



TRANSFORM

Nachhaltige Geschäftspraktiken können eine resiliente lokale Wirtschaft für einen Aufschwung nach COVID-19 aufbauen

FORSCHUNGSBERICHT NR. 001

Sarah Burch
Universität Waterloo

Jose DiBella
Universität Waterloo

Jennifer Rao-Williams
Leuphana-Universität Lüneburg

Nigel Forrest
Arizona State University

Verena Hermelingmeier
Universität Wuppertal / Niederländisches Forschungsinstitut für Übergänge

Scott Morton Ninomiya
Universität Waterloo

Kyra Chisholm
Universität Waterloo



UNIVERSITY OF
WATERLOO



Die vielfältigen Schocks, die durch die Ausbreitung des neuartigen Coronavirus COVID-19 ausgelöst wurden, legen die Fragilität und Verwundbarkeit der globalen und lokalen Wirtschaft offen. Dieser Gesundheitsnotstand beeinträchtigte viele Branchen stark und verdeutlichte, dass kleine und mittlere Unternehmen kaum in der Lage sind, solchen Ausnahmesituationen standzuhalten.

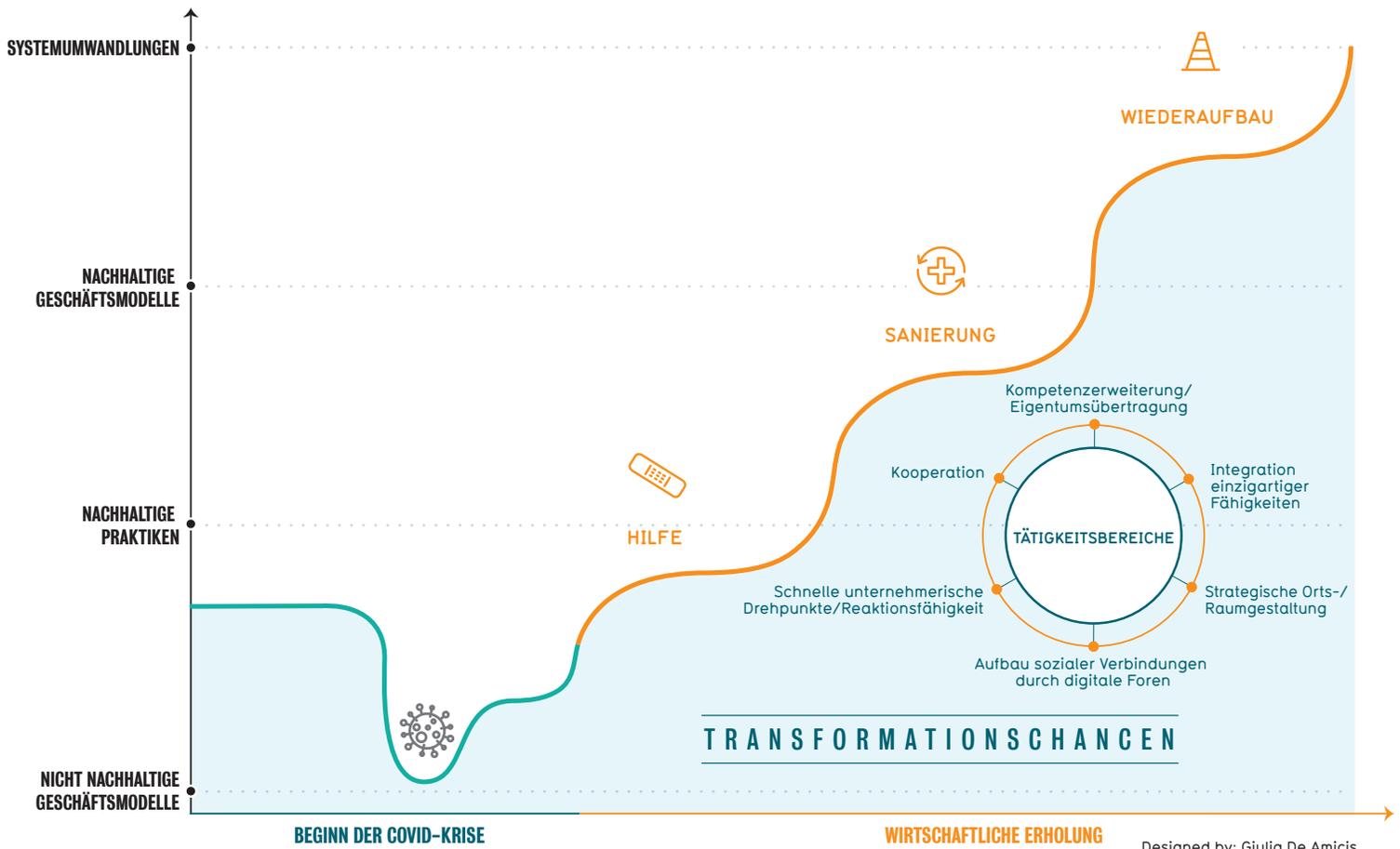
Die Pandemie hat sich von einer bloßen Gesundheitsgefahr zu einem kaskadenartigen und systemweiten Desaster entwickelt, welches nun grundlegende Fragen über die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft aufwirft. Dabei machte die Geschwindigkeit der Auswirkungen bereits bestehende sozioökonomische Ungleichheiten sowie die Angreifbarkeit der Wirtschaft besonders deutlich. Im Rahmen dieses Wandlungsprozesses konnten wir Nachweise darüber sammeln, inwiefern unterschiedliche Unternehmenskonfigurationen und nachhaltigkeitsorientierte Modelle Praktiken anwenden, die nicht nur die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens positiv beeinflussen, sondern auch ihre Kapazität in Krisenzeiten zu florieren. Diese Praktiken bieten Vorlagen für eine wirtschaftliche Wiederherstellung, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Organisatorische und gesellschaftliche Fähigkeiten werden durch den Ausbau von Unternehmensdienstleistungen, die Förderung der Integration neuer Fähigkeiten sowie die lokale Vernetzung von Unternehmen entsprechend gestärkt, sodass widerstandsfähigere Gesellschaften entstehen.

Einleitung

In den letzten Jahren rückte das unternehmerische Potenzial Barrieren zu überwinden, kreativ zu denken und Ressourcen zu mobilisieren in den Fokus einer nachhaltigen Transformation lokaler Gemeinschaften (Bos-Brouwers 2010; Westley et al. 2011; Green 2013; Loorbach & Wijsman 2013; Diaz-Garcia et al. 2015; Schaltegger et al. 2016; Burch et al. 2016). Genau solche Eigenschaften sind wesentlich für die Resilienz kleiner und mittlerer Unternehmen in einem nach der Covid-Krise erforderlichen wirtschaftlichen

ABBILDUNG 1

EINE DURCH KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN ANGETRIEBENE, NACHHALTIGE ERHOLUNG



Designed by: Giulia De Amicis

Wiederherstellungsprozess. Die Unterstützung, Vervielfältigung und Intensivierung dieser Praktiken ist jeweils ein strategischer Beitrag zur Sicherung einer wohlhabenden, nachhaltigen und klimaresistenten Zukunft (siehe Abb.1).

Wir haben verschiedene Unternehmenstypen untersucht und beispielhafte Praktiken identifiziert, die jeweils besondere Ansätze zur Schaffung von sozialem, wirtschaftlichem oder ökologischem Mehrwert veranschaulichen. Die hier genannten Firmen zeigen mit ihren Geschäftspraktiken das Potential auf, strategische Beiträge zum Aufbau individueller, organisatorischer und gemeinschaftlicher Resilienz zu leisten. Ein solcher Einsatz macht deutlich, inwiefern politische Interventionen ein günstiges Umfeld für entsprechende Praktiken im Sinne einer beschleunigten und nachhaltigen wirtschaftlichen Regeneration rahmen könnten.

Einzigartige Ansätze zur Schaffung von sozialem, wirtschaftlichem und ökologischem Mehrwert

„BUILDING BACK BETTER“

NACHHALTIGE GESCHÄFTSPRAKTIKEN UND -MODELLE FÜR MEHR RESILIENZ

Das Sendai Framework für Disaster Risk Reduction (Katastrophen-Risikoverminderung) ist der globale Orientierungsrahmen für das Katastrophenrisiko und die Stärkung von Resilienz. Hieraus geht bereits hervor, dass die Phasen der Erholung, der Rehabilitation und des Wiederaufbaus nach Katastrophen konkrete und wichtige Gelegenheiten bieten, Strukturen entstehen zu lassen, die gegenüber Vorherigem qualitativ besser sind. Mit anderen Worten: Krisen können Gelegenheiten bieten, nicht lediglich einen Vorkrisenzustand wiederherzustellen, sondern sich den zuvor zugrundeliegenden Ungerechtigkeiten, Defiziten der Infrastruktur und nicht nachhaltigen Produktions- und Konsummustern anzunehmen, die die Krise begünstigt haben. Angesichts der beispiellosen öffentlichen Investitionen und politischen Reaktionen der nationalen Regierungen im Sinne des wirtschaftlichen Aufschwungs nach der Covid-Krise haben wir in den zunehmenden Aufrufen von verschiedenen Gemeinschaften des Rahmenübereinkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen (UNFCCC), C40 Cities Global Mayors Task Force, (World Economic Forum, We mean Business Coalition, Organization for Economic Cooperation and Development, Green Stimulus Open Letter, the Democracy Collaborative) eine Öffnung beobachtet, um bestehende Geschäftsmodelle und Ansätze wirtschaftlicher Aktivität zu hinterfragen und Bemühungen neu auszurichten, um so einen Neuaufbau besser zu gestalten.

In diesem Sinne ist die aktuelle Pandemie ein einzigartiger Moment in unserer neuzeitlichen Geschichte, in dem gesellschaftliche Antworten auf die Pandemie zugrunde liegende Ursachen der Vulnerabilität sowie auch die negativen sozialen und ökologischen Folgen eines nicht nachhaltigen Wachstums adressieren können. Ein wirtschaftlicher Aufschwung kann eine grüne wie auch sozial gerechte wirtschaftliche Alternative nahezu sprunghaft antreiben, die Gesellschaft stärken und das individuelle sowie geteilte Wohlbefinden fördern. In einem aus

diesem Grund widerstandsfähigerem sozialen Umfeld verfügen Menschen, Firmen und Gemeinschaften umso mehr über die Fähigkeit, nach einem externen Schockerlebnis zur ihren gewünschten Aktivitäten übergehen zu können. Resilienz ist die Fähigkeit eines Systems (Individuen, Gemeinschaften, Gesellschaften, Unternehmen, sozial-ökologische Systeme), mit Veränderungen umzugehen (Berkes & Ross 2013). In gewissem Sinne ist es ein reaktives Konzept – man bringt Schockerlebnissen Widerstand entgegen –, aber es umfasst auch die aktive Entwicklung der Fähigkeit, in

einer von Veränderungen geprägten Umgebung zu gedeihen (Magis 2010; Armitage et al. 2011). Wenn wir Resilienz aus einer nachhaltigen Unternehmensperspektive betrachten, ergibt sich, dass Geschäftsmodelle und -praktiken Resilienz auf drei Ebenen gestalten oder aufbauen können.

Ein wirtschaftlicher Wiederaufbau kann einen Sprung zu einer grünen und sozial gerechten Wirtschaftsalternative unterstützen

DIE INDIVIDUELLE EBENE

Das Ausmaß, in dem das Geschäftsumfeld und die Geschäftspraktiken die Fähigkeit und die Ressourcen von Einzelpersonen innerhalb des Unternehmens entwickeln können, mit Notsituationen umzugehen (Berkes & Ross, 2013)

Dazu gehören Praktiken, die die psychische Gesundheit der Mitarbeiter*innen unterstützen, ein starkes internes soziales Netzwerk schaffen, angemessene Löhne und Sozialleistungen gewährleisten, Flexibilität bei Arbeitszeiten und Freizeit ermöglichen und die Mitarbeiter*innen sinnvoll in die Entscheidungsfindung einbeziehen (Spreitzer et al., 2012). Zusammengenommen sind diese Praktiken nicht nur für Arbeitnehmer*innen und ihre Familien von Vorteil, sondern durch das starke Engagement der Belegschaft auch für das Unternehmen selbst (Brown et al., 2019). Auch können diese Praktiken, wie das Beispiel mitarbeitereigener Unternehmen zeigt, den Unterschied zwischen dem Überleben oder Scheitern eines Unternehmens in schwierigen Zeiten ausmachen (ebd.). Bei Praktiken dieser Art kann sich auch um Beiträge des Unternehmens für Einzelpersonen handeln, nämlich in Form von Dienstleistungen, Programmen und Aktivitäten und der Bereitstellung von Räumen oder Ressourcen, sodass diese in ihrer Resilienz gefördert werden.

DIE EBENE DER ORGANISATION

Das Ausmaß, in dem der Geschäftsbetrieb von Unternehmen aufrechterhalten bleiben bzw. wieder aufgenommen oder externen Schocks angepasst werden kann

Die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen wird durch flexible Ressourcen und die Fähigkeit gefördert, neue Produkte oder Dienstleistungen zu liefern oder neuartige Partnerschaften zur Stärkung betrieblicher Kapazitäten oder Entwicklung von Innovationen aufzubauen. Flexible Ressourcen sind oft firmenspezifisch, werden aus vielen, auch vergeblichen Versuchen heraus aufgebaut, sodass nicht nur Routinen ersetzt werden, sondern man auch auf neue Probleme reagieren und größere Krisen vermeiden kann (Ortiz and Bansal 2015). Auf dieser Ebene lassen sich im Rahmen der Resilienz Produkte diversifizieren, Gemeinschaften in Planungen einbeziehen und effektive Prozesse zur Reaktion auf Krisen durchführen (Espiner & Becken, 2014).

DIE GESELLSCHAFTLICHE EBENE

Das Ausmaß, in dem Unternehmenspraktiken ihre Community, der sowohl die Nachbarschaft oder Stadt und ihre Bewohner*innen als auch Lieferant*innen und Kund*innen umfassen kann, unterstützen können

Die Widerstandsfähigkeit dieses gemeinschaftlichen Rahmens wird durch ein Umfeld optimiert, das eine Kultur der Innovation und Vielfalt fördert. Das Canadian Centre for Community Renewal (2001) bezieht sich auf die Resilienz von Gemeinschaften als das "Ausmaß, in dem die Mitglieder*innen einer Gemeinschaft deren Ressourcen nutzen können, um in einer sich verändernden und instabilen Umgebung zu gedeihen. Es geht hier um eine Gemeinschaft, die gezielt Maßnahmen ergreift, um die persönliche und kollektive Fähigkeit ihrer Bürger und Institutionen zu verbessern, auf den Verlauf des sozialen und wirtschaftlichen Wandels zu reagieren und diesen auch aktiv zu beeinflussen." (Wright et al. 2013).

Diese drei Ebenen hängen miteinander zusammen und als Ganzes formen sie sich zu einer resilienten Gesellschaft. Aber auch wenn wir das Entstehen einer "neuen Normalität" in unserer Gesellschaft beobachten, wird uns bewusst, dass unsere Wirtschaft durch ein hohes Maß an Verwundbarkeit, geringer Widerstandsfähigkeit und allgemeiner Fragilität gekennzeichnet war, als sie durch die globale Gesundheitskrise auf die Probe gestellt wurde. Es ist offensichtlich, dass ein "gesamtgesellschaftlicher Ansatz" (Sendai 2015) zum Aufbau von Resilienz zwingend erforderlich ist, um von nicht nachhaltigen Strukturen zu nachhaltigen Systemen überzugehen, die besser darauf vorbereitet sind, auf zukünftige Erschütterungen zu reagieren (OECD, 2020). Dieser Wandel bietet nachhaltigen Unternehmen die

Chance, eine wichtige Rolle beim Aufbau einer widerstandsfähigen Zukunft zu spielen. Denn genau solche Firmen können ihr transformatives Potenzial nutzen, um eine Vorreiterrolle beim Wirtschafts- und Wiederaufbau einzunehmen. Viele kleine und mittlere Unternehmen liefern uns bereits Beispiele und können eine richtungsgebende Funktion einnehmen. Konjunkturpolitische Maßnahmen können darüber hinaus nachhaltige unternehmerische und geschäftliche Netzwerke ermöglichen und unterstützen, damit genau diese Praktiken und Modelle in lokalen Gemeinschaften replizierbar werden (Lam et al. 2020).

Methodik

In diesem Zusammenhang kartierte und untersuchte das TRANSFORM-

Forschungsteam Fallstudien nachhaltiger Unternehmen und deren unterschiedliche Praktiken durch eine gezielte Suche nach bekannten Fällen, begutachteten Artikeln, grauer Literatur (wie Politikberichte und Monitoring-/Evaluationsergebnisse) und Online-Fällen, die sich in verschiedenen Studien oder Organisationswebseiten finden. Die Berichte, die weder Nachweise noch Praxisbeispiele, sondern normative Leitfäden für Unternehmen, aufwiesen, wurden von der Analyse ausgeschlossen. Einige Beispiele für Praktiken der unmittelbaren Reaktion von Firmen auf die Pandemie als wichtige Lösungen für bestehende lokale Herausforderungen wurden ebenfalls in den Bericht aufgenommen.

GRUNDLEGENDE NACHHALTIGE PRAKTIKEN UND WIRTSCHAFTLICHER AUFSCHWUNG





Wir haben sechs thematische Praxisbereiche identifiziert, in denen Unternehmen durch grundlegend nachhaltige Praktiken strategische Beiträge der Resilienz auf verschiedenen Ebenen geleistet haben. Das Ergebnis sind Beispiele von Praktiken zur Förderung der Systemresilienz durch Interventionen auf relevanten Ebenen. So zeigt sich direkt, wie diese Modelle prozesshaft. Eine explizite Verbindung zwischen diesen Beispielen und ausgewählten Zielen der nachhaltigen Entwicklung verdeutlicht die Verknüpfung zwischen organisatorischen Praktiken und den breit gefächerten Aufgaben des Übergangs in nachhaltige Handlungen.

LEITMOTIV 1

Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen

Viele Praktiken nachhaltiger Unternehmen beruhen auf gemeinschaftlichen Initiativen und zwischenmenschlichen Beziehungen. Die untersuchten Fälle weisen in hohem Maße die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen auf, die sich entweder in örtlicher Nähe befinden oder durch persönliche Beziehungen verknüpft sind und somit von Vertrauen und gegenseitigem Nutzen profitieren. Eine starke positive Organisationskultur und der Aufbau von Beziehungen zur Kundschaft ermöglicht auch eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung und somit des Aufbaus einer starken Gemeinschaft. Diese Arten von Praktiken, die in Zusammenarbeit mit Partner*innen entwickelt werden, eröffnen die Möglichkeit für Koordination, Komplementarität und persönliches Engagement, die das für widerstandsfähige Gesellschaften notwendige soziale Kapital etablieren. Diese Praktiken können die organisatorischen Fähigkeiten im Sinne eines Dreh- und Angelpunkts stärken und sie können einen erhöhten Umsatz generieren. Ebenso lässt sich auf diese Weise das Serviceangebot für treue Kund*innen breiter fächern, die somit Unternehmen in Krisenzeiten unterstützen können. Die an der Gesellschaft orientierten Praktiken helfen dem Unternehmen, sich mit verschiedenen Interessengruppen zu verbinden und mit diesen zusammenzuarbeiten, um eine koordinierte wirtschaftliche Erholung in den betroffenen Gemeinschaften zu fördern. Diese Art von Praktiken, die in mehreren nachhaltigen Unternehmen sichtbar wurden, zielen auf Zusammenarbeit und Beziehungsaufbau ab:

- › **Praktiken, deren Strategie primär auf Zusammenarbeit und Kreativität in den Abläufen des Unternehmens gerichtet sind.** So wird die Koordination und Komplementarität der von kleinen und mittleren Unternehmen angebotenen Dienstleistungen gefördert, die auf diese Weise Kapazitäten etablieren können, um sehr zeitnah auf lokale Ressourcen, Lieferungen und Kund*innen zuzugreifen.
- › **Praktiken, die auf die Integration neuer Akteur*innen und Perspektiven in das Unternehmen gerichtet sind.** So werden grenzüberschreitende Aktivitäten in den lokalen

Gemeinschaften der Unternehmen gefördert, die einen integrativen Entscheidungsfindungsansatz und die Auseinandersetzung mit neuen Ideen im Sinne der Organisationsflexibilität schaffen können.

- › **Praktiken, die auf Vertrauensbildung und die Ausschöpfung informeller Beziehungen ausgerichtet sind.** Dies ermöglicht einen offenen Informations- und Wissensaustausch zwischen den Beteiligten. Hierdurch ergibt sich ein größerer Handlungsspielraum in Krisen, ebenso trägt ein Gemeinschaftsgefühl wesentlich zum wirtschaftlichen Aufschwung bei.
- › **Praktiken, die die Unternehmenskultur priorisierten** und aus Finanzierungs- und Einnahmemöglichkeiten verschiedener Quellen schöpften zurückgreifen. Gleichzeitig wurde die Organisationskultur des Unternehmens erhalten, also dessen Schwerpunkte, Identität und Zielsetzung. So können kleine und mittlere Unternehmen leichter auch mit unbekanntem Partner*innen zusammenarbeiten oder neue Wege der Ressourcennutzung erkunden und bewahren gleichzeitig ihre organisatorische Identität und Marke, die von den Eigentümer*innen, Führungskräften und Mitarbeiter*innen kultiviert wurde.
- › **Praktiken, mit denen geografisch und zwischenmenschlich nahe Lieferketten aufgebaut wurden.** Diese Praktiken fokussierten auf den Beziehungsaufbau (Lieferant*innen, Kundschaft, Bürger*innen) im lokalen Umfeld und sind wesentlich für den Aufbau der Resilienz. Die Zukunft der lokalen Wirtschaft ist ungewiss – insbesondere dahingehend, wie die lokale Wirtschaft ihre Ressourcen beziehen oder neue Märkte finden kann.
- › **Praktiken, die das Kundenengagement fördern.** So kann Vertrauen und die Unterstützung vieler starker Kund*innen aufgebaut werden – was wiederum gewährleistet, dass Unternehmen nach externen Schocks bestehen bleiben können. Die Kundschaft bleibt loyal, weil sie bevorzugt lokale Anbieter*innen wählt.

Ein Umfeld der Unterstützung und der starken Bildung einer Gemeinschaft



ZUKUNFTSKREIS NACHHALTIGKEIT

Gemeinschaft kleiner und mittlerer Unternehmen

WUPPERTAL, DEUTSCHLAND

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Der Zukunftskreis Nachhaltigkeit ist eine Gemeinschaft kleiner und mittlerer Unternehmen in Wuppertal, die sich seit 2017 über Nachhaltigkeitspraktiken austauscht. Innerhalb der letzten Jahre hat sich dieser Kreis zu einer Gemeinschaft mit Multiplikatoren aus den beteiligten Unternehmen sowie auch aus Bürgerkreisen entwickelt. Gemeinsam baute man ein Umfeld auf, in dem sich informelle Beziehungen, Vertrauen und lokale Identitäten herausbilden konnten. Nun achtet man nicht mehr nur auf die individuelle, organisatorische Nachhaltigkeit, sondern konzipiert auch gemeinschaftliche (transformative) Projekte in der Stadt und Region. Diese wichtige Art der Koordination baut sich über die Zeit hinweg auf und erhöht die individuelle, organisatorische und gemeinschaftliche Resilienz, indem ein Netzwerk aus förderlichen Beziehungen entsteht – nämlich ein Sozialkapital für Unternehmen.

BARRIO BREAD

Kooperative Lebensmittelsysteme

TUCSON, ARIZONA, USA

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Barrio Bread ist eine von der lokalen Gemeinschaft unterstützte Bäckerei, die eine Reihe von dort hergestellten Brotsorten aus lokalem und biologischem Getreide und Mehl für den direkten Verkauf im Einzel- und den Großhandel an lokale Geschäfte und Restaurants anbietet. Der Inhaber integrierte die Bäckerei in eine tragfeste Gemeinschaft, die auf Qualität, persönlichen Beziehungen, Bildung und Solidarität beruht. Hieraus ergeben sich eine hohe Nachfrage und viele Multiplikatoren für die Bäckerei und die lokale Lebensmittelbewegung. Durch die Zusammenarbeit mit Landwirt*innen, Müller*innen und anderen Bäcker*innen war der Inhaber auch maßgeblich an der Entwicklung einer nachhaltigen lokalen Getreidewirtschaft beteiligt. Obwohl der Großhandel hart getroffen wurde, übersteht das Unternehmen die COVID-19-Krise aufgrund seiner kurzen Lieferkette, des Direktvertriebs und des engagierten Kundenstamms.

Durch die Konzentration auf nahe Zuliefer*innen, die ausgerichtet sind auf nachhaltige Umweltpraktiken (weniger CO²-Ausstoß) und die die lokale, nachhaltige Wirtschaft stimulieren, konnte das Unternehmen eine stabile Produktion aufrechterhalten auch trotz der Unterbrechung mehrerer größerer Lieferketten, die auf entfernte Inputs angewiesen sind. Außerdem hält ein treuer Kundenstamm die Einnahmen stabil und hilft Barrio Bread, sich schnell an neue betriebliche Anforderungen anzupassen. Diese verschiedenen nachhaltigen Praktiken machen das Unternehmen widerstandsfähig, indem sie Kontinuität gewährleisten und einen Markt für ihre Lieferant*innen aufrechterhalten – die sich somit als gesamtes Lebensmittelsystem stabiler erweisen.



LEITMOTIV 2

Strategische Ortsgestaltung

Viele kleine und mittlere Unternehmen beziehen die Menschen vor Ort mit ein und bauen Kapazitäten auf als Modell, wie physische Räume gestaltet werden können, um das gemeinsame Lernen zu erleichtern (Ashnenazi 2018). Sie fördern den kreativen Einsatz von Technologien zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und gemeinsamer Zukunftsvisionen. Diese Praktiken bauen Fähigkeiten für die Vorausplanung von unvorhergesehenen Ereignissen auf, die Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit erfordern (Norris 2007) – in öffentlichen und privaten Räumen. Man erkannte, dass eine starke Bindung an den Ort die Gemeinschaftsbildung und die Nachhaltigkeitsorientierung in Unternehmen fördert (Shrivastava und Kennelly, 2013). Die Praktiken, die zur strategischen Ortsgestaltung beitragen, geben dem Dialog Raum und fördern ein Verantwortungsgefühl der Bewohner*innen. Strategische Methoden zur Raumgestaltung intensivieren sowohl das Verantwortungsgefühl für öffentliche Bereiche als auch die lokale Koordination. Teilnehmer*innen können so Veränderungen in einem städtischen Kontext visualisieren (Frantzeskaki et al. 2018). Zu den beobachteten Praktiken gehörten die Gestaltung von Freiflächen, aber auch kuratierte interne Räume, so dass Kreativität ausgeschöpft werden kann und sich unternehmerische Netzwerke verbinden lassen. So entstehen die erforderliche Infrastruktur, lokale Arbeitsplätze und Lieferkettenpotential für lokale Unternehmen. Geboten werden auf diese Weise Hilfsmittel für lokale, nachhaltige Unternehmen, die sich zu einer widerstandsfähigen Gemeinschaft zusammenschließen.

› **Praktiken, um den öffentlichen Raum für inklusive und gemeinschaftsbildende Aktivitäten strategisch einzubeziehen und zu gestalten** – Civic Space. Dies ist ein bewusster Ansatz, um durch Dienstleistungen oder

die Gestaltung physisch greifbarer Räume zu bewirken, sodass positive soziale Interaktionen geschaffen, negative Umweltauswirkungen reduziert werden – und auch der wirtschaftliche Nutzen von geografisch nahe gelegenen Standorten oder verfügbarem kritischem Kapital erhöht wird.

- › **Praktiken, die das Unternehmen in städtische Übergangsjahre einbeziehen.** Diese Aktivitäten fördern die individuelle und organisatorische Ortsbindung, um die Art von Kunden- und Lieferantenbeziehungen aufzubauen, die auf Gemeinschaftsgefühl und das gemeinsame Verantwortungsbewusstsein ausgerichtet sind, sodass die Koordination, die Einbeziehung einer/s jeden Beteiligten und die Entstehung neuer nachhaltiger Praktiken ermöglicht werden.
- › **Praktiken, die auf Investitionen in gemeinsam genutzte Fabrikationsräume abzielen.** Dabei handelt es sich um Hilfsmittel für Designs, für Prototypenentwicklung und für die Markteinführung neuer nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. So entstehen Produktionsflächen für lokale Unternehmen und Standorte für Innovationen. Diese sind von zentraler Bedeutung für die Verlagerung und Lokalisierung von Lieferketten für wichtige Waren, die auf lokale Märkte ausgerichtet sind; somit werden Unterbrechungen in globalen Versorgungssystemen umgangen.

Lokale, nachhaltige Unternehmen, die sich zu einer widerstandsfähigen Gemeinschaft zusammenfügen



GAP FILLER

CHRISTCHURCH, CANTERBURY, NEUSEELAND

Bei Gap Filler handelt es sich um ein soziales Unternehmen im Bereich der Kreativbranche. Entworfen und geliefert werden Strategien und Programme zur Raumgestaltung für Gemeinschaften, sodass partizipative, gerechte und soziale öffentliche Räume entstehen. Nach dem Erdbeben 2010 in Christchurch, Neuseeland, arbeiteten sie zunächst mit dem städtischen Ernährungssicherungsprogramm "Garden City 2.0" zusammen, um ungenutzten öffentlichen Raum in Lebensmittelgärten zu verwandeln. GAP Filler erweiterte das Ziel, "eine Stadt zu schaffen, in der alles möglich ist". Ihre Praktiken konzentrieren sich darauf, "Gemeinschaften und Bürger*innen in ein breiteres öffentliches Bewusstsein für staatsbürgerliche Themen zu führen" und die Beteiligung an der Gemeinschaftsbildung zu fördern. Dies fördert das individuelle Verantwortungsgefühl für den gemeinsam genutzten öffentlichen Raum; so lassen sich Innovationen auf eine integrative, partizipative und offene Weise entwickeln. Nur durch die Überwindung von Apathie und Entmündigung der Bürger*innen können die Mechanismen aufgebaut werden, mit denen die Verwaltung des Gemeinschaftsraums zu sozialem Zusammenhalt und gesunden Gemeinschaften führen kann, woraus sich erst Resilienz ergibt.



UTOPIASTADT

WUPPERTAL, DEUTSCHLAND

Seit 2011 engagiert sich Utopiastadt strategisch für die Quartiersentwicklung und die Entwicklung von Brachflächen in Wuppertal, um Räume für ein gemeinschaftliches Miteinander und Wohlbefinden entstehen zu lassen. Die Initiative ist weit über Wuppertal hinaus bekannt und hat eine Vorbildfunktion für viele ähnliche Initiativen in Deutschland. Der Kern des Wertemodells von Utopiastadt zielt darauf ab, Räume bereitzustellen, in denen sich die Bürger*innen treffen, Gemeinschaften bilden und zusammenarbeiten können. Konkret sind dies Projekte wie Urban Gardening, Co-working, ein Café, ein Maker Space, ein Fahrradverleih und – insbesondere während der Covid-Krise – ein Online-Radiosender. Diese Gemeinschaftszentren gedeihen in kleinem Maßstab, sodass offene und kreativitätsorientierte öffentliche Foren entstehen, bürgerliches Engagement gefördert wird und Menschen kreative Ideen beisteuern können. Dies führt zu menschlichem Wohlbefinden und einer Entwicklung, die die Resilienz von Bürger*innen und Gemeinschaften elementar stärkt.



Aufbau sozialer Kontakte durch digitale Räume

Nach allgemeinem Wissensstand sind digitale Kompetenzen für kleine und mittlere Unternehmen essentiell, sodass diese auf einem globalen Markt gedeihen können. Dies nämlich erhöht die Produktivität und so lassen sich auch eine neue Kundschaft und neue Märkte leichter erreichen (OECD, 2019). Wir konnten auch feststellen, dass den Unternehmen entsprechende digitale Kompetenzen eine höhere Flexibilität im Rahmen der neuen und aufkommenden Herausforderungen der Covid-Krise verschafften, nämlich etwa durch die Einbindung von Vertriebskanälen über digitale Plattformen zur Bedienung lokaler Märkte. Kleine und mittlere Unternehmen nutzten auch digitale Fähigkeiten bei der Schaffung von Online-Netzwerken, die zu einer höheren Anzahl sozialer Kontakte und der Aufmerksamkeit für Chancen dieser Unternehmen sowie der breiteren Gemeinschaft geführt haben. Die Entwicklung sozialer Netzwerke ist wesentlich für den Aufbau der Widerstandsfähigkeit; Kontakte sind hier wichtig für die Bewältigung von Krisen und die gegenseitige Unterstützung bei der Herausbildung von Anpassungsfähigkeit, denn so lernen Menschen, sich Änderungen anzupassen und diese zu gestalten (Dapilah et al., 2019). Mehrere Praktiken erleichterten den Einsatz der kleinen und mittleren Unternehmen sowie den Wissensaustausch über verschiedene digitale Räume hinweg.

- › **Praktiken, die zur Entwicklung von Lernplattformen führten.** Dazu gehören soziale Foren und Innovationen, die kollegiales Lernen fördern und als virtueller Raum für Reflexion dienen. Insbesondere bieten diese Foren eine direkte Kommunikation über Branchen oder Mitbewerber*innen hinweg, so dass man sich auf lokale Wirtschaftsräume und Gemeinschaften konzentriert und Raum für Diskussionen eröffnet.
- › **Praktiken, die die Anerkennung der Beiträge kleiner und mittlerer Unternehmen zur Nachhaltigkeit fördern.** Digitale und soziale Räume bieten Einzelpersonen oder Organisationen einen Präsentationsraum für positive Ergebnisse in Bezug auf Nachhaltigkeit. So können sich auch

lokale Führungsqualitäten etablieren. Diese Art von Praktiken kann auf den Zukauf oder den Vertrieb ausgeweitet werden; dies lässt sich von anderen Unternehmen replizieren.

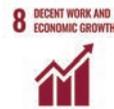
- › **Praktiken, die den Aufbau lokaler Netzwerke und den Wissensaustausch fördern.** Dazu gehört das Engagement auf Lernplattformen, aber auch soziale Medien, die effektiv und effizient für das Funktionieren lokaler Unternehmen sein können – insbesondere hinsichtlich des Zugriffs auf ortsspezifische Informationen, der Verknüpfung mit lokalen Behörden oder Ausbildungsorganisationen sowie der Bereitstellung von Möglichkeiten für den Zugang zu Ressourcen, nämlich etwa die regionale Finanzierung und Ausbildung.
- › **Praktiken, die die Entwicklung von neuen Allianzen unterstützen.** Diese Formen von Partnerschaften stärken kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Kapazität, ihre Geschäftsdienstleistungen schnell umzustellen, neue Innovationen anzustoßen und ihre Aktivitäten zu diversifizieren, die sich sowohl auf sozialen Bedürfnissen als auch auf Marktanforderungen begründen. Sie ergänzen die Praktiken der Koordination und des zwischenmenschlichen Beziehungsaufbaus, gehen aber noch weiter, indem sie organisatorische Ressourcen und Wissen außerhalb der regulären betrieblichen Wertschöpfungskette nutzen.





2GATHER.JETZ

HAMBURG, DEUTSCHLAND



2.Gather.jetz ist eine Online-Plattform, die es Selbstständigen und Kleinunternehmer*innen ermöglicht, sich gegenseitig in einem Netzwerk zu unterstützen. Auch wird auf ihrem Instagram-Kanal eine Vorlage angeboten, mit der Freiberufler*innen je nach Dienstleistungen und Fähigkeiten öffentliche Angebote oder Gesuche machen können. Konzipiert ist dies als eine "Plattform für den Zusammenhalt in Krisenzeiten" und wurde von einem auf nachhaltige Designprodukte spezialisierten Einzelhandelsunternehmen in Hamburg ins Leben gerufen, welches selber während der Covid-Krise herausfordernde Erfahrungen bei der Suche nach Informationen für Selbstständige gemacht hatte. Ihre Praktiken führen zu einer erhöhten Fächerung sozialer Kontakte sowie zu Netzwerkressourcen, wie etwa finanzieller Informationen und Unterstützung. So konnte der Zugriff auf neue Ressourcen und die notwendige soziale Unterstützung für die organisatorische Fähigkeit zur Reaktion auf externe Schocks sowie der umgehenden Neuorganisation ihrer Funktionen erleichtert werden.

TRINK-GENOSSE | trink-genosse.de

KÖLN, DEUTSCHLAND



Trink-Genosse ist ein Open-Source-Bar- und Kulturraumkonzept, welches als Genossenschaft organisiert ist, um Risiken und finanzielle Lasten zu teilen. Derzeit sind 130 Mitglieder*innen beteiligt, die sich als „Prosumer“ bezeichnen. Die erste Bar wurde im März 2020 in Köln eröffnet, wandelte sich jedoch im Rahmen der Covid-Krise von einer analogen zu einer virtuellen Bar und umfasst einen Konferenz und einen Veranstaltungsraum sowie ein Programm für virtuelle Veranstaltungen. Die virtuelle Bar bietet während des Lockdowns Begegnungs- und Veranstaltungsräume für die Gesellschaft und für Künstler*innen. Über Trink-Genosse online wurde die Möglichkeit geschaffen, physische Räume in virtuellen nachzuahmen und somit Individuen zu verbinden, die ansonsten für ihren Lebensunterhalt auf den physischen Raum angewiesen wären. So konnten Einzelpersonen während der Lockdowns und Krisenphasen auf persönliche Unterstützung zugreifen und soziale Kontakte aufrechterhalten. Es wird so eine Erfahrung ermöglicht, die dem „physischen“ Gemeinschaftsgefühl so gut wie möglich entspricht und die eine „neue Normalität“ mitgestaltet. Diese Praktiken motivieren Unternehmen zu Gedankenansätzen über den individuellen Einsatz im Rahmen der Gesellschaft.



Neue Kund*innen und Märkte leichter erreichen

LEITMOTIV 4

Flexible geschäftliche Drehpunkte und Reaktionsfähigkeit

Unternehmer*innen, die sich für ökologische Werte und langfristige Nachhaltigkeitsvisionen einsetzen, können der aktuellen Krise besonders gut entgegen. Ihr Engagement und ihre langfristigen Visionen bilden eine solide Basis für unternehmerisches Handeln, denn sie können kreativ und praktisch auf Herausforderungen, Chancen und kulturelle Veränderungen reagieren, die sich in der Gesellschaft ergeben. Obwohl sich das akademische und öffentliche Interesse eher auf den technischen Einfallsreichtum von Unternehmer*innen und ihre Bedeutung als lokale Wirtschaftsmotoren konzentriert, ergibt sich aus aktuelleren, neuen empirischen Arbeiten, dass für sie mehr auf dem Spiel steht und ihre Interessen und Beziehungen tiefer gehen als es für ihren Profit wesentlich wäre (Westman et al., 2019). Als wirtschaftliche und soziale Akteur*innen, die ein Interesse an der Gesellschaft haben und über die Motivation, Erfahrung und Fähigkeiten verfügen, um Ressourcen kreativ zu mobilisieren, leisten Unternehme*innen in Zeiten des Umbruchs wie der aktuellen Pandemie einen wichtigen Beitrag zur allgemeinen Widerstandsfähigkeit. Bei der Schnellüberprüfung wurden mehrere Schlüsselpraktiken identifiziert, mit denen Unternehmer*innen während der Pandemie auf schnelle Veränderungen reagieren und zur Widerstandsfähigkeit der Gemeinschaft beitragen.

- › **Praktiken, die Aktivitäten basierend auf neu entstehenden Möglichkeiten annehmen und strukturieren.** Dazu gehörten die schnelle Umstellung auf die Herstellung neuer Produkte aus Betriebsabfällen oder Bioprodukten sowie die schnelle Anpassung an neue Sicherheitsvorschriften und -richtlinien durch die Erweiterung der Räumlichkeiten oder der externen Infrastruktur, sodass der Betrieb nicht unterbrochen werden musste. Dies steht in Zusammenhang mit einer organisatorischen Flexibilität und einem hohen Grad an Anpassungsfähigkeit.
- › **Schnell auf kulturelle Veränderungen reagierende Praktiken mit dem Ziel, neue Dienstleistungen zu entwickeln und Verbindungen mit der lokalen Gemeinschaft herzustellen.** Hierbei profitierte man aus den direkten Kontakten zu und den Kenntnissen der lokalen Gemeinschaft und Individuen – so konnte das Unternehmen auf Krisen im Hinblick auf die Veränderung von Verbraucherpräferenzen, Prioritäten und Ausgabegewohnheiten reagieren. Man legte somit ebenfalls einen Schwerpunkt bezüglich neuer gesellschaftliche Regeln und Praktiken, die aus unerwarteten Veränderungen der typischen sozialen Routinen entstanden.
- › **Praktiken, die eine langfristige, nachhaltige Vision formulieren und sich dieser verpflichten.** Hieraus ergibt sich für das Unternehmen ein Leitprinzip für Investitionen in nachhaltigkeitsorientierte Aktivitäten und Dienstleistungen. Während schnell agierende Drehpunkte unerlässlich sind, um den Unternehmensbetrieb jederzeit aufrechtzuerhalten, erfordert die langfristige Verpflichtung zur Nachhaltigkeit ein intensives Engagement für eine weitreichende Vision hinsichtlich der Gesellschaft und Zielsetzungen. So lassen sich Misserfolge als Lerngelegenheiten ausschöpfen, was zur Bildung der unternehmerischen Resilienz beiträgt.



CAFE PYRUS

KITCHENER, ONTARIO, KANADA



Dieses Bio- und Fairtrade-Café mit mehreren Standorten bezieht lokale Zutaten und ist auf die vegane Küche spezialisiert. Obwohl dieser Betrieb schon immer auf einen Gemeinschaftssinn unter den Kund*innen achtete, wurden während der Covid-Krise eine Reihe von neuen Strategien eingeführt. Die erste Initiative ist ein kontaktloser Bauernmarkt in Zusammenarbeit mit lokalen Landwirt*innen, denen üblicherweise das örtliche Marktgeschehen ein erhebliches Einkommen liefert. Eine weitere Initiative ist ein Lunchpaket für Arbeitnehmer*innen, die an vorderster Front eingesetzt sind. Bei allen Bestellungen zum Mitnehmen hat die Kundschaft die Möglichkeit, den Betrag eines hochwertigen Mittagessens für jene zu spenden, deren Tätigkeit konkret der Krisenbewältigung dient. Diese Initiative demonstriert somit die Bildung einer Gemeinschaft sowie Unterstützung für jene, die sich während der Pandemie für das Gemeinwohl einsetzen. Ebenso konnte der Betrieb im Rahmen seiner flexiblen Anpassungsfähigkeit während der Krise seine Präsenz in der Gesellschaft verstärken. Der Beitrag zur Resilienz zeigt sich in der Veränderung des Geschäftsmodells dahingehend, dass Gewinne nun auch unter anderen Rahmenbedingungen generiert werden können. Zudem wird die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens dadurch erhöht, dass eine Zusammenarbeit unter den Lieferant*innen ermöglicht wird und so Einkommen generiert werden kann, welches bei Ausbleiben einen signifikanten Verlust darstellen würde.

Resilienz zeigt sich in der Fähigkeit zur Veränderung des Geschäftsmodells



LEITMOTIV 5

Integration einzigartiger Fähigkeiten

Die Integration und Entwicklung von Personen mit einzigartigen Fähigkeiten durch die Ausübung kreativer oder wissenschaftlicher Praktiken haben sich als entscheidend für kleine und mittlere Unternehmen erwiesen. So kann neues Wissen integriert, Kontakte zu potenziellen Partnern geknüpft und eine Organisationskultur der Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovation gefördert werden. Dies sind alles erstrebenswerte Kriterien zur Stärkung der organisatorischen und gemeinschaftlichen Resilienz. Personen mit diesen Fähigkeiten können Wesentliches hinsichtlich der Management- oder Betriebsfunktionen im Rahmen der Nachhaltigkeitskompetenz beitragen und Unternehmen zu Gedankenansätzen dahingehend verhelfen, auf schnelle Veränderungen des Umfelds reagieren zu können und sich aktiv am Aufbau einer Gemeinschaft zu beteiligen. Am Anfang stehen hier jeweils Personen, die über Fähigkeiten jenseits des Managements oder der Technik verfügen (Foucrier und Wiek 2019), nämlich über Kreativität, Vorstellungskraft und Anpassungsfähigkeit.

› **Praktiken bezüglich der Lernchancen im Rahmen der lokalen Bedürfnisse.** Diese Bemühungen konzentrierten sich auf die Unterstützung von Jugendlichen und aufstrebenden Unternehmern, die in gemeinsam genutzten Lern- und Kreativräumen Zugriff auf Hilfsmittel und Ressourcen erhielten. Die Bereitstellung von Ressourcen und Räumen, in denen Experimente, ein Ideenaustausch sowie der Zugriff auf Geräte und Materialien möglich ist, dient erheblich der Entwicklung lokaler Innovationen. Diese Praktiken fördern die vorhandenen lokalen Fähigkeiten, sodass gemeinsame Herausforderungen bewältigt sowie Bedürfnisse bedient und Chancen eröffnet werden können.

› **Praktiken, die sich dem Aufbau von Fähigkeiten und Kapazitäten auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft widmen.** Aufstrebende Unternehmen benötigen Unterstützungen – doch Programme zum Aufbau von Kapazitäten sollten auch zur Entwicklung neuer Fähigkeiten beitragen. Zudem sollten diese dazu dienen, leitende Beamt*innen, Mitarbeiter*innen der Kommunalverwaltung – welche an Programmen zur Unterstützung von kleinen und

mittleren Unternehmen arbeiten –, Handelskammern oder andere wichtige Akteur*innen des Netzwerkes zu schulen.

› **Praktiken, die ein lokales Verantwortungsbewusstsein fördern und Einzelpersonen und Organisationen hinreichend ermöglichen, sich an kommunalen Entscheidungen über neue Projekte im öffentlichen Raum zu beteiligen.** Somit wird eine lokale Innovationskultur gefördert, die sich auf soziale und ökologische Ziele konzentriert. Dies unterstützt zu einem gewissen Teil die Entwicklung lokaler Handlungsfähigkeit, Führung und einzigartiger Ansätze zur Prägung der nächsten Innovationsgeneration.

› **Praktiken, die eine(n) Sprecher*innen, eine(n) Sieger*in oder eine kreative Person mit ausgebildeten Fähigkeiten beauftragen, sodass Aktivitäten auf verschiedenen Netzwerkebenen möglich sind.** Dazu gehören Fähigkeiten und Kapazitäten, die in der Kreativ- oder Digitalbranche, der Kunst bzw. Wissenschaft entwickelt wurden, mit denen Partnerschaften gebildet, Chancen erkannt und Ideen entwickelt werden können, sodass sich die Innovation in Unternehmen vorantreiben lässt. Die Institutionalisierung dieser Art von Praktiken zieht talentierte Personen in das Unternehmen, welches sich dadurch entsprechend Kapazitäten im Sinne der Flexibilität, der Partnerfindung oder der persönlichen Beziehungsbildung aneignet.

Angetrieben von Kreativität,
Vorstellungskraft und
Anpassungsfähigkeit



FRESH ROOTS

VANCOUVER, B.C., KANADA

4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



13 CLIMATE ACTION



Fresh Roots ist ein soziales Unternehmen mit Sitz in Vancouver, das in Zusammenarbeit mit lokalen Schulen und anderen Institutionen städtische Gärten anlegt, die sich zu lebendigen Nachbarschaftstreffpunkten entwickeln sollen. Den Jugendlichen werden Kompetenzen des Lebensmittelanbaus vermittelt sowie Schulungen zur Aufnahme von Arbeitsverhältnissen und zum Aufbau von Führungskompetenzen durchgeführt. Die angebauten Lebensmittel werden über die Schulgärtnerei an die Schulkantinen und die Kundschaft in den umliegenden Stadtteilen verkauft, wodurch weitere Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Beteiligten können darüber hinaus Kompetenzen in den Bereichen Einzelhandel, Marketing und Gemeinschaftsorganisation ausbilden. Lebensmittel werden lokal bezogen sowie Abfälle wiederverwertet. Fresh Roots rief überdies das Programm "Lunch Labs" ins Leben, um vollwertige Mahlzeiten in lokalen Schulen anzubieten und Ausbildungsmöglichkeiten für angehende Köchinnen und Köche zu schaffen. Nach dem Beginn der Covid-Krise stellte das Lunch Labs-Programm Mahlzeiten für über 250 Haushalte bereit, deren Einkommen durch die Pandemiemaßnahmen beeinträchtigt wurde. In diesem Rahmen ging Fresh Roots eine Partnerschaft mit dem italienischen Kulturzentrum ein und bot Küchenfachkräften Arbeit, die andernfalls unter Verdienstaufschlag gelitten hätten. Die flexible Mobilisierung von Ressourcen in diesem Projekt leistet durch die Etablierung neuartiger Partnerschaften, das Engagement der Gesellschaft und die Stärkung der Kapazitäten von Bürger*innen und Organisationen vielfältige Beiträge zur Resilienz Vancouvers.

MAKERSPACES

GLOBAL

4 QUALITY EDUCATION



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



13 CLIMATE ACTION



Diese breit gefächerte Art von Unternehmen zielt darauf ab, Wissenschaft, Technologie, Ingenieurwesen und Mathematik sowie Kreativität und Innovation bei jungen Menschen und zukünftigen Unternehmer*innen zu fördern. Die Räumlichkeiten, die sich in Universitäten oder von kleinen und mittleren Unternehmen dazu konzipierten Gebäuden befinden, bieten einen gemeinsamen Raum für die Zusammenarbeit und sind eng mit den örtlichen Herstellerfirmen verknüpft. Die organisierenden Unternehmen bieten kollektives Kapital in Form von Werkzeugen, die die Mieter*innen für die Herstellung ihrer Produkte benötigen. Ergänzt werden kann diese Wertekonstellation durch einen direkten Marktzugang für Innovationen durch vernetzte Handelsflächen. Diese reichen von gemeindebasierten Laboren bis hin zu fortschrittlichen Forschungszentren; Fab Labs etwa demokratisiert den Zugang zu Werkzeugen für technische Erfindungen. Diese Gemeinschaft besteht aus einem Fertigungsnetzwerk, einem technischen Bildungscampus und einem Forschungslabor mit der Aufgabe der Fertigungsdigitalisierung und der Konzeption der nächsten Generation von Fertigungsverfahren sowie individuellen Anfertigung. Dadurch werden einzigartige physische Räume für den lokalen Bedarf geschaffen und technische Ressourcen für die Ausweitung produktiver Aktivitäten und der Industrie aufgebaut – darunter etwa kundenorientierte Unternehmen für die lokale Kultur, Geschichte und den städtischen Raum.

LEITMOTIV 6

Empowerment und Eigenverantwortung

Unternehmen, die ihre Belegschaft schulen und im Ausbau von Kompetenzen unterstützen, bauen die Widerstandsfähigkeit ihrer Mitarbeiter*innen und des Unternehmens und somit auch die der Gesellschaft auf. Das Empowerment der Mitarbeiter*innen ist ein komplexes Konzept, das Autorität, Verantwortlichkeit, Autonomie sowie Ressourcen und Kapazitäten umfasst (Verhulst und Boks, 2014). Darüber hinaus fördert es die beruflichen und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen, erhöht die Arbeitszufriedenheit sowie das Vertrauen und verstärkt die Einsatzbereitschaft und die Innovationsfähigkeit (Krog und Govender, 2015) – und fördert somit die Arbeitnehmer*innen in ihrem beruflichen als auch außerberuflichen Erfolgen (Spreitzer et al., 2012). In Unternehmen, die sich im Besitz der Mitarbeiter*innen befinden, wie z.B. in Arbeitergenossenschaften oder in Firmen mit mehrheitlichen Aktienbeteiligungsplänen oder Stiftungen, wird das Interesse an und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen verstärkt (Kruse et al., 2004). Derartige Unternehmen bieten auch den örtlichen Gemeinschaften Vorteile und überstehen Wirtschaftskrisen erfolgreich, indem sie etwa pauschale, freiwillige Kürzungen von Löhnen und Arbeitszeiten und andere kreative Wege einführen und somit Arbeitsplätze schützen (Pérotin, 2014).

**Unternehmen, die ihrer
Belegschaft Kompetenzen
verleihen, bauen Resilienz auf**

- › **Praktiken, die das Risiko und die Belohnungen gleichermaßen auf die Beteiligten umverteilen.** Somit ergibt sich potentiell eine Organisationspolitik, die wirtschaftliche Stabilität und das Wohlbefinden sowie die Einsatzbereitschaft und Motivation der Belegschaft fördert und hervorruft. Dies ist von grundlegender Bedeutung für den Aufbau von Organisationskulturen, die sich auf Respekt und Integration begründen und den Mitarbeitenden Entscheidungskompetenzen verleihen.
- › **Praktiken, die eine starke Beteiligung der Belegschaft ermöglichen.** Diese Praktiken beziehen die Mitarbeiter*innen in bedeutungsvolle Entscheidungen ein, was zu einer höheren Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Servicequalität und Innovation führen kann. Sie können auch berufliche oder technische Fähigkeiten verbessern, zu schneller Innovation und zu Neugründungen anregen, indem sie die individuelle Beteiligung an den Unternehmensprozessen optimieren und den Mitarbeitenden ein besseres Verständnis für unternehmerische Bemühungen vermitteln.

TECHNICIANS FOR SUSTAINABILITY

TUCSON, ARIZONA, USA

Technicians for Sustainability (TfS) ist eine Arbeitergenossenschaft und ein zertifiziertes B-Corp Solar Design- und Installationsunternehmen für kommerzielle und private Solarsysteme mit Standort in Tucson, Arizona. Das Unternehmen befindet sich im Besitz und unter der Kontrolle von 19 der 55 Arbeitnehmenden, wobei jedes Jahr weitere Mitarbeiter*innen zu Eigentümer*innen werden. Das Unternehmen war finanziell sehr erfolgreich und erfüllte stets seine langfristige Mission, das lokale Energiesystem zu transformieren, die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter*innen zu erfüllen und zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Das Konzept der Arbeitnehmerge nossenschaft trug zu einem hohen Vertrauen innerhalb des Unternehmens und zu einer starken Einsatzbereitschaft und Motivation innerhalb der Belegschaft bei. Dies waren entscheidende Faktoren in Bezug auf die Anpassung der Betriebsabläufe hinsichtlich der Covid-Krise. Infolgedessen – aber auch aufgrund des guten lokalen Rufs basierend auf dem hochwertigen Services – ergab sich ein Wirtschaftswachstum der Firma. Hierbei war die Mitgliedschaft in einer nationalen Konsortialgenossenschaft für kleine Solarfirmen durch den damit verbundenen Erfahrungsaustausch und die gegenseitigen Lernerfahrungen ebenfalls hilfreich.

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



BUURTZORG

REGIONAL, NIEDERLANDE

Buurtzorg revolutionierte das niederländische Gesundheitssystem, indem das Unternehmen Krankenpfleger*innen befähigte, die Verantwortung für ihre Teams und Nachbarschaften zu übernehmen. Dieses soziale Unternehmensmodell begründet sich auf persönlichen, sozialen und klinischen Betreuungsmaßnahmen für Patient*innen. Es expandierte dann nach Deutschland, wo jedes Team von maximal 12 Krankenpfleger*innen in einer völlig selbstorganisierten, flachen Hierarchie arbeitet. Das Team erhält Unterstützung durch eine coachende Person, die die Zusammenarbeit der Pfleger*innen koordiniert. Die Krankenpfleger*innen melden neue Patient*innen an, planen die Versorgung und wählen neue Teammitglieder*innen aus. Eine kleine Gruppe in der Zentrale von etwa 50 Personen unterstützt die Krankenpfleger*innen bundesweit an den verschiedenen Knotenpunkten. Die Mitarbeiter*innen, nämlich die Gesundheitsdienstleistenden, entscheiden selbständig über die Versorgung ihrer Klient*innen und verfügen über ein direktes und persönliches Verständnis für lokale Gemeinschaften und Einzelpersonen. Man setzt beim individuellen Patientenbedarf an und entwickelt darüber hinausgehend kundenorientierte Gesundheitskonzepte. Diese Praktiken tragen potentiell zur Resilienz des Einzelnen und auch der Gemeinschaft bei. Hierdurch werden lokale Unterstützungsnetzwerke durch lokalisierte Gesundheitsdienste ermöglicht, die Präventionsmaßnahmen optimieren können, wodurch gemeindebasierte Kompetenzen für den Umgang mit Krisenzeiten herausgebildet werden können.

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



10 REDUCED INEQUALITIES



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Ein Netzwerk für einen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Aufschwung

Die Arten von individuellen und organisatorischen Praktiken, die zur Resilienz der Gesellschaft beitragen, weisen auf eine Reihe von robusten und strategischen Engagements von nachhaltigen Unternehmen hin, die die lokale Entwicklung fördern. Diese Praktiken und Geschäftsmodelle erfordern ein Unterstützungssystem und ein förderliches politisches Umfeld, in dem Neueinsteiger*innen schnell lernen können, sich anzupassen und in den Aufbau neuer Fähigkeiten investieren – im Sinne der Nachhaltigkeit. Der Gesamtwert, den diese Firmen in die Gesellschaft einbringen und von ihrer Kundschaft, ihren Partner*innen und Interessenvertreter*innen erhalten, zeigt einen grundlegenden Ansatz der Integration und der Einsatzbereitschaft auf als es bei lediglich profitorientierten Unternehmen der Fall ist. Diese Firmen besitzen somit ein höheres Maß an organisatorischer Widerstandsfähigkeit als jene, für die primär Profit eine Rolle spielt.

Politische Akteur*innen können das vernetzte System aus Vorschriften, Anreizen, Ressourcen und Akteur*innen stärken, das für den Aufbau von Nachhaltigkeitspraktiken notwendig ist. Hier geht es letztlich um eine Geschäftserweiterung, die Unternehmen dabei hilft, neue Wertetypen für ihre Organisation, ihre Mitarbeiter*innen und die Gesellschaft zu schöpfen. Dieses vernetzte System wird neue Akteur*innen, Partnerschaften, Finanzierungsmechanismen und Kompetenzen hervorbringen, um einen beschleunigten Übergang zur Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen. Eine Reihe von gezielten Empfehlungen, die aus den von diesem Team gesammelten Erkenntnissen abgeleitet wurden, bieten einen politischen Programmvorschlag für die Regierung und für Behörden auf verschiedenen Ebenen.

Politische Empfehlungen

Die folgenden politischen Empfehlungen integrieren Nachhaltigkeitspraktiken in den Kern des wirtschaftlichen Aufschwungs, mit dem Ziel „Building Back Better“ zu erreichen. Die Empfehlungen sollen die Regierung und wichtige Interessenvertreter*innen ermutigen, eine weit verbreitete Adaption von Nachhaltigkeitspraktiken durch kleine und mittlere Unternehmen zu fördern, was wiederum zum Aufbau lokaler Kapazitäten und zur Erhöhung der Resilienz der Gesellschaft beiträgt.

1 Die Artikulation einer positiven Vision einer „neuen Normalität“ auf verschiedenen Ebenen, um die kooperative Lösungsfindung, das Gefühl gemeinschaftlicher Bemühungen und die starken Synergien zwischen ökologischer Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Widerstandsfähigkeit, öffentlicher Gesundheit und sozialer Gerechtigkeit zu fördern. Dies erfordert den Aufbau von Führungsqualitäten und eine starke Interessenvertretung. Durch die Nutzung vorhandener Netzwerk-Akteur*innen können lokale Organisationen einen gangbaren Ansatz für Nachhaltigkeit und der Bildung von Resilienz entwickeln.

2 Die Förderung der Gründung und des Betriebs von Arbeitergenossenschaften und anderen mitarbeitereigenen Unternehmenstypen durch eine Stadtpolitik, die die wirtschaftlichen Entwicklungsaktivitäten neu ausrichten, sodass Arbeitergenossenschaften einbezogen werden und denselben Stellenwert erhalten wie konventionelle kleine und mittlere Unternehmen. Das Arbeitnehmende am Firmeneigentum beteiligt werden, schafft robuste, lokale Unternehmen mit beständigen, stabilen Arbeitsplätzen und sich daraus ergebenden Vorteilen für die Gesellschaft.

3 Die Unterstützung des Aufbaus von Kapazitäten in vielen Organisationen auf nationaler / regionaler / lokaler Ebene gleichzeitig und nicht nur in einzelnen. Zum Beispiel: Schulungen und die Fachwissensvermittlung zum Thema Nachhaltigkeit in Handelskammern, Innovationsfonds und Unterstützungsorganisationen kleiner und mittlerer Unternehmen. Es sollte auf den Aufbau von Partnerschaften mit Social Impact Investment Funds und die Ausschöpfung von Partnerschaften mit lokalen Firmen zur Verstärkung der Programmziele abgezielt werden.

4 Die Gestaltung eines politischen Rahmens für die Nachhaltigkeitsbewertung mit Anreizen und Anleitungen für Unternehmen zur Annahme von Nachhaltigkeitskriterien (z. B. bevorzugter Zugang zu Governance Contracts, Steuernachlässe, Subventionen). Diese müssen von bestehenden Organisationen und Akteur*innen mit Beziehungen zu den kleinen und mittleren

Unternehmen kommuniziert werden, indem sie proaktiv über die bestehenden Kommunikationskanäle auf sie zugehen. Diese Ressourcen sollten zweckgebundene finanzielle Mittel und technische Unterstützung für junge Unternehmen bereitstellen mit dem Potenzial, strategische Beiträge zur Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Resilienz zu leisten.

5 Die Fortbildung und Umschulung von Mitarbeiter*innen, Eigentümer*innen und Manager*innen, die ihre Geschäftspraktiken nachhaltiger ausrichten wollen. Beispiele hierfür sind maßgeschneiderte Schulungen für Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Rolle in Unternehmen, um Möglichkeiten zur Integration nachhaltiger Maßnahmen auf verschiedenen betrieblichen Ebenen erkennen zu können. Langfristig werden diese Fähigkeiten übertragbar sein, um eine wirtschaftliche Diversifizierung zu ermöglichen, sodass nachhaltige Unternehmen und Modelle über Branchen hinweg verstärkt werden können.

6 Die Kommunalverwaltung kann öffentlichen Raum dafür nutzen, Anreize für viele nachhaltige Unternehmen oder Investor*innen zu bieten, um lokale Unternehmen zu unterstützen oder zu gewährleisten, dass dies als Priorität für zukünftige Stadtentwicklungspläne behandelt wird. Beispiele hierfür sind die Erstellung strategischer Stadtentwicklungspläne, die darauf abzielen, Gebiete für lokale Hersteller und örtliche Produktionsstätten mit gemeinsamer Infrastruktur und Kostenmodellen auszuweisen, so dass die Schaffung lokaler Lieferketten bzw. Modelle der Kreislaufwirtschaft über Branchen hinweg unterstützt werden.

7 Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten zur Veranschaulichung von Best-Practice-Beispielen, der Steigerung des Ansehens nachhaltiger Firmen durch die Förderung von Programmen der gegenseitigen Anerkennung, von Zuschüssen zur Ausweitung oder Nachahmung nachhaltiger Praktiken sowie zur Präsentation und Bereitstellung von Beispielen für nachhaltige Modelle in der lokalen Wirtschaft.

Bibliographie

- Armitage, D., C. Béné, A. T. Charles, D. Johnson, and E. H. Allison. 2012. The interplay of well-being and resilience in applying a social-ecological perspective. *Ecology and Society*, 17(4), 15. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-04940-170415>
- Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community Resilience: Toward an Integrated Approach. *Society and Natural Resources*, 26(1), 5–20. <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). Resilience of the co-operative business model in times of crisis sustainable enterprise programme. International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. – Geneva: ILO.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment* 19 (7): 417–35.
- Brown, K. (2014). Global environmental change I: A social turn for resilience? *Progress in Human Geography*, 38(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/0309132513498837>
- Brown, R., McQuaid, R., Raeside, R., Dutton, M., Egdell, V., & Canduela, J. (2019). Buying into capitalism? Employee ownership in a disconnected era. *British Journal of Industrial Relations*, 57(1), 62–85. <https://doi.org/10.1111/bjir.12309>
- Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., Frantzeskaki, N., Schroeder, H., Mischkowski, N., & Loorbach, D. (2016). Governing and accelerating transformative entrepreneurship: exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 22, 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.04.002>.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, 4(8), 765–781.
- Dapilah, F., Nielsen, J. Ø., & Friis, C. (2020). The role of social networks in building adaptive capacity and resilience to climate change: a case study from northern Ghana. *Climate and Development*, 12(1), 42–56. <https://doi.org/10.1080/17565529.2019.1596063>
- Díaz-García, C., González-Moreno, Á., & Sáez-Martínez, F. J. (2015). Eco-innovation: insights from a literature review. *Innovation*, 17(1), 6–23.
-
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- De Vries, H. and Shields, M. (2006), “Towards a theory of entrepreneurial resilience: an analysis of New Zealand SME owner-operators”, *The New Zealand Journal of Applied Business*.
- Espiner, S., & Becken, S. (2014). Tourist towns on the edge: Conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4), 646–665. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.855222>
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Foucrier, T., & Wiek, A. (2019). A Process-Oriented Framework of Competencies for Sustainability Entrepreneurship. *Sustainability*, 11(24), 7250. <https://doi.org/10.3390/su11247250>
- Frantzeskaki, N., & Rok, A. (2018). Co-producing urban sustainability transitions knowledge with community, policy and science. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29, 47–51.
- Geels, F. W. (2014). Regime resistance against low-carbon transitions: introducing politics and power into the multi-level perspective. *Theory, Culture & Society*, 31(5), 21–40. <https://doi.org/10.1177/0263276414531627>
- Glaser, M., Plass-Johnson, J. G., Ferse, S. C. A., Neil, M., Satari, D. Y., Teichberg, M., & Reuter, H. (2018). Breaking Resilience for a Sustainable Future: Thoughts for the Anthropocene. *Frontiers in Marine Science*, 5(2) 34. <https://doi.org/10.3389/fmars.2018.00034>
- Green, J. F. (2013). *Rethinking private authority: Agents and entrepreneurs in global environmental governance*. Princeton University Press.
- Hölscher, K., & Frantzeskaki, N. (2020). A transformative perspective on climate change and climate governance. In *Transformative Climate Governance* (pp. 3–48). Palgrave Macmillan, Cham.
- Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.712>

- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R., Scharf, A., Rodgers, L., & Mackin, C. (2004). Motivating employee-owners in ESOP firms: human resource policies and company performance (CEP Discussion Paper No 658; pp. 101-127). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science. [https://doi.org/10.1016/S0885-3339\(04\)08005-6](https://doi.org/10.1016/S0885-3339(04)08005-6)
- Lam, D. P. M., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: a typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s42854-020-00007-9>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20–28. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002>
- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. 35. 251–256. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Magis, K. (2010) Community resilience: an indicator of social sustainability, *Society & Natural Resources*, 23,5, 401–416, DOI: 10.1080/08941920903305674
- McNaughton, R. B., & Gray, B. (2017). Entrepreneurship and resilient communities – introduction to the special issue. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2016-0002>
- Olsson, P., Gunderson, L. H., Carpenter, S. R., Ryan, P., Lebel, L., Folke, C., & Holling, C. S. (2006). Shooting the rapids: Navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1), 18.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Pérotin, V. (2014). Worker co-operatives: good, sustainable jobs in the community (SSRN Scholarly Paper ID 2437929). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2437929>
- Redman, C. L. (2014). Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits? *Ecology and Society*, 19(2). JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/26269581>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present and future avenues. *Organization and Environment* 29 (1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Verhulst, E., & Boks, C. (2014). Employee empowerment for sustainable design. *Journal of Corporate Citizenship*, 2014(55), 73–101. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2014.se.00008>
- Walker, B., & Salt, D. (2006). Resilience thinking: Sustaining ecosystems and people in a changing world. Island Press.
- Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., Thompson, J., Nilson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V. and Van Der Leeuw, S. (2011). Tipping toward sustainability: Emerging pathways of transformation. In *Ambio* 40(7) 762–780. Springer. <https://doi.org/10.1007/s13280-011-0186-9>
- Wright, A., & Associate, V. S. C. (2013). Building resilience through community development: A think piece, 1–9. ADCS Virtual Staff College.

Dieser Bericht wurde ermöglicht durch die Förderung des Canadian Social Sciences and Humanities Research Council.

Danksagung

Wir bedanken uns bei Jasmin Otto (Leuphana-Universität Lüneburg) und Verena Hermelingmeier (Leuphana-Universität Lüneburg) für das Korrekturlesen sowie die Unterstützung bei der Übersetzung des Forschungsberichtes.



UNIVERSITY OF
WATERLOO



TRANSFORM

KONTAKT

Department of Geography and
Environmental Management
University of Waterloo
EV1-140 200 University Ave. W.
Waterloo, Ontario N2L 3G1
+1-519-888-4567

info@transformcities.ca



[@TRANSFORM_SME](https://twitter.com/TRANSFORM_SME)

transformcities.ca