

FALLSTUDIE

Peer-Learning im Rahmen des Programms zu Emissionsarmen Fahrzeugen

Ziel des im April 2022 gestarteten *Programms zu Emissionsarmen Fahrzeugen (LEVP)* war es, die teilnehmenden öffentlichen Beschaffungsverantwortlichen dabei zu unterstützen, die Rechte von Arbeiter*innen in den Lieferketten für emissionsarme Fahrzeuge zu fördern und zu schützen. Das Programm half beim Kapazitätenaufbau zur Umsetzung einer verantwortungsvollen Beschaffung und stellte arbeitsorientiertes Monitoring der Lieferkette zur Verfügung, um Risikominimierung und Abhilfemaßnahmen zu ermöglichen.

Die Teilnehmer*innen des LEV-Programms von Electronics Watch kamen vierteljährlich zusammen, um die Fortschritte bei den Maßnahmen für verantwortungsvolle Beschaffung zu besprechen, Neuigkeiten auszutauschen und Prioritäten, Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der verantwortungsvollen Fahrzeugbeschaffung zu diskutieren. Die Treffen der LEVP-Arbeitsgruppe boten eine Plattform zum Austausch gewonnener Erkenntnisse und unterstützten die Entwicklung von Best Practices.



In dieser Fallstudie wird dargelegt, wie das Peer-Learning den Kapazitätenaufbau bei drei der teilnehmenden Organisationen unterstützte: bei der Stadt Amsterdam, bei der *Greater London Authority* und bei der Hamburger Hochbahn. Die Erkenntnisse basieren auf Interviews, die mit den folgenden Vertreterinnen der Organisationen geführt wurden:

- Hannah Deelstra, Referentin im Team *Nachhaltige Auftragsvergabe und Beschaffung (CSR)* der Stadt Amsterdam. Die Stadt Amsterdam trat dem LEVP im Dezember 2024 bei.
- Martina Trusgnach, *Responsible Procurement Manager* der *Greater London Authority (GLA) Group*. Die GLA Group umfasst die GLA und ihre Organe, darunter *Transport for London*, die *London Fire Brigade* und die *Metropolitan Police*. Die GLA Group trat dem LEVP zum Beginn im April 2022 bei.
- Nienke Berger, Menschenrechtsbeauftragte und Referentin Nachhaltigkeitsmanagement bei Hamburger Hochbahn. Die *Hamburger Hochbahn AG* trat dem LEVP im November 2022 bei.

Im Folgenden werden die Erfahrungen beschrieben, die die Interviewpartnerinnen als Mitglieder des LEVP machten und wie die Gespräche innerhalb der LEVP-Arbeitsgruppe ihre jeweiligen Ansätze zur sozialverantwortlichen öffentlichen Beschaffung (Socially Responsible Public Procurement – SRPP) beeinflussten.

Die Vorteile von Peer-Learning

Während der Treffen der LEVP-Arbeitsgruppe lieferten die Teilnehmer*innen in ihren Präsentationen konkrete Beispiele dafür, wie SRPP-Konzepte in die Praxis umgesetzt werden können. So stellte beispielsweise die Hamburger Hochbahn die (damals) neuen sozialen Kriterien vor, die sie bei einer kurz zuvor erfolgten Ausschreibung für Elektrobusse eingeführt hatte, und berichtete von Fragen und Bedenken, die bei der Vorbereitung und Auswertung der Ausschreibung aufgetreten waren. Solche Präsentationen halfen anderen Teilnehmer*innen, ähnliche Anfragen innerhalb ihrer eigenen Organisationen zu antizipieren und diese proaktiv anzugehen. Ganz allgemein ermöglichte die Arbeitsgruppe den Teilnehmer*innen des LEVPs, vom Wissen und den Erfahrungen der anderen zu profitieren. „Durch die Gruppensituation sind die [gewonnenen Erkenntnisse] präsent, so dass man die Arbeit nicht doppelt macht und nicht dieselben Fehler begeht“, erläuterte Martina.

Die Treffen boten auch die Gelegenheit, Erfolge zu feiern, wie beispielsweise Meilensteine bei der Erhöhung der Lieferkettentransparenz, und noch bestehende Wissens- und Kapazitätslücken zu identifizieren und anzugehen. So waren sich beispielsweise viele Teilnehmer*innen der Notwendigkeit bewusst, ihre Lieferanten stärker in Menschenrechtsfragen einzubeziehen. Durch Erfahrungsberichte von Peers erfuhren sie, wie ein solcher Dialog besser strukturiert, die Nachverfolgung systemischer Arbeitsrechtsfragen verbessert und gezieltere Fragen gestellt werden können. „Für uns war es hilfreich zu

erfahren, welche Fragen andere öffentliche Verkehrsunternehmen bei der Beauftragung an ihre Lieferanten stellen und wie sie Probleme eskalieren, wenn sie entsprechende Antworten erhalten“, sagte Nienke.

Die Befragten schätzten insbesondere die Möglichkeit, konkrete Fälle zu besprechen, inklusive der Beweise, die im Rahmen von Electronics Watch-Untersuchungen gesammelt wurden, und wie die Ergebnisse in Gesprächen mit Lieferanten genutzt werden können. „Diese Einblicke haben unsere Sichtweise auf die Bedeutung von Sorgfaltspflicht beeinflusst und uns dabei geholfen, mit wichtigen Lieferanten einen Dialog über bestimmte Themen zu beginnen“, sagte Hannah. Die Ergebnisse der Monitorings wurden den Teilnehmer*innen zwar vierteljährlich in schriftlichen Berichten mitgeteilt, doch die Möglichkeit, sie mit einem Vertreter von Electronics Watch und anderen Teilnehmer*innen des LEVPs zu diskutieren, machte die Informationen besser verständlich und half, die Entwicklungen im Kontext zu sehen. Durch die Gespräche konnten Teilnehmer*innen des LEVPs verstehen, wann und wie sie ihren Einfluss in der Lieferkette als Einzelpersonen und als Gruppe nutzen können, um Risiken in der Lieferkette zu mindern und den Zugang zu Abhilfe zu unterstützen.

Ob es um bestimmte Aspekte des Beschaffungsprozesses wie Ausschreibungen oder Vertragsmanagement ging, um die Einbindung wirksamer sozialer Anforderungen oder um allgemeine Ansätze für SRPP in der Kategorie LEV – der Austausch mit Peers stärkte die Teilnehmer*innen des LEVP. Laut Hannah war zu Beginn der Teilnahme am LEVP die persönliche Unterstützung durch Electronics Watch für die Stadt Amsterdam am wertvollsten. Nachdem einige der Handlungsempfehlungen in die Beschaffungsprozesse integriert worden waren, wurden die Arbeitsgruppengespräche wichtiger. „Ich fühlte mich besser vorbereitet, um mich einzubringen und von den Erfahrungen der Anderen zu profitieren“, sagte sie.

In der Arbeitsgruppe wurden die organisatorischen Entwicklungen der einzelnen LEVP-Teilnehmer*innen zum Erreichen von SRPP sichtbar. Die Erfahrungen der Teilnehmer*innen machten auch deutlich, dass es eine Weile dauert, bis neue Praktiken Ergebnisse zeigen. Das Bewusstsein für diesen Prozess und den damit verbundenen Zeitaufwand half den Teilnehmer*innen, sich innerhalb ihrer eigenen Organisationen für die erforderlichen Ressourcen und für effektivere Strategien und Praktiken einzusetzen. „Die Hamburger Hochbahn ist mit ihrer Arbeit bereits recht weit gekommen. Aber wenn man auf das verweisen kann, was andere tun und erreicht haben, fällt es leichter, sich für weitere Fortschritte innerhalb des Unternehmens einzusetzen“, meinte Nienke.

Stärkung einer führenden Rolle im Bereich SRPP

SRPP ist ein sehr spezialisierter Bereich mit zahlreichen rechtlichen Anforderungen und wirtschaftlichen, politischen und organisatorischen Dynamiken. Daher fordert die Entwicklung eines wirksamen SRPP-Ansatzes ein breit gefächertes Spektrum an Fachwissen und Informationen. Außerdem müssen öffentliche Einrichtungen bei der Umsetzung dieses Ansatzes komplexe und oft vage formulierte rechtliche und theoretische Konzepte in die Praxis übertragen.

Um eine führende Rolle im Bereich SRPP zu übernehmen, müssen öffentliche Einrichtungen eine organisatorische Weiterentwicklung durchlaufen. Dies erfordert Zeit, Engagement und die Bereitschaft, den Status quo hinter sich zu lassen. Peer-Learning ist dabei hilfreich, weil es den Lernprozess beschleunigt. Die Teilnehmer*innen erkennen, was sich bewährt hat und was nicht, und haben außerhalb ihrer eigenen Organisation Zugang zu einem größeren Wissens- und Erfahrungspool. Der Austausch unter Peers erleichtert fundierte Entscheidungen und schafft ein unterstützendes Umfeld, das die Innovation

ermöglicht, die zum Vorantreiben positiver Veränderungen notwendig ist.

Angesichts der Komplexität vieler öffentlicher Lieferketten im Hochrisiko-Bereich, ist die Minimierung von Menschenrechtsrisiken und die Unterstützung beim Zugang zu Abhilfe am effektivsten, wenn sie in Abstimmung mit anderen geschieht. Das bedeutet, dass SRPP grundsätzlich eine gemeinschaftliche Aufgabe ist. Die LEVP-Arbeitsgruppe ermöglichte beim Umgang mit systemischen Menschenrechtsproblemen die koordinierte Kommunikation mit gemeinsamen Lieferanten. Die Möglichkeit, sich auf dieselben Beweise – aus dem arbeitsorientierten Monitoring – und die Erfahrungen der Gruppenmitglieder zu beziehen, erhöhte die Glaubwürdigkeit der Teilnehmenden gegenüber ihren Auftraggebern. Wie Martina es ausdrückte: „Das Wissen, dass wir nicht die einzige öffentliche Stelle sind, die Informationen von unseren Lieferanten anfordert, macht unsere Anfragen stärker. Wenn wir auf Widerstand stoßen, können wir darauf hinweisen, dass andere Marktteilnehmer bereits die Anforderungen erfüllen und wir nichts Außergewöhnliches verlangen.“ Die Abstimmung zwischen öffentlichen Einrichtungen ergänzt die Abstimmung zwischen den zuständigen Abteilungen und Funktionen innerhalb der Organisation. Sowohl die interne als auch die externe Abstimmung ist für die Verankerung von SRPP-Praktiken in Organisationsstrukturen und Managementsystemen entscheidend.

Das LEV-Programm wurde im Dezember 2025 beendet. Aufbauend auf seinem Erfolg hat Electronics Watch emissionsarme Fahrzeuge als Geschäftsbereich für eine Standardmitgliedschaft aufgenommen. Die Arbeitsgruppentreffen inklusive Peer-Learning werden heute mit den Organisationen fortgesetzt, die aufgrund der Beschaffung von emissionsarmen Fahrzeugen Mitglieder sind.

Perspektive: Empfehlungen

Die Erkenntnisse der Interview-Partnerinnen bieten anderen öffentlichen Beschaffungsverantwortliche, die Peer-Learning zur Stärkung ihrer SRPP-Praxis nutzen möchten, praktische Orientierungshilfen. Nachfolgend finden Sie eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse, mit Themenbeispielen und Merkmalen eines nützlichen Peer-Austauschs.

► **Legen Sie Umfang und Zeitplan des Peer-Austausches fest.**

- Legen Sie fest, wie oft sich die Gruppe treffen möchte und welche Themen behandelt werden sollen.

► **Tauschen Sie Informationen über SRPP-Ansätze auf politischer und operativer Ebene aus und holen Sie Feedback von Peers dazu ein.**

- Geben Sie Beispiele für Richtlinien-Formulierungen, welche die Priorität der sozialen Verantwortung verdeutlichen und ein günstiges Umfeld für die Umsetzung schaffen.
- Tauschen Sie Beispiele für Erfolge und Rückschläge bei der Umsetzung neuer Richtlinien aus. Sprechen Sie auch darüber, wie der Ansatz angepasst werden kann, um den gewonnen Erkenntnissen Rechnung zu tragen.
- Machen Sie Ihre Kolleg*innen und relevante Netzwerke auf die Erfolge Ihrer Peers aufmerksam.

► **Identifizieren Sie die Werkzeuge und Ressourcen, die Ihre Organisation zur Unterstützung ihrer SRPP-Praktiken einsetzt.**

- Beschreiben Sie, wann, wie und von wem diese im Beschaffungsprozess eingesetzt werden.
- Tauschen Sie Ideen darüber aus, wie diese Werkzeuge und Ressourcen weiter verbessert werden könnten. Verwenden Sie dazu auch Feedback von Anwender*innen (z. B. interne Parteien, Lieferanten, Stakeholder).

► **Erläutern Sie, wie und warum Sie Lieferanten einbeziehen und geben Sie Feedback zu Ihrer Praxis.**

- Beschreiben Sie die Ziele und das Format der verschiedenen Maßnahmen.
- Erläutern Sie, wie die bisherigen Erfolge zu den gewünschten Ergebnissen beitragen und welche Aspekte sich als schwierig oder erfolglos erwiesen haben.
- Stellen Sie bei themenspezifischer Kommunikation die Fragen zur Verfügung, die Sie den Lieferanten gestellt haben, und wie Sie die Qualität der Antworten bewerten. Besprechen Sie auch, welche Nachweise zur Überprüfung der Angaben herangezogen wurden.
- Erörtern Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei der Kommunikation mit gemeinsamen Lieferanten, sei es in konkreten Fällen oder bei systemischen Problemen.

► **Beschreiben Sie das Fachwissen, über das Sie und Ihre Peers verfügen, sowie Informations- und Kapazitätslücken innerhalb Ihrer Organisation.**

- Überlegen Sie, wie sich die Teilnehmer*innen des Peer-Austauschs gegenseitig unterstützen können, um Wissens- und Kapazitätslücken zu schließen, und/oder weisen Sie sie auf Ressourcen hin, die dafür nützlich sein könnten.