

01-2023 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,
CSR und innovatives
Wachstum



Die soziale Aufgabe

Monika Schaller: 10 Thesen zu sozialer Verantwortung

Tim Mälzer: Die Chancen der Inklusion

Verena Bentele: Unternehmen und soziale Gerechtigkeit

Michael Stich: Kindern ein Lachen schenken

Ihre soziale Verantwortung? 15 Antworten aus der Führungsetage

Konferenzen 2023

2. German Corporate Diversity-Summit
17. Mai 2023

16. Deutscher Marken-Summit
12. + 13. Juli 2023

1. Innovative Leaders Conference
November 2023

12. International Responsible Leadership Conference
22. + 23. November 2023

Machen auch Sie mit – als Partner oder Aussteller!

Mehr erfahren? Sprechen Sie uns an: F.A.Z.-Institut GmbH /
Telefon: (069) 75 91 11 33 / E-Mail: info@faz-institut.de

www.faz-institut.de

F.A.Z.-INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

Ganz oder gar nicht

Ein „bisschen nachhaltig“ zu sein funktioniert nicht. Wer es ernst meint, für den gilt die Devise: Ganz oder gar nicht. Diese Erfahrung hat Monika Schaller gemacht, die bei der Deutschen Post DHL Group ein breites Portfolio an Maßnahmen auf dem Feld „ESG“ – „E“ (Environmental) / „S“ (Social) / „G“ (Governance) – umgesetzt hat. Für sie benötigt ein großes Unternehmen ein klares Wertgefüge, für das das Unternehmen einsteht und das es konsequent transportiert. Dazu gehöre auch, dass man sich messbare Ziele setze und deren Erreichung transparent nachhält.



Die Post ist damit längst nicht das einzige Unternehmen, das in den vergangenen Jahren strategisch und mit viel Einsatzbereitschaft das Thema Nachhaltigkeit angegangen ist. Allerdings: Noch zu häufig fokussiert sich das Handeln dann auf ökologische Aspekte und die Frage: Wie können wir unseren CO₂-Abdruck verringern? Auf der Strecke bleiben allzu oft noch die sozialen Aspekte von Verantwortung. Denn der Buchstabe „S“ ist im Konzept einer nachhaltigen Wirtschaft mindestens genauso wichtig wie die beiden anderen Buchstaben „E“ und „G“.

Wir haben uns in diesem Magazin sehr intensiv mit den vielen Facetten des „S“ beschäftigt. Sehr lesenswert ist beispielsweise das Interview mit dem Unternehmer, Koch und TV-Moderator Tim Mälzer. Er erregte Aufmerksamkeit durch die TV-Doku „Zum Schwarzwälder Hirsch“, welche die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt thematisierte. Mälzer berichtet über die Schwierigkeiten aber auch positiven Überraschungen, die sich durch Inklusion von behinderten Menschen in den Unternehmensalltag ergeben. Und er beklagt: „Dir wird als Unternehmer nicht genug dabei geholfen und aufgezeigt, wie du deine Firma auf Inklusion ausrichten und Integration umsetzen kannst.“

Um die große Bandbreite der Möglichkeiten eines sozialen Engagements zu zeigen, haben wir zahlreiche Beispiele aus der unternehmer-

rischen Praxis zusammengetragen. Eine Marketingagentur berichtet uns ebenso von ihren Erfahrungen wie eine große Bank, ein IT-Unternehmen sowie Verbände und Organisationen. Auch der ehemalige Tennisprofi Michael Stich hat uns Einblick in die Arbeit seiner Stiftung gegeben. Und schließlich haben wir 15 deutsche Top-Manager persönlich nach dem Engagement ihrer Unternehmen befragt.

Die Berichte und Interviews zeigen eine große Bandbreite sozialen Engagements. Daher haben wir den Wirtschaftsethiker Professor Josef Wieland gebeten, das Konzept der „ESG“ beziehungsweise der Corporate Social Responsibility für uns in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Er schildert uns die historische Entwicklung ebenso wie den gesellschaftlichen und politischen Kontext. Wieland sagt: „Was anfangs nicht wenige Protagonisten in Politik und Wirtschaft als mehr oder weniger lästige Aufregungswellen aus dem Engagement zivilgesellschaftlicher Organisationen, NGOs und transnationaler Institutionen und als eine schädliche Remoralisierung der Wirtschaft eingeschätzt haben, ist heute zu einem grundlegenden und unvermeidbaren Bestandteil innovativer unternehmerischer Strategien und resilienter Geschäftsmodelle geworden.“ Der „Purpose“, also der Daseinszweck von Unternehmen, sei nicht mehr allein der Shareholder Value, sondern die „shared value creation“, die eine inklusive und transparente Wertschöpfung für alle ökonomischen und gesellschaftlichen Stakeholder eines Unternehmens anstrebe. Der Trend ist eindeutig.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr Herausgeber Gero Kalt

Titelillustration: Rodolfo Fischer Lückert; Foto: Martin Barraud/Stock/Getty Images

Unsere Partner 2019 – 2022



8 – Monika Schaller, Executive Vice President of Corporate Communications, Responsibility and Brand, Deutsche Post DHL Group



6 – Michael Stich, Wimbledon-Sieger und Stiftungsgründer



14 – Tim Mälzer, Gastronom und Fernsehkoch

IM GESPRÄCH

6 „Ich kann etwas bewegen“ Michael Stich, Wimbledon-Sieger und Stiftungsgründer

14 „Die Angst vor dem Scheitern ablegen“ Tim Mälzer, Gastronom und Fernsehkoch

22 „Gelebte Inklusion ist eine Bereicherung“ Verena Bentele, VdK-Präsidentin

38 „Den Transformationspfad glaubwürdig erklären“ Eva Meyer, Vorständin BNP Paribas Deutschland

48 „KI muss überprüfbar und erklärbar sein“ Reggie Townsend, Ethikexperte und US-Präsidentenberater

IM BLICK

8 Zehn Thesen zu nachhaltig gelebter sozialer Verantwortung Von Monika Schaller

18 Die ethische Verantwortung Von Prof. Dr. Josef Wieland

26 Warum Verantwortung für Kinder uns allen nützt Von Conradin von Nicolai

29 Best Practice Inklusion Von Yvonne Cvilak

30 Wie übernimmt Ihr Unternehmen soziale Verantwortung? Statements aus der deutschen Wirtschaft

36 Das Herz am rechten Fleck Von Dr. Markus Gräßler

AUS DER PRAXIS

44 Technologie als Treiber der Energiewende Von Christine Rupp

54 Ein Baum zur Feier des Tages Von Franziska Schimmer

62 Responsible Leadership im Umgang mit neuen Technologien Von Prof. Dr. René Schmidpeter

67 Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Gesundheitssektor Von Thilo Kampffmeyer

AUS DER FORSCHUNG

51 Vorbilder in Vielfalt Von Jörg Forthmann

44 – Christine Rupp, Geschäftsführerin IBM Deutschland



22 – Verena Bentele, VdK-Präsidentin



48 – Reggie Townsend, Ethikexperte und US-Präsidentenberater



Foto: IBM



38 – Eva Meyer, Vorständin BNP Paribas Deutschland

AUS DER FORSCHUNG

56 Die mehrdimensionale Verantwortlichkeit Von Patrick Bungard, Marc Werheid und Albrecht von Müller

59 Die Solarthermie-Technologie Von Richard Thonig und Prof. Dr. Johan Lilliestam

64 Corporate Citizenship ohne aufwendige Konzepte Von Dr. Achim Kinter

AUSBLICK

70 „Zentrale Zukunftsaufgabe“ Olaf Scholz, Bundeskanzler

69 Impressum 71 Partner



Foto: Deutsche Post DHL Group

„Ich kann etwas bewegen“

Tennislegende Michael Stich über soziale Verantwortung und die Arbeit seiner Stiftung

U Im Alter von 25 Jahren haben Sie einen Teil Ihrer Einnahmen als Tennisprofi in eine gemeinnützige Stiftung gesteckt, waren damit der jüngste Stiftungsgründer Deutschlands. Wie kam es dazu?

Zwei Jahre zuvor, 1992, hatte ich den Grand Slam Cup in München gewonnen, das mit zwei Millionen US-Dollar Preisgeld zu der Zeit am höchsten dotierte Turnier der Welt. Bei der abschließenden Pressekonferenz fragte mich ein Journalist, was ich mit dem vielen Geld denn nun im Bereich Charity machen würde. Diese Frage hat mich zunächst überrascht. Ich war damals 24, und wenn man als junger Mensch zu Geld kommt, möchte man es erst einmal behalten. Aber die Frage hat etwas in mir ausgelöst. Mir wurde klar: Ich kann mit dem Geld etwas bewegen. Und so begann in mir der Prozess, mich mit der Gründung einer eigenen Stiftung auseinanderzusetzen.

U In welchen Bereichen helfen Sie?

Mir war von Anfang an klar, dass die Arbeit der Stiftung kranken Kindern zugutekommen soll. Da es in vielen anderen Bereichen bereits zahlreiche Organisationen gab und ich an mir selbst feststellen musste, wie wenig fundiertes Wissen ich über das Thema HIV und AIDS hatte, fiel meine Entscheidung auf diese Krankheit. Wir setzen uns ein für HIV-infizierte, von HIV-betroffene und an AIDS erkrankte Kinder in Deutschland. Dabei ist seit jeher unser Ziel, den Kindern ein Lachen zu schenken und ihnen den Alltag durch konkrete Hilfsmaßnahmen ein wenig zu verschönern. Darüber hinaus sichern wir durch finanzielle Unterstützung die medizinische Versorgung in diesem Bereich, und auch in der Aufklärungs- und Präventionsarbeit waren wir zehn Jahre lang an Schulen

aktiv, um Kinder und Jugendliche über die Krankheit zu informieren. Nur wenn das Wissen darüber verstärkt wird, wie HIV und AIDS übertragen werden, vor allem aber auch, wodurch das HI-Virus nicht übertragen wird und wie man mit Infizierten und Kranken im Alltag besser – sprich „normaler“ – umgeht, bekommen diese Menschen die Möglichkeit, ohne Ausgrenzung zu leben.

[|]
„Den Kindern
ein Lachen schenken.“

U Welche Entwicklung hat die Michael Stich Stiftung hinter sich, und wie groß ist sie heute?

Wir sind ein kleines, aber äußerst effizientes Team. Neben mir selbst gibt es lediglich eine feste Mitarbeiterin, die seit nunmehr 25 Jahren für die Stiftung tätig ist. Dazu haben wir eine freie Mitarbeiterin für den Bereich Events und Öffentlichkeitsarbeit. Unser Stiftungsrat besteht aus drei Mitgliedern, die ebenfalls alle seit vielen Jahren dabei sind und sich mit Rat und Tat einbringen. Und bei Veranstaltungen können wir glücklicherweise auf ein großes Netzwerk ehrenamtlicher Helfer*innen zurückgreifen, von denen uns viele schon sehr lange unterstützen. Für diese Hilfe sind wir extrem dankbar.

U Wie viel haben Sie seit Gründung 1994 selbst in die Stiftung eingezahlt?

Das kann ich so gar nicht beziffern. Bei Gründung lag das Stiftungskapital bei 500.000 D-Mark. Seitdem gab es verschiedene Zustiftungen, und ich selbst habe der Stiftung auch auf den unterschiedlichsten

Wegen Geld zukommen lassen, so dass wir heute ein Stiftungsvermögen von rund 3 Millionen Euro haben. Meine Zeit und Arbeitsleistung, die ich darüber hinaus in die Stiftung einbringe, nicht mit eingerechnet. Über die Jahre hinweg haben wir inzwischen mehr als 10 Millionen Euro als Fördermittel in verschiedene Projekte gegeben.

U Wer unterstützt Sie?

Als Spenden akquirierende Stiftung sind wir hauptsächlich auf Fundraising angewiesen, um unsere Projekte zu finanzieren. Dabei setzen wir auf Aktionen und Events, die uns selbst Spaß machen und für die wir auch unsere Partner begeistern können, die uns sowohl finanziell oder auch in Form von Sach- oder Dienstleistungen et cetera unterstützen. Wie beispielsweise unseren alljährlichen Drachenboot-Cup auf der Hamburger Binnenalster, den wir in diesem Jahr zum siebzehnten Mal durchführen. Oder unser Charity-Konzert „Voices for Children“ in der Elbphilharmonie. Dabei sollen im besten Fall der Spaß und der Einsatz für die gute Sache Hand in Hand gehen.

U Wie wichtig ist Ihre Prominenz dabei?

Natürlich öffnet mein Name die eine oder andere Tür, und ich habe Möglichkeiten, meine Stiftung und damit das Thema HIV und AIDS in die Öffentlichkeit zu tragen. Aber langfristig entscheidend ist doch, dass wir einen guten und seriösen Job machen und dass diejenigen, die uns unterstützen, sicher sein können, dass ihre Spende oder sonstige Zuwendung auch genau dort landet, wo sie hin soll und den betroffenen Kindern zugutekommt. Wir haben über die Jahre hinweg ein tolles Netzwerk geschaffen mit Personen und Unternehmen, zu denen wir teilweise auch



ein sehr persönliches Verhältnis aufbauen konnten und die uns im Rahmen ihrer Möglichkeiten immer wieder helfen – weil sie an die Sache glauben und nicht zuletzt auch an mich als Person. Dies hat mit Vertrauen zu tun und weniger mit Prominenz.

U Wie sehen Sie deutsche Unternehmen in puncto soziale Verantwortung, reicht deren Engagement aus?

Das kann ich nicht beurteilen. Aber ich denke, dass sich viele ihrer Verantwortung bewusst sind. Und es ist unbestritten, dass die mehr als 24.000 Stiftungen in Deutschland einen wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft leisten.

[|]
„Mehr als
10 Millionen Euro
Fördermittel
für Projekte.“

U Sie sind selbst als Unternehmer tätig. Auf was achten Sie bei einem Investment?

Zunächst einmal muss mich das Thema beziehungsweise die Branche interessieren. Und es sollte ein Bereich sein, von dem ich – zumindest ansatzweise – etwas verstehe. Auch ist es mir wichtig, selbst nachhaltigen Input geben zu können. Und schlussendlich möchte ich, wie jeder andere auch, mit meinem Investment möglichst einen Ertrag erwirtschaften.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

Michael Stich (54) gelang 1991 nach Cilly Aussem, Boris Becker und Steffi Graf als viertem Deutschen der Sieg im Einzelwettbewerb des Tennisturniers von Wimbledon. Im Doppel gewann er 1992 an der Seite des US-Amerikaners John McEnroe Wimbledon und zusammen mit Becker Olympia-Gold. 1993 führte Stich das deutsche Team zum Davis-Cup-Sieg und wurde in Frankfurt ATP-Weltmeister. Schon während der Karriere überzeugte das Mitglied der Hall of Fame des deutschen Sports und der International Tennis Hall of Fame durch sein soziales Engagement. 1994 gründete Stich die nach ihm benannte gemeinnützige Stiftung, die sich für HIV-infizierte, HIV-betroffene und an AIDS erkrankte Kinder einsetzt (www.michael-stich-stiftung.de). Dafür erhielt er 1997 den Deutschen Stifterpreis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Stich (im Bild beim Drachenboot-Cup zugunsten der Michael Stich Stiftung auf der Hamburger Binnenalster) investiert in Start-up-Unternehmen, ist als Speaker tätig und Mitbegründer sowie Aufsichtsratsmitglied der Hanseatic Rückenzentrum Holding AG. Seine Leidenschaft ist die Malerei sowie das Sammeln von zeitgenössischer Kunst. Im vergangenen Jahr zeigte er im Rahmen einer Einzelausstellung erstmals eigene Werke.

Generation S

Zehn Thesen zu nachhaltig gelebter sozialer Verantwortung in Unternehmen am Beispiel von Deutsche Post DHL Group

Von Monika Schaller

Stakeholder- statt Shareholder-Kapitalismus ist keine grundlegend neue Strömung. Doch der Begriff der sozialen Verantwortung ist präsenter denn je. Warum ist sie wichtig? Wem dient sie? Und – warum liegt es ausgerechnet an Wirtschaftsunternehmen, soziale Verantwortung zu übernehmen? Drei Fragen, die im Folgenden mit Hilfe von zehn Thesen beantwortet werden:

1 Soziale Verantwortung war nie wichtiger als heute

Unsere Welt wird immer komplexer: Wir stehen vor akuten Krisen wie dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine, der tiefgreifende weltpolitische Verschiebungen nach sich zieht, und gleichzeitig vor globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, dessen Folgen weltweit so dramatisch sind, dass sie unweigerlich Ängste, aber auch Wut provozieren. Es ist das Verdienst der Fridays-for-Future-Generation, die uns den Spiegel vorgehalten hat: Wir, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, müssen Verantwortung für unser Tun übernehmen. Mehr und konsequenter als in den Jahrzehnten, vielleicht Jahrhunderten zuvor. Das Bewusstsein dafür hat in jüngster Zeit spürbar zugenommen. Soziale Verantwortung zu übernehmen, Haltung zu zeigen und ganz konkret aktiv zu werden, das alles war noch nie so wichtig wie heute. Ein börsennotierter, multinationaler Konzern braucht ein klares Wertgefüge, für das das Unternehmen einsteht und das es konsistent transportiert. Unternehmen können sich heute nicht mehr nur auf das Ziel zurückziehen, zu wachsen und Profit zu generieren. Sie sind vielmehr gefordert, die Welt jeden Tag ein bisschen besser zu machen. Zum Wohl von Shareholdern und Stakeholdern. Dazu später mehr.

Zeichnung: Rodolfo Fischer Lückert

E

Ganz oder gar nicht

Soziale Verantwortung gelingt nur, wenn man sie ganzheitlich anpackt. Konkret heißt das: ESG ist mehr als die Reduzierung von Emissionen – das S und das G sind genauso wichtig wie das E und verdienen dieselbe Aufmerksamkeit. Eine Selbstverständlichkeit? Leider nein. Noch immer verstehen viele Unternehmen unter Nachhaltigkeit ein ausschließlich grünes Engagement und sind sich der Angreifbarkeit, der sie sich damit aussetzen, nicht bewusst. Was vor zehn Jahren als fortschrittlich galt (zum Beispiel Bäume pflanzen), wird heute belächelt. Eine Frauenquote für Führungskräfte und die aktive Förderung von Diversität und Vielfalt im Unternehmen – für jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zählt das fast schon zum Standard. Ein „bisschen nachhaltig“ zu sein funktioniert nicht. Wer es ernst meint, für den gilt die Devise: Ganz oder gar nicht. Ein Beispiel: Die Deutsche Post DHL Group arbeitet konsequent an nachhaltigen, grünen Lösungen für klimafreundliche Logistik und hat sich dafür eine klare Roadmap gegeben (siehe These 3). Das Unternehmen will aber auch bester Arbeitgeber sowie ein vertrauenswürdiger und verlässlicher Partner für externe Interessengruppen sein. Deswegen bietet es den Mitarbeitenden sichere Arbeitsplätze, faire Bezahlung, fördert die berufliche Entwicklung und ist überzeugt von der Kraft der Vielfalt – in jeder Hinsicht.

G

Klare und messbare Ziele

Wie erlangt man Glaubwürdigkeit für sein soziales Engagement? Indem man sich klare, am besten messbare Ziele setzt und deren Erreichung transparent nachhält und kommuniziert. Das fördert die Disziplin in der Umsetzung und demonstriert Verlässlichkeit und Ernsthaftigkeit. Wer dagegen vage bleibt, muss sich nicht wundern, wenn Visionen als Augenwischerei oder Aktionen als Aktionismus abgetan werden.

Die Deutsche Post DHL Group hat 2017 als eines der ersten Logistikunternehmen weltweit das Ziel verkündet, bis 2050 klimaneutral sein zu wollen. Natürlich kann man ein Klimaschutzziel dieser Größenordnung nicht „einfach mal so“ mit einem schnellen „Öko-Sprint“ von 0 auf 100 erreichen. Deshalb hat sich der Konzern Zwischenziele gesteckt, die bis zum Jahr 2025 erreicht werden sollen und die sich auf alle Bereiche beziehen, auf die er Einfluss hat. Im März 2021 wurden diese Ziele in einer ESG-Roadmap mit klaren Investitionen, Maßnahmen und Zwischenzielen bis 2030 aufgeschrieben. In Zahlen heißt das: Bis 2030 wird die Deutsche Post DHL Group rund 7 Milliarden Euro in klimaneutrale Logistik investieren. Damit wird das Unternehmen den Anteil nachhaltiger Flugzeugkraftstoffe erhöhen, die Zustellflotte transformieren, neue Gebäude klimaneutral gestalten sowie den Kunden ein umfassendes Portfolio grüner Produkte bieten. Und um die Disziplin bei der langfristigen Umsetzung weiter hoch zu halten, wird die Erreichung der ESG-Ziele mit der Vorstandsvergütung verzahnt. Noch einen Schritt weiter geht das Unternehmen mit der jüngst kommunizierten strategischen Integration im Sustainability-Linked Finance Framework: Durch die Fusion der Nachhaltigkeitsziele mit der Finanzierungsstrategie bekommt die Deutsche Post DHL Group in der grünen Transformation noch mehr (nachhaltige) PS auf die Straße.

Kontext und Know-how müssen passen

Der Schlüssel bei allen Aktivitäten liegt in der Authentizität. Auch wenn die Initiativen selbst „beyond business“ sind, müssen sie dennoch zu den Unternehmensaktivitäten passen. Sonst wirken sie beliebig und zusammenhangslos. Die Deutsche Post DHL Group verfolgt die Strategie, dort einen Beitrag zu leisten, wo die eigene Expertise gezielt eingesetzt werden kann, entweder auf Basis der angebotenen Services oder der globalen Präsenz, und passendes Know-how vorhanden ist. So wurden die „Go-Programme“ entwickelt. Bei „GoTeach“ wirkt das Unternehmen gemeinsam mit den SOS-Kinderdörfern der weltweit wachsenden Jugendarbeitslosigkeit entgegen und bietet Berufsorientierung, Life-Skills-Training, Mentor*innen-Programme sowie Praktika an. So ist es möglich, lokal und regional einen Beitrag zu leisten und damit nachhaltig zu unterstützen. Nach dem gleichen Prinzip hat der Konzern auch die Programme „GoHelp“ als Initiative für Soforthilfe bei Umweltkatastrophen, das „GoGreen“-Programm für die flächendeckende Reduktion von CO₂-Emissionen und das „GoTrade“-Programm als Beratungshilfe für kleinere Handelsunternehmen gestartet.

Nicht reden, machen

„Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es.“ Frei nach Erich Kästner: Was zählt, ist, was ein Unternehmen tut, und nicht, was es sagt. Ankündigungs-PR und Lippenbekenntnisse bringen nichts. Unternehmen müssen einfach machen, ihre Vorhaben entlang der gesetzten Ziele umsetzen und begleitend transparent kommunizieren. Nur so funktioniert es – neudeutsch „Walk the talk“. Das mag banal und selbstverständlich klingen, doch in der Flut der Nachhaltigkeitsmeldungen wogt nach wie vor auch eine Welle nicht eingelöster Ankündigungen mit. Gleichzeitig sollten die Belegter, die geliefert werden, in der Vielfalt dem entsprechen, was man sich zu Beginn vorgenommen hat. Ein Blick auf die Bilanz der Aktivitäten von Deutsche Post DHL Group im Jahr 2022 stimmt positiv – besonders mit Blick auf die Vielfalt: Neben dem Ausbau der grünen Flotte auf der Straße, dem Wasser und in der Luft gab es eine Reihe von sozialen Projekten wie die Aktion Pink gegen Brustkrebs, die der Konzern seit vielen Jahren unterstützt. Immer wieder beeindruckend sind die Leistungen der Sofort- und Katastrophenhilfe des Disaster Response Teams von Deutsche Post DHL Group, das beispielweise bei Umweltkatastrophen wie Wirbelstürmen und Flutwellen oder bei der logistischen Unterstützung von Flughäfen zum Einsatz kommt.

Verantwortung braucht Vorbilder

Die öffentliche Übernahme von sozialer Verantwortung, neu-deutsch Corporate Citizenship, eröffnet viele Möglichkeiten, ist aber auch eine Gratwanderung. Haltung zu zeigen, zum Beispiel zu politischen Themen wie Menschenrechte und Kriegsverbrechen, ist jedem Unternehmen möglich, doch die konkrete Einflussnahme und Übernahme von Verantwortung ist an mancher Stelle – gerade im politischen Umfeld – sehr begrenzt. Das sollte ein Unternehmen jedoch nicht davon abhalten, im Gegenteil. Die große Chance besteht in der Vorbildfunktion des CEO: Der Vorstandsvorsitzende als Corporate Citizen gibt dem Unternehmen ein Gesicht, er kann Themen setzen und einordnen. Er oder sie verleiht der internen und externen Kommunikation damit zusätzliches Gewicht und vor allem eine persönliche Dimension in herausfordernden Zeiten. Nicht zuletzt deshalb ging der „Sustainable Future Award“ des F.A.Z.-Instituts 2021 an die Unternehmenskommunikation von Deutsche Post DHL Group. In der Begründung heißt es: „Kein anderer CEO hat seinen Konzern so langfristig und konsequent auf die nachhaltige Reise gebracht und dabei seine Versprechen nicht nur eingehalten, sondern noch nachgeschärft.“ Rund die Hälfte der Beiträge zu Frank Appel beschäftigt sich nachgewiesenermaßen mit ESG-Themen. Damit nimmt sich der CEO der Themen an, die ihm persönlich wichtig sind, und agiert als authentisches Vorbild. Was uns zum nächsten Punkt bringt: Wenn sich der Vorstand sichtbar und spürbar für ESG-Themen einsetzt, besteht eine gute Chance, dass auch die Belegschaft motiviert ist, den Purpose zu leben.

Begeisterung steckt an

Längst ist erwiesen, dass sich berufliche Motivation nicht allein aus dem Lohnzettel speist. Menschen finden in einem Unternehmen nur dann eine langfristige Heimat und soziale Identifikation, wenn sie sich mit ihren Kolleginnen und Kollegen und den Führungskräften für gemeinsame Werte und Ziele begeistern. Bei Deutsche Post DHL Group wird das Engagement für ESG-Themen vom Vorstand bis an die Basis gelebt. Ein gutes Beispiel dafür ist der „Global Volunteer Day“, an dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich ehrenamtlich zu engagieren. Dieses Engagement spiegelt sich in einer Vielzahl von globalen gemeinnützigen Projekten wider. Indem sie ihre Kompetenzen, ihre Zeit und ihr Engagement einbringen, leisten die Mitarbeitenden einen ganz individuellen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt. Die Aktion verzeichnet von Jahr zu Jahr mehr Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Begeisterung ist offensichtlich ansteckend und der Grund dafür einleuchtend: Wer Gutes tut, fühlt sich auch gut. Damit sind alle engagierten Mitarbeitenden authentische Botschafterinnen und Botschafter der gelebten sozialen Verantwortung eines Unternehmens. Das hat Strahlkraft weit über die Aktion an sich hinaus.

Verantwortungsbewusstes Handeln schafft Vertrauen

Authentisch gelebte soziale Verantwortung hat einen enormen Einfluss auf die Wahrnehmung und Reputation eines Unternehmens. Sie erhöht die Glaubwürdigkeit und schafft darüber Vertrauen. Dieses Reputationspolster ist besonders wertvoll, sollten einmal kritische Töne in der Öffentlichkeit laut werden. Geraten Themen in die Schlagzeilen, die nicht zu der nachhaltig vermittelten Haltung und dem Wertegefüge des Unternehmens passen, gilt zumindest ein „Benefit of the doubt“. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich bei Medienvertretern und anderen Interessengruppen ein Störgefühl einstellt und diese bereit sind, der Einordnung oder dem Dementi des Unternehmens Glauben zu schenken, steigt mit dem Maß an erlebter Verlässlichkeit. Ein praktisches Beispiel: Im März 2022 heißt es in diversen Zeitungen: „Ukrainisches Video zeigt Soldaten mit DHL-Transportern.“ Parallel zur Berichterstattung laufen bei Deutsche Post DHL Group die Nachforschungen. Kurz darauf ist klar: Die Fahrzeuge wurden von den Behörden vor Ort beschlagnahmt. Die Deutsche Post DHL Group hatte keinerlei Kenntnis von oder Einfluss auf den Verwendungszweck der Transporter. Dass die Schlagzeilen sehr schnell keinen Nachrichtenwert mehr hatten, ist nicht zuletzt das Ergebnis der hohen Glaubwürdigkeit und klaren Haltung des Unternehmens.

Soziale Verantwortung und Profit gehen Hand in Hand

Auch wenn das profitable Wachstum nicht in direkter Verbindung zu der sozialen Verantwortung stehen sollte, führt nachhaltiges Handeln nachweislich zur Steigerung des Profits. Denn bei einer Unternehmensbewertung geht es längst nicht mehr nur um die Performance im letzten Jahr. Es geht vielmehr um die Vision und den Plan für die nächste Dekade. Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens hat deutlich mehr Gewicht als kurzfristiges Wachstum. Eine gesamtgesellschaftliche Perspektive ist kein Nice-to-have, sondern ein Must-have. Zu guter Letzt: Wer eine zukunfts-trächtige Strategie mit klaren ESG-Zielen verfolgt, ist interessanter für Investoren und Kunden gleichermaßen – und in der Lage, neue Möglichkeiten für das Business besser zu erkennen als andere.

Monika Schaller ist Executive Vice President of Corporate Communications, Responsibility and Brand bei Deutsche Post DHL Group.

„Purpose“ ist der Nordstern

Mit steigender Komplexität des gesellschaftlichen und politischen Geschehens und den gleichermaßen schier unendlichen Möglichkeiten, soziale Verantwortung zu übernehmen, kann es durchaus passieren, dass man den Überblick verliert. Da hilft es, einen Fixpunkt zu haben, an dem man sich ausrichten kann und der hilft, wichtige Entscheidungen in den Spannungsfeldern zu treffen. Kurzum: Es braucht einen Nordstern, und das ist der Unternehmenspurpose – „Connecting People. Improving Lives.“ heißt er bei Deutsche Post DHL Group. Dieser Leitsatz beinhaltet sowohl das Wertegefüge des Unternehmens als auch den Anspruch auf nachhaltige Wertschöpfung. Damit stiftet er Identität und verbindet alle Menschen im Unternehmen in einer gemeinsamen Mission. Für den weltweit tätigen Logistikkonzern ist der Purpose ein klarer Wettbewerbsvorteil, den das Unternehmen früh erkannt hat: Bereits im Jahr 2010 führte Frank Appel als einer der ersten „purpose-driven“ CEOs den Leitsatz im Unternehmen ein – lange bevor das üblich wurde. Seit nunmehr zwölf Jahren vereinen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter „Connecting People. Improving Lives.“ Und noch immer leitet dieser Nordstern erfolgreich den Weg für nachhaltig gelebte Verantwortung.

„Die Angst vor dem Scheitern ablegen“

Gastronom und Fernsehkoch Tim Mälzer über Inklusion und die Chancen daraus für Unternehmen

[|]

„Im Aufbau von Arbeitsplätzen, die an Menschen mit Behinderung ausgerichtet sind, braucht es ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit.“

U Das Inklusionsprojekt „Zum Schwarzwälder Hirsch – eine außergewöhnliche Küchencrew und Tim

Mälzer“ hat große Aufmerksamkeit erhalten. Worum ging es Ihnen dabei?

Grundsätzlich geht es mir bei solchen Projekten um das Auflösen von Stigmata oder einem gewissen Klischeedenken. Und um die Überprüfung der eigenen Fähigkeiten – also ob man in der Lage ist, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und die eigenen Sichtweisen nach neuen Erkenntnissen anzupassen, oder ob man in alten Denkmustern verhaftet ist. Letzteres halte ich übrigens für einen der größten Fehler, den Unternehmer machen können.

U Woran könnte es liegen, dass Inklusion in Deutschland in vielen Unternehmen noch kein Thema ist?

Zum einen liegt es sicher daran, dass nirgendwo richtig kommuniziert wird, wie man sich als Unternehmen aufzustellen hat. Dir wird als Unternehmer nicht genug dabei geholfen und aufgezeigt, wie du deine Firma auf Inklusion ausrichten und Integration umsetzen kannst. Und bei dem Thema stecken eben wahnsinnig viele Herausforderungen dahin-

bei Schwierigkeiten und dabei, Lösungen zu finden? Unternehmerinnen und Unternehmer werden in der Umsetzung verhältnismäßig wenig „begleitet“. Wobei wir hierzulande im europäischen Vergleich, abgesehen von Skandinavien vielleicht, wohl schon recht weit sind.

Ich kenne diese Problematik auch aus eigener Erfahrung. Ich habe bislang noch keine Menschen mit Behinderung oder besonderen Bedürfnissen in meinen Gastronomien eingestellt. Nicht, weil ich das nicht möchte, sondern schlichtweg aus einer gewissen Angst heraus, dass ich irgendetwas falsch machen könnte und unfreiwillig zum Falschtäter werde. Ich habe auch den Eindruck, dass man sehr schnell zum Opfer werden kann, wenn man etwas falsch macht.

Allem vorangestellt muss aber natürlich ein intrinsisches Interesse bestehen, das eigene Unternehmen auf Inklusion auszurichten. Wenn das nicht gegeben ist oder man gar keine Berührungspunkte mit dem Thema hat, dann wird sich einem diese Welt auch nicht ohne weiteres erschließen.

ter: Muss ich meine Mitarbeiter dafür schulen? Müssen Arbeitsplätze angepasst werden? Wer hilft mir

U Brauchen Unternehmen nur „einen längeren Atem“, geben sie zu schnell auf? Oder müssen neue Strukturen geschaffen werden?

Da würde ich grundsätzlich auch die Gesellschaft in die Verantwortung nehmen, nicht nur die Unternehmen. Denn auch die Gesellschaft gibt schnell auf. Die Gesellschaft entwickelt schnell Ungeduld, und sie vergleicht. Und so vergleichen sich vielleicht auch Mitarbeiter mit jemandem, die oder der besondere Bedürfnisse hat und daher eine besondere Aufmerksamkeit bekommt. Da kann im Team dann schnell die Frage aufkommen: Wieso er, wieso nicht ich? Denn rein theoretisch hat ja jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und möchte wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Im Aufbau von Arbeitsplätzen, die an Menschen mit Behinderung ausgerichtet sind, braucht es aber nun einmal ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit. Da kann zunächst ein Ungleichgewicht entstehen. Wenn die Routine dann irgendwann mal greift, wird vieles selbstverständlich. Ich bin daher grundsätzlich der Meinung, dass Inklusion in dem Moment funktioniert, wenn alle akzeptieren und verstehen, dass für die Einführung und Umsetzung inklusiver Arbeitsplätze eine besondere Energie benötigt wird, um eben überhaupt erst einmal eine Routine zu etablieren.

Tim Mälzer, 1971 in Elmshorn bei Hamburg geboren, ist seiner norddeutschen Heimat sehr verbunden. Die ersten Schritte in der Küche macht er während seiner Ausbildung als Koch im Hotel Intercontinental in Hamburg. Danach zieht es ihn nach London, wo er Jamie Oliver und Gennaro Contaldo trifft. Danach geht es nach Hongkong und schließlich wieder zurück nach Hamburg. 2002 eröffnet Mälzer sein erstes eigenes Restaurant „Das Weiße Haus“ und wird dort später für das Fernsehen entdeckt. Große Aufmerksamkeit, hohe Einschaltquoten sowie positiven Zuspruch aus Gesellschaft und Politik erhält er im Herbst 2022 für sein Mitwirken an der TV-Doku „Zum Schwarzwälder Hirsch – eine außergewöhnliche Küchencrew und Tim Mälzer“ (Vox), welche die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt thematisiert. Mälzer hat bislang acht Kochbücher veröffentlicht, zuletzt erschien 2022 „Kitchen Impossible“ (Mosaik Verlag). Mälzer betreibt mehrere Restaurants, 2009 eröffnet er in Hamburg die „Bullerei“. Es kommen „Hausmann's“ (Frankfurt/Düsseldorf), „Off Club“ (Hamburg) und „Die gute Botschaft“ (Hamburg) hinzu. Mälzer ist Mitgründer der Produktionsfirma „tibool Media“ und erhielt für seine TV-Arbeit viele Auszeichnungen, unter anderem den Deutschen Fernsehpreis und die Goldene Kamera.

Und sobald diese greift und der Umgang miteinander und die Abläufe selbstverständlich sind, kann das Betreuungslevel herunter- und das Förderlevel hochgefahren werden.

U Welche Schwierigkeiten haben Sie in Ihrem TV-Projekt bei der Inklusion erfahren?

Im Fall des TV-Projekts kann man schon fast nicht mehr von Inklusion im eigentlichen Sinne sprechen, da der Gastrobetrieb in der Sendung ja ausschließlich von Menschen mit Trisomie 21 betrieben wurde. Das hat uns natürlich vor entsprechende Herausforderungen gestellt. Insbesondere mit meiner Ungeduld. Kommunikation musste im Grunde neu gelernt werden, Lehren und Wissensvermittlung mussten wir neu denken und somit Mechanismen, die sowieso schwer umzusetzen sind. Eine gute Führungskraft, ein guter Unternehmer, eine top Ausbilderin oder ein guter Chef müssen ja auch Wissen vermitteln – das allein ist schon herausfordernd. Ungeduld in der Kommunikation wird aber in der inklusiven Welt praktisch nicht verstanden. Was am Ende wiederum dazu geführt hat, dass ich meine eigene Didaktik überdacht und mich klarer strukturiert habe.

U Und welche Abläufe waren vielleicht sogar unproblematischer?

Wenn ich mir die Zeit genommen habe, auf jede und jeden bewusst zu reagieren, war bei allen Teilnehmenden ein Talent zu entdecken. Ich war von Fähigkeiten ausgegangen, aber nicht unbedingt von Talenten. Die wurden im Verlauf der Produktion aber sichtbar: Einige waren ganz klar in Strukturen, in der Führung, in den Ansagen und dem Filtern von Informationen; jemand anderes war sehr stark in der Vorbereitung – eins zu eins für unseren Bedarf umzusetzen. Dann wiederum gab es Kandidaten, die sehr stark am Herd und im Service waren. Diese einzelnen Talente zu entdecken hat mich überrascht und sehr gefreut.

[|]

„Nicht als Individuum, sondern in der Summe sind wir gut.“

U Können Sie nach Ihren jüngsten Erfahrungen aus dem TV-Projekt Unternehmen Tipps geben, wie Inklusion gelingen kann?

Es wäre anmaßend zu behaupten, dass ich jetzt wüsste, wie es funktioniert. Was ich aber weitergeben kann, ist der Rat, die Angst vor dem Scheitern abzulegen. Denn die ha-

ben wir auch. Die habe ich ganz persönlich auch. Aber selbst wenn ich scheitern sollte, habe ich es wenigstens versucht.

Aktuell beschäftigen wir uns intensiv damit, inklusive Arbeitsplätze bei uns zu schaffen. Das geschieht alles in Absprache mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich habe sie gefragt, wie sie dazu stehen, und das Feedback vom Team war fast ausnahmslos positiv. Meine Leute unterstützen das, sie wollen ja auch einen übergreifenden Sinn in ihrer Arbeit sehen. Zukünftig werden wir daher auch Menschen mit Behinderung einstellen. Hierfür müssen aber zunächst Strukturen geschaffen werden. Ich bin der Meinung, dass Effizienz hierbei nicht direkt das Hauptaugenmerk sein sollte. In gewisser Weise habe ich es der Gesellschaft ja mit zu verdanken, wenn mein Unternehmen erfolgreich ist. Daher empfinde ich wiederum eine gewisse Verantwortung der Gesellschaft gegenüber, in der ich lebe und mich unternehmerisch betätige.

[|]

„Ein Problem im Umgang mit Menschen mit Behinderung: Es wird zu sehr auf die vermeintlichen Schwächen geschaut, statt sich auf ihre Stärken zu besinnen.“

U Sehen Sie in der Inklusion neben der Chance für Menschen mit Behinderung auch eine Chance für Unternehmen?

Jedes Unternehmen, das sich schon einmal mit dem Thema Coaching für Mitarbeiter auseinandergesetzt hat, weiß, dass der Schlüssel zum Erfolg Kommunikation lautet. Und die Kommunikation mit Menschen mit bestimmten Bedürfnissen bringt nun einmal gewisse Herausforderungen mit sich. Dabei lernt man aber unheimlich viel für sich. Ich habe zum Beispiel festgestellt, dass mein Kommunikationsgehalt manchmal viel zu komplex ist oder ich leicht zu viel Vorwissen voraussetze und mich dann wundere, wenn mein Gegenüber nicht in der Lage ist, das umzusetzen. Das hat dazu geführt, dass ich meine Kommunikation simplifiziert habe, wodurch ich letztendlich aber sehr viel wei-

ter gekommen bin. Ich war gezwungen, mich plötzlich viel stärker mit Konzepten auseinanderzusetzen und mit der Frage, wie ich Wissen weitergebe und wie dieses dann auch in meinem Unternehmen verbleibt. Ich denke, es ist ein guter Ansatz, sich bewusst zu machen, dass man sich mehr mit dem Verständnis des Gegenübers auseinanderzusetzen sollte, als sich auf das eigene Senden zu fokussieren.

U Was hat Sie persönlich am meisten berührt während der Dreharbeiten?

Es gab eine Situation mit einem Teilnehmer, der sich nicht entscheiden konnte, welche der Schuhe, die ihm seine Mutter mitgegeben hatte, er für den Küchendienst tragen sollte. Die einen Schuhe taten weh, ein anderes Paar war zu gut, um womöglich dreckig zu werden. Und das dritte Paar hatte er quasi für einen anderen Dienst eingeplant. Kurzum: Er hatte immense Schwierigkeiten, sich zu entscheiden. In dem Moment sagte er selbst, dass er ja gerade versuche, erwachsen zu werden und sich einen Arbeitsplatz anzueignen. Und dann fügte er fast resignierend hinzu, dass es natürlich schwierig sei, wenn er im Grunde schon an der Schuhfrage scheitere. In dem Moment war ich baff. Der Junge konnte genau sagen, was hier sein akutes Problem war – viel besser, als ich es jemals hätte artikulieren können. Er wusste in dem Moment genau, dass es komisch ist, keine Entscheidung treffen zu können. „Ich will doch erwachsen werden, ich möchte in einen Berufsalltag eintreten. Ich möchte selbständig werden, aber gerade könnt ihr nicht sehen, dass ich etwas kann“ – diese Selbstreflexion fand ich schon sehr bemerkenswert. Denn oft wird Menschen mit Trisomie 21 ja fast schon abgesprochen, in der Lage zu sein, Dinge in einen Kontext zu bringen oder zu reflektieren, so nach dem Motto „sie leben halt in ihrer eigenen Welt“. Das ist Quatsch. Wir leben nicht in unserer Welt und sie nicht in ihrer, sondern wir leben in einer vernetzten Welt, und auch Menschen mit Down-Syndrom sehen die Herausforderungen, die das Leben an sie stellt. Das ist meiner Meinung nach aber auch ein grundsätzliches Problem im Umgang mit Menschen mit Behinderung – es wird zu

sehr auf die vermeintlichen Schwächen geschaut, statt sich auf ihre Stärken zu besinnen.

U Würden Sie rückblickend sagen, dass das TV-Format etwas mit dem Unternehmer Tim Mälzer gemacht hat?

Ich denke schon. Über allem steht natürlich die Wirtschaftlichkeit meines Unternehmens. Ich habe ja alleine meinen Mitarbeitenden gegenüber eine große finanzielle Verantwortung. Da müssen also gewisse Mechanismen und Strukturen greifen. Ich habe aber wieder verstärkt an meiner Didaktik gearbeitet und sie geändert, ich stelle seitdem Vielfalt noch mehr in den Fokus und versuche, noch mehr auf die Talente Einzelner zu schauen und diese auch zu fördern. Und ich fordere wieder klarer und deutlicher. Im Grunde habe ich meinen persönlichen Erfahrungsbericht auf Reset gestellt – auch was negative Erfahrungen in der Vergangenheit betrifft.

U Und wie hat es den Menschen Tim Mälzer beeinflusst?

Ich bin etwas geduldiger geworden, würde ich behaupten. In vielen Bereichen des Lebens. Das Gras wächst einfach nicht schneller, wenn man daran zieht. Und es hat mich darin bestätigt, was ich immer schon empfunden habe: Nicht als Individuum, sondern in der Summe sind wir gut.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Ab dem 12. Februar 2023 läuft die neue Staffel „Kitchen Impossible“ sonntags um 20:15 Uhr auf Vox.

**Vorbild sein heißt:
sich heldenhaft einzusetzen.**

Werden Sie zum Vorbild für andere Unternehmen und zum Helden für hilfsbedürftige Kinder und Jugendliche.

Nachhaltigkeit beginnt beim Menschen. Deshalb wollen wir für Kinder und Jugendliche eine bessere Perspektive schaffen. Erfahren Sie in unserem F.A.Z.-Institut Webinar und auf der Responsible Leadership Conference, wie auch Ihr Unternehmen sich sozial engagieren kann.

Jetzt Code scannen und mehr erfahren auf [sos-kinderdorf.de](https://www.sos-kinderdorf.de)



Der Trend ist eindeutig

Neben die rechtliche und ökonomische Verantwortlichkeit treten für Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verpflichtungen

Von Prof. Dr. Josef Wieland



Vor mehr als 20 Jahren ist in Europa die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen erneut in das Zentrum der öffentlichen Debatte gerückt. Spätestens mit den Beschlüssen der Europäischen Kommission zur Corporate Social Responsibility (CSR) aus den Jahren 2001 und 2011 gilt es in der Öffentlichkeit als ausgemacht, dass Unternehmen eine über ihre rechtliche Verantwortung hinausgehende ethische Verantwortung für die wirtschaftlichen Transaktionen ihres Kerngeschäfts und deren ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Folgen haben. Corporate Social Responsibility war und ist vor allem ein europäisches Projekt, das weltweit Anerkennung gefunden hat und dort einen höheren politischen und ökonomisch-praktischen Stellenwert hat als etwa ihr amerikanisches Pendant, die Good Corporate Citizenship, mit ihren

Wurzeln in den Diskussionen über eine „Socially Responsible Corporation“.

Die Diskussion über die soziale oder gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat eine wechselvolle Geschichte. In der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts ging es dabei, vor allem in der US-amerikanischen Diskussion, grob gesagt um Mitarbeiterpartizipation und im weitesten Sinne um Fragen der Wirtschaftsdemokratie. Diese Diskussion endete mit dem Siegeszug der Shareholder-Value-Revolution ab etwa 1970 und fand ihren prägnanten Abschluss in der berühmten Formulierung von Milton Friedman, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung in der Maximierung ihrer Gewinne im Rahmen der Gesetze und ihrer Durchsetzung liege. Nicht nur professionelle Ökonomen waren damals überzeugt: „The business of business is business“. Die dahinterstehende Überzeugung, dass damit zugleich allen

Stakeholderinteressen in der bestmöglichen Weise gedient sei, hat sich im Rahmen der Globalisierung der wirtschaftlichen Wertschöpfung mit ihren politischen und rechtlichen Defiziten als nicht plausibel und tragfähig erwiesen. In gewisser Weise waren unter diesen Bedingungen auch die sozialpartnerschaftlich orientierten Marktwirtschaften Europas an eine Übertragbarkeitsgrenze gestoßen. Es ist daher kein Zufall, dass die Corporate-Social-Responsibility-Diskussion am Anfang stark von Initiativen der EU getrieben wurde und dass es supranationale Organisationen sind, in denen heute verhandelt wird, wofür, wem gegenüber, wie weitgehend und aus welchen Gründen Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft und ihre Stakeholder tragen.

Selbstbindung und Recht

Dabei hat sich die Themenstellung zunehmend verbreitert. Zu den klassischen Sozialstandards sind solche für globale Wertschöpfungsnetzwerke, Menschenrechte, Finanzplätze, Governance

und Ökologie hinzugetreten. In gewisser Weise wurde unter dem Begriff der „Corporate Sustainability“ diese Verantwortungsdiskussion verallgemeinert, und sie hält heute in der Form rechtlicher Regulierungen Einzug in die Governance und Berichts- und Rechenwerke der Unternehmen. Gestartet als Standards der „freiwilligen“ Selbstbindung an Prinzipien der guten Unternehmensführung, sehen wir heute eine Entwicklung der Kombination von Selbstbindung und Recht, mit der versucht wird, diese Verallgemeinerung weiter voranzutreiben. Eine kaum mehr zu überschauende Vielzahl von Prinzipien, Leitlinien, Implementierungs- und Reportingstandards – UN Global Compact, ILO Core Norms, ISO 26.000 SR, EU Communication on CSR, UN Guiding Principles on Business and Human Rights, Berliner CSR-Konsens, Global Reporting Initiative (GRI), Sustainable Development Goals (SDGs), um nur einige und vielleicht die wichtigsten zu nennen – zielt auf die „freiwillige“ Selbstverpflichtung der Unternehmen und der Finanzplätze, ihre gesellschaftliche Verantwortung

wahrzunehmen. Aber beginnend mit dem UK Modern Slavery Act im Jahre 2015 und aktuell fortgeführt mit der EU-Taxonomie-Verordnung, den daraus folgenden umfangreichen europäischen Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit und dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) wurden Sorgfaltspflichten für Unternehmen rechtlich kodifiziert. Die darin geforderten praktischen Maßnahmen zur Implementierung gesellschaftlicher und moralischer Verantwortung von Unternehmen und die Berichterstattung darüber, heute vor allem im Bereich der Nachhaltigkeit, subsumiert dieses Thema in zunehmendem Umfang dem Compliance Management und den Standards des „Non Financial Reporting“.

Was anfangs nicht wenige Protagonisten in Politik und Wirtschaft als mehr oder weniger lästige Aufregungswellen aus dem Engagement zivilgesellschaftlicher Organisationen,

NGOs und transnationaler Institutionen und als eine schädliche Re-Moralisierung der Wirtschaft eingeschätzt haben, ist heute zu einem grundlegenden und unvermeidbaren Bestandteil innovativer unternehmerischer Strategien und resilienter Geschäftsmodelle geworden. Der „Purpose“, also der Daseinszweck von Unternehmen, ist nicht mehr allein der Shareholder Value, sondern die „shared value creation“, die eine inklusive und transparente Wertschöpfung für alle ökonomischen und gesellschaftlichen Stakeholder eines Unternehmens anstrebt. Das Neue an der zeitgenössischen CSR-Diskussion, verglichen etwa mit den nordamerikanischen und europäischen Diskussionen des vergangenen Jahrhunderts über die soziale Verantwortung der Unternehmen, ist, dass ihr Fokus auf der gesellschaftlich verantwortlichen Gestaltung der Kernprozesse des Unternehmens liegt, also auf Innovation,

Beschaffung, Produktion, Produktqualität, Vertrieb und Marketing. Es geht um die Reflexion der Gesamtheit der ökonomischen Wertschöpfung durch unternehmerische Tätigkeit im Lichte der praktischen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen und der damit einhergehenden normativen Erwartungen der Gesellschaft. Das ist mehr als die Implementierung und das Reporting entlang von CSR-Leitfäden, es geht um eine Veränderung des „Mindset“, wie man heute so schön sagt, es geht um den Zweck und das Ziel des Wirtschaftens und der dazugehörigen Geschäftskultur.

Was also ist passiert in den vergangenen, sagen wir einmal, 25 Jahren, was die Beziehung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft so fundamental neu justiert hat? Welche strategischen Perspektiven ergeben sich aus diesen Veränderungen für die Führung und das Geschäftsmodell von Unternehmen? Welche praktischen Anforderungen an die Governance eines Unternehmens folgen daraus?

Konsequenzen der Megatrends

Was ist passiert? Es ist nicht schwierig zu erkennen, dass die heute voll entfaltenen globalen Krisenphänomene – wie die gegenwärtig direkt erlebbaren ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Abhängigkeiten aus dem internationalen Handel und der Kooperation globaler Wertschöpfungsnetzwerke, die Klima- und Energiekrise, die Durchsetzung von Sozialstandards, Menschenrechten, Integrität, Fairness, Gerechtigkeit, die Nachhaltigkeit industrieller Produktionsmethoden und so weiter – eine entscheidende Rolle spielen. Sie spiegeln sich in den soeben erwähnten internationalen und nationalen, wirtschaftsweiten und branchenspezifischen Prinzipien, Leitlinien, Implementierungs- und Reporting-Standards. Das alles geht weit über die deutschen Traditionen der Sozialpartnerschaft und sozialen Marktwirtschaft hinaus. Nicht nur thematisch, sondern vor allem prozessual können die meisten dieser globalen Herausforderungen nicht durch nur einen gesellschaftlichen Akteur oder die nationale Koalition von Verbänden, Gewerkschaften und Regierung erfolgversprechend bearbeitet werden, sondern es bedarf der Mobilisierung und Kooperation aller für die jeweiligen Fragen relevanten gesellschaftlichen Stakeholder mit ihren jeweiligen

Ressourcen, Interessen und kulturellen Traditionen. Unternehmen, vor allem den großen und international operierenden, und anderen wirtschaftlichen Akteuren wird hierbei durch die Gesellschaft eine herausgehobene Rolle wegen der von ihnen, auch im Verhältnis zu Staaten und Regierungen, mobilisierbaren materiellen und immateriellen Ressourcen zugeschrieben. Durch die Linse der Ökonomie betrachtet, bedeutet das, dass Wachstums- und Wertschöpfungschancen für die Wirtschaft zunehmend in der erfolgreichen Bearbeitung der Herausforderungen moderner Gesellschaften liegen werden. Genau an dieser Stelle treffen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erwartungen – die Erwirtschaftung eines Einkommens und der Aufbau von Vertrauens- und Reputationskapital – für alle Stakeholder aufeinander und gehen eine interaktive Beziehung ein. Diese hier nur knapp skizzierten Megatrends haben weitere wichtige Konsequenzen für die Wirtschaft und die Gesellschaft. Es geht erstens um die Marktpositionierung der Güter und Dienstleistungen und zweitens um eine Veränderung des Begriffs und der Zurechnung von Verantwortung auf die Wirtschaft durch die Gesellschaft. Beide sind neben den diskutierten Veränderungen in den Wachstums- und Wertschöpfungsbedingungen von wesentlicher Bedeutung für einen produktiven Umgang der Unternehmen mit den Herausforderungen der CSR.

Moralische Dimension

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reflektiert sich nicht zuletzt in der Verschiebung der Marktpositionierung von Gütern und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren. Dabei wandeln sich ehemals rein ökonomisch durch ihr Preis-Leistungs-Verhältnis bewertete Markttransaktionen zu relationalen Transaktionen, das heißt zu Transaktionen, die zusätzlich durch ihre gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität bewertet werden, weil sie zum Gegenstand moralischer Diskurse in der Gesellschaft geworden sind. Nahrungsmittel, Kleidung, Kommunikationsmedien, Autos, Energie, Rohstoffe, Finanzprodukte, Tourismus und so weiter, kurz, Konsumgüter, Produktionsgüter und Dienstleistungen jeder Art, bekommen dadurch eine moralische Dimension als Qualitätsmerkmal, das deren Angebot und Nachfrage im Markt sowie das Reputations- und Vertrauenskapital von Unternehmen und deren Geschäfts-

strategien mitbestimmt. Damit verändert sich auch der Charakter der Zurechnung von Verantwortung in der Gesellschaft. Die entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang sind: Wofür kann ein Unternehmen verantwortlich gehalten werden? Wem gegenüber ist es verantwortlich? Wie viel Verantwortung hat es? Aus welchen Gründen heraus sind Unternehmen verantwortlich?

Der Trend ist eindeutig: Neben die rein rechtliche und ökonomische tritt die gesellschaftliche und ökologische Verantwortlichkeit. Die Verantwortung gegenüber den Eigentümern, Mitarbeitern und dem Recht wird erweitert um diejenige gegenüber einer Vielzahl von potentiellen Stakeholdern rund um den Globus und einschließlich zukünftiger Generationen. Der Umfang der zugerechneten Verantwortung ergibt sich nicht mehr allein aus Vertrags- und anderen kodifizierten Regeln, sondern ebenso aus den Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und dem Einfluss von Unternehmen auf Natur und Gesellschaft und der daraus folgenden Einforderung von „freiwilligen“ Sorgfaltspflichten. Diese können dann selbst, wie bereits erörtert, wieder zum Ausgangspunkt neuer gesetzlicher Regulierungen werden. Neben die gesetzlichen Regulierungen treten ethische Prinzipien und moralische Überzeugungen als Gründe für Verantwortlichkeit, und beide gemeinsam bilden gelegentlich eine rekursive Schleife. Zur persönlichen Verantwortung tritt hier dann die Organisationsverantwortung, zur Legalität einer individuellen oder organisationalen Handlung deren Legitimität. Während die Legalität nach der Übereinstimmung einer Handlung mit dem Gesetz fragt, geht es der Legitimität um deren gesellschaftlich akzeptierte Nützlichkeit. Legale Handlungen müssen in öffentlichen Diskursen nicht zwangsläufig als legitim akzeptiert werden, und daraus folgen die Herausforderungen für das Management von Normativität und der rekursiven Beziehung von Legalität und Legitimität. Nachhaltigkeit durch Corporate Social Responsibility ist dabei heute ein wesentlicher Punkt auf dessen Agenda.

Strategische Implikationen

Nach dem bisher Entwickelten ist klar, warum sich die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verant-

wortung durch Unternehmen weder in Sozialpartnerschaft noch in Philanthropie, Caritas oder Compliance Management auflösen lässt. Auch ist die häufig diskutierte und der Wirtschaft empfohlene Strategie, „CSR as Business Case“ zu begreifen, von nur begrenzter Reichweite. Richtig daran ist die Einsicht, dass die Wahrnehmung von gesellschaftlicher und ökonomischer Verantwortung kein Widerspruch in sich selbst oder ein Nullsummenspiel sein muss, sondern dass sie wechselseitig füreinander zur Erfolgsvoraussetzung werden können. Mögliche Markendifferenzierung, Kundenbindung, „Employer Branding“ oder die Verhinderung von entsprechender gesetzlicher Regulierung werden in der „Business Case“-Diskussion als das Resultat von gesellschaftlichem Vertrauen, Reputation für Integrität und des Aufbaus von Sozialkapital gedeutet. Aber stimmt es wirklich, dass „good ethics, good business“ ist? Ob und inwieweit hier kausale Zusammenhänge existieren, ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht vollständig geklärt. Es scheint aber fair, festzustellen, dass die Mehrzahl der Untersuchungen zumindest von einer positiven Korrelation ausgeht. Allerdings verstellt die isolierte Betrachtung der jeweiligen möglichen positiven Aspekte den Blick dafür, dass die bisher erörterten Entwicklungen und Zusammenhänge aus der Perspektive der Unternehmensstrategie nicht nach Einzelmaßnahmen, sondern nach einem neuen und kohärenten Geschäftsmodell verlangen, in dem die angenommenen und soeben knapp skizzierten Vorteile zu Erträgen für alle involvierten Stakeholder führen, wofür dann auch Kosten anfallen.

Einen ersten fruchtbaren Aufschlag in diese Richtung haben im Jahr 2011 Michael Porter und Mark Kramer mit ihrem Aufsatz „Creating Shared Value“ in der Harvard Business Review gemacht. In der seit 2016 geltenden „Agenda 2030“ der United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) ist ebenfalls festgehalten, dass es wesentlich für inklusive und nachhaltige Ökonomien sei, dass die Geschäftsmodelle der Unternehmen auf die Hervorbringung von „Shared Value“ ausgerichtet sind. In der „Agenda 2030“ werden die Unternehmen daher in der Verantwortung gesehen, durch ihre Prozesse und Produkte, durch ihr Verhalten und Handeln zur Bewältigung der globalen gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen. Wir haben bereits festgestellt, dass sich Wachstum und

wirtschaftlicher Erfolg für Unternehmen damit in einem zunehmenden Umfang aus ihrer Fähigkeit zu Produkt- und Prozessinnovationen ergeben, die von der Gesellschaft als unternehmerische Lösungen zur stabilen Entwicklung und Gestaltung globaler Gesellschaften akzeptiert werden. Das ist aus ökonomischer Sicht der inhaltliche Kern der seit Jahren geführten Diskussion über „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Sustainability“.

Relationales Geschäftsmodell

Diese Akzeptanz und damit der wirtschaftliche Erfolg aber können sich nur einstellen, wenn die Unternehmen die Interessen und Ressourcen ihrer Stakeholder, seien es nun andere Firmen, Mitarbeiter, Finanzmärkte, Konsumenten, politische Institutionen oder zivilgesellschaftliche Organisationen, wahrnehmen, in ihr praktisches Alltagsgeschäft integrieren und ihre Leistungen auf diesem Gebiet transparent kommunizieren. Der Grundgedanke dieses relationalen Geschäftsmodells ist es, dass private und öffentliche, materielle und nicht-materielle wirtschaftliche Wertschöpfung von der gelingenden Kontinuität der Kooperation zum wechselseitigen Vorteil wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure abhängt. Die Sicherstellung der Kontinuität der Interaktion eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern ist eine individuelle und organisationale Kompetenz, die zentral in der Verantwortung der Unternehmensführung und seines Managements liegt. Auf der individuellen Ebene geht es dabei beispielsweise um eine erkennbare und glaubwürdige Orientierung des Handelns und Entscheidens an sozialen und moralischen Normen, Werten und Prinzipien. Vertrauen und Fairness sind als Charaktereigenschaften wesentlich. Es geht um die Fähigkeit, seine eigenen und die vielfältigen Interessen der Stakeholder zu reflektieren und zu integrieren, ohne die ein auf wechselseitige Akzeptanz zielender Dialog mit den Stakeholdern nicht gelingen kann. Es geht um die Kompetenz zur Konfliktvermeidung, zur Konfliktlösung und zur Herstellung neuer Gemeinsamkeiten. Auf der Ebene organisationaler Governance geht es, ebenfalls wieder nur Beispiele, um ein systematisches und explizites Stakeholder-Management, um Werte-

Management, um Möglichkeiten zum gemeinsamen Lernen und Wissenstransfer. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Entwicklung eines „Sustainability Performance Accounting“ zu. Ohne die Implementierung eines solchen betrieblichen Rechenwerks, das nicht nur über die positiven und negativen Auswirkungen, sondern auch über die Leistungen der Unternehmenstätigkeit Auskunft gibt, ist eine transparente und wirksame interne und externe Berichterstattung zum „Shared Value“-Beitrag eines Unternehmens nur sehr bedingt möglich.

Die zeitgenössische Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen stellt diese vor neue Aufgaben, für die resiliente und innovative Lösungen gebraucht werden. Dabei geht es nicht mehr nur um die Implementierung der Ergebnisse der Verantwortungsdiskussion in bereichsspezifische Leitlinien und transparente und belastbare Berichtssysteme für nicht-finanzielle Leistungen. Es geht letztlich um deren Integration in ein relationales Geschäftsmodell, das der Tatsache Rechnung trägt, dass globale Wertschöpfung von gelingender Kooperation und deren Kontinuität abhängt. Was es bedeutet, wenn dies nicht mehr der Fall ist, weiß heute jeder aus eigener Anschauung. Das gilt für Ökonomie und Gesellschaft.

Unternehmen sind nicht nur Organisationen der Wirtschaft, sondern immer auch der Gesellschaft. Sie sind an deren „license to operate“ gebunden, nicht nur rechtlich, sondern auch im Hinblick auf ihren wirtschaftlichen Erfolg. Umgekehrt wird die Bewältigung der Krisen bei der Weiterentwicklung der Globalisierung nicht zuletzt von dem Engagement und den innovativen Leistungen ihrer Unternehmen abhängen. In welcher Welt wollen wir leben? Diese Frage muss heute auch von Unternehmen be- und verantwortet werden.

Prof. Dr. Josef Wieland ist Wirtschaftsethiker und Direktor des Leadership Excellence Institute Zeppelin (LEIZ) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

„Viele haben die Zeichen der Zeit erkannt“

VdK-Präsidentin Verena Bentele lobt Unternehmen für nachhaltiges Handeln, sieht jedoch großen Handlungsbedarf bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung

U Was bedeutet soziale Verantwortung von Unternehmen für Sie?

Unternehmen können ganz unterschiedlich sozial verantwortungsvoll handeln. So kann die kleine Bäckerei ihre unverkauften Brötchen an die Tafel spenden oder der große Konzern für seine Mitarbeitenden eine Kindertagesstätte einrichten. Während der Energiekrise handeln Unternehmen beispielsweise verantwortungsbewusst, indem sie weniger Gas, Öl und Strom verbrauchen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zeigen soziale Verantwortung, indem sie die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden erkennen und berücksichtigen. Gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels bekommt die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine besondere Bedeutung. Auf der einen Seite bringen sie wichtige Erfahrungen mit, auf der anderen Seite sind sie nicht mehr so belastbar – zum Beispiel mit Nachtschichten. Sind Menschen mit einer Behinderung beschäftigt, müssen die Arbeitsplätze barrierefrei gestaltet sein. Für Rollstuhlnutzer etwa muss genügend Platz für Wendemanöver eingeplant werden. Schalter, Möbel und technische Geräte im Büro müssen auch aus einer sitzenden Position erreichbar und die Zugänge zu den Räumen barrierefrei sein.

Zudem ist die flexible Arbeitszeitgestaltung für viele ein wichtiges Anliegen, insbesondere von Eltern und Alleinerziehenden. Andere pflegen zu Hause Angehörige oder können aufgrund einer Erkrankung phasenweise nur zeitlich begrenzt arbeiten oder müssen nach einer längeren Krankheitspause erst stun-

denweise wieder an die Arbeit herangeführt werden. Langzeiterkrankte Mitarbeiter sollten vom Arbeitgeber ein Angebot für ein betriebliches Eingliederungsmanagement erhalten. Viel zu oft sind sie stattdessen von einer Kündigung bedroht.

Das Ziel einer sozial verantwortungsvollen Personalpolitik muss sein, gute und vernünftige Arbeitsbedingungen zu schaffen – auch für Ältere und Menschen mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen, damit diese möglichst lange im Unternehmen bleiben und dann gesund in ihren Ruhestand gehen können.

[|]
„Ich finde es verantwortungslos, dass die freie Wirtschaft seit vielen Jahren die gesetzliche Beschäftigungspflicht von Menschen mit einer Schwerbehinderung nicht erfüllt.“

U Was können Unternehmen konkret tun, um die Themen des VdK zu unterstützen – nehmen wir mal die soziale Gerechtigkeit?

Großen Handlungsbedarf sehe ich bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung im Berufsleben. Schwerbehinderte stoßen auf dem Arbeitsmarkt noch immer auf viele Schwierigkeiten. Ich finde es verantwortungslos, dass die freie Wirtschaft seit vielen

Jahren die gesetzliche Beschäftigungspflicht von Menschen mit einer Schwerbehinderung nicht erfüllt. Es ist nicht nachvollziehbar, weil so – trotz einer steigenden Nachfrage nach Arbeitskräften – vielen gut ausgebildeten oder hochmotivierten Menschen der Weg ins Berufsleben versperrt bleibt. Laut der Bundesagentur für Arbeit sind aktuell knapp 160.000 Menschen mit Schwerbehinderung arbeitslos, und die Gruppe der Langzeitarbeitslosen unter ihnen wird immer größer.

Private und öffentliche Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stehlen sich aus der Verantwortung, denn Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten müssen mindestens fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit schwerbehinderten oder ihnen gleichgestellten behinderten Menschen besetzen. Mittlerweile entziehen sich fast 45.000 Unternehmen dieser Pflicht. Das ist ein Viertel aller beschäftigungspflichtigen Arbeitgeber. Für mich ist das ein Skandal. Deshalb wird es allerhöchste Zeit, dass der Gesetzgeber nun endlich eine höhere Ausgleichsabgabe einführt, um die „Null-Beschäftiger“ stärker heranzuziehen. Das ist auch ein Gebot der Solidarität mit denjenigen Unternehmen und Organisationen, die schwerbehinderte Menschen beschäftigen, neu einstellen, die Arbeitsplätze entsprechend ausstatten und absichern und die zum Teil sogar die Pflichtquote übererfüllen.

Nach unserer Auffassung hätte die Ausgleichsabgabe für Unternehmen, die sich diesem solidarischen Prinzip vollständig verweigern, schon längst erhöht werden müssen. Nun wird die neue Ausgleichsabgabe nach den Plänen der Bundesregierung im



März 2025 das erste Mal fällig. Dennoch: Es ist gut, dass die Totalverweigerer künftig 720 Euro pro Platz pro Monat bezahlen müssen. In der Vergangenheit hat sich leider gezeigt, dass auch breit angelegte Öffentlichkeitskampagnen und befristete Förderprogramme die Beschäftigungsquote von Menschen mit einer Schwerbehinderung nicht erhöht haben.

U Was können Unternehmen tun, damit Beschäftigte nicht dauerhaft erkranken?

Die beste gesundheitliche Vorsorge für die Mitarbeitenden sind gute Arbeitsbedingungen. Dazu zählen die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen und die Arbeitssicherheit genauso wie ausreichend Personal, um die Arbeit gut bewältigen zu können. Viele Krankheiten entstehen durch zunehmenden Stress am Arbeitsplatz und Arbeitsverdichtung. Aus Sicht des VdK müssen die Arbeitgeber stärker in die Verantwortung für die gesundheitliche Prävention genommen werden. Wenn die Krankenschwester mit Mitte 40 zu

Seit 2018 ist Verena Bentele (40) Präsidentin des Sozialverbands VdK und vertritt die sozialpolitischen Interessen von über 2,1 Millionen Mitgliedern. Zuvor war sie ab 2014 Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung. Seit 2021 ist Bentele zudem Vizepräsidentin des Deutschen Olympischen Sportbundes. Vor ihrer politischen Laufbahn wurde die blind geborene Bentele durch ihre Erfolge als Leistungssportlerin im Langlauf und Biathlon bekannt. Sie gewann zwölf Goldmedaillen bei Paralympischen Spielen und ist Mitglied der Hall of Fame des deutschen Sports.

uns kommt, um eine Erwerbsminderungsrente zu beantragen, ist es schon zu spät. Durch eine frühzeitige Intervention könnte der weit überwiegende Teil chronisch kranker oder behinderter Menschen wieder eingegliedert werden. Arbeitslosigkeit und vorzeitiger Rentenbezug kosten ein Vielfaches mehr als eine sinnvolle Prävention und Rehabilitation. Mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) wurde 2005 ein Instrument geschaffen, mit dem frühzeitig gegengesteuert werden kann. Allerdings wissen viele Unternehmen noch vergleichsweise wenig von diesen Möglichkeiten. Laut einer Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erhalten nur rund 40 Prozent der langzeiterkrankten Beschäftigten ein BEM-Angebot, im Handwerk und Dienstleistungsbereich noch seltener. Da ist noch eine ganze Menge Luft nach oben. Laut Koalitionsvertrag sollte das BEM als Instrument stärker etabliert werden, auch unter Einbindung der betrieblichen Schwerbehindertenvertretungen. Leider ist das im aktuellen Gesetzgebungsverfahren noch nicht berücksichtigt. Das sollte Unternehmen nicht davon abhalten, hier auch ohne gesetzliche Änderungen mit den betrieblichen Interessenvertretungen zu guten Vereinbarungen zu kommen. Denn von einem guten BEM können sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen profitieren.

U Was muss getan werden, um die Situation von Frauen in Unternehmen zu verbessern und die Gleichberechtigung im Job zu ermöglichen?

Gleichberechtigung im Job muss sich endlich in den Einkommen widerspiegeln. Frauen verdienen mit durchschnittlich 19,12 Euro brutto pro Stunde gut vier Euro weniger als Männer. Einer der Gründe für den Gehaltsunterschied ist zum Beispiel, dass typische Frauenjobs, wie die Pflege von Pflegebedürftigen oder die Erziehung von Kindern, schlechter bezahlt werden als vergleichbare Männerjobs. Sogar wenn die Tätigkeit und Qualifikation vergleichbar sind, erhalten Frauen sechs Prozent weniger Stundenlohn als Männer. Das muss sich unbedingt ändern.

Zudem können Frauen oft nur in Teilzeit erwerbstätig sein, weil sie den Großteil der unbezahlten Arbeit leisten, wie Hausarbeit, Kindererziehung und Pflege von Angehörigen.

Die Rückkehr in den Vollzeitjob ist danach oft nicht mehr möglich. Erst ab 46 Beschäftigten sind Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der 2018 geschaffenen Brückenteilzeit zu diesem Rückkehrrecht verpflichtet. Wer wegen der Pflege der Mutter oder des Ehepartners die Arbeitszeit reduziert oder ganz aus dem Beruf aussteigt, muss sich finanziell oft stark einschränken. Wer aber mit der bisherigen Wochenarbeitszeit im Job bleibt, bekommt Pflege und Beruf nur sehr schwer unter einen Hut. Deshalb fordern wir als Sozialverband VdK für die Zeiten von Nächstenpflege eine Freistellung von der Arbeit mit Gehaltsersatz plus ein Rückkehrrecht in den Vollzeitberuf. Die Schlechterstellung von Frauen während der Erwerbstätigkeitsphase hat zur Folge, dass Frauen überdurchschnittlich von Altersarmut betroffen sind. Frauen benötigen im Rentenalter deutlich häufiger Unterstützung vom Staat als Männer. Das darf nicht sein.

[|]
„Gelebte Inklusion,
in der jeder seine
Stärken, seine Erfahrung
und seine Perspektive
einbringen kann,
ist eine Bereicherung.“

U Sehen Sie Anpassungsbedarf bei der betrieblichen Altersversorgung?

Zunächst einmal ist für den VdK klar, dass die gesetzliche Rente gestärkt werden muss. Die betriebliche Altersvorsorge darf nur eine ergänzende Funktion im Alter haben. Um diese zu erfüllen, sollte sie für Beschäftigte attraktiver werden. Aus meiner Sicht muss die betriebliche Altersvorsorge mit einer paritätischen Arbeitgeberbeteiligung ausgestaltet werden. Außerdem müssen die Möglichkeiten der Mitnahme von Betriebsrentenanwartschaften bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis oder privater Fortführung ausgebaut werden. Ich halte die Entgeltumwandlung für kein gutes Instrument. In der Einzahlungsphase sollte sich die betriebliche Altersvorsorge an der aktuell geltenden Regelung bei der Riester-Rente orientieren. Die Sozialversicherungsfreiheit bei der Entgeltumwandlung hat sich nicht bewährt. Sie

führt dazu, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer weniger Beiträge in Renten-, Arbeitslosen- und Krankenversicherung einzahlen, weil das Bruttoeinkommen insgesamt und damit auch die Sozialabgaben durch die Entgeltumwandlung geringer ausfallen. Das bewirkt insbesondere bei langer Laufzeit, dass sich der Rentenanspruch entsprechend vermindert und zugleich bei Arbeitsunfähigkeit oder Arbeitslosigkeit niedrigere Leistungen gezahlt werden. Zudem wird die Finanzierungsbasis der Sozialversicherung geschwächt. Von der Sozialversicherungsfreiheit profitieren bei der arbeitnehmerfinanzierten Entgeltumwandlung deshalb vor allen Dingen die Arbeitgeber.

U Was macht Ihnen Hoffnung?

Hoffnung macht mir, dass es viele Unternehmerinnen und Unternehmer gibt, die die Zeichen der Zeit erkannt haben. Sie bekennen sich zu einer nachhaltigen Herstellung ihrer Produkte und legen Wert auf das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten und auf saubere Lieferketten. Das tun sie natürlich auch deshalb, weil Kunden immer häufiger bei Produkten zugreifen, die transparent und ethisch verantwortungsvoll entstanden sind, und weil private Geldanleger in Unternehmen investieren, die sich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen. Da ist die Wirtschaft manchmal schon weiter als die Politik.

Beim Thema Inklusion sieht das leider anders aus. Viele Betriebe zahlen lieber die Ausgleichsabgabe, anstatt Menschen mit Schwerbehinderung einzustellen. Und sie schöpfen oft nicht die Möglichkeiten aus, älteren und kranken Menschen den Verbleib im Unternehmen zu erleichtern – und das in Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden. Meine Hoffnung ruht auf den vielen guten Beispielen von Firmen, die zeigen, dass gelebte Inklusion, in der jeder seine Stärken, seine Erfahrung und seine Perspektive einbringen kann, eine Bereicherung ist.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.



Matthias Rischer

Eiskristalle 2.0



Jetzt im Buchhandel!

ISBN 978-3-8372-2657-7

328 Seiten, € 22,80

WEIMARER SCHILLER-PRESSE

Was haben ökologischer Kunstschnee, eine KI und eine Masterstudentin gemeinsam? Sie alle sollen mehr oder weniger die Welt verbessern. Doch davon ahnt Larissa noch nichts, als sie ihre Freundin besucht, um bei ihr ein wenig Ruhe und Inspiration für ihre Abschlussarbeit zu finden. Daraus wird allerdings nichts, denn plötzlich öffnet sich eine Tür für sie: Ein junges Start-Up-Unternehmen aus Frankfurt bietet ihr einen Job an. Sie soll gemeinsam mit ihren Kollegen Jan und Jacob der Biotechfirma helfen, ihre verrückten Ideen für den Klimaschutz zu realisieren, allen Widrigkeiten zum Trotz – und davon gibt es eine Menge.

Zeitgleich wird an einer künstlichen Intelligenz getüftelt, die ebenfalls ihren Teil zu einer besseren Zukunft beitragen soll, aber ungeahnte Ausmaße annimmt ...

Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder direkt unter:
vertrieb@frankfurter-verlagsgruppe.de

Die junge Generation als Partner

Warum Verantwortung für Kinder uns allen nützt

Von Conradin von Nicolai

1,5 Grad. Diese Zahl beschreibt das klar gesetzte Ziel zur Begrenzung der Erderwärmung. Sie ist mittlerweile zum Symbol für den gesamten Anspruch an nachhaltiges und verantwortliches Wirtschaften geworden. 2,2 Milliarden. Diese Zahl steht für die Zahl der Kinder, die heute gemeinsam mit uns Erwachsenen auf der Erde leben. Dies sind die Mädchen und Jungen, denen wir einen lebenswerten und intakten Planeten hinterlassen wollen – und allen weiteren Generationen da-

nach. Beide Zahlen stehen für die Dringlichkeit und Größe unserer gemeinsamen Aufgabe. Aus Sicht von UNICEF ist es dabei entscheidend, das Verständnis von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung noch umfassender mit Kindern und ihren Rechten zu verbinden.

Das bedeutet, gemeinsam daran mitzuwirken, dass die Perspektiven und Lebenswelten von Kindern und Jugendlichen noch stärker zum Maßstab unseres Handelns werden. Dass ihnen tatsächlich

zugehört wird und sie in Entscheidungen einbezogen werden. Und es bedeutet auch, dass im unternehmerischen Alltag weitere tragfähige Prozesse, Verantwortlichkeiten und Initiativen geschaffen werden, um die Bedürfnisse von Kindern weltweit widerzuspiegeln und ihre Rechte zu schützen.

Warum ist dies gerade jetzt so wichtig? Die junge Generation, die Kinder und Jugendlichen, die heute unter uns leben, sind entscheidende Partner, wenn wir über nachhaltige

Entwicklung sprechen. Sie sind diejenigen, die mit den Konsequenzen unserer Entscheidungen werden leben müssen. Und sie werden diese Folgen in zehn und auch noch in fünfzig Jahren tragen und weiter bearbeiten müssen – und damit die Zukunft unseres Planeten, inklusive der Transformation der Wirtschaft.

Der Beitrag der Wirtschaft

UNICEF hat gemeinsam mit Save the Children und dem UN Global Compact Grundsätze für Kinderrechte und unternehmerisches Handeln („Children’s Rights and Business Principles“) erarbeitet. Diese bereits 2012 veröffentlichten Grundsätze sind ein Leitfaden, um Unternehmen entsprechende Handlungsoptionen an die Hand zu geben. Denn Unternehmen können sehr konkret und wirkungsvoll dabei mithelfen, die Rechte von Kindern zu schützen und zu fördern. Der Gedanke der sozialen Verantwortung im wirtschaftlichen Kontext ist in den allermeisten Unternehmen präsent. Die Kinderrechte erscheinen manchen jedoch abstrakt und die konkreten Auswirkungen ihres Handelns auf die Lebensrealität von Kindern teilweise unklar.

Dabei spielt die Wirtschaft eine zentrale Rolle in dem Veränderungsprozess, der in vielen gesellschaftlichen Bereichen schon lange begonnen hat und so dringend notwendig ist. Unternehmerisches Handeln eröffnet Möglichkeiten und setzt Wachstum frei. Es kann aber auch negative Folgen für Kinder und ihre Familien haben.

Kinderarbeit ist sicherlich das bekannteste und schwerwiegendste Beispiel einer Kinderrechtsverletzung im Unternehmenskontext. Die Zahl arbeitender Kinder ist im vergangenen Jahr auf 160 Millionen angestiegen, das sind über acht Millionen Mädchen und Jungen mehr als vier Jahre zuvor. Kann ein Produkt wirklich „Premium“ sein, wenn dafür innerhalb der Lieferkette Kinder ausgebeutet werden?

Aber auch schlechte Löhne und schwierige Arbeitsbedingungen für Eltern wirken sich auf das Wohlergehen von Kindern aus. Überall auf der Welt beeinflussen Unternehmen das Leben der jungen Generation. Kinder wachsen als Angehörige der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf, sie leben in der

Nähe von Fabriken oder leiden unter fehlenden Bildungsmöglichkeiten. Häufig sind sie bereits selbst Konsumentinnen und Konsumenten von Produkten, in ihrer Kindheit und später als Erwachsene. Welcher Stakeholder-Dialog kann also wirklich inklusiv sein, wenn die Stimmen der jungen Generation darin nicht zu hören sind?

Die Folgen der Krisen

Dabei dürfen wir nicht vergessen: Kinder und junge Menschen sind von den gegenwärtigen globalen Krisen in besonderem Maße betroffen, vom Krieg in der Ukraine und seinen Folgen, vom zunehmenden Klimawandel mit seinen Wetterextremen, von den gravierenden Auswirkungen der Coronapandemie. Die Folgen dieser Krisen spüren Kinder auf der ganzen Welt am eigenen Leib: Kriege und Konflikte bedrohen ihr Leben und ihre Perspektiven. Seit Beginn der Pandemie sind rund 100 Millionen Kinder zusätzlich in eine Lebenssituation der mehrdimensionalen Armut gerutscht, das sind zehn Prozent mehr als noch 2019. Und der von UNICEF im vergangenen Jahr veröffentlichte Klimarisiko-



Index zeigt, dass mittlerweile schon rund eine Milliarde (!) Jungen und Mädchen – jedes zweite Kind – in einem Land leben, das wir als „extrem gefährdet“ hinsichtlich der Folgen von Klimawandel und Umweltschäden bewerten. Sollte also die Klimastrategie eines Unternehmens nicht auch diejenigen berücksichtigen, die bereits jetzt unter den Folgen des Klimawandels am meisten zu leiden haben, obwohl sie am wenigsten dazu beigetragen haben?

Zu berücksichtigen ist zudem, dass Unternehmen über teils erheblichen politischen Einfluss verfügen, der eng an den eigenen Nachhaltigkeitsansprüchen ausgerichtet und gemessen werden sollte. Die Diskussion um das deutsche und europäische „Lieferketten-gesetz“ ist hier ein gutes Beispiel. UNICEF setzt sich mit seiner Stimme für die Interessen und Rechte von Kindern und Jugendlichen ein. Sie auch? Aus unseren Gesprächen mit Unternehmen wissen wir, dass sich immer mehr von ihnen mit diesen Fragen beschäftigen und auf die aktuellen Herausforderungen Antworten suchen. Der kinderrechtliche Ansatz bietet dabei eine große Chance für nachhaltige Verbesserungen.

Kräfte bündeln

Es gibt heute viele gute Beispiele dafür, dass Unternehmen die Verwirklichung der Kinderrechte zu einer Vorgabe in der gelebten Unternehmenspraxis erhoben haben. Das Potential, damit das Leben zahlreicher Mädchen und Jungen ganz konkret zu verbessern, ist unbestritten enorm. Denn Unternehmenspartnerschaften können langfristige und strukturelle Verbesserungen für Kinder bewirken. Und zwar in elementaren Bereichen wie Bildung, Gesundheit, Ernährung oder Schutz vor Gewalt. Die weltweite Arbeit von UNICEF wäre ohne diese Unterstützung zahlreicher großer und auch kleinerer Unternehmen kaum möglich.

Wichtig ist: Die soziale Verantwortung endet nicht am Werkstor. Gerade der Dreiklang aus lokalem, nationalem und internationalem Engagement und der Blick auf diejenigen, die unsere Unterstützung am nötigsten haben, sollte Kern jeder Nachhaltigkeitsstrategie sein. Denn wir leben in einer komplexen Welt

voller Abhängigkeiten. Das haben zum Beispiel die Coronapandemie und die Schockwellen des Ukrainekriegs gezeigt.

Deshalb wächst auch der Bedarf, die notwendige Transformation gemeinsam mit Partnern unterschiedlicher Einflussbereiche zu gestalten. Insbesondere Unternehmen verfügen häufig über fundiertes Wissen sowie technologische Möglichkeiten, um innovative Lösungen für soziale Probleme zu finden – von der Bewältigung der Klimakrise bis hin zum Aufbau fairer Produktionsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern.

Innovationen wirken

Es gibt bereits zahlreiche Beispiele, wie Unternehmen in Partnerschaft mit UN-Organisationen langfristige, in die Breite wirkende Impulse setzen können. Etwa durch die gemeinsame Entwicklung digitaler Bildungsangebote, die breit ausgerollt werden können – gerade während der Pandemie gab es hier große Innovationssprünge. Mit Lösungen, um Schulen in abgelegenen Landstrichen ans Netz zu bringen. Oder mit Initiativen, die Schulen und Gesundheitsstationen widerstandsfähiger gegen Klimaveränderungen und Extremwetterereignisse zu machen.

Für Unternehmen, für ihre Eignerinnen und Eigner, die Mitarbeitenden sowie sämtliche Stakeholder schafft es konkreten Mehrwert, die innovative, transformative Kraft der Wirtschaft in diesem Sinne zu nutzen.

Das Momentum für größere Anstrengungen im Sinne der Nachhaltigen Entwicklungsziele ist da. So wird soziale Verantwortung, das „S“ in ESG, lebendig und bewirkt messbare Erfolge: durch Senken der Kindersterblichkeit, im Anteil der Mädchen, die ihren Schulabschluss machen, im Kampf gegen Kinderarbeit. Doch die Erfolge und Fortschritte müssen erhalten und weiter ausgebaut werden. Die deutsche Wirtschaft mit ihrer Innovationskraft, mit ihren technologischen Möglichkeiten und ihren finanziellen Ressourcen kann und sollte dabei eine führende Rolle übernehmen.

Conradin von Nicolai ist Leiter Unternehmenspartnerschaften, UNICEF Deutschland.

www.unicef.de/unternehmen



Wie die Augenfarbe

Best Practice: Inklusion von Menschen mit Behinderung beim IT-Refurbisher AfB

Von Yvonne Cvilak



Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit und den Wert von Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Doch es fehlt an Erfahrung und Vorbildern. Menschen mit Behinderung haben noch immer nicht dieselben Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt wie Menschen ohne Beeinträchtigung, trotz guter Qualifikation. So waren 2021 durchschnittlich 172.000 schwerbehinderte Menschen arbeitslos, das sind 2.000 mehr als im Vorjahr laut Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Dabei muss jeder Betrieb ab 20 Mitarbeitenden der Bundesagentur jährlich nachweisen, dass er mindestens fünf Prozent schwerbehinderte Menschen beschäftigt. Trotzdem zahlen viele Unternehmen lieber eine Ausgleichsabgabe, anstatt diese Mindestquote umzusetzen. Es geht aber auch anders.

Nicht weniger professionell

Für ein Unternehmen, das auf zertifizierte Datenvernichtung und Wiedervermarktung von IT-Hardware spezialisiert ist, steht Datenschutz an oberster Stelle. AfB zeigt dabei, dass Inklusionsunternehmen genauso professionell arbeiten wie ihre profitorientierten Wettbewerber. Von Anfang an war klar, dass hier unter anderem die technische Wiederaufbereitung der IT-Hardware von Menschen mit und ohne Behinderung durchgeführt werden sollte.

Seit Firmengründung hat sich das Unternehmen von einem Vier-Personen-Start-up zu einem europaweit agierenden Sozialunternehmen mit 650 Mitarbeitenden entwickelt.

Knapp die Hälfte davon ist schwerbehindert, das macht also schon jetzt mehr als 300 Mitarbeitende. Das Firmenziel ist, europaweit 500 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze für behinderte Menschen zu schaffen und zu erhalten.

Wie bei allen Nachhaltigkeitszielen lässt sich auch die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung nur gemeinsam erreichen. Das Geschäftsmodell beruht auf Partnerschaften mit rund 1.600 Unternehmen, Versicherungen und öffentlichen Einrichtungen, welche unserem Unternehmen ihre nicht mehr benötigte Hardware anvertrauen. Die Notebooks, Tablets, Smartphones, PCs und Server werden dann zertifiziert gelöscht, auf Herz und Nieren geprüft und für die Weitervermarktung fitgemacht. Für viele Partnerfirmen ist der soziale Fokus ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Wahl ihres IT-Dienstleisters.

Individuelle Arbeitsplätze

Bei AfB gilt der Leitsatz, auf die Stärken statt auf die Schwächen der Mitarbeitenden zu schauen. Oft wird von Arbeitsvermittlungen mitgeteilt, was eine Person mit Behinderung nicht kann. Wir versuchen beispielsweise in Form von Praktika herauszufinden, welche Fähigkeiten eine Person hat und wo ihre Interessen liegen. Ziel der Praktika ist die Festanstellung. So gelingt für viele, die in einer Werkstatt für behinderte Menschen arbeiten, der Wechsel auf den ersten Arbeitsmarkt.

Wir bilden auch junge Menschen ohne und mit Behinderung in kaufmännischen und IT-

Berufen aus. Arbeitsplätze werden bei Bedarf behinderungsgerecht ausgestattet, zum Beispiel durch Einhand-Tastaturen für Amputierte oder Gelähmte und optische Signalumwandler für Hörgeschädigte. Die Arbeitsprozesse sind barrierefrei, ebenso alle öffentlich zugänglichen Räume. Die Arbeitsanweisungen sind bebildert und leicht verständlich. Das firmeneigene Warenwirtschaftssystem ist selbstprogrammiert und barrierearm.

Zwei Betriebssozialarbeitende und die gewählte Schwerbehindertenvertretung bieten allen Mitarbeitenden Beratung und Unterstützung an und sensibilisieren durch Schulungen und Interventionen. Da in allen Unternehmensbereichen Menschen mit und ohne Behinderung neben- und miteinander arbeiten, wird Inklusion für Partner und Kunden ein Stück weit erlebbar.

Am Ende zählt nicht die Behinderung, sondern dass ein Mensch auf seine Stelle passt. Eine Behinderung ist letztlich wie die Augenfarbe: eine von vielen Eigenschaften einer Person.

Yvonne Cvilak ist Geschäftsführerin und Personalleiterin beim gemeinnützigen IT-Refurbisher AfB social & green IT aus Düren. Für sein sozialökologisches Geschäftsmodell ist das 2004 gegründete Unternehmen als „Europas Sozialunternehmen des Jahres 2020“ und zweimal mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet worden.

Antworten auf eine Frage:

Wie übernimmt Ihr Unternehmen soziale Verantwortung?



Vincent Warnery
Vorstandsvorsitzender **Beiersdorf AG**

„Soziale und ökologische Nachhaltigkeit gehören zu den wichtigsten Säulen unserer Unternehmensstrategie und sind mir persönlich besonders wichtig – auch in unserer Nachhaltigkeitsagenda Care Beyond Skin spiegelt sich dies eindeutig wider. Konkret heißt das beispielsweise, dass wir bis 2030 unsere CO₂-Emissionen in Scope 1-3 absolut um 30 Prozent senken werden und uns aktiv für die Einhaltung von Menschenrechten entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette einsetzen.“



„Bis 2025

Geschlechterparität auf allen Führungsebenen.“

Auch die Chancengleichheit von Männern und Frauen ist uns ein besonderes Anliegen. Unser Ziel ist, bis 2025 Geschlechterparität auf allen Führungsebenen zu erreichen. Der Anfang ist gemacht: Ab 2023 darf ich einen 50/50-Vorstand führen.“



Ilka Horstmeier
Mitglied des Vorstands **BMW AG**, Personal und Immobilien, Arbeitsdirektorin



„Wir begleiten Menschen und ihre Projekte.“

„Mich hat eine Zahl der UNESCO seit einiger Zeit nicht mehr losgelassen: 260 Millionen Kinder haben keinen Zugang zu Bildung. Das ist nur eines unter vielen Beispielen für die sozialen Herausforderungen in unserer Welt. Die Ursachen dafür sind jedoch meist dieselben: Armut, Herkunft, Geschlecht oder körperliche und geistige Einschränkungen. An dieser Stelle setzt das soziale Engagement der BMW Group an. Wir begleiten Menschen und ihre Projekte finanziell, mit unserem Know-how und unserem starken weltweiten Netzwerk – langfristig, wirksam und auf Augenhöhe. Denn für uns ist es selbstverständlich, dass wir ökonomischen Erfolg mit ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung in Einklang bringen.“



Volker Krug
CEO **Deloitte Deutschland**

„Weltweit fehlt es Millionen Menschen an Zugang zu Bildung und Möglichkeiten, zukunftsrelevante Fähigkeiten zu erlernen. Dies führt zu zunehmender Ungleichheit und wachsenden sozialen Spannungen. Bei Deloitte wollen wir zur Lösung dieser Herausforderungen beitragen. Mit unserer globalen WorldClass-Initiative setzen wir uns etwa dafür ein, Menschen, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen, bessere Zukunftschancen zu ermöglichen. Seit 2018 konnten wir weltweit 34 Millionen Menschen erreichen. Bis 2030 sollen es rund 100 Millionen werden. In Deutschland unterstützen wir Bildungsinitiativen und -projekte, die sich die Förderung benachteiligter Kinder und Jugendlicher zur Aufgabe gemacht haben. Wir leisten Hilfe und bringen uns mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen ein, um Positives zu bewegen.“



„Bessere Zukunftschancen ermöglichen.“



Sylvie Nicol
Mitglied des Vorstands bei **Henkel**, Personal, Infrastructure Services und Nachhaltigkeit

„Gesellschaftliches Engagement ist fest in unserer Unternehmenskultur verankert und wird heute in der Fritz Henkel Stiftung gebündelt. Im Fokus stehen gesellschaftliche Partnerschaften, ehrenamtliches Engagement unserer Mitarbeiter:innen und akute Nothilfe.“



„Über 16.800 soziale Projekte in mehr als 100 Ländern.“

So haben wir bereits über 16.800 soziale Projekte in mehr als 100 Ländern unterstützt. In Notsituationen leisten wir schnelle und unbürokratische Soforthilfe, wie etwa bei Naturkatastrophen und dem Krieg in der Ukraine. Es ist toll zu sehen, wie sich diese Kultur weiter vererbt: Immer mehr Mitarbeiter:innen schließen sich zusammen, um soziale Projekte mit Hilfe von Henkel zu realisieren.“



„Ganz konkret vor Ort helfen.“



Immanuel Hermreck
Personalvorstand **Bertelsmann**

„Als Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen tragen wir in vielerlei Hinsicht soziale Verantwortung: Als Arbeitgeber in mehr als 50 Ländern wollen wir ein gerechtes und gesundes Arbeitsumfeld für 145.000 Mitarbeitende bieten, mit Lern- und Gesundheitsangeboten, möglichst flexiblen Arbeitsmodellen und insbesondere durch Wertschätzung im täglichen Miteinander. Soziale Verantwortung bedeutet auch, ganz konkret vor Ort zu helfen – mit Geld- oder Sachspenden oder durch Volunteering. Und – last, but not least – haben wir eine Verantwortung für Inhalte, wie Bücher, TV-Sendungen und Musik: Journalistische Unabhängigkeit und freie Meinungsäußerung sind ein hohes Gut, für das wir stehen.“



„Transparenz und Nähe zu den Menschen.“



Detlef Lamm
Vorstandsvorsitzender **AOK Hessen**

„Die AOK steht für Gesundheit und Soziales. Als verantwortungsvolles Unternehmen leisten wir so einen wertvollen Beitrag für unsere Gesellschaft. Wir engagieren uns für eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung für alle und treten in Netzwerken mit anderen Unternehmen für soziale Themen ein. Diese gesellschaftlichen Werte gelten auch intern. Dabei kommt es auf Transparenz und Nähe zu den Menschen an. Neben einer flexiblen Arbeitsorganisation und der Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Pflege und Privatleben geht es uns um die persönliche Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden. Weiterbildung und Talentförderung sind Teil unserer DNA geworden.“

Zum Hintergrund dieser Stimmensammlung: Bei der Planung des Heftschwerpunkts zur sozialen Verantwortung von Unternehmen stellten wir uns auch die Frage, wie wir bei diesem vielfältigen Thema möglichst viele Stimmen und Ansichten aus der deutschen Wirtschaft einbinden können. Wir baten daher Partnerunternehmen der F.A.Z.-Institut-Initiative Verantwortung sowie weitere deutsche Unternehmen um eine kurze Antwort aus der Führungsetage auf die einfache Frage „Wie übernimmt Ihr Unternehmen soziale Verantwortung?“



[|]
„Die Menschen
im Mittelpunkt.“

Sabine Jaskula
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin ZF Group

„Soziale Verantwortung ist für uns als Stiftungsunternehmen ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir stellen die Menschen in den Mittelpunkt und fühlen uns für unsere eigenen Mitarbeiter verantwortlich, aber auch für die Menschen, die entlang der Wertschöpfungskette mit uns arbeiten. Für den Schutz von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz gelten bei ZF die höchsten Standards. Wir treten für Gleichberechtigung, Inklusion und Vielfalt ein und lehnen jede Form von Diskriminierung ab. Zudem engagieren wir uns weltweit in sozialen Projekten – etwa über den Verein ‚ZF hilft‘, der Spenden von Mitarbeitern und Kunden für nachhaltige Hilfsprojekte sammelt.“



[|]
„Das Lotto-Prinzip.“

Andreas Kötter
Sprecher der Geschäftsführung WestLotto

„Die Übernahme sozialer Verantwortung liegt in unserer DNA. So ist das Responsible Gaming mit dem Jugend- und Spielerschutz und allen Maßnahmen für ein faires und sicheres Glücksspiel fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Wir leisten Prävention vor allem im Kinder- und Jugendalter und klären über die möglichen Gefahren des Glücksspiels auf. Eine weitere wichtige Leitplanke unserer Arbeit ist das Lotto-Prinzip. Ohne die Gelder, die aus dem Lotto-Prinzip an das Land NRW fließen, wäre die Arbeit von gemeinnützigen Organisationen nicht denkbar. Als staatliche Lotteriegesellschaft stehen wir zu dieser Verantwortung und setzen uns mit vielen Aktionen für das Ehrenamt und die Demokratie ein.“



Prof. Dr. Christof Ehrhart
Leiter Corporate Department
Communications and Governmental Affairs
Robert Bosch GmbH

„Dass wir bei Bosch Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, ist nicht neu und folgt auch keinem Trend. Im Gegenteil. Unser Gründer Robert Bosch hat sich bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts kontinuierlich für das Gemeinwohl eingesetzt und dies auch seinen Nachfolgern für die Ausgestaltung unserer ‚Verfassung‘ mit auf den Weg gegeben.“

[|]
„Das Vermächtnis zeitgemäß
weiterführen.“

Unsere Aufgabe ist es, Robert Boschs Vermächtnis zeitgemäß weiterzuführen. So wollen wir heute – abgeleitet von unserem Leitmotiv „Technik fürs Leben“ – einen Beitrag zur Lösung der drängendsten Herausforderungen unserer Zeit leisten. Wir konzentrieren uns dabei auf die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit, Bildung für die ‚Hightechwelt‘ bei sozial benachteiligten Kindern und Jugendlichen sowie Demokratie und Toleranz.“



Daniela Geretshuber
Chief People und Sustainability Officer
PwC Deutschland

„Unsere Vision bei PwC: Wir beweisen, dass Erfolg und Nachhaltigkeit richtig gut zusammenpassen. Unsere Corporate Sustainability Strategie leitet uns auf diesem Weg. Dazu gehört, dass wir zusätzlich zu unserem Carbon Net Zero 2030-Ziel Emissionen aus Fahrten unserer Mitarbeitenden ins Büro und aus dem Homeoffice kompensieren – 2.626 Tonnen CO₂. Und, dass wir uns gesellschaftlich engagieren durch Spenden, Pro-Bono-Arbeit und Volunteering.“

[|]
„Knapp 11.000 Stunden
ehrenamtlich tätig.“

Eine weitere beeindruckende Zahl dazu: Unsere Kolleg:innen sind im Jahr knapp 11.000 Stunden ehrenamtlich tätig. Gemeinsam ebnen wir den Weg für zukunftsfähiges Wirtschaften – verantwortungsvoll und fair. Für Umwelt, Gesellschaft und die nächste Generation.“

[|]
„Im Zusammenspiel mit allen Beteiligten.“



Jürgen Baudisch
CEO und Country Head SEB Deutschland

„Die nachhaltige Transformation der Wirtschaft ist drängender denn je. Gleichzeitig ist es eine solch gewaltige Aufgabe, dass sie großer Anstrengungen vieler Akteure bedarf. Als führende nordeuropäische Bank mit einer langen Tradition sind wir uns der zentralen Rolle bewusst, die uns im Zuge dieser gesamtgesellschaftlichen Herausforderung zukommt. Wir verstehen uns als langfristiger Partner der Unternehmen und unterstützen sie auf dem Weg, ihre Geschäftsmodelle CO₂-neutral auszurichten und nachhaltige wie soziale Aspekte in Finanzierung und Investitionen einzubinden. Nur im Zusammenspiel mit allen Beteiligten kann De-Karbonisierung erfolgreich gelingen und können die Ziele des Pariser Klimaabkommens erreicht werden.“



**Dr. Steffen
Schwartz-Höfler**
Leiter Nachhaltigkeit
Continental

„Nachhaltigkeit transformiert unsere Gesellschaft und führt bereits heute zu tektonischen Verschiebungen in der weltweiten Wirtschaft. Dabei rückt Nachhaltigkeit in den Kern aller Geschäftsmodelle und bestimmt den zukünftigen (wirtschaftlichen) Erfolg von Unternehmen entscheidend mit. In dieser Transformation orientieren wir uns an unserem Kompass: Unsere Nachhaltigkeitsambition, die fest in unsere Unternehmensstrategie integriert ist. In der Säule „konsequentes Nutzen von Chancen“ heißt es deutlich „Nachhaltigkeit leben“ – eine klare Botschaft, den Wandel anzunehmen und aktiv zu gestalten. Denn so schaffen wir Zukunftsfähigkeit.“

[|]
„Den Wandel
annehmen und aktiv
gestalten.“



„Junge Menschen in schwierigen Lebenslagen unterstützen.“



Prof. Dr. Sabina Schutter
Vorstandsvorsitzende SOS-Kinderdorf e.V.

„SOS-Kinderdorf engagiert sich für das Wohlergehen junger Menschen in schwierigen Lebenslagen. Als Kinder- und Jugendhelfer unterstützen wir sie vor Ort in 38 Einrichtungen in Deutschland und setzen uns auch dafür ein, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für sie zu verbessern. Unser Einsatz wäre aber ohne die Unterstützung von Partnern nicht möglich. Immer mehr Unternehmen wollen soziale Verantwortung übernehmen – wir bieten ihnen dafür verschiedene Möglichkeiten und bringen sie mit sozialen Projekten zusammen, die zu ihren Werten passen. Die Übernahme sozialer Verantwortung wird von Mitarbeitenden und Gesellschaft heute in hohem Maße anerkannt – und zahlt sich so auch für die Unternehmen selbst aus.“



Carsten Knoll
COO Wirtschaftskanzlei
GSK Stockmann

„Vertrauen und Respekt sind für uns die Basis einer erfolgreichen, teamübergreifenden Zusammenarbeit. Zu unseren Werten zählt verantwortliches Handeln ebenso wie eine offene Feedbackkultur. Dies gelingt nur, wenn sich alle daran beteiligen. Unterstützung bieten wir dabei mit unserer eigenen GSK Akademie zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Extern übernimmt die Kanzlei mit einer Reihe von Spenden und ehrenamtlichem Engagement soziale Verantwortung, etwa für Projekte in der Kinder- und Jugendhilfe oder im Katastrophenschutz. Unsere Anwälte beraten regelmäßig verschiedene NGOs pro bono. Auch haben wir als Kanzlei die Charta der Vielfalt für Diversity am Arbeitsplatz unterzeichnet.“



„NGOs pro bono beraten.“



Klaus Heiermann
Vorstandsmitglied ARAG Holding SE

„Als international erfolgreiches Familienunternehmen setzt sich der ARAG Konzern für eine nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ein, die nur auf der Grundlage von sozialer und politischer Stabilität erfolgreich sein kann. Hier haben wir als Risikoträger die Verantwortung, künftige Risiken für jede Verbraucherin und jeden Verbraucher beherrschbar zu machen. Wir unterstützen sie daher bei der Wahrung und



„Chancengleichheit ist der Kern unseres Geschäftsmodells.“

Durchsetzung ihrer Rechte. Als Rechtsschutzversicherer ist Chancengleichheit der Kern unseres Geschäftsmodells. Als Familienunternehmen fühlen wir uns gegenüber unserer Belegschaft besonders verpflichtet und fördern durch unser Diversity Management gezielt die berufliche Chancengleichheit. Allen stehen die gleichen Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung offen – unabhängig von Alter, Geschlecht, Nationalität, privaten Lebensumständen oder Familienstand.“

Eine Frage der Haltung

EIN
THEMA,
VIELE
FACETTEN

Haltung braucht den Willen einzelner und den Austausch mit vielen. Wie aber bilde ich meine Haltung, wie kann ich sie in praktisches Tun umsetzen und wo gibt es Orte des Austausches? Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht der Deutsche Bahn AG, plädiert dafür, sich für die Haltung der anderen zu öffnen. Wie wir Haltung ‚leben‘ können und andere nicht aus dem Blick verlieren, erfahren Sie in vielen anregenden (Gast-)Beiträgen.

Martin Seiler (Hrsg.)
Ich bin, weil wir sind
200 Seiten · 18,00 Euro
ISBN 978-3-96251-118-0



Das Herz am rechten Fleck

Best Practice: Wie eine Dialogmarketing-Agentur soziale Verantwortung umsetzt

Von Dr. Markus Gräßler

Das einzige Organ, das niemand braucht, ist ein Herz aus Eis! Seit 2010 unterstützt gkk dialog deshalb pro bono die „Kinderhilfe Organtransplantation – Sportler für Organspende e.V.“ (KiO). Der gemeinnützige und mildtätige Verein steht pro Jahr mehr als 100 Familien mit organkranken und transplantierten Kindern mit Rat und Tat sowie ganz konkret mit finanzieller Unterstützung zu Seite. Das tägliche Geschäft unseres Unternehmens ist dagegen der Dialog mit Menschen – sei es über Brief, Telefon, E-Mail oder Social Media. Wir kommunizieren im Auftrag unserer Kunden mit deren Kunden und Zielgruppen und können so Menschen für Produkte und Dienstleistungen begeistern. Für uns ist es daher Ehrensache, für KiO ein klassisches Spendenmailing mit großem Wiedererkennungswert zu entwickeln, das alljährlich in der Vorweihnachtszeit verschickt wird.

Ein Herz aus Eis

Für Furore sorgte einmal ein besonders aufmerksamkeitsstarkes Mailing an einen Kreis hochqualifizierter Adressen. Wir verschickten ein Paket, das wie eine Transportbox eines Organtransplantats aussah und darin enthalten war das „einzige Organ, das niemand braucht“ – ein Herz aus Eis. Die Message dahinter wurde den Empfängern spätestens klar, als das Eisherz in ihren Händen zu schmelzen begann: „Dank ihrer Warmherzigkeit wird die Kälte vertrieben und Familien organtransplantierten Kinder erhalten neue Hoffnung“. Dieses Mailing war nicht nur gemessen am Spendenaufkommen für KiO er-

folgreich, sondern es bescherte unserer Agentur zwei der begehrten Trophäen beim Deutschen Dialogmarketing Preis (ddp): Silber in der Kategorie „Gemeinnützige, gesellschaftliche und kulturelle Organisationen“ sowie Bronze in der Kategorie „Auflage bis 100.000“.

Außerdem versendet KiO mit unserer Unterstützung jeden Sommer die „KiO-News“, ein Mailing im Look-and-Feel einer Zeitung, das über verschiedenste Projekte informiert. Gerne spenden auch wir als Firma immer wieder kleinere und größere Beiträge direkt, oftmals großzügig unterstützt durch unsere Mitarbeiter und Kunden, für die das ehrenamtliche Engagement für KiO mittlerweile ebenfalls zu einer Herzensangelegenheit geworden ist. Wir sind ein bisschen stolz darauf, für die betroffenen Familien organkrank oder transplantierten Kinder im Laufe der vergangenen 13 Jahre rund 300.000 Euro an Spenden generiert zu haben. Darüber hinaus unterstützen wir an unserem Bremer Standort die Diakonische Kinder- und Jugendhilfe Petri & Eichen im Stadtteil Huchting mit Geschenkaktionen, richten Weihnachtsfeiern aus und organisieren Ausflüge. Gerade erst zu Weihnachten wurde von den Bremer Kollegen ein Scheck über 3.000 Euro an Petri & Eichen überreicht.

Der ehrbare Kaufmann

Natürlich stellt sich auch für uns mehr denn je die Frage, worin sich unsere soziale Verantwortung konkretisiert und wie wir dieser als Agentur nachkommen können. Hilfreich ist dafür ein kurzer Blick zurück: gkk

dialog wurde 1996 von meinem Vater Robert Gräßler zusammen mit Harald Kling und Wolfgang Krug, alle drei Vollblut-Unternehmer vom alten Schlag, gegründet. Damals zählten in der Geschäftswelt, im Umgang mit Kunden und Lieferanten Werte, die in der Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“ standen. Ein ehrbarer Kaufmann zeichnet sich dadurch aus, dass Tugenden wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Integrität die Basis für das eigene Handeln darstellen. Erfreulicherweise hat das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in jüngster Zeit in der Praxis wieder stark an Popularität gewonnen und steht in enger Beziehung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Schlagworte wie Unternehmensverantwortung, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship oder Stakeholdermanagement haben den Begriff des ehrbaren Kaufmanns in die Moderne übersetzt und sind in das Europäische Unionsrecht und das nationale Recht aufgenommen worden. In der öffentlichen Wahrnehmung wird CSR hauptsächlich mit dem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement eines Unternehmens verbunden. Während der ehrbare Kaufmann aus einer persönlichen Haltung resultiert, steht der Begriff CSR vor allem für die gesamtheitliche Haltung eines Unternehmens. Vielfach wird Unternehmensverantwortung also damit assoziiert, dass Unternehmen sich in sichtbarer Weise über das Kerngeschäft hinaus für gute Dinge einsetzen. Gemäß dieser Sichtweise drückt sich Unternehmensverantwortung darin aus, dass Unternehmen Geld- und Sachzuwendungen

für soziale Zwecke bereitstellen, Mitarbeiter für gemeinnützige Arbeiten freistellen und andere Wohltaten vollbringen.

Soziale Verantwortung manifestiert sich nicht nur in unserem ehrenamtlichen Engagement, sondern bedeutet vor allem auch, unser wertvollstes Gut in den Mittelpunkt all unserer Anstrengungen zu rücken: unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen! Diese Menschen sind unsere Geschäftsgrundlage, eine erfolgreiche Employee Journey ist das Wichtigste überhaupt. Was heißt das konkret? Jeder Mitarbeiter hat im Laufe seiner Karriere verschiedene Berührungspunkte (Touchpoints) mit unserer Agentur. Beispielsweise der erste Arbeitstag oder das erste Personalgespräch mit dem Vorgesetzten. Jeder dieser Touchpoints beeinflusst, wie der Kollege uns und unsere Einstellung, Ideologie und Mentalität wahrnimmt und verinnerlicht. Diese persönlichen Erfahrungen geben die Beschäftigten dann mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nach außen weiter. Unser Image hängt somit direkt davon ab, wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen uns wahrnehmen.

Employee Experience

Folglich haben wir ein ganzes Programm für die Employee Experience ins Leben gerufen, an erster Stelle ist ein Employee Assistance Program (EAP) zu nennen. Das EAP ist ein unabhängiges und ganzheitliches Unterstützungsprogramm für Unternehmen und ihre Beschäftigten. Es zielt darauf ab, Gesundheit, Gleichgewicht und Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu fördern und die Stabilität der Menschen in der Organisation auch in kritischen Situationen zu gewährleisten. Das EAP steht jederzeit und jeder Person zur Verfügung. Neuerdings bieten wir zur Entlastung der Beschäftigten ein neues Angebot an, das „Urlaube verschenken“ heißt. Das Programm wurde von Mitarbeitenden gewünscht und entwickelt und von der Agentur umgesetzt. In Frankreich existiert bereits seit Jahren eine gesetzliche Regelung, die es ermöglicht, auf Urlaubstage zu verzichten und sie an Kollegen weiterzugeben, die plötzlich über längere Zeit einen Angehörigen pflegen oder Kinder betreuen müssen. Arbeitnehmer sollen also mittels betrieblicher Solidarität Kollegen mit Zeitspenden unterstützen können. In

Deutschland haben wir so etwas – abgesehen von den Möglichkeiten, die das Pflegezeitgesetz bietet – nicht.

Soziale Verantwortung bedeutet in unserer Agentur auch, die Talente unserer Mitarbeiter zu entdecken und zu fördern. Lebenslanges Lernen ist für uns gelebte Praxis. Dazu setzen wir auf ein modernes Konzept des Blended Learnings in der eigens geschaffenen gkk-Academy. Damit unterstützen wir bewusst, dass sich jeder zu allen Themen und Lebenslagen weiterbilden kann, nicht nur in dem, was er unmittelbar für seinen Job braucht. Seinen jeweiligen persönlichen Horizont erweitern zu können gehört für uns zu einer gelungenen Employee Journey dazu.

Unser Unternehmen ist mittlerweile über ein Vierteljahrhundert am Markt, und mit unseren rund 950 Mitarbeitern bieten wir an vier Standorten in Deutschland individuelle Dialogmarketing-Lösungen für unsere Kunden. Seit ein paar Jahren gehört die Agentur zum WPP-Konzern und engagiert sich dadurch auch global auf vielfältige Weise in der Gesellschaft. Erst kürzlich hat sich WPP selbst verpflichtet, 30 Millionen Dollar gegen strukturellen Rassismus und zur Finanzierung interner Eingliederungsprogramme bereitzustellen – auch um die Entwicklung unterrepräsentierter Gruppen zu unterstützen.

Uns und vielen Unternehmen ist heute eines gemein: Wir alle versuchen, unternehmerisches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig neu auszurichten, bekennen uns zum Umweltschutz, fördern Bildung und Kultur oder engagieren uns für mitarbeiterorientierte, familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Gerade hier

liegt aber auch die Bewährungsprobe für den alten Wahlspruch „Tue Gutes und rede darüber“. Freiwilliges Engagement vor allem im sozialen Bereich gepaart mit dem Gang an die Öffentlichkeit muss immer mit einem hohen Maß an Ernsthaftigkeit und Professionalität verfolgt werden – ganz im Sinne der Tradition des ehrbaren Kaufmanns.

Dr. Markus Gräßler ist Sprecher der Geschäftsführung der gkk dialog in Frankfurt am Main, einer Fullservice-Agentur für Dialogmarketing.



„Unternehmen müssen den Transformationspfad glaubwürdig erklären“

Warum die Analyse von ESG-Kriterien fester Bestandteil des Risikomanagements der BNP Paribas ist / Ein Gespräch mit Nachhaltigkeitschefin Eva Meyer

U Mit Ihrer Berufung zur Vorständin hat BNP Paribas das Thema Nachhaltigkeit zur Chefsache gemacht. Welche Rolle spielt es in der Unternehmensstrategie?

Wir nehmen das Thema Nachhaltigkeit sehr ernst. Dazu gehört nicht nur, was wir als Unternehmen selbst tun, sondern auch, wie wir unsere Kundinnen und Kunden in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützen. Nachhaltigkeit ist aus unserer Unternehmensstrategie nicht wegzudenken. Vor über zehn Jahren waren wir eine der ersten Banken, die Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kunden aus bestimm-

ten Branchen eingeführt haben, unsere sogenannten Sektor-Richtlinien. Inzwischen sind wir ein anerkannter Vorreiter im Bereich Sustainable Business. Wie wichtig uns das Thema ist, spiegelt sich auch in unserem Organigramm wider: Der Bereich Company Engagement ist durch den Chief Sustainability Officer im höchsten deutschen Führungsgremium vertreten, dem Management Board. Damit werden bei allen wichtigen Entscheidungen auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Unser gruppenweiter Strategieplan für die Jahre 2022 bis 2025 heißt nicht umsonst „GTS 2025 – Growth, Technologie & Sustainability“. Nachhaltigkeit ist eines der drei Kernthemen unseres Geschäfts.

U Sie sprechen im Zusammenhang mit Engagement und Nachhaltigkeit von dem „New Way of Banking“. Was verstehen Sie darunter? Ich sehe unsere Branche bei der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft in einer Schlüsselposition. Ohne das Engagement der Finanzwirtschaft werden wir die globalen Netto-Null-Verpflichtungen nicht erfüllen können. Die EU-Kommission hat bereits

[|]

„Ich sehe unsere Branche bei der nachhaltigen Transformation der Wirtschaft in einer Schlüsselposition.“

2018 in ihrem Aktionsplan Sustainable Finance deutlich gemacht, dass dafür weltweite Investitionen in Milliardenhöhe notwendig sein werden. Diese Kapitalströme müssen in die richtigen Bahnen gelenkt werden. Außerdem sehen sich Unternehmen und Gesellschaft durch Klimawandel, Ressourcennutzung, Umweltzerstörung und auch soziale Konflikte finanziellen Risiken ausgesetzt, die bewertet und gesteuert werden müssen. Klar ist aber auch: Die Finanzwirtschaft kann den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit nicht alleine möglich machen. Das gelingt nur gemeinsam mit allen relevanten Akteuren aus Politik und Gesellschaft.

U Wie lebt BNP Paribas den „New Way of Banking“?

Als eine der führenden Bankengruppen in Europa tragen wir große Verantwortung

gegenüber der Gesellschaft und unserer Umwelt. Wir kommen dieser Verantwortung nach, indem wir unser Handeln an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen ausrichten. Das gilt für die internen Prozesse genauso wie für die Art und Weise, wie wir Bankgeschäfte machen. Dazu müssen wir bewerten können, welche Chancen und Risiken sich aus dem Thema Nachhaltigkeit für unsere Kunden ergeben. Wir haben deshalb in den vergangenen zwei Jahren in die entsprechende Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden investiert, um einerseits Risiken einschätzen und andererseits unsere Produkte und Dienstleistungen an den Bedarf unserer Kunden und Kundinnen anpassen zu können. Nachfrage besteht beispielsweise nach grünen Anleihen oder nach Krediten, deren Verzinsung an die Erfüllung bestimmter Nachhaltigkeitskennzahlen gekoppelt ist. Nachprüfbarkeit und Transparenz sind entscheidende Kriterien für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie. Wir messen den Fortschritt unserer Nachhaltigkeitsziele in allen Geschäftsbereichen mittels spezifischer Kennzahlen, die wir im Rahmen unserer nicht-finanziellen Berichterstattung veröffentlichen. Dazu zählen unsere eigenen Treibhausgas-Emissionen wie auch unsere Finanzierung nachhaltiger Kredite. Damit berichten wir fortlaufend, inwieweit die Ziele in den Dimensionen Wirtschaft, Mitarbeitende, Ge-



Eva Meyer ist Chief Sustainability Officer und Mitglied des Group Management Boards von BNP Paribas Deutschland. Sie verantwortet die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bank in Deutschland. Dazu gehören die eigenen CSR-Aktivitäten, die zum Ziel haben, als Unternehmen nachhaltig zu agieren, sowie das Thema Sustainable Business, also die aktive Begleitung der Kunden der Bank auf ihrem Weg zu einem nachhaltigeren Wirtschaften.

sellschaft und Umwelt eingehalten werden. Die Ergebnisse publizieren wir zum Beispiel in einem jährlichen TCFD-Report (Task Force for Climate Related Financial Disclosure) und in unserem CSR-Dashboard. Die Erreichung dieser Ziele wirkt sich für einen Großteil unseres globalen Managements auch auf die Boni aus.

U Stoßen Sie hausintern nicht manchmal noch auf Widerstände – vor allem, wenn es um die Wirtschaftlichkeit geht?

Es ist uns wichtig, stringent vorzugehen. Das ist nicht immer einfach, denn es bedeutet, die internen Vorgaben auch dann einzuhalten, wenn wir dadurch kurzfristig lukratives Geschäft verlieren. Das setzt eine entsprechende Kultur im Unternehmen voraus, die alle Mit-

arbeitenden mittragen müssen. Aus- und Weiterbildung sind dabei ein wichtiger Faktor, ebenso unsere internen CSR-Aktivitäten. Inzwischen liegt vielen unserer Mitarbeitenden das Thema Engagement sehr am Herzen. Deshalb reden wir kaum noch über das „Ob“, sondern nahezu ausschließlich über das „Wie“. Aus unserer Sicht schließen sich Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit nicht aus, im Gegenteil: auf längere Sicht bedingen sie einander. Das Risiko-Ertrags-Profil nachhaltiger Investitionen ist nachweislich nicht schlechter – oft sogar besser – als das entsprechende Profil nicht nachhaltiger Investitionen. Das liegt auch daran, dass wir fundierter Entscheidungen treffen können, wenn wir zusätzlich zu den herkömmlichen Finanzdaten auch ESG-Kriterien einbeziehen. >

U Was tut BNP Paribas konkret, um nachhaltiger zu werden?

Die Orientierung an den nachhaltigen Entwicklungszielen der UN bedeutet unter anderem, dass wir unseren eigenen CO₂-Fußabdruck verringern wollen. Dafür haben wir konkrete Ziele definiert, die wir mit Hilfe interner Richtlinien umsetzen, beispielsweise zum Thema Mobilität. Soziale Verantwortung ist uns aber genauso wichtig. Deshalb fördern wir ehrenamtliches Engagement unserer Mitarbeitenden und finanzieren über unsere Stiftung soziale Projekte in den Bereichen Bildung, Kunst und Kultur und seit 2021 auch im Bereich Umwelt- und Klimaschutz. Stand heute haben mehr als 78.000 Menschen von Förderungen der BNP Paribas Stiftung profitiert, was mich als Vorsitzende des Stiftungsrats besonders freut. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist aber die Finanzierung nachhaltiger Aktivitäten unserer Kundinnen und Kunden der wichtigste Faktor zur

Förderung nachhaltiger Ziele. Wir haben dafür neun Sektor-Richtlinien mit Mindeststandards für nachhaltige Investitionen festgelegt. Auf diese Weise sollen beispielsweise unsere Portfolios schrittweise frei von Kohleverstromung werden – bis 2030 in der EU und in den OECD-Ländern, bis 2040 weltweit. Darüber hinaus sind wir Mitglied der Net Zero Banking Alliance, einer Gruppe internationaler Banken, die sich verpflichtet haben, ihre Portfolios bis 2050 komplett zu dekarbonisieren. Wichtig ist aber auch festzuhalten, dass die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ein laufender Prozess ist. Wir sehen es als unsere Aufgabe an, unsere Kunden auf diesem Weg zu begleiten und den Wandel zu finanzieren. In unserem Strategieplan haben wir dafür Biodiversität, Klimawandel, Kreislaufwirtschaft und soziale Inklusion als Schwerpunkte definiert. Bis 2025 wollen wir weltweit 150 Milliarden Euro an nachhaltigen Krediten finanzieren, Emittenten bei der Begebung von nachhaltigen Anleihen im Volumen von 200 Milliarden Euro unterstützen und das verwaltete Vermögen unserer nachhaltigen Anlageprodukte nach Artikel 8 und 9 der EU-Offenle-

gungsverordnung auf 300 Milliarden Euro erhöhen. Außerdem steuern wir unsere Erfahrung mit nachhaltigen Finanzierungen in unterschiedlichen Regulierungs-, Beratungs- und Arbeitsgruppen bei. In Deutschland arbeiten wir beispielsweise mit dem Sustainable Finance Cluster, der H2Global-Stiftung und dem Forum Nachhaltige Geldanlagen zusammen.

U Welche Unternehmen werden künftig im Wettbewerb um Kapital die besten Chancen haben?

Ich bin überzeugt, dass diejenigen Unternehmen profitieren werden, die sich auf einem glaubwürdigen und nachvollziehbaren Transformationspfad befinden. Das beobachten wir an den Kapitalmärkten bereits heute. Egal, ob es um die Aufnahme von Fremdkapital geht, beispielsweise über die Ausgabe von Anleihen, oder um Eigenkapitalmaßnahmen wie einen Börsengang. Eine integrierte und transparente Nachhaltigkeitsstrategie ist für Unternehmen mittlerweile unerlässlich, um für Kapitalgeber attraktiv zu bleiben. Damit meine ich nicht, dass Unternehmen heute schon zu 100 Prozent nachhaltige Aktivitäten haben müssen. Wichtig ist aber, den eigenen Weg dorthin glaubwürdig aufzuzeigen. Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig auf die neuen Anforderungen einstellen, laufen Gefahr, für die Märkte irrelevant zu werden und als „Stranded Assets“ zu enden.

U Wie beraten Sie Unternehmen, die sich verantwortungsvoller aufstellen möchten?

Wir wollen unseren Kunden als Berater und strategischer Partner zur Seite stehen. Dafür haben wir im Herbst letzten Jahres die BNP Paribas Low Carbon Transition Group gegründet, ein globales Experten-Netzwerk aus 250 Mitarbeitenden, das Unternehmen in besonders klimarelevanten Branchen unterstützt, beispielsweise Energieversorger oder Unternehmen im Automobilssektor. Zu diesem Netzwerk gehört auch unser Sustainable Business Advisory Team in Deutschland. Die Kolleginnen und Kollegen beraten

mit ihrer Nachhaltigkeitsexpertise Unternehmen, institutionelle Kunden und Privatkunden, aber auch Einheiten der BNP Paribas. Die Anforderungen sind komplex, deswegen bauen wir unsere Expertise kontinuierlich aus. Unsere Beratungseinheiten beraten „produkt-agnostisch“; es geht also erst darum, den Bedarf der Kunden zu klären, ihre Strategie zu verstehen, Chancen und Risiken zu identifizieren und so im nächsten Schritt die passenden Lösungen, Produkte und/oder Services für sie zu entwickeln. Das reicht von der Anlageberatung über das richtige Finanzierungskonzept bis hin zur Auswahl des richtigen Partners beziehungsweise Akquisitionsobjekts. Wir sehen uns auch als Plattform, um passende Investoren mit Unternehmen mit Kapitalbedarf zusammenzubringen. Für die Finanzierung von Start-ups haben wir den Solar Impulse Fund gegründet. Das ist ein eigener Venture-Capital-Arm, über den wir als Co-Investor unserer Kundinnen und Kunden Kapital für Start-ups im sogenannten Clean-Tech-Sektor bereitstellen.

U Ist auch die soziale Verantwortung von Unternehmen ein Bewertungskriterium?

Eindeutig ja. Nachhaltigkeit ist für uns mehr als „grüne“ Finanzierungen oder Anlagen. Wir betrachten alle drei Säulen von ESG. Fragen der sozialen Gerechtigkeit und Inklusion gehören neben ökologischen Aspekten immer dazu. Bisher war der Klimawandel vorherrschendes Thema, was auch daran liegt, dass sich der Ausstoß von Treibhausgasen vergleichsweise einfach messen und bepreisen lässt. Allerdings gewinnen andere Themen wie Biodiversität und soziale Aspekte zunehmend an Bedeutung. Das hat unterschiedliche Gründe. Soziale Themen sind unter anderem durch die Covid-Pandemie wichtiger geworden. Daneben betreffen das seit kurzem in Deutschland geltende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und neue EU-Vorgaben zu den Nachhaltigkeitspflichten von Unternehmen auch soziale Nachhaltigkeitsaspekte wie etwa Menschenrechte. Gleichzeitig wächst der gesellschaftliche Druck, mögliches Fehlverhalten birgt Reputationsrisiken. Eine der größten Herausforderungen für die Finanzwirtschaft und die Unternehmen ist vor diesem Hintergrund die Datenlage. Viele Kriterien lassen sich man-

gels Daten noch nicht einheitlich messen und nachvollziehen, außerdem bestehen geographische Unterschiede in der Bewertung von Nachhaltigkeitsthemen.

U Wie gehen Sie mit Firmenkunden um, die Ihre Nachhaltigkeitskriterien noch nicht erfüllen?

Wie gesagt – Nachhaltigkeit ist ein Prozess, und wir begleiten unsere Kundinnen und Kunden auf diesem Weg, unter anderem mit unserem Advisory-Team. Mit Veränderungen bei Unternehmen, die noch Luft nach oben haben, zum Beispiel beim CO₂-Fußabdruck, erreichen sie unter dem Strich mehr für den Klimaschutz, als wenn sie ausschließlich Unternehmen unterstützen, die bereits als „grün“ oder nachhaltig wahrgenommen werden, wie zum Beispiel Hersteller von Windkraftanlagen. Allerdings müssen die Unternehmen ihren Transformationspfad glaubwürdig erklären und dokumentieren können. Bekenntnisse und Selbstverpflichtungen allein reichen nicht.

U Haben Sie sich auch schon von langjährigen Firmenkunden trennen müssen, weil diese keine Anstrengungen in Richtung Nachhaltigkeit unternommen haben?

Der ESG-Minimumstandard für Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern sind unsere Sektor-Richtlinien. Aus diesem Grund haben wir uns beispielsweise aus dem Tabaksektor zurückgezogen. Das Produkt

selbst ist gesundheitsschädlich, und die Wertschöpfungskette lässt sich kaum nachhaltig gestalten. Als Faustformel kann man sagen, dass wir uns aus Kundenbeziehungen zurückziehen, wenn wir der Meinung sind, dass Unternehmen durch mangelnden Veränderungswillen beim Thema Nachhaltigkeit mittelfristig wirtschaftlich ins Hintertreffen geraten werden und deshalb ein finanzielles Risiko darstellen. Grundsätzlich ist ein Ausschluss aber das letzte Mittel. Wir setzen in der Regel darauf, die Unternehmen bei der nachhaltigen Transformation partnerschaftlich zu begleiten, durch Beratung, Finanzie-

rungen oder auch durch die Ausübung unserer Stimmrechte als Assetmanager.

U Stichwort finanzielle Risiken: Welche Rolle spielen ESG-Kriterien bei deren Bewertung?

Wir haben ein ganzheitliches Risikoverständnis. Letztlich sind selbst physische Risiken, Transformationsrisiken und Reputationsrisiken immer auch Finanzrisiken, die einkalkuliert werden müssen. Deshalb ist die Analyse von ESG-Kriterien mittlerweile ein fester Bestandteil unseres Risikomanagements. Wir orientieren uns an den Empfehlungen des EZB-Leitfadens zu Klima- und Umweltrisiken und an den Vorgaben des BaFin-Merkblatts zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken. Mit Hilfe von Szenarioanalysen und Stresstests steuern wir nicht nur klassische Kreditrisiken, sondern auch operationelle Risiken, Markt- und Liquiditätsrisiken.

U Wie setzen Sie das in der Praxis um, beispielsweise bei einem Kreditprozess für Unternehmenskunden?

Bei der Genehmigung von Krediten prüfen wir zuerst, ob eine der Sektor-Richtlinien greift. Im nächsten Schritt ergänzen wir den klassischen Kreditantrag um eine systematische ESG-Analyse. Dafür nutzen wir einen sektorspezifischen Fragebogen zur Nachhaltigkeitsstrategie, mit dem wir das aktuelle ESG-Profil der Firmenkunden und mögliche Risiken ermitteln. Das erlaubt uns, die ESG-

Performance unserer Portfolios zu steuern, zum Beispiel die Dekarbonisierung unseres Kreditportfolios, Stichwort Net Zero Banking Alliance. Dabei sind die Menge und die Qualität der verfügbaren Daten entscheidend. Hier

bestehen derzeit noch Lücken, die durch die gesetzlichen Offenlegungspflichten geschlossen werden müssen. Da ist noch einiges zu tun.

U Sie haben sich dazu verpflichtet, die Ziele des Pariser Klimaabkommens einzuhalten. Wie bewerten Sie, ob Sie dabei auf dem richtigen Weg sind?

Wir sind seit 2021 Mitglied der Net Zero Banking Alliance und haben uns verpflichtet, bis 2050 zur Finanzierung einer CO₂-neutralen Wirtschaft überzugehen. Die Vorgaben sind ambitioniert. Da aber die Finanzierung der Energiewende bereits seit über zehn Jahren Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist, haben wir bereits einige Vorarbeit geleistet. Wir gehören neben anderen europäischen Banken zu den Erstunterzeichnern der Initiative PACTA (Paris Agreement Capital Transition Assessment), die 2018 in Kattowitz gegründet wurde. Mit der PACTA-Methodik können Marktteilnehmer die Übereinstimmung ihrer Finanzportfolios mit dem Pariser Klimaabkommen anhand verschiedener Klimaszenarien bewerten. Wir haben auf dieser Grundlage einen vierstufigen Bewertungsprozess entwickelt, den wir an den jeweiligen Sektor anpassen und mit Daten von Drittanbietern ergänzen. Damit können wir die Dekarbonisierung unserer Finanzportfolios überwachen und Fortschritte messen. Unser Strategieplan 2025 sieht dafür zwei Schritte vor: Zunächst legen wir die CO₂-Emissionen in unseren Finanzportfolios auf Grundlage der Daten von 2022 offen. Bis 2025 wollen wir dann auch erste Dekarbonisierungsziele veröffentlichen. Dabei konzentrieren wir uns vorerst auf die Sektoren Energie, Öl & Gas und auf die Automobilbranche. Später sollen weitere Sektoren folgen.

U Welche Schwierigkeiten sehen Sie derzeit noch bei Bewertungsmethoden und Messbarkeit?

Transparenz erfordert standardisierte Daten und Berichterstattung der Portfoliounternehmen. Hier gibt es derzeit noch Lücken, an denen der Gesetzgeber und internationale Standardsetzer arbeiten. Europaweite oder gar globale Standards zu schaffen braucht Zeit. Vieles ist im Fluss. 2022 sind wir der PCAF-Initiative (Partnership for Carbon Accounting Financials) beigetreten, um weiter an globalen Bewertungsstandards für die Dekarbonisierung von Finanzportfolios mitzuarbeiten.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

[|]
„Nachprüfbarkeit und Transparenz sind entscheidende Kriterien für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie.“

[|]
„Diejenigen Unternehmen werden profitieren, die sich auf einem glaubwürdigen und nachvollziehbaren Transformationspfad befinden.“

Soziale Verantwortung im stetigen Wandel

Warum Unternehmen ihre CSR-Maßnahmen flexibel gestalten müssen

The Business of Business is Business". Was einst der bekannte amerikanische Ökonom Milton Friedman mit diesem Slogan propagiert hatte, hat schon lange seine Gültigkeit verloren: shareholder value als oberste Handlungsmaxime. Viele Jahrzehnte konnten sich Unternehmen hinter dieser Philosophie verstecken. Beschleunigt durch Krisen und tiefgreifende Transformationsprozesse erwartet die Gesellschaft¹ heute aber mehr als jemals zuvor, dass sich Unternehmen auch sozial engagieren und Verantwortung übernehmen zur Lösung der großen Probleme unserer Zeit. Zu Recht, wie ich meine. Klimawandel, Corona-Pandemie und zuletzt der Ukraine-Krieg – die Herausforderungen sind groß und dementsprechend vielfältig sind die Corporate Social Responsibility Agenden vieler Unternehmen – auch die der EnBW Baden-Württemberg.

Vor dem Hintergrund des Klimawandels und dem steigenden Energiebedarf bei gleichzeitig begrenzten natürlichen Ressourcen stehen neben Politik und Gesellschaft gerade auch Energieversorger wie wir vor großen Herausforderungen. Denen begegnen wir als Unternehmen mit dem konsequenten Umbau unseres Portfolios und dem klaren Bekenntnis zur Klimaneutralität bis 2035. Eine langfristige CSR-Strategie stringent zu verfolgen ist das eine, auf unvorhersehbare Ereignisse mit schnellen sowie kreativen Lösungen zu reagieren das andere.

Unvorhersehbare Ereignisse erfordern Flexibilität bei unternehmerischen Initiativen

Der schreckliche Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine hat uns die massive Abhän-

gigkeit der europäischen Energieversorgung vor Augen geführt, aber er hat vor allem unmenschliches Leid mit sich gebracht. Die russische Invasion hat die Menschen in Deutschland und Europa erschüttert. Als Unternehmen der Energiewirtschaft, die seither wie keine andere Branche im Fokus der Öffentlichkeit steht, sehen wir uns hier in einer ganz besonderen Verantwortung, für unsere demokratischen Werte einzustehen, Haltung zu zeigen und der ukrainischen Bevölkerung zu helfen – vor Ort oder vor dem Krieg Geflüchteten hier in Deutschland. Seit Tag 1 des russischen Angriffskrieges haben wir zusammen mit unseren Mitarbeitenden auf ganz verschiedene Art sehr pragmatisch geholfen.

Aktion „EnBW hilft“: Agile Hilfsangebote und Maßnahmen für die Ukraine

Wir haben eine interne Taskforce ins Leben gerufen, die unter dem Titel „EnBW hilft“ zahlreiche Hilfsangebote und Maßnahmen gebündelt hat. So kamen mittlerweile Geld- und Sachspenden in sechsstelliger Höhe zusammen. Diese Hilfe kam Ukrainerinnen und Ukrainern entweder durch direkte Spenden zugute oder auch durch Wohnraum, der Flüchtlingen zur Verfügung gestellt wurde. Auch an die „Tafel Baden-Württemberg“ gingen Spenden in Form von Lebensmitteln und Geld.

Die Mitarbeitenden der EnBW wurden zudem ermutigt, sich auch privat für Ukrainerinnen und Ukrainer einzusetzen. Durch die „EnBW-Urlaubsspende“ erhielten sie dafür bis zu fünf Sonderurlaubstage, an denen sie ehrenamtlich Hilfsaktionen unterstützen konnten. Und über die Internet-Plattform

betterplace.org spendeten EnBW Mitarbeitende insgesamt 120.000 Euro für Ukraine-Hilfsaktionen.

Unterstützung im ersten Kriegswinter in der Ukraine

Und die Hilfe reißt nicht ab: Denn im ersten Kriegswinter ist es mehr denn je nötig, die Menschen vor Ort zu unterstützen und ein wenig dazu beizutragen, das unfassbare Leid zu mildern. Deshalb haben wir uns entschieden, mit einem weiteren fünfstelligen Betrag die Aktion „Schenke Licht“ des Vereins „Ukrainer in Karlsruhe“ zu unterstützen. Dieser nutzt das Geld, um dringend benötigte Generatoren, Powerbanks und tragbare Powerstationen anzuschaffen. Darüber hinaus spenden wir Betriebsmittel wie Transformatoren und Kabel an die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), die damit zur Stabilisierung der Versorgung in der Ukraine beiträgt.

Überwältigend war und ist das große Engagement und die große Hilfsbereitschaft in der eigenen Belegschaft. Corporate Social Responsibility als gelebtes Miteinander. Und da schließt sich der Kreis: Laut Umfrage entscheiden bei der Arbeitgeberwahl mehr als die Hälfte (54 Prozent) auf Basis ihrer Werte und Überzeugungen, etwa in Hinblick auf soziale Fragen oder die Haltung eines Unternehmens bei kontroverseren Themen. Das zeigt, dass eine erfolgreiche Corporate Social Responsibility-Strategie auf viele Ziele gleichzeitig einzahlt: Wenn es Unternehmen gelingt, glaubwürdig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, stärkt das das Ansehen bei Kundinnen und Kunden wie Mitarbeitenden gleichermaßen.

Fotos: EnBW, + UNICEF (rechts oben)



Viele EnBW Mitarbeitende engagierten sich privat, hier mit großer Spendenaktion inklusive Überfahrt.



Colette Rückert-Hennen

Seit 1. März 2019 ist Colette Rückert-Hennen Mitglied des Vorstands, seit 1. Juli 2019 außerdem Arbeitsdirektorin der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe. Zu ihrem Ressort gehören die Bereiche Vertrieb, Personal, HR-Strategie, Recht, Revision, Regulierungsmanagement, Compliance Management/Datenschutz, Gremien/Aktionärsbeziehungen, Arbeitsmedizin & Gesundheitsmanagement sowie Corporate Real Estate Management.

1. „Corporate Social Mind Report“ vom Beratungshaus Wider Sense und INFLUENCE|SG

Technologie als Treiber

Ihre Schlüsselrolle
bei der Energiewende

Von Christine Rupp

ESG

Rasant steigende Energiekosten sowie hoher Druck von Investoren, Gesetzgebern und Kunden führen dazu, dass Nachhaltigkeit sich zu einem Top-Thema für Unternehmensentscheider entwickelt. Was man im Markt sehen kann, belegt auch die aktuelle CEO-Studie von IBM: Mehr als die Hälfte aller Führungskräfte über alle Branchen hinweg nennt Nachhaltigkeit als Top-Priorität, verglichen mit 32 Prozent im Vorjahr 2021. Sie erwarten, dass durch Investments in nachhaltige Transformation deutlich bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielt werden.

In unserer Arbeit mit Kunden geht es aktuell um drei Fragen, die durch die Energiekrise stark auf das „E“ von ESG fokussieren. Erstens: Wie können kurzfristig Energie gespart und damit Kosten gesenkt werden? Zweitens: Wie kann man schneller und effizienter die CO₂-Ziele erreichen? Drittens: Wie setzt man ein datengestütztes Nachhaltigkeitsmanagement auf, das Reporting und Nachhaltigkeitsaktivitäten unterstützt?

Die Kosten der Unternehmen für den Energieverbrauch haben sich deutlich erhöht – beispielsweise über die massiv steigenden Kosten für den Betrieb der Gebäude, Liegenschaften, Fuhrparks und Rechenzentren. Gleichzeitig wissen wir, laut dem jüngsten „Renewables 2022 Global Status Report“ des Umweltprogramms der Vereinten Nationen, dass die globale Energiewende, die sich die Welt nach der Covid-19-Pandemie erhofft hatte, noch nicht in ausreichendem Maße stattfindet. Während die Branche und der Einsatz erneuerbarer Energien wachsen, erfolgt die Umstellung auf kohlenstoffarme Energiequellen zu langsam. Laut Statistischem Bundesamt macht der Einsatz erneuerbarer Energien in Deutschland weniger als ein Zehntel des Gesamtenergieverbrauchs der deutschen Industrie aus.

Digitalisierte Gebäude

Dem UN-Umweltprogramm zufolge verbrauchen Gebäude 40 Prozent der weltweiten Energie, 25 Prozent des weltweiten Wassers, 40 Prozent der weltweiten Ressourcen und verursachen 30 Prozent der Treibhausgasemissionen. Die Nachhaltigkeitspläne der Unternehmen müssen sowohl die Energieeffizienz

als auch die Senkung der durch den Energieverbrauch verursachten Emissionen einbeziehen – und das erfordert Investitionen in neue Technologien.

Den Energie- und CO₂-Fußabdruck von Unternehmensstandorten zu verstehen kann sehr komplex sein. Es beansprucht die Zusammenstellung und Analyse von Unmengen an Daten aus einer Vielzahl von Quellen über mehrere Gebäude hinweg. Der Umfang der Nachhaltigkeitsdaten, die Unternehmen sammeln müssen, erfordert eine ausgefeilte Technologie. Software unterstützt Unternehmen dabei, ihr Immobilien-, Gebäude- und Infrastrukturmanagement effizienter zu gestalten, was sich positiv auf die Kosten und den CO₂-Ausstoß auswirkt.

Ein gutes Beispiel dafür ist Sund & Bælt. Das dänische Unternehmen betreibt einige der größten Infrastrukturen der Welt, darunter die Storebælt-Brücke, eine Kombination aus Eisenbahntunnel und Straßenhängebrücke. Mit Hilfe von Software kann das Unternehmen seine Infrastrukturen inspizieren, mit mobilen Geräten vor Ort auf Erkenntnisse zugreifen und KI-Technologie einsetzen, um Daten über den Zustand von Brücken, Tunneln und anderen Infrastrukturelementen zu analysieren. So kann es Verkehrslasten, Wiederholungen und tatsächliche Vibrationen beispielsweise auf der Storebælt-Brücke identifizieren, die Lebensdauer berechnen sowie die kritischsten Bereiche inspizieren. Obwohl das Unternehmen die Storebælt-Brücke für eine Lebensdauer von hundert Jahren gebaut hat, kann es mit dem richtigen Einsatz von Daten und digitalen Lösungen die Lebensdauer der Brücke um hundert weitere Jahre verlängern. Dadurch verringert sich auch der gesamte CO₂-Fußabdruck – etwa um 750.000 Tonnen.

Effizienz im Rechenzentrum

Computer, Rechenzentren und Netzwerke verbrauchen etwa 10 Prozent des weltweiten Stroms. Unternehmen müssen darauf achten, die Energieeffizienz in Rechenzentren drastisch zu verbessern und die IT-Infrastruktur zu modernisieren, um den Energieverbrauch zu senken. Das ist insbesondere für Kunden im Versicherungs- und Bankensektor hochre-

levant. Die Senkung des Energieverbrauchs im Zusammenhang mit Technologie bringt auch deutliche Kosteneinsparungen für die Unternehmen mit sich. So konnte beispielsweise das Kreditinstitut BBVA die CO₂-Emissionen und den Energieverbrauch ihrer Rechenzentrumsprozessoren mit Technologie von IBM um 50 Prozent senken.

Aus diesem Grund arbeiten wir auch daran, den Einsatz erneuerbarer Energiequellen für die Stromversorgung der eigenen Cloud-Rechenzentren weltweit zu erhöhen. Ziel ist es, bis 2025 drei Viertel und bis zum Jahr 2030 insgesamt 90 Prozent des Stroms, den die Rechenzentren von IBM weltweit verbrauchen, aus erneuerbaren Quellen zu beziehen.

Zur eingangs aufgeworfenen Frage der CO₂-Ziele: Ein derart optimierter Energieverbrauch wirkt sich direkt auf die CO₂-Emissionen und damit auf die Erreichung der CO₂-Ziele aus. In dieser Hinsicht ist die Energiekrise ein Treiber der Energietransition. Darüber hinaus gibt es weitere wichtige Hebel, beispielsweise die Lieferketten eines Unternehmens.

Nachhaltige Lieferketten

Die globalen Lieferketten sind schätzungsweise für rund 80 Prozent der Treibhausgasemissionen eines Unternehmens verantwortlich. Inzwischen fordern Verbraucherinnen und Verbraucher mehr Transparenz und Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette der Produkte, die sie kaufen und konsumieren, und setzen damit Unternehmen unter Druck, ihre Lieferketten neu zu gestalten. Zudem nehmen Regularien wie das Lieferkettengesetz Unternehmen zunehmend in die Verantwortung – für ihre direkten Emissionen und für die Emissionen, die in der Wertschöpfungskette ihrer Produkte und Dienstleistungen entstehen.

Um die zu Beginn gestellte Frage über das nachhaltige Datenmanagement zu beantworten: Es zeigt sich, dass ein häufiges „Nebenprodukt“ der Transparenz die Identifikation von Optimierungspotentialen ist. Das haben wir zuletzt mit dem im November bei den MCA Awards preisgekrönten UK Fashion Trust gezeigt: eine Plattform, die IBM mit der briti-

schen Regierung für die sogenannten „Fast-Fashion-Retailer“ gebaut hat, um komplette Transparenz in der Lieferkette herzustellen.

Die verschiedenen Arten von Daten, die Unternehmen benötigen, um Transparenz und Nachhaltigkeit zu gewährleisten, sind stark fragmentiert und für alle Beteiligten schwer zugänglich. Technologien wie Künstliche Intelligenz und Blockchain ermöglichen es Unternehmen, Daten beispielsweise über ein unveränderliches, verteiltes und gemeinsam genutztes Hauptbuch zu verwalten. So können sie mit ihren Partnern in der Lieferkette auf eine vertrauensvollere und effizientere Art und Weise Transaktionen durchführen, um Herkunft und Qualität zu gewährleisten, Produktabfälle zu reduzieren, den CO₂-Fuß-

abdruck zu verringern sowie zusätzlich ihre Rentabilität zu steigern.

Unternehmen sollten sich auf den Aufbau einer nachhaltigen Strategie konzentrieren, die nicht nur Lieferketten umfasst, sondern auch Bereiche wie Klima- und Wettererkenntnisse, intelligente Infrastrukturen, Green IT sowie ESG-Vorschriften.

Transparenz und Standards

Es ist völlig klar: Wir müssen in der Lage sein, unsere Nachhaltigkeitsziele zu messen und über die Fortschritte zu berichten. Zudem stehen Unternehmen – zu Recht – unter dem wachsenden Druck ihrer Stakeholder, transparent und rechenschaftspflichtig über ihre

Fortschritte bei der Erfüllung von Umweltverpflichtungen und ESG-Angaben zu berichten. Ein einheitlicher globaler ESG-Standard wäre sicherlich hilfreich, doch damit dies funktioniert, müssen Instrumente zur Erfassung, Prüfung und Berichterstattung von Nachhaltigkeitsinformationen vorhanden sein. 44 Prozent der Führungskräfte geben in der CEO-Studie an, dass es ihnen nach wie vor Schwierigkeiten bereitet, Nachhaltigkeitsdaten in Erkenntnisse umzuwandeln, die ihnen helfen, ihre Umweltziele zu erreichen.

Letztlich ist der Weg zu mehr Nachhaltigkeit für jedes Unternehmen ein individueller. Er variiert je nach Region, Branche und dem aktuellen Stand bereits laufender Prozesse. Doch es gibt immer Lösungen. Ein Beispiel ist Evonik: IBM unterstützt das weltweit tätige Spezialchemieunternehmen mit Technologie und Beratung bei seiner Transformation zu einem nachhaltigen Chemiekonzern. Innerhalb weniger Monate wurde das erste Modul für eine Sustainability-Data-Management-Plattform geliefert, die die manuellen Prozesse bei der zentralen Bearbeitung ausgewählter ESG-Kennzahlen weitgehend automatisiert. Ein zweites Beispiel ist eine Software, die Unternehmen hilft, sich auf Wetter- und Klimarisiken vorzubereiten, die das Geschäft stören könnten, und auf die Vorhersagen entsprechend frühzeitig zu reagieren. Dazu werden vorhandene Wetterdaten, fortschrittliche Geodatenanalyse und Künstliche Intelligenz genutzt, um detaillierte Analysen von Klimarisiken zu liefern.

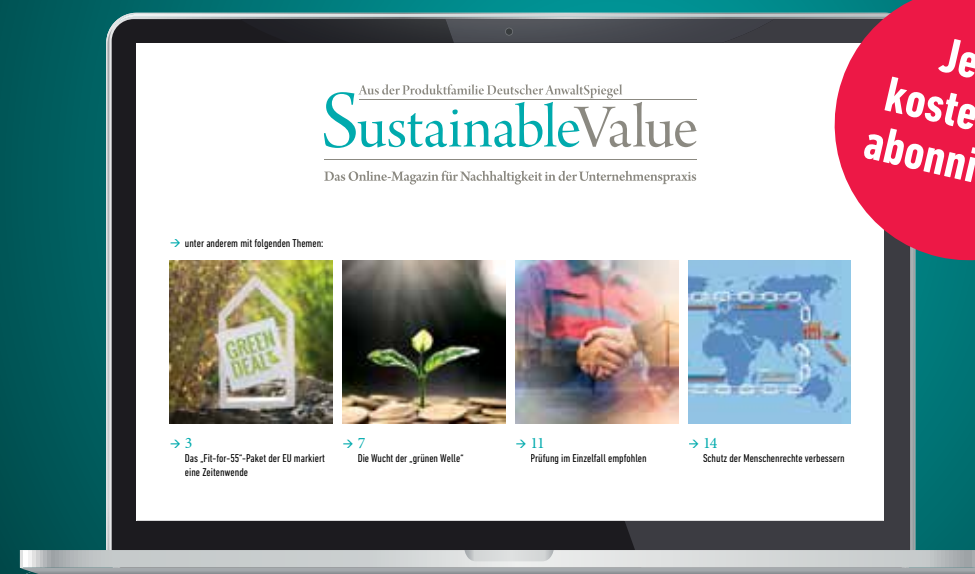
Mehr denn je werden Technologien der Katalysator sein, der Unternehmen hilft, schneller und erfolgreicher nachhaltig zu werden. Eine frühe Energiewende ist technologisch möglich. Nur: Sie auch umzusetzen, das erfordert Mut und entschlossene Entscheidungen.

Christine Rupp ist Geschäftsführerin von IBM Deutschland und General Managerin IBM Consulting Deutschland, Österreich, Schweiz.



Das Online-Magazin für Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis

Jetzt kostenfrei abonnieren!



SustainableValue richtet sich an Nachhaltigkeitsbeauftragte, Unternehmensjuristen, Complianceverantwortliche, Geschäftsführer, Vorstände und all diejenigen, die sich regelmäßig über nationale und internationale Entwicklungen in diesem Segment informiert halten müssen. Das redaktionelle Konzept sieht praxisrelevante Beiträge zu den für die Unternehmenspraxis und den Rechtsmarkt wesentlichen Fragen der Nachhaltigkeit vor.

www.sustainablevalue-magazin.de

Herausgeber



Strategische Partner



Kooperationspartner

Verantwortung

„KI muss überprüfbar und erklärbar sein“

Künstliche Intelligenz: Fragen an den Ethikexperten und US-Präsidentenberater Reggie Townsend vom Spezialisten SAS

[1]

„Ethisches Verhalten verringert das Risiko, unabsichtlich bestimmte soziale Gruppen zu vernachlässigen oder zu diskriminieren.“

U Sie wollen eine bessere, gerechtere Zukunft durch KI und damit verbundene Technologien erreichen. Haben Sie ein, zwei konkrete Beispiele für uns parat?

Aber sicher – mir fällt da gleich ein Projekt am Massey Cancer Center der Virginia Commonwealth University ein, das diesen Komplex sehr gut veranschaulicht. Dort arbeiten Forscher, Verwaltung und Bürger auf Datenbasis eng zusammen, um herauszufinden, wie Krebserkrankungen in sozial und wirtschaftlich benachteiligten Bevölkerungsgruppen auftreten. So entsteht ein System, in dem Patienten und ihr Umfeld direkt an der Erhebung und Nutzung neuer Forschungsergebnisse beteiligt sind, sie sind nicht mehr nur Objekt, sondern auch selbst Akteure. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen kommen insbesondere unterversorgten Patientengruppen zugute: Sie erhalten eine bessere Gesundheitsversorgung und gleichberechtigt Zugang zu Behandlungen. Die Auswertung sehr großer Datenmengen mit Hilfe der Datenanalyseplattform SAS Viya bringt zutage, inwieweit einkommensschwache und vulnerable Bevölkerungsgruppen ein höheres Krebs- und Sterblichkeitsrisiko aufweisen. Datenmanagement, -analyse und -visualisierung laufen automatisiert ab, dadurch stehen die Forschungsergebnisse sehr schnell zur Verfügung. Wichtige Erkenntnisse zu Risikofaktoren und wirksamen Behandlungen lassen sich einfacher interpretieren und teilen.

Entscheidend dabei: In allen Phasen eines solchen Innovationsprozesses müssen ethische Fragen, muss ein klares Verantwortungs-

bewusstsein eine zentrale Rolle spielen. Verantwortungsvolle Innovation durch KI setzt wiederum „vertrauenswürdige“ KI voraus: Das heißt, sie muss überprüfbar und erklärbar sein. Das ist gerade im Gesundheitswesen wichtig, weil es hier oft um Entscheidungen über Leben und Tod geht. Das Amsterdam University Medical Center hat beispielsweise ein sogenanntes Deep-Learning-Modell von SAS Viya darauf trainiert, Merkmale, die auf einen Tumor hinweisen, sofort zu erkennen und wichtige Informationen direkt an die zuständigen Ärzte weiterzugeben. Ziel ist eine schnellere Diagnose und eine rasche Entscheidung über lebensrettende Maßnahmen, etwa eine sofortige Operation. Sämtliche Schritte in diesem Prozess sind überprüfbar und transparent. So können die Ärzte genau nachvollziehen, wie der Algorithmus zu seiner Empfehlung gelangt ist.

U Was muss ein ethisch verantwortungsvoller Einsatz von KI beinhalten?

Letzten Endes muss jede Organisation ganz individuell entscheiden, was für sie verantwortungsvolle KI bedeutet – das hängt voll und ganz von der jeweiligen Unternehmenskultur und den Unternehmensprinzipien ab. Wir von SAS sehen uns dabei in der Pflicht, zu einer ethisch einwandfreien Umsetzung

von Innovation beizutragen. Bei der Ausformulierung dieses Engagements für Responsible AI haben wir uns auf unsere Grundprinzipien gestützt: Menschlichkeit, Inklusion, Verantwortung, Stabilität, Transparenz sowie Datenschutz und Sicherheit.

Die technische Voraussetzung für verantwortungsvolle KI ist eine Plattform, die die Entscheidungsfindung in jedem Schritt transparent und überprüfbar macht – beispielsweise indem Anwender Vorannahmen aufgrund von Verzerrungen in den Daten (Bias) erkennen können. Die statistischen Modelle lassen sich also aktiv überwachen, die Einhaltung von Governance ist sichergestellt und Verantwortlichkeiten sind klar. Ein Bias kann während des gesamten KI-Prozesses in verschiedenen Formen auftreten, daher benötigen KI-Plattformen unbedingt Funktionen, die solche Fehlentwicklungen bereits beim Datenmanagement und bei der Modellierung identifizieren.

U Sie sagen, Unternehmen brauchen generell ethische Innovationsprozesse. Warum?

Ein ethisch korrekter Umgang muss für KI, also für die Technologie, genauso selbstverständlich sein wie für die zugrundeliegenden Daten. Wer ethisch handelt, stellt die richtigen Fragen, beispielsweise: Steht der Mensch stets im Mittelpunkt? Ist das Team, das KI-Anwendungen entwickelt und trainiert, ausreichend divers? Wer hat Vorteile, wem entsteht womöglich Schaden? Besteht die Gefahr, dass die Daten und die KI existierende Vorurteile reproduzieren oder sogar verstärken? Ethische Aspekte sind nicht erst



Reggie Townsend ist Direktor des Bereichs Datenethik beim US-Softwarehaus SAS. Das weltweit tätige Unternehmen aus North Carolina mit knapp 12.000 Mitarbeitern und Kunden aus 150 Ländern gilt als Pionier in den Bereichen des Maschinellen Lernens und der Künstlichen Intelligenz. Townsend ist seit April 2022 Mitglied im National Artificial Intelligence Advisory Committee, das den US-Präsidenten bei Fragen rund um den ethischen Einsatz von KI berät. Seit 2015 ist Townsend für SAS tätig, zuvor arbeitete er am Illinois Institute of Technology ausgebildete Experte (MBA in Technology Management und Marketing) für die Unternehmen Knowledge Advantage, Sage Life, Sun Microsystems und IBM.

beim Einsatz von KI wichtig, sie sind an jedem Punkt zu berücksichtigen – von der ersten Idee für ein Anwendungsszenario bis hin zur Überwachung der Modelle.

Ethisches Verhalten verringert das Risiko, unabsichtlich bestimmte soziale Gruppen zu vernachlässigen oder zu diskriminieren, was letztlich auch dem Image des Unternehmens schaden und zu Umsatzverlusten führen kann. Zudem werden Ethikverstöße immer strenger bestraft. Ein ethischer Umgang mit Daten und verantwortungsbewusste Innovation sind deshalb für Unternehmen mehr als sinnvoll.

Foto: SAS

U Klimawandel, Pandemie, Krieg, Energieknappheit: Was kann KI gegen Krisen tun?

KI-basierte Vorhersagen können insbesondere helfen, sich auf noch nie dagewesene Situationen, auf Krisen und Katastrophen bestmöglich vorzubereiten. KI ist in der Lage, die Auswirkungen von extremen Wetterbedingungen und Klimawandel auf vulnerable Bevölkerungsgruppen präzise zu berechnen. Damit lassen sich Schäden, benötigte Ressourcen und zu erwartende Versicherungskosten realistisch einschätzen.

Im Falle einer Pandemie kann KI dabei helfen, die Ausbreitung der Krankheit vorherzusagen. Ein Land in Asien hat beispielsweise während der Covidkrise Daten von öffentlichen Einrichtungen des Gesundheitswesens mit Mobilfunkdaten kombiniert, um Aussagen darüber zu treffen, wo die nächsten In-

fektionsschwerpunkte zu erwarten sind. Viele Krankenhäuser waren zu Beginn der Pandemie überfordert, aber einige, darunter die Cleveland Clinic, nutzten KI, um den Bedarf an Krankenhausbetten, Schutzausrüstung und anderen wichtigen Ressourcen zu prognostizieren.

Klima, Pandemien und Kriege haben auch Auswirkungen auf globale Versorgungsketten. Mit KI lassen sich die komplexen Beziehungen der Lieferkette nachbilden. So ist es einfacher für Unternehmen und Behörden zu erkennen, wo es Engpässe geben könnte. Das gilt auch für die Energie- und Wasserversorgung. KI kann dabei helfen, sowohl die Nachfrage als auch das potentielle Angebot in bestimmten Gebieten zu prognostizieren,

um einen möglichen Mangel zu mindern. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Wasserqualität. In Florida trifft man mit KI erfolgreich Aussagen zur landwirtschaftlich verursachten Nährstoffbelastung und anderen Verschmutzungen, um das Auftreten schädlicher Algen zu minimieren, die Nutzpflanzen verdrängen, Millionen von Fischen töten und die Wirtschaft bedrohen.

In der Landwirtschaft wird KI auch deshalb zunehmend an Bedeutung gewinnen, weil wir vor der Herausforderung stehen, eine Weltbevölkerung von mehr als acht Milliarden Menschen zu ernähren. Gleichzeitig werden Computer Vision (Systeme, die Objekte in digitalem Bildmaterial erkennen und verarbeiten, Anm.) und das Internet of Things dazu beitragen, die Gesundheit von Tieren und Pflanzen durch Bildanalyse und Sensordaten besser überwachen zu können. Und KI wird darüber hinaus die Forschung zu Nutzpflanzen beschleunigen, so dass wirksame und sichere Mittel für den nachhaltigen Pflanzenschutz schneller auf den Markt kommen.

U Wie ist es bei KI-Anwendungen eigentlich um das Verhältnis der eingesetzten zur eingesparten Energie bestellt?

Das ist schwierig zu beantworten, da es von vielen verschiedenen Faktoren wie Datenmenge, Art der Speicherung oder Rechenleistung abhängt. Grundsätzlich gewinnt das Konzept „grüne KI“ definitiv an Zugkraft – und das aus gutem Grund. Die zum Trainieren von KI-Modellen benötigte Rechenleistung ist exponentiell gestiegen, da die Algorithmen immer komplexer werden. Entsprechend haben Volumen, Geschwindigkeit und Vielfalt der Daten zugenommen.

Eine gewisse Ironie: Der durch KI gestiegene Energieverbrauch und der größere CO₂-Footprint lassen sich gleichfalls durch KI senken. Wer beispielsweise seine Trainingsdaten optimiert, verringert dadurch die Datenmenge, die er zur Erstellung von Modellen benötigt. Ein weiterer Ansatz ist Constrained Machine Learning, bei dem Datensätze regelbasiert von der Analyse ausgeschlossen werden können.

SAS hat sich verpflichtet, bis 2050 komplett CO₂-neutral zu sein. Wir erreichen das auf technologischer Ebene unter anderem durch Virtualisierung in großem Stil – wo früher 15

physische Maschinen liefen, ist es dann nur noch eine. Das spart bis zu 80 Prozent an Energie und Emissionen. Darüber hinaus verwenden wir unsere eigenen Softwarelösungen, um den Energieverbrauch unserer Rechenzentren und Gebäude sowie die Leistung unserer Solarparks zu überwachen. Zusätzlich lässt sich so der Einsatz von Heizung, Klimaanlage, Cloud-Computing-Ressourcen und anderen großen „Energieverschwendern“ optimieren.



„Es ist wichtig, dass wir ein breiteres Verständnis für KI schaffen, um Angst und Verunsicherung zu begegnen.“

U Wofür darf man KI nicht einsetzen?

Im Grunde geht es bei KI um automatisierte Entscheidungsfindung, und die kann überall Vorteile bringen. Wichtig ist jedoch, dass stets der Mensch im Mittelpunkt steht und die Entscheidungen ethischen Prinzipien folgen. Es gibt Bereiche, in denen der Einsatz von KI streng kontrolliert und sorgfältig reguliert werden muss – nämlich überall dort, wo Gesundheit, Sicherheit, Finanzen oder die persönliche Freiheit betroffen sind. Wenn Amazon mir ein Hemd empfiehlt, das mir nicht gefällt, ist das nicht weiter schlimm. Anders sieht es jedoch aus, wenn eine Bank ihrem Kunden aufgrund historischer Daten, die eine rassistische Verzerrung mitbringen, einen Kredit verweigert. Ebenso wenig ist es akzeptabel, wenn bestimmte gesellschaftliche Gruppen aufgrund von unausgewogenen Daten vom Gesundheitssystem unterversorgt werden. Gleichzeitig bietet KI aber auch die Chance, gegen historisch gewachsene Ungerechtigkeiten anzugehen.

U Zwei Drittel der großen deutschen Unternehmen verwenden Machine Learning. Wie sehen Sie die Situation der KI-Anwendungen in Deutschland, sind wir immer noch zu vorsichtig?

Die erfolgreiche Einführung von KI hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Da-

mit sie gelingt, brauchen Unternehmen vor allem drei Dinge: die passenden Mitarbeiter, Technologien und Richtlinien. Ob Deutschland zu zögerlich ist, kann ich nicht beantworten, ich weiß nur, dass es in verschiedenen Ländern unterschiedliche Toleranzgrenzen für den Einsatz von KI gibt – je nach öffentlicher Wahrnehmung in der jeweiligen Bevölkerung. Deshalb ist es wichtig, dass wir ein breiteres Verständnis für KI schaffen, um Angst und Verunsicherung zu begegnen. Diese resultieren oft aus einem Informationsmangel und manchmal auch aus popkulturellen Einflüssen wie dem Film „Terminator“, in dem ein KI-gesteuerter Android Amok läuft. Ein Großteil der Bevölkerung braucht also noch Grundlagenwissen darüber, was KI wirklich kann – und was nicht. Ein solches kollektives Verständnis für KI hilft, unbegründete Ängste abzubauen und die Akzeptanz für KI zu erhöhen. Flankiert wird diese Entwicklung idealerweise von intelligenten politischen Entscheidungen und Regulierungsmaßnahmen. Dabei ist es meiner Meinung nach am wichtigsten, dass diese Vorschriften einheitlich und klar formuliert sind. Denn nur mit regulatorischer Konsistenz lässt sich sicherstellen, dass Anbieter von KI-Produkten genau die Vorgaben und Risiken kennen – und danach handeln. Ein Faktor, der die breitflächige Einführung von KI aktuell behindert, ist der Mangel an Data Scientists. Die Demokratisierung von Analytics ist zwar in vollem Gange, dennoch werden Datenexperten weiterhin dringend benötigt. Einen Vorteil werden also vor allem die Länder haben, denen es gelingt, Spitzentalente in diesem Bereich aufzubauen und zu halten.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

Vorbildlich in Vielfalt

Respekt, Fairness und Anerkennung am Arbeitsplatz als Chance nutzen

Von Jörg Forthmann



Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Dieses deutliche Bekenntnis zu Vielfalt, Gleichberechtigung und gegenseitigem Respekt ist so im Artikel 3 des Grundgesetzes niedergelegt und bildet eine Grundfeste unserer gesellschaftlichen Wertegemeinschaft. Doch auch im achten Jahrzehnt seit der

Gründung unserer Republik bleibt am Arbeitsmarkt die Lebenswirklichkeit noch immer weit hinter diesen Idealen zurück.

Das zeigt zum Beispiel ein Blick in die Chefetagen der DAX-Konzerne: Weniger als jeder fünfte Vorstandsposten wird von einer Frau bekleidet. Im MDAX finden sich sogar mehr Unternehmen mit komplett männlich besetzten als mit gemischten Vorständen. Oder der Blick auf die beharrliche Gender-Pay-Gap, die sich in Führungspositionen besonders weit spreizt. Der Profifußball verbindet eine hohe gesellschaftliche Anerkennung mit einem ebenfalls hohen Einkommensniveau wie

kaum ein anderer Beruf – trotzdem fürchten schwule Spieler in der Bundesliga massive negative berufliche und wirtschaftliche Folgen eines Outings. In vielen Unternehmen werden beim Recruiting qualifizierte Bewerber weiterhin schlicht aufgrund eines fremd anmutenden Namens aussortiert. Unternehmen zahlen mehrheitlich noch immer eher Ausgleichsabgaben, als Arbeitsplätze mit Menschen mit schweren Behinderungen zu besetzen, wie im Sozialgesetzbuch vorgesehen.

Noch ein weiter Weg

Deutschland und seine Wirtschaft haben bei der Erfüllung der aus den Grundwerten unserer Gesellschaft entspringenden Erwartungen also noch eine weite Strecke zu gehen. Den Weg gar nicht anzutreten und stattdessen trotzig stehenzubleiben stellt Unternehmen aber auch wirtschaftlich ins Abseits: Wer seine Mitarbeiter nicht respektiert und ihre Unterschiede nicht als Chance begreift, wird weder das volle Potential seiner bestehenden Belegschaft nutzen noch neue qualifizierte Fachkräfte hinzugewinnen können.

Als Partner der gemeinnützigen Initiative „Charta der Vielfalt“ engagiert sich das F.A.Z.-Institut deshalb für mehr Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in das Berufsleben in Deutschland. Dazu gehört, Arbeitsumfelder frei von Vorurteilen zu gestalten und das durch die Diversität der Belegschaft erweiterte Spektrum an Fähigkeiten und Talenten gezielt wertschöpfend einzusetzen und zu fördern. Und nicht zuletzt: diese Themen sowohl intern als auch öffent-

Ranking: Vorbilder in Vielfalt und Diversity 2022

Unternehmen	Branche	Indexpunkte
Allianz	Versicherungen	100,0
Gothaer	Versicherungen	96,1
HDI	Versicherungen	95,6
Ergo	Versicherungen	92,5
Deutsche Bank	Universalbanken	100,0
Postbank	Universalbanken	87,1
Targobank	Universalbanken	81,7
Pfizer Pharma	Pharmaunternehmen	100,0
Takeda Pharma	Pharmaunternehmen	95,3
Sanofi	Pharmaunternehmen	80,9
Accenture	Unternehmensberater	100,0
Mercer Deutschland	Unternehmensberater	84,9
Derag Livinghotels	Hotels	100,0
Nordakademie	Private Hochschulen	100,0

(Quelle: IMWF-Studie „Vorbild in Vielfalt und Diversity 2022“)

lich proaktiv zu kommunizieren und Fortschritt in Vielfalt offen zu unterstützen.

Aus dieser Motivation heraus hat das F.A.Z.-Institut 472 Unternehmen, die auf diesem Weg schon kräftig vorangeprescht sind und sich weit vom Feld ihrer Wettbewerber abgesetzt haben, als „Vorbild in Vielfalt und Diversity 2022“ identifiziert und geehrt. Die mit diesem Zertifikat ausgezeichneten Firmen wurden in einer gleichnamigen Studie des IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung aus rund 20.000 der größten und bedeutendsten in Deutschland aktiven Unternehmen ermittelt.

Die zweigleisige Untersuchung erfasst zum einen mit Hilfe eines Social Listings aus der

Außensicht, welchen Ruf die Firmen in den Themenfeldern Equality, Fairness und Gender Shift im öffentlichen Onlinediskurs genießen. Kombiniert wird dies mit den Ergebnissen einer Onlinebefragung, die aus der Innensicht der Unternehmen Daten zu Zielsetzungen, Maßnahmen und Bedeutung der Vielfalt im Unternehmensleitbild erhebt und vergleicht. Von Aluminiumverarbeitung über Mobilfunkanbieter bis hin zu Zoos setzte in 265 Branchen der jeweils am besten abschneidende Betrieb mit seinem Ergebnis den Maßstab, an dem sich seine Wettbewerber messen lassen mussten.

Dieser wird auf einer Indexskala mit 100 Punkten abgebildet, im Vergleich zu denen die relativen Ergebnisse der anderen Bran-

chenvertreter abgetragen werden. Als „Vorbild in Vielfalt und Diversity 2022“ wurden diejenigen Unternehmen zertifiziert, die zu mindestens 60 Prozent an die Leistung ihres Branchenprimus heranreichen. Dies gelang weniger als drei Prozent der betrachteten Betriebe (siehe Kasten „Methode“).

Best Practices

Das Zertifikat zeigt nicht nur potentiellen Bewerbern, wo sie ein vorbildlich vielfältiges Arbeitsumfeld erwartet, sondern auch Unternehmen mit derzeit defizitärer Diversität, wo sie sich Best Practices für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anschauen können.

Methode

Das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung hat im Auftrag des F.A.Z.-Instituts aus rund 20.000 der größten in Deutschland tätigen Unternehmen 472 „Vorbilder in Vielfalt und Diversity 2022“ mit Hilfe einer zweigleisigen Untersuchung ermittelt.

Vielfalt und Diversity stehen in der modernen Unternehmensführung als Schlagworte nicht nur für die reinen Unterschiede innerhalb der Belegschaft im Hinblick auf persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter wie Alter, Herkunft oder Nationalität, Geschlecht, geschlechtliche Identität oder sexuelle Orientierung, Religion oder Weltanschauung, körperliche oder geistige Fähigkeiten. Sondern sie stehen vor allem auch dafür, diese Unterschiedlichkeiten im Arbeitsumfeld anzuerkennen, zu respektieren und als wertvoll anzusehen, sie sinnvoll, wertschätzend und wertschöpfend zu nutzen sowie Diskriminierung am Arbeitsplatz aktiv entgegenzuwirken.

Daten zu Zielsetzungen, verwirklichten Maßnahmen und Bedeutung von Vielfalt im Unternehmensleitbild wurden direkt bei den Unternehmen mit Hilfe eines Onlinefragebogens erfasst. Festgehalten wurde darin unter anderem, ob eine konkrete Diversity-Strategie entwickelt, langfristig geplant und Budgetmittel zur Verfügung gestellt

wurden. Positiv bewertet wurden auch Angebote von Mitarbeiterfortbildungen zum Themenbereich, die Berufung von Diversity-Beauftragten und ein regelmäßiges Monitoring hinsichtlich der Frage, inwieweit gesetzte Ziele tatsächlich erreicht werden.

Diese Innensicht wird durch ein Social Listening komplementiert, das als Außensicht die Reputation erfasst und bewertet, die die untersuchten Unternehmen in Bezug auf die Themenfelder Equality, Fairness und Gender Shift im öffentlichen Onlinediskurs genießen.

Dazu wurden mehrere 100 Millionen öffentliche Internetquellen inklusive redaktioneller Webseiten und Social Media nach Erwähnungen der untersuchten Unternehmen zwischen dem 1. September 2021 und dem 31. August 2022 durchsucht. 130.000 Fundstellen konnten mit Hilfe von Verfahren der Künstlichen Intelligenz als den untersuchten Themenfeldern zugehörig identifiziert und einer Sentimentanalyse auf eine positive, neutrale oder negative Tonalität der Erwähnung unterzogen werden.

Die Ergebnisse werden auf einer Index-Skala von 0 bis 100 Punkten abgebildet. In 265 Branchen setzt der jeweils am besten abschneidende Betrieb mit 100 Indexpunkten den Maßstab, an dem alle weiteren Unter-

nehmen der gleichen Branche gemessen werden. Ihre relativen Leistungen im Vergleich zum Branchenprimus werden auf dieser Skala abgezeichnet, wobei die Ergebnisse der Befragung mit einer Gewichtung von 70 Prozent und die des Social Listings zu 30 Prozent in die Gesamtbewertung einfließen.

Als „Vorbild in Vielfalt und Diversity 2022“ zertifiziert das F.A.Z.-Institut diejenigen Unternehmen, die im brancheninternen Vergleich mindestens 60 Indexpunkte erreichen.

Ist die für Sie interessante Branche in der Tabelle nicht mit aufgeführt? Alle 472 „Vorbilder in Vielfalt und Diversity 2022“ finden Sie auf <https://www.faz.net/asv/vielfalt-und-diversity/>.

Interessierte Unternehmen erhalten weitere Informationen zu Zertifikat und zur Studie „Vorbild in Vielfalt und Diversity 2022“ beim IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (Zeughausmarkt 35, 20459 Hamburg) unter Telefon 040 / 253 185 – 161, Fax 040 / 253 185 – 361 oder via E-Mail an alexander.goeschl@imwf.de.

Niemand darf benachteiligt werden

Diversity“. Das familiengeführte Unternehmen bietet in 17 Apartmenthotels in Deutschland (und einem in Südafrika) „individuelle Räume zum Arbeiten, Wohnen und Leben“ und ist Primus unter vier zertifizierten Anbietern der Sparte „Hotels“. Ganz ähnlich wie bei der Allianz gibt es bei den Derag Livinghotels ein aktives, von Mitarbeitern gegründetes und vom Vorstand unterstütztes Diversity-Netzwerk. Auf dem Arbeitgeberbewertungsportal Kununu zeigen sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber im Vergleich zur Branche insgesamt überdurchschnittlich zufrieden. Besonders groß fällt das Lob hier für den Faktor Vielfalt aus, in dem die Livinghotels-Mitarbeiter vor allem Gleichberechtigung und den Umgang mit älteren Kollegen in ihrem Betrieb positiv hervorheben.

In der akademischen Bildung zeigt zum Beispiel die Nordakademie Hochschule der Wirtschaft als bestbewertete private Hochschule einen deutlichen Einsatz für Diversität. Die 1992 gegründete Hochschule sieht sich neben dem Schutz der Umwelt besonders der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit verpflichtet. Damit sich dies auch in der Alltagswirklichkeit auf dem Campus wiederfindet, hat die Nordakademie unter anderem zusätzlich zur Gleichstellungsbeauftragten auch eine Beauftragte für Personen in besonderen Lebenslagen ernannt, die sich für die Bedürfnisse von Studenten und Mitarbeitern mit Behinderungen einsetzt.

Jörg Forthmann ist diplomierte Wirtschaftsingenieur und geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.

Weitere Informationen: verlag@verantwortung-initiative.de

Mit acht Qualifikanten für die Zertifizierung zeigen sich die Versicherer als Vorreiterbranche mit vergleichsweise vielen „Vorbildern in Vielfalt und Diversity“. Als größtes Vorbild gilt hier die Allianz. Der mehr als 130 Jahre alte und lange als besonders konservativ und wandelscheu geltende Versicherungsgigant hat im 21. Jahrhundert einen beeindruckenden Reputations-Turnaround hingelegt und genießt heute unter anderem einen hervorragenden Ruf für seinen aktiven und ehrlichen Einsatz für LGBTQ+-Rechte. Das spiegelt sich zum Beispiel im anerkannten „Pride Index“ der auf Diversity-Management spezialisierten Uhlala Group wider, in dessen aktueller Ausgabe die Allianz zum wiederholten Male Spitzenwerte als LGBTQ+-freundlicher Arbeitgeber erzielte. Dies erreichte der Konzern unter anderem durch ein aktives Diversity-Management, das mit internen Schulungen gezielt an die Wurzeln häufig unbewusst gepflegter Vorurteile geht, ein LGBTQ+-Mentoring-Programm umfasst und auch speziell auf die Bedürfnisse von Trans-Mitarbeitern zugeschnittene Inhalte anbietet.

Zudem unterstützt die Unternehmensführung das von Mitarbeitern gegründete Netzwerk „Allianz Pride“.

Unter den weiteren zertifizierten Versicherungen finden sich mit der Gothaer, HDI und Ergo gleich drei Verfolger mit Indexwerten oberhalb von 90 Punkten, sie liegen damit nur eine sprichwörtliche Haaresbreite hinter der erstplatzierten Allianz. „Ich bin stolz auf diese Auszeichnung vom F.A.Z.-Institut. Sie bestätigt, dass wir in Sachen Diversity und Vielfalt bereits vorbildlich unterwegs sind“, sagte Ergo-Arbeitsdirektorin Dr. Lena Lindemann anlässlich der Zertifizierung.

Attraktiv für Arbeitnehmer

Nun möchte natürlich nicht jeder Werk-tätige auf der Suche nach einem wertschätzenden, fairen, inklusiven Arbeitsumfeld bei einer Versicherung arbeiten. Wer eine Karriere im Gastgewerbe anstrebt, findet zum Beispiel in den Derag Livinghotels ein „Vorbild in Vielfalt und

Ein Baum zur Feier des Tages

Best Practice: Eine nachhaltige Partnerschaft zur Freude der Mitarbeitenden

Von Franziska Schimmer

Nachhaltigkeit – es gibt wohl kaum einen Begriff, der in den vergangenen Jahren häufiger durch Büros und Meetings waberte als dieser. Unternehmen wollen sich nachhaltig aufstellen, nachhaltige Dinge tun und nachhaltig wirtschaften. Dem ist erst einmal nichts zu entgegenen. Schließlich ist es im Sinne aller, verantwortungsbewusst und mit Hoffnung auf eine gute Zukunft zu agieren. Doch in der Realität schaffen es nur wenige Unternehmen, nachhaltig aktiv zu werden und echten Impact zu generieren. Damit das funktioniert, müssen alle an einem Strang ziehen. Doch je mehr Menschen für das Unternehmen arbeiten, desto größer ist diese Herausforderung. Die gesamte Belegschaft emotional zu erreichen und für das Thema Nachhaltigkeit zu begeistern – ein Nachhaltigkeitspartner kann dabei helfen. Das Beispiel von Vitesco Technologies und Treedom zeigt, wie eine Partnerschaft in Sachen Nachhaltigkeit gelingen kann.



Für Vitesco Technologies mit seinen rund 50 Standorten weltweit und Hauptsitz in Regensburg ist Nachhaltigkeit nicht nur ein nettes Accessoire. Nachhaltigkeit ist Herzenthema, ja sogar Kern der Unternehmensstrategie. Als Pionier im Bereich der Elektromobilität stellt der Automobilzulieferer innovative Lösungen und elektrifizierte Antriebstechnologien bereit – der Mission „Powering Clean Mobility“ folgend. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Die Automobilindustrie leistet einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Erwärmung des Erdklimas. Als „Driver of Sustainability“ strebt Vitesco Technologies danach, die Umweltauswirkungen der Automobilbranche zu verringern und die emissionsfreie Mobilität weltweit zu fördern. All das mit dem Ziel vor Augen, bis

spätestens 2040 über die komplette Wertschöpfungskette hinweg zu 100 Prozent klimaneutral zu sein.

Hehres Ziel, weiter Weg

Um den Gedanken der Nachhaltigkeit auch in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden wachsen zu lassen, hat man sich bei Vitesco Technologies etwas Besonderes einfallen lassen. Anlass dafür war der Börsengang im September 2021: Aufgrund der Covid-19-Pandemie konnte das Unternehmen diesen nicht so feiern, wie es in „normalen“ Zeiten vielleicht üblich gewesen wäre. Daher wurde überlegt, wie sich das Unternehmen auf andere Weise – sowohl persönlich als auch nachhaltig – bei seinen Mitarbeitenden weltweit für deren außergewöhnliches Engagement bedanken kann. Die Kriterien waren klar: ein holistischer Ansatz, der echten Impact generiert und für Mensch und Umwelt langfristig Mehrwert liefert – aber auch jedem Einzelnen Freude macht und den Meilenstein des Börsengangs angemessen zelebriert.

Die Entscheidung fiel auf Treedom, ein Social-Business- und B-Corp-Unternehmen, das mit einem sozial-ökologischen Ansatz Bäume im globalen Süden pflanzt und diese digital erlebbar macht. Die Idee einer Baumpatenschaft für alle Mitarbeitenden hat die Unternehmensführung von Anfang an fasziniert. Indem man sich seinen Baum selbst aussuchen und ihm sozusagen beim Wachsen zusehen kann, ist das zum einen eine sehr individuelle Sache. Gleichzeitig signalisieren die 40.000 Bäume: Wenn jeder einen kleinen Beitrag leistet, kann das viel bewirken.

Impact zum Anfassen

Aber wie funktioniert der Ansatz von Treedom überhaupt? 2010 gegründet, pflanzt das italienische Unternehmen in 17 Ländern Bäume. Als weltweit erste digitale Plattform bietet Treedom die Möglichkeit, Bäume online auszuwählen, diese mit wenigen Klicks zu kaufen und somit aus der Ferne Bäume wachsen zu lassen. Der ökologische Impact: CO₂-Speicherung, Steigerung der Biodiversität, Reduktion von Wüstenbildung und Erosion. Treedom arbeitet in den Projektländern mit lokalen Partnern zusammen und übergibt die Baumsetzlinge an Kleinbäuerinnen und Kleinbauern, welche die Bäume auf ihrem eigenen Land pflanzen. So werden zusätzliche Einkommens- und Nahrungsquellen für die lokalen Landwirtinnen und Landwirte geschaffen und damit zugleich deren Communities wirtschaftlich gestärkt.

Neben diesem sozialen und ökologischen Impact liegt der Clou bei Treedom für Unternehmenspartner vor allem in der Geschenkfunktion sowie der maximalen Nachverfolgbarkeit der Baumpflanz-Projekte. Denn gemeinsam mit dem Baumgeschenk erhält jeder Baumpate und jede Baumpatin ein Onlineprofil des eigenen Baumes, auf dem unter anderem die durch Geotagging ermittelten metergenauen Standortdaten und ein Foto des Baums zu sehen sind. Darüber hinaus teilt Treedom regelmäßige Updates im sogenannten TreeDiary mit, dem individuellen Tagebuch eines jeden Baums. Mit diesem erhalten die Nutzerinnen und Nutzer Informationen zu Spezies, Land und Projekt – das Pflanzen eines Baums wird so zur interaktiven Erfahrung, transparent und wirkungsvoll.

Bäume pflanzen, Welt retten?

Einen Baum pflanzen, und schon ist alles besser? Eine einfache Rechnung, die weder der Vision von Treedom gerecht wird noch das Anliegen von Vitesco Technologies löst. Natürlich zählt jeder einzelne Baum. Doch vor allem die Art und Weise des Pflanzens ist ausschlaggebend. Einfach nur Aufforsten, riesige Plantagen mit immer gleichen Gewächsen anlegen und keine Rücksicht auf die Bedingungen vor Ort nehmen – so richtet man mehr Schaden an, als Gutes zu tun. Treedom pflanzt Bäume in sogenannten Agroforstsystemen. Es wird Wert darauf gelegt, Artenvielfalt vor Ort zu gewährleisten und funktionierende, natürliche Ökosysteme entstehen zu lassen. Während Mangroven Küsten schützen oder ein Niembaum Bodenerosion verhindert, liefert ein Mango- oder Avocadobaum Nahrungsmittel oder Früchte zum Verkauf. Deswegen gilt für Treedom: den richtigen Baum am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt und für den richtigen Zweck pflanzen. Nur so kann Impact für Umwelt, Menschen und unseren Planeten geschaffen werden. Dieser Ansatz hat auch Vitesco Technologies überzeugt.

Mit überwältigend positivem Feedback haben die Mitarbeitenden ihre Baumpatenschaften angenommen und begleiten ihre Bäume seit mittlerweile mehr als einem Jahr. Doch damit nicht genug: Weitere 10.000 Bäume werden im Namen von Vitesco Technologies gepflanzt. Diese Bäume dienen nicht nur dazu, das einjährige Börsenjubiläum des Unternehmens zu feiern, sondern werden zudem als kleine Geste der Aufmerksamkeit an Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner oder Kandidaten und Kandidatinnen auf Jobmessen verschenkt. Besonders junge Leute, also die durchaus anspruchsvolle Generation Z, zeigen sich interessiert.

Franziska Schimmer ist Marketing & Communications Manager DACH bei Treedom.

Die mehrdimensionale Verantwortlichkeit

Wie im epochalen Umbruch eine Reorientierung von Unternehmen gelingen kann

Von Patrick Bungard, Marc Werheid und Albrecht von Müller

4 Die deutsche Wirtschaft steht vor historisch unvergleichlichen Reorientierungs- und Umgestaltungsprozessen. Zum einen geht es dabei um die umfassende Neuausrichtung auf nachhaltige Geschäftsmodelle. Als wäre das nicht schon genug, wird dies noch überlagert von einer Polykrise in den Rahmenbedingungen unternehmerischen Handels, also dem Zusammenspiel mehrerer, gleichzeitig auftretender Problemstellungen. Dies gilt vom Ukrainekrieg und den dadurch verursachten Engpässen in den Lieferketten und bei der Energieversorgung über die immer deutlicher werdende Destabilisierung des Klimas bis hin zur Zuspitzung der Spannungen zwischen China und den USA.

Die Überlagerung all dieser Herausforderungen führt, in Verbindung mit einem höheren Tempo der Veränderung, zu einer strukturellen Überforderung der Problemlösefähigkeit – sowohl der einzelnen Entscheidungsträger wie auch ganzer Institutionen.

Insgesamt scheinen die sich selbst beschleunigende Zunahme der Komplexität der Sachverhalte und der Geschwindigkeit ihrer Veränderung eine unvermeidliche Begleiterscheinung von Evolution zu sein, bei der die biologische Evolution inzwischen von einer noch viel rascheren zivilisatorischen Evolution überlagert wird. Die vorrangigste und zugleich allumfassende Aufgabe unserer Zeit besteht deshalb darin, unsere angeborenen Denk- und Entscheidungsfähigkeiten nicht zu ersetzen, sondern gezielt zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Genau diesem Ziel dient

das neue Forschungsgebiet „Cognostics“, das in den vergangenen 20 Jahren im Rahmen der Parmenides Stiftung (www.parmenides-foundation.org) entwickelt wurde.

Im Folgenden soll skizziert werden, welche fundamentalen Veränderungen sich aus den Erkenntnissen der Grundlagenforschung für die Art und Weise ergeben, wie wir Unternehmen führen und gestalten. Ein besonderer Akzent liegt dabei auf dem heute anstehenden Übergang zu mehrdimensionaler Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung.

Strukturelle Überforderung

Neben den genannten Herausforderungen spielt hier die Covid-19-Pandemie eine zentrale Rolle. Sie hat deutlich gemacht, wie abrupt ganze Lieferketten in unterschiedlichsten Branchen zusammenbrechen können. Ebenso hat sie uns gezeigt, dass und wie ganze Industriezweige, von der Tourismus- und Flugzeugindustrie bis hin zur Eventbranche, völlig unerwartet bis ins Mark getroffen wurden und nur mit erheblichen staatlichen Hilfsprogrammen gerettet werden konnten. Ein weiteres Beispiel dafür, wie Geschäftsmodelle von Unternehmen in kürzester Zeit Schlagseite erleiden können, ist die als Begleiterscheinung des Ukrainekriegs entstandene Energiepreisexposition.

Auch wenn solche Ereignisse für Unternehmen nur schwer antizipierbar und einschätzbar sind, ist es vor dem Hintergrund der teils katastrophalen Auswirkungen verwunderlich, dass es kaum Unternehmen gab, die derartige Szenarien und ihre potentiellen Implikationen

für das eigene Geschäftsmodell durchdacht und in ihre strategischen Überlegungen hatten einfließen lassen.

Die Vermutung liegt nahe, dass dies nicht nur auf zum Teil mangelndes Problembewusstsein, sondern vor allem auch auf das Fehlen geeigneter Methoden und Tools zurückzuführen ist. Im Zentrum stehen hierbei ex ante durchaus unwahrscheinliche, aber im Falle ihres Eintretens fatale Eventualitäten sowie die Verknüpfung von Risiken und deren wechselseitige Verstärkung.

Ökonomische Jahrhundertchance

„Greenwashing“ wird zunehmend als das entlarvt, was es ist: Augenwischerei. Selbst die Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsthematik als „Rucksack“ oder als „Balancing“-Thema (hier kommerzieller Erfolg, dort ökologische Verantwortlichkeit) reicht nicht mehr aus. In Wirklichkeit geht es angesichts sich dramatisch verändernder Rahmenbedingungen um die einzigartige Chance, den langfristigen eigenen Erfolg – im Wettbewerb – durch eine intelligenteren und raschere Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle sicherzustellen.

Veränderte rechtliche Anforderungen und regulatorische Auflagen spielen hier ebenso eine zentrale Rolle wie neue Prioritäten bei der Zuteilung von „Goodwill“ (also auch der Möglichkeit, Premiumpreise zu realisieren) oder beim Zugewinn an Attraktivität für High-Potentials im Wettbewerb um die besten Köpfe. All diese Faktoren zahlen direkt

auf die Beurteilung des Unternehmenswerts beziehungsweise auf die Möglichkeit ein, zu günstigen Konditionen Kapital aufzunehmen.

Experten weisen nachdrücklich darauf hin, dass die Polykrise und die anderweitigen Veränderungen der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns nicht nur Risiken bergen, sondern dass sie mit einzigartigen Chancen einhergehen. Der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. René Schmidpeter spricht von „einer ökonomischen Jahrhundertchance“, wenn es Unternehmen gelinge, die mit der Transformation verbundenen Chancen systematisch zu nutzen. Das WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) titelte im Jahr 2020, dass es „Nachhaltigkeit für die größte ökonomische Chance“ halte, und das World Economic Forum bezeichnete 2022 die strategische Umstellung in Richtung einer Circular Economy als die größte „Business Opportunity“ unserer Zeit.

Vier zentrale Ansatzpunkte

Um die zuvor aufgeführten Risiken abzuwenden und Chancen systematisch zu nutzen, bedarf es eines umfassenden Umdenk- und Umgestaltungsprozesses. Zu glauben, die gewünschten Effekte seien durch „rucksackartige“ Nachhaltigkeitsinitiativen (losgelöst vom eigenen Kerngeschäft) zu erreichen, ist ein gefährlicher Trugschluss. Es geht um grundlegend erneuerte Geschäftsmodelle, die von vorneherein mehrdimensional angelegt sind, denn nur so können die möglichen Synergien zwischen den verschiedenen Handlungsdimensionen systematisch genutzt und den heute ebenfalls mehrdimensionalen Verantwortlichkeiten Rechnung getragen werden.

Angesichts der Komplexität dieser Aufgabenstellungen sind neuartige methodologische Ansätze und Tools erforderlich. Diese lassen sich vier Themenschwerpunkten zuordnen.

1. Ein neuer konzeptioneller Rahmen für multidimensionale verantwortliches Wirtschaftens

Immer engere Verflechtungen zwischen Wirtschaft, natürlichen Lebensgrundlagen, tech-

nologischem Fortschritt und gesellschaftlicher Weiterentwicklung erfordern die Überwindung einseitiger, lokaler Optimierungen. Zu berücksichtigen sind heute zumindest die vier Dimensionen des Kommerziellen, der Ökologie, des Sozialen sowie des Wissens. Letzteres kommt selbst in den meisten neueren, facettenreicheren Denkansätzen bislang nicht vor, es ist jedoch von zentraler Bedeutung in einer zunehmend wissensbasierten Weltwirtschaft. Die Tatsache, dass die meisten Unternehmen nicht wissen, wo und wie bei ihnen neues, strategisch relevantes Wissen entsteht, gespeichert, genutzt und weiterentwickelt wird, zeigt einen enormen Nachholbedarf.

Das Tetranomics-Konzept ist der erste Denkansatz, der alle vier Dimensionen systematisch berücksichtigt, in ihnen nach den jeweils besten Lösungen sucht und diese dann in ein schlüssiges Gesamtkonzept einbindet.

Wie schon erwähnt, handelt es sich bei dieser Multidimensionalität nicht um eine Konzession, bei der gewisse Faktoren eben noch zusätzlich – das heißt zum Nachteil der Optimierung in den anderen Bereichen – berücksichtigt werden müssen. Die Mehrdimensionalität ist vielmehr die erfolgversprechende Vorgehensweise auch für jede einzelne Dimension. Dies gilt in besonderem Maße auch für die nachhaltige Sicherung des kommerziellen Erfolgs.

2. Eine integrierte Tool-Suite zur Unterstützung des strategischen Denkens und Entscheidens

Aufbauend auf zwei Jahrzehnten multidisziplinärer Grundlagenforschung zu der Frage, wie das menschliche Gehirn Komplexität bewältigt und wie man es dabei unterstützen kann, wurde eine neuartige „Cognitive Workbench“ entwickelt. Es handelt sich dabei um eine Art „gedankliche Werkbank“ beziehungsweise eine integrierte Tool-Suite für multidimensionale Unternehmensführung. Unterstützt wird dabei zunächst eine neuartige, dreidimensionale Analyse und Repräsentation des Ist-Zustands sowie des Ziels der Transformation. Aufbauend darauf wird die Erarbeitung einer ersten

Roadmap für den Übergang von dem Ist- in den Soll-Zustand unterstützt. Dem folgen eine detaillierte Analyse der Handlungsmöglichkeiten in den einzelnen Dimensionen sowie die Integration der so gewonnenen Erkenntnisse in eine dimensionsübergreifende Makrostrategie. Die letzten drei Schritte bilden sodann die Ausarbeitung eines detaillierten, seinerseits schon multidimensionalen Übergangspfades, ein Test der so erarbeiteten Gesamtstrategie auf ihre Robustheit gegenüber unterschiedlichen Szenarien sowie, last but not least, ein Monitoring- und „Stratget“-Prozess. Bei Letzterem geht es um die Überwindung des – gerade in turbulenten Zeiten – sehr häufig anzutreffenden Missstandes, dass die mittel- und langfristig angelegte strategische Vision von der realen Mittelverwendung, also dem Budgetprozess, nahezu völlig entkoppelt ist. Der neu geprägte Begriff „Stratget“ soll genau die Verbindung von Strategie- und Budgetprozess benennen, welche für die Bewältigung der historisch unvergleichlichen Umgestaltung erforderlich ist, die in den nächsten Jahren vor uns liegt.

3. Neue Möglichkeiten der Darstellung und Navigation rasch expandierender Wissensräume

Eine Begleiterscheinung der rapiden Zunahme der Komplexität der Sachverhalte ist, dass auch die Menge dessen sprunghaft zunimmt, was gewusst werden kann beziehungsweise für erfolgreiches Handeln gewusst werden muss. Die Repräsentation und die Navigation dieser rasch expandierenden Wissensräume stellen eine ganz eigene methodologisch-handwerkliche Herausforderung dar. Aus der Grundlagenforschung kommt dabei die zusätzliche Anforderung, dass das menschliche Gehirn – gerade in der Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten – die Möglichkeit haben muss, jederzeit und spielerisch zwischen einem mehr Überblick gewährenden „Zoom-out“ und der Vertiefung ins Detail, also einer Art „Zoom-in“, hin und her zu wechseln. Mittels der neuen Methodologie der „Topicules“ können hochkomplexe und ständig weiter expandierende Wissensräume als dreidimensionale „makro-molekulartige“ Gebilde wiedergegeben und intuitiv zugäng-

lich gemacht werden. „Topicules“ setzt sich aus den beiden Begriffen Topic und Molecule zusammen. Es geht darum, Themen in ihrer Zusammenstellung „molekularartig“ zu strukturieren und darzustellen.

4.

Grundlegend neue Formen einer kontinuierlichen, arbeitsbegleitenden Weiterqualifikation

Angesichts der Selbstbeschleunigung des wissenschaftlich-technologischen Fortschritts müssten die meisten Mitarbeiter in gehobenen Stellen beziehungsweise mit dispositiven Aufgaben circa eine Woche pro Monat an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Da derartige Fehlzeiten betriebswirtschaftlich gesehen in den meisten Fällen in hohem Maße unrealistisch sind, brauchen wir völlig neue Konzepte für eine in den Arbeitsalltag integrierte, kontinuierliche Weiterbildung auf höchstem Niveau. Soweit es um Wissen bezüglich der Unternehmensführung geht, hat sich gezeigt, dass die „Cognitive Workbench“-Tetranomics-Suite auch dazu geeignet ist, die methodologische Unterstützung im Arbeitsalltag mit einem kontinuierlichen Prozess der Fort- und Weiterbildung zu unterstützen.

Ergänzend dazu lässt sich – mit Verfahren, die ursprünglich für die Google-Maps-artige Visualisierung medizinischer Leitlinien entwickelt worden sind – die „Logik“ einzelner Arbeitsplätze erfassen und landkartenartig aufbereiten. Zugänglich auch über ein Smartphone, lassen sich heute nahezu alle in dispositiven Funktionen auftretenden Entscheidungen in Echtzeit durch KI-basierte Recommender-Systeme unterstützen. Die betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen dabei während ihres Arbeitsalltags, wobei der Erfolg des Lernens und die Freude daran durch die unmittelbare Nützlichkeit der neu gewonnenen Erkenntnisse massiv verstärkt werden. Zugleich entfallen sowohl die durch eine Kursteilnahme verursachten Fehlzeiten wie auch die Nachteile eines „Lernens ins Blaue hinein“, das bei herkömmlichen Kursen unvermeidlich ist.

Insgesamt entstehen hier völlig neue Möglichkeiten der Unternehmensführung, der Wissensaufbereitung sowie faszinierende,

kontinuierliche und bruchlos in den Arbeitsalltag integrierte Lernprozesse.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass wir uns inmitten eines epochalen Umbruchs befinden, der mit erheblichen Herausforderungen, aber eben auch vielseitigen Chancen einhergeht. Die Wirtschaft im Allgemeinen und Unternehmen im Kleinen können zu einem proaktiven und entscheidenden Faktor bei der Bewältigung großer und dringender Herausforderungen unserer Zeit werden. Hierzu ist eine grundlegende Reorientierung von Unternehmen hin zu mehrdimensional verantwortlichen Geschäftsmodellen notwendig. Gleichzeitig sind für die handelnden Personen innerhalb der Unternehmen bestmögliche Methoden und Tools für die Bewältigung ihrer Herausforderungen und für die erfolgreiche Implementierung innerhalb der gesamten Organisation bereitzustellen.

Patrick Bungard ist Co-Founder und Geschäftsführer der Tetranomics SE, Marc Werheid ist COO und Founding Partner der Tetranomics SE, Albrecht von Müller ist Gründer der Parmenides Stiftung und Leiter des parmenides Center for the Study of Thinking.

Die Stunde der konzentrierten Solarthermie

Zuletzt ist es in Europa ruhig geworden um diese Technologie – zu Unrecht, finden Experten

Von Richard Thonig und Prof. Dr. Johan Lilliestam

Am südlichen Ortsrand von Dubai wird derzeit das weltweit größte solarthermische Kraftwerk fertiggestellt, Noor Energy 1. Im Zentrum steht ein 262 Meter hoher Turm mit glühender Spitze. Die Spitze glüht, weil ein gewaltiges Solarfeld aus 70.000 je 25 Quadratmeter großen Spiegeln, sogenannten Heliostaten, die Energie der Sonne genau dort fokussiert, um mit dieser Wärme Strom zu erzeugen. Der Clou ist jedoch: Solange die Sonne scheint und die Spitze glüht, produziert die Anlage keinen Strom.

Während tagsüber der weltweit günstigste Solarstrom – 1,7 US-Cents/kWh – aus der benachbarten Photovoltaikanlage (PV) im Solarpark Mohammed bin Rashid Al Maktoum das Emirat versorgt, wird die Solarwärme mittels geschmolzenen Salzes den Turm hinab und in einen von insgesamt 26 Salttanks transportiert. 560.000 Tonnen Salz, die mit Sonnenenergie auf bis zu 565 Grad Celsius erhitzt werden, erlauben es, die Anlage durch die ganze Nacht zu betreiben und täglich bis zu acht Gigawattstunden Strom zeitversetzt einzuspeisen. Zum Vergleich: In ganz Deutschland sind Ende 2022 etwa fünf Gigawattstunden Batteriespeicher mit dem Netz verbunden.

Solarthermische Stromerzeugung (CSP, Concentrating Solar Power) kann heute drei Dinge von zunehmender Bedeutung: Erstens kann CSP die Energie der Sonne, anders als

PV, effizient und günstig als Wärme speichern – und später nach Bedarf Strom erzeugen, beispielsweise am Abend oder Tage oder Wochen später. So können PV und CSP gemeinsam rund um die Uhr grünen Strom liefern, ohne dass fossile Ersatzkraftwerke benötigt werden – was das Kraftwerk in Dubai demonstriert. Zweitens kann CSP Lastspitzen abdecken und andere Spitzenlastkraftwerke wie etwa Gaskraftwerke ersetzen. Damit kann CSP die wichtige Rolle als Ausgleichstechnologie übernehmen und direkt dazu beitragen, Erdgas aus dem Stromsystem zu verdrängen. Drittens kann die gesammelte und gespeicherte Wärme direkt sowohl für die Industrie als auch für Wärmenetze verwendet werden. In Zukunft wird noch solare Chemie als weiteres Anwendungsfeld hinzukommen.

Wo Desertec Realität wird

In Deutschland ist CSP vor allem im Zusammenhang mit dem Desertec-Projekt bekannt. Dieser Plan, der Anfang der 2000er Jahre bekannt wurde, sah vor, CSP-Strom in großem Stil aus der Wüste Nordafrikas mittels hocheffizienter Gleichstromleitungen nach Europa zu importieren, um bis 2050 20 Prozent der hiesigen Stromversorgung bereitzustellen. Der Plan, obwohl technisch machbar, scheiterte an politischen Komplikationen, dem arabischen Frühling und der Weltfinanzkrise. Letztendlich auch daran,

dass andere Technologien, vor allem Photovoltaik, über die Zeit viel günstiger wurden und heimische erneuerbare Energien wettbewerbsfähig. So wurde es still um CSP in Deutschland und Europa.

Im Nordwesten Chinas wird Desertec jedoch gerade Realität. Von der Stadt Hami am Rande der Gobiwüste führt seit 2012 einer von vielen neu entstandenen Gleichstrom-Übertragungs-Korridoren Gleichstrom mit einer Leistung von bis zu acht Gigawatt – etwa doppelt so viel wie die Leistung der drei verbliebenen deutschen AKW – 2.200 Kilometer nach Zhengzhou und trägt zur Versorgung der zwölf Millionen Einwohner der Provinzhauptstadt von Henan bei.

Während China bekannt ist als Land mit den meisten Elektroautos und für seinen ambitionierten Ausbau von Windkraft und Photovoltaik, ist es in den vergangenen Jahren ebenso zum größten CSP-Markt geworden. Durch den starken Ausbau von Windkraft und PV kommt es zunehmend zur Abregelung wegen lokaler Überversorgung mit Erneuerbaren: Das Netz ist zu schwach und die Schwankungen sind zu groß. Hierbei können regelbare Technologien wie CSP helfen und vor allem die Wärmespeicher dieser Anlagen.

Alle neuen erneuerbaren Kraftwerke müssen im aktuellen Fünfjahresplan Speicher be-

reithalten, um die Drosselung zu minimieren und das Stromsystem langfristig zu stabilisieren. In Hami wurde 2019 das dritte von Chinas inzwischen zehn fertiggestellten CSP-Projekten in Betrieb genommen: Es ist ein Turm, ähnlich dem in Dubai, mit 13 Stunden Wärmespeicher – eine Kollaboration zwischen chinesischen und deutschen Firmen. Nun strebt Hami an, seine CSP-Kapazität bis 2025 zu verfünffachen. Ebenso planen die sonnenreichen Provinzen Xinjiang, Gansu und Qinghai eigene CSP-Projekte neben riesigen PV- und Windkraftinstallationen – aber zunehmend basierend auf chinesischer Technologie.

In Europa haben wir in den vergangenen Jahren im Stromsektor auf Gas als Puffer-technologie gesetzt: Gaskraftwerke sollten einspringen, wenn zu wenig Sonne und Wind da ist. Heute, nach Putins Einmarsch in der Ukraine, scheint die Zeit von Gas als Brückentechnologie abrupt vorbei zu sein – aber wie sollen wir diese Technologie ersetzen? Genau wie in Dubai kann in Europa CSP mit Wärmespeicher einen Teil der Gaskraftwerke ersetzen. Genau wie in Nordwest-China gibt es in Südeuropa viele Gebiete mit starker Sonneneinstrahlung, etwa Spanien, Italien und der Südbalkan, die erst sich selbst und mittelfristig die Nachbarregionen, auch Deutschland, mit regelbarem Solarstrom versorgen können.

Es kann, muss aber nicht Nordafrika sein: Auch in Europa ist das Potential für CSP groß. Der Bedarf jedenfalls ist schlagartig höher als noch im vergangenen Jahr, da CSP praktisch eins zu eins Gasstrom ersetzen kann, was kaum eine andere, heute für den Massenmarkt reife CO₂-freie Technologie kann. Vermutlich wird CSP nicht einen sehr großen Anteil an der Stromerzeugung der Zukunft haben, aber es könnte die wichtigsten Kilowattstunden liefern, nämlich die für die Nacht und für Zeiten, wenn andere Technologien kurzfristig nicht verfügbar sind. Die explodierenden Gaspreise sind eine historische Chance, um die zweite Hälfte der Energiewen-

de in Angriff zu nehmen, nämlich die Skalierung von Speichern und regelbaren erneuerbaren Energien. Da europäische Firmen immer noch Technologieführer sind, kann ein Ausbau von CSP aus europäischer Hand immer noch erfolgen – aber wir müssen uns beeilen, bevor chinesische Firmen auf diesem Feld zu stark werden.

Spanien hat die meisten CSP-Kraftwerke der Welt. Zwischen 2008 und 2012 wurden Projekte mit 2,3 Gigawatt CSP-Leistung fertiggestellt, die von einer Förderung ähnlich dem deutschen EEG profitierten. Aus heutiger Sicht sind die damals abgeschlossenen Einspeisevergütungen sehr teuer; auch deswegen beendete Spanien das Programm während der Sparmaßnahmen der Eurokrise. Andererseits sind bis heute spanische Firmen an den meisten CSP-Kraftwerken weltweit beteiligt, auch in Dubai und China. Im vergangenen Herbst wurde in Spanien zum ersten Mal seit zehn Jahren eine Auktion für neue CSP-Kraftwerke abgehalten. Allerdings konnte kein Auftrag vergeben werden, da das zuständige spanische Ministerium einen maximalen Preis je Kilowattstunde festgelegt hatte, der nicht unterboten wurde, was wohl auch daran lag, dass die Inflation die Baukosten stark erhöht hat.

Ohne die richtigen Regeln und Einspeise-garantien können sich CSP-Kraftwerke nach wie vor nicht selbst am Markt durchsetzen. Technologiespezifische Unterstützung ist notwendig: Die CSP-spezifische Förderung ist heute deutlich günstiger als noch vor zehn Jahren, aber sie ist höher als für PV und Windkraft.

Solare Wärme

Ein überraschendes Beispiel für die vielseitige Verwendbarkeit von CSP findet sich am anderen Ende von Europa: In Brønderslev, nördlich von Aarhus, steht ein CSP-Fernwärmewerk. Dänemark ist kaum bekannt als besonders sonniges Land, aber trotzdem funktioniert die Anlage. Insbesondere im Sommer-

halbjahr läuft die Solaranlage auf Hochtouren. Jede Kilowattstunde Solarwärme ersetzt dabei Biomasse, die sonst für die lokale Fernwärmeversorgung verbrannt würde. Die Kombination aus Sonne und Biomasse ist eine Gewinnformel: Die Nutzung der lagerbaren und flexibel einsetzbaren, dafür teuren und begrenzt verfügbaren Biomasse wird durch das Solarfeld minimiert, die Stadt aber durchgehend mit CO₂-neutraler Wärme versorgt. Was in Aarhus möglich ist, geht mindestens so gut in Aachen oder Zwickau: Genauso kann in Deutschland solare Wärme eine technisch und ökonomisch sinnvolle Komponente der Wärmeversorgung in Industrie und Wärmenetzen sein, vor allem in Kombination mit anderen Quellen wie Großwärmepumpen oder Biomasse.

Tatsächlich gibt es erste Initiativen. Seit diesem Jahr plant der Mecklenburger Mittelständler Solarlite ein Solarspiegelfeld mit einem saisonalen Wärmespeicher, um 95 Prozent des Wärmebedarfs von Karls Erlebnisloft in Elstal bei Berlin bereitzustellen. Die Firma liefert ihre Spiegel auch, um die Produktion von Heineken in Sevilla mit Solarwärme zu versorgen – und den Gasverbrauch der Brauerei um 60 Prozent zu reduzieren. Die Brauerei verspricht, die Wärme für 15 Jahre abzunehmen – genau wie in Dänemark wird hier also in großem Stil Brennstoff eingespart.

Beide Beispiele zeigen, wie Erdgas, das heute für Prozesswärme und zum Heizen verbrannt wird, ersetzt werden kann. Zusammen mit thermischen Speichern kann solare industrielle Prozesswärme einen guten Teil des Gasverbrauchs einsparen. Da die meiste Industriewärme bei vergleichsweise „niedrigen“ Temperaturen, oft bis 300 Grad Celsius, benötigt wird – deutlich kühler als für ein Kraftwerk erforderlich – können die Solarwärme-Projekte auch in unseren Breiten gewinnbringend betrieben werden und kommen für die meisten Industriezweige in Frage. Und anders als Wärmepumpen ist CSP dazu geeignet, Temperaturen von einigen hundert Grad direkt zu erzeugen: In Kombination mit ande-

ren erneuerbaren Wärmequellen kann Solarthermie den Wärmebedarf decken und den Erdgasverbrauch senken oder sogar eliminieren. Überall, wo Platz ist, können CSP-Spiegelfelder schnell errichtet werden. Bei den voraussichtlich noch für eine ganze Weile hohen Gaspreisen von heute kann sich so eine Anlage in wenigen Jahre amortisieren, wie auch beim neuen Projekt von Heineken. So ist konzentrierte Solarwärme eine Option, die für Wärmenetze und Industrien in ganz Europa, zwischen Südspanien und Norddänemark, allen Wärmenutzern offensteht.

Grüne Moleküle

Auch wenn die Desertec-Idee von CSP-Importen verschwunden ist, importieren Deutschland und Europa weiter viel Energie – heute als Erdöl und Gas, und in der Zukunft vielleicht in Form von grünen Molekülen, insbesondere grünem Wasserstoff. Jener soll an den Orten mit den besten erneuerbaren Ressourcen und den günstigsten Investitionsbedingungen erzeugt und dann zu den Industrien, zum Beispiel Stahlwerke, in Europa transportiert werden. Hier werden wieder die Länder in der südlichen Nachbarschaft genannt, die schon interessant für Desertec waren: Marokko, Tunesien und Ägypten planen, Exporteure zu werden. Aber auch andere Länder im Nahen Osten wie Israel, die Vereinigten Arabischen Emirate oder Qatar und weltweit etwa Chile, Australien und der Südwesten der USA. Sie alle haben sehr gute solare Ressourcen, um in CSP- und/oder CSP-PV-Hybrid-Kraftwerken Elektrolyseure mit hoher Auslastung gewinnbringend zu betreiben. CSP kann einen entscheidenden Beitrag für das Gelingen und die ökonomische Attraktivität der neuen grünen globalen Energiemärkte leisten und im Kontext der Wasserstoffwirtschaft ein wichtiger Baustein für die deutsche Energieversorgung werden.

Eine weitere Anwendung, die heute noch in den Kinderschuhen steckt, aber in den nächsten 20 Jahren an Bedeutung gewinnen kann,

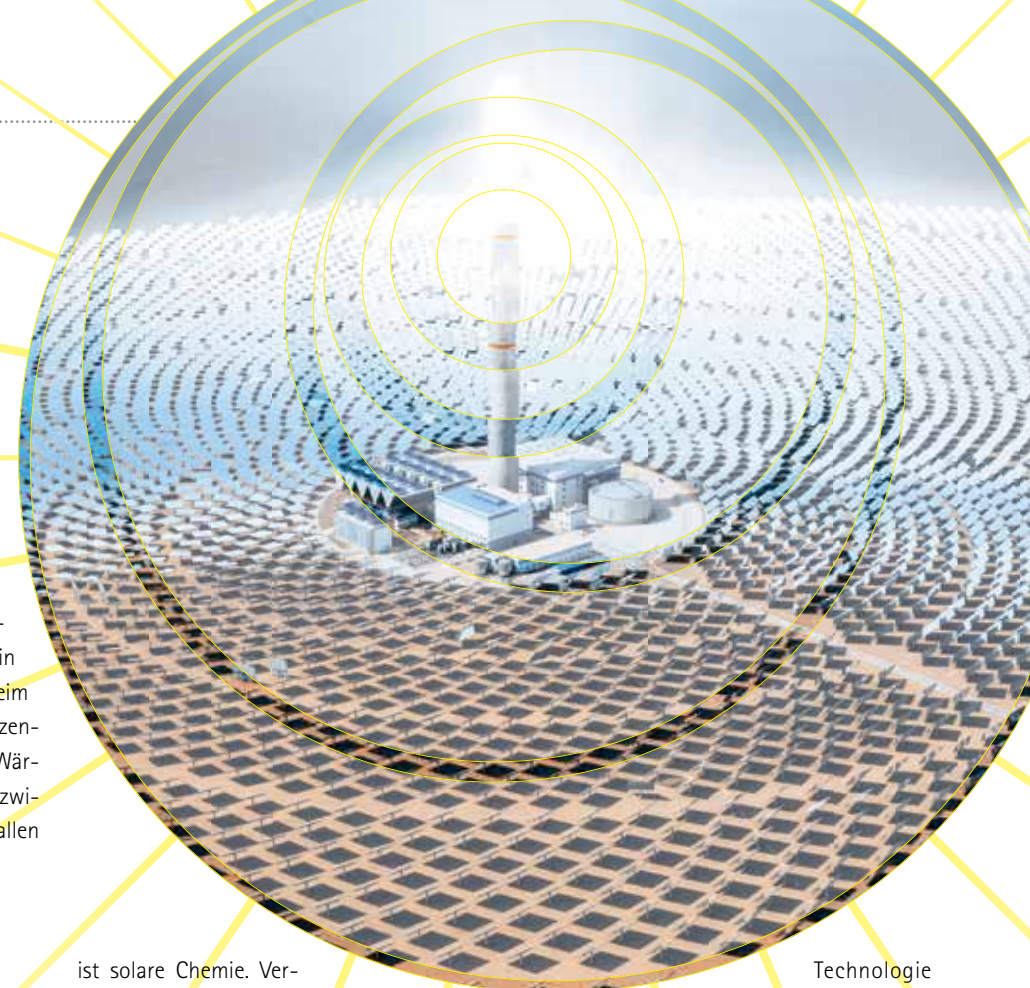
ist solare Chemie. Versuchsanlagen schaffen es heute, im Brennpunkt eines Solarturms bis zu 1.500 Grad Celsius zu erreichen. Bei diesen Temperaturen wird es möglich, energieintensive Prozesse direkt mit Sonnenlicht zu betreiben. Es gibt zum Beispiel die Idee, Klinker für die Zementherstellung mit solarer Wärme zu brennen. Ein anderes Projekt schafft es, unter Umweltbedingungen in einem Reaktor Syngas, eine Mischung von Wasserstoff und Kohlenmonoxid, aus Luft und Wasser herzustellen – und damit einen wichtigen Ausgangsstoff für die Herstellung von Kohlenwasserstoffen, ohne dass Erdöl verwendet werden muss. Es wird dadurch denkbar, fossile Treibstoffe in schwer elektrifizierbaren Anwendungen klimaneutral zu ersetzen, zum Beispiel für Interkontinentalflüge. Auch die Skalierung dieser Anwendungen braucht geeignete regulatorische Leitplanken, um ihr Dekarbonisierungspotential zu entfalten.

Seit dem Scheitern von Desertec ist konzentrierte Solarthermie in Europa in Vergessenheit geraten, aber auch heute hält die Technologie viele Schlüssel bereit zum mittelfristigen Ersatz von Erdgas durch Wärme und Strom sowie für das Erreichen der Klimaneutralität in den nächsten Jahrzehnten. Entscheiderinnen und Entscheider in Deutschland und Europa sollten die Potentiale der

Technologie im Licht der Gas-krise neu evaluieren – und eine aktivere Rolle der Politik erwägen. Desertec mag tot sein, aber die CSP-Technologie lebt weiter und hat immer noch das Potential, zum Game Changer in verschiedenen Energiesektoren zu werden – wenn wir denn jetzt die Technologie tatsächlich und im großen Stil ausbauen.

Prof. Dr. Johan Lilliestam leitet die Gruppe Energiewende und Public Policy am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit (RIFS) – Helmholtz-Zentrum Potsdam und ist Professor für Energiepolitik an der Universität Potsdam.

Richard Thonig ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am RIFS. Er befasst sich mit der Koevolution von Industrie, Technologie und Förderinstrumenten am Beispiel solarthermischer Kraftwerke und deren Rolle im Kontext der Energiewende.



Größte Chance und

Wie Responsible Leadership im Umgang mit neuen Technologien aussehen kann

Wir lernen schnell – oder doch nicht schnell genug? Eine globale Gesundheitskrise, die fortschreitende Erderwärmung sowie längst vergessen geglaubte geopolitische Konflikte stressen zunehmend unsere politischen und wirtschaftlichen Systeme. Jede einzelne dieser Krisen ist nicht nur eine Herausforderung an sich, sondern verstärkt die gegenwärtig wohl größte gesellschaftliche und unternehmerische Veränderung, nämlich die sich rasant beschleunigende radikale technologische Transformation unserer Gesellschaft. Der gegenwärtige technologische Fortschritt führt zu einer nie dagewesenen Dynamisierung der gesellschaftlichen Evolution oder sogar zu einer sozialen Revolution im Verhältnis Mensch-Maschine und folglich auch im Verhältnis Individuum-Staat.

Die weitreichenden neuen Möglichkeiten, die durch die innovativen Mensch-Maschine-Interaktionen entstehen, fordern die gegenwärtigen wirtschaftlichen und politischen Institutionen heraus. Einzelne Algorithmen können dabei so wirkmächtig werden, dass sie ganze Gesellschaften, Industrien beziehungsweise politische Systeme in ihren Bann ziehen. Fake News, Cyberangriffe, Kontrolle über private Daten sowie neue biotechnologische und medizinische Errungenschaften durch Big Data stellen derzeit sowohl unsere kommunikativen als auch unsere sozialen Systeme grundlegend in Frage. Wird ewiges Leben durch individualisierte Medizin möglich? Werden unsere demokratischen Systeme durch Kommunikations-Bots unterwandert? Werden Menschen immer mehr durch soziale Medien in ihren Entscheidungen manipuliert? Werden geopolitische Konflikte in Zukunft im Cyberraum entschieden?

Ein neues Denken

Zwar versuchen die Staaten mit immer neuen Regularien, diese Entwicklungen zu kontrollieren, aber die gegenwärtigen tech-

nologischen Errungenschaften entwickeln sich wohl schneller, als die staatliche Kontrolle über sie möglich ist. Und selbst wenn Staaten diese mächtigen Technologien kontrollieren, wer stellt dann sicher, dass sie nicht gegen das eigene Volk oder gegen andere Staaten eingesetzt werden? Welche Rolle spielen die großen Tech-Firmen, die täglich mehr User als die größten Staaten der Welt Einwohner haben? Welche Rolle spielen die Unternehmen in der gegenwärtigen Transformation? Sind sie Gewinner oder Verlierer dieser Entwicklungen?

Insbesondere die Aussicht auf Quantencomputer und Künstliche Intelligenz stellt derzeit wohl alles in den Schatten, was wir in den vergangenen 200 Jahren der Industrialisierung erlebt haben. Viele Insider stellen bereits die Frage, ob der Übergang von der Agrargesellschaft in die Industrialisierung nur der Beginn einer Reise war, welche nun zu ungeahnten globalen Möglichkeiten oder gar zum Kollaps unserer Zivilisation führt.

Eines ist klar, diese noch nie dagewesenen technischen Möglichkeiten sind sowohl die wohl größte Chance als auch das größte Risiko der Menschheitsgeschichte zugleich. Erlauben die derzeitigen Entwicklungen doch, den größten ökologischen und menschlichen Herausforderungen unserer Zivilisation zu begegnen, zum Beispiel durch die Entwicklung neuer Medikamente, regenerativer Umwelttechnologien, innovativer Energiesysteme und weltweiter Kommunikationsinstrumente sowie durch eine nie dagewesene Rechenleistung, die es erlaubt, wissenschaftliche Zusammenhänge und neue Erkenntnisse in Bruchteilen von Sekunden zu generieren.

Diese neuen Erkenntnismöglichkeiten führen derzeit auch in der Wissenschaft zu einem Paradigmenwechsel: Das „alte“ lineare Ursache-Wirkung-Denken wird durch ein „neues“ multidimensionales und systemisches Wis-

Foto: ko_ornl/Stock/Getty Images + Springer Nature

größtes Risiko

Von Prof. Dr. René Schmidpeter

senschaftsdenken abgelöst. Das alte Schwarz-Weiß-Denken weicht einem Denken in Relationen, Wahrscheinlichkeiten sowie der Auflösung von bis dato vermeintlich realen Subjekt-Objekt-Grenzen.

Kooperativ gestalten

Wie in allen Zeiten des gesellschaftlichen Wandels spielen auch heute die Fähigkeit zur ethischen Reflexion sowie die menschliche Intuition eine herausragende Rolle, um die Richtung unserer gemeinsamen Reise zu bestimmen. Wird die Technik den Menschen überholen oder gar obsolet machen? Oder gelingt es uns, die neuen Technologien in den Dienst des Menschen zu stellen? Werden die neuen Technologien die Kooperation zwischen den Menschen verstärken oder neue Konfliktpotentiale fördern? Wird die Technologie dazu verwendet, positiven Impact für alle zu generieren oder partielle Interessen gegen andere durchzusetzen? Fördern die neuen Technologien den Zusammenhalt und das Vertrauen in der Gesellschaft oder unterminieren sie dieses? Alles Fragen, die mindestens genauso wichtig sind wie die Fragen nach disruptiver Innovation und unternehmerischem Profit.

Wir befinden uns als Gesellschaft am Beginn einer spannenden Reise, und die Frage nach „Responsible Leadership im Umgang mit neuen Technologien“ sowie die Erkenntnis, dass wir alle im gleichen Boot sitzen, führen zu einem neuen Paradigma der wirtschaftlichen und politischen Kooperation. Wir brauchen einen globalen Austausch darüber, wie wir die neuen Technologien einsetzen wollen. Dabei gilt es, einen Konflikt zwischen den verschiedenen politischen und wirtschaftlichen Systemen unbedingt zu vermeiden. Denn in einem „digitalen kalten Krieg“ zwischen konkurrierenden „feindlichen“ technologischen Systemen würde es wohl vor allem einen Verlierer geben: den Menschen.

Diese wohl größte Herausforderung, eine positive technologische Evolution der Menschheit zu erreichen, stellt alle anderen Krisen in den Schatten. Das Positive daran: Die gemeinsame Herausforderung sollte für alle Menschen Grund genug sein, dass wir uns global vereinen und kooperativ unsere Zukunft positiv gestalten. Dabei hilft uns, dass mit zunehmender Krisenerfahrung eine Erkenntnis immer klarer wird: „Entweder gewinnt die Menschheit gemeinsam, oder wir verlieren alle zusammen“ – das alte Gegensatzdenken wird damit obsolet.

Prof. Dr. René Schmidpeter lehrt an der Berner Fachhochschule und ist Research Fellow in der Parmenides Stiftung in München.



Fachliteratur zum Thema

Wie verantwortliches Leadership in der globalen technologischen Transformation aussehen kann beziehungsweise welche neuen Ansätze im nachhaltigen Management dadurch entstehen, ist im Detail nachzulesen in dem von René Schmidpeter und Reinhard Altenburger herausgegebenen Buch „Responsible Artificial Intelligence“, erschienen im Januar 2023 bei Springer Nature.

Das Zuspiel von Jeannine Vromant

Corporate Citizenship kann ohne aufwendige Konzepte, ohne große Budgets, ohne komplexe Planungen funktionieren – indem man Gelegenheiten ergreift

Von Dr. Achim Kinter



In der nördlichen Normandie, gleich am Ärmelkanal, im Departement Seine-Maritime, liegt die alte Hafenstadt Dieppe. Dort, wenn man aus dem Landesinnern kommend abwärts zum Zentrum fährt, gibt es eine besondere Bushaltestelle. Diese Bushaltestelle heißt Jeannine Vromant. Jeannine Vromant war eine alleinstehende, ein wenig vermögende Dame, die keine Kinder hatte. Vielleicht auch deswegen machte sie sich ausgiebig Gedanken darüber, was sie mit ihrem kleinen Vermögen nach ihrem Tode bewirken könnte. Sie gehörte nicht zu denen, die etwa viel reisen, teure Kleider mögen oder ihr Geld für Kulinarisches ausgeben. Jeannine hatte einen Plan – und als sie 80 Jahre alt wurde, suchte sie sich einen Notar, dem sie vertraute, und erklärte diesem, was sie vor-

hatte. Diesem Notar präsentierte sie über 200 handgeschriebene Zettel, auf denen die Grundlagen ihres Vermächtnisses notiert waren. Auf diesen Zetteln stand etwa: der Klempner, der mir 1974 schnell geholfen hat, als meine Heizung nicht mehr funktionierte. Oder: die rothaarige Kassiererin im Carrefour in der Rue de Lumière, die mir immer beim Packen meiner Taschen geholfen hat. Oder auch: der freundliche Busfahrer der Linie 104, der oft auf mich gewartet hat, wenn ich nicht rechtzeitig beim Einstieg war. Kurz: Jeannine hatte über eine lange Zeit sich die Menschen gemerkt, die nett zu ihr waren. Und das ohne mit diesen wirklich bekannt zu sein, geschweige denn ihre Kontaktdaten zu besitzen. Was den Notar vor große Probleme stellte! Doch dieser war ein ehrenwerter Mann, und

als Jeannine verstorben war, recherchierte er so lange, bis er alle Personen, die für eine Honorierung vorgesehen waren, gefunden hatte. Man sagt, er habe dafür drei Jahre gebraucht – und sei danach in den Ruhestand gegangen.

Unter den Menschen, an die sich Jeannine dankbar erinnerte, waren fast 40 Busfahrer der Diepper Verkehrsbetriebe. Sie besaß kein Auto, fuhr aber bevorzugt Bus, und das fast täglich. Allerdings war sie nicht gut zu Fuß. Deswegen hielten die Busfahrer, die um Jeannines Probleme wussten, meistens direkt vor ihrem Haus, obwohl dort gar keine Haltestelle war. Dieser galante und so hilfreiche Service hatte offenbar einen großen Stellenwert in ihrer Wertschätzung. Als die Busfahrer erfuhren, dass sie alle in Jeannines Testament bedacht worden waren und ihnen eine ansehnliche Summe zukommen würde, überlegten sie – zusammen mit ihrem Arbeitgeber –, wie sie auf diese ungewöhnliche Geschichte reagieren könnten.

Weniger kann mehr sein

Als Corporate Citizenship wird im Allgemeinen das gesamte, über die eigentliche

Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens verstanden. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll ein „good corporate citizen“ sein, ein guter Bürger, der seine unmittelbare Lebenswelt positiv beeinflusst, sei es durch eine große Spende oder durch eine alltägliche Geste. Letztlich ist Corporate Citizenship eine Einstellung, eine Haltung, ein „Ja“ zu einem wie selbstverständlichen Verhalten.

Im Gegensatz zu Maßnahmen, die den unternehmerischen Ablauf betreffen, sind unter dem Begriff Corporate Citizenship Kriterien zusammengefasst, die darüber hinausgehen. So kann sich ein Betrieb im lokalen oder internationalen Umfeld karitativ betätigen. Verbreitet sind Aktionen zum Spendensammeln, Aktionen in Verbindung mit einer gemeinnützigen Stiftung und das Sponsoring von Kultur- oder Sportveranstaltungen.

Das bürgerschaftliche Engagement einer Firma wirkt sich meist direkt auf die Außenwahrnehmung aus. So kann sich das Unternehmen als verantwortungsbewusst im Um-

gang mit der Natur oder auch mit gesellschaftlichen Werten zeigen. Auf diese Weise kann die lokale oder regionale Bindung und Akzeptanz erhöht oder auch eine Marke mit bestimmten Wertvorstellungen verknüpft werden.

Um dabei glaubwürdig und authentisch zu bleiben, ist es wichtig, mit der entsprechenden Maßnahme ein zum Unternehmen passendes Projekt zu unterstützen. Idealerweise kann Corporate Citizenship sich mit den wirtschaftlichen Abläufen des Unternehmens decken – wie im hier beschriebenen Beispiel.

Ein zufriedener Kunde

Dieppe ist mit rund 30.000 Einwohnern keine große Stadt. Die städtischen Verkehrsbetriebe sind zwar ein wichtiger Teil der Infrastruktur, da sie den gesamten öffentlichen Nahverkehr abbilden, aber sie stehen als Arbeitgeber im Schatten etwa des Hafens und der Fischereiflotte oder der Renault-Alpine-Fabrik. Auch der Tourismus nimmt den Diepper Busverkehr nur am Rande wahr. Das Kommunikationskonzept fokussierte deswegen auf einen Ausschnitt, der eindeutig auf das Unternehmen verweist, eine einfache klare

DIE MENSCHEN MACHEN IMMER DIE UMSTÄNDE DAFÜR VERANTWORTLICH, WAS SIE SIND. ICH GLAUBE NICHT AN UMSTÄNDE. DIE MENSCHEN, DIE VORANGEHEN IN DIESER WELT, SIND STETS JENE, DIE SICH AUFMACHEN UND DIE UMSTÄNDE SUCHEN, DIE SIE BRAUCHEN, UND SIE SCHAFFEN, WENN SIE SIE NICHT FINDEN KÖNNEN.

GEORGE BERNARD SHAW

Botschaft vermittelt und – ein relevanter Punkt – ein überschaubares Budget verlangt.

Die Verantwortlichen beschlossen, die Geschichte von Jeannine Vromant als Visitenkarte eines Unternehmens darzustellen, das gerne und nachweislich die berühmte „extra mile“ geht, um seine Kunden zufriedenzustellen. Zielgruppe waren ausschließlich die Kunden der Diepper Verkehrsbetriebe. Die Maßnahmen zielten darauf ab, die Kundenbindung und das Bewusstsein zu verstärken, dass das Unternehmen mit einem außergewöhnlichen Kundenservice aufwartet. Dabei konnte darauf verwiesen werden, dass die Citizenship-Leistungen kein Versprechen oder keine Ankündigung darstellten, sondern das dokumentierten, was bereits gelebte Praxis des Unternehmens war – siehe Jeannine Vromant! Praktisch wurde Folgendes realisiert:

// Auf der Haupteingangsstraße zum Stadtzentrum, die zudem die City mit dem besucherstärksten Einkaufszentrum verbindet, wurden in beiden Richtungen zwei Bushaltestellen nach Jeannine Vromant benannt.

// In touristischen Medien, in Darstellungen der Region, in den Bussen selbst (Aufkleber), im Web und in allen weiteren erreichbaren Werbeträgern wurde die Geschichte mal kurz als Link, mal ausführlich annonciert. (Inzwischen ist Jeannine Vromant ein fester Bestandteil von Stadtführungen, Einträgen in Reiseführern und sogar Programmen französischer Kabarettisten.)

// Die Busfahrer selbst wurden als virale Kommunikatoren instruiert, die anhand der Geschichte über die Unternehmenskultur berichten.

Nicht zuletzt die virale Komponente der Kommunikation stellt inzwischen einen kleinen, aber bleibenden Teil der Lokalgeschichte Dieppes dar. Und die Reputation der Verkehrsbetriebe wurde nachhaltig gestärkt.

Gelegenheiten nutzen

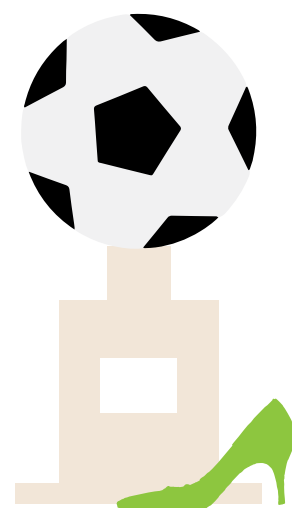
Ein Beispiel für ein im Ansatz ähnliches Projekt, das sich aber inzwischen über den lokalen Bezug hinaus zu einer landesweiten Citizenship entwickelt hat, ist „BaskIDball“

der ING. Am Anfang stand eine Beobachtung. Holger Gschwindner fiel Anfang der 2000er Jahre auf, dass viele Schüler beim Lernen große Motivationsprobleme auf der einen Seite hatten, auf der anderen Seite enorm engagiert waren, wenn es um Sport ging. Aus dieser Beobachtung entstand die Idee, mit Hilfe des Sports etwas gegen die Unlust der Schüler, etwa ihre Hausaufgaben zu bewältigen, zu unternehmen. Gschwindner war damals Mentor des Basketballstars Dirk Nowitzki und seine Heimatstadt Bamberg eine Hochburg des deutschen Basketballs. Zusammen mit Partnern, etwa dem ansässigen Rotary-Club, dem Sportverein Brose Baskets und dem Innovative Sozialarbeit e.V. rief er ein Angebot für Schüler ins Leben (zuerst in Bamberg, aktuell in 20 deutschen Städten), das diesen die Möglichkeit gibt, mit Profispielern Basketball zu spielen und, als Bedingung, an schulischen Förderungen teilzunehmen. Dirk Nowitzki als Schirmherr tat ein Übriges, um das Projekt zu einer Erfolgsgeschichte zu machen. Als Sponsor engagierte sich die ING, deren Link eine Werbepartnerschaft mit Nowitzki war. Für die Bank war es eine einzigartige Gelegenheit, mit einem vergleichsweise kleinen Budget eine große und punktgenaue Wirkung zu erzielen. Denn nicht nur war die Partnerschaft mit Nowitzki bereits gegeben, die ING war auch Hauptsponsor der deutschen Basketballnationalmannschaft. Unter den Citizenship-Aktivitäten der Bank nimmt das Projekt bis heute eine besondere Stellung ein, denn es verkörpert auch einen unkonventionellen und an die Ursprünge der Unternehmensgeschichte erinnernden Spirit.

Sowohl die Geschichte aus dem Nachbarland als auch die sportliche Initiative der Bank sind Beispiele dafür, wie Corporate Citizenship funktionieren kann – ohne aufwendige Konzepte, ohne große Budgets, ohne komplexe Planungen. Sondern anders, und zwar indem man Gelegenheiten ergreift. Dieses heuristische Vorgehen, das sich quasi im Rücken der in den Unternehmen so vielgeliebten Strategien des Managements und der Kommunikation entwickelt, ist durchaus kein Unbekanntes. Die Heuristik ist im Gegenteil außerordentlich zeitgemäß. Wenn es darauf ankommt – und die moderne Welt ist prall gefüllt mit solchen Situationen –, auf Basis lückenhafter Informationen, unter Zeitdruck

und mit nicht exakt beschreibbarem Ziel etwas zu erreichen, dann hilft ein heuristischer Ansatz (zum Beispiel Ausschlussverfahren, Versuch & Irrtum) weiter. In heuristischen Methoden steckt sehr viel mehr Spontaneität als in Methoden, die auf strategische Finesse oder komplexe Planung setzen. Das ist vor allem dann von Vorteil, wenn eine Gelegenheit auftaucht, die es zu nutzen gilt. Ja, man könnte sogar die Heuristik auf die Spitze treiben und einem Prinzip folgen, das gemeinhin in unserer aufgeklärten Welt keinen guten Ruf hat: die Serendipität (vereinfacht: finden ohne zu suchen). Immerhin hat das Prinzip bereits bei der Entdeckung neuer Welten gute Dienste geleistet, da mag es auch für Corporate Citizenship taugen.

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.



Ein langer Weg

Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Gesundheitssektor – Studie von F.A.Z.-Institut und BARMER

Von Thilo Kampffmeyer

Der deutsche Gesundheitssektor trägt entscheidend zum Klimawandel bei, und kaum einer spricht darüber. Jedes der rund 1.800 deutschen Krankenhäuser hat den Energiebedarf einer Kleinstadt. Hinzu kommen gut 100.000 Arzt- und 40.000 Zahnarztpraxen. Gleichzeitig beschäftigt der Gesundheitsbereich circa 5,6 Millionen Menschen. Deren Mobilität, die der Patienten und der Angehörigen verursachen hohe CO₂-Emissionen. Dies gilt erst recht für die Treibhausgasemissionen internationaler Lieferketten. Der Gesundheitssektor verursacht insgesamt etwas mehr als 5 Prozent der nationalen Treibhausgasemissionen und liegt damit noch vor dem vielgescholtenen Flugverkehr. Der Sektor ist jedoch nicht nur an der Überschreitung der planetaren Grenzen beteiligt, er ist auch den gesundheitlichen Folgen des Klimawandels direkt ausgesetzt. Zunehmende und intensivere Hitzewellen beispielsweise werden das Gesundheitssystem zusätzlich belasten.

Trotz dieser besonderen Zusammenhänge spielte Nachhaltigkeit innerhalb des Gesundheitssektors lange Zeit keine Rolle. Einerseits werden Klimaschutzmaßnahmen häufig mit Qualitätseinbußen in der medizinischen Versorgung assoziiert. Andererseits müssen alle Organisationen den Handlungsbedarf anerkennen, die Wirkung ihres individuellen Handelns verstehen und sich ihrer Handlungsoptionen bewusst werden. Angesichts der großen Heterogenität der Akteure ist dies eine Herausforderung. Um den Status quo der nachhaltigen Entwicklung zu erfassen, haben die BARMER Ersatzkasse und das FAZ.-Institut deshalb die Studienreihe „Klimaneutraler Gesundheitssektor“ gestartet. Dazu wurden im August und September 2022 erstmals 551 Vertreter von Praxen, Krankenkassen, Kliniken, Apotheken und Sanitätshäusern sowie der medizintechnischen und pharmazeutischen Industrie befragt.

Klimaschutz wird wichtiger

Obwohl der Gesundheitssektor deutlich hinter anderen Branchen hinterherhinkt, gelangt

das Thema Klimaneutralität aktuell immer häufiger in den strategischen Blick der Akteure: 46 Prozent der befragten Organisationen haben sich bereits damit beschäftigt. Bei einem Viertel steht es immerhin auf der Agenda. Zwischen den Organisationen bestehen jedoch teilweise beachtliche Unterschiede: Während fast drei Viertel der Vertreter der medizintechnischen und pharmazeutischen Industrie erklärten, sich bereits mit dem Thema auseinandersetzen, bestätigten dies lediglich 38 Prozent der Praxen. Im Falle der Kliniken, die durch den hohen Energie- und Ressourcenverbrauch besonders im Fokus stehen, gilt dies für immerhin fast die Hälfte (47 Prozent).

Strategien sind selten

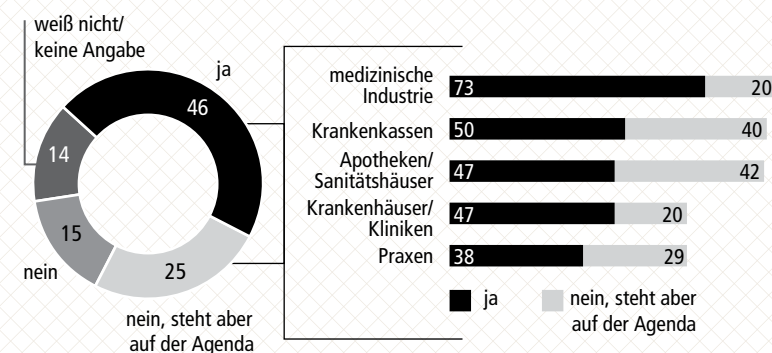
Dieser positive Befund relativiert sich jedoch auf den zweiten Blick. Denn die inhaltliche Tiefe der Auseinandersetzung ist stark ausbaufähig. Um die CO₂-Bilanz effektiv zu verbessern, sollte das Klimaziel in die strategische Planung der Organisation aufgenommen werden. Werden vor der Umsetzung konkreter Maßnahmen der eigene CO₂-Fußabdruck berechnet und eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, verringert dies die Gefahr unkoordinierter Aktionen. Nur die Hälfte der Organisationen, die sich bereits aktiv mit Nachhaltigkeit beschäftigen oder es planen, setzt sich jedoch mit einer Nachhaltigkeitsstrategie auseinander. Weniger als ein Fünftel dieser Gruppe beschäftigt sich zudem mit der essentiellen Wesentlichkeitsanalyse.

Zu viele sind tatenlos

Um Ressourcen zu schonen und Treibhausgasemissionen zu reduzieren, müssen in zahlreichen Handlungsfeldern koordinierte Maßnahmen ergriffen werden. Ener-

Klimaneutralität steht vielerorts auf der Agenda

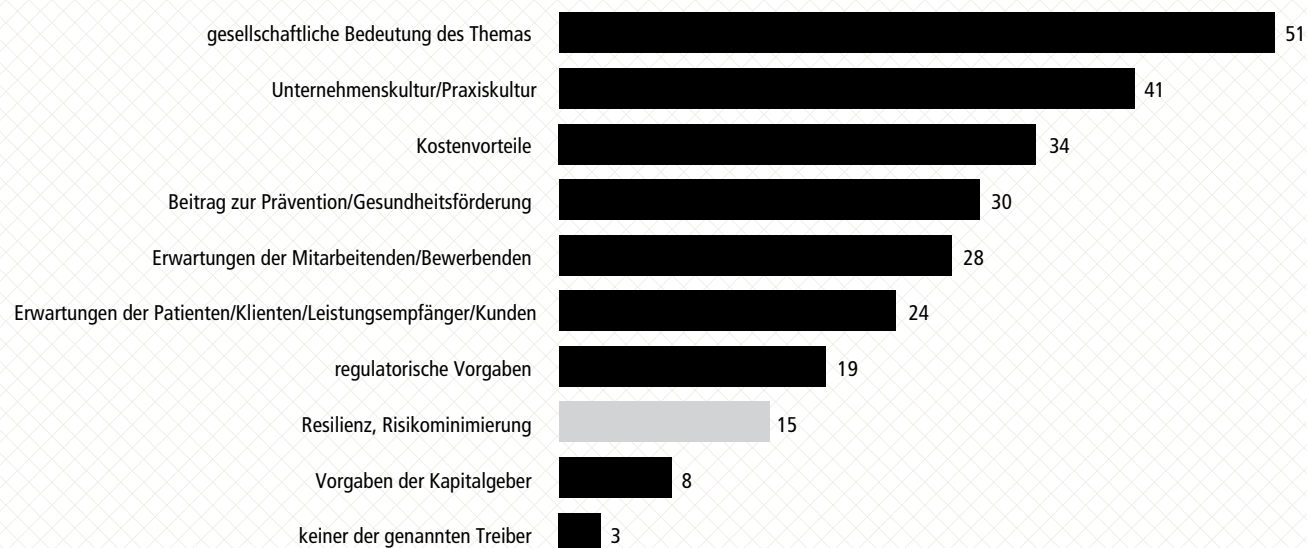
„Hat sich Ihre Organisation bereits mit dem Thema Klimaneutralität beschäftigt?“, in Prozent der Befragten; n = 551



Quellen: BARMER, F.A.Z.-Institut

Resilienz und Risikominimierung spielen bisher kaum eine Rolle

„Was sind die wesentlichen Treiber für den klimaneutralen Betrieb Ihrer Organisation?“ ¹⁾ in Prozent der Befragten; n = 551



¹⁾ Mehrfachnennungen möglich; Darstellung ohne Antwortoption „weiß nicht/keine Angabe“
Quellen: BARMER, F.A.Z.-Institut

gie-, Ressourcenverbrauch sowie Logistik und Mobilität sind wichtige Aktionsbereiche. Gleichzeitig gilt es jedoch auch, gezielte Maßnahmen in den Feldern Speiseversorgung, Chemikalienverbrauch und Baumaterialieneinsatz zu initiieren. Der Gesundheitssektor ist aktuell von derart ganzheitlich angelegten Aktionsplänen weit entfernt: Bislang setzt nur knapp die Hälfte der Organisationen auf Recycling oder kreislauffähige Materialströme. Nahezu ebenso viele Einrichtungen fördern bereits ÖPNV- oder E-Mobilität. Zudem setzt nur ein Drittel der Akteure auf erneuerbare oder lokale Energiequellen. Immerhin: Bereits 39 Prozent der Akteure haben in die energetische Sanierung ihrer Gebäude investiert. Dies stellt angesichts der teilweise in die Jahre gekommenen Infrastruktur eine zentrale Maßnahme dar. Aufgrund komplexer Finanzierungsfragen und stellenweise auch komplexer Eigentumsverhältnisse ist die Umsetzung jedoch oftmals problematisch. 9 Prozent der befragten Organisationen sind bisher komplett tatenlos, dort wurden keine konkreten Klimaschutzmaßnahmen ergriffen.

Dies zeigt, der Gesundheitssektor steht erst am Anfang einer nachhaltigen Entwicklung.

Die Vision des 125. Deutschen Ärztetags von einem klimaneutralen Gesundheitswesen bis 2030 ist im bisherigen Tempo unerreichbar. Wie lässt sich das zaghafte Vorgehen des Gesundheitssektors erklären?

Was Handlungsdruck erzeugt

Ein möglicher Erklärungsansatz: In zahlreichen Fällen rücken bisher nur externe Faktoren die Klimaneutralität in den Fokus der Handelnden. Mehr als die Hälfte bezeichnet die gesellschaftliche Bedeutung des Themas als wichtigen Treiber, und für 28 Prozent spielen die Erwartungen von (zukünftigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Rolle. Viele Akteure erkennen außerdem die Potentiale der Klimaneutralität noch nicht. Ein optimiertes Ressourcenmanagement bietet beispielsweise erhebliche Kostenvorteile. Zudem steigert die Umstellung auf regionale, regenerative Energiequellen die Resilienz und sichert im Krisenfall die Gesundheitsversorgung. Beides spielt für die befragten Akteure trotz der aktuellen Energiekrise nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich 34 Prozent sehen Kostenvorteile im klimaneutralen Betrieb ihrer Organisation, und die Chance zur Risikominimierung sehen sogar nur 15 Prozent. Der gesetzgeberische Druck, nach-

haltig zu wirtschaften und dies auch zu dokumentieren, kommt bei den befragten Akteuren noch nicht mehrheitlich an. Regelungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz oder der EU Green Deal verpflichten zunächst nur große, bald aber auch kleinere Unternehmen dazu, nachhaltiger zu wirtschaften. Die heute freiwillige Ambition zur nachhaltigen Transformation zahlt sich also schon demnächst aus.

Kosten und Regulatorik bremsen

Werden die Vorteile des klimaneutralen Betriebs erkannt, sind die notwendigen Investitionen hoch. Die Erträge lassen sich zudem, wenn überhaupt, erst Jahre später einfahren. Es überrascht daher nicht, dass mehr als die Hälfte der Organisationen mangelnde finanzielle Mittel und den Zweifel an der Rentabilität als Hindernis einstuft. Aktuell werden beispielsweise innerhalb der dualen Krankenhausfinanzierung Investitionskosten von den Ländern nicht abgedeckt, wodurch Krankenhäuser Modernisierungen aus anderen Töpfen quersubventionieren müssen. Die Transformation gelingt demnach nur unter den richtigen regulatorischen Voraussetzungen. Jeweils etwas mehr als ein Viertel der Befragten sieht jedoch

ungeklärte Zuständigkeiten und hinderliche politische Rahmenbedingungen. Verschiedene Bundesministerien müssen deshalb gemeinsam ihre gesetzgeberischen Möglichkeiten ausschöpfen. Ein Ansatzpunkt neben der finanziellen Ausstattung: Klimaneutralität beziehungsweise Nachhaltigkeit ist aktuell nicht im Sozialgesetzbuch verankert. Dies verhindert Priorisierungen, Anreize oder Verpflichtungen für mehr Nachhaltigkeit.

Dennoch greift der alleinige Ruf nach politischer Gestaltung zu kurz. Klimaschutz muss vollständig in den Köpfen der Verantwortlichen ankommen und die Eigenverantwortlichkeit anerkannt werden. Auch unter den aktuellen Voraussetzungen können CO₂-Ausstoß und Ressourcenverbrauch reduziert werden. Welche Maßnahmen sollten die Organisationen jetzt ergreifen?

In der Hierarchie verankern

Klimaschutz hat strategische Bedeutung und muss auch in der Organisationshierarchie verankert werden. Um die CO₂-Bilanz effektiv zu verbessern, muss das Ziel in die strategische Planung der Organisation aufgenommen werden. Eine personelle Zuordnung verleiht dem Thema zusätzliches Gewicht. Angesichts der komplexen Aufgabe ist es ratsam, den Posten mit ausgewiesenen Fachkräften zu besetzen. Bei großen Einrichtungen empfiehlt sich angesichts der sehr unterschiedlichen Handlungsfelder sogar eine eigenständige Abteilung. Etwas mehr als ein Viertel der Organisationen hat bereits reagiert, dort gibt es zumindest eine zuständige

Person. Bei einem weiteren Drittel ist die personelle Besetzung bereits geplant. Die Wirksamkeit der Klimaschutzmaßnahmen hängt jedoch nicht nur von formellen Personallösungen ab. Zusätzlich muss die Verantwortung für Nachhaltigkeit transparent verteilt und kommuniziert werden.

Digitalisieren hilft

Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht Telemedizin, Homeoffice, virtuelle Kommunikation und die elektronische Patientenakte. Dadurch verbessert sich nicht nur die Effizienz vieler Prozesse, es lässt sich auch viel CO₂ einsparen. Die Mehrheit der Befragten stimmt dem zu: Zwei Drittel der Einrichtungen bewerten digitale Technologien und Disziplinen als wichtig oder eher wichtig, um die eigene Organisation klimaneutral zu gestalten. Dennoch ist der Digitalisierungsgrad stark ausbaufähig. Lediglich die Hälfte setzt bereits auf papierlose Dokumentation und Kommunikation. Mobiles Arbeiten und digitale Kollaboration finden bei weniger als einem Drittel der Einrichtungen statt. Die Digitalisierung stellt den Werkzeugkasten für viele Nachhaltigkeitsziele bereit, er muss jedoch auch eingesetzt werden.

Kooperationen eingehen

Die Organisationen müssen zügig konkrete Maßnahmen ergreifen. In der Praxis haben bereits einige engagierte Vorreiter den Beweis der Machbarkeit erbracht. Um von diesen Erfahrungen zu profitieren, muss das vorhandene Wissen gebündelt und für die Breite verfügbar gemacht werden. Kooperationen

sind dafür unabdingbar. Über die Hälfte bezeichnet gerade branchenübergreifende Initiativen als wichtig für die klimaneutrale Gestaltung der Organisation. Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und mit Vertretern der eigenen Branche sind zudem für annähernd die Hälfte der Befragten relevant. Neben eindeutigen gesetzlichen Rahmenbedingungen ist es daher vor allem notwendig, die Kräfte zu bündeln und auf konkrete Umsetzungskonzepte zu fokussieren.

Kooperationen ermöglichen nicht nur den Austausch von Wissen und praktischer Erfahrung. Sie bilden die Basis für eine gemeinsame Agenda. Anhand einer solchen Agenda lassen sich Probleme beschreiben, Ziele definieren und Handlungsfelder ableiten. Einigen sich alle Akteursgruppen des Gesundheitssektors darüber hinaus auf eine gemeinsame Strategie, ebnet dies den Weg für Synergien und erleichtert das Auftreten gegenüber der Politik.

Die Studie kann über diesen Link kostenfrei bezogen werden: <https://bit.ly/3Xw4HTQ>



Thilo Kampffmeyer ist Redakteur der F.A.Z. Business Media GmbH.

IMPRESSUM

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

REDAKTION Gabriele Kalt (verantwortlich), Oliver Kauer-Berk / redaktion@verantwortung-initiative.de
ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert
HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt
LEKTORAT Anna-Luise Knetsch
VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1 / 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig



BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter
PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN
Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
Barbara Schulik (Manager Kommunikation / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@verantwortung-initiative.de
DRUCK Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG / Selters / www.seltersdruck.de
LITHOS Satzkontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de
INTERNET www.verantwortung-initiative.de
ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@verantwortung-initiative.de
ISSN 2365-6875

VERARBEITUNG Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt. Dieses Magazin wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

„Zentrale Zukunftsaufgabe“ Olaf Scholz

Die Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft – diese zentrale Zukunftsaufgabe unseres Jahrhunderts – erfährt gerade eine völlig neue Dynamik. Nicht trotz, sondern wegen des russischen Kriegs und des Veränderungsdrucks, der damit für uns Europäerinnen und Europäer einhergeht.

Egal ob Wirtschaftslenkerin oder Klimaaktivist, ob Sicherheitspolitiker oder Investorin – inzwischen ist für jede und jeden von uns glasklar erkennbar, dass die Zukunft allein den erneuerbaren Energien gehört. Aus Kostengründen, aus Umweltgründen, aus Sicherheitsgründen und weil sie auf Dauer die bessere Rendite versprechen! (...)

Der Ausbau von Windkraft, von Solarenergie, von Strom- und Wasserstoffnetzwerken hat jetzt gesetzlichen Vorrang. Allein zwei Prozent unserer

Landesfläche werden wir für die Windenergie bereitstellen – und zwar unbürokratisch. Wir haben die Prozesse so verschlankt, dass die Genehmigungen für Stromnetze – um nur ein Beispiel zu nennen – jetzt im Schnitt zwei Jahre schneller erfolgen. Und wir werden noch an Tempo zulegen.

Auch auf unsere Ausbauziele können Sie sich verlassen. Die Blockaden sind weggefeht. Für 2023 haben wir allein den Umfang der Ausschreibungen für Windparks an Land mehr als verdoppelt. Bis 2030 verdoppelt sich auch der Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung – auf 80 Prozent. Zugleich nimmt unser Strombedarf zu: von heute 600 auf 750 Terawattstunden bis zum Ende des

Jahrzehnts. Und in den Dreißigerjahren erwarten wir eine nochmalige Verdopplung des Bedarfs. Das ist ein gewaltiger Anstieg. Die Bundesnetzagentur hat deshalb den klaren Auftrag bekommen, unsere Stromnetze jetzt darauf vorzubereiten und auszubauen. (...)

Elektrizität allein reicht aber nicht aus für den Industriestandort Deutschland. Ich denke zum Beispiel an die Stahlindustrie. Hier wird Wasserstoff eine entscheidende Rolle spielen. Und das ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Thyssenkrupp hat im Herbst den Startschuss gegeben für den Bau einer



Bundeskanzler Olaf Scholz

Direktreduktionsanlage zur Produktion CO₂-armen Premiumstahls. Bei einer Produktion von 2,5 Millionen Tonnen spart diese Anlage pro Jahr 3,5 Millionen Tonnen CO₂ ein. Hier zeigt sich die Innovationskraft Europas. Europa ist auf Platz eins der Patentanmeldungen für Wasser-

stoff. Und jede zehnte weltweit stammt aus Deutschland.

In Deutschland entstehen gerade die ersten Lieferketten für grünen Wasserstoff. Wir nutzen zum Beispiel Offshore-Wind in der Nordsee für unsere eigene Produktion. Parallel schließen wir weltweit Wasserstoff-Partnerschaften. Solange die Mengen gering und der Preis für Herstellung und Import entsprechend hoch sind, sorgt der Staat für einen lukrativen Preis für die Industrie. Unser Ziel ist nicht weniger als ein Elektrolyse-Boom – und mit den wachsenden Mengen eine wasserstoffgetriebene Industrie, die das Klima schont und die unabhängig ist von den volatilen Preisen für fossile Energie. (...)

Auch in Deutschland verlangt die Umstellung auf eine klimafreundliche Wirtschaft große Anstrengungen. Bis 2030 reden wir über Investitionen von rund 400 Milliarden Euro für den Ausbau erneuerbarer Energien allein in unserem Land. (...) Wo sonst gibt es ein solch breites Einvernehmen zwischen Unternehmen, Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern und Politik, dass der Weg in die Klimaneutralität nicht nur ökologisch notwendig ist, sondern unserem Land auch neue Wettbewerbschancen bietet? (...)

Auf dem Jahrestreffen des World Economic Forum 2024 wird mein Nachfolger oder meine Nachfolgerin zu Ihnen sprechen. Sicher. Er oder sie wird Deutschland als einen der ersten klimaneutralen Industriestaaten der Welt präsentieren. Die Energieversorgung Deutschlands und Europas wird dann fast ausschließlich aus grüner Elektrizität, Wärme und Wasserstoff stammen. Auf unseren Straßen und Schienen werden wir uns abgasfrei bewegen. Unsere Gebäude werden energieeffizient sein. Unsere Unternehmen werden klimaneutral produzieren. Und zwar die Technologien, die diese Transformation ermöglicht haben und weiter vorantreiben.

Wenn Sie mich also fragen, wie und wo Sie nachhaltig und rentabel in die Zukunft investieren können, dann sage ich Ihnen heute: *Don't look any further!* Kommen Sie zu uns, nach Deutschland und nach Europa.

Auszug aus der Rede von Bundeskanzler Olaf Scholz beim Weltwirtschaftsforum am 18. Januar 2023 in Davos.

Verbinden Sie Erfolg und Nachhaltigkeit!
Werden Sie strategischer Partner
und machen Sie mit.

Verantwortung

Die Initiative für Nachhaltigkeit, CSR und
innovatives Wachstum

www.faz-institut.de/verantwortung

Initiatoren



Frankfurter Allgemeine

Partner



RE:USE RE:CYCLE RE:THINK RE:DUCE RE:USE RE:CYCLE
RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK
RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK
RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK RE:DUCE RE:THINK

WAS MAN DIESEM KAKTUS NICHT ANSIEHT: WIE BEQUEM MAN AUF IHM SITZEN KANN.

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit wollen wir verstärkt nachwachsende Rohstoffe zur Produktion von Fahrzeugteilen verwenden. Zum Beispiel forschen wir mit unseren Partnern an Sitzbezügen, die teilweise aus pulverisierten Kaktusfasern bestehen.

Jetzt mehr erfahren unter: bmwgroup.com/nachhaltigkeit

WE TURN THINGS AROUND.