dran.

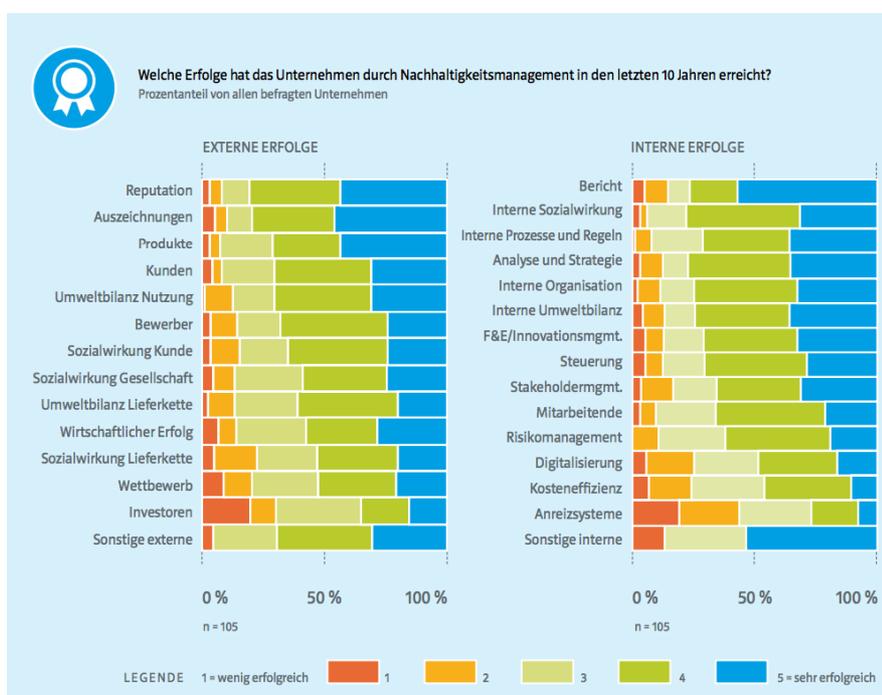
Die Selbsteinschätzung ist ein wichtiges Instrument. Die Erfahrungen damit gehen in zwei Richtungen. Preisträger und Finalisten sehen sich eher bestätigt, im großen Bewerberfeld überwiegen die Stimmen, die ihre eigene Leistung positiver einschätzen als dies die Recherche und die Jury gesehen hat. Der Grund dafür gibt zu denken: Der Markt reagiert auf Nachhaltigkeit uneinheitlich und nicht immer exakt voraussagbar. Noch immer fehlen Vergleichsmaßstäbe innerhalb der Branchen und branchenübergreifend.

Wirkung

Der Nachhaltigkeitspreis trägt wesentlich dazu bei, das politische Momentum mit der

ökonomische Agenda zu verbinden; er ist ein „Gatekeeper“ für die Kultur der Nachhaltigkeit, die ansonsten oft noch fehlt (Bachmann 2020a). Der Preis hat auch spezifische Wirkung auf die Bewerber und ihr Umfeld. Das hat eine Umfrage ermittelt (siehe nebenstehende Übersicht nach Kannegießer 2018).

Daneben wird die Wirkung und Reichweite



jährlich durch Feedback des Kuratoriums, der Jury und der Recherche-Partner überprüft.

Bei den Unternehmen sind die positiven Wirkungen je nach der Marktposition und Typ des Geschäftsfeldes (Endkonsumenten als Kunden, Handel, Herstellung, Position in der Lieferkette) unterschiedlich. Generell wird die Auszeichnung im jeweiligen Branchendiskurs sehr genau wahrgenommen. Als positive Wirkungen werden genannt: Kunden werden sensibilisiert, die Wettbewerbsdynamik ist positiv, innerhalb der Branchen werden Standards vorangetrieben, Tabuthemen werden enttabuisiert, Mitarbeiter*Innen sehen das Engagement positiv (Kannegießer, 2018). Die Branchenverteilung ist breit. Vorreiter beklagen eine größer werdende Lücke zwischen ihnen und den Marktteilnehmern, die nicht im gleichen Maße aktiv sind. Allerdings: Einige von Deutschlands wesentlichen Branchen sind im Wettbewerb bisher kaum vertreten: Auto, (große) Banken und Versicherungen, Fleischindustrie, Maschinenbau und erneuerbare Energien.

Es ist ein Charakteristikum des DNP, dass Erfolgsgeschichten „anekdotisch“ erscheinen, aber signifikant für die Entwicklung von Branchen und Städten sind:

- Der Turn-Around eines Unternehmens, das sich selbst und dabei auch den Markt transformiert.
- Die Stadt unter Haushaltsvorbehalt, die sich dennoch mit Nachhaltigkeitspolitik profiliert und sich eine Identität gibt.
- Der Architektur, die Nachhaltigkeit nicht nur ein technisch brillantes, sondern auch ein soziales und ästhetisches Gesicht zu geben weiß.
- Das marktstarke Unternehmen, das Produktfelder konsistent auf Nachhaltigkeit dreht.
- Die Stadt, die ihr bürgerschaftliches Engagement umfassend zu nutzen weiß und es dennoch immer wieder neu entfacht.

2020 wurden etwa 6.000 Unternehmen inkl. Startups für alle Preise kontaktiert. Ca. 2.500 befassten sich mit den Fragebögen, ca. 900 gaben den Bewerbungsbogen ab.

Der Deutsche Nachhaltigkeitstag hat sich seit 2008 zu einem führenden nationalen Kongress zur Nachhaltigkeit entwickelt; größte jährliche Kommunikationsplattform der deutschen Nachhaltigkeitsexperten. Der Fair Future Day richtet sich 2020 zum dritten Mal an Menschen in der beruflichen Orientierungsphase. Die beiden Tage mit mehr als 130 Referent/innen unterteilen sich in Plenumsblöcke für das gesamte Publikum und dezentrale Foren. 2019 kamen über beide Tage etwa 2.000 Teilnehmer und 130 Medienvertreter.

Das Feedback der Bewerber und vor allem Finalisten aller Preiskategorien und der Institutionen, die den DNP unterstützen, sowie Medienkontakte belegen eine eindeutig starke Wirkung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Für Kommunen jeder Größenordnung ist der Preis Bestätigung und Ansporn; sie schätzen insbesondere, dass der DNP ein besonderes Augenmerk auf die kommunale Familie und ihre Beiträge zur Agenda 2030 legt.

Ausblick: Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis 2020

Der DNP 2020 ist virtuell. Die Plattform DNP.TV überträgt aus allen Räumen. Weitere Features sind ein virtueller Marktplatz, virtual boothes, Chat- und Videocall-Funktionen, Teilnehmerlisten sowie Mediathek und Downloadbereiche. Reichweite für DNP.TV schaffen wir über das Magazin #DNP13 als Beilage zur FAZ-Gesamtauflage, über die

Website und social media-Kanäle, Präsentationen zahlreicher Partner und TV-Kooperationen. Der DNP ist auch 2020 klimaneutral, wobei Vermeiden vor Kompensieren geht.

2020 gehören die Präsidentin der Europäischen Kommission Dr. Ursula von der Leyen, Vizkanzler Bundesfinanzminister Olaf Scholz und Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller zu den Gästen der 13. Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises am 4. Dezember in Düsseldorf.

Die Finalisten im Wettbewerb um den 13. Deutschen Nachhaltigkeitspreis für Unternehmen stehen fest. Auch 2020 gab es eine Vielzahl an Bewerbern - entgegen der Befürchtung, dass der Lockdown genau in der Bewerbungsphase zu einem Weniger an Beteiligung führe. Der neue DNP Design zeigt vorbildliche Lösungen zur nachhaltigen Gestaltung in Form eines Finales mit 26 Ikonen, 53 Vorreiter und 25 Zukunftsvisionen.

Gemeinsam mit dem BMBF wird 2020 der Deutsche Nachhaltigkeitspreis Forschung wissenschaftliche Ideen zum Thema urbane Bioökonomie prämiieren, die in einem virtuellen Makeathon entwickelt wurden. Per Online-Voting wird das Siegerprojekt ermittelt.

Im Finale des Deutschen Nachhaltigkeitspreises Architektur stehen Beispiele für die Leistungsfähigkeit des urbanen Holzbaus und den nachhaltigen Umgang mit vorhandener Bausubstanz. Er wird in diesem Jahr zum achten Mal gemeinsam von der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e.V. und der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen – DGNB e.V. sowie der Bundesarchitektenkammer, dem Institut für Baukultur und dem Bund der Architekten vergeben.

In Kooperation mit der REWE Group werden vorbildliche Ideen für nachhaltigere Verpackungen ausgezeichnet - ein wichtiger Beitrag gegen die Umweltverschmutzung.

Bei den Startups nominieren die Recherche-Partner aus über 140 Bewerbungen die nachhaltigsten und innovativsten für die Endauswahl. Neun Startups treten im finalen Live-Pitch um den 6. Next Economy Award (NEA) vor der DNP-Jury an. Die DNP-Jury ist aus Startup-Experten zusammengesetzt. Aus ihrem Votum und einem Online-Voting des (Online)-Publikums werden die Sieger ermittelt.

2. Multi-Stakeholder Initiativen

Ich möchte den Bericht zu der konkreten Funktionsweise und Wirkung des DNP mit einigen allgemeineren Bemerkungen zu Multi-Stakeholder Initiativen abrunden. Diese verdanken sich jahrelanger Erfahrung mit derartigen Initiativen sowie dem internationalen Erfahrungsaustausch.

In MSI finden sich Akteure unterschiedlicher Herkunft freiwillig und absichtsvoll zusammen, um kontroverse Probleme zu lösen. MSI sind also nicht durch eine a priori gemeinsame inhaltliche Position definiert. Das unterscheidet sie von Allianzen, Bündnissen und Zweck-Kampagnen wie sie in der Zivilgesellschaft und Verbandspolitik üblich sind und teilweise auch vom Staat initiiert werden.

MSI spielen in der globalen Entwicklungspolitik und in der angelsächsischen Diskussion eine bisher weitaus stärkere Rolle (Hemmati 2015 und 2020, Dodds 2019, Strandenaes 2018) als für die soziale Marktwirtschaft im „Verbände-Staat“ Deutschland. Die Bundesregierung, namentlich das BMZ, bezeichnet die diversen Foren, Dialoge oder

Initiativen zu Sorgfaltspflichten auch als MSI. Bei ihnen geht es um zertifizierbare soziale oder ökologische Standards für Produkte wie z.B. Textilien, Palmöl, Kakao (FNK), Diamanten.

Im deutschen Kontext und mit Bezug auf die nachgenannten Kriterien sehe ich den Deutschen Nachhaltigkeitspreis als eine nahezu klassische Form einer MSI sowie beispielsweise die Initiative Chemie-hoch-drei und die Regionalen Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien. Meine Eckpunkte / Kriterien für MSI sind thesenartig folgende :

- Legitimierung:

MSI brauchen immer erneute Legitimation. Dabei gibt es unterschiedliche Wege. a) Sie können Legitimation per Beauftragung oder gesetzlichem Auftrag erhalten. b) Legitimation kann einem MSI von Dritten zugeschrieben werden. c) Legitimation kann im Laufe der Arbeit und durch eine gute Konzeption eines MSI erworben werden, etwa durch Ergebnisse oder / und durch den Prozess der Arbeit.

Auf jeden Fall muss diese Legitimation ausgesprochen und nachvollziehbar kommuniziert werden. Es sind auch Mischformen möglich. Der Nachhaltigkeitspreis fällt in die dritte Kategorie, die meisten MSI, die Standard für Produkte oder Produktionsweisen vereinbaren, fallen in die erste Kategorie.

- Diskurs-Modus:

MSI zeichnen sich in der Regel durch einen expliziten Funktionsmodus aus, mit dem sie ihre Themen beraten. a) Ihr Diskurs ist gut vorbereitet und faktenbasiert, was zwingend erforderlich ist, wenn der Dialog aufgrund unterschiedlicher Ausgangsposition und -hypothesen ausgelöst ist. b) Sie anerkennen den jeweiligen praktischen wie normativen Bezugsrahmen ihrer Positionen und vereinbaren verbindlich die Formen, in denen sie die offenen Fragen klären wollen. c) MSI definieren, ob sie „Settings“ arbeiten, die gegenüber der weiteren Öffentlichkeit offenen oder geschlossenen sind.

- Compliance:

Im Idealfall übernehmen die Initiatoren und Teilnehmer selbst die Finanzierung und geben sich dafür eine Rechtsgrundlage. Sie trennen dabei die Verantwortung für die strategische Leitung von der operativen Verantwortung für die Bewirtschaftung der u.U. zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Im besten Fall geschieht dies durch vertraglich gebundene Delegation und Regelungen zu „Chinese Walls“.

Das ist allerdings nur selten der Fall. Überwiegend rückt die staatliche Förderung die MSI in den Grenzbereich staatlicher Aktivität. Daher ist die Freiwilligkeit der Teilnahme privatwirtschaftlicher Stakeholder unstrittig eine Governance-Problematik. Diese wird auch im Zusammenhang mit Vorüberlegungen zu dem Lieferkettengesetz diskutiert.

- Selbstbegrenzung und Selbstwirksamkeit:

MSI werden nicht auf Dauer eingegangen, sondern auf eine bestimmte Zeit oder für einen bestimmten Anlass. Diesen Zweck und das geplante Ende der Zusammenarbeit sollten die Beteiligten immer mitdenken. Im besten Fall kennen

sie den zeitlichen Zyklus von politischen / wirtschaftlichen / sozialen Entscheidungen genau, die sie in den Fokus nehmen und verändern wollen.

- Kontext und Wirkung

MSI machen aus Komplexität eine Stärke und ein Mittel zum Umgang mit „wicked problems“, die von keiner einzelnen Interessengruppe alleine gelöst werden können. Das ist typischerweise bei ökologischen Fragen und Themen der öffentlichen Ordnung der Fall. MSI vergrößern das diverse Know-how und die Teilnehmenden muten sich gegenseitig Kompetenzen zu, die gemeinsam größer sind als jene, die jede/r Einzelne hat.

Bewertung und Ausblick

MSI können (!) die Qualität und Umsetzbarkeit von Entscheidungen erhöhen und die Chancen für ihre Wirkung erhöhen. Minu Hemmati (2020) sieht auch generelle Risiken, die im praktischen Fall zu managen sind: unangemessen verstärkter Einfluss von Spezialinteressen, Einfluss voreingenommener Interessen, Fehlen von Transparenz, Kostenrisiken. Die Agenda 2030 und das 17. UN Nachhaltigkeitsziel (SDG) setzen auf Multi-Stakeholder Partnerschaften.

Aus Sicht einer harten Globalisierungskritik (MSI Integrity 2020) verfehlen alle (!) Stakeholder Initiativen und Plattformen ihre Ziele. Die rund vierzig wesentlichsten Initiativen erfüllten ihre sozialen und ökologischen Ziele nicht und stünden dem Setzen von ordnungsrechtlich sanktionierten Pflichten im Wege.

Deutsche Umwelt- und Sozialverbände sehen MSI auch tendenziell skeptisch, wenn sie auf den Machtmechanismus der MSI sehen. Sie argwöhnen grundsätzlich, dass MSI lediglich gesetzliche Regulierung umgehen und insofern die eigentlich nötige Verbindlichkeit ausbooten. Auch erscheint der Aufwand an Zeit und Ressourcen gegenüber den Wirkungen als unverhältnismäßig (Venro et al, 2020). Kernpunkt ist auch hier die Frage, wie freiwillig die Teilnahme erfolgt respektive ob und wie ihre Verweigerung und das Fehlverhalten sanktioniert werden. Im Zusammenhang mit dem beabsichtigten Lieferkettengesetz ist dies ein Kernpunkt.

Regulatorische Maßnahmen zu den „wicked problems“ (tipping points, planetare Grenzen, Runaway-Probleme) gewinnen jedoch nach meiner Erfahrung erst dann an Qualität und erfordern daher, dass die betroffenen Stakeholder ihre Ansätze bündeln, Kooperationen eingehen und über den Markteinfluss eines jeweils einzelnen Unternehmens hinaus in die Branche (Wettbewerber) und in die Lieferkette (vor- und nachgelagert) hinein wirken. Die Möglichkeiten der Kooperation im Bereich der Nachhaltigkeit begegnen allerdings u.a. auch kartellrechtlichen Schranken und Schranken, die sich aus Haltungen, Gewohnheiten und positioneller Politik ergeben (Bachmann 2020b).

Zukünftig dürfte sich die Legitimation eines MSI wesentlich daran gemessen werden, wie gut und verbindlich die Governance einer MSI in der Lieferkettenpolitik verankert ist. Ob MSI dadurch relevanter und wirkungsmächtiger werden, ist zu bezweifeln, solange ihre Legitimation lediglich in einer Art Ersatzvornahme staatlicher Regulation gesehen wird.

Hierzu gibt es Alternativen. Richtig angewandt und ausgebaut, würden sie zu einer neuen und durchschlagkräftigen Politik-Paradigma für Nachhaltigkeit beitragen:

- Politisch - instrumentelle Governance:

Ein interessantes Beispiel für eine bessere, weil übergreifende Governance bietet die niederländische Sustainable Trade Initiative. Als sektor- und produkt-übergreifende Initiative bringt sie herstellende Unternehmen, Regierungen und die Finanzindustrie zusammen: „We orchestrate the powers of law, of entrepreneurship and investments to work together to create solutions for global sustainability issues at scale.“ (IDH website)

- Marktmechanismus und offene Datenökosysteme

Klaus Schwab (2020) bestätigt für das World Economic Forum an prominenter Stelle, dass die neoliberale Ideologie falsch war (has proved wrong) und dass es jetzt um den paradigmatischen Wechsel zu einem, wie er es nennt, Stakeholder Kapitalismus gehen müsse, der offene Datenkonzepte verlange.

Leistungsfähige Unternehmen (in der Spitze des DNP-Wettbewerbes) ergänzen schon jetzt die Unternehmenssteuerung um die Betrachtung nicht unmittelbar finanzieller Leistungen, das heißt Nutzen und Verluste aus Ökologie und Menschenrechten. In den nächsten zwei, drei Jahren würde diese Veränderung auf freiwilliger Basis einsetzen. Das wird in naher Zukunft vom Mainstream verlangt werden.

Es liegt auf der Hand, dass in diesem Kontext die MSI eine mit heute kaum vergleichbare Rolle spielen müssen. Die neuen Datenökosysteme bestehen nicht nur aus einem Meer granularer Einzeldaten, sondern ganz wesentlich benötigen sie auch Bewertungsgrößen und Vergleichsmaßstäben (benchmarks, standards); Bestand und Wirkung können diese aber nur in offenen Dialogen und durch MSI und Zivilgesellschaft haben.

Kooperation zu einer Pluralität der Lösungen kann für einen „European Public Data Space on Solutions for Sustainability“ eine identitätsstiftende und zugleich innovative Kraft sein, ähnlich und parallel zu der MSI Industrie 4.0, die die Kooperation in der industriellen Digitalisierung voranbringt.

Angeführte Literatur

Bachmann, Günther (2020a) Die Stunde der Politik. Essay über Nachhaltigkeit, Utopien und Gestaltungsspielräume. Oekom: München

Bachmann, Günther (2020b) Gegen das bequeme Jammern. Vorabdruck aus dem Magazin des DNP-13, erscheint als Beilage der FAZ am 3./4.12.2020

Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K., van Vugt, S. (2015). The MSP guide – how to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. Download vorhanden auf www.mspguide.org/msp-guide

Dodds, Felix (2019) Stakeholder Democracy: Represented Democracy in a Time of Fear, London, Routledge

Gebhardt, Beate (2016) Beschreibung von 24 Nachhaltigkeitspreisen in Deutschland mit Relevanz für Unternehmen der Ernährungsbranche, Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre der Uni Hohenheim; Arbeitsbericht Nr. 26 https://marktlehre.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/marktlehre/Arbeitsberichte/haa26_net.pdf

dieselbe (2017) Bedeutung von Nachhaltigkeitswettbewerben für Unternehmen in Deutschland. Studienergebnisse 2017 [Relevance of sustainability competitions for companies in Germany. Study 2017] [10.13140/RG.2.2.31904.84485](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31904.84485) https://www.researchgate.net/publication/332222351_Bedeutung_von_Nachhaltigkeitswettbewerben_fur_Unternehmen_in_Deutschland_Studienergebnisse_2017_Relevance_of_sustainability_competitions_for_companies_in_Germany_Study_2017

dieselbe (2020) "Quo vadis Nachhaltigkeitswettbewerb - Bedeutungsverlust als existenzielle Herausforderung?", Konferenz: „Möglichkeiten und Ansätze zur Qualitätssicherung von Nachhaltigkeitsawards für Unternehmen“; DOI: [10.13140/RG.2.2.32075.21286](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32075.21286) https://www.researchgate.net/publication/345601752_Quo_vadis_Nachhaltigkeitswettbewerb_-_Bedeutungsverlust_als_existenzielle_Herausforderung

Hemmati, Minu (2020) Stakeholder engagement. With contribution of: Maier, B. In: Paschke, M. and Dahinden, M. (eds.): Engaging in the science-policy dialogue, Workbook 2. Zurich: Zurich-Basel Plant Science Center., <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000308464> (open access)

IDH, The Sustainable Trade Initiative (Netherlands), see: <https://www.idhsustainabletrade.com/about-idh2/>

Kannegießer, Matthias (2017) Zehn Jahre deutscher Nachhaltigkeitspreis. Wirkungen und Perspektiven für Nachhaltigkeit in Unternehmen. Studie im Auftrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Berlin <https://www.nachhaltigkeitspreis.de/media/7-Presse/Downloads-Allgemein/studie-10-jahre-deutscher-nachhaltigkeitspreis.pdf>

MSI, Institute for Multi-Stakeholder Initiative Integrity (2020) Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi-Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance (Summary Report), July 2020. <https://www.msi-integrity.org/wp-content/uploads/2020/07/>

[MSI SUMMARY REPORT.FORWEBSITE.FINAL .pdf](#) www.msi-integrity.org/not-fit-for-purpose/

Schwab, Klaus (2020) A Better Economy Is Possible. But We Need to Reimagine Capitalism to Do It, Essay in der Ausgabe The Great Reset des Time Magazine, October, <https://time.com/collection/great-reset/>

Strandenaes, Jan-Gustav (2018) Towards Strong and Active Stakeholder Engagement at the Global Level; presentation at the 2018 Sustainable Development Transition Forum „Accelerating Progress towards the SDGs: Enhancing the Role of the High-Level Political Forum (HLPF)“, UN OSD, Incheon Songdo, Incheon, Republic of Korea; https://sustainabledevelopment.un.org/content/unosd/documents/4884Session%205-1_Jan-Gustav%20Strandenaes.pdf

VENRO, Cora, Forum Menschenrechte (2020) Anforderungen an wirkungsvolle Multi-Stakeholder-Initiativen zur Stärkung unternehmerischer Sorgfaltspflichten. Empfehlungen aus Sicht der Zivilgesellschaft; <https://venro.org/publikationen/detail/anforderungen-an-wirkungsvolle-multi-stakeholder-initiativen-zur-staerkung-unternehmerischer-sorgfaltspflichten>