

3.

ANWENDUNGEN



# Menschenzentrierung im CDR-Diskurs

Von der Theorie zur praktischen Umsetzung

Bartosz Przybylek

## 1. *Einleitung*

Die Idee der Menschenzentrierung im Kontext von Technologiegestaltung wird oft reflexartig befürwortet. Immer wenn ich es in einem Vortrag erwähne, sehe ich in den Reihen meist bestätigendes Nicken. Auf den ersten Blick ein Konsens, der kaum hinterfragt wird. Doch bei näherer Betrachtung zeigt sich für mich, dass der Begriff weit komplexer ist, als er zunächst erscheint. Besteht hier wirklich ein Konsens, oder nicken wir nur, weil es noch so viel Interpretationsspielraum gibt, dass wir alle unsere wohlmöglich unterschiedlichen Vorstellungen davon hineinprojizieren?

Aber was bedeutet es wirklich, Technologie menschenzentriert zu entwickeln? Wen genau meinen wir, wenn wir von „Menschen“ in diesem Zusammenhang sprechen? Beziehen wir uns auf die Interessen der Nutzenden, oder auch diejenigen, die an der Entwicklung, Bereitstellung und Wartung dieser Technologien beteiligt sind? Berücksichtigt Menschenzentrierung auch die Interessen von Nicht-Nutzenden, die wohlmöglich indirekt betroffen sein könnten? Und sollen wir auch die Interessen jener Menschen berücksichtigen, die noch nicht geboren sind? Ist eine derart breite Berücksichtigung in der Praxis überhaupt realisierbar? Schließlich spricht man in der Ethik auch nur dann von einem moralisch gebotenen „Sollen“, wenn ein „Können“ einhergeht.

Für diese Art von Überlegungen hinsichtlich der Operationalisierung digitaler Verantwortung in Organisationen bietet sich das Konzept der Corporate Digital Responsibility (CDR) an. In diesem Artikel möchte ich einen Blick auf die CDR-Theorie und -Praxis werfen und untersuchen,

welchen Beitrag CDR ausgehend von ausgewählten CDR-Frameworks und Diskursbeiträgen sowie meiner Erfahrung als CDR-Berater für das Verständnis und die Umsetzung von Menschenzentrierung leistet bzw. leisten kann.

## ***2. Was ist Corporate Digital Responsibility (CDR)?***

In den letzten Jahren hat das Verständnis für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Produktion von Verbrauchsgütern – von Lebensmitteln über T-Shirts bis hin zu Smartphones – in unserer Gesellschaft erheblich zugenommen. Immer mehr Verbraucher\*innen und Unternehmen berücksichtigen neben den ökonomischen auch zunehmend ökologische und soziale Aspekte in ihren strategischen Entscheidungen. Ausgehend von der gestiegenen Sensibilisierung für Verantwortung in der Produktion und im Konsum physischer Güter und einer zunehmenden Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen, stellt sich auch die folgende Frage: Welche Rolle spielen ökologische und soziale Aspekte bei der Entwicklung und Nutzung von Technologien und digitalen Services, neben den typischerweise ökonomischen?

CDR bedeutet „digitale Unternehmensverantwortung“. Sie adressiert genau diese Fragestellungen im Kontext der Digitalisierung. Sie kann als Teilbereich der Corporate Responsibility verstanden werden (vgl. Blachetta/Jänig 2021) und befasst sich mit den Implikationen, denen Organisationen begegnen, um in einer zunehmend digitalisierten Welt ethisch und nachhaltig zu handeln. CDR geht dabei weit über regulatorische Anforderungen hinaus und wird als proaktive Selbstverpflichtung verstanden (vgl. BVDW 2024a), die Unternehmen dazu anregt, verantwortungsbewusst mit digitalen Technologien und Daten umzugehen.

In den letzten Jahren hat CDR eine beachtliche Entwicklung durchlaufen. In Deutschland ist besonders das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz hervorzuheben, dass 2018 die CDR-Initiative ins Leben gerufen hat. Mittlerweile steht sie unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). Weitere exemplarische Meilensteine in der Entwicklung von CDR in Deutschland sind die 2020 vorgestellten „CDR-Building-Bloxx“ des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) sowie der von BVDW und Bayern Innovativ eingeführte CDR-Award (vgl. CDR-Award 2024), der bereits seit 2021 und 2023 herausragende Leistungen im Bereich der digitalen Unternehmensverantwortung im DACH-Raum würdigt. Auch das CDR Lab (vgl. CDR Lab 2024) trägt bereits

seit 2018 als interdisziplinäre und partizipative Lern-, Austausch- und Projektplattform zur Entwicklung digitaler Verantwortung bei.

Diese Vielzahl an Initiativen und Akteuren, die alle darauf abzielen Unternehmen zur Übernahme digitaler Verantwortung zu bewegen, hat mittlerweile zu einem breiten Spektrum an Zielen, Handlungsfeldern und Instrumenten geführt. Um die digitale Transformation fair und zum Vorteil aller zu gestalten und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen, kommen in der Praxis verschiedene Maßnahmen zum Einsatz. Im Kern zielt CDR darauf ab, eine Unternehmenskultur, Strukturen und Prozesse zu etablieren, die weit mehr als nur die wirtschaftlichen Interessen datengetriebener Unternehmen berücksichtigen und mit verschiedenen Vorteilen einhergehen.

So beschreibt der CDR Calculus erwartete Vorteile von CDR beispielsweise für Dienstleistungsunternehmen in der Minimierung von Risiken, seien es rechtliche, reputationsbezogene oder regulatorische sowie in einem gesteigerten Vertrauen der Konsument\*innen, Mitarbeitenden sowie Partnerunternehmen und Zulieferern. Dies stärkt den Markenwert und kann positive Effekte auf das gesamte Ökosystem des Unternehmens haben (vgl. Wirtz et al. 2023).

Darüber hinaus möchte ich zwei weitere mögliche Mehrwerte von CDR hervorheben. Erstens kann CDR – abhängig von den umgesetzten Maßnahmen und dem verwendeten Bewertungsrahmen – positive Effekte auf den ESG-Score (Ecological, Social, Governance) eines Unternehmens haben, was wiederum die Kapitalakquisition erleichtern kann. Zweitens kann eine breite Verankerung von CDR zur Steigerung der Resilienz einer Organisation beitragen. Diese positiven Aspekte müssen allerdings gegen die individuellen Kosten einer CDR-Implementierung abgewogen werden, die je nach Unternehmen unterschiedlich ausfallen können (vgl. ebd).

Insgesamt bietet CDR Unternehmen also nicht nur die Möglichkeit, ihre digitale Verantwortung ernsthaft zu übernehmen, sondern sie eröffnet auch vielfältige strategische Vorteile, die in einer zunehmend digitalisierten Welt von wachsender Bedeutung sind.

Schauen wir uns nun an, was Menschenzentrierung ist – ein Konzept, das in verschiedenen Disziplinen unterschiedliche Bedeutungen hat. So auch in der Ethik, der digitalen Wirtschaft und allgemein der Strategie- und Produktentwicklung. Im Folgenden geht es mit einem exemplarischen Blick auf diese Disziplinen um die Frage, auf welche Weise die Zentrierung auf den Menschen verstanden werden kann.

### 3. Was ist Menschenzentrierung?

#### 3.1 Menschenzentrierung in der Ethik: Naturethik

Im ethisch-philosophischen Diskurs können wir beispielsweise stellvertretend die Verwendung des Begriffs Anthropozentrismus betrachten.

Als anthropozentrisch bezeichnet man ganz allgemein jede Sichtweise, bei welcher der Mensch im Mittelpunkt steht und eine absolute Vorrangstellung genießt. Alles andere auf der Welt wird als auf ihn hingeeordnet und als Mittel zu menschlichen Zwecken betrachtet (Fenner 2010: 120).

Anthropozentrismus ist daher eine ethische Haltung, die die Interessen und das Wohlergehen des Menschen als vorrangig betrachtet. Dies bedeutet, dass menschliche Bedürfnisse und Ziele im Zentrum moralischen Handelns stehen. Ein Beispiel für eine anthropozentrische Argumentation könnte die Rechtfertigung der Abholzung eines Waldes sein, um landwirtschaftliche Flächen für den Anbau von Nahrungsmitteln zu schaffen. Aus anthropozentrischer Sicht wird der Wald als Ressource betrachtet, deren Nutzung zur Ernährung der menschlichen Bevölkerung moralisch legitim ist. Menschenzentrierung, hier als Anthropozentrismus, wird im philosophischen Diskurs jedoch nicht vorschnell abgelehnt, sondern als Sichtweise durchaus kritisch infrage gestellt.

So stehen im Gegensatz dazu andere ethische Ansätze wie beispielsweise der Pathozentrismus oder der Biozentrismus, die eine erweiterte Perspektive auf moralisches Handeln fordern. „Im Rahmen des Pathozentrismus anerkennt man als wichtigste oder einzige moralisch relevante Eigenschaft die Schmerz- und Leidensfähigkeit“ (ebd.: 139). Würde man die Abholzung des Waldes aus einer pathozentrischen Perspektive betrachten, könnte das Hauptaugenmerk auf den Tieren liegen, die in diesem Wald leben. Die Zerstörung ihres Lebensraums und das damit verbundene Leiden der Tiere würden als moralisch problematisch angesehen, unabhängig davon, ob die Abholzung dem menschlichen Nutzen dient. Der Biozentrismus hingegen geht sogar noch weiter und stellt „das Merkmal des Lebens als entscheidendes moralisch relevantes Charakteristikum ins Zentrum der Ethik“ (ebd.: 160). Aus biozentrischer Sicht wäre die Abholzung des Waldes grundsätzlich problematisch, da jedes Lebewesen im Wald – ob Tier oder Pflanze – ein inhärentes Recht auf Existenz hat. Die Zerstörung von Lebensräumen und das Töten von Pflanzen und Tieren

wären daher moralisch verwerflich, selbst wenn die Maßnahme der menschlichen Ernährung dienen würde.

Dieser blitzlichtartige und stark verkürzte Blick auf den Vergleich von Anthropozentrismus, Pathozentrismus und Biozentrismus soll zeigen, dass unterschiedliche ethische Positionen jeweils auf unterschiedlichen Prämissen beruhen und uns motivieren können, auch unsere eigenen Prämissen von Menschenzentrierung im Kontext von CDR kritisch zu hinterfragen. Es ist wichtig, genau zu überlegen, wessen Interessen wir tatsächlich im Zentrum unserer Überlegungen und Handlungen der Technologiegestaltung stellen wollen. Während viele Menschen möglicherweise den Menschen als zentralen Akteur betrachten, könnten sie gleichzeitig wünschen, dass auch die Interessen von Tieren und der Natur mit einbezogen werden, z. B. im Rahmen eines erweiterten Anthropozentrismus. Diese Reflexion fordert uns auf, eine umfassendere Perspektive einzunehmen, die sicherstellt, dass CDR nicht nur den Menschen, sondern auch die Umwelt und das Wohl aller Lebewesen berücksichtigt, oder sich zumindest dem komplexen Diskurs mit anderen Positionen stellt.

### *3.2 Menschenzentrierung in der digitalen Wirtschaft: Produktentwicklung und Design*

Eine weitere häufige Verwendungsform von Menschenzentrierung können wir in der digitalen Wirtschaft insbesondere im Bereich der Produktentwicklung finden. Hier bezieht sich Menschenzentrierung auf die Praxis, Nutzer\*innen und ihre Bedürfnisse ins Zentrum des Entwicklungsprozesses zu stellen. Dies wird insbesondere durch Ansätze wie User-Centered Design und Human-Centered Design deutlich.

User-Centered Design konzentriert sich auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Endnutzer\*innen eines Produkts oder einer Dienstleistung. Es geht darum, Produkte so zu gestalten, dass sie intuitiv und effektiv genutzt werden können, indem man die Perspektive der Nutzer\*innen in jeder Phase des Entwicklungsprozesses einbezieht.

Human-Centered Design erweitert diesen Ansatz. So hat die ISO-Normreihe 9241 zum Thema Ergonomie der Mensch-System-Interaktion mit der 9241-210 eine explizite Norm zur menschenzentrierten Gestaltung interaktiver Systeme entwickelt. Darin werden sechs Grundprinzipien beschrieben:

- Die Gestaltung basiert auf einem umfassenden Verständnis der Benutzer, Aufgaben und Arbeitsumgebungen.
- Benutzer sind während der Gestaltung und Entwicklung einbezogen.

- Verfeinerungen und Anpassungen von Gestaltungslösungen werden fortlaufend auf der Basis benutzerzentrierter Evaluierung vorangetrieben.
- Der Prozess sieht Iterationen vor.
- Bei der Gestaltung wird die gesamte User Experience berücksichtigt.
- Das Gestaltungsteam vereint fachübergreifende Kompetenzen und Gesichtspunkte (vgl. DIN 2019).

Auch wenn in den Prinzipien noch von den Benutzer\*innen gesprochen wird, sieht die Norm in der prozessualen Anwendung vor, dass in der Phase der Nutzungskontextbeschreibung explizit neben den Benutzer\*innen auch weitere Interessengruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen sind. Im Vergleich zum User-Centered Design verfolgt Human-Centered Design somit einen umfassenderen Ansatz und berücksichtigt auch die Bedürfnisse und Einflüsse anderer relevanter Akteure wie zum Beispiel Mitarbeiter\*innen, Partner\*innen oder sogar die Gesellschaft insgesamt.

Diskurse und Erfahrungen im Kontext des Human-Centered Design, insbesondere bei der Beteiligung von Akteuren sowie beim Umgang mit konfligierenden Stakeholder-Ansprüchen und Designanforderungen, können sicherlich auch hilfreich für die weitere Konkretisierung von Menschenzentrierung im Bereich der CDR sein.

### *3.3 Entwicklungsstufen des Marketings: Vom Produktfokus zur Menschenzentrierung*

Blicken wir in die Entwicklung des Marketings, dann finden wir auch dort eine zunehmende Menschenorientierung vor. Der Mensch, zunächst als Kund\*in und Mitarbeiter\*in, schließlich als Stakeholder des Unternehmens und Mitglied der Gesellschaft, rückt immer weiter ins Zentrum der Marketingtheorie und -praxis. Dieser Wandel spiegelt sich in verschiedenen Marketingansätzen wider, die den Menschen als zentralen Faktor erkennen und berücksichtigen (vgl. Gutting 2020).

Ein wesentlicher Ausdruck dieser Entwicklung ist die Erweiterung des klassischen 4P-Marketingmodells (Product, Price, Place, Promotion) auf die 7 Ps, die „People“, „Processes“ und „Physical Evidence“ einbeziehen. Diese Erweiterung unterstreicht die Bedeutung von Menschen sowohl auf der Seite der Kund\*in als auch der Mitarbeiter\*in und betont die Relevanz der Prozesse und physischen Elemente, die das Kund\*innenerlebnis prägen.

Integratives Marketing und Human-to-Human-Marketing setzen den Menschen weiter ins Zentrum, indem sie alle Mitarbeiter\*innen in die Schaffung von Kund\*innennutzen einbeziehen



und eine stärkere Personalisierung und Empathie in der Kommunikation fordern. Diese Ansätze zeigen, dass modernes Marketing nicht nur darauf abzielt, Produkte zu verkaufen, sondern auch darauf, langfristige Beziehungen aufzubauen und Vertrauen zu schaffen.

Insgesamt verdeutlicht die Entwicklung hin zu einem menschenzentrierten Marketing, dass der Erfolg von Unternehmen zunehmend davon abhängt, wie gut sie die Bedürfnisse, Erwartungen und Werte ihrer Stakeholder verstehen und darauf reagieren. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen in all seinen Rollen und die Integration dieser Perspektive in die Aspekte des Marketings.

### *3.4 Menschenzentrierung als Unternehmensstrategie*

Menschenzentrierung ist natürlich nicht nur ein Konzept im Bereich der Produktentwicklung und des Marketings, sondern für einige Unternehmen auch ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. Unternehmen haben erkannt, dass das Einbeziehen menschlicher Bedürfnisse und Werte in ihre Geschäftsprozesse nicht nur eine ethische Verpflichtung, sondern auch ein strategischer Vorteil sein kann und erhoffen sich dadurch eine stärkere Kund\*innenbindung, höhere Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und eine verbesserte Reputation.

Exemplarisch lässt sich hier auf den bereits seit 1992 gültigen Slogan „Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein“ verweisen. Dieser bringt die Haltung der dm drogerie-markt GmbH + Co. KG auf den Punkt und formuliert ein Bekenntnis des Unternehmens zur Menschenzentrierung. Dieser Slogan drückt nicht nur das Engagement von dm aus, die Bedürfnisse und das Wohlbefinden seiner Kund\*innen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern artikuliert auch eine Unternehmensphilosophie, die auf Mitmenschlichkeit und Partnerschaftlichkeit in allen Beziehungen, zu Mitarbeiter\*innen, Handelspartner\*innen und zur Umwelt, setzt (vgl. DM 2024).

Eine detaillierte Analyse von Unternehmen wie dm könnte genauer zeigen, wie Menschenzentrierung nicht nur als theoretisches Konzept, sondern konsequenterweise auch als gelebte Praxis in den Geschäftsbereichen integriert werden kann. Diese praktischen Beispiele, konkrete Ansätze und bereits bewährte Methoden könnten uns wiederum Impulse geben Menschenzentrierung auch im Bereich CDR greifbar und umsetzbar zu machen.

Dies gilt auch für den Diskurs über und die Entwicklung von CDR, der durch zahlreiche Akteure geprägt wird, darunter Ministerien, Verbände und Unternehmen, auf nationaler ebenso

wie internationaler Ebene. Hier würde sich eine tiefgehende wissenschaftliche Analyse des Verständnisses von Menschenzentrierung dieser Akteure anbieten. Für die Zwecke des folgenden Abschnitts soll jedoch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, ein ausgewählter Blick auf Menschenzentrierung in einigen Frameworks und Publikationen gegeben werden, die in meiner Beratungspraxis von besonderer Relevanz sind. Hierzu gehören z. B. die bereits erwähnte CDR-Initiative, die einen branchenübergreifenden Ansatz verfolgt sowie die CDR Building Bloxx, die aus der Sicht der Digitalwirtschaft CDR gestaltet. Ergänzend werfe ich noch einen kurzen Blick in eine der ersten Handlungsanleitungen für Organisationen, den CDR-Praxisleitfaden von Saskia Dörr.

## ***4. Rolle von Menschenzentrierung im aktuellen Diskurs über CDR***

### *4.1 CDR-Kodex der CDR-Initiative*

Der CDR-Kodex der CDR-Initiative setzt sich mit Prinzipien, Handlungsfeldern und Zielen der digitalen Unternehmensverantwortung auseinander. Der Kodex formuliert den Anspruch, dass CDR einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann, die digitale Transformation fair und zum Vorteil aller zu gestalten und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann (vgl. CDR-Initiative 2024: 2). Diese Definition unterstreicht, dass CDR als freiwillige unternehmerische Aktivität verstanden wird, die über gesetzliche Anforderungen hinausgeht und darauf abzielt, die digitale Welt aktiv zum Vorteil der Gesellschaft mitzugestalten.

#### *Menschenzentrierung in den Prinzipien des CDR-Kodex*

Im CDR-Kodex wird Menschenzentrierung explizit im „Prinzip 2: Menschenzentrierung“ angesprochen, das besagt: „Wir stellen den Menschen bei der Entwicklung und dem Einsatz technischer Systeme in den Mittelpunkt“ (CDR-Initiative 2024: 5). Dieser Satz verdeutlicht, dass die Menschenzentrierung ein wesentliches Prinzip sowohl beim Einsatz als auch bereits in der Entwicklung ist. Es wird jedoch nicht weiter ausdifferenziert, was konkret darunter zu verstehen ist. Es lässt sich eine generelle Ausrichtung auf den Menschen erkennen, ohne spezifische Maßnahmen oder Definitionen zu liefern.

In den weiteren Prinzipien des Kodex werden gesellschaftliche Grundwerte und der Fokus auf Verbraucherinnen und Verbraucher hervorgehoben, ohne weiter explizit von Menschenzent-

rierung zu sprechen. Aufgrund dieser Bezüge lässt sich für mich schließen, dass der Mensch insbesondere in den unterschiedlichen Rollen, als Verbraucher\*in und Mitglied der Gesellschaft, im Mittelpunkt stehen soll.

*Menschenzentrierung in den Handlungsfeldern und Zielen*

Auch aus den Handlungsfeldern und Zielen lassen sich Schlüsse auf mögliche Anspruchsgruppen ziehen. So legen sie beispielsweise besonderen Wert auf Verbraucher\*innen bzw. Kund\*innen und Beschäftigte. Es wird auch auf Gruppen eingegangen, die bislang von der Digitalisierung ausgeschlossen sind und deren Teilhabe gefördert werden soll (vgl. CDR-Initiative 2024: 2 f.). Hier zeigt sich ein Verständnis von Menschenzentrierung, das über die unmittelbaren Nutzenden hinausgeht und auch soziale Inklusion und den Zugang zur Digitalisierung für benachteiligte Gruppen berücksichtigt.

Interessant ist auch die Einbeziehung der Umwelt, durch die Ziele einerseits „Digitale Lösungen zum Schutz unserer Umwelt stärken“ und andererseits „Informations- und Kommunikationstechnologien umwelt- und ressourcenschonend ausgestalten und nutzen“. Spontan ließe sich hier sogar ein Bezug zu einer biozentrischen Sichtweise ziehen. Durch den sonstigen Fokus auf Menschen würde ich jedoch vermuten, dass sich hinter der Motivation der „Stabilisierung des Gleichgewichts ökologischer Systeme und zur Reduktion von CO<sub>2</sub> Emissionen“, die Interessen zukünftiger Generationen verbergen. So lässt sich Menschenzentrierung im CDR-Kodex verstehen als die Berücksichtigung der Interessen folgender Stakeholder:

Stakeholder	Handlungsbeispiel/Forderung
Gesellschaft	Fairness sicherstellen
Verbraucherinnen und Verbraucher	Souveränität ermöglichen
Ausgeschlossene von Digitalisierung	Teilhabe ermöglichen
Mitarbeitende	Beteiligung ermöglichen
Aktuelle und zukünftige Bevölkerung	Ökosystem stabilisieren

ABBILDUNG 1: FORDERUNGEN IM CDR-KODEX DER CDR-INITIATIVE  
(QUELLE: EIGENE ABBILDUNG)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der CDR-Kodex einen wichtigen Rahmen für die Umsetzung von CDR bietet und Menschenzentrierung als wichtiges Prinzip verankert. Allerdings bleibt eine zentrale Herausforderung die Abwägung der unterschiedlichen Interessen sowie die konkrete Operationalisierung des Prinzips in der Praxis, da die genaue Ausgestaltung und Umsetzung der Menschenzentrierung nicht differenziert ausformuliert wird. Durch die Abwesenheit konkreter Ausgestaltungsvorgaben könnte man aufgrund der obengenannten Bezüge zu den Stakeholdern wohlwollend interpretieren, dass den beteiligten Unternehmen hier ein breiter Interpretationsspielraum eingeräumt werden soll. Dadurch ist es den Unternehmen möglich, ein eigenes Verständnis vom Einbezug verschiedener Perspektiven zu entwickeln und umzusetzen.

#### *4.2 Menschenzentrierung in den CDR Building Bloxx*

Die CDR Building Bloxx sind ein vom BVDW entwickeltes Framework, das darauf abzielt, ein einheitliches Verständnis von CDR herzustellen und Unternehmen bei der Umsetzung zu helfen. Im Gegensatz zu konkreten Zielvorgaben wie im CDR-Kodex, besteht das Framework aus einer Sammlung von Informationen und Best Practices, die Unternehmen dabei unterstützen, digitale Verantwortung zu übernehmen. Im Folgenden blicke ich auf ausgewählte Stellen, mit einer Nähe zum Konzept der Menschenzentrierung.

##### *CDR Building Block: Change & Transformation*

So steht bereits im übergreifenden „Block Change & Transformation“: „Den Mensch konsequent in den Fokus zu stellen, die Prozesse verbindlich mit CDR zu verbinden und Produkte mit einem sinnhaften Wertbeitrag zu versehen entscheiden über die konsequente Implementierung im Unternehmen und zeigen die Entschlossenheit“ (BVDW 2024b). Der Fokus auf den Menschen betont hier insbesondere die Berücksichtigung der von Transformation betroffenen internen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Betriebsräte etc.) wie externen Stakeholdern (Kund\*innen wie Partnerunternehmen) und der Forderung eines „sinnhaften Wertbeitrags“ (ebd.), ohne ihn weiter zu definieren.

### *CDR Building Block: Verantwortungsvolle Innovation*

Der Block Verantwortungsvolle Innovation spricht zwar nicht explizit von Menschenzentrierung, zeigt jedoch die bereits identifizierte Herausforderung der Interessensabwägung auf. „Dilemmas zwischen technischer Machbarkeit und dem, was gesellschaftlich nachhaltig tragfähig und sozial akzeptabel ist, werden strukturiert behandelt und in die Lösung bewusst eingebaut“ (BVDW 2024c). So wird gefordert, dass die soziale Akzeptanz einer Innovation reflektiert und im Entwicklungsprozess strukturiert behandelt wird.

### *CDR Building Block: Zukunft der Arbeit*

Im Block „Zukunft der Arbeit“ wird explizit von einer human centric (mensch-zentrierten) Arbeitsumgebung gesprochen, die eine authentische Ausgestaltung erfordert und nicht nur Imagepflege sein darf (vgl. BVDW 2024d). Hierbei geht es darum Arbeitsumgebungen und Prozesse so zu gestalten, dass sie den Menschen nicht nur als Arbeitskraft, sondern als Individuum mit vielfältigen Bedürfnissen und Potentialen in den Mittelpunkt stellen. Dies umfasst die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die Gesundheit, Wohlbefinden und die persönliche sowie berufliche Entwicklung fördern. Der mensch-zentrierte Ansatz impliziert nach meinem Verständnis hier auch, dass Technologien so eingesetzt werden, dass sie die Arbeit erleichtern und bereichern, ohne die menschlichen Aspekte der Arbeit zu untergraben. Dies kann auch den bewussten Einsatz von Technologie zur Verbesserung der Arbeitsqualität und zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben bedeuten.

### *CDR Building Block: Digitale Befähigung und digitale Inklusion*

Der „Block Digitale Befähigung und Inklusion“ betont, dass digitale Lösungen und Innovationen so entwickelt werden, dass sie inklusiv sind und niemanden ausschließen: „Die Nutzung von Chancen der Digitalisierung für alle Menschen müssen für sie mitgedacht werden“ (BVDW 2024e). Es geht darum, Barrieren abzubauen und sicherzustellen, dass alle Bevölkerungsgruppen Zugang zu digitalen Technologien haben und diese effektiv nutzen können. Dieser Bereich betont auch die Notwendigkeit, Bildungs- und Schulungsprogramme anzubieten, die es Menschen ermöglichen, die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, um von der Digitalisierung zu profitieren. Menschenzentrierung spiegelt sich in diesem Kontext derart wider, dass Bildungsangebote und Technologiezugang fair und gerecht zu gestalten sind, um eine breite Teilhabe an der digitalen Gesellschaft zu ermöglichen.

In den CDR Building Bloxx ist Menschenzentrierung als wiederkehrendes Prinzip erkennbar,

das sich in den verschiedenen „Bloxx“ wiederfinden lässt. Von der Gestaltung von Arbeitsplätzen über die Entwicklung von Produkten bis hin zur Gewährleistung der digitalen Inklusion. Menschenzentrierung ist darin erkennbar, dass Technologie zum Wohle ausgewählter Anspruchsgruppen genutzt wird. Aber auch hier finden wir keine explizite Ausdifferenzierung des Konzepts, sodass die Herausforderung bestehen bleibt dieses Prinzip konsequent in der Unternehmenspraxis zu verankern.

#### *4.3 Menschenzentrierung im Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility von Saskia Dörr*

Der 2020 erschienene „Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter“ von Saskia Dörr ist ein einschlägiges Werk im CDR-Diskurs. Dass der Mensch darin eine zentrale Rolle spielt, zeigt sich nicht allein dadurch, dass eine Suche nach „Mensch“ in den verschiedenen Schreibweisen insgesamt 245 Ergebnisse bei insgesamt 245 Seiten auswirft. Im Folgenden möchte ich einige Schlaglichter auf eine möglicherweise hilfreiche Konkretisierung von Menschenzentrierung werfen.

##### *Digitalisierung und ihre Dienlichkeit für die Menschlichkeit*

In ihrem Leitfaden erörtert Dörr, wie Digitalisierung allen Menschen dienen soll. Dieser Anspruch, Menschen und Menschlichkeit in den Mittelpunkt zu stellen, bildet einen wesentlichen Teil der Debatte über Digitalisierung. Sie verweist auf verschiedene Autoren, die ähnliche Themen adressieren. Zum Beispiel spricht Wilkens von einem „Manifesto für ein menschliches Leben in der digitalen Welt“ (Deutschlandfunk 2021), und Fratzscher sowie Wittmann betonen Achtsamkeit, Empathie und Kreativität als entscheidende Kompetenzen im Digitalzeitalter (vgl. Dörr 2020: 33).

##### *CDR und die Rolle der Beschäftigten*

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in Dörres Betrachtung von Menschenzentrierung ist die Fokussierung auf die Beschäftigten innerhalb der digitalen Transformation. Sie argumentiert, dass Vertrauen durch die zentrale Stellung des Menschen, und nicht der Prozesstransformation, in Veränderungsprozessen erzielt werden kann. Ziele der CDR sollten dabei sein:

Die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten in der Datafizierung, Digitalisierung und Automatisierung zu respektieren und zu schützen, neue Machtasymmetrien zwischen Beschäftigtengruppen auszugleichen, die Mitgestaltung der Beschäftigten am Unternehmen sowie ihre Souveränität ermöglichen („New Work“) (Dörr 2020: 40 f.).

So heißt es pointiert auch weiter: „Es geht um eine Kultur und Haltung, die Menschen in das Zentrum der Transformation stellt“ (ebd.: 108). Dörr geht hier auch weiter und gibt Beispiele für mögliche Umsetzungsmaßnahmen.

### *SDGs zur Konkretisierung von Menschenzentrierung*

Bereits im Vorwort ihres Buches positioniert Dörr die Digitalisierung als ein Feld unvorstellbarer Möglichkeiten, die primär den Menschen dienen sollten. Sie betont, dass Digitalisierung kein isoliertes Technologiethema ist, sondern aktiv und sinnvoll von allen Teilen der Gesellschaft, nicht nur von der Wirtschaft, gestaltet werden muss. Dörr plädiert für einen ethischen Kompass, der sich an unseren Grund- und Verfassungswerten wie Humanität, Solidarität und Verantwortung orientiert. Interessanterweise sieht sie die Sustainable Development Goals (SDGs) als eine Konkretisierung dieser Werte (vgl. ebd.).

Die hier nur exemplarisch ausgewählten Passagen von Dörr zeigen, dass der Ruf nach Menschenzentrierung in der Digitalisierung und CDR ein bereits länger behandeltes Thema ist, dessen konkrete Ausformulierung und praktische Implementierung weiterhin diskutiert werden (vgl. Dörr/Lautermann 2024). Dennoch gibt es bereits an mehreren Stellen auch konkrete Umsetzungsvorschläge. Für mich erscheint insbesondere der Rückgriff auf die international akzeptierten SDGs vielversprechend für diesen CDR-Diskurs, um ein gemeinsames, konkretes Verständnis von Menschenzentrierung im Kontext von CDR zu entwickeln. Mit der Einbindung der SDGs besteht Potenzial ein klareres, einheitliches und global anschlussfähiges Verständnis von Menschenzentrierung zu erreichen.

Im folgenden Abschnitt verknüpfe ich Menschenzentrierung mit der Umsetzung von CDR. Zur Betrachtung der Umsetzung sind aus meiner Praxiserfahrung drei Bereiche relevant. Erstens der Ausgangspunkt und Motivation für die Auseinandersetzung mit der Thematik, zweitens die strategische Konzeption und drittens die konkrete Entwicklung und Einführung von CDR-Maßnahmen.

## 5. *Menschenzentrierung in der CDR-Umsetzung*

### 5.1 *Ausgangspunkt und Motivation*

In der Praxis zeigen sich viele unterschiedliche Beweggründe von Unternehmen und ihren Akteur\*innen, sich mit CDR zu befassen. Bereits dieser Ausgangspunkt entscheidet oft über die weitere Art und Weise der CDR-Strategieentwicklung und Umsetzung. Häufig begegnen mir Motivationen in den folgenden vier Hauptkategorien: intrinsische Motivation, regulatorische Motivation, Motivation durch Risikomanagement und Business-Case-orientierte Motivation.

#### *Intrinsische Motivation*

Unternehmen, die sich aus intrinsischen Gründen mit CDR auseinandersetzen, tun dies oft aufgrund einer stark ausgeprägten Wertekultur. Diese Motivation entspringt den persönlichen Überzeugungen der Entscheidungsträger\*innen oder einer tief verwurzelten ethischen Ausrichtung des Unternehmens. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die CDR als natürlichen Bestandteil ihrer allgemeinen Unternehmensverantwortung betrachten und nicht nur als rechtliche Verpflichtung oder taktisches Element. Intrinsisch motivierte Unternehmen setzen sich mit CDR auseinander, weil sie überzeugt sind, dass Technologie und Digitalisierung dem Wohl der Menschen dienen sollten. Diese Unternehmen integrieren CDR aus einem inneren Antrieb heraus, der auf verschiedenen Werten basiert und oftmals zu besonders engagierten und nachhaltigen CDR-Strategien führt.

So kann das Konzept Menschenzentrierung selbst bereits ein entscheidender Anstoß für intrinsisch motivierte Unternehmen sein, sich mit CDR auseinanderzusetzen, insbesondere wenn bereits ein gemeinsames Verständnis des Konzepts im Unternehmen verankert ist. CDR-Frameworks sprechen somit solche Unternehmen besonders an, weil sie implizit oder explizit die Prinzipien der Menschenzentrierung widerspiegeln. Die Fokussierung auf den Menschen in der digitalen Transformation bietet diesen Unternehmen eine natürliche Erweiterung ihrer bestehenden ethischen Grundsätze und ermöglicht es ihnen, ihre Werte konsistent in ihre digitalen Handlungsräume zu integrieren. Dies macht CDR zu einem attraktiven Ansatz, der nahtlos an ihre werteorientierte Unternehmensphilosophie anknüpft.



### *Regulatorische Motivation*

Eine weitere häufige Motivation zur Implementierung von CDR ist die Pflicht regulatorische Anforderungen zu erfüllen oder diesen proaktiv zuvorzukommen. Insbesondere Unternehmen in stark regulierten Branchen, wie beispielsweise dem Finanzwesen oder der Gesundheitsbranche, stehen oft unter dem Druck, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sicherzustellen. Diese regulatorische Motivation treibt Unternehmen dazu an, bereits proaktiv CDR-Maßnahmen zu ergreifen, um rechtliche Risiken zu minimieren und Compliance sicherzustellen. Dabei geht es nicht nur darum, aktuellen Vorschriften gerecht zu werden, sondern auch darum, sich auf zukünftige regulatorische Entwicklungen vorzubereiten. Diese Unternehmen sehen in CDR eine Möglichkeit, rechtliche Stabilität zu gewährleisten und gleichzeitig ihre Reputation als verantwortungsbewusster Akteur zu stärken.

Auch bei einer regulatorischen Motivation kann Menschenzentrierung, besonders in noch nicht klar regulierten Bereichen, eine wertvolle Rolle spielen. Mit den vielfältigen Themen, Sensibilisierung für Interessengruppen und Methoden im Kontext der Menschenzentrierung könnten proaktiv jene Aspekte identifiziert werden, die in Zukunft möglicherweise durch regulatorische Vorgaben abgedeckt werden könnten. Dadurch können Unternehmen nicht nur zukünftige rechtliche Risiken besser einschätzen und minimieren, sondern auch ihre Position als verantwortungsbewusster Vorreiter in der Branche stärken.

### *Motivation durch Risikomanagement*

Auch im Rahmen des Risikomanagements nimmt CDR zunehmend eine relevante Rolle ein. Unternehmen, die CDR aus dieser Perspektive betrachten, tun dies, um potenzielle Risiken in Zusammenhang mit der Digitalisierung zu identifizieren und zu mindern. Hierbei geht es beispielsweise um den Schutz sensibler Daten, Cybersicherheit oder die Vermeidung von Reputationsschäden. CDR wird so als Instrument verstanden, um systematisch Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zu deren Minimierung zu entwickeln. Diese risikobasierte Motivation führt dazu, dass Unternehmen CDR als wesentlichen Bestandteil ihrer strategischen Risikomanagementprozesse etablieren.

Der Diskurs um Menschenzentrierung und die zu berücksichtigenden Stakeholder kann im Risikomanagement dazu beitragen, den Blick für potenzielle Risiken zu erweitern. Indem Unternehmen stärker sensibilisiert werden, die vielfältigen Bedürfnisse und Interessen aller betroffenen Gruppen zu berücksichtigen, vergrößert sich der Risiko-Betrachtungsraum. Dies ermöglicht es,

Risiken umfassender zu identifizieren und gezieltere Maßnahmen zur Risikominimierung zu entwickeln, wodurch das Risikomanagement insgesamt erfolgreicher wird.

### *Business-Case-orientierte Motivation*

Für viele Unternehmen liegt die Motivation zur Umsetzung von CDR in der Aussicht auf monetäre Vorteile. Diese Unternehmen erkennen CDR beispielsweise als strategisches Mittel, um das Vertrauen in ihre Produkte und Dienstleistungen zu stärken, Mitarbeitende zu halten oder einfacher zu rekrutieren und ihren ESG-Score zu verbessern. Ein höherer ESG-Score kann beispielsweise den Zugang zu attraktiveren Kreditkonditionen erleichtern. Diese Business-Case-orientierte Motivation zeigt sich oft in der Argumentation, dass CDR nicht nur ein ethisches Gebot ist, sondern auch handfeste wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen kann. Unternehmen, die sich aus diesen Gründen mit CDR befassen, betrachten es als eine Investition, auch die finanzielle Performance verbessern kann und soll.

Ein tatsächlicher und anspruchsvoller Rekurs auf Menschenzentrierung kann dabei helfen, besonders wirkungsvolle CDR-Maßnahmen zu entwickeln, die über rein oberflächliche Initiativen hinausgehen. Indem Unternehmen strukturiert und nachweislich den Menschen in den Fokus ihrer CDR-Strategien rücken, stärken sie das Vertrauen und die Loyalität ihrer Stakeholder, was sich beispielsweise positiv auf die Markenwahrnehmung, die Mitarbeiter\*innenbindung und den ESG-Score auswirken kann. Dadurch kann CDR das Unternehmen im Wettbewerb differenzieren und wirtschaftliche Vorteile bieten.

## *5.2 Strategische Konzeption*

Unabhängig von der spezifischen Motivation eines Unternehmens steht am Anfang der CDR-Implementierung stets die strategische Konzeption, also die Entwicklung einer CDR-Strategie oder eines entsprechenden Konzepts. Meiner Erfahrung nach werden diese Konzepte nicht immer explizit als CDR bezeichnet. Einige Unternehmen sprechen von einer „Digitalen-Ethik-Strategie“, von „Corporate Responsibility im digitalen Kontext“ oder fokussieren sich zunächst auf spezielle Bereiche wie Datenethik- oder KI-Ethik-Strategie, jeweils zugeschnitten auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen.

CDR-Frameworks und CDR-Publikationen spielen bei der Entwicklung von Strategien oftmals eine unterstützende Rolle, da sie Orientierung bieten und bei der inhaltlichen Ausgestaltung

helfen. Zukünftig wäre es hilfreich, wenn sich mehr Frameworks und Publikationen der Konkretisierung von Menschenzentrierung in der CDR-Entwicklung widmen würden. Dies würde Unternehmen dabei unterstützen, menschenzentrierte Ansätze systematischer zu integrieren und deren Bedeutung in der strategischen Ausrichtung von CDR noch klarer herauszuarbeiten. Typische dabei zu beachtende Bausteine der Strategieentwicklung umfassen Vision bzw. Mission, Bestandsaufnahmen, Szenarien, Ambitionslevel und Ziele, Leistungskennzahlen (KPIs), Handlungsoptionen und Umsetzungspläne. Diese Elemente bieten Unternehmen die Möglichkeit, ihre digitale Verantwortung systematisch zu definieren und in der Praxis umzusetzen.

Besonderes Potenzial sehe ich in einer sehr frühen Integration von Menschenzentrierung im Strategieentwicklungsprozess. Wenn beispielsweise bereits in der Vision das Unternehmen den Menschen explizit ins Zentrum seiner digitalen Verantwortung stellt, können Szenarien entwickelt werden, die Unterschiede zwischen menschenzentrierten und nicht menschenzentrierten Ansätzen klar herausarbeiten. So können auch später bei der Formulierung von Zielen konkrete Faktoren benannt werden, die sicherstellen, dass Menschenzentrierung verankert ist und auch Handlungsoptionen priorisiert werden, die diesen Zielen entsprechen. Dadurch wird Menschenzentrierung keine leere Worthülse, sondern zu einem praktischen Leitfaden, der die gesamte strategische Ausrichtung des Unternehmens prägt.

### *5.3 Entwicklung und Einführung von CDR-Maßnahmen*

Die Umsetzung von CDR in der Praxis erfolgt nach meiner Erfahrung auf vier verschiedenen Ebenen: Einer Ebene die Leitlinien, Prinzipien oder Kodizes enthält, einer individuellen Ebene, einer strukturellen Ebene und einer prozessualen Ebene. Jede dieser Ebenen trägt auf ihre Weise dazu bei, CDR im Unternehmensalltag zu verankern, und bietet somit auch spezifische Anknüpfungspunkte zur Menschenzentrierung an.

#### *Ebene 1: Leitlinien/Prinzipien/Kodizes*

Diese Ebene setzt oftmals den Rahmen für CDR im Unternehmen. Dazu gehören beispielsweise CDR-Leitlinien, Datenethik-Leitlinien oder KI-Ethik-Kodizes. Diese Dokumente definieren die Grundsätze oder interne Standards, nach denen das Unternehmen handelt, und bieten eine Orientierung für alle Mit-

arbeitenden oder auch weitere Stakeholder. Sie sind oft das Ergebnis intensiver Diskussionen, Partizipationsprozessen und Abwägungen und dienen dazu, die ethischen Ansprüche des Unternehmens in Bezug auf digitale Verantwortung zu konkretisieren.

Menschenzentrierung kann hierbei eine relevante Rolle spielen, indem sie die Grundlage für das Verständnis dieser Leitlinien liefert. Gleichzeitig hilft sie zu klären, wen das Unternehmen als Mensch und somit betroffene Personen betrachtet und wie deren Interessen in die Entscheidungen und Praktiken einbezogen werden. Durch die Integration von Menschenzentrierung in CDR-Leitlinien und Kodizes werden Grundlagen geschaffen und kommuniziert, mit denen digitales Handeln des Unternehmens auf das Wohl der Menschen ausgerichtet wird. Da das bloße Vorhandensein einer Leitlinie oftmals nicht zur unternehmensweiten Praxisumsetzung führt, geht ein unternehmensindividueller Mix an weiteren Maßnahmen auf den anderen Ebenen damit einher.

### *Ebene 2: Individuelle Ebene*

Die zweite Ebene umfasst Maßnahmen auf individueller Ebene wie Sensibilisierungs- und Schulungsprogramme für Mitarbeitende. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, das Bewusstsein für CDR-Themen zu schärfen und Personen in die Lage zu versetzen, diese in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Zu diesen Maßnahmen können Schulungen über ethischen Umgang mit Daten, die Bedeutung von Datenschutz, Cybersicherheit oder weiteren CDR-Themen gehören.

Menschenzentrierung selbst kann Gegenstand solcher Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen sein. Als durchaus sehr komplexes Konzept erfordert Menschenzentrierung ein tiefes Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Perspektiven der Menschen, die von den digitalen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sein könnten. Schulungen können Mitarbeitende dabei unterstützen, diese Perspektiven zu erkennen und in ihre Entscheidungen einzubeziehen, um so Menschenzentrierung in ihrem Praxisalltag zu fördern.

### *Ebene 3: Strukturelle Ebene*

Auf der dritten Ebene geht es um die strukturelle Verankerung von CDR im Unternehmen, etwa durch die Zuschreibung von CDR-Zuständigkeiten, die Einrichtung eines CDR-Boards oder Ethikrates. Diese Gremien können beispielsweise dafür zuständig sein, ethische Fragen und Herausforderungen zu bewer-

ten und Empfehlungen für das Unternehmen zu erarbeiten. Sie können in besonders schwierigen Abwägungsfragen beratend tätig werden und sicherstellen, dass Entscheidungen im Einklang mit den ethischen Grundsätzen des Unternehmens stehen.

Menschenzentrierung kann für diese Gremien relevant sein, insbesondere wenn es darum geht, herausfordernde Abwägungsfragen zu lösen. Indem sie sich aktiv mit den Interessen und Bedürfnissen verschiedener Stakeholder auseinandersetzen, können sie in einem ethischen Entscheidungsprozess (vgl. Bleisch 2011) dazu beitragen, dass trotz Dilemmasituationen eine Entscheidung getroffen wird und Menschenzentrierung nicht zur Handlungsunfähigkeit führt.

#### *Ebene 4: Prozessuale Ebene*

Die vierte Ebene betrifft die prozessuale Umsetzung von CDR, etwa durch Methoden wie Value Sensitive Design. Dieser Ansatz integriert ethische Überlegungen direkt in den Designprozess von Technologien und Produkten, um sicherzustellen, dass die entwickelten Lösungen den Werten und Bedürfnissen der Nutzer gerecht werden.

Menschenzentrierung ist hier besonders relevant, da sie die Ausrichtung der Designprozesse auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen sicherstellt. An dieser Stelle verweise ich lediglich auf den Artikel von Sarah Spiekermann in diesem Buch (vgl. Spiekermann 2024), der eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema bietet und aufzeigt, wie Value Sensitive Design in der Praxis angewendet werden kann, um menschenzentrierte Technologien zu entwickeln.

Menschenzentrierung kann als verbindendes Element in allen Motivationsformen dienen und die Grundlage für eine effektive CDR-Strategie bilden. Hierfür ist der frühe Einbezug von Menschenzentrierung im Strategieprozess besonders wichtig, da er sicherstellt, dass alle nachfolgenden Strategieelemente – von den Zielen bis hin zu konkreten Maßnahmen – konsequent auf das Wohl der Menschen ausgerichtet sind. Dadurch wird Menschenzentrierung nicht nur zum Leitprinzip, sondern auch zum praktischen Maßstab, der die gesamte CDR-Umsetzung steuert und auch langfristig erfolgreich macht.

## 6. Fazit

CDR verändert die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft und gegenüber der Umwelt verstehen und sich darin positionieren. Anspruchsvolle CDR fördert einen kritischen Blick auf gängige Paradigmen (z. B. alleiniger Fokus auf Nutzende einer Technologie) und hilft Unternehmen dabei, den eigenen Anthropozentrismus zu reflektieren und möglicherweise auch um patho- oder biozentrische Perspektiven zu erweitern.<sup>1</sup> Gerade durch die breite Einbeziehung von Stakeholder, über die direkt an der Wertschöpfungskette beteiligten Akteure wie Mitarbeitende, Zulieferer und Partner hinaus wird sichergestellt, dass auch die Interessen von anderen involvierten Gruppen wie Konsument\*innen und auch der allgemeinen Öffentlichkeit Berücksichtigung finden. CDR wird somit nicht nur eine Antwort auf bestehende Herausforderungen, sondern auch ein proaktiver Schritt hin zu einer nachhaltigeren und gerechteren Unternehmensführung und -praxis.

Für mich zeigt die erneute Auseinandersetzung mit dem Konzept der Menschenzentrierung, dass es unerlässlich ist, einen offenen und differenzierten Diskurs darüber zu führen, wie wir diesen Begriff im Kontext von CDR verstehen und umsetzen wollen. Organisationen könnten hierfür transparent machen, wessen Interessen für sie unter Menschenzentrierung fallen, und sie diese in der Praxis berücksichtigen. Gleichzeitig können wir bei der Entwicklung von CDR-Publikationen und CDR-Frameworks den Begriff der Menschenzentrierung stärker differenziert betrachten. Es ist wichtig, die vielfältigen Facetten von Menschenzentrierung klar herauszuarbeiten und zu berücksichtigen, dass verschiedene Stakeholdergruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen haben. Dabei sollten wir jedoch auch die unternehmerische Perspektive im Blick behalten, um sicherzustellen, dass sie im Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess von Unternehmen praktikabel sind. Dieser Diskurs könnte dazu beitragen unterschiedliche Interessen zu identifizieren und auszubalancieren, während wir gleichzeitig die Handlungsfähigkeit von Unternehmen bewahren.

Ein diesem Diskurs dienlicher Schritt wäre beispielsweise eine tiefere Analyse der Maßnahmen, die Unternehmen in ihren CDR-Berichten angeben. Eine solche Untersuchung könnte auf-

---

<sup>1</sup> Siehe dazu auch den Diskurs im Nachhaltigkeitsmanagement zur Beteiligung so genannter stiller Stakeholder wie die Natur.

zeigen, inwieweit die Prinzipien der Menschenzentrierung tatsächlich in den konkreten Handlungen und Strategien der Unternehmen wiederzufinden sind und wie effektiv diese in der Praxis umgesetzt werden. Sie könnte Erkenntnisse darüber liefern, wie Menschenzentrierung in der Realität interpretiert und implementiert wird und welche Überschneidung es im Bezug der Anspruchsgruppen gibt. Darauf aufbauend könnten weitere Schritte abgeleitet werden, wie CDR-Initiativen und -Veröffentlichungen einen Mehrwert für die Integration der Menschenzentrierung in die Unternehmenspraxis liefern würden.

Doch bereits jetzt zeigt sich für mich, dass eine strategische Integration von CDR mit einem ausdifferenzierten Verständnis von Menschenzentrierung Unternehmen ermöglicht, nicht nur wirtschaftlich kluge, sondern auch ethisch verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. Oder auch kurz gesagt: ethics in action.

### ***Literaturverzeichnis***

- Blachetta, M. / Jänig, J.-R. (2021): CDR und CSR: Zwei Schwestern der Unternehmensverantwortung?, URL: <https://corporate-digital-responsibility.de/wissenschaft/interview-cdr-csr/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- Bleisch, B. / Huppenbauer, M. / Baumberger, C. (2011): Ethische Entscheidungsfindung: Ein Handbuch für die Praxis, Zürich: Versus.
- BVDW (2024a): Corporate Digital Responsibility, URL: <https://www.cdr-building-bloxx.com/corporate-digital-responsibility/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- (2024b): Change – Transformation, URL: <https://www.cdr-building-bloxx.com/change-transformation/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- (2024c): Verantwortungsvolle Innovation, URL: <https://www.cdr-building-bloxx.com/verantwortungsvolle-innovation/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- (2024d): Zukunft der Arbeit, URL: <https://www.cdr-building-bloxx.com/zukunft-arbeit/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- (2024e): Digitale Befähigung und Inklusion, URL: <https://www.cdr-building-bloxx.com/digitale-befaeahigung/> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- CDR-Award (2024): Digitale Verantwortung zeigen, URL: [www.cdr-award.digital](http://www.cdr-award.digital) (aufgerufen am 23/08/2024).

- CDR-Initiative (2021): Corporate Digital Responsibility-Kodex, URL: [https://cdr-initiative.de/uploads/files/2024-01\\_Kodex\\_CDR-Initiative.pdf](https://cdr-initiative.de/uploads/files/2024-01_Kodex_CDR-Initiative.pdf) (aufgerufen am: 24/08/2024).
- (2024): CDR Kodex, URL: [https://cdr-initiative.de/uploads/files/06\\_2021\\_BMJV\\_CDR-Initiative\\_KODEX.pdf](https://cdr-initiative.de/uploads/files/06_2021_BMJV_CDR-Initiative_KODEX.pdf) (aufgerufen am: 20/07/2024).
- CDR Lab (2024): CDR Lab, URL: [www.cdr-lab.de](http://www.cdr-lab.de) (aufgerufen am: 23/08/2024).
- Deutschlandfunk (2021): Brauchen wir ein Recht auf analoges Leben?, URL: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/digitalisierung-brauchen-wir-ein-recht-auf-analoges-leben-100.html> (aufgerufen am: 08/09/2024).
- DIN (2019): Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Menschzentrierte Gestaltung interaktiver Systeme (ISO 9241-210:2019), URL: <https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naerg/veroeffentlichungen/wdc-beuth:din21:313017070> (aufgerufen am: 08/09/2024).
- DM (2024): Kurzporträt, URL: <https://www.dm.de/unternehmen/kurzportraet> (aufgerufen am: 24/08/2024).
- Dörr, S. (2020): Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement im Digitalzeitalter, Berlin: Springer.
- Dörr, S. / Lautermann, C. (2024): Beyond Direct Stakeholders: The Extensive Scope of Societal Corporate Digital Responsibility (CDR), in: *Organizational Dynamics*, Vol. 54 / No. 2, 1–9.
- Fenner, D. (2010): Einführung in die Angewandte Ethik, Stuttgart: UTB.
- Gutting, D. (2020): Die Entwicklung zum digitalen, menschenorientierten Marketing 4.0, in: *Interkulturelles Marketing im digitalen Zeitalter: Strategien für den globalen Markterfolg*, Berlin: Springer.
- Spiekermann, S. (2024): 10 Principles for Value-Based Engineering, in: Brink, A. (Hrsg.): *Corporate Digital Responsibility. Menschenzentrierte Digitalisierung*, Baden-Baden: NOMOS, 33–58.
- Wirtz, J. / Kunz, W. H. / Hartley, N. / Tarbit, J. (2023): Corporate Digital Responsibility in Service Firms and Their Ecosystems, in: *Journal of Service Research*, Vol. 26 / No. 2, 1–18.