

01-2022 – Jahresabo € 60,-

Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit,
CSR und innovatives
Wachstum



Diversity erfolgreich managen

Alexander Birken: Kultur und Haltung als Schlüssel

Monika Schaller: Aus dem gelben ein grünes Unternehmen machen

Laila Hofmann: Vielfalt zum Nutzen aller

Sven Plöger: So weitermachen kassiert unseren Wohlstand

Randall Hopkins: Maximizing ESG Impact

Konferenzen 2022

„German Corporate
Diversity-Summit“
Mai / Juni 2022

„15. Deutscher
Marken-Summit“
15. September 2022

„11. International
Responsible Leadership
Conference“
Oktober / November
2022

Machen auch Sie mit – als Gastgeber, Redner 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

Unsere Partner 2019 – 2022

accenture



CISION

COMMERZBANK

Deloitte



Deutsche Post DHL
Group

Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

EnBW



GEA

hansgrohe



HYUNDAI



KFW
DEG

na-news aktuell
Ein Unternehmen der opa-Gruppe

Nasdaq

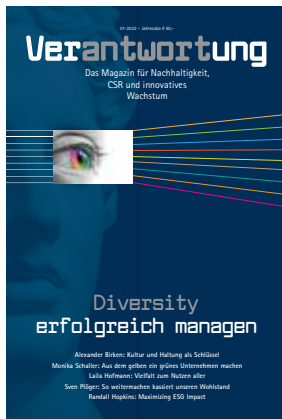


Nordzucker



VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Inklusive Unternehmen erzielen bessere Ergebnisse



Diversity (Vielfalt) und Inklusion (Einbeziehung aller) sind nicht nur Schlagworte. Sie sind Treiber der wirtschaftlichen Transformation geworden und bieten neue Chancen, in der modernen Welt erfolgreich zu sein. Das wirft Fragen auf wie:

- // Female Leadership – wie können Unternehmen profitieren?
- // Internationalität – ist Deutschland vorbereitet?
- // Kulturelle Vielfalt – wie kann sie Wirkung entfalten und neue Wege aufzeigen?
- // Modern Working – welche Kräfte kann es freisetzen?

Laila Maija Hofmann, Professorin für Personal, Organisation und Gender Studies in Nürnberg, fasst es in ihrem Beitrag für uns so zusammen: „Der Grundgedanke des Diversity Managements in Organisationen ist es, die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor zu erkennen, zu fördern und wertzuschätzen und hierdurch den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Es gilt, die Prozesse und Strukturen im Unternehmen so zu gestalten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und ihre Kompetenz zum Nutzen des Betriebs einbringen.“

Auch für Alexander Birken, CEO der Otto Group, wird der Wertekanon eines Unternehmens immer wichtiger. Er hat die Erfahrung gemacht, dass vor allem jüngere Käufer-schichten jene Unternehmen meiden, die sich ihrer Verantwortung für das Gemeinwohl und den Schutz der Umwelt entziehen.

Birken berichtet in unserem Interview: „Vor rund sechs Jahren traf uns die Erkenntnis, dass uns in der Otto Group die besten Strategien nichts nützen, wenn wir unsere Haltung und Kultur der Zusammenarbeit nicht ändern (...) Gestartet sind wir mit der Idee, jenseits von Rollen und Hierarchien einen offenen, partizipativen Prozess in Gang zu setzen, bestehende Strukturen, tradierte Denkweisen

mit einem Maximum an Gestaltungsfreiheit radikal in Frage zu stellen und zu verändern.“ Es gehe hierbei um die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit.

Dr. Elisabeth Denison, Chief People Officer bei Deloitte, weist in diesem Zusammenhang auch auf den Mangel an Fachkräften hin, der sich in den Industrienationen in den nächsten Jahren deutlich verschärfen werde. Bis 2030 werde die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland um 3,5 Millionen sinken, ein Rückgang um acht Prozent gegenüber 2020. Volkswirtschaften könnten daher weder auf das Know-how hochqualifizierter Frauen verzichten noch auf das von älteren Mitarbeitenden noch auf das von Menschen aus dem Ausland. Es gelte, attraktive Angebote für diverse Zielgruppen zu schaffen.

Denison: „Diversität und Inklusion entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wichtig ist, nicht nur eine Dimension in den Blick zu nehmen, sondern die Vielfalt der Dimensionen zu berücksichtigen. Zu einem innovativen Unternehmensbild gehören alle Merkmale der Vielfalt wie Alter, Geschlecht und Herkunft, aber auch Ausbildung, Erfahrungen und Werte. Schließlich erzielen Unternehmen, die Diversity und Inklusion leben, bessere Ergebnisse.“

Wir haben in diesem Heft zahlreiche Beiträge und Interviews aus Wissenschaft und Praxis zu diesem wichtigen Themenfeld zusammengetragen. Sie finden sie anregend? Dann beachten Sie auch unsere Konferenz „Diversity“ im Herbst dieses Jahres.

Viel Gewinn beim Lesen wünscht Ihnen Ihr Herausgeber Gero Kalt

14 – Alexander Birken, CEO Otto Group



40 – Ulrich Lilie, Präsident Diakonie Deutschland



24 – Monika Schaller, Executive Vice President, Zentralbereich Konzernkommunikation, soziale Verantwortung und Marke, Deutsche Post DHL Group

IM GESPRÄCH

6 „Die Fortsetzung bisherigen Handelns kassiert unseren Wohlstand“

Sven Plöger, Meteorologe

14 „Kultur und Haltung sind die Schlüssel“

Alexander Birken, CEO Otto Group

24 „Aus einem gelben ein grünes Unternehmen machen“

Monika Schaller, Kommunikationschefin
Deutsche Post DHL Group

36 „Maximizing ESG Impact“

Randall Hopkins,
Head of Nasdaq OneReport

60 „Verantwortung übernehmen bedeutet tätig werden“

Reinhard Gödel,
Vorsitzender Hilfverein KiO

IM BLICK

10 Die Kunst, Vielfalt im Unternehmen zum Nutzen aller zu gestalten

Von Prof. Dr. Laila Maija Hofmann

20 Der Mensch im Mittelpunkt

Von Dr. Elisabeth Denison

28 Unternehmenskultur in Familienunternehmen

Von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

32 Wie Unternehmenskultur neu ausgerichtet werden kann

Von Steffen Erath

AUS DER PRAXIS

27 CEOs und Nachhaltigkeit: Sustainable Future Award

Von Thomas Leitner

39 Buchvorstellung: Kapitalmärkte als Vorreiter

AUS DER PRAXIS

40 Für sozial gerechten Klimaschutz

Von Ulrich Lilie

44 Digitalisierung als smarterer Nachhaltigkeitspartner der Produktion

Von Dr. Dirk Holbach

52 Digitale Gesundheitskompetenz fördern

Von Wiebke Kottenkamp

62 Engagement-Communities multiplizieren Nachhaltigkeit

Von Florian Andrews, Dr. Saskia Dörr,
Falk Frede und Manuela Teinert

10 – Prof. Dr. Laila Maija Hofmann,
Technische Hochschule Nürnberg Georg
Simon Ohm



6 – Sven Plöger, Meteorologe

AUS DER FORSCHUNG

48 **Blockchain: Das nicht
fälschbare Leben**

Von Dr. Achim Kinter

54 **Digitale Bildung ermöglichen**

Von Prof. Dr. Anabel Ternès

57 **Ranking: Höchste Fairness im Job**

Von Jörg Forthmann

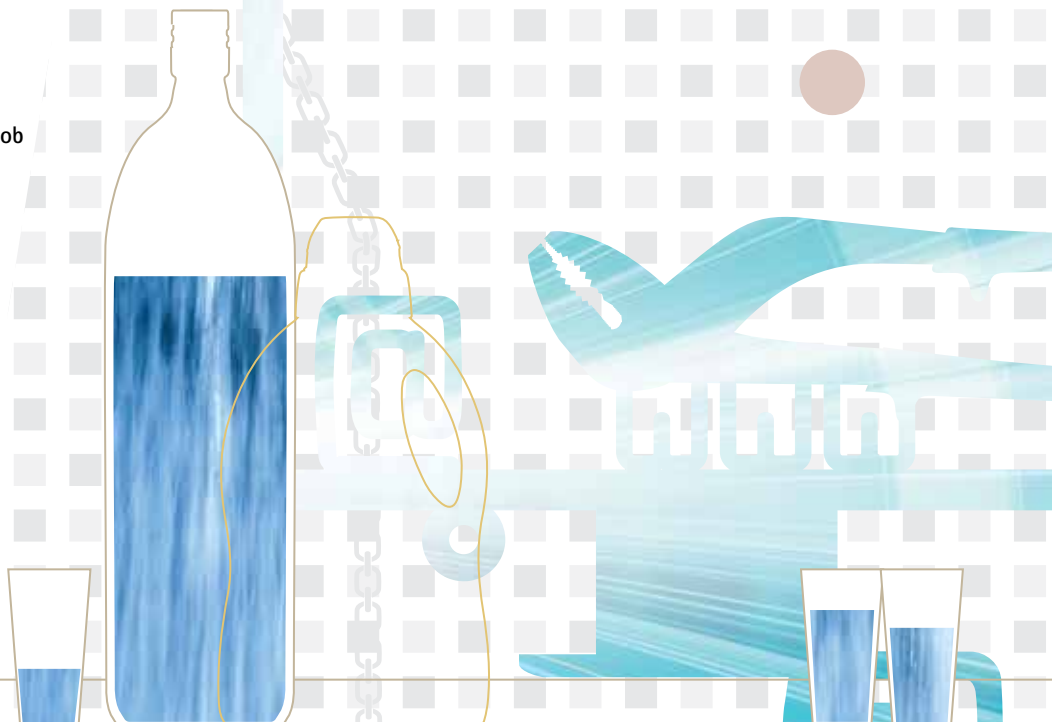
AUSBLICK

66 **„Nachhaltiger Planet“**

Deutsche G7-Präsidentschaft

18 Impressum

43 Partner





„Die Fortsetzung
bisherigen Handelns
kassiert unseren
Wohlstand“

Der Meteorologe Sven Plöger erwartet klare Kante von Politik und Unternehmen



Sven Plöger (54) war schon als Kind fasziniert vom Himmel, von den Wolken und der Fliegerei, heute eines seiner Hobbys. Nach dem Meteorologiestudium in Köln kam er 1996 zum Radio und 1999 zum Fernsehen. Seitdem moderiert er diverse Live-Wettersendungen für „Das Erste“ und die dritten Programme der ARD und erhielt 2010 die Auszeichnung „Bester Wettermoderator Deutschlands“. Er hält seit Jahren Vorträge zum Thema, hat TV-Dokumentationen über Wetter und Klima erstellt und mehrere Bücher veröffentlicht.

nen man nachgehen muss, um das Wissen zu erweitern. Der entscheidende Unterschied zwischen früheren Klimaveränderungen und der derzeitigen Veränderung ist die viel höhere Geschwindigkeit. Wir sind durch unsere Emissionen der zusätzliche physikalische Antrieb, der dafür verantwortlich ist.

Wenn wir als Gesellschaft die Verantwortung für diese Entwicklung tragen, dann können wir natürlich auch auf die Bremse treten. Weil die Zeit, immer extremere Auswirkungen und damit menschliches Leid und unglaubliche Kosten zu vermeiden, knapper und knapper wird, wird ein immer entschlosseneres Handeln erforderlich. Leider war der dazu nötige Durchbruch auch auf der 26. UN-Klimakonferenz in Glasgow Anfang November wieder nicht zu sehen. A sagen, B machen und staunen, dass wir viel zu wenig Erfolg haben, ist keine vernünftige Strategie.

U Mit welchen Wetterauswirkungen müssen wir in Deutschland künftig rechnen? Im Prinzip wird sich fortsetzen, was wir derzeit schon erleben. Unser Wettergeschehen wird extremer! Sowohl Hitze- und Trockenphasen werden sich weiter häufen als auch Gewitter mit Starkregen, Hagel und Überflu-

tungen. Die schreckliche Flutkatastrophe im Sommer im Westen Deutschlands wurde – so konnte es die Attributionsforschung berechnen – um mindestens 20 Prozent wahrscheinlicher durch den derzeitigen Klimawandel. Hierbei sprechen wir von einem Anstieg der Temperaturen im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter von 1,2 Grad – dieser Wert wurde im Jahr 2020 erreicht und ist nicht mehr so weit vom Pariser Zielkorridor von 1,5 Grad entfernt. Natürlich sind andere Länder ebenso betroffen: Der unrühmliche

Rekord von knapp 50 Grad Celsius auf dem 50sten Breitengrad in Lytton in Kanada – das ist der Breitengrad von Frankfurt am Main – wurde durch den jetzt schon existierenden Klimawandel sogar um den Faktor 150 wahrscheinlicher. Oder andersherum: Ohne den Klimawandel

hätte der alte Rekord nicht in dieser Weise pulverisiert werden können.

U Wissenschaftler und Politik orientieren sich am Pariser Klimaabkommen. Die durchschnittliche Erwärmung der Erde sollte 1,5 Grad nicht übersteigen. Reicht das aus, um Extreme zu vermeiden?

Weniger wäre freilich besser, aber derzeit ist es ehrlicherweise kaum möglich, überhaupt das

[|]
„2019,
das Jahr der größten
Umweltaufmerksamkeit,
war gleichzeitig das
umweltfeindlichste Jahr
der Menschheitsgeschichte.
Das ist kognitive
Dissonanz!“

U Das Wetter wird immer extremer. Ist es wirklich nachgewiesen, dass der Klimawandel vom Menschen verursacht ist und schlimme Auswirkungen von uns noch verhindert werden können?

Die Klimaforschung hat uns vor bald 40 Jahren sehr genau vorausberechnet, was wir heute erleben. Die Berechnungen waren deshalb erfolgreich, weil in den Modellen der menschengemachte Einfluss durch die Treibhausgasemissionen eingerechnet wurde. Modellläufe ohne ihn zeigten die aktuelle Entwicklung nicht. Hier zeigt sich, dass die physikalischen Zusammenhänge im Prinzip gut verstanden sind, auch wenn es immer wieder akademische Detailfragen gibt, de-

1,5-Grad-Ziel einzuhalten. All das, was in Glasgow festgezurr wurde, würde uns auf eine Erwärmung von 2,4 Grad bis zum Ende des Jahrhunderts bringen – und das auch nur dann, wenn alle dort besprochenen Maßnahmen wirklich eingehalten werden. Deshalb werden auch alle weiteren UN-Konferenzen immer „historisch“ bleiben müssen. Die Clausius-Clapeyron-Gleichung besagt, dass pro Grad Erwärmung sieben Prozent mehr Wasserdampf in die Atmosphäre „passen“ und damit mehr Energie, die freigesetzt werden kann. Übersetzt heißt das, dass wir es mit einer Exponentialfunktion zu tun haben, und was exponentielles Wachstum bedeutet, haben uns diverse Wellen der Coronapandemie deutlich gezeigt.

U Wie würde sich Deutschland verändern, wenn wir eine Erwärmung von vier Grad bekommen?

Ich bin kein Freund von Antworten auf diese Frage, denn aus meiner Sicht muss begründete Hoffnung im Mittelpunkt stehen. Beschreibt man eine Dystopie, nehmen wir uns selbst den Mut. Vier Grad sind ja Gott sei Dank doch jenseits dessen, was wir erwarten dürfen. Aber vielleicht hilft ein Blick zurück. Am Ende der letzten Eiszeit vor rund 11.000 Jahren war es global vier Grad kälter als heute. Und eine vier Grad kältere Welt bedeutet zum Beispiel, dass alle Alpentäler voller Eis sind, niemand kann dort leben. Rügen liegt 300 Meter unter Eis, New York 1.500 und Skandinavien 2.000 bis 3.000 Meter. Kurz: Eine vier Grad kältere Welt hat mit der heutigen Welt nichts zu tun. Jetzt wird der zweite Satz klarer: Eine vier Grad wärmere Welt hat mit der heutigen ebenfalls nichts zu tun! Nur, dass die Natur für diese Erwärmung von damals bis heute 11.000 Jahre benötigt hat und wir uns nun anschicken, diesen Prozess auf 100 Jahre zu beschleunigen.

U Der Begriff „Kippunkte“ wird häufig verwendet. Was sind die wichtigsten dieser Punkte, und was bewirken sie?

Das Klimasystem ist nicht linear, es kann also von einem stabilen Zustand, an den wir uns gewöhnt haben, in einen anderen kip-

pen. So ähnlich wie eine Tasse, die man langsam über die Tischkante schiebt. Lange bleibt sie stehen, doch irgendwann fällt sie herunter und zerbricht. Ab dem Moment ist sie in einem anderen Zustand – wir sagen, sie ist kaputt. Sie liegt in Scherben am Boden und kann ihre Funktion als Tasse nicht mehr erfüllen und kann auch nicht mehr zu einer heißen Tasse werden. Sie befindet sich also in einem neuen Zustand.

[|]
„Unser Wettergeschehen
wird extremer!“

Im Klimasystem kann das Verschwinden des arktischen Eises, des Amazonas-Regenwalds, eine Veränderung des Golfstroms oder das Auftauen des Permafrostbodens, wodurch erhebliche Mengen an Methan freigesetzt werden, ein solcher Kippunkt sein. Schnelle und starke Veränderungen unserer Luftzirkulation und damit des Wetters wären die Folge.

U Sie sprechen von „kognitiver Dissonanz“, wenn Sie darüber referieren, wie die Menschen den Klimawandel wahrnehmen. Was meinen Sie damit?

Wir verstehen, dass eine Veränderung unseres Verhaltens dringend nötig ist, und reden deshalb immer häufiger darüber. Gleichzeitig handeln wir gegenteilig. Im Jahr 2019 – vor der Pandemie – wurde das besonders deutlich. Durch die Dürre zuvor wurde der Klimawandel immer massiver spürbar. Fridays for Future entstand, und in allen TV-Sendungen, im Internet, in Zeitungen und Zeitschriften und auch vielen Büchern wurde immer häufiger über Umwelt- und Klimaschutz gesprochen. Und gleichzeitig wurden 2019 weltweit so viele Flugreisen wie nie zuvor, so viele Kreuzfahrten wie nie zuvor, so viel Plastikmüll wie nie zuvor und in Deutschland so viele riesige SUVs wie nie zuvor zugelassen. 2019, das Jahr der größten Umweltaufmerksamkeit, war gleichzeitig das umweltfeindlichste Jahr der Menschheitsgeschichte. Das ist kognitive Dissonanz! Wir haben Sorge vor dem Verlust unseres Wohlstands. Das ist tragisch, denn die Einsicht muss lauten, dass die Fortsetzung bisherigen Handelns genau diesen Wohlstand kassiert. Einfach weil er auf falschen Ansätzen beruht. Alle können sich alles zu einem beliebig günstigen Preis beliebig oft leisten

– das führt bei fast acht Milliarden Menschen in einen großen Irrtum.

U Hat uns die COP26 in Glasgow weitergebracht?

Wie schon gesagt, blieben wir hinter den Erwartungen zurück. UN-Generalsekretär António Guterres hat es gut zusammengefasst, als er sinngemäß sagte, dass das erreicht worden sei, was unsere Gesellschaft heute bereit sei, zu leisten. Übersetzt heißt es: Es wurde viel zu wenig erreicht, und wir werden wieder unter größerem Druck geraten. Trotzdem ist der Schritt der USA und Chinas erwähnenswert, trotz des derzeitigen schlechten Verhältnisses zueinander hier an einem Strang ziehen zu wollen. Dies ist notwendig, sorgen diese beiden Länder doch für knapp die Hälfte der weltweiten Kohlendioxidemissionen.

U Was erwarten Sie von Politik und Unternehmen?

Klare Kante. Sich die Welt schönzureden ist überflüssig. Es macht keinen Sinn, den Ast abzusägen, auf dem man sitzt, denn dann werden alle anderen Diskussionen und Themen obsolet. Es braucht schlicht und einfach Rahmenbedingungen, die dafür sorgen, dass derjenige, der die Umwelt verschmutzt, nicht reicher werden kann als derjenige, der sie sauber hält. Klingt banal, aber das weltweit durchzusetzen und zu kontrollieren ist die Herausforderung für unsere Zukunft. Ein besonders gutes Beispiel ist die Tragik der Allmende, des Allgemeinguts also. Beispiel Arktis. Sie gehört niemandem, und durch den Klimawandel und die so hervorgerufene Eisschmelze bekommen wir nun Zugriff auf 90 Milliarden Barrel Rohöl. Unglaublich viel Energie und damit Reichtum! Was müssten wir tun? Die Finger davon lassen! Was tun wir? Hinrennen und schauen, wie wir unsere Pfründe sichern können! Am Ende werden wir so alle Klimamaßnahmen, für die wir mühsam kämpfen, konterkarieren. Wenn nun aber ein Land deutlich macht, dass es aus Klimaschutzgründen nicht an diese Quellen geht, dann kommt freilich sofort der skrupelloser Nachbar und greift seinerseits zu. Kurzum: Wenn es uns hier nicht gelingt, globale Abkommen zum Schutz der Allmende zu vereinbaren, werden wir mit all unseren ambitionierten Zielen scheitern.

U Was konkret müssten wir als Verbraucher tun beziehungsweise unterlassen, um gegen-zusteuern?

Ich glaube, jede und jeder weiß heute ziemlich genau, was klimaschädlich ist und was nicht. Immer dann, wenn man sagt, „eigentlich sollte ich das jetzt nicht machen, aber in diesem Fall mache ich jetzt gerade mal eine Ausnahme“, ist der Punkt gefunden, wo man gegensteuern kann. Und wer unsicher ist, was sie oder er tun kann: Es gibt zahlreiche Ratgeber, wo zig Ideen zu finden sind. Den Ratgeber nicht nur ins Regal zu stellen, sondern ihn zu lesen und passende Ideen umzusetzen, kann – als Challenge begriffen – sogar Spaß machen. Und meistens Geld sparen.

Und ich verstehe nicht, warum man im Inland fliegen muss. Es gibt mit der Bahn eine gute Alternative! Denn auch mit dem Flieger oder dem Auto im Stau ist man ja nicht pünktlich. Weil ich als Gleitschirm- und Segelflieger aber gerne in der Luft bin: Wenn Flugzeuge in Zukunft mit grünem Wasserstoff, Brennstoffzelle und Elektromotor (leise!) fliegen, werde auch ich wieder dort Platz nehmen.

U In Ihrem neuen Buch „Besser machen!“ berichten Sie von kleinen, aber smarten „Gamechangern“. Können Sie uns Ihr Lieblingsprojekt schildern?

Am liebsten würde ich hier nun das ganze Buch anhängen, denn ich platze fast vor Ideen, die wir uns als Leuchtturmprojekte gegenseitig zeigen müssen. Nur so lässt sich Begeisterung für einen Wandel entfachen und für ein „Besser machen!“ auf viele Menschen übertragen. Und wenn wir erstmal entschlossen dran sind, dann wird genau das auch immer wieder neue Ideen auslösen – genauso ist ja auch unser heutiger Wohlstand entstanden. Nur fehlt bei dieser Denkweise viel zu sehr der ökologische und der soziale Blick.

Der Begriff „Lieblingsprojekt“ ist aus meiner Sicht immer schwer, denn es wertet andere Ideen schnell ab. Deswegen will ich FMNR



schlicht als ganz besonderes Projekt vorstellen. FMNR heißt „Farmer Managed Natural Regeneration“, und die Idee stammt vom Australier Tony Rinaudo, der dafür 2018 den sogenannten „Alternativen Nobelpreis“ erhielt! Was hat Tony getan? Im fernen Äthiopien, das über Jahrzehnte durch den Menschen entwaldet wurde, stellte er fest, dass viele vertrocknet wirkende Pflanzen noch Kontakt zum Grundwasser haben. Die Idee: Konkurrenzierende Äste mit einem Messer abzutrennen, um die Pflanze quasi wiederzubeleben und gleichzeitig der Bevölkerung vor Ort

[|]
 „Weil die Zeit, immer extremere Auswirkungen und damit menschliches Leid und unglaubliche Kosten zu vermeiden, knapper und knapper wird, wird ein immer entschlosseneres Handeln erforderlich.“

klarzumachen, das Holz nicht „abzuernten“. Auf diese Weise konnten sich in Regionen, die ich selbst im Vorfeld des Buchschreibens besucht habe, ganze Wälder regenerieren. Und nun das Beeindruckende: Nicht nur der Wald war wieder da, sondern auch immer besser werdende Bedingungen für die Bevölkerung. Die Böden waren wegen des Schattens der Pflanzen nicht mehr überhitzt, es konnte erfolgreich gesät und geerntet werden. Es war feuchter und regnete nach Aus-

sage der Leute vor Ort häufiger. Bei Starkregen gab es keine Flutwellen, die „gute“ Bodenbestandteile einfach weggeschwemmt haben, sondern das Wasser wurde vom Wald zurückgehalten. Sauberes Wasser stand den Bewohnern zur Verfügung, die Mangelernährung mit ihren Gesundheitsschäden nahm ab, die Bevölkerung vor Ort konnte die Ernte verkaufen, bekam Geld dafür und konnte so für Schulbücher und eine bessere Bildung der Kinder sorgen. Hier wurden nicht Millionen für Bäume ausgegeben, die in eine trockene Wüste eingepflanzt wurden und eingingen (alles passiert!), sondern ein Messer, kluge Gedanken und Verständnis für die Bevölkerung vor Ort bildeten das Fundament für den Erfolg. So müssen wir agieren und es weitererzählen, denn niemand muss Angst vor Veränderung haben. Man kann es wirklich „Besser machen!“.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Das gerechte Miteinander im Auge behalten

Diversity Management – über die Kunst, Vielfalt im Unternehmen
zum Nutzen aller zu gestalten

Von Prof. Dr. Laila Maija Hofmann



Eine alte Weisheit aus Köln besagt: „Jede Jeck es anders“. Dass jeder Mensch einzigartig ist und wir es deshalb mit Unterschiedlichkeit in unserer Gesellschaft zu tun haben (ob wir wollen oder nicht), ist wohl jedem und jeder klar. Wie wir jedoch mit dieser Unterschiedlichkeit umgehen – als Gesellschaft, im Unternehmen und jede*r Einzelne von uns –, das bedarf einer Entscheidung.

Im Bericht der Vereinten Nationen über die Ziele für nachhaltige Entwicklung sind einige Ideen darüber zu finden, wie man eine globale, vielfältige Gesellschaft gerecht gestalten kann. Bei so gut wie allen aufgeführten Themenfeldern lässt sich der Bezug zwischen Nachhaltigkeit und einem gerechten Umgang mit Diversität herstellen; bei zwei Aktionsfeldern wird er besonders deutlich. So ist das Ziel 5 mit „Geschlechtergleichheit“ betitelt. Leider wurden jedoch im Jahr 2020 laut dem Bericht in 95 Ländern immer noch die Menschenrechte von Frauen aufgrund diskriminierender Gesetzeslage beschnitten. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum werden als Ziel 8 aufgeführt. Hierunter sind die Förderung eines dauerhaften, inklusiven und nachhaltigen Wirtschaftswachstums, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle gemeint. Die Covid-19-Pandemie aber hat nach Recherchen der Vereinten Nationen 2020 dazu geführt, dass insbesondere Jugendliche und Frauen von Arbeitsplatzverlusten betroffen waren. Es gibt also noch viel zu tun, um ein faires Miteinander weltweit zu fördern.

Dimensionen der Vielfalt

Was können Unternehmen dazu beitragen, eine gerechte Gesellschaft zu entwickeln? Der Grundgedanke des Diversity Managements in Organisationen ist es, die Vielfalt der Belegschaft als Erfolgsfaktor zu erkennen, zu fördern und wertzuschätzen und hierdurch den wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen. Es gilt, die Prozesse und Strukturen im Unternehmen so zu gestalten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und ihre Kompetenz zum Nutzen des Betriebs einbringen.

Von staatlicher Seite sind Organisationen in Deutschland auf Grundlage des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) gefor-

dert, darauf zu achten, dass Menschen weder aus Gründen der ethnischen Herkunft oder aus rassistischen Gründen noch wegen des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, wegen des Alters oder der sexuellen Identität eine Benachteiligung erfahren.

Die 2006 gegründete „Charta der Vielfalt“ führt als Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen „soziale Herkunft“ als eine weitere Vielfaltsdimension in ihren Veröffentlichungen an. Dieser Initiative gehören mittlerweile mehr als 4.000 Organisationen in Deutschland an, die sich zur Förderung von Vielfalt selbst verpflichtet haben.

Bewährte Umsetzungskonzepte

Im Factbook Diversity, das jährlich vom Verein „Charta der Vielfalt“ herausgegeben wird, findet sich eine ganze Fülle von bereits erfolgreich implementierten Aktivitäten zur Förderung von Diversität in der Arbeitswelt. So liegen für die Dimension „Alter“ beispielsweise sehr ermutigende Berichte über die Einführung von Wissenstransferprogrammen (etwa in Form von Alters-Tandems), flexible Arbeitsmodelle oder Gesundheitsmanagementkonzepte vor. Zur Förderung einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur haben Organisationen sehr gute Erfahrungen beispielsweise mit einer geschlechtsneutralen Gestaltung von Recruiting- und Beförderungprozessen gemacht.

Betrachtet man insgesamt die publizierten Erfahrungen über Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion in Unternehmen, fällt auf, dass einige Instrumente offenbar bei der Gestaltung aller Diversity-Dimensionen zu positiven Entwicklungen

geführt haben. Um Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund für das Unternehmen zu gewinnen, sollten die bisher eingesetzten Rekrutierungsverfahren einer kritischen Reflexion unterzogen werden: angefangen bei der Definition des Stellenprofils, über die Formulierung einer Stellenausschreibung und die Auswahl der Publikationskanäle, bis hin zur Schulung der im Auswahlprozess involvierten Mitarbeiter*innen. Um Menschen im Unternehmen zu halten, bieten sich flexible Arbeitsmodelle, bedarfsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes (ganz besonders wichtig für Menschen mit Beeinträchtigungen) und der Arbeitszeit (um beispielsweise die Ausübung von religiösen Handlungen zu ermöglichen), Mentoringprogramme sowie ein klarer und transparenter Umgang mit Diskriminierung an. Auch die Initiierung beziehungsweise die Förderung von Netzwerken (zum Beispiel interkulturelle Netzwerke, LGBTIQ-Netzwerke) erscheinen vielversprechend. Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Interessenverbänden (zum Beispiel Behindertenorganisationen) hat sich vielfach bei der Konzeptentwicklung bewährt. Ein interkulturelles Teamtraining wird fast durchgängig empfohlen.

Wenn es im Unternehmen gelingt, nicht nur die Vielfalt in der Gesellschaft innerbetrieblich abzubilden, sondern auch zum Wohle aller inklusiv zu gestalten, lassen viele Untersuchungen auf wirtschaftliche Vorteile hoffen: Ausbau der Kreativität und somit Erhöhung der Innovationsfähigkeit, Ausweitung der Absatzpotentiale durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfe auf Nachfrageseite, Verbesserung des Unternehmensimages und damit Erhöhung der Attraktivität bei Mitarbeiter*innen und potentiellen Job-Kandidat*innen bis hin zur Steigerung des Profits.

Kritische Erfolgsfaktoren

Auf Grundlage des bisher Geschilderten sollte doch eigentlich alles Notwendige für eine erfolgreiche Gestaltung von Vielfalt in Betrieben gegeben sein? Die moralische Verpflichtung liegt geradezu auf der Hand; die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind gegeben und bieten Orientierung in Bezug auf die Dimensionen; es gibt einen gut gefüllten Instrumentenkoffer mit einer Vielzahl an bewährten Maßnahmen; die wirtschaftlichen Vorteile einer inklusiven Unternehmenskultur sind vielfach belegt. Und trotzdem läuft es in vielen Organisationen mehr schlecht als recht. Beispiele hierfür sind die beschämend geringen Einstellungsquoten von körperlich und/oder geistig beeinträchtigten Menschen oder die immer noch geringe Nutzung der Kompetenz von Frauen in Führungspositionen. Doch woran liegt das?

Nach aktueller Studienlage hapert es oftmals an einem professionellen Changemanagement. Meist wird nicht ausreichend Personal mit entsprechender Qualifikation bereitgestellt, um zunächst einmal die gegebene Situation im Betrieb in Bezug auf Diversity zu evaluieren, eine nachvollziehbare und begeisternde Zielbeschreibung mit möglichst allen Betroffenen zu entwickeln, eine bedarfsadäquate Kommunikation im Prozess sicherzustellen sowie ein situationsspezifisches Konzept zu erarbeiten und die professionelle Umsetzung zu gewährleisten. Das bloße „Kopieren“ von Ansätzen, die bei anderen Unternehmen erfolgreich waren, führt häufig nicht zum erwünschten Ergebnis. Konkrete Messkriterien fehlen häufig, sind aber notwendig, um den Erfolg des eigenen Tuns zu überprüfen beziehungsweise den Bedarf zur Nachjustierung sichtbar zu machen. Wie ein solcher Changeprozess ganzheitlich und nachhaltig

gestaltet werden könnte, wird zum Beispiel im Konzept des „Centre for Global Inclusion“, das im Internet frei zugänglich ist, dargestellt.

Oftmals wird ein solches Kulturprojekt auch an die Personalabteilung „delegiert“. Es macht sicherlich Sinn, die Expertise bezüglich Personalprozessen – wie Auswahlverfahren, Beförderungskonzepte oder Personalentwicklung – „mit an Bord“ zu haben. Wie in allen Changeprojekten sollte die koordinierende Stelle jedoch auch mit entsprechenden Machtbefugnissen ausgestattet sein. Und wenn man solche Sätze hört wie: „Diversity? Ja, das macht unsere Personalabteilung“, dann ist die Gefahr groß, dass zumindest einige Organisationsmitglieder glauben, um eine inklusive Kultur kümmern sich andere.

Schlüssel interkulturelle Kompetenz

Vermutlich ist die eher gering ausgeprägte Bereitschaft, Ressourcen für ein Diversity-Projekt zur Verfügung zu stellen, insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Führungskräfte im Unternehmen manchmal doch nicht so ganz von der Notwendigkeit einer inklusiven Unternehmenskultur überzeugt sind. Das fällt zugegebenermaßen auch schwer, wenn man keine Diskriminierung am eigenen Leibe erlebt hat. Deshalb zählt das Training von Führungskräften zum Ausbau der interkulturellen Kompetenz zu den wichtigsten Maßnahmen, die in Unternehmen regelmäßig durchgeführt werden sollten. Im optimalen Fall wird interkulturelle Kompetenz als Voraussetzung für die Übernahme von Führungsverantwortung festgeschrieben.

Interkulturelle Kompetenz umfasst sowohl das Wissen über die unterschiedlichen Diversity-Dimensionen als auch die Befähigung zu einem situationsadäquaten, wertschätzenden Verhalten.

Voraussetzung dafür ist jedoch die Bereitschaft der*des Einzelnen zur Reflexion der eigenen Anschauungen und Stereotype, die bewusst, leider aber auch unbewusst sein können.

Die Bias-Problematik

Viele Führungskräfte sind der Überzeugung, vorurteilsfrei, rein rational Entscheidungen zu treffen, unter anderem bei der Auswahl von Personal. Versuche beispielsweise mit Bewerbungsunterlagen, die inhaltlich bis auf den Namen der sich bewerbenden Person völlig identisch waren, lassen etwas anderes befürchten. So wurden in Untersuchungen Bewerbungen mit ausländisch klingenden Namen signifikant weniger häufig berücksichtigt als Bewerbungen mit einem deutschen Namen.

Die Studienlage zum sogenannten „unconscious bias“, der unbewussten Voreingenommenheit, ist zwischenzeitlich recht eindeutig. Wir alle haben natürlich Erfahrungen gemacht, die unsere Wahrnehmung und damit auch unser Verhalten beeinflussen. Die Kunst ist es, sich die persönlichen Stereotype bewusst zu machen und nach Wegen zu suchen, damit so umzugehen, dass Menschen sich nicht diskriminiert fühlen und – im Unternehmenskontext – keine Talente für die betriebliche Leistungserstellung verlorengehen. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion ist jedoch eine persönliche Entscheidung. Unternehmen können die Mitarbeiter*innen dazu ermuntern und förderliche Rahmenbedingungen schaffen; am Ende liegt es aber an jeder und jedem selbst.

Blick in die Zukunft

Die unter anderem durch die Pandemie vorangetriebene Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu neuen Herausforderungen auch

für eine inklusive Unternehmenskultur. Für das Arbeiten zu Hause zum Beispiel spielen natürlich die sozialen Umstände eine Rolle. Kommt beispielsweise ein*e Auszubildende*r aus einem gutsituierten Haushalt, hat ein eigenes Zimmer etc., dann wird es mit dem Lernen daheim einfacher sein, als wenn er*sie sich mit zwei Geschwistern ein Zimmer teilen muss. Auch der Tendenz, dass vor allem Frauen daheim sich sowohl um ihre Arbeit wie auch um die Kinder kümmern und deshalb wieder „in Teilzeit gehen“ oder gar den Job aufgeben, sollte entgegengesteuert werden. Hier sind die Unternehmen gefragt, Unterstützung anzubieten.

Zu hoffen ist abschließend, dass die – derzeit wieder einmal – sehr engagiert geführte Diskussion und die Aktivitäten zur Förderung einer Kultur der Vielfalt in Betrieben nicht wieder abebben, wenn auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr vom Fachkräftemangel gesprochen wird. Vielleicht bietet ja das allgemeine Interesse am Thema „Nachhaltigkeit“ die Chance, ein gerechtes und wertschätzendes Miteinander in Unternehmen wie auch in der Gesamtgesellschaft dauerhaft nicht aus den Augen zu verlieren.

Prof. Dr. Laila Maija Hofmann ist Professorin für Personal, Organisation, Gender Studies an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm und eine der akademischen Leiterinnen des dort angesiedelten Kompetenzzentrums „Gender & Diversity“.



„Kultur und Haltung sind die Schlüssel“

CEO Alexander Birken über den Kulturwandel in der Otto Group

U Die Otto Group arbeitet sehr offensiv mit dem Begriff „Kulturwandel“. Was verstehen Sie darunter?

Die Welt steht Kopf, und dies nicht erst seit der Pandemie. Inzwischen leben wir in einer Zeit großer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verunsicherung. Globalisierung, Digitalisierung und Klimawandel haben Politik, Unternehmen und unsere Gesellschaft in den vergangenen Jahren bereits vor große Herausforderungen gestellt. Wer in dieser disruptiven Welt vorankommen und erfolgreich sein will, muss sich dem digitalen Wandel bedingungslos stellen. Kultur und Haltung sind dabei die Schlüssel der digitalen Transformation.

Vor rund sechs Jahren traf uns die Erkenntnis, dass uns in der Otto Group die besten Strategien nichts nützen, wenn wir unsere Haltung und Kultur der Zusammenarbeit nicht ändern. Daher haben die Gesellschafter und der Vorstand unisono den größten Veränderungsprozess in der Unternehmensgeschichte eingeläutet. Wir nennen dies „Kulturwandel 4.0“. Gestartet sind wir mit der Idee, jenseits von Rollen und Hierarchien

einen offenen, partizipativen Prozess in Gang zu setzen, bestehende Strukturen, tradierte Denkweisen mit einem Maximum an Gestaltungsfreiheit radikal in Frage zu stellen und zu verändern. Nicht, damit wir uns im Unternehmen wohler fühlen und schicke Büroräume haben. Es geht um die Gestaltung unserer Zukunftsfähigkeit, um eine Haltung, die uns wandlungsfähig, reaktionsschnell und kollaborativ macht.

Von Beginn an haben wir Kulturwandel nicht als Projekt, sondern als ergebnisoffenen Prozess definiert und leben ihn genauso, fest verankert in der Strategie. Die damals gestartete Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ist heute eine essentielle Grundhaltung in der Otto Group, um die Veränderungen im Handel erfolgreich mitzugestalten und den gesellschaftlichen Wandel konstruktiv zu begleiten. Inzwischen sind kollaborative und sehr agile Prozesse entstanden, die uns gerade auch jetzt

in der Zeit der Coronapandemie enorm geholfen haben.

U Wo liegen die Schwierigkeiten bei der Transformation?

Im Zentrum des Kulturwandels 4.0 stehen Veränderungen von innerer Haltung und Verhaltensweisen. Es gilt Abschied zu nehmen

von lieb gewonnenen Gewohnheiten.

Das ist nicht einfach und lässt sich auch nicht verordnen. Deshalb haben wir einen

Top-down- und Bottom-up-Ansatz zugleich verankert.

Top-down, indem wir im Vorstand unsere Verhaltensweisen und insbesondere unsere Entscheidungsprozesse gründlich hinterfragt haben und uns selbst verordnet haben, das eigene Silodenken zu beenden, Entscheidungen und Budgets zu delegieren, Kontrolle abzugeben und Freiräume zu schaffen. Kurzum: sich zu verändern, und zwar sichtbar. Und Bottom-up, indem die Kolleginnen und Kollegen mit den Themen direkt konfrontiert und zur aktiven Teilnahme aufgefordert wurden. Sie sollten den Change mitgestalten, selbstbestimmt und intrinsisch motiviert. Nur wenn Mitarbeitende ernsthaft merken, dass sie Realitäten verändern können, wird Kulturwandel echt, authentisch und wirksam.

Die Schwierigkeit ist, sich immer wieder ehrlich zu fragen: Wie mutig handle ich wirklich? Wie transparent arbeite ich tatsächlich? Und wie wirksam bin ich? Den Führungskräften kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Denn für sie ist der Kulturwandel am anspruchsvollsten. Viele Rezep-

[|]
„Für Führungskräfte ist der Kulturwandel am anspruchsvollsten.“

Alexander Birken, Jahrgang 1964 und geboren in Hamburg, hat im Januar 2017 den Vorstandsvorsitz der Otto Group übernommen. Zuvor war er von 2005 an als Konzernvorstand für die strategische Weiterentwicklung verschiedener Firmen im Konzern verantwortlich, unter anderem für die Baur-Gruppe, die Schwab-Gruppe, die Witt-Gruppe sowie die Otto Group Russia. Nach dem Betriebswirtschaftsstudium an der Wirtschaftsakademie Hamburg nahm Birken seine erste berufliche Tätigkeit bei Philips Medical Systems auf. 1991 stieg er im Controllingbereich in die Otto Group ein. Alexander Birken ist verheiratet und Vater von vier Kindern.



turen der Vergangenheit funktionieren nicht mehr, und auch die Rolle der Führungskraft hat sich entwickelt. Im digitalen Zeitalter brauchen wir Coaches, Enabler und Freiraumschaffende. Es ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, insbesondere die Führungskräfte im mittleren Management bei dieser kulturellen Veränderung mitzunehmen. Deshalb sehen wir es als unsere Pflicht an, diese neue Art der Führung mit ihnen gemeinsam zu entwickeln.

U Alle Mitarbeitenden können und sollen Verantwortung übernehmen, heißt es. Was ist mit denen, die das überfordert?

Wichtig ist uns, Mut zuzusprechen. Mut ist ein sehr wichtiger Wert in unserem Kulturwandel, um Sachen auszuprobieren, sich einzumischen, Ideen oder Innovationen auf den Tisch zu bringen. Dafür haben wir verschiedene Formate entwickelt, unter anderem ein „Mut-Festival“ oder „Fuck-Up-Nights“. Da stellen sich Kolleginnen und Kollegen aus dem ganzen Haus bis hin zum Konzernvorstand auf die Bühne und erzählen, wie sie etwas so richtig versemelt haben. Damit wollen wir deutlich machen: Fehler sind erlaubt. Wir fördern, Verantwortung zu übernehmen, und fordern keine hundertprozentigen Lösungen mehr. Das

stärkt, sich zu verändern und sich selbst mehr zuzutrauen.

Die Stärkung der Eigenverantwortung ist ein wichtiger Hebel. Corona hat uns gezeigt, dass die Otto Group dank ihrer Transformation in einer sehr guten kulturellen Situation ist. Die Verlagerung der Arbeit in die Remote-Welt hat nahezu reibungslos geklappt. Aber es muss klar sein, dass für Leute, die nicht bereit sind, umzudenken und zu lernen, kein Platz im kollaborativen Arbeitsumfeld ist. Digitaler Wandel ist die Zukunft, nicht nur in der Otto Group. Jedem muss klar sein, dass, wenn er sich dem Wandel entzieht, er sich Chancen verbaut. Lebenslanges Lernen und Veränderungsbereitschaft sind heute unabdingbar, um sich im Arbeitsleben zu behaupten.

U Kann man Kulturwandel messen? Wissen Sie beispielsweise, wie er bei der Belegschaft ankommt, stehen die Mitarbeitenden mehrheitlich hinter dem Konzept?

Wir haben den Kulturwandel 4.0 von Anfang an als offenen Prozess, ohne definiertes Ende oder Zielgrößen definiert. Klassische Vorher-nachher-Messungen von Kulturwandel können aus meiner Sicht nur unseriöse Daten wiedergeben. Aber wir nutzen Elemente von Wirkungsmessungen, um vor allem subjektiv erlebte Veränderungen für Kolleginnen und Kollegen über Befragungen herauszufinden. Natürlich erheben wir auch weiterhin klassische KPIs wie Fluktuationsraten oder Zufriedenheiten. Unsere veränderte Unternehmenskultur und veränderte Realitäten machen sich allerdings bemerkbar in erfolgreichen Projekten beziehungsweise in sogenannten Transformations-Fällen. Wir können sehen, wo sich durch veränderte Zusammenarbeitsformen, zum Beispiel in crossfunktionalen und konzernübergreifenden Teams, konkrete Projekte realisiert haben, die echten Mehrwert schaffen. Und natürlich ist die ultimative Kennzahl unser EBT!

U Bei aller Notwendigkeit zum Wandel: Gibt es für Sie im Handel klassische Werte, die unberührt bleiben sollten?

Aus meiner Sicht war es für Unternehmen selten so wichtig wie heute, Werte zu haben und diese auch zu leben. Bei der Otto Group sind unsere Werte ganz entscheidend von

unserem Bewusstsein geprägt, integraler Teil der Gesellschaft zu sein. Bereits seit 1986 ist Umweltschutz bei der Otto Group als Unternehmensziel verankert. Damals war das nahezu revolutionär. Heute gilt Michael Otto, gilt die Otto Group als Vorreiter für verantwortungsbewusstes, nachhaltiges Wirtschaften. An diesen Werten halten wir weiterhin fest. Unser ganzes Tun bezieht sich per se auf den Menschen, die Umwelt, die Gesellschaft und das Gemeinwohl. Diese Haltung haben wir in unserem partizipativ entwickelten Code of Ethics festgehalten. Ein Verhaltenskompass, der uns dabei unterstützt, unsere Gesellschaftervision „Responsible commerce that inspires“ umzusetzen. Zwar hängt der Erfolg eines Unternehmens ganz entscheidend von Angebotsvielfalt und Preisgestaltung ab. Jedoch gehört zur Attraktivität des jeweiligen Angebots zunehmend der Wertekanon eines Unternehmens. Schon länger zeigen Umfragen, dass immer mehr, vor allem jüngere Käuferschichten jene Unternehmen zunehmend meiden oder sogar boykottieren, die sich ihrer Verantwortung für das Gemeinwohl, und dazu gehört ganz entscheidend auch der Schutz der Umwelt, entziehen.

U Wie bewerten Sie das neue Lieferketten-gesetz?

Das Gesetz ist ein zusätzlicher Schritt zur Verbesserung von Standards in globalen Lieferketten und kann dabei helfen, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit keinen großen Wert auf diese Themen gelegt haben, nun Mindeststandards erfüllen müssen. Es darf jedoch nicht dazu führen, dass Unternehmen, die sich seit Jahren verantwortungsvoll und freiwillig für nachhaltige Lieferketten engagieren, dadurch Wettbewerbsnachteile haben. Für eine kraftvolle Durchsetzung von Menschenrechten und Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt muss das Thema unbedingt auf ein europäisches, wenn nicht sogar auf ein internationales Level gehoben werden.

Die Otto Group achtet seit vielen Jahren darauf, welche Produkte in die Sortimente kommen – und unter welchen Arbeitsbedingungen diese hergestellt werden. Unser Bestreben ist es dabei, mit unserer Geschäftstätigkeit konsequent Mensch und Natur zu achten. Um dies zu erreichen, verpflichten

wir unsere Geschäftspartner dazu, unsere sozialen und ökologischen Standards einzuhalten. Das meint beispielsweise, dass wir mit Hilfe von Sozialaudits die Arbeitsbedingungen überprüfen, dass wir uns Initiativen wie dem Bangladesch-Accord anschließen, um gemeinsam als Branche die Sicherheit von Arbeiterinnen und Arbeitern kontinuierlich zu verbessern, oder dass wir selber Trainings für unsere Geschäftspartner und Fabriken anbieten, um sie etwa zum sicheren Umgang mit Chemikalien oder zur Achtung der Menschenrechte zu schulen.

U Mit Ihrem Kerngeschäft auf otto.de oder Ihrer Onlinemodehandelstochter About You sind Sie in einer Branche aktiv, die als umweltschädlich gilt. Wie werden Sie hier Ihrer Verantwortung gerecht?

Zunächst einmal möchte ich mit dem Irrglauben aufräumen, dass der Onlinehandel klimaschädlicher sei als der stationäre Handel. Wissenschaftlich fundierte Daten über die Ökobilanz der beiden Shoppingwege zeigen im Kern, dass der Transport von Waren vom Händler zu den Kundinnen und Kunden beim Onlinehandel durchschnittlich effizienter ist und dadurch weniger klimaschädliche Gase verursacht – selbst unter Einbeziehung der Retouren, die beim Paketversand den Handel prägen. Das positive Ergebnis für den Onlinehandel ergibt sich vor allem durch den verdichteten Transport der Sendungen durch die Paketdienste, die je Anfahrt immer mehrere Kundinnen und Kunden beliefern. Die CO₂-Bilanz dieser gebündelten Verkehre ist damit der individuellen Anfahrt mit dem Pkw in die Innenstadt deutlich überlegen.

Laut Umweltbundesamt sind die Themen Verpackung und der Lieferabschnitt bis zur Haustür, die sogenannte letzte Meile, die wichtigsten Klimaschutz-Stellschrauben im Onlinehandel. Und genau in diesen beiden Bereichen arbeitet die Otto Group sehr intensiv daran, die Auswirkungen auf das Klima zu reduzieren und Ressourcen zu schonen.

Für den Bereich Transport bedeutet das beispielsweise die Erweiterung der Flotte durch

umweltschonendere Fahrzeugalternativen wie E-Transporter oder Lastenräder. Hermes ist ein internationaler Handels- und Logistikdienstleister mit Sitz in Hamburg und Teil der Otto Group. Durch den Ausbau des Paket-Shop-Netzes und die Einrichtung von Paketstationen lassen sich die Anzahl der Fahrten und damit die Emissionen im Zustellprozess reduzieren. Zusätzlich kann der CO₂-Ausstoß dadurch gesenkt werden, dass Mehrfachanfahrten vermieden werden, wenn Kundinnen und Kunden nicht erreichbar sind. Auch die intelligente Tourenplanung trägt zur Reduktion des Schadstoffausstoßes während der Auslieferung der Ware bei. Die Tourenplanung beinhaltet die datenbasierte und dynamische Optimierung von Sendungsreihenfolge und Routenführung, was sowohl eine präzisere und effizientere Zustellung durch verbesserten Fahrfluss – weniger Stop-and-Go – als auch einen deutlichen CO₂-Einspareffekt bedeutet. Im Bereich der Verpackungen arbeitet die Otto Group an vielfältigen Lösungen zur Abfallvermeidung. So ermöglichen etwa exakte digitale Berechnungsmodelle eine optimale Auslastung und Anpassung der genutzten Verpackungen, so dass Luftpfeilschlüsse zum Beispiel in den Kartons minimiert werden. Die Folge: Lkw-Transporte können besser ausgelastet werden, die CO₂-Emission pro Sendung sinkt. Darüber hinaus können klassische Verpackungen ersetzt werden, beispielsweise durch

[|]

„Zur Attraktivität des Angebots gehört zunehmend der Wertekanon eines Unternehmens.“

wiederverwendbare Versandtaschen oder Beutel aus Plastik, das global vernetzte Initiativen in der Umwelt sammeln und recyceln. Solche Alternativen

alternativen pilotiert beispielsweise unsere Konzerngesellschaft Otto mit den Start-ups Wildplastic, RePack und Traceless.

U Wie schaut es bei den Retouren aus?

Retouren lassen sich im Onlinehandel nicht vermeiden, aber eindämmen. Daran arbeitet die Otto Group seit Jahren und unterstützt Kundinnen und Kunden vor dem finalen Kauf bei der Entscheidungsfindung. Wir zeigen, dass es verschiedene Maßnahmen und Hebel gibt, um die Retourenquote zu senken. Beispielsweise durch hochwertige Produktfo-

tos, detaillierte und transparente Artikelbeschreibungen, persönliche beziehungsweise telefonische Beratung, Liveshopping mit Beratung, Erklärvideos sowie KI-basierte Auswertung von Bewertungen und Augmented Reality bei Möbeln. Einige unserer Konzerngesellschaften lassen einen freundlichen Hinweis aufpoppen, wenn jemand das gleiche Produkt in mehreren Größen bestellt, was dazu anregen soll, eine Doppelbestellung zu überdenken. Und bei größeren Bestellungen wie etwa Möbeln können vor der Kaufentscheidung Stoffmuster bestellt werden, um Farbe und Haptik zu prüfen.

U Wie wollen Sie die geplante Klimaneutralität bis 2030 erreichen?

Um bis 2030 in der eigenen Geschäftstätigkeit klimaneutral zu werden, verfolgt die Otto Group einen etablierten Dreiklang im Klimaschutz: Vermeiden, Reduzieren, Kompensieren. Das bedeutet: Emissionen, wo immer es geht, vermeiden beziehungsweise reduzieren und nur in allerletzter Konsequenz hochwertig kompensieren. Auf dem Weg der grünen Transformation setzen wir in erster Linie auf konkrete Maßnahmen zur Vermeidung und Verringerung von CO₂-Emissionen in den Kernprozessen. Dazu zählen etwa der Einsatz von hochwertig zertifiziertem Ökostrom an allen Standorten bis 2025, der Ausbau erneuerbarer Energieanlagen wie Photovoltaik und Solar, die Verlagerung von Luftfracht auf emissionsärmere See-, Straßen- und Schienentransporte bei der Warenbeschaffung aus den Produktions-

ländern oder der verstärkte Einsatz von Elektromobilität und alternativen Antriebstechniken, um den transportbedingten ökologischen Fußabdruck auf der „letzten Meile“ zu reduzieren. So will Hermes Germany mit der Strategie „Urban Blue“ bis 2025 Sendungen in den Innenstadtbereichen der 80 größten deutschen Städte emissionsfrei liefern. In großen Teilen der Berliner Innenstadt stellt Hermes bereits seit dem Sommer 2021 emissionsfrei zu: Insgesamt mehr als 2,5 Millionen Sendungen werden jährlich per Lastenrad und E-Transporter abgeliefert. Mehr als 300.000 Berlinerinnen und Berliner erhalten somit ihre Päckchen und Pakete CO₂-frei – egal ob an der Haustür oder im Paket-Shop. Dort, wo technologische Lösungen aktuell nicht verfügbar oder wirtschaftlich nicht umsetzbar sind, sehen wir Kompensation als sinnvolle Ergänzung beim Klimaschutz. Darum etablieren wir schrittweise Maßnahmen wie den CO₂-neutralen Versand durch Kompensation. Auch wenn wir uns zuvorderst in der Verantwortung sehen, unseren CO₂-Fußabdruck zu verringern, können sich hochwertig zertifizierte Kompensationsprojekte positiv auf das Klima auswirken – und zwar sofort. In dem Fall nutzen wir konsequent nach den anspruchsvollsten Standards zertifizierte Projekte über sehr glaubwürdige Dienstleister, wie etwa Atmosfair. Da ein Großteil der klimaschädlichen Emissionen während des Herstellungsprozesses unserer Produkte in der vorgelagerten Lieferkette entsteht, beschäftigen wir uns auch sehr intensiv damit, wie wir entlang unserer

gesamten Wertschöpfungskette noch wirksamer werden können. Dazu gehören beispielsweise die Auseinandersetzung mit relevanten Standards wie den Science Based Targets (wissenschaftsbasierte Klimaziele, Anm.) und das Schaffen von Transparenz entlang unserer gesamten Lieferkette – vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt. Auch wenn der Zu- und Durchgriff in diesen Wertschöpfungsstufen sich nicht so unmittelbar darstellt wie bei unseren Kernprozessen, ist es für uns entscheidend, hier Stück für Stück besser zu werden.

Die Fragen stellte Oliver Kauer-Berk.

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, Frankenallee 71-81 / 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

BEIRAT Professor Dr. René Schmidpeter / M3TRIX GmbH

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

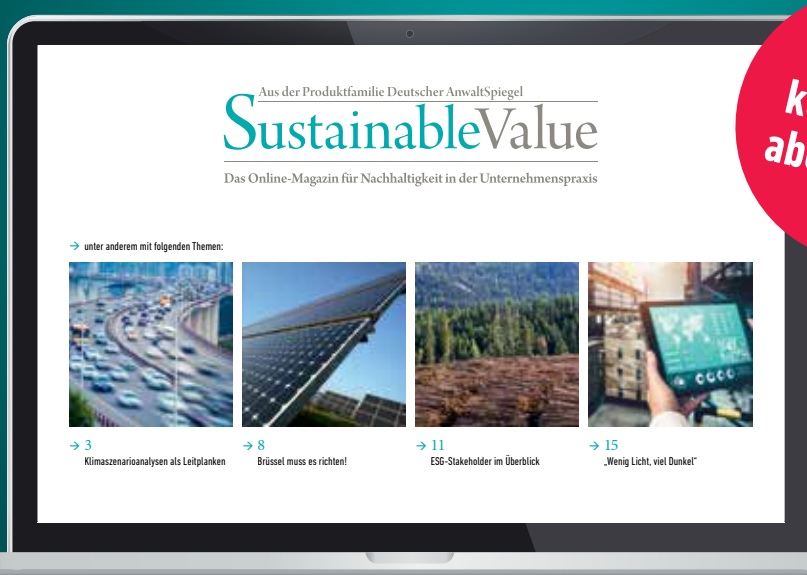
INTERNET www.verantwortung-initiative.de

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.

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



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe



www.germanlawpublishers.com

Strategische Partner



ADVANT Beiten

Deloitte.

lindenpartners

PARTNERSCHAFT VON
RECHTSANWÄLTEN mbB

Oppenhoff



Kooperationspartner



Verantwortung

Der Mensch im Mittelpunkt

Neue Arbeitswelt: Diversität und Inklusion entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Von Dr. Elisabeth Denison

Die Digitalisierung, der demographische Wandel und die Globalisierung verändern unsere Arbeitswelt – rasant beschleunigt durch die Pandemie. Mehr denn je hängt der zukünftige Erfolg in der New World of Work davon ab, ob und wie Unternehmen die Transformation hin zu technologiebasierten, sozialen Organisationen gelingt. Organisationen, die die Nachhaltigkeit ihres Handelns in den Mittelpunkt stellen.

Immer wieder veränderten neue Technologien unsere Arbeitsweise: die Industrialisierung, die rasche Weiterentwicklung von Computern seit Ende der 1970er Jahre und die Revolution des Internets. Heute sind es Querschnittstechnologien wie Data Analytics, Robotics und KI, die einen grundlegenden Wandel für die Organisation von Unternehmen, für die gesamte Wirtschaft und für den Arbeitsmarkt bedeuten. Dabei durchzieht die Digitalisierung alle Bereiche der Arbeitswelt

und führt dazu, dass nicht mehr nur Routine-tätigkeiten körperlicher Arbeit, sondern vielmehr die der Wissensarbeit automatisiert werden.

Hinzu kommt, dass im Zuge des demographischen Wandels das Angebot an verfügbaren Arbeitskräften knapper wird. In den Industrienationen besonders getrieben durch eine alternde Bevölkerung und niedrige Geburtenraten. Gleichzeitig strömen aus den Entwicklungsländern junge Arbeitskräfte auf den globalen Arbeitsmarkt. Dennoch wird sich der Mangel an Fachkräften in den Industrienationen, der heute schon spürbar ist, in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren deutlich verschärfen. Bis 2030 wird die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland um 3,5 Millionen sinken, ein Rückgang um acht Prozent gegenüber 2020. Volkswirtschaften können daher weder auf das Know-how hochqualifizierter Frauen verzichten noch auf das von

älteren Mitarbeitenden noch auf das von Menschen aus dem Ausland. Es gilt, attraktive Angebote für diverse Zielgruppen zu schaffen und zum Beispiel älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmern neue Möglichkeiten im Sinne einer motivierenden Weiterbeschäftigung zu eröffnen.

Lebenslanges Lernen

Mit der Weiterentwicklung von Technologien ändern sich Tätigkeiten, Aufgaben und Berufsbilder stetig. Wir können davon ausgehen, dass die Arbeit von heute nicht mehr der Arbeit gleichen wird, die wir in fünf Jahren verrichten werden. Wissen veraltet im digitalen Zeitalter schneller, Informationsmengen wachsen rasant, andere Skills werden benötigt, und Talente müssen sich immer wieder umorientieren und ihre Kompetenzen und Qualifikationen ausbauen. Es ist nicht mehr damit getan, das Lernen mit der Schule und



dem Studium abzuschließen – lebenslanges Lernen ist das neue Grundprinzip.

Um der dynamischen Veränderung der Tätigkeiten gerecht werden zu können, wird in vielen Unternehmen die Weiterbildung weniger zentral gesteuert und eine informelle Lernkultur gefördert. Mitarbeitende werden ermächtigt, abhängig von ihren Aufgaben eigenen Lernpfaden zu folgen. Überdies wird Wissen stärker situativ und problemspezifisch erworben, so dass Peer-to-Peer-Lernnetzwerke entstehen. Generell müssen Arbeitgeber innovative Konzepte für Bildung und Qualifizierung entwickeln, die entsprechenden Weiterbildungsangebote bereitstellen und Lernformate anpassen.

Gleichzeitig findet bei den Talenten ein Umdenken darüber statt, was Erfolg für sie bedeutet. Sie wollen vorankommen, aber auch Schritte nach links und nach rechts gehen,

über den Tellerrand schauen und neue Erfahrungen sammeln. Und ganz wichtig: etwas nachhaltig bewegen und zu einem langfristigen Ziel beitragen. So müssen Unternehmen Möglichkeiten schaffen, nicht mehr nur die lineare und hierarchische Karriereleiter steil nach oben zu gehen, sondern stattdessen immer wieder zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Sie sollten vorausschauend planen und frühzeitig erkennen, welche Fähigkeiten Talente künftig benötigen und wie sie diese fördern können. Die Zukunft der Arbeit sollte außerdem so gestaltet sein, dass Sinn und Bedeutung aus den Aufgaben hervorgehen und alle ihren Platz mit relevanten Tätigkeiten finden – das motiviert dauerhaft.

Verändertes Verständnis von Führung

Neben der Förderung und Qualifizierung von Talenten wandeln sich in der neuen Arbeitswelt auch das Verständnis von Führung

und die dafür benötigten Leadership-Skills. Das hat verschiedene Gründe:

// Hierarchische Strukturen waren vornehmlich rund um Routinetätigkeiten wirkungsvoll. Wenn aber die Aufgaben kreativer und zumeist von verschiedenen kleinen Teams ausgeführt werden, braucht es New Leadership, die auf Vertrauen und Wertschätzung basiert.

// Mit der wachsenden räumlichen Flexibilität braucht es mehr als digitale Technologie und Prozesse, um erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Es ist entscheidend, auch remote führen zu können. Was zählt, ist nicht mehr die Anwesenheit, sondern die Arbeitsergebnisse. Leistung wird am Output und nicht am Input gemessen.

// Smarte Technologien werden so in Teams eingebunden, dass Künstliche Intelligenz und Menschen komplementär zusammenarbeiten können. Das verlangt eine neue Führung dieser Mensch-Maschine-Teams.

New Work bedeutet im Kern Empowerment und damit mehr Eigenverantwortung, Kooperation, Selbstverwirklichung. Führungskräfte müssen den Talenten mehr Verantwortung übertragen, sie besser coachen und mehr zu ihrer Entwicklung beitragen. Sie sollten Vertrauen in die Talente haben, die Aufgaben selbstorganisiert zu lösen. Die Talente wiederum brauchen Sicherheit, dass die Führungskräfte für sie da sind, wenn es Fragen gibt. Und sie wollen so unterstützt werden, dass sie das bekommen, was ihnen hilft, ihre Arbeit zu erledigen. Mit der richtigen Zielsetzung können Talente selbstbestimmt arbeiten und Teams sich selbst organisieren. Ganz unabhängig davon, ob sie vor Ort im Büro, virtuell oder in hybriden Teams arbeiten. Entscheidend dabei: intensive Kommunikation, eine nachvollziehbare Struktur und klares Erwartungsmanagement.

Während der Pandemie sind die Vorteile, aber auch die Grenzen von Remote Work sichtbar geworden. Mitarbeitende schätzen einerseits die räumliche Flexibilität, vermissen andererseits die persönliche Begegnung und soziale Interaktion – die Zufallsbegegnungen und den Small Talk in der Kaffeeküche, den ungezwungenen Austausch beim Mittagessen. Deswegen kommt es künftig auf die richtige Balance zwischen Remote Working und Präsenz im Büro oder beim Kunden an. Je nach Branche, Unternehmen und persönlicher Situation wird diese Balance eine andere sein. Das Büro der Zukunft erhält eine neue Funktion: Es wird zu einem Ort der Kooperation, an dem sich Teams mit diversen Kompetenzen, Erfahrungen und kulturellem Hintergrund zusammenfinden und interdisziplinäre Aufgaben lösen.

Daneben gewann mit der Covid-19-Krise das Thema Well-being stark an Bedeutung. Gerade in Zeiten von geschlossenen Kinderkrippen, Kitas und Schulen nahm zudem die Care-Arbeit deutlich zu, besonders Frauen übernahmen die Betreuungsaufgaben. Eine zusätzliche Belastung, die sich auch für die Arbeitgeber als Bewährungsprobe erwies. Es zeigte sich noch einmal deutlich, dass erstens Unternehmen für das physische und mentale Wohlbefinden der Mitarbeitenden Sorge tragen und sich zweitens vom eng definierten Prinzip der Work-Life-Balance lösen müssen,

bei dem Erholung als Ausgleich nach Ende eines Arbeitstages verstanden wird. Stattdessen sollten sie daran arbeiten, sowohl die Tätigkeit selbst als auch die Arbeitsorte und -zeiten so zu gestalten, dass größtmögliches Wohlbefinden möglich ist. Ergänzende Well-being-Programme helfen, auf die Mitarbeiterzufriedenheit einzuzahlen.

Ein weiterer Vorteil der räumlichen Flexibilität: Sie bietet die Chance, die Belegschaft inklusiver zu gestalten. Genauso schaffen zeitliche Flexibilität, individuelle Teilzeitleösungen oder Sabbaticals eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und steigern die berufliche Chancengleichheit. Vielen Entscheiderinnen und Entscheidern ist inzwischen klar: Diversität und Inklusion entscheiden über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wichtig ist, nicht nur eine Dimension in den Blick zu nehmen, sondern die Vielfalt der Dimensionen zu berücksichtigen. Zu einem innovativen Unternehmensbild gehören alle Merkmale der Vielfalt wie Alter, Geschlecht und Herkunft, aber auch Ausbildung, Erfahrungen und Werte. Schließlich erzielen Unternehmen, die Diversity und Inklusion leben, bessere Ergebnisse. Dies belegen zahlreiche Studien. So verbessert sich zum Beispiel die Zusammenarbeit in Teams um 42 Prozent, die Innovationsfähigkeit erhöht sich sogar um 83 Prozent und die Reaktionsfähigkeit auf Kundenbedürfnisse um immerhin 31 Prozent. Ebenso zahlt Diversität auf die Arbeitgebermarke ein und ist ein Wettbewerbsvorteil bei der Mitarbeitergewinnung. Bestenfalls wird ein Umfeld geschaffen, in dem sich jeder und jede Einzelne entwickeln und vorankommen kann, sich respektiert und wertgeschätzt fühlt und Ansichten offen teilen kann.

Das menschliche Interesse

Im Zeitalter von New Work streben Organisationen nicht mehr nur danach, die Unternehmensergebnisse zu maximieren. Sie fühlen sich ebenso ihren Mitarbeitenden und der Gesellschaft als Ganzes verpflichtet. Das menschliche Interesse wird in den Mittelpunkt ihres Handelns gestellt, und ihre Mitarbeitenden werden befähigt, nachhaltigen Wert für sich selbst, die Organisation und die Gesellschaft zu schaffen. Menschliche und

technologische Aspekte werden in den Arbeitsalltag integriert und die durch Technologien entstehenden Möglichkeiten genutzt, um die Arbeit an sich zu humanisieren.

Dabei stehen Organisationen vor der Herausforderung, vermeintlich widersprüchliche Ziele zu realisieren: Purpose – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollen sich individuell wahrgenommen fühlen, möchten aber auch dem Ganzen zugehörig sein; Potential – die Bereitschaft, sich immer wieder neu zu erfinden, jedoch eingebettet in eine grundsätzliche Sicherheit; Perspektive – die Fähigkeit, in Zeiten von Ungewissheit mit Mut Entscheidungen zu treffen.

Unternehmen, die folgende Punkte verfolgen und realisieren, werden in den nächsten Jahren signifikante Wettbewerbsvorteile erreichen:

- // Sie gehen am erfolgreichsten auf die Bedürfnisse der neuen Generation ein.
- // Sie verbinden die Arbeitskraft erfahrener Kolleginnen und Kollegen mit dem Training neuer Talente am effektivsten.
- // Sie ermöglichen flexible Arbeitsformen sowie einen Generationen- und Kulturenmix in einem diversen Umfeld mit inklusiver Kultur.

Dr. Elisabeth Denison ist Chief People Officer bei Deloitte.



Frankfurter Allgemeine
SONNTAGSZEITUNG



**3 Monate für
20 Euro lesen**

Starten Sie Ihre neue Wochenendtradition.

Erleben Sie mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung eine anspruchsvolle Auszeit mit Themen aus Politik, Wirtschaft und Kultur.

Jetzt testen: faz.net/wochenendtradition

„Aus einem gelben ein grünes Unternehmen machen“

Interview mit Monika Schaller,
Kommunikationschefin Deutsche Post DHL Group



U Sie haben in diesem Jahr den Sustainable Future Award gewonnen und den Preis bei der Responsible Leadership Conference von F.A.Z. und F.A.Z.-Institut entgegengenommen. In der Begründung heißt es: Die Deutsche Post DHL verfolgt ihre Nachhaltigkeitsziele extrem ambitioniert und ungewöhnlich erfolgreich. Welchen Stellenwert spielt dieses Thema in der Hierarchie Ihrer Unternehmensziele?

Als eines der ersten Logistikunternehmen haben wir uns bereits 2017 das Ziel gesetzt, alle Emissionen bis 2050 netto auf null zu reduzieren. Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA und ist mit unserer Strategie 2025 in allen Geschäftsbereichen verankert. Den Fortschritt belegen wir mit konkreten Zwischenzielen bis 2030 in unserer „ESG Roadmap“ – bis zur vollständigen Klimaneutralität. Unser Purpose „Connecting people, improving lives“ ist die treibende Kraft hinter dieser Roadmap. Sie reicht weit über Umweltfragen hinaus, integriert ebenso soziale Verantwortung und Governance-Themen. Wir sind hier breit aufgestellt. ESG in allen Facetten hat also einen sehr hohen Stellenwert. Unser Geschäft ist nicht nur ein wesentlicher Motor für den Welthandel, das Wirtschaftswachstum und den individuellen Wohlstand. Als weltgrößter Logistiker liegt es auch in unserer Verantwortung, als Good Corporate Citizen voranzugehen und die Logistikbranche in eine nachhaltige Zukunft zu führen.

U Die Studie hat ermittelt, dass Frank Appel der deutsche Konzern-CEO mit der überzeugendsten Medienreputation auf diesem Feld ist. Das freut Sie als Kommunikationschefin bestimmt, aber zählt nicht doch die Meinung des Kapitalmarktes zu den Finanzzahlen mehr?

Unternehmen müssen Vorbilder sein. Es geht nicht darum, was man sagt, sondern was man tut. Und genau das macht Deutsche Post DHL Group, wenn sie nachhaltig Geschäfte macht, nachhaltige Lösungen anbietet und damit auch finanziell erfolgreich ist. Über die externe Anerkennung freue ich mich genauso wie Frank Appel. In Gesprächen mit Investoren gewinnen ESG-Themen ganz klar an Bedeutung. Sie hinterfragen die Treiber des Erfolgs von Unternehmen und begreifen Nachhaltigkeit zunehmend als Wettbewerbsvorteil. Darüber wird Veränderung zu mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmenslandschaft deutlich angetrieben.

[|]
 „Unsere ‚ESG Roadmap‘
 reicht weit über
 Umweltfragen hinaus,
 integriert ebenso
 soziale Verantwortung
 und Governance-
 Themen.“

U Nennen Sie uns einige ESG-Maßnahmen, die Sie in den vergangenen Monaten umsetzen konnten und auf die Sie besonders stolz sind?

Die Entwicklung der ESG-Roadmap selbst war ein solcher Meilenstein. Damit hat der Konzern nicht nur den Fahrplan zur Dekarbonisierung nochmals beschleunigt, sondern auch das Null-Emissions-Ziel bis 2050 in konkrete Maßnahmen übersetzt. Deutsche Post DHL Group hat sich zu einem wissenschaftsbasierten CO₂-Re-

duktionsziel verpflichtet und klare Ziele für die Bereiche soziale Verantwortung und Governance definiert. Mit der Bestellung von zwölf Elektroflugzeugen hat die Sparte DHL Express die Basis für das emissionsfreie Fliegen gelegt. Der Konzern will ein einzigartiges elektrisches Luftfracht-Netzwerk aufbauen. Außerdem hat die Gruppe mit der Deutschen Bahn ein Abkommen getroffen, um den Anteil auf der Schiene transportierter Paketsendungen massiv zu erhöhen: im ersten Schritt von heute zwei auf mittelfristig sechs Prozent, langfristig sind 20 Prozent vorstellbar. Alle im Unternehmen stecken sich ambitionierte Ziele und sind mit großem Engagement dabei. Das macht uns alle stolz und schlägt sich auch im internen Stimmungsbarometer nieder: Die Motivation war nie höher.

U Welche Ziele stehen noch an, wenn Sie in die nähere Zukunft schauen?

Der Konzern investiert bis 2030 allein sieben Milliarden Euro in emissionsärmere Betriebsabläufe. Das wird die CO₂-Emissionen auf unter 29 Millionen Tonnen pro Jahr senken können. Der Großteil der Emissionen entfällt auf Flugzeuge. Wenn wir wie geplant bis 2030 mehr als 30 Prozent nachhaltige Flugzeugkraftstoffe einsetzen können, heben wir ein immenses Potential. Unsere Kollegen aus den betreffenden Divisionen hoffen, dass nachhaltige Kraftstoffe in Zukunft noch besser verfügbar sein werden, um unser Potential ausschöpfen zu können.

U Um das Pariser 1,5-Grad-Ziel zu erreichen, müssen Unternehmen und Politik noch viel tun. Worauf kommt es jetzt besonders an?

Frank Appel hat schon sehr früh gesagt, dass wir eine Politik brauchen, die synthetische Kraftstoffe fördert, auf Wasserstoff setzt und CO₂-Emissionen verteuert. Wir brauchen Anreize für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen und Sanktionen für solche, die sich nicht für den Klimaschutz engagieren. Das ist nur mit massiven Investitionen in die Infrastruktur und einem klaren Regulierungsrahmen zu schaffen.

U Sie sind im Konzern auch für Responsibility verantwortlich. Was bedeutet das neben rein kommunikativen Aufgaben?

Monika Schaller leitet seit Juli 2019 als Executive Vice President den Zentralbereich Konzernkommunikation, soziale Verantwortung und Marke der Deutsche Post DHL Group. Zuvor war sie als Stellvertretende Leiterin Kommunikation und Soziale Verantwortung bei der Deutschen Bank AG tätig. In dieser Funktion war sie für die Beratung des Vorstands in allen Fragen der strategischen Kommunikation zuständig. Bevor sie 2016 zur Deutschen Bank kam, leitete Monika Schaller neun Jahre lang die Unternehmenskommunikation von Goldman Sachs in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Mittel- und Osteuropa und Russland. Schaller hat an der Wirtschaftsuniversität Wien Betriebswirtschaftslehre studiert.

Das bedeutet, dass wir soziale Verantwortung nicht als Marketingaktion verstehen. Wir engagieren uns nicht, um „gute Presse“ zu bekommen, sondern weil wir zutiefst überzeugt sind, dass es das Richtige ist. Wir nehmen unsere Verantwortung als weltweit tätiges Unternehmen sehr ernst und investieren jährlich ein Prozent unseres Netto-Gewinns in unsere Nachhaltigkeitsprogramme, darunter GoHelp, GoGreen, GoTeach und GoTrade. Wir fördern gezielt benachteiligte Jugendliche, unterstützen Klimaschutzprojekte, setzen uns für Handelserleichterungen ein und bieten unser logistisches Know-how im Katastrophenfall an. Auf diese Weise wollen wir der Gesellschaft etwas zurückgeben und einen positiven Beitrag für die Menschen und Regionen leisten, in denen wir tätig sind – ganz im Einklang mit unserem gerade schon einmal erwähnten Unternehmens-Purpose „Connecting people, improving lives“. Und das nicht erst seit gestern, unsere Partnerschaften, wie beispielsweise mit der UN, bestehen seit mehr als 15 Jahren.

U Ohne eine gut orchestrierte Unternehmenskommunikation kann man in diesen Pandemiezeiten kaum erfolgreich öffentlich durchdringen. Wie ist Ihr Kommunikationsbereich an diesem Punkt organisiert?

Wir sind ein erfahrenes Team aus Kommunikationsexperten mit gutem Netzwerk in alle relevanten Unternehmensbereiche. Die Organisation in der externen Konzernkommunikation orientiert sich an der Struktur und Ausrichtung der Geschäftseinheiten. Für jedes Geschäftsfeld beziehungsweise jede Konzernfunktion gibt es einen verantwortlichen Experten oder Pressesprecher. Zusätzlich gibt es eine geographische Aufstellung: ein Team für Amerika und eines für Asia Pacific. Diese Kollegen agieren nah am lokalen Markt und verantworten die mediale Positionierung des Unternehmens in ihren Regionen. Das wichtigste aber: Unser Vorstand ist sich der Bedeutung der Unternehmenskommunikation bewusst, wir sind stets in kritischen Fragen eingebunden und bekommen die Informationen und auch die Freiheiten, die wir brauchen, um angemessen kommunizieren zu können.

U Wie sind Sie an die Unternehmensstrategie angedockt, beziehungsweise ist das ein wechselseitiger Prozess?



[|]

„Beschäftigte, genauso wie Kunden, wollen grüne, nachhaltige Lösungen.“

Wir haben einen klaren Prozess für die Entwicklung der Kommunikationsstrategie definiert. Die Konzernstrategie ist Fundament und Anker für unsere globale Kommunikations-, Nachhaltigkeits- und Markenstrategie, die wir 2020 festgelegt haben. Darauf aufbauend, legen wir jährlich eine neue Kommunikationsagenda fest, was in engem Austausch mit internen Stakeholdern aus dem gesamten Konzern geschieht. Neben der Einschätzung von internen Experten zu relevanten Geschäftsprioritäten fließt auch die Wahrnehmung von Mitarbeitern, Kunden, Investoren und anderen relevanten externen Stakeholdern in die Analyse ein. Eine weitere Quelle ist eine Trendanalyse. Dieses Vorgehen sichert einen kriti-

schen Blick in den Rückspiegel und bildet die Basis zur Definition von künftigen Fokus-themen der Kommunikation wie ESG, Digitalisierung oder auch E-Commerce.

U Für die Unternehmenskommunikation ist es im Moment nicht einfach, mit ESG-Botschaften durchzudringen. Zum einen besetzt Corona die Schlagzeilen, zum anderen versuchen auch andere Unternehmen, auf diesem Feld aufzufallen. Haben Sie in Sachen ESG ein eigenes Rezept?

Dass Nachhaltigkeit ein Kernelement unserer Konzernstrategie ist, ist mittlerweile bekannt. Der Nachhaltigkeitsgedanke wird seit Jahren bei Deutsche Post DHL Group gelebt, ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert, und unsere ambitionierten Ziele sind für alle ESG-Dimensionen klar definiert. Wir engagieren uns langfristig für eine bessere Zukunft und wollen uns an selbst gesetzten ambitionierten Zielen messen lassen. Das ist die optimale Basis für eine strategische Nachhaltigkeitskommunikation. Nach dem Motto: Wenn man das Richtige tut, kommt der Rest von selbst. Dabei belegen wir Fortschritte konkret – wie etwa den jüngsten Abschluss einer Liefervereinbarung für nachhaltige Flugzeugkraftstoffe an einem unserer Drehkreuze. Das macht uns glaubwürdig. Gleichzeitig können wir die Auswirkung auf gesteckte Ziele erläutern, ohne jedes Mal den strategischen Überbau mitliefern zu müssen.

Wie schafft man es, Mitarbeiter in rund 200 Ländern nicht nur zu informieren, sondern auch zum aktiven Mitmachen zu gewinnen? Beschäftigte, genauso wie Kunden, wollen grüne, nachhaltige Lösungen. Entsprechend hoch ist die intrinsische Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie wollen das Richtige tun. Unterstützer für ESG-Themen zu gewinnen war daher nie einfacher. Für alle ist klar, dass wir gemeinsam aus einem gelben ein grünes Unternehmen machen wollen.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Überzeugendes Engagement

Sustainable Future Award: Welche CEOs das Thema Nachhaltigkeit treiben

Von Thomas Leitner

Momentaufnahmen reichen nicht, um sich ein klares Bild von wirksamer Nachhaltigkeit zu machen. Es ist notwendig, langjährige Entwicklungen zu erkennen: Deshalb analysierten Experten für den erstmals von Cision und dem F.A.Z.-Institut verliehenen Sustainable Future Award die Medienberichterstattung über Nachhaltigkeit seit dem Jahr 2014.

Den Fokus legten die Medienanalysten zum einen auf die ökologische Nachhaltigkeit, wobei eingesetzte Ressourcen, Energieeffizienz, Emissionen und entstehende Abfälle bedeutende Faktoren für die Bewertung waren. Zum anderen flossen auch die soziale Nachhaltigkeit mit Aspekten wie Menschenrechte, Transparenz, Unternehmensethik, Vielfalt oder Vergütung sowie die wirtschaftliche

Nachhaltigkeit ein. Die Aussagekraft ist entsprechend hoch.

Ob ein Konzern tatsächlich nachhaltig handelt, hängt stark vom CEO ab. Für den Sustainable Future Award nahmen die Experten die Glaubwürdigkeit von Manageraussagen unter die Lupe: Wie zuverlässig haben die Unternehmen ihre Versprechen eingehalten? Der Award geht damit weit über den bloßen Share of Voice hinaus, der darstellt, wer mit welchem Thema den größten Anteil an der Medienberichterstattung hatte. In den Award fließen auch qualitative Aspekte der Berichterstattung wie die Tonalität ein, die Medienbeobachter wie Cision schon gut messen können. Der Blick zurück auf acht Jahre Nachhaltigkeitsarbeit in den Unternehmen hat erstaunliche Ergebnisse zutage gefördert.

Es gibt CEOs, die schon sehr früh Themen rund um die Nachhaltigkeit aufgegriffen und umgesetzt haben. Zu jenen CEOs gehört Dr. Frank Appel von der Deutsche Post DHL Group, der gemeinsam mit Monika Schaller, Leiterin der Unternehmenskommunikation, soziale Verantwortung und Marke bei der Deutsche Post DHL Group, den ersten Sustainable Future Award erhalten hat. Monika Schaller und ihr Team haben das Engagement intern wie extern überzeugend vermittelt.

Appels Themen

Am 22. Februar 2018 sagte Frank Appel dem Portal eurotransport.de: „Wer den ersten CO₂-freien Lkw auf den Markt bringt, der hat den Auftrag von Deutsche Post DHL.“ Gleiches gelte für CO₂-freie Flugzeuge – eine Vision, die gerade zur Realität wird. Rund drei Jahre später sagte Appel, diesmal am 22. März 2021, dem Handelsblatt online: „Wir machen aus unserem gelben Konzern ein grünes Unternehmen.“

Rund die Hälfte der Berichterstattung zu Frank Appel beschäftigte sich mit Nachhaltigkeitsthemen. Sie betreffen nicht nur die Elektroflotte, sondern beispielsweise auch Investitionen in soziale Projekte. Sein Handeln wird laut Analyse von den Journalisten äußerst positiv bewertet. 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.



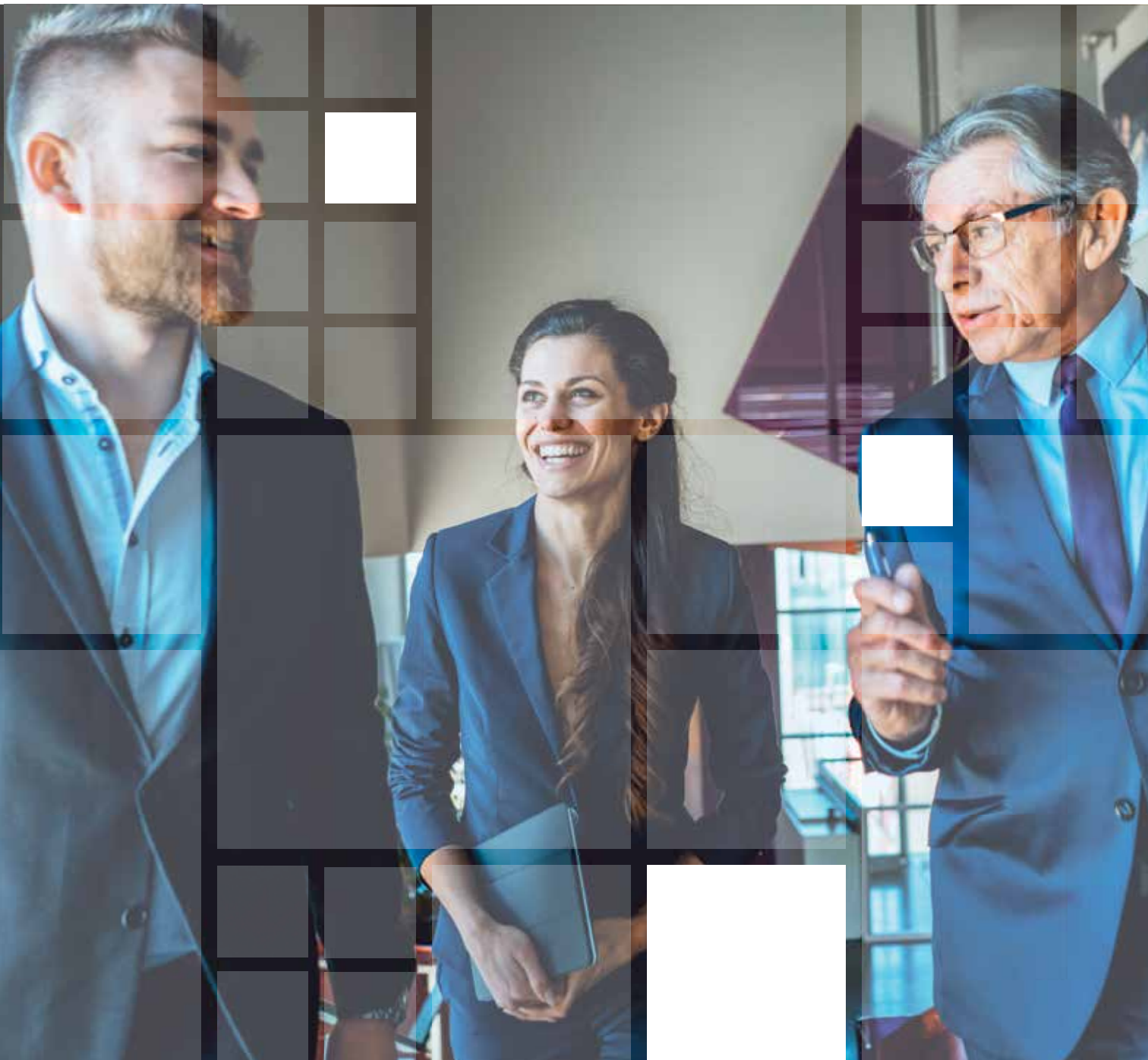
Von links: Monika Schaller, Unternehmenssprecherin Deutsche Post DHL Group, nimmt den Sustainable Future Award 2021 von Manuela Schreckenbach und Thomas Leitner (beide Cision) im Rahmen der Responsible Leadership Conference entgegen.

Thomas Leitner ist Managing Director Central Europe & Emerging Markets, Cision.

Faktor Familie

Unternehmenskultur in Familienunternehmen –
Wettbewerbsvorteil oder Hemmschuh?

Von Prof. Dr. Marcel Hülsbeck



Die Beschäftigung mit der „Unternehmenskultur“ ist in Wissenschaft und Praxis ein Dauerbrenner. Die Faszination des Begriffs liegt auch darin, dass trotz gut fünfzigjähriger Beschäftigung mit der Idee der Unternehmenskultur diese ein immer noch schwer fassbares Konzept darstellt. So haben sich zwar Modelle etabliert, welche Kultur zum Beispiel als Summe von Normen, Werten und Symbolen oder als Zusammenspiel von Riten und Ritualen in Unternehmen beschreiben. Ob und wie diese diagnostischen Modelle in der Praxis bei der Gestaltung von Unternehmenskulturen helfen sollen, bleibt aber weitgehend unklar. Ein ähnliches Schicksal ereilt Kulturtypologien, welche zwar teilweise mit kernigen Begriffen wie „work hard – play hard“ oder „macho culture“ aufwarten können und daraus generische Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung der vermeintlich so einfachen Kultur geben. Die Frage, was denn aber nun konkret eine gute oder gar ideale Unternehmenskultur ausmacht, muss jedes Organisationsmitglied nach wie vor für sich ausmachen.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass der Begriff der Unternehmenskultur immer dann Anwendung findet, wenn die Zusammenhänge von Sachverhalten in einem Unternehmen nicht eindeutig identifizierbar beziehungsweise erklärbar sind und demnach auf informellen und impliziten Regeln und Strukturen beruhen. Der Begriff Unternehmenskultur ist damit Sammelbegriff und Platzhalter für all das, was sich eben einer Beschreibung, Formalisierung und Regelung im Unternehmen entzieht. Darüber hinaus wird Unternehmenskultur immer erst dann relevant, wenn sie denn auch eine Wirkung auf Fortbestand und Erfolg des Unternehmens hat. So mag es als Teil der genannten symbolischen Kulturelemente sowohl im Backoffice eines Softwareunternehmens als auch in der Kundenberatung einer Investmentbank eine mehr oder weniger subtile Kleiderordnung geben – erfolgsrelevant ist sie aber wohl eher im letztgenannten Fall. Unternehmenskultur stellt damit immer eine Black Box dar, die sich – allen Werbebroschüren von Unternehmensberatern zum Trotz – einer kurzfristigen Beeinflussung durch „Cultural Change“-Projekte erfolgreich entzieht.

Gleichwohl geht von ihr eine Steuerungswirkung aus, da sie als unsichtbare Hand in der Organisation das Verhalten aller Mitarbeitenden unbewusst koordiniert. Wenn sich Unternehmenskultur damit auch einer instrumentellen Herangehensweise entzieht, so hat sie doch Ursachen, welche langfristig zu bestimmten erwünschten wie unerwünschten Auswirkungen führen.

Familie trägt Kultur

Es besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass Unternehmenskultur vor allem von einflussreichen und mächtigen Akteuren im Unternehmen geformt und weitergegeben wird. Die Übertragung der Kultur zwischen Unternehmensangehörigen erfolgt gewissermaßen viral, indem Haltungen, Handlungen, Regeln und Strukturen von den einen gelebt und vorgegeben werden und von anderen, zum Beispiel neuen Mitarbeitenden, beobachtet und in einem gewissen Sinnzusammenhang interpretiert werden. Die bisher stark angloamerikanisch geprägte Forschung identifiziert hier vor allem die Führungskräfte im Unternehmen als die dominante und prägende Gruppierung. Sie blendet damit die Eigentümer – welche natürlich gleichzeitig verschiedene Führungspositionen innehaben können – aus.

In Familienunternehmen sind es aber gerade nicht (nur) die angestellten Führungskräfte, sondern die Unternehmerfamilie, die Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Dies schließt neben im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern auch passive Gesellschafter, aber auch weitere Familienangehörige (zum Beispiel Kinder, welche potentiell eine Nachfolge antreten) mit ein. Die Unternehmerfamilie, beziehungsweise deren unternehmensnahe Repräsentanten, prägt damit wissentlich oder unwissentlich die Unternehmenskultur und entfaltet somit eine Steuerungswirkung. Es ist daher von allergrößter Wichtigkeit, dass diese besondere Gruppe von Unternehmern und Eigentümern sich ihrer Werte und Ziele bewusst wird und daraus Steuerungsimpulse ableitet.

Identifikation schafft Vertrauen

Die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen signalisiert den Mitarbeitenden

nicht nur eine gewisse Verbundenheit der Eigentümer mit dem Unternehmen, sondern dient als Indikator dafür, wie weit die Unternehmerfamilie bereit ist, ihr eigenes Schicksal mit dem des Unternehmens zu verknüpfen und in Zeiten von Krisen und Wandel auch Opfer zu bringen, welche den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten. Eine hohe Identifikation der Unternehmerfamilie ist weit mehr als Stolz auf das gegründete oder ererbte Unternehmen. Vielmehr ist das Unternehmen Teil der Identität und des Selbstwertgefühls der einzelnen Familienmitglieder und der gesamten Familie. Das Unternehmen zu schützen und weiterzuentwickeln heißt damit gleichermaßen, auch die eigene Identität zu schützen und zu entwickeln. Dies führt dazu, dass diese Familien weit mehr Opferbereitschaft für das Unternehmen aufbringen, als ökonomisch ratsam oder rational wäre.

Stabile soziale Bindungen

Die Erfahrungen der letzten Finanz- und der aktuellen Coronakrise belegen, dass Familienunternehmen vor Kündigungen und drastischen Maßnahmen zurückschrecken und in vielen Fällen gestärkt aus solchen Krisen hervorgehen. Dieses Durchhaltevermögen resultiert zum einen aus dem psychologisch notwendigen Schutz der eigenen Identität, zum anderen aber auch daraus, dass Mitarbeitende die hohe Identifikation der Familie mit dem Unternehmen beobachten und als glaubhaftes Versprechen betrachten. Darüber hinaus erhöht dies auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Dieser Aspekt der Unternehmenskultur in Familienunternehmen führt so zu einer langfristig engagierten und motivierten Mitarbeiterschaft. Rekrutierung, Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden führen zu einem Wettbewerbsvorteil. Eine hohe Identifikation strahlt aber auch über das Unternehmen hinaus und signalisiert Kunden und Lieferanten, dass das Unternehmen ein vertrauenswürdiger Partner ist.

Aus der geschilderten Identifikation und deren Außenwirkung ergibt sich der zweite kulturelle Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen. Ihnen ist es aufgrund des Vertrauens, welches der hoch identifizierten Unternehmerfamilie entgegengebracht wird,

einfacher möglich, enge soziale Bindungen zu internen und externen Anspruchsgruppen aufzubauen. Diese Bindungen gehen über rein geschäftliche beziehungsweise Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen deutlich hinaus. Die jeweils andere Seite wird nicht als reiner Transaktions- oder Vertragspartner wahrgenommen, sondern als Freund, Sozialpartner oder gar als erweiterte Familie. Diese besonderen sozialen Bindungen machen das aus, was in vielen Familienunternehmen als „familiäre Atmosphäre“ beschrieben wird. Diese wirkt dann als soziales Schmiermittel in der Organisation und erleichtert das Funktionieren von flachen Hierarchien, informeller Kommunikation, fluiden Wahrnehmung von Verantwortung und ermöglicht den Mitarbeitenden eigenverantwortliches und proaktives Handeln. In diesen Unternehmen sinken dadurch Kommunikations- und Kontrollkosten, was schnellere und effizientere Entscheidungen ermöglicht. Im Außenverhältnis festigen sich langfristige Beziehungen mit Kunden und Lieferanten. So werden zum Beispiel mehr Wettbewerbsinformationen geteilt, unternehmensübergreifende Kooperationen und Innovationsprojekte ermöglicht, oder es wird in Krisen, etwa durch Stundung von Rechnungen, gegenseitige Schützenhilfe geleistet.

Die emotionale Bindung

Ein dritter kultureller Faktor in Familienunternehmen ist die Emotionalität, welche die Unternehmerfamilie gegenüber dem Familienunternehmen aufbringt. Dies ist ein zweischneidiges Schwert: Inwiefern wird Emotionalität zu einem Wettbewerbsvorteil oder -nachteil? Mit ihr geht nämlich in der Regel ein irrationales Entscheidungsverhalten einher, welches sich positiv oder negativ auswirken kann. Ist die emotionale Bindung so gestaltet, dass sich daraus eine Verpflichtung der Familie zugunsten des Unternehmens ergibt, das heißt eine unternehmensförderliche Irrationalität gelebt wird, dann ergibt sich ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Oft führt Emotionalität aber auch dazu, dass die Familie das Unternehmen nur als Mittel zum Zweck der eigenen hedonistischen Wunscherfüllung sieht, zum Beispiel indem sie selbst in Krisenzeiten hohe Gewinnaus-



schüttungen erwartet, um ihren Lebensstil zu halten. Im Extremfall werden familiäre Konflikte, Geschwisterrivalitäten, Erbschaftstreitigkeiten nicht in der Familie, sondern im und durch das Unternehmen ausgetragen, wo dieses abträgliche Verhalten für Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten deutlich sichtbar wird. Dies führt zu einem öffentlichen Vertrauensverlust, welcher dem Unternehmen sehr schadet und es in seinem Fortbestand gefährdet. Unabhängig davon, ob die Emotionalität nun in Richtung Unternehmen oder Familie ausschlägt, bringt sie einen gravierenden Nachteil mit sich. Solche irrationalen Entscheidungen sind für Mitarbeitende sehr gut beobachtbar, aber nicht nachvollziehbar, da sie die internen familiären Dynamiken in der Regel nicht kennen; sie führen daher so oder so zur Verunsicherung der Belegschaft.

Fluch und Segen der Tradition

Das letzte familienunternehmensspezifische und kulturprägende Merkmal ist die oft genannte Langfristorientierung von Familienunternehmen. Die Tatsache, dass Unternehmerfamilien in der Regel das Ziel (oder die Phantasie) haben, ihr Unternehmen für viele kommende Generationen zu erhalten, kann ebenfalls förderlich oder hinderlich sein. Zum einen kann die Zusicherung des Unternehmenserhalts für Mitarbeitende eine beruhigende Botschaft sein, verspricht sie doch Jobsicherheit und Erwartungstreue. Diese Eigenschaft wird als Zeichen der Verlässlichkeit ebenso von externen Partnern geschätzt, beispielsweise Kapitalgebern oder Banken. Lange

Planungshorizonte können allerdings auch zu einer gewissen Behäbigkeit in der Entscheidungsfindung führen oder die notwendige Agilität vermissen lassen, sich auch auf disruptive Änderungen (zum Beispiel Digitalisierung, Klimakrise) einzulassen. Gerade bei älteren Familienunternehmen kann sich daher eine falsche Sicherheit einschleichen. Schließlich hat man ja aufgrund der langfristigen Planung schon ein paar Jahrhunderte inklusive Weltkriege und Weltwirtschaftskrisen überlebt. Man fühlt sich quasi automatisch für kommende Änderungen gewappnet.

Die lange Tradition solcher Unternehmen kann damit nicht nur zum Quell der Inspiration werden, sondern sich zu einer ausgesprochenen Last entwickeln, wenn aktuelle Generationen nur auf das Vermächtnis der Vorväter schauen und die eigene unternehmerische Verantwortung nach hinten stellen. Diese Zukunfts- vs. Vergangenheitsorientierung wird ebenso wieder von der Belegschaft beobachtet. Man fragt sich dort, was mit der eigenen Zukunft passiert, wenn das Unternehmen keine Zukunft hat.

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck leitet am Wittener Institut für Familienunternehmen den Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen.



Kinderhilfe Organtransplantation

SPORTLER FÜR ORGANSPENDE e.V.



Wir unterstützen organkranke Kinder und ihre Familien in Not. Mit Geld, Erholung und gutem Rat.

GELD Wir helfen **Familien mit organkranken Kindern bis 27 Jahre**, wenn Kassen und andere Institutionen sich weigern und die Existenz auf dem Spiel steht. Beispielsweise finanzieren wir Übernachtungen von Eltern in Kliniknähe und Wohnraumanpassungen für ein keimarmes Umfeld.

ERHOLUNG Unsere **Freizeitprogramme** tun gut: allen transplantierten Kindern, ihren Eltern und den Geschwisterkindern. Finanziell strapazierten Familien ermöglichen wir Urlaube.

RAT Wir haben stets ein **offenes Ohr**, begleiten erschöpften Eltern, verhandeln für sie mit Ämtern und organisieren Lösungen.

FÖRDERUNG Wir bieten **Zuschussprogramme** zur besseren psychosozialen Begleitung organkranker Kinder. So können in Kliniken und bei anderen Hilfsinstitutionen Stellen geschaffen werden, Fachkräfte sich weiterbilden.

NACHWUCHS Unser **Juniorteam „KiO Youth“** ist offen für alle Transplantierten zwischen 18 und 26 Jahre. Sie treffen sich regelmäßig und entwickeln eigene Projekte.



Kinderhilfe Organtransplantation e.V. · Otto-Fleck-Schneise 8 · 60528 Frankfurt am Main
Spendenkonto: DE 64 5502 0500 0008 6200 00 (Bank für Sozialwirtschaft)

www.kiohilfe.de · www.facebook.de/kiohilfe

Im Fluss

Wie die Unternehmenskultur neu ausgerichtet werden kann

Von Steffen Erath

Der Klimawandel stellt uns vor große Herausforderungen: Es geht für viele Unternehmen nicht nur darum, den CO₂-Fußabdruck zu verringern, sondern auch darum, schonend mit wertvollen Ressourcen umzugehen und Innovation voranzutreiben. Leichter gesagt als getan. Klar ist jedoch, dass wir als Gesellschaft nicht wie bisher weitermachen können, möchten wir eine lebenswerte Zukunft für alle erreichen. Umso wichtiger ist die Frage: Was muss eigentlich eine weitsichtige Unternehmenskultur unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit enthalten? Schließlich gibt es viele Hebel, die ein Unternehmen betätigen kann. Gleichzeitig spielen monetäre Interessen eine Rolle, die nicht immer auf den ersten Blick mit nachhaltigem Handeln in Einklang zu bringen sind.

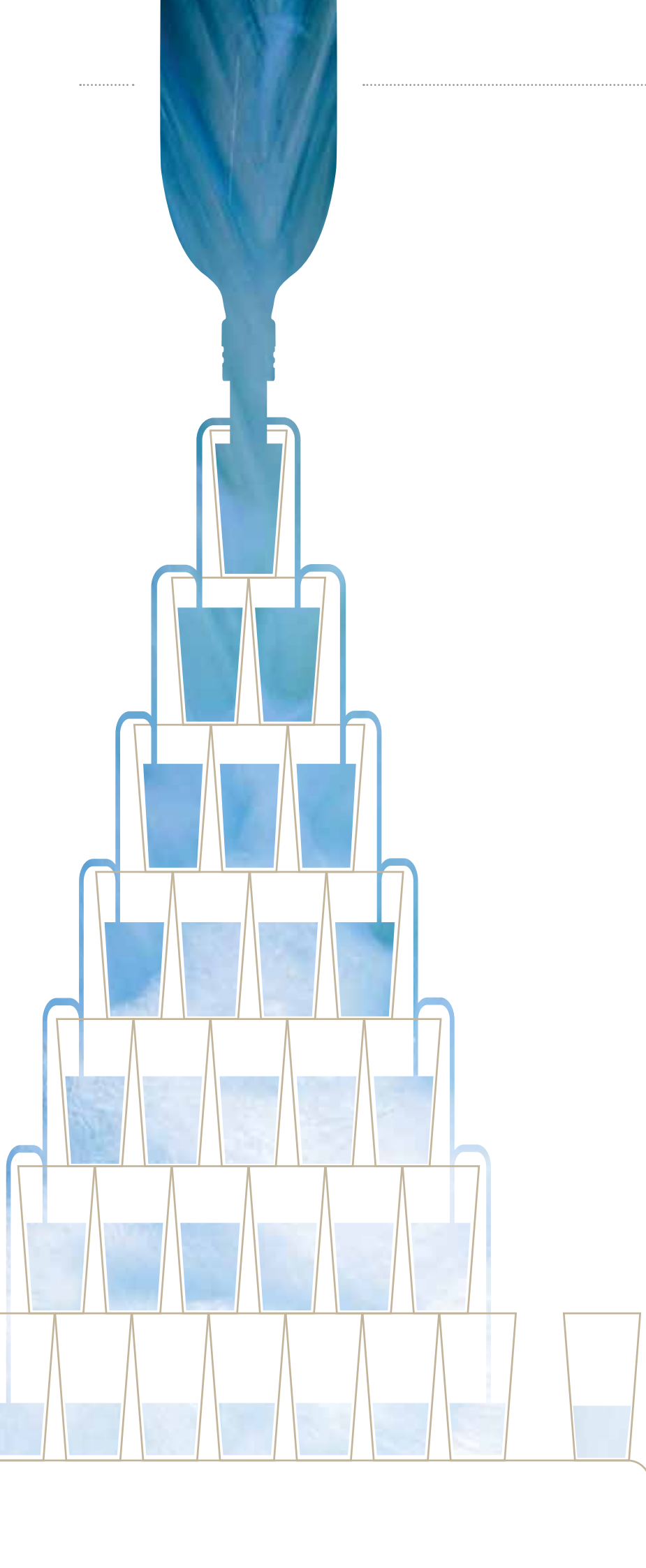
Wer den Erfolg seines Unternehmens für die Zukunft sichern will, kommt nicht darum herum, nachhaltiges Handeln fest in der Unternehmensstrategie zu verankern. Das Bewusstsein dafür zu schaffen, fängt in der Führungsetage an. Wenn ein CEO das Thema Nachhaltigkeit zur Chefsache erklärt und sowohl intern als auch extern vorlebt, macht das die Arbeit für alle Beteiligten leichter. Statt dem Steine in den Weg zu legen, werden gemeinsam Lösungen gesucht. Bei Hansgrohe war eine grüne Haltung glücklicherweise bereits tief in der Firmenkultur verankert. Sie wurde bereits jahrzehntelang von Klaus Grohe, dem jüngsten Sohn des Gründers, aber auch von seinen anderen Söhnen getragen. Das macht es einfacher, als wenn ein Unternehmen bei null anfängt. Zugegeben gab es Phasen, in denen das Thema wieder in den Hintergrund geriet. Damit steht Hansgrohe

sicher nicht allein da. Umso wichtiger ist es, dass das Thema mit Blick auf die Umwelt und auf künftige Chancen heute wieder oberste Priorität genießt.

Innovativ denken

Dafür braucht es jedoch wie eingangs erwähnt ein Mindset, das „von oben“ vorgelebt wird. Es setzt sich aus Neugier, der Offenheit für neue Technologien, gemeinsamen Werten und dem Mut zusammen, Neues auszuprobieren. Dabei ist es wichtig, erst einmal anzufangen und Angst vor Fehlern abzulegen. Monetäre Interessen dürfen in den Köpfen nicht die dominierende Rolle spielen. Sie verhindern von Anfang an die Chance auf Innovation. Vielmehr geht es darum, einzelne Bausteine nachhaltiger zu gestalten und diesen Prozess als Innovationstreiber zu begreifen. Oft verbergen sich hinter Umweltproblemen nutzerzentrierte Probleme. Das heißt, dass die Lösung dieser Probleme auch für uns Menschen konkrete Vorteile bringt, wie etwa die Konstruktion von energiesparenden Elektrogeräten oder wassersparenden Duschbrausen. Solche Probleme können bekanntermaßen der Treibstoff für erfolgreiche Innovationen sein. Erst im nächsten Schritt sollten die Beteiligten schauen, wie innovative Ideen letztlich wirtschaftlich werden können. Viele Unternehmen haben dafür übrigens sogenannte Innolabs ins Leben gerufen, eine Art Ideenschmiede, die zuletzt meist auf die digitale Transformation ausgelegt war. „Grüne Innovationen“ lassen sich hier auch mit Hilfe der Digitalisierung verknüpfen – die digitale Transformation und die Suche nach klimafreundlichen Lösungen gehen also Hand in





Hand. Der Vorteil ist, dass eigens für das InnoLab rekrutierte Mitarbeiter ihren Fokus komplett auf ihre Projekte legen können.

Doch wie schaffe ich es, dem eigenen Unternehmen ein nachhaltiges Bewusstsein einzupflanzen? Zum Beispiel durch das Vorleben simpler Routinen, wie etwa mit dem Rad oder öffentlichen Verkehrsmitteln statt dem Auto zur Arbeit zu fahren – sofern das möglich ist. Auch die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen mit Blick auf Schonung der Umwelt oder Optimierung der Lieferketten sind wichtige Hebel. Selbst das Vermeiden von Plastikbechern in der Firmenkantine kann ein erster, wenn vielleicht auch nur symbolischer Schritt sein. Bei diesem Beispiel geht es gar nicht so sehr um den großen Nutzen, sondern darum, ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schaffen. Auch wenn das gern als Greenwashing abgetan wird: Es geht darum, den Stein erstmal ins Rollen zu bringen, der am Ende bestenfalls weitere Steine anstößt, bis eine ganze Bewegung entsteht. Denn: Nachhaltigkeit trifft alle Unternehmensbereiche. Jede Abteilung sollte motiviert werden, einen Beitrag im Sinne einer Green Company zu leisten. Positiver Nebeneffekt: Wer nachhaltig denkt und das authentisch vorlebt, macht sich als Arbeitgeber deutlich attraktiver. Erfahrungsgemäß entscheiden sich Top-Fachkräfte am Ende genau aus diesem Grund für eine Firma – und beschleunigen im günstigsten Fall mit ihrem Know-how die weitere Transformation hin zu einem nachhaltig denkenden und agierenden Unternehmen. Bereits zwei Drittel der Millennials bevorzugen übrigens Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie (2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study). Diese machen 2025 bereits 75 Prozent der globalen Arbeitnehmer aus.

Konkrete Handlungsfelder

Trägt die Chefetage schließlich die gemeinsamen Werte mit, braucht es Fachleute, die in einem Expertenteam die Ideen der Mitarbeiter bewerten – und diese später bei der Umsetzung unterstützen. Hansgrohe hat dafür mehrere Mitarbeiter verschiedener Disziplinen von ihren eigentlichen Aufgaben entbunden, damit sie ihre volle Konzentration auf

das Thema Nachhaltigkeit legen können. Es geht darum, das nachhaltige Bewusstsein in konkrete Handlungsfelder zu überführen und gemeinsam mit den Führungskräften zu schauen, was machbar ist – und was nicht. Der Stand der Dinge und der Fortschritt bei den Maßnahmen sollten dabei regelmäßig Thema in den Aufsichtsratssitzungen sein. Das hat nicht nur operativen Charakter, sondern unterstreicht die Wichtigkeit und stellt sicher, dass Eigentümer und Arbeitnehmervertreter beteiligt sind.

Letztlich ist jedem klar: Ohne Profitabilität wird ein Unternehmen nicht lange überleben können. Zu einem nachhaltigen Bewusstsein gehört auch das Wissen um die Bedürfnisse der eigenen Kunden. Befeuert durch die Coronapandemie hat sich das Bewusstsein in der Gesellschaft für nachhaltige Lebensweisen und Produkte noch einmal erhöht. Wer das verstanden hat, sieht in einer innovationsgetriebenen Transformation Chancen für neue Geschäftsfelder. So bevorzugen laut einer IBM-Studie bereits 70 Prozent aller Kundinnen und Kunden nachhaltige Produkte – 35 Prozent von ihnen sind sogar bereit, mehr Geld dafür zu zahlen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Kein schlechtes Argument, um eine nachhaltige und weitsichtige Unternehmenskultur zu fördern.

Eine weitere „Zutat“ für mehr Nachhaltigkeit ist, sich konkrete Ziele zu stecken und sie messbar zu machen. Das kann beispielsweise die sukzessive Dekarbonisierung des Unternehmens sein. Der Prozess kostet zunächst viel Geld, aber die Kompensierung der Klimaschäden wird uns wahrscheinlich teurer zu stehen kommen. Daraus ergeben sich für jedes Unternehmen individuelle Maßnahmen – zum Beispiel das Nutzen von grünem Strom oder die Produktoptimierung im Sinne eines geringeren Verbrauchs von Wasser, Energie und Material. Weitere Maßnahmen sind die Wasseraufbereitung sowie die Vermeidung von Plastikverpackungen. Auch der Betrieb einer eigenen Kunststoff-Recyclinganlage spielt in den Plänen von Hansgrohe eine Rolle. Entscheidend dabei ist: Wer Ziele über konkrete Maßnahmen erreicht und Erfolge transparent macht, motiviert sich langfristig, den Weg hin zu mehr Klimaneu-

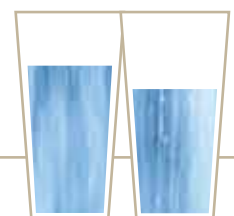
tralität zu gehen. Bestenfalls dient das eigene Unternehmen als Inspiration für andere.

Andere begeistern

Ein letzter wichtiger Punkt: eine umfassende Kommunikation. Sie hilft dabei, Maßnahmen für die Öffentlichkeit transparent zu machen und das Bewusstsein bei Mitarbeitern, Partnern oder wichtigen Stakeholdern zu fördern. Wenn wir langfristig Emissionen einsparen wollen, müssen wir alle Beteiligten mobilisieren und für das Thema begeistern. Gute Aufhänger dafür sind aber nicht nur geplante oder bereits umgesetzte Maßnahmen. Auch Clean-up-Aktionen in der Region oder ein autofreier Tag bieten Anlässe, ein Grundrauschen für das Thema zu erzeugen.

Die Basis und elementare Bestandteile für eine weitsichtige Unternehmenskultur sind ein starkes Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit und die Bereitschaft, etwas ändern zu wollen – angefangen in der Führungsetage bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Wer sich diese Basis erarbeitet hat, wird merken, dass es deutlich leichter fällt, konkrete Maßnahmen auf den Weg zu bringen, Mitstreiter für sich zu gewinnen und die Zukunft ein Stück weit grüner zu gestalten.

Steffen Erath ist Head of Innovation & Sustainability beim Armaturen- und Brausenhersteller Hansgrohe.



EIN
THEMA,
VIELE
FACETTEN

Eine Frage der Haltung

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



Maximizing ESG Impact

Randall Hopkins, Head of Nasdaq OneReport,
describes how to effectively manage and leverage ESG reporting

U Environmental, Social and Governance (ESG) ratings and rankings are becoming more important. How has this changed the work of listed companies?

Sustainability and corporate responsibility have been the focus areas within companies for years, primarily from the consumer lens. The last decade, however, has seen a dramatic increase in interest from the investor community, leading to the current, nearly-insatiable, demand for ESG data.

The focus on ESG metrics, and the associated ratings and reporting organizations that seek to distill and translate this information, has fundamentally altered the work that companies do in this space. At a high level, we have progressed from sustainability narratives to ESG strategy, necessitating a more tactical approach to how companies integrate and report upon ESG factors across their business. In short, raters and rankers have become new audiences in their own

right, representing both risk and opportunity. An added challenge of this transition has been the organizational response within companies – they have had to determine which business function will own the ESG role, whether they will dedicate an individual owner, or if the work will be shared across many roles. Regardless of the structure, ESG work requires strong collaboration across teams, where it may not have previously existed, reflecting major new work vectors for companies.

U Why should companies prioritize ESG ratings and reporting frameworks?

The key to successful ESG data management and reporting is the understanding that investors and other stakeholders demand easy access to comparable, verifiable data. ESG ratings and frameworks can be viewed as the filter through which a company's diverse ESG story is translated into more standardized data points that stakeholders can evaluate. In addition, frameworks and ratings organizations act as a proxy for stakeholders: responding to these entities in effect does the work of reporting to many diverse stakeholder groups. They provide a window into the values and priorities of the stakeholders they represent.

It's an interesting byproduct to our OneReport business that we can look across the



Randall Hopkins is the Head of the Nasdaq OneReport business, Nasdaq's proprietary ESG Software as a Service for corporate clients. He has over 20 years of experience at Nasdaq. His work spans the listings, trading, market data, and index businesses, both in the U.S. and internationally. Hopkins has held several senior leadership positions overseeing Sales, Product Management, Policy, Customer Service and Business Development teams, in addition to successfully integrating several major acquisitions.

universe of metrics being asked by raters and rankers and compare them year over year. It reveals some fascinating societal trends and subtle business nuances. More importantly, it prepares companies to proactively manage risks. For example, the EU's Sustainable Finance Disclosure Regulation requires producers of financial products to disclose sustainability risks into the investment process at both the entity and financial product levels. Companies leveraging OneReport can better disclose their climate-related risks and their internal governance enabling the management of these risks.

[|]

“The key to successful ESG data management and reporting is the understanding that investors and other stakeholders demand easy access to comparable, verifiable data.”

U What do companies have to do first?

It is important to note that an ESG approach is not a one size fits all exercise. In fact, organizations of varying sizes, industries and maturities need to identify the key issues and stakeholders most critical to their business. Our ESG Advisory service – part of Nasdaq's IR Intelligence business – partners with organizations to determine the specific order of operations appropriate to maximize the effect of their investments.

That said, commitment from an organization's leadership is generally critical to the success of an effective ESG strategy. Because ESG work and data live across organizational functions – from environmental to human resources – support at the corporate level ensures alignment of these teams around a core ESG strategy that is aligned with the business strategy.

Once a company has committed to ESG data management, data hygiene/quality control and reporting, the next step is for the organization to put into practice the proper tools and resources to ensure the long-term viabil-



Mein JobRad und ich bremsen den Klimawandel aus.

Mitarbeiter begeistern
mit Dienstradleasing

- **Einfach unkompliziert:**
schnelle Abwicklung per
Online-Portal
- **Bye Bye CO₂:**
Radpendeln ist gut fürs Klima
- **Erfolg gibt Recht:**
bereits über 40.000 Arbeitgeber
sind dabei

ity of their strategy. This is where Nasdaq OneReport helps companies get organized around their ESG goals and deliver real results. Nasdaq OneReport helps companies position themselves for current and future work related to ESG – whether regulatory, such as the European Climate Law, which aims to make Europe's economy climate neutral by 2050, or voluntary – to help align overall goals and results across the enterprise.

U There are many ESG raters, frameworks, and research organizations on the market. What are the main differences?

Nasdaq OneReport has been building relationships with ratings organizations and frameworks since 2003. Throughout this time, we have seen rapid growth in the number of ESG reporting frameworks and raters to meet stakeholder needs. While there's a desire for normalization and rationalization across frameworks and research organizations, there are equal and opposite forces driving differentiation.

The evolving landscape is a reflection of the market's desire to balance standardized reporting – where stakeholders can easily compare data points across companies – with industry-specific reporting – meaning that data points are relevant to a particular business. To illustrate the latter, a stakeholder would be interested in the environmental impacts of storefront operations of a retailer, while the impacts of extraction work would be more pertinent to the mining sector. It is helpful to keep in mind that raters and frameworks serve different clients and different stakeholders. Nasdaq is pleased to be able to sit at the intersection of all these stakeholders to help support corporates in managing and disclosing their ESG data via innovative technology solutions.

U How does your company support clients in navigating the many organizations in this field?

We are helping clients of all sizes and industries take control of their ESG data management and disclosure. Nasdaq is uniquely positioned at the intersection of investors, regulators, corporations, ratings, and reporting organizations, which allows us to take a neutral approach toward each of the ESG constituents.

To support our clients, we have taken the time to understand ESG ratings and frameworks at the deepest level. Beyond simply prompting the collection of a particular data point, we illustrate for our clients overlaps and synergies between them. We provide specific guidance notes and industry-leading matrixing across the many ratings and frameworks: we have the unique ability to show our clients the commonalities across frameworks, enabling efficient, consistent reporting. We support the distribution of ESG data in a way that gets the right data to the right audience through technology to effectively manage risks while maximizing strategic outcomes.



“Data integrity is key to ESG performance.”

U Nasdaq OneReport gives companies more control over their data management and reporting processes. What does the tool do?

Nasdaq OneReport helps companies navigate the “alphabet soup” of ESG ratings, frameworks, and standards, and get in the driver's seat of their ESG reporting. It simplifies the internal processes of engagement, oversight, and risk management.

We help our clients orchestrate information capture, response management, and disclosure by helping them understand and effectively address the many frameworks, ratings, and standards of today's market. Our embedded knowledge and processes empower our clients to successfully deliver a unified and tailored ESG narrative to raters, investors, and other stakeholders. With the European Commission's proposal for a Corporate Sustainability Directive, OneReport's ability to capture information, especially as it relates to audit assurance of reported information, is invaluable.

U How can it help companies improve their own ESG performance?

Data integrity is key to ESG performance. Nasdaq OneReport is specifically designed to delegate work to those best suited to provide information across the organization, create an audit trail tracking each data

point, and review, approve, and format all information before disclosing it.

In addition, through our longstanding work in this industry, we have learned that we cannot best support our clients with software alone. For this reason, our dedicated Customer Success team support our clients wherever they are in their ESG journey. We are invested in our clients' success and leverage our technology and sustainability heritage to their advantage.

U Nasdaq is most famously known as a North American stock exchange operator, though also has a robust history offering SaaS solutions to the markets. How do you observe the introduction of ESG services in that context, and how do international markets compare to US markets?

Nasdaq's growing investment in ESG solutions aligns with our long legacy of providing SaaS solutions for corporates. Nasdaq has offered consultative insights and technology-enabled services for over two decades, and today more than 100,000 users rely on Nasdaq's Corporate Solutions. Over that span, we have helped companies reach their potential with Governance, Investor Relations, and data offerings. ESG is a natural extension of this approach and one that takes advantage of Nasdaq's unique expertise and resources.

Given our knowledge of capital markets, Nasdaq is uniquely positioned to help clients navigate the ever-evolving landscape of ESG data and reporting. We jumpstarted our ESG knowledge through the OMX acquisition and its Nordic exchanges in 2008. Our learnings from corporates at the leading edge of ESG have informed our approach and provided visibility into the trends coming to North America. In 2022, we are anticipating the SEC rule proposal on disclosures in the U.S., and with the EU taxonomy ahead of that, there will continue to be geographic idiosyncrasies, to which OneReport will be positioned to respond.

As the list of stakeholders grows and data needs continue to accelerate, we have invested in the development of tools and teams to help our clients be successful in their ESG data management.

Questions by Gabriele Kalt.

Die große Transformation

Buchvorstellung: Wie Kapitalmärkte zum Vorreiter von Nachhaltigkeit werden



Stephan Leithner (Hrsg.): Nachhaltige Kapitalmärkte. Die Transformation erfolgreich gestalten. Verlag Herder, Freiburg, Klappenbroschur, erschienen im Oktober 2021, 336 Seiten, ISBN: 978-3-451-39162-0, 25 Euro.

Wie dringend eine nachhaltige Ausrichtung unseres Lebens und Handelns ist, erfahren wir täglich: Naturkatastrophen halten uns den Klimawandel vor Augen, soziale Spannungen gewinnen allorten an Fahrt und Verfehlungen in der Unternehmensführung wie Abgas- oder Bilanzskandale befördern die Compliance-Kultur. Die öffentliche Debatte darüber, schreibt Herausgeber Stephan Leithner im Vorwort seines neu erschienenen Sammelbands „Nachhaltige Kapitalmärkte“, bestimme unser gesellschaftliches Leben und politisches Handeln. Heraus kommen neue Produkte, veränderte Produktionsprozesse, neue Investitionsstrategien – die große Transformation. Die Trias Environment, Social und Governance, kurz ESG, werde auch am Kapitalmarkt neue Maßstäbe setzen. Viel mehr noch: Der Kapitalmarkt werde die Transformation überhaupt erst möglich machen, sagt Leithner.

Diese Überzeugung eint die mehr als 30 Entscheiderinnen und Entscheider, die Beiträge geliefert haben. Bei der Auswahl der hochkarätigen Autorinnen und Autoren bewies Leithner, Mitglied des Vorstands der Deutsche Börse AG, einen guten Riecher: Bettina Stark-Watzinger wurde danach Bundesministerin für Bildung und Forschung, und die CDU-Mitglieder sprachen sich deutlich für Friedrich Merz als neuen Parteivorsitzenden aus. Das Buch deckt ein großes Expertise- und Meinungsspektrum aus Gesellschaft und Politik, Regulatorik, den wichtigsten Investorengruppen, Emittenten und Dienstleistungsunternehmen ab. Neben Tarek Al-Wazir, dem hessischen Wirtschaftsminister, und dem EU-Abgeordneten Markus Ferber äußern sich

zum Beispiel auch Deutsche-Bank-CEO Christian Sewing, Bundesbank-Vorstandsmitglied Sabine Mauderer, Allianz-CEO Oliver Bäte oder Blackrock-Aufsichtsrat Michael Rüdiger.

Bei allen Unterschieden im Detail wird erkennbar: Die Neuausrichtung der Finanzindustrie entlang der ESG-Dimensionen ist in vollem Gange, aber noch kann man dabei leicht den Überblick verlieren. Genau hier ist die Motivation des Herausgebers gefunden: Für den klaren Blick will Leithner einen Dialog all jener in Gang setzen, die ein Interesse an dieser Transformation haben. Die Autorinnen und Autoren schildern in ihren Beiträgen so nicht nur ihre persönlichen Vorstellungen davon, sondern skizzieren auch konkrete gute Beispiele, übertragen diese auf den Gesamtmarkt und leiten konkrete Handlungsempfehlungen daraus ab. Noch wird die Diskussion über Sustainable Finance oft zu theoretisch geführt. Leithners mehr als 300 Seiten starker Sammelband ergreift hier die Initiative.

Oliver Kauer-Berk

Für sozial gerechten Klimaschutz

Noch steht das nachhaltige Engagement des Gemeinwohls vor Hürden – es braucht politische Unterstützung

Von Ulrich Lilie

Soziales und Ökologie – das gehört im oberbayerischen Dorf Herzogsägmühle untrennbar zusammen. Die Diakonie Herzogsägmühle betreibt im Landkreis Weilheim-Schongau, 80 Kilometer südwestlich von München, neben vielen typisch sozialen Arbeitsbereichen einen anerkannten ökologischen Gartenbaubetrieb, nachhaltige Forstwirtschaft und eine ökologische Viehwirtschaft mit einer eigenen Metzgerei. Das von Naturland zertifizierte Fleisch verkauft sie an Privatleute und Restaurants in der Region. Jedes Jahr werden bei der Diakonie Herzogsägmühle Menschen mit Beeinträchtigungen in unterschiedlichen Berufen ausgebildet – mit großem Erfolg: 90 Prozent der Absolventinnen und Absolventen finden anschließend Jobs auf dem ersten Arbeitsmarkt. Das Unternehmen der Diakonie verfasst zudem einen Gemeinwohlbericht, in dem es seine Nachhaltigkeitsleistung reflektiert und sein Handeln transparent darstellt.

Solche Beispiele nachhaltigen Wirtschaftens gibt es viele in der Diakonie, und es sollen mehr werden, um die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen zu erreichen. Die Diakonie ist bei der Realisierung dieser Ziele so etwas wie ein „geborener Partner“. Denn sie arbeitet nicht nur an Strategien

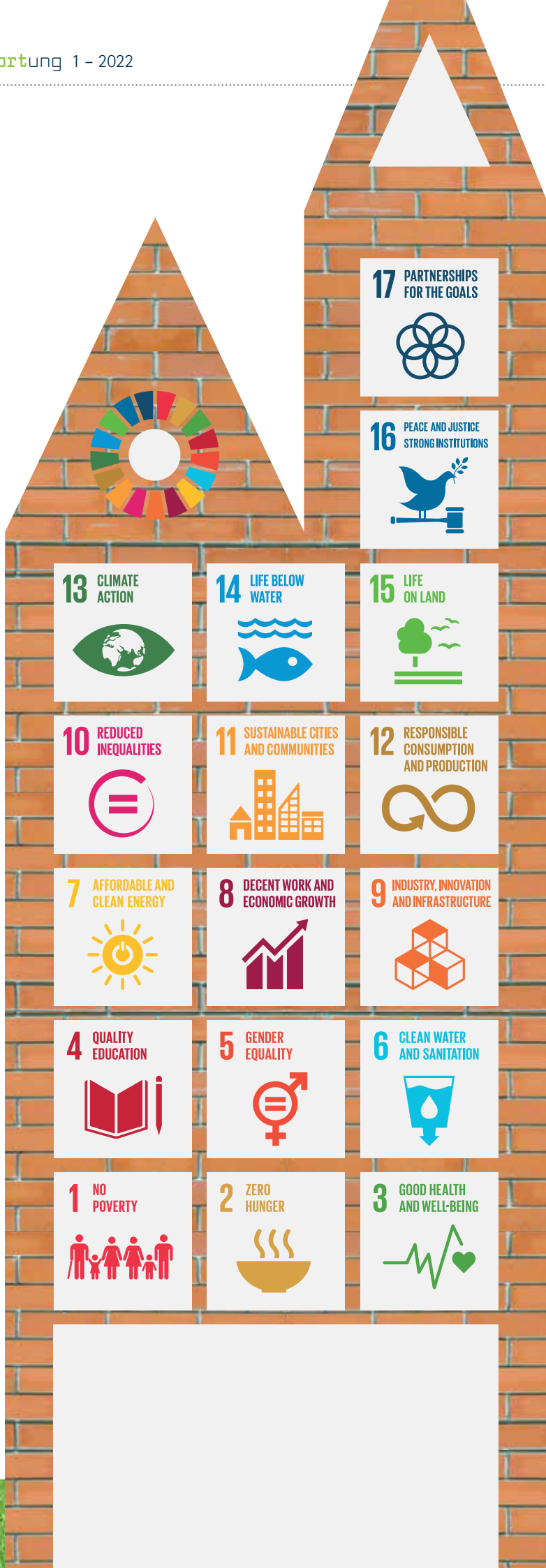
gegen Armut und Wohnungslosigkeit. Sondern sie tritt auch für die gleichberechtigte Teilhabe aller, für „Gesundheit und Wohlergehen“ und für „hochwertige Bildung“ für alle als grundlegende Voraussetzung für Befähigungsgerechtigkeit ein. Aber auch die ökologischen Ziele sind im Fokus. Als große Immobilieneigner beziehungsweise -nutzer mit teils großen Fahrzeugflotten sowie als Großverbraucher haben die Einrichtungen der Diakonie momentan an vielen Orten noch Verbesserungspotential. Viele haben sich inzwischen auf den Weg der sozial-ökologischen Wende gemacht. Sei es durch eigene Blockheizkraftwerke, Photovoltaikanlagen, energetische Sanierungen, nachhaltig und fair produzierte Berufskleidung, Vermeidung von Lebensmittelverschwendung oder die Umstellung von Fuhrparks auf Elektromobilität.

Starre rechtliche Regelungen

Nachhaltiges Engagement der gemeinwohlorientierten Diakonie trifft jedoch oft auf Hürden, weil rechtliche Regelungen starr und wenig förderlich sind. So spart zum Beispiel bei der Diakonie Stetten eine bereits vor zehn Jahren errichtete Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlage im Vergleich zur alten zentralen Heizanlage jährlich über 60 Prozent klima-

schädlicher CO₂-Emissionen ein. Weil der in der Nacht nicht selbst verbrauchte Strom aus dem hauseigenen Blockheizkraftwerk in geringen Mengen ins öffentliche Netz eingespeist wird, wurde der gemeinnützige Träger von den Finanzbehörden jedoch kurzerhand als Betrieb mit einer Gewinnerzielungsabsicht eingestuft. Ihm drohte damit der Verlust der Anerkennung seiner Gemeinnützigkeit. Nur ein Beispiel für widersinnige Vorgaben. Um als Diakonie die soziale und ökologische Transformation aktiv mitgestalten zu können, wird ein gesetzlicher Rahmen benötigt, der kohärente und umfassende Neuerungen ermöglicht und nicht verhindert.

Bisher sieht die Logik der Refinanzierung der sozialen Arbeit zu wenige Spielräume für ambitionierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor. Gerade im Bereich „sozialer Immobilien“ muss es deutlich attraktiver werden, klimafreundlich zu investieren. Denn allein der Gebäudebereich verursacht bis zu 40 Prozent der klimaschädlichen Emissionen, daher ist das Einsparpotential bei zigtausenden Sozialimmobilien nicht zu unterschätzen. Doch bislang gibt es häufig keinerlei Anreize, energiesparend zu wirtschaften, wie Bernhard Schneider, Geschäftsführer der Evangelischen Heimstiftung, vorrechnet. Die Stiftung ist das



13 CLIMATE ACTION

14 LIFE BELOW WATER

15 LIFE ON LAND

10 REDUCED INEQUALITIES

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE

4 QUALITY EDUCATION

5 GENDER EQUALITY

6 CLEAN WATER AND SANITATION

1 NO POVERTY

2 ZERO HUNGER

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

Die Diakonie bekennt sich zu den UN-Nachhaltigkeitszielen und setzt sich mit ihren rund 31.600 Einrichtungen für eine sozial-ökologische Transformation ein.

größte diakonische Pflegeunternehmen in Baden-Württemberg. 160.000 bis 170.000 Euro kostet der Bau eines normalen Pflegeplatzes, ein klimaneutraler Pflegeplatz hingegen 200.000 Euro. Seine klare Botschaft an die Politik: Nachhaltige Investitionen müssen von Anfang an berücksichtigt werden, weil sie sich langfristig auszahlen – durch bessere Bausubstanz, Einsparung von Ressourcen und höhere Lebensqualität. So auch beim Artenschutz. Die Stiftung kooperiert mit dem Nabu Baden-Württemberg, der das Pflegeunternehmen bei der naturnahen Gestaltung von Außenanlagen berät. An 15 Standorten prägen heute artenreiche Gräserlandschaften statt steriler Außenflächen das Bild. Das freut Insekten und begeistert die in die Neubeplantzung einbezogenen Bewohnerinnen und Bewohner.

Politische Gestaltungsaufgabe

Wir haben ungeahnte Gestaltungsmöglichkeiten, wenn wir endlich beginnen zu verstehen, dass sozial, ökonomisch und ökologisch zusammengehören. Dieses Zusammenspiel ist ein Hebel mit großer Wirkkraft. Neben politischen Weichenstellungen sind verlässliche Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle notwendig. Aber auch ressortübergreifende Absprachen im Bund, auf Landesebene und auf lokaler Ebene wären ein guter Anfang, damit der Umweltschutz nicht an den Fördervorgaben für das Sozialdezernat scheitert. Das ist die politische Gestaltungsaufgabe einer kohärenten und nachhaltigen Sozialpolitik der neuen Legislaturperiode. Neben Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit sollte Nachhaltigkeit als Grundprinzip in die Sozialgesetzbücher aufgenommen werden. Denn auch im Bereich der Beschaffung reichen die Regelsätze bisher häufig nicht aus, um nachhaltige, klimaschonende Alternativen einzusetzen. Im Zuge des Ausbaus der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung sollten auch soziale und pflegerische Dienstleistungen, die von öffentlichen Stellen ausgeschrieben werden, nachhaltig erbracht werden können.

Dabei darf und muss Klimaschutz nicht zum Wettbewerbsnachteil werden. Wir brauchen jetzt eine große Klima-Investitions offensive für die Sozialwirtschaft. Denn nicht nur die Diakonie möchte bis 2035 klimaneutral werden. Auch andere große Sozialverbände machen sich auf den Weg. Dieses Ziel können sie jedoch nur mit der Unterstützung einer kohärenten Politik erreichen.

Als Diakonie haben wir aber auch die Menschen im Blick, für die die ökologische Transformation mit besonderen sozialen Herausforderungen verbunden ist: Im Sinne der Nachhaltigkeitsziele der UN setzt sich die Diakonie Deutschland politisch für einen sozial gerechten Klimaschutz ein. Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen, die ohnehin einen vergleichsweise geringen ökologischen Fußabdruck haben, dürfen durch steigende Kosten nicht überproportional belastet und zusätzlich benachteiligt werden. Nachhaltige Energie darf kein Privileg für Besserverdienende sein. Die notwendige Sanierung von Gebäuden darf nicht die Mieten in die Höhe treiben. Das heißt aber nicht, dass wir Klimaschutz und soziale

Aspekte gegeneinander ausspielen wollen, im Gegenteil! Klimaschutz muss für einkommensschwache Haushalte bezahlbar werden, denn dann kommen wir schneller voran. Der Klimageld-Gedanke im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung sollte mit guten Konzepten umgesetzt werden.

Klimaschutz für Einkommensschwache

Bei der CO₂-Bepreisung von Produkten und Dienstleistungen muss sichergestellt sein, dass bei geringerem Konsum ausreichende Freigrenzen gelten. So ist es unter Umständen umweltschädlicher, wenn Haushalte mit hohen Einkommen viele A+++-Geräte betreiben, als wenn einkommensarme Haushalte wenige Geräte mit schlechterer Energiebilanz nutzen. Auch die Marktmacht von bis zu acht

Millionen Menschen, die Transferleistungen beziehen, sollte genutzt werden: Gelten für sie bei der Anschaffung von Elektro-Großgeräten zum Beispiel Vorschriften der Preisgünstigkeit, so können eben keine Geräte mit günstiger Klimabilanz angeschafft werden. Und ist für sie bei Strom und Gas die Wahl des günstigsten Anbieters verpflichtend, wird eine Chance zur Förderung des Ausbaus erneuerbarer Energien vertan.

Die notwendige soziale und ökologische Transformation unserer Gesellschaft benötigt nicht nur einen umfassenden Mentalitätswandel, sondern endlich auch einen in sich schlüssigen politischen Ansatz. Gerade wegen ihres Verständnisses der Mit-Welt als anvertrauter Schöpfung wird die Diakonie ihren Teil dazu beitragen, dass dies gelingen kann.

Pfarrer Ulrich Lilie ist seit 2014 Präsident der Diakonie Deutschland und seit 2021 Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege.



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

accenture



BNP PARIBAS

 **BOSCH**
Technik fürs Leben

Deloitte.

 **Finanzgruppe**
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

hansgrohe

Henkel

 **Nord Stream 2**
Committed. Reliable. Safe.

 **Nordzucker**

 **pwc**

 **SOS
KINDERDORF**

WEST LOTTO

Das digitale Rückgrat

Smarter Partner der Produktion: Wie Digitalisierung bei Henkel Effizienz steigert, Qualität sichert und Nachhaltigkeit gewährleistet

Von Dr. Dirk Holbach

Man kann nur verbessern, was man auch messen kann. Um die Nachhaltigkeit in der Wasch- und Reinigungsmittelproduktion voranzutreiben, machen wir deshalb den weltweiten Ressourcenverbrauch unserer Maschinen in Echtzeit sichtbar. Und zwar über eine digitale Plattform, die wie ein weltumspannendes Spinnennetz mit 4.000 Sensoren über 30 Produktionsstätten und zehn Distributionszentren miteinander verbindet. Jede Maschine, jede Fertigungslinie und allein 300 Abfülllinien der Produktionsbetriebe von Laundry & Home Care senden ihre Verbrauchsdaten live zu ei-

Fotos: Henkel; Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

nem zentralen Cloud-Server. So erfasst der „Digital Backbone“ täglich Millionen Datenpunkte, analysiert sie mittels Künstlicher Intelligenz in Echtzeit und übersetzt sie in Diagramme und Grafiken. Damit lassen sich Muster erkennen und Optimierungspotentiale für Produktionen auf der ganzen Welt identifizieren.

So konnten seit 2010 die CO₂-Emissionen unserer Reinigungs- und Waschmittelproduktionen weltweit um 55 Prozent und der Energieverbrauch um 38 Prozent (pro Tonne Produkt) gesenkt werden. Gleichzeitig haben





wir die Anlageneffizienz um 20 Prozent gesteigert, was jährlich Kosten in zweistelliger Millionenhöhe einspart. Diese Erfolge sind das Ergebnis einer Unternehmensstrategie, die Nachhaltigkeit und Digitalisierung ins Zentrum rückt. Mit diesen Kennzahlen ist Laundry & Home Care bei Henkel ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit.

Der Faktor Mensch

Diese Technologie ist aber kein Selbstgänger. Den Kern einer nachhaltigen Fabrik bilden die Mitarbeitenden. Über ihr eigenes Dash-

board überprüfen Maschinenfahrer und Betriebsleiterinnen in Echtzeit Energiebedarf, Wasserverbrauch und Effizienz ihrer Anlagen. Sobald eine Maschine mehr Ressourcen verbraucht, als der unternehmensinterne Richtwert vorgibt, sind es die Mitarbeitenden, die das Problem beseitigen. Gleichzeitig ermöglicht der Digital Backbone den Nutzerinnen und Nutzern ebenso wie den Führungskräften, die Leistung und Best-Practice-Methoden von Anlagen und Maschinen unterschiedlicher Standorte direkt und live miteinander zu vergleichen. So können die einzelnen Werke vom Netzwerk lernen und Verbesse-





letztlich das Credo, dass Fabriken am besten laufen, wenn die Beschäftigten von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit überzeugt sind.

Externe Anerkennung

Die Nachhaltigkeitserfolge durch die Umsetzung der Strategie und den „Digital Backbone“ wurden inzwischen auch extern gewürdigt. Seit Anfang 2020 wurden drei unserer Produktionsbetriebe vom Weltwirtschaftsforum als Vorreiter der 4. Industriellen Revolution und als „Lighthouses“ für Effizienz, Produktivität und Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Die hochmoderne Wasch- und Reinigungsmittelproduktion in Düsseldorf setzte sich weltweit gegen mehr als 1.000 Mitbewerber durch und wurde zuletzt zu einer der drei nachhaltigsten Produktionsstätten im gesamten „Global Lighthouse Network“ des Weltwirtschaftsforums ernannt. Zudem wurde als erster Produktionsbetrieb auf der iberischen Halbinsel unsere Produktion in Montornès del Vallès in die Riege der vom Weltwirtschaftsforum anerkannten „Lighthouses“ aufgenommen. Und eine weitere Auszeichnung ging in diesem Jahr an die Wasch- und Reinigungsmittelproduktion im mexikanischen Toluca. Anerkennungen des Weltwirtschaftsforums, die Ernennung zur „Fabrik des Jahres“ oder der „Industrial Excellence Award“ zeigen, dass wir mit der Digitalisierung der Werke auf dem richtigen Weg sind, um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

rungen schneller umsetzen. Rund 4.000 Nutzerinnen und Nutzer mit 25.000 Zugriffen täglich zeigen, dass Mitarbeitende aller Hierarchiestufen auf ihr „digitales Rückgrat“ nicht mehr verzichten möchten.

Begreift man die Mitarbeitenden in den Betrieben als zentralen Bestandteil des digitalen Rückgrats, liegt es auf der Hand, dass ihre Fachkompetenz, Persönlichkeit und Motivation für den Unternehmenserfolg entscheidende Faktoren sind. Die berufliche und persönliche Weiterbildung der Mitarbeitenden ist daher ebenfalls ein essentieller Bestandteil der Unternehmensstrategie. 2019 hat Henkel im gesamten Unternehmen ein neues Fortbildungsprogramm eingeführt, um alle Teams zur digitalen Transformation zu

befähigen. In den Werken kümmern sich eigens ausgebildete „Digital Engineers“ darum, technologische Entwicklungen für Mitarbeitende verständlich und umsetzbar zu machen. Neben Workshops und Seminaren spielen auch neue moderne Schulungsräume – die „Digital Gyms“ – eine wichtige Rolle, damit die Teams weltweit ihre digitalen Hilfsmittel kennenlernen können. Dieses digitale „Upskilling“ der Mitarbeitenden wirkt sich auch auf die Motivation der Belegschaft aus. Haben beispielsweise Linienfahrerinnen und -fahrer früher nur das Ergebnis der eigenen Linie gesehen, können sie heute global alle Produktionslinien ihres Bereichs vergleichen. Das fördert das Verständnis für das große Ganze. Hinter dem Engagement für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden steht

Natürlich macht die externe Anerkennung stolz, aber die erreichten Etappenziele sind nur der Anfang. Die Ambitionen unserer Nachhaltigkeitsstrategie greifen viel weiter. Die Produktionen weltweit zahlen auf das übergeordnete Ziel ein, bis 2040 ein klimapositives Unternehmen zu werden. Bis 2030 will Henkel daher den Energieverbrauch seiner Produktionsstandorte um 50 Prozent pro Tonne Produkt senken, um so den CO₂-Fußabdruck der Produktion um 75 Prozent zu reduzieren (Basisjahr 2010). Ebenfalls bis 2030 wollen wir die heute noch notwendigen fossilen Energien in der Produktion komplett durch klimaneutrale Alternativen ersetzen: durch Biogas oder – wenn möglich – durch Gas, das aus CO₂ gewonnen wird. Das Henkel Fragrance Center in Krefeld ist bereits in dieser Zukunft angekommen. Es ist der erste

Henkel-Standort, der CO₂-neutral produziert. Das Team hat komplett auf Grünstrom und Biogas umgestellt.

Aber eine solche Klimaneutralität reicht nicht aus, um die Ziele des Pariser Klima-Abkommens zu erreichen. Will man die Erderwärmung auf 1,5 Grad gegenüber der vorindustriellen Zeit begrenzen, muss wesentlich mehr CO₂ eingespart werden. Henkel will dazu seinen Beitrag leisten. Deshalb lautet unser Ziel: Klimapositivität bis 2040. Das bedeutet: Neben der Vermeidung eigener Emissionen wollen wir CO₂-neutrale, saubere Energien, die wir in der eigenen Produktion nicht benötigen, Drittparteien zur Verfügung stellen.

100-50-0

Nachhaltigkeit darf nicht am Betriebstor enden. Deshalb will Henkel den Fußabdruck

der eingesetzten Rohstoffe und das Volumen des Verpackungsabfalls reduzieren. Ein besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang innovativen Verpackungslösungen. Unser Ziel ist eine Kreislaufwirtschaft, in der die eingesetzten Materialien so lang wie möglich im Verwertungszyklus bleiben. Im Mittelpunkt stehen drei Zahlenziele, die wir bis 2025 erreichen wollen: 100, 50 und 0. Unsere Verpackung soll bis dahin zu 100 Prozent recycelbar oder wiederverwendbar sein. Bei den Verbraucherverpackungen wollen wir den Anteil des fossil-basierten Neukunststoffs um 50 Prozent reduzieren. Und schließlich wollen wir dazu beitragen, den Eintritt von Abfällen in die Umwelt zu vermeiden.

Historisch gesehen schienen Wachstum und Ressourcenverbrauch untrennbar miteinander verbunden zu sein. Henkel kehrt mit seiner ganzheitlichen Strategie diesen Trend um. Ziel ist es, stärker als der Markt zu wach-

sen und dabei weniger Ressourcen zu verbrauchen. Als Familienunternehmen mit einer über 140-jährigen Erfolgsgeschichte ist Handeln mit Blick auf die nachfolgenden Generationen Teil unserer DNA. Mehr noch: Wir sind davon überzeugt, dass nur Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich vorantreiben, langfristig erfolgreich sein werden. Deshalb ist Nachhaltigkeit bei uns kein Beiwerk, kein Opfer, das wir dem Zeitgeist bringen. Wir sehen Nachhaltigkeit als unsere Verantwortung: bei den Industriekunden, bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern und im Kampf um die fähigsten Köpfe – und die Digitalisierung ist dabei ein smarter Partner.

Dr. Dirk Holbach ist bei Henkel Chief Supply Chain Officer für den Unternehmensbereich Laundry & Home Care.



Transformation zur Nachhaltigkeit

Impulse aus Bildung, Gesellschaft, Kultur, Luft- und Raumfahrt, Politik und Wirtschaft

In 52 Beiträgen erhalten Sie facettenreiche Inspirationen von Mutmachern, Pionieren und Wegbereitern. Das gemeinsame Motto: Mer ham nur die aa Erd un' die is uns nett worscheegal.

CSR weiterdenken – unbedingt empfohlen

Hessen ist das erste Bundesland, das Nachhaltigkeit in die Landesverfassung aufnahm. Das Buch gibt einen weitreichenden Überblick über Corporate – Cultural – Civic – Creative – Common Sustainability and Responsibility und liefert praxisorientiertes Insiderwissen, konkrete Handlungsansätze, erprobte Praxisbeispiele und motivierende Lösungen.

Alle Preise inkl. gesetzl. MwSt. zzgl. evtl. anfallender Versandkosten.

Jetzt bestellen auf link.springer.com oder in Ihrer lokalen Buchhandlung.

2021. XLVII, 897 S, 213 Abb.
Druckausgabe Brosch.
 € (D) 49,99 | € (A) 51,39 | CHF 55.50
 ISBN 978-3-662-63003-7
eBook
 € 39,99 | CHF 44.00
 ISBN 978-3-662-63004-4



Das nicht fälschbare

Die Blockchain-Technologie zu ignorieren wäre fahrlässig

Von Dr. Achim Kinter

Ist die Blockchain-Technologie ein nachhaltiger Paradigmenwechsel für die globale Wirtschaft? Oder ist sie mit ihrer Fokussierung auf Kryptowährungen wie Bitcoin ein neues Las Vegas für Eliten, Hacker und Superreiche? Wie wahrscheinlich ist es, dass sie die Märkte revolutioniert wie zuvor das Internet?

Heute muss das ehrenwerte Kerbholz nur noch als ein Zeichen des Misstrauens erhalten, das unsere Vermutung nährt, dass sich jemand etwas zuschulden kommen ließ. Aber das Wort hat auch bessere Zeiten erlebt. Da ist beispielsweise die Geschichte über die Gründung der Bank von England im Jahr 1696. Damals konnten Kerbstöcke des Königs als Kapital – wie Gold! – hinterlegt werden. Und immerhin verwendete die Bank diese „Technologie“ bis ins Jahr 1826. Als man ungefähr zu dieser Zeit zu der Ansicht kam, dass fortschrittlichere Methoden wie etwa Journale mit doppelter Buchführung die Kerbhölzer ersetzen können, vernichtete man diese in großem Maßstab. Auch die Bank von England war daran beteiligt, als am 16. Oktober 1834 eine gewaltige Zahl von Kerbhölzern im Hof des Palace of Westminster verbrannt wurde. Das Feuer griff dabei auf das Parlamentsgebäude über, welches daraufhin fast vollständig abbrannte. Übrig blieben zahllose offene Rechnungen und Prozesse, die aus den

Unstimmigkeiten zwischen neuer und alter Finanzwelt erwachsen.

Kerbhölzer waren längliche, mit Symbolen verzierte Brettchen oder Stöcke. Der Stock wurde anlässlich des Beginns eines Geschäfts längs gespalten und je eine Hälfte an Schuldner und Gläubiger gegeben. Wieder zusammengefügt zeigte das Kerbholz beim Ende des Geschäfts, wenn etwa Geld zurückgezahlt wurde, ob die beiden Hälften zusammengehörten und ob vielleicht versucht worden war, den Stock zu manipulieren. Bei Folgeschäften konnten weitere Kerben hinzugefügt werden. Im Mittelalter, in einem weitgehend schreibunkundigen und münzarmen Europa, war der Kerbstock ab dem 10. Jahrhundert gebräuchlich. Noch der Code Napoléon erwähnt ihn, sogar im 20. Jahrhundert fand er noch in der Almwirtschaft Verwendung. Das Kerbholz funktionierte jahrhundertlang als fälschungssichere Technik im Zahlungs- und Güterverkehr. Mit ihm war das Ideal verbunden, mit einem fälschungssicheren Instrument die Untiefen des Wirtschaftslebens zu umschiffen. Und zweifellos gebührt dem Kerbholz ein ehrenwerter Platz in der Gedenkhalle der Wirtschaftsgeschichte.

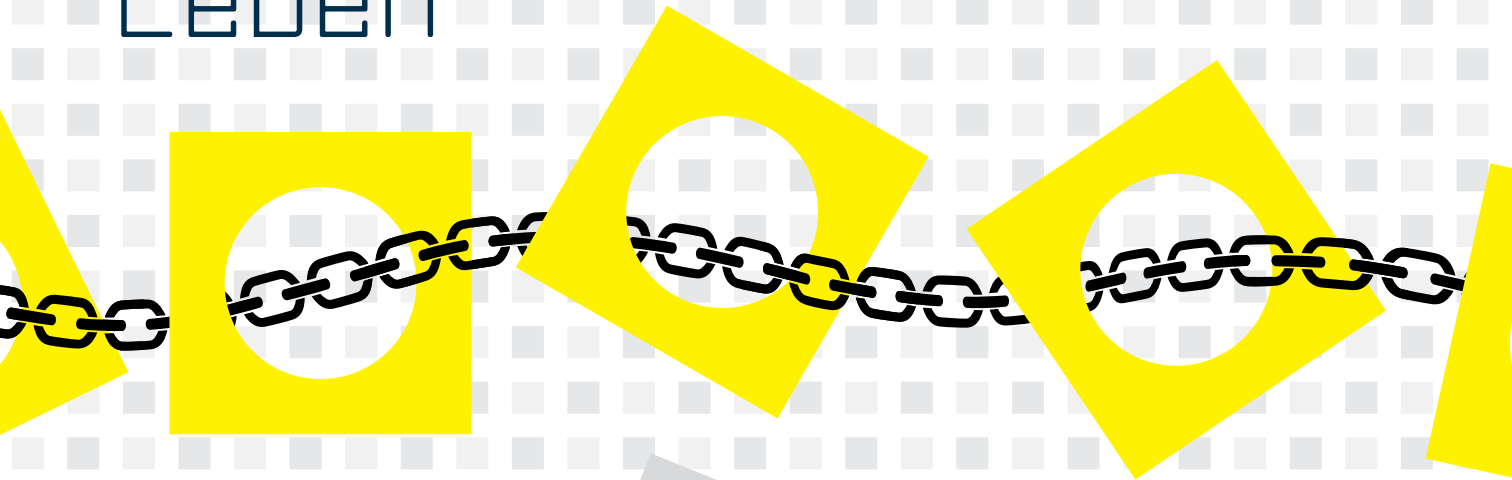
Das digitale Kerbholz

Die postmoderne Variante des Kerbholzes ist die Blockchain. Auch mit ihr sind

große Hoffnungen verbunden, die Märkte zu revolutionieren und zu verbessern, die Geschäfte der Akteure zu erleichtern, (fälschungs-)sicherer zu machen und allgemein die Kultur der Märkte auf ein neues Niveau zu bringen. Wenn man den Stand der Digitalisierung in Deutschland nach rund 20 Jahren Anlaufzeit betrachtet, wird man zu der Ansicht gelangen, dass es gute Gründe gibt, die Technologie der Blockchain nicht ebenso in Gesellschaft und Wirtschaft zu integrieren wie das Internet.

Bei der Blockchain wird eine Information in sogenannte Blöcke abgelegt. Die Art der Information ist dabei zweitrangig. Eine sogenannte Hash-Funktion wandelt einen Input (zum Beispiel einen Vertrag) in eine Bytefolge mit fester Länge und Struktur um. Alles was in 40 Byte passt (vergleichbar der Beschränkung bei Twitter) kann verschlüsselt werden: Finanztransaktionen, Verträge, ein Testament, Aktien, Waren. Ein Block enthält zugleich immer eine (Transaktions-)Historie. Jeder neue Block ist verbunden mit dem vorhergehenden Block und enthält dessen Historie in Form einer Prüfsumme. Zusätzlich zur Prüfsumme des vorhergehenden Blocks enthält ein Block auch immer die Prüfsumme der gesamten Kette. Rein technisch betrachtet, ist die Blockchain eine verteilte Transaktionsdatenbank. Das Besondere ist ihr Aufbau: Sie wächst, in-

Leben



dem sich ein digitaler Block an den anderen hängt. Damit hat jeder Block genau einen chronologischen Vorgänger und einen chronologischen Nachfolger. Mehr Verbindungen zwischen den Blöcken gibt es nicht. Die Verknüpfungen mit dem vorangegangenen und folgenden Block sind unlösbar. Aus dieser digitalen Verkettung entsteht ein globales Transaktionsregister. Es ist für die Teilnehmer (Nodes) wie ein gemeinsam genutztes, nicht veränderbares Ledger, also ein Buch, ein Konto, das den Prozess der Transaktionsaufzeichnung und -verfolgung zum Beispiel in einem Unternehmen erleichtert, indem es die Risiken und die Kosten für alle Beteiligten verringert. Denn: Der Geschäftsbetrieb von Unternehmen basiert auf Informationen. Je schneller diese empfangen werden und je genauer sie sind, desto besser. Die größte Stärke der Technologie ist aber die Unveränderlichkeit der Daten. Transaktionen bilden eine irreversible Kette von Blöcken: Jeder zusätzliche Block verstärkt die Verifikation des vorherigen Blocks und damit die gesamte Blockchain. Dadurch ist bei der Blockchain jegliche Manipulation sichtbar.

Um an einem auf Blockchain basierenden System teilzunehmen, braucht es eine Zugangssoftware. Diese Zugangssoftware, die sogenannte Wallet, basiert auf einem Schlüsselpaar, bestehend aus einem privaten und

einem öffentlichen Schlüssel. Der öffentliche Schlüssel ist für jeden sichtbar. Der private Schlüssel ist geheim und vergleichbar mit einem Passwort. Die Software ist frei zugänglich. Jeder Block wird verifiziert und versiegelt – und zwar von jemandem, den man Miner nennt. Prinzipiell kann das jeder sein, in der Praxis sind das IT-Spezialisten, die nichts anderes tun, als Rechenleistung zur Verfügung zu stellen und die Blöcke zu verifizieren. Die Miner agieren quasi als eine Art Buchhalter 4.0. Die riesigen Datenbanken von Blockchains liegen nicht auf einem Server oder bei einem Unternehmen, sondern sind über viele Computer verteilt. Es gibt niemanden, dem diese Journale gehören, keine Behörde, kein Unternehmen, keine Person hat Macht über die Daten. Jeder Teilnehmer hat die gleichen Zugriffsrechte und Möglichkeiten. Die Blockchain ist ein neutrales System der Informationsverarbeitung, welches niemandem gehört, das nicht zu manipulieren oder zu hacken ist.

**DIE FÄLSCHUNG UNTERSCHIEDET SICH
VOM ORIGINAL DADURCH,
DASS SIE ECHTER AUSSIEHT.**
ERNST BLOCH

So jedenfalls die Meinung derer, die von dieser neuen Technologie begeistert sind.

Ein byzantinischer Fehler?

Die Blockchain-Technologie wurde 2008 weltweit bekannt. Eine Person oder Gruppe mit dem Pseudonym Satoshi Nakamoto veröffentlichte die Software dafür unter dem Eindruck des Versagens von Banken und Regierungen während der Finanzkrise. Das erste und bis heute bekannteste „Produkt“ ist die Kryptowährung Bitcoin. Aus der Skepsis gegenüber institutionellen Vermittlern resultiert das Open-Source-Prinzip der Bitcoin-Blockchain: Das neue Transaktionsregister sollte keine zentrale Instanz mehr erfordern und offen sein für alle. Zwei Jahre später florierte bereits ein Kryptohandel. Damals soll ein Mann für 10.000 Bitcoins zwei Pizzen gekauft haben. Heute wären die Teigwaren umgerechnet 130 Millionen Euro wert. 2017 konnten Mitarbeiter in der NordLB-Zentrale in Hannover das Kantinenessen an einem separaten Terminal mit Bitcoins bezahlen. Wegen der extremen Volatilität der Währung war das Experiment nur von kurzer Dauer.

Man kann heute feststellen: Von allen zweifellos faszinierenden Anwendungen der neuen Technologie ist die Kryptowährung die einzige, die sich durchgesetzt hat oder doch

zumindest populär geworden ist. Was sagt das über die Blockchain aus? Ja, es gibt Schulungen, Webinare, Dienstleistungsangebote, aber von einer überzeugenden Durchsetzung im (Geschäfts-)Alltag ist die Technologie Lichtjahre entfernt. Dafür gibt es gute und schlechte Gründe. Blockchain hat das Potential, eine ähnliche Revolution zu werden wie das Internet Anfang der 1990er Jahre. So wie es heute eine global genutzte technische Grundlage für alle Anwendungen im Internet gibt, könnte Blockchain die technische Grundlage für den Zahlungs- und Warenverkehr werden. Auch das Internet entwickelte sich zehn Jahre lang schleppend. Heute sind unsere Autos, Häuser, Geräte und letztendlich wir alle miteinander vernetzt. Für Unternehmen muss deswegen gelten: Die Technologie zu ignorieren wäre fahrlässig. Gefragt ist die unternehmerische Entscheidung, hier ins Risiko zu gehen. Es gibt die sogenannten byzantinischen Fehler, grob gesagt sind das solche Fehler, die nur sehr schwer zu erkennen und zu vermeiden sind. Die Ausgangssituation ist extrem komplex, und es ist nicht ausgeschlossen, dass falsch gespielt wird. Nicht umsonst hat die Bekanntgabe der Technologie ihren Ursprung in einer globalen Krise. Das vermindert indessen weder ihren Reiz noch ihr Potential.

Ein veganer Finanzmarkt?

Bereits heute ist die Blockchain als Experiment allerorten sichtbar. Beispiel Finanzbranche: Die Wertübertragung durch Banken als Intermediäre ist seit über 150 Jahren gleich. Blockchain kann das grundlegend ändern. Die Abwicklung von Transaktionen und die Übertragung von Werten dauert in der Blockchain nicht mehr Tage, sondern wenige Minuten. Die NASDAQ hat eine Blockchain-basierte Handelsplattform geschaffen. In der Schweiz testet ein Konsortium aus 40 Banken diverse Blockchain-Lösungen. Da Kryptowährungen sich nahezu beliebig stückeln lassen und die bei einer Transaktion anfallenden Gebühren nur etwa ein Prozent betragen, sind sie prädestiniert für Micro-Payments und damit für digitale Güter wie Zeitungsartikel, Apps oder Musiktitel. In anderen Branchen, etwa der Musikindustrie, geht es um das Verwalten von Rechten, im Vertragswesen, bei Versicherun-

gen oder im Steuerrecht um Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Ein über Blockchain abgewickelter Autokauf schaltet den digitalen Autoschlüssel für den neuen Eigentümer frei, nachdem der definierte Betrag auf dem Konto des Verkäufers eingegangen ist. Ein auf Blockchain basierendes Wahlsystem wäre nicht nur vor Manipulation geschützt, sondern auch anonym und ortsungebunden. Der Einsatz der Blockchain zur Integritätssicherung kann redundante Kontroll- und Validierungsprozesse minimieren, außerdem können elektronische Daten zum Beispiel per E-Mail versendet werden, ohne ihre Integrität zu gefährden. Kurz: Die Reputation etwa der gesamten Finanzbranche könnte eine neue Blüte erfahren, gewissermaßen vegan werden. Die Frage lautet: Will die Branche das? Das „Internet der Werte“ würde Makler, Intermediäre jeder Art weitgehend überflüssig machen. Ist dieser riesige Strukturwandel gewollt?

Diskrete Medien

Es mutet absurd an, dass gerade eine Technologie des Internets ein Gegenentwurf zu den allgegenwärtigen sozialen Medien sein soll. Die Blockchain setzt auf unbedingte Diskretion, ihr Markenkern ist Fälschungssicherheit und Unveränderbarkeit. 1936 schwärmte Walter Benjamin noch von der Aura des Originals. Heute, in einer Zeit der Kopien und Fakes, könnte die Blockchain die Renaissance der Originale bedeuten.

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



Unvergessen bleibt ...

ein Lied,

eine Feier,

eine gute Tat.



Sie sind wunschlos glücklich? Dann machen Sie feierliche Anlässe unvergesslich. Wie das geht? Natürlich mit einer Spendenaktion für die Alzheimer-Forschung.

Unter **0800-200 400 I** erfahren Sie mehr. Oder schreiben Sie uns:

Name

Vorname

Straße, Hausnr.

PLZ, Ort



**Alzheimer Forschung
Initiative e.V.**

Kreuzstraße 34 · 40210 Düsseldorf
www.alzheimer-forschung.de

Unser Spendenkonto:
Bank für Sozialwirtschaft, Köln
IBAN: DE19 3702 0500 0008 0634 00
BIC: BFSWDE33XXX



Fachkundig versilbert



Best Practice: Wie digitale Gesundheitskompetenz gefördert werden kann

Von Wiebke Kottenkamp

Der Erfolg der Digitalisierung im Gesundheitswesen hängt in großem Maße davon ab, wie weit digitale Lösungen akzeptiert werden – aber vor allem auch davon, wie weit die Menschen befähigt werden, mit digitalen Prozessen umzugehen. Dies zeigt sich besonders im Bereich Gesundheit. Wer künftig das E-Rezept, die elektronische Patientenakte (ePA) oder eine Videosprechstunde mit dem Arzt nutzen möchte, muss in der Lage sein, mit diesen digitalen Anwendungen kompetent umzugehen. Das ist jedoch für viele Menschen keine Selbstverständlichkeit. Um auch in Zukunft gesellschaftlich teilzuhaben und gesundheitlich gut versorgt zu sein, brauchen viele Menschen Unterstützung.

Kassen in der Verantwortung

Die Digitalisierung so zu gestalten, dass sie ihr Versprechen für ein besseres und einfacheres Leben auch einlöst, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und die Verbandslandschaft tragen einen wichtigen Teil dazu bei, die Rahmenbedingungen mitzugestalten, damit digitale Anwendungen für alle zugänglich und nutzbar sind und so ihren Mehrwert entfalten können. Den gesetzlichen Krankenkassen fällt dabei eine wichtige Rolle zu. Mit dem Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG) sieht der Gesetzgeber sie in der Verantwortung, die digitale Gesundheitskompetenz von Versicherten zu fördern: „Die Krankenkasse sieht in der Satzung Leistungen zur Förderung des selbstbestimmten gesundheitsorientierten Einsatzes digitaler oder telemedizinischer Leistungen vor“, heißt es seit DVG-Verabschiedung im

Jahr 2019 im fünften Sozialgesetzbuch. Wie kann das konkret umgesetzt werden?

Von Innovationen profitieren

Auch älteren Menschen muss in einer zunehmend digitalisierten Gesundheitswelt die Möglichkeit gegeben werden, von digitalen Innovationen profitieren zu können. Dass dies nicht selbstverständlich ist, zeigt der Blick auf die beiden vergangenen Jahre. In der Pandemie rückte das Leben älterer Menschen in den Fokus und warf die Frage auf, wie digitale Technologien das Leben im Alter verbessern können und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. In der Zeit der Kontaktbeschränkungen schien beispielsweise für die Bewohner von Pflegeheimen die Videotelefonie eine geeignete Möglichkeit, ihre Angehörigen regelmäßig zu sehen und zu sprechen – doch fehlendes W-LAN in vielen Pflegeeinrichtungen machte der guten Idee einen Strich durch die Rechnung. Auch Empfehlungen, in Pandemiezeiten statt des Besuchs eines überfüllten Wartezimmers beim Arzt lieber die Videosprechstunde zu nutzen, waren gut gemeinte Ratschläge, die jedoch ignorierten, dass eine Vielzahl an Senioren gar nicht befähigt war, mit der Technik umzugehen.

Offen für digitales Neuland

Dabei zeigen Umfragen, dass die ältere Generation den technologischen Neuerungen durchaus offen gegenüber eingestellt ist. Laut einer Befragung des Digitalverbands Bitkom gaben im ersten Pandemiejahr im Juli 2020 sieben von zehn Personen ab 65 Jahren (69

Prozent) an, dass sie die Digitalisierung als Chance sehen – ein Zuwachs von 5 Prozent im Vergleich zum Jahresanfang (64 Prozent). Viele ältere Menschen haben in den Lockdowns erkannt, welche Möglichkeiten ihnen digitale Kommunikations- und Informationstechnologien bieten und wie sie sie für sich nutzen können. Laut Bitkom-Befragung vereinbarten vergangenen Sommer 37 Prozent Arzttermine bereits online, mehr als jeder Zweite (53 Prozent) kann sich vorstellen, die elektronische Patientenakte zu nutzen, ebenfalls fast die Hälfte der Generation 65-Plus die Nutzung des E-Rezepts.

Doch Offenheit gegenüber digitaler Technik allein schafft noch keine Kompetenzen im Umgang mit ihr. Was es braucht, sind Unterstützung und Hilfsangebote für die ersten Schritte in das digitale Neuland.

Die Versilberer-Runden

Wie die Krankenkasse BKK-VBU diese Verantwortung angenommen und mit Leben erfüllt hat, zeigt sich in der Kooperation zwischen der Krankenkasse und dem Verein „Weg aus der Einsamkeit“ e.V. (WadE). Beide schlossen im August 2020 nach mehrjähriger loser Zusammenarbeit eine feste Kooperation, um regelmäßig praxisnahe Onlineschulungen für Senioren zum Umgang mit digitalen Gesundheitsanwendungen anzubieten. Denn hinter großen Begriffen wie Teilhabe und Information stehen viele kleine Fragen, deren Beantwortung am Ende maßgeblich dafür sein kann, ein selbstbestimmtes und gesundes Leben im Alter zu führen: Wie bekomme ich eine elektronische Patientenakte,



wo liegen meine Daten, und wer hat Zugriff darauf? Was ist eine „App auf Rezept“, und wer erklärt mir, wie das E-Rezept funktioniert, wenn es keine Papierrezepte mehr gibt?

Das Ziel der gemeinsamen Onlineschulungen, der sogenannten „Versilberer-Runden“, ist es daher, mit viel Raum für Fragen die ganze Bandbreite digitaler Gesundheitsanwendungen vorzustellen und Schritt für Schritt zu erläutern, wie man sie nutzt – garantiert ohne Fachchinesisch. Es werden Apps vorgestellt zur Rückengesundheit, Apotheker berichten von den geplanten Änderungen und den Vorteilen für Patienten durch die Einführung des E-Rezepts und externe Partner, wie etwa von der Organisation „Was hab' ich?“, erläutern, wie man sich unverständliche medizinische Befunde kostenlos in eine einfache, patientenorientierte Sprache übersetzen lassen kann. Die Resonanz nach den Versilberer-Runden ist groß, eine Teilnehmerin brachte es auf den Punkt: „Wir sperren uns nicht gegen die Digitalisierung. Wir möchten nur, dass man es uns auch erklärt, damit wir es nutzen können!“

Neue Satzungsleistung

Um für die Förderung digitaler Gesundheitskompetenz eine noch stärkere Grundlage zu schaffen, hat die BKK-VBU als eine der ersten Krankenkassen eine Satzungsleistung zur „Förderung der digitalen Gesundheitskompetenz“ auf den Weg gebracht, die vom Bundesamt für Soziale Sicherung (BAS) genehmigt wurde. Dass es dafür Bedarf gibt, belegen Studien. Aktuelle Ergebnisse der Universität Bielefeld zeigen, dass sich die Ge-

sundheitskompetenz der Bürger in den vergangenen sechs Jahren deutlich verschlechtert hat. Klagten 2014 etwa 54 Prozent der Befragten über große Schwierigkeiten, sich im unüberschaubaren Angebot von Gesundheitsinformationen zu orientieren, so waren es 2020 schon fast 60 Prozent. Nicht nur alte Menschen haben offenbar Schwierigkeiten, mit dem Tempo der Digitalisierung Schritt zu halten, und stoßen auf Barrieren, die sie daran hindern, Gesundheitsangebote wahrzunehmen. Seit 2022 bietet die BKK-VBU daher ähnliche Formate wie die Versilberer-Runden auch für weitere Zielgruppen an. Im Vordergrund steht, möglichst viele Menschen zu erreichen, unabhängig vom Alter oder Ausbildungsstand. Die Erfahrungen aus der gemeinsamen Kooperation mit dem Verein WadE sind dafür richtungsweisend.

Der Schlüssel für informierte und mündige Patienten wird künftig in der niederschweligen Vermittlung digitaler Gesundheitskompetenz liegen. Je mehr Partner sich gemeinsam dieser Verantwortung annehmen, desto besser wird es gelingen, diese Herausforderung zu meistern.

Wiebke Kottenkamp ist Sprecherin der BKK-VBU und hat die Kooperation mit dem Verein „Wege aus der Einsamkeit (WadE)“ zu Onlineschulungen für Senioren ins Leben gerufen. Die monatlichen Veranstaltungen moderiert und gestaltet sie gemeinsam mit der WadE-Gründerin Dagmar Hirche.



Digitale Bildung ermöglichen

Mit nachhaltiger Führung die Herausforderungen im Arbeitsleben besser meistern

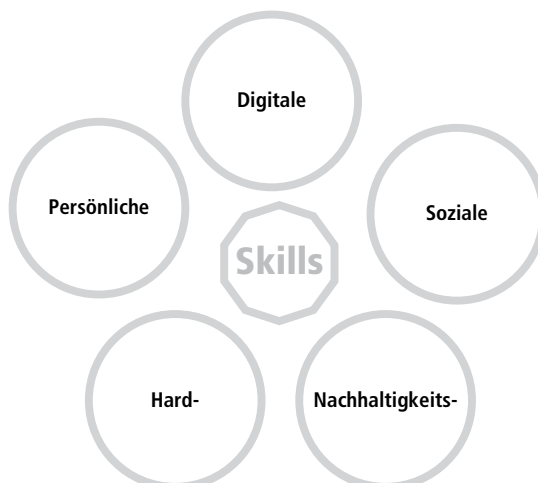
Von Prof. Dr. Anabel Ternès

Die Veränderungen unserer Arbeitswelt sind heute so vielfältig und dynamisch wie selten zuvor. Digitalisierung, digitale Transformation und Homeoffice gehören beispielsweise dazu. Deren positive Seiten werden vielfach angepriesen. Doch die Wirklichkeit sieht häufig ganz anders aus. Die Betrachtung der Problematik an einem konkreten Beispiel

macht dies deutlich: Christiane, eine langjährige Personalleiterin in einem kleinstädtischen mittelständischen Betrieb, ist 54 Jahre alt und hat in ihrem Arbeitsleben viel Erfahrung gesammelt. Schon vor längerer Zeit wurde wieder einmal eine neue Software eingeführt. Sie kann sich an den Umgang damit nicht gewöhnen. Tagtäglich muss sie Kollegen um Hilfe im

Umgang mit der Software bitten. Christiane fühlt sich dabei überfordert und hat immer wieder mit für sie unlogischen Bruchstellen bei der Nutzung zu kämpfen: ein Fensterwechsel hier, eine wichtige, jedoch versteckte beziehungsweise unlogisch angeordnete Funktion da. Die am häufigsten benötigten Arbeitsabläufe gehen nur kompliziert und uneinheitlich mit der Software von der Hand.

Eine starke, digital souveräne Persönlichkeit mit Menschen- und Wertorientierung



Quelle: Prof. Dr. Anabel Ternès, SRH Hochschule Berlin

Dazu kommt das Homeoffice. Christiane fühlte sich im persönlichen Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen wohl. Ein aufmunterndes Feedback und ein freundlicher Gruß bedeuten ihr viel. Im Büro war immer Platz für persönlichen Austausch. Sie vermisst im Homeoffice das persönliche Gespräch und den Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen. Zu Hause tut sie sich mit der Beantwortung von E-Mail-Anfragen schwer.

Digitalisierung und Stress

Christiane steht stellvertretend für einen großen Anteil der im Arbeitsleben stehenden Menschen: Laut einer Studie der Initiative D21 fühlen sich 17 Prozent der Befragten durch neue digitale Abläufe eher gestresst, als dass sie ihnen neue und für sie bessere Möglichkeiten eröffnen würden.

Neben fehlendem Wissen im Umgang mit neuen Tools bestehen oft auch Defizite im Bereich der Selbstorganisation oder der Kommunikationsfähigkeit im digitalen Raum. Auch die digitale Souveränität vieler im Arbeitsleben stehender Menschen ist unterentwickelt, was zusätzlich ein Gefühl von Überforderung und Unsicherheit bewirkt. Oft steht zu wenig Informationskontext zur Verfügung: Was ist der genaue Zweck des digitalen Werkzeugs, welche Vorteile bringt die Software dem Unternehmen und den Nutzern, und welche gewohnten Abläufe werden dadurch ersetzt? Welche Form der Nutzung ist empfehlenswert, und über welche Anfängerfehler sollte man Bescheid wissen?

Nur 30 Prozent der Deutschen fühlen sich laut der Studie von Patrick Gilroy aus dem Jahr 2020 im Umgang mit digitaler Technologie sehr sicher. Bemerkenswert ist, dass 73 Prozent insbesondere im Bereich der digitalen Grundfähigkeiten lernbereit sind. Dazu gehören:

- // Digital Literacy, also das Erfassen, Erkunden, Interpretieren und Analysieren von Daten.
- // Digitales Lernen, das wesentlich durch Eigenmotivation, digitale Interaktion sowie agiles Arbeiten charakterisiert ist.

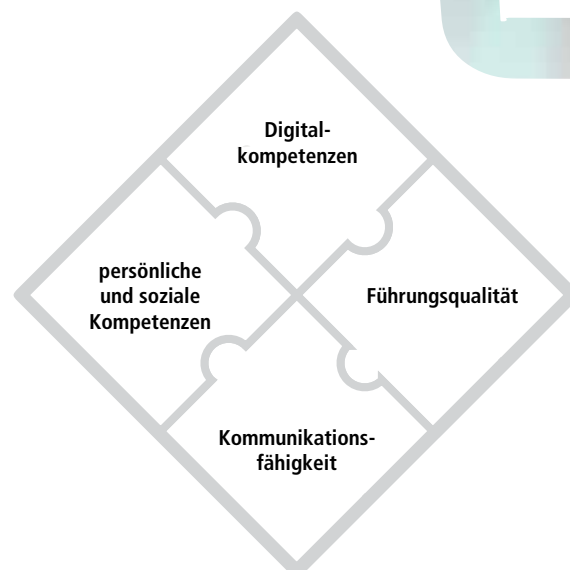
// Kollaboration wie beispielsweise virtuelle Zusammenarbeit, digitale Kommunikation sowie Empathie.

Ein umfangreiches Bildungsmanagement ist erforderlich, um dieser Lernbereitschaft gerecht zu werden und den Menschen bei ihrer digitaler Weiterentwicklung zu helfen.

Nur indem wir den Menschen diese Form der Weiterbildung ermöglichen, können sie gut geschult mit neuer Technik und Tools effektiv umgehen und die digitale Zukunft souverän und kompetent mitgestalten.

Nachhaltige Führung hat das Potential, jedem im Arbeitsleben stehenden Menschen zu

Schlüsselfähigkeiten



Aufbauen von Digitalfähigkeiten

- // Lernen lernen
- // Merktechniken
- // Kreativitätstechniken
- // Feedbackkultur
- // Projektmanagement
- // Visualisieren
- // Moderieren
- // Digitale Tools benutzen können
- // Umgang mit Kommunikationsstörungen
- // Stressmanagement
- // Zeit- und Aufgabenmanagement
- // Rollen und Rollenanforderungen klären
- // Gesunde Bewegung
- // Digital Detox
- // Fehlerkultur
- // Selbstreflexion
- // Sicherheitsstandards für Technik nutzen
- // Wissen um notwendige technische Ausstattung

helfen. Dabei fängt Sustainable Leadership bei der eigenen Person an und geht in der Führung der Mitarbeiter weiter. Nachhaltiges Führen bedeutet dabei vor allem, langfristig und ganzheitlich zu denken und zu handeln. Kollaborativ und werteorientiert zu agieren. Den Mitarbeitern zu vertrauen und ihnen Weiterbildung zu ermöglichen, damit sie zusätzliche Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben können. Schlussendlich gilt es, die solcherart befähigten Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln zu lassen.

Sustainable Leadership

Die Weiterbildung der Mitarbeitenden ist für das Gelingen entscheidend. Denn für eine nachhaltig erfolgreiche, positive und ausfüllende Tätigkeit ist das Erlangen einiger relevanter Zukunftskompetenzen erforderlich. Zukunftskompetenzen, die Mitarbeiter trotz dynamisch veränderlicher Rahmenbedingungen mental und körperlich gesund bleiben lassen und die im Sinne von Empowerment dazu ermutigen, die eigenen Stärken zu entdecken: Nur wer seine eigenen Stärken entdeckt hat, kann sich mit einem höheren Maß an Autonomie und Selbstbestimmung nachhaltig selbst befähigen.

Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang eine neue und durchaus fordernde Rolle zu: die eines Mentors, Beraters und Begleiters. Als Coach die Mitarbeiter befähigen, statt in einer Top-down-Struktur hierarchisch zu entscheiden, ist die Devise.

Nachhaltige Führung stellt also hohe Anforderungen an die Führungskraft. Um sich die Kompetenzen anzueignen, sind solide Weiterbildungsmaßnahmen und Erfahrung erforderlich, da es sich um breit gefächerte Fähigkeiten in vier Schlüsselbereichen handelt:

1. Digitalkompetenzen
2. Führungsqualität
3. Persönliche und soziale Kompetenzen
4. Kommunikationsfähigkeit

Hinzu kommen müssen allerdings zwei weitere Bereiche: grundlegendes Know-how und, als alles durchdringender Bereich, Nachhaltigkeit.

Nachhaltige Führung ermöglicht in der Arbeitswelt eine erfolgreiche Zusammenarbeit, die werteorientiert, menschlich und nachhaltig funktioniert und in der sich ausgeprägte Persönlichkeiten auch abheben und ihre Stärken entwickeln dürfen. Die Methodik funktioniert über die Strukturen der nachhaltigen Führung anstatt durch persönliches Handeln der Führungskraft. Dabei stehen indirekte Führungsinstrumente im Vordergrund wie beispielsweise die Auswahl selbständiger und motivierter Mitarbeiter, die auch Führungsaufgaben übernehmen. Nachhaltige Führung basiert auf selbständigen und handlungsfähigen Mitarbeitern, orientiert sich an der Zukunft und entwickelt die Menschen, anstatt sie zu steuern. Hierarchisches Denken wird durch die wechselseitige Beeinflussung in der Handlungsstruktur ersetzt. Im Mittelpunkt stehen stets die Menschen und ihr Umfeld, denn die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des Unternehmens.

Zukunftsweisende Leadership kann nur funktionieren mit starken, digital souveränen Persönlichkeiten, die menschenorientiert und gesamtsystemisch denken und kollaborativ handeln.

Prof. Dr. Anabel Ternès gilt als eine der führenden Köpfe für nachhaltige Digitalisierung. Die Leiterin des SRH Instituts für Nachhaltiges Management ist CEO der GetYourWings gGmbH, Verwaltungsrätin der Britischen Handelskammer in Deutschland BCCG und Vorstandsvorsitzende des Deutschen Instituts für Gesunde und Nachhaltige Digitalisierung.

Höchste Fairness im Job

Mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur als Mittel gegen „The Great Resignation“ – Zertifikat des F.A.Z.-Instituts

Von Jörg Forthmann



Im vergangenen August erschütterte ein ungewöhnlicher Rekord den amerikanischen Arbeitsmarkt: Fast 4,3 Millionen Arbeitnehmer in den Vereinigten Staaten kündigten in diesem Monat ihren Job. Nie zuvor wurden in den USA so viele freiwillig beendete Arbeitsverhältnisse gezählt. Und das mitten in der Coronakrise – obwohl die Bereitschaft, einen Arbeitsplatz aus eigenem Antrieb zu verlassen, historisch betrachtet in wirtschaftlich schwierigen und unsicheren Zeiten normalerweise abnimmt, nicht steigt.

„The Great Resignation“ taufte der texanische Managementdozent und Experte für Mitarbeiterfluktuation Anthony Klotz diesen Effekt, der nicht trotz, sondern gerade wegen der Pandemie zutage tritt. Mehrere Faktoren wirken dabei zusammen – besonders auffällig und charakteristisch ist der Einfluss von Erfahrungen in dem ausgedehnten Ausnahmezustand der Pandemie. Diese haben Klotz zufolge in einem großen Teil der Erwerbsbevölkerung zu einer Neubewertung ihrer Prioritäten und Möglichkeiten im Leben geführt, also sozusagen einen Wertewandel ausgelöst – besonders ausgeprägt in den jüngeren Generationen. Faktoren wie Jobzufriedenheit, einen Sinn in der eigenen Tätigkeit zu sehen, Selbstbestimmung, Wahrung der eigenen Gesundheit, ein respektvoller, anerkennender und fairer Umgang unter Kollegen und mit Vorgesetzten gewinnen stark an Bedeutung. Unzufriedenheit in diesen Bereichen kann dann sehr schnell eine kritische Masse erreichen und einen Impuls für lebensverändernde Entscheidungen geben.

Dieses „große Aufhören“ ist nicht auf die USA beschränkt, sondern ein globales Phänomen, das den Fachkräftemangel auch in Deutschland weiter verschärfen wird.

Dass qualifizierte Mitarbeiter immer schwerer zu gewinnen sind, spürt die Wirtschaft hierzulande bereits deutlich: In Deutschland erwarten zwei von drei befragten Führungskräften, dass ihr Unternehmen in 2022 von einem Fachkräftengpass betroffen sein wird – Tendenz steigend. Ein Jahr zuvor bewerteten nur 54 Prozent ihre Aussichten für 2021 derart negativ. Das zeigt eine aktuelle Analyse der Bertelsmann Stiftung, für die 7.500 Entscheider aus deutschen Unternehmen befragt wurden. Die Umfrage zeigt auch: Die Nachfrage nach Arbeitskräften fällt zwar je nach Qualifikationsgrad unterschiedlich stark aus – legt aber auf allen Ebenen zu. Egal ob Akademiker, Ausbildungsberuf oder ungelernt: Auf jedem Anspruchsniveau berichten mehr Befragte von Lücken in ihrer Personaldecke als noch vor einem Jahr.

Motivationen und Treiber hinter der „Great Resignation“ beleuchtet Adobe mit Hilfe einer internationalen Umfrage unter 5.500 Berufstätigen aus Deutschland und sechs weiteren Industrienationen. In der Bundesrepublik gab jeder vierte befragte Beschäftigte aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern an, dass er im kommenden Jahr wahrscheinlich den Job wechseln wird. Hoher Druck, lange und unflexible Arbeitszeiten sowie eine mangelhafte Trennung von Privat- und Berufsle-

ben erhöhen die Neigung zum Stellenwechsel. Für mehr als jeden Zweiten wären jeweils allein eine bessere Work-Life-Balance, selbstbestimmtere Arbeitszeiten oder die Möglichkeit zum Homeoffice Grund genug, um auf eine ansonsten gleiche Stelle bei einem neuen Arbeitgeber zu wechseln.

Der Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte wird also intensiver. Schutz vor Fachkräftabwanderung bietet eine Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern mit Fairness begegnet und das Bedürfnis der „Generation Covid“ nach Gerechtigkeit, Respekt, Anerkennung, Flexibilität und Selbstbestimmung erfüllt.

Deutschlands fairste Unternehmen

Welchen Unternehmen dies in Deutschland aktuell am besten gelingt, hat das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung im Auftrag des F.A.Z.-Instituts untersucht. Dazu wurde zunächst die Reputation von rund 22.000 der größten deutschen Unternehmen aus 291 Branchen in Bezug auf Unternehmenskultur, Arbeitsklima und Fairness mit Hilfe einer KI-gestützten Social-Listening-Analyse ermittelt. Diese externe Sicht wurde komplementiert durch einen an die Unternehmen verschickten Fragebogen, der aus Innensicht Daten im Hinblick auf die Fairness gegenüber den Mitarbeitern bezogen auf ihr Alter, Geschlecht, ihre Aufstiegschancen und Entlohnung ergänzt (siehe Kasten „Methode“). In jeder Branche wurde das jeweils bestbewertete Unternehmen vom

F.A.Z.-Institut für seine besondere Fairness im Job zertifiziert.

Manager, die ihre Firmen gegen Fachkräftewanderung stählen wollen, finden bei diesen zertifizierten Betrieben viele Anregungen und Best Practices zum Aufbau einer fairen und förderlichen Unternehmenskultur. So zum Beispiel bei den im Folgenden vorgestellten Fairness-Champions aus fünf Branchen, die im positiven Sinne als geradezu „typisch deutsch“ angesehen werden können: staatliche Hochschulen, IT-Dienstleister, Regional- und Nahverkehr, Maschinen- und Anlagenbau, Pkw.

Fairste Forschung

Unter den staatlichen Hochschulen bringt die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen ihren Mitarbeitern die größte Fairness im Job entgegen. Deutschlands größte Universität für technische Studiengänge zeichnet sich durch eine lange Tradition im offenen Kampf gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz aus. Um gezielt Benachteiligungen von Frauen im Hochschulbetrieb entgegenzuwirken, schreibt die RWTH Aachen zum Beispiel bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten jährlich einen Förderpreis für Projekte aus, die Lebens-, Studien-, Arbeitsbedingungen und Karrierechancen von Frauen an der Exzellenzuniversität verbessern.

Seit 2008 ist dieser Preis nach Brigitte Gilles benannt. Die Psychologin diente ab 1991 als erste Frauenbeauftragte der RWTH – Jahre, bevor deren Bestellung im Landesrecht verpflichtend festgeschrieben wurde. Darüber hinaus gibt die Lehranstalt einen dedizierten Newsletter zum Thema „chancengerechte Hochschule“ heraus und engagiert sich selbstkritisch in einem Prozess, der den Gender-Pay-Gap an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen beseitigen soll.

Diversität in der Digitalwirtschaft

Im Schlüsselsektor IT-Dienstleistungen geht das Zertifikat für höchste Fairness im Job an Caggemini. Mit seinen auf fast 50 Länder verteilten rund 300.000 Mitarbeitern gilt es als eines der weltweit größten und führenden Beratungsunternehmen. Wellen schlug im

Untersuchungszeitraum die Studie „The Key to designing inclusive tech: Creating diverse and inclusive tech teams“, in der das Capgemini Research Institute unter anderem aufdeckte und in Zahlen fasste, wie schlecht es um Inklusion und Diversität in den technischen Abteilungen internationaler Unternehmen steht – und wie weit in dieser Hinsicht die Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Betroffenen auseinanderklafft. Capgemini Studienautoren legen dabei überzeugend und faktenbasiert dar, dass Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in Unternehmen nicht einfach einzig moralische Fragestellungen sind – sondern vor allem auch betriebswirtschaftlich lohnende Anstrengungen darstellen.

Dass es Caggemini gelingt, eine große Attraktivität als Arbeitgeber auszustrahlen, zeigte sich im Erhebungszeitraum unter an-

derem daran, dass die Hochtechnologiespezialisten mit Dr. Julia Oppermann als Vice President für die Branchen Agrar, Pharma und Chemie in Deutschland und Naimah Schütter als Director Digital Services & Platforms zwei Koryphäen in puncto Digitalexpertise für Führungspositionen in ihrer Beratungseinheit Caggemini Invent gewinnen konnten.

Hier bewegt sich was

Als Jobfairness-Leader im öffentlichen Regional- und Nahverkehr erwiesen sich die Kölner Verkehrs-Betriebe. Die KVB fallen durch ihr offenes und offensives Commitment zu einer fairen Work-Life-Balance mit einem besonderen Fokus auf einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf. Neben Standards wie (aufgabenabhängig) flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice-Optionen bie-



tet das Verkehrsunternehmen seinen Angestellten zu diesem Zweck praxisnahe Hilfestellungen wie eine Ferien- und Notfallbetreuung für Mitarbeiterkinder und sogar ein Eltern-Kind-Büro. Das Engagement kommt an: Die Kölner Verkehrs-Betriebe wurden 2021 in die von dem Jobbewertungsportal kununu und der Zeitschrift „Freundin“ ermittelte Liste der familienfreundlichsten Arbeitgeber Deutschlands und Österreichs aufgenommen.

Die ZF Friedrichshafen AG hat sich in ihrer bereits mehr als 100 Jahre währenden Unternehmensgeschichte von einer Zahnradfabrik zu einem international führenden Spezialisten in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie für automatisiertes Fahren und Elektromobilität inklusive Digital- und Softwarekompetenz entwickelt. Das ursprünglich als Tochterfirma des Luftschiffbauers Zeppelin

gegründete Werk ist heute Branchenprimus unter den Maschinen- und Anlagenbauunternehmen in Sachen Fairness im Job.

Unter den Pkw-Marken nimmt BMW diese Spitzenstellung ein. Das zahlt sich beim Recruitment für beide Konzerne aus: BMW und ZF wurden im Jahr 2021 von dem Personaldienstleister Randstad als die zwei attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands ermittelt. Beide punkten neben ihrem gehobenen Gehaltsniveau mit überzeugenden Sozialleistungen – und ihrem guten Ruf als Unternehmen.

Jörg Forthmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Kommunikationsberatung Faktenkontor.

Methode

Das IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung hat im Auftrag des F.A.Z.-Instituts im ersten von zwei Untersuchungssträngen die Online-reputation von rund 22.000 der größten deutschen Unternehmen aus 291 Branchen in Bezug auf ihre Unternehmenskultur, das Arbeitsklima dort und die Fairness im Umgang mit ihren Mitarbeitern mit Hilfe einer Social-Listening-Analyse untersucht.

Dazu wurden rund 1,4 Millionen relevante Nennungen der untersuchten Unternehmen zwischen dem 16. November 2020 und dem 15. November 2021 aus 438 Millionen deutschen und deutschsprachigen öffentlichen Internetquellen inklusive Social Media mittels Verfahren der Künstlichen Intelligenz den untersuchten Themenfeldern zugeordnet und einer Sentimentanalyse im Hinblick auf positive, neutrale oder negative Tonalität unterzogen.

Diese externe Sicht wurde komplementiert durch einen an die Unternehmen verschickten Fragebogen, der aus Innensicht Daten im Hinblick auf die Fairness gegenüber den Mitarbeitern bezogen auf ihr Alter, Geschlecht, ihre Aufstiegschancen und Entlohnung ergänzt.

In die abschließende Bewertung der Unternehmen flossen die Ergebnisse der Reputationsmessung und des Fragebogens im Verhältnis 60:40 ein. Das jeweils bestbewertete Unternehmen einer Branche qualifizierte sich für eine Zertifizierung des F.A.Z.-Instituts für besondere Fairness im Job.

20 Branchen-Champions – diese Unternehmen begegnen ihren Mitarbeitern mit der größten Fairness im Job

(Branchen mit einer Verfolgerfeldstärke von mindestens fünf weiteren Unternehmen, die mindestens 60 Indexpunkte erreichten)

Quelle: IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung, 2021

Unternehmen	Branche
Axa	Versicherungen
Univera	Private Krankenversicherungen
BMW	Pkw
Capgemini	IT-Dienstleister
Verisure	Sicherheitstechnik
Bearingpoint	Unternehmensberater
RWTH Aachen	Staatliche Hochschulen
BIG Direkt Gesund	Gesetzliche Krankenversicherungen
ZF Friedrichshafen	Maschinen- und Anlagenbauunternehmen
Renault	Lkw und Nutzfahrzeuge
Wefox	Insurtechs
Volkswagen Financial Services	Finanzdienstleister
Malteser	Sozial- und Gesundheitsunternehmen
Tommy Hilfiger	Modelabels
Charité – Universitätsmedizin Berlin	Universitätskliniken
Alanus Hochschule	Private Hochschulen
Heidelberg Cement	Baustoffe und -zubehör
Euronics	Elektrofachgeschäfte
Bonifatius Hospital Lingen	Gemeinnützige Krankenhäuser
Kölner Verkehrs-Betriebe (KVB)	Regional- und Nahverkehr

„Verantwortung übernehmen bedeutet tätig werden“

Reinhard Gödel, Vorsitzender des Hilfevereins KiO,
über die Unterstützung organkranker Kinder, die Wirkung von sozialem Engagement
und eine Danke-Kultur

U Warum engagieren Sie sich gerade für dieses Thema: organtransplantierte Kinder?

Die Hilfe für organkranken Kinder und ihre Familien ist für mich eine Herzenssache, weil ich als Nierentransplantierte ihre Sorgen und Nöte nachvollziehen kann. Ich hatte das große Glück, im Jahr 2009 das Spenderorgan von meiner Frau zu erhalten, da dies für unser beider Leben die beste Lösung war. Für Kinder, die organkrank sind und auf neue Organe warten, muss es genauso Lösungen geben. Ihre Familien werden in dieser Lage nicht nur emotional, sondern oft auch finanziell belastet. In beiden Bereichen setzt die Hilfsarbeit unserer Kinderhilfe Organtransplantation, kurz KiO, an.

U Was tut KiO genau?

Unser Angebot besteht aus mehreren Säulen. Deren Fundament ist unser Willen, da zu sein, wenn Familien mit einem organkranken oder transplantierten Kind unsere Hilfe benötigen. Eine wichtige Säule ist unsere Bereitschaft, finanziell zu helfen. Dies ist leider auch in unserem Land notwendig, denn häufig werden beispielsweise von den Krankenkassen Besuchsfahrten der Eltern zur Klinik oder Übernachtungen in Kliniknähe nicht übernommen. Oder es geht um Wohnraumanpassungen, die aus hygienischen Gründen notwendig sind. Eine sterile Umgebung ist nach Organtransplantation unabdingbar. Genauso bezuschussen wir Haushaltshilfen, Geschwisterbetreuung oder Reha-Teilnahmen für weitere Familienmitglieder. Die

zweite wichtige Säule unserer Hilfe betrifft die psychische Gesundheit. Wir organisieren erlebnispädagogische Familienfreizeiten für alle Familien mit einem organkranken Kind. Dort gewinnen über lange Zeit kranke und transplantierte Kinder neues Vertrauen in ihren Körper, lernen neue Freundinnen und Freunde kennen. Parallel tauschen sich die Eltern untereinander aus. Auch die oft vergessenen Geschwisterkinder nehmen teil. Die dritte wichtige Säule ist unsere Hilfe bei einem Klinikaufenthalt. Wir finanzieren dort beispielsweise Maltherapie oder Entspannungsangebote für die Eltern, da nicht in

zent der Transplantierten sind unter 15 Jahre alt, sie werden oft bereits mit Organfehlbildungen geboren. Pro Jahr kommen rund 150 Kinder mit Nierenproblemen an die Dialyse, die meisten davon erhalten eine Spenderniere. Am zweithäufigsten ist bei Kindern die Lebertransplantation mit bis zu 90 Fällen pro Jahr. Aber auch Herz- oder Herz-Lungen-Transplantationen kommen vor. Jedes Schicksal bedarf einer besonderen Betreuung, Unterstützung ist hier wichtig. Wir sind in diesem Bereich das einzige deutsche Hilfswerk und helfen pro Jahr mehr als 100 Familien mit organkranken und transplantierten Kindern. Wir schließen sozusagen die Versorgungslücke.

[|]

„Wir wollen es Unternehmen
leicht machen, uns zu
unterstützen.“

allen Kinderkliniken ausreichend sozialpädagogisches Personal vorhanden ist, das eine umfassende psychosoziale Begleitung anbieten kann. Unser Gesundheitssystem deckt leider in der außermedizinischen Betreuung organkranker und transplantierten Kinder eben nicht alles ab.

U Von wie vielen Kindern reden wir?

In den vergangenen 18 Jahren sind in Deutschland rund 5.000 Kinder und Jugendliche transplantiert worden. Rund zehn Pro-

U Wer unterstützt Ihren Verein?

KiO begann als eine Initiative des Sports. Im Jahr 2004 sind wir von mehr als 100 Olympiasiegern, Welt- und Europameistern gegründet worden. Inzwischen sind viele Privatspender und Firmen auf uns aufmerksam geworden und unterstützen uns. Privatspender helfen, beispielsweise aus Anlass eines runden Geburtstags, und einige Unternehmen haben uns als festen Bestandteil in ihr soziales Netzwerk eingebaut. Wir wollen es den Unternehmen leicht machen, uns zu unterstützen. So nehmen unsere Sportler an Benefiz-Golfturnieren und anderen Sportveranstaltungen teil, werten diese auf und schaffen so eine Win-win-Situation, von der alle Partner etwas haben. Fakt ist: Spendenakquise ist ein wichtiges Thema für uns,

Reinhard Gödel (73) ist seit 2017 Vorsitzender der Kinderhilfe Organtransplantation – Sportler für Organspende e.V. (KiO) und übernahm die Führung vom Vereinsgründer und früheren Opel-Aufsichtsratschef Hans Wilhelm Gäb. Gödel, selbst seit 2009 nierentransplantiert, war in seiner beruflichen Laufbahn zuletzt Vorstandsvorsitzender der VR-Leasing AG (heute VR Smart Finanz). Er engagierte sich mehr als zehn Jahre lang im Aufsichtsrat der Joblinge gAG und half so arbeitslosen Jugendlichen. Gödel gehörte 20 Jahre dem Aufsichtsrat des Fußball-Bundesligisten Eintracht Frankfurt an und ist heute Ehrenmitglied des Vereins.



denn als mildtätiger und gemeinnütziger Verein erhalten wir keinerlei öffentlichen Mittel. Um helfen zu können, sind wir auf Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen.

U Warum sollte man KiO unterstützen?

Wir sind ein Hilfswerk, das einem speziellen Kreis Betroffener optimal hilft. Menschen, die uns unterstützen, erhalten die Möglichkeit, mit ihrem sozialen Engagement Veränderungen zum Positiven herbeizuführen, diese zu erleben und ihre gelebte Verantwortung auch mit anderen öffentlich zu teilen. Sie erfahren, wie wir mit den Zuwendungen umgehen und wo wir damit helfen. Wir alle wissen, dass



Die Kinderhilfe Organtransplantation – Sportler für Organspende e.V. (KiO) hilft bedürftigen Familien mit einem organkrankem Kind nicht nur finanziell, sondern organisiert auch Freizeiten für Familien und Jugendliche, bei denen lange Zeit kranke junge Menschen Vertrauen in ihren Körper zurückgewinnen und neue Freunde kennenlernen.



„Wir schließen die Versorgungslücke.“

Helfen etwas Gutes ist. Letzten Endes muss sich jeder die Frage stellen, ob sein Handeln ausreichend solidarisch ist, ob er nicht hilfsbereiter sein könnte. Das ist die Verantwortung jedes Menschen und jedes Unternehmens, dem es wirtschaftlich gutgeht. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet dabei für mich in erster Linie: tätig werden.

U Noch eine Frage zur Organspende: Haben Sie selbst einen Spenderausweis?

Natürlich. Auch wenn ich schon etwas älter bin, könnten meine Organe im Fall der Fälle

noch das Leben anderer Menschen retten. Organspende bedeutet für mich Gemeinschaftssinn und muss selbstverständlicher werden. Insbesondere die Lebendspender sollten nicht vergessen werden. Sie benötigen eine intensive psychosomatische Nachsorge inklusive entsprechender Maßnahmen der Rehabilitation. Ich meine, die Zustimmung zur Organspende als ein Akt der Nächstenliebe und der Solidarität sollte besser gewürdigt werden. Eine öffentliche Anerkennung ließe Angehörige eine persönliche Bestätigung erfahren und würde die Idee der Lebensrettung durch Organspende

im Allgemeinen befördern. Ich habe im sozialen Netzwerk LinkedIn vor einiger Zeit ein Bild geteilt, das eine 17-jährige Organspenderin nach der Explantation der Organe zeigt, mit denen viele Leben gerettet werden konnten. Die Resonanz darauf war überwältigend. Mir zeigt das, wie emotional und bedeutend das Thema ist. Wir wollen uns als Kinderhilfe für eine Danke-Kultur für Organspende engagieren. Letzten Endes sollte sich hiermit auch die Bundesregierung befassen.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

Engagement- Communities

Nachhaltigkeit multiplizieren

Von Florian Andrews, Dr. Saskia Dörr, Falk Frede
und Manuela Teinert

Nur noch acht Jahre bis zum Jahr 2030. Bis dahin will die globale Gemeinschaft die 2015 gemeinsam gesetzten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals – SDGs) erreicht haben. Doch wir alle wissen: Nur wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen, werden sie zu erreichen sein.

Die Coronakrise stärkt die Notwendigkeit, das Wirtschaften human, in Balance mit der Natur und ökonomisch tragfähig auszurichten. Bei der Bewältigung der „Grand Challenges“ übernehmen immer häufiger globale Konzerne und Unternehmen die Rolle der „Schrittmacher“, zum Beispiel durch konsequente „Zero-Carbon-Strategien“ (zum Beispiel Google), durch die Nutzung eines zirkulären Produktmanagements mit der Circular Economy (Ikea) oder durch das Engagement für faire Löhne in der Lieferkette (Vaude). So bieten sie mit ihrer Marke Verbraucherin-

nen und Verbrauchern Orientierung und Mehrwert.

Unternehmen, die ihre Rolle aktiv wahrnehmen, treffen auf offene Ohren und Herzen. Die breite Mehrheit der Deutschen (89 Prozent) wünscht sich nach einer Trendstudie von Rothmund Insights heute eine Zukunft, in der nachhaltiger und umweltgerechter gewirtschaftet wird. Die Nachhaltigkeitsbewussten machen bereits 42 Prozent aller Verbraucherinnen und Verbraucher aus. Ihr psychologisches Profil unterscheidet sie: Sie sind im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt deutlich optimistischer und stärker zukunfts- sowie handlungsorientiert. Ihre grundlegenden Motive sind Selbstwirksamkeit und Kontrolle, zugleich Neugier und ein starker Optimierungswunsch. Nachhaltigkeitsbewusste sind danach „agil, tun das, was sie leisten können und mögen. Sie lassen sich bereitwillig auf Neues ein und passen ihr Verhalten ständig an sich verändernde Erkenntnisse an“. Sie haben eine höhere Bereitschaft, auf Kom-

fort und Bequemlichkeit zu verzichten, und sind – falls nötig – auch bereit, mehr für ein nachhaltiges Produkt zu zahlen.

Handlungsorientierte Kunden

Einfach wäre es nun, Unternehmen zu empfehlen, diese Zuwendung zur Nachhaltigkeit für Produktentwicklung, Marketing und Kommunikation zu nutzen. Aber aus unserer Sicht ist das Potential durch handlungsorientierte Kundinnen und Kunden für purposeorientierte Markenunternehmen weit größer. Sie folgen nicht einfach der Werbung oder geben sich mit bunten Webseiten zufrieden. Handlungsorientierung heißt, Verantwortung selbst zu übernehmen und sich aktiv zu beteiligen – kurz: sich zu engagieren. Dieses Engagement können Unternehmen für sich nutzen, um Kundenpotentiale zu erschließen und Kunden an sich zu binden. Dabei gilt es, unternehmerische Power und Markensichtbarkeit mit Purpose und Nachhaltigkeit zu verbinden und gemeinsam mit der Kunden-Community neue Wege des gesellschaftlichen Engagements zu gehen.

Solche „Engagement-Communities“ richten ihr Handeln auf nachhaltiges Wirken aus und multiplizieren dabei den Nachhaltigkeits-Impact des Unternehmens gemeinsam mit dessen Kunden, Botschaftern und Unterstützern.

Was genau unterscheidet nun eine Engagement-Community von bisherigen Formen, die sich zum Teil auch an nachhaltigen Themen oder den Werten eines Unternehmens orientieren? Längst sind Communities nicht mehr einfach eine Ansammlung gleichgesinnter „Fans“. In Struktur und Typologie unterscheiden sie sich teils sehr stark voneinander – weshalb auch eine Engagement-Community nach unserem Verständnis bestimmte Differenzierungsmerkmale aufweist.

Die wichtigsten Community-Formen werden wie folgt unterschieden:

Activism-Communities: Zeichnen sich durch hohe Identifikation, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsame Aktionen

aus. Dabei sind sie oft politisch-ideologisch geprägt, weniger überschaubar und durch entstehende Eigendynamiken schwer zu lenken. Beispiel: Klimaaktivisten-Community.

Brand-Communities: Sind primär mit den Zielen der Marke verknüpft, an Produkten oder Leistungsbereichen orientiert und können auf ressourcenstarke Unterstützung bauen. Daher besitzen sie meist einen kommerziellen Charakter, erfahren eher kurzfristiges Engagement und bieten wenig Freiraum für eine glaubhafte Sinnhaftigkeit über die Brand-Benefits hinaus. Beispiel: Markenfans.

Topic-Communities: Haben einen stark thematischen Fokus, der primär von den Mitgliedern getragen wird. Die Sinnhaftigkeit wird daher als besonders hoch empfunden, das Engagement ist oftmals sehr langfristig. Die Anziehungskraft ist jedoch über den Themenfokus hinaus sehr gering, eine ressourcenstarke Unterstützung meist nicht gegeben. Beispiel: Kulturfreunde.

Engagement-Communities: Fokussieren sich auf den nachhaltigen Impact einer Marke und verknüpfen sich mit den unternehmerischen Nachhaltigkeitszielen. Entscheidend ist der gemeinsame Austausch der Mitglieder über Konsumerfahrungen hinaus zu verbundenen übergeordneten Nachhaltigkeitsthemen. Neben der hohen Anziehungskraft ist eine ressourcenstarke Unterstützung gegeben. Allerdings liegt die Herausforderung in dem glaubwürdigen Nachweis des nichtkommerziellen Charakters der Community sowie der empathischen Moderation entlang des Kernthemas.

In Hinsicht auf die oben genannten Formen von Communities bilden Engagement-Communities eine logische Fortentwicklung als Antwort auf ganzheitliche Herausforderungen der Unternehmen und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

Engagement-Communities sind eine lebendige Gemeinschaft von Unternehmen mit ihren (potentiellen) Stakeholdergruppen.

Gemeinsam fühlen sie sich dem Engagement für ein Schlüsselthema der Nachhaltigkeit verbunden, wie „Müll vermeiden“, „frei von Kohlenstoff“ oder „jeder Mensch gehört ganz natürlich dazu“. Jeder kann mitmachen im Sinne von Inklusion. Den Unternehmen kommt dabei die Rolle des Moderators, Unterstützers und Impulsgebers zu. Über die eigentlichen Produkte hinaus werden Community-Mitglieder durch Informationen, Diskussionen, Trainings, Events oder Challenges bei einem nachhaltigen Lebensstil unterstützt. Die Struktur und Dynamik digitaler Plattformen und sozialer Medien werden dafür genutzt. Community-Mitglieder bringen sich aktiv durch Insights in ihren Alltag, eigene Aktivitäten, als Botschafter, Trainer oder Challenge-Anbieter ein. Sie nutzen die Plattform, die ihnen das Unternehmen bietet, um sowohl innerhalb der Community als auch zurück ins Unternehmen Impulse zu geben.

Grenzen und Schlüsselfaktoren

Doch auch in Communities ist das Misstrauen gegenüber Greenwashing groß und Vertrauen schnell verspielt – daher ist Umsicht geboten. Transparente Community-Regeln und offene Kommunikation – auch zu den Hemmnissen und Hürden – gehören ebenso dazu wie Community-Moderation. Engagement-Communities können nur dann erfolgreich sein, wenn Unternehmen bereit sind, auf Augenhöhe zu agieren. Community-Mitglieder für das Direktmarketing auszunutzen ist ebenso tabu wie das Ausnutzen als „Befragungs-Pool“ für Marktforschung oder Produktinnovationen. Eine langfristig glaubwürdige Community agiert fortwährend auf der gewählten thematischen Höhe und rutscht nicht auf Produktniveau herab.

Engagement-Communities bilden ein neuartiges Instrument. Bei ihrer Entwicklung sind folgende Schlüsselfaktoren zu beachten:

- // Dynamik zulassen: Offenheit für die Entwicklung und Ausgestaltung bewahren.
- // Agilität integrieren: Das Unternehmen auch als „lernende Organisation“ begreifen.
- // Iterativ vorgehen: Entwicklungsschritte als Zielvorstellungen verstehen.
- // Impact anstreben: Impact-Leistungen messen, bewerten, steuern.

// Erweiterung mitdenken: Strategische Ausdehnungsoptionen wie Thementiefe, Marktbereiche, Produktgruppen, Professionalisierung etc. aufgreifen.

// Transformativ wirken: Anschlussfähigkeit für Partnerorganisationen und -unternehmen herstellen.

// „Community first“ umsetzen: Glaubwürdigkeit der gesellschaftlichen Orientierung im täglichen Handeln deutlich machen.

Social-Impact-Messung und damit der Nachweis eines gesellschaftlichen Nachhaltigkeitseffekts sind auch nach Jahrzehnten des CSR-Reportings noch immer der „heilige Gral“ im Nachhaltigkeitsmanagement. Für eine Engagement-Community empfiehlt es sich, eine ganzheitliche Wirkungslogik zu entwickeln (zum Beispiel gemäß Social Reporting Standard). Die Grundlage bilden die Aktivitäten. Das sind beispielsweise die Formate und Leistungen in der Engagement-Community, die Aktivitäten und die Anzahl von Beiträgen oder auch die Zufriedenheit der Community-Mitglieder. Die Nachhaltigkeitswirkung wird dann durch die Outcomes auf der Ebene der Community-Mitglieder gemessen: Wie tragen sie in ihrem Leben zur Müllvermeidung, Vermeidung von Klimaemissionen oder zur Inklusion bei? Welcher Skalierungseffekt ergibt sich dadurch über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens hinaus? Schließlich kann über den Outcome hinaus der Impact ermittelt werden. Welche gesellschaftlichen oder umwelt- beziehungsweise klimabezogenen Veränderungen ergeben sich durch die Community?

Aus unserer Sicht kann die Entwicklung eines messbaren Ziels bezogen auf Nachhaltigkeit, das transparent gemessen und kommuniziert wird, zum Zusammenhalt der Engagement-Community beitragen. Das Engagement wird sozial verstärkt. Die Effekte im Unternehmen sind deutlich: Für das Nachhaltigkeitsmanagement zeigen sich Skaleneffekte der unternehmenseigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten, die gegenüber Investoren und Kapitalgebern berichtet werden können. Das Marketing kann sich über eine höhere Kundenbindung freuen. Für das Markenmanagement ergeben sich positive Reputationseffekte, das Engagement der Community zahlt auch substantiell auf Kundenvertrau-

en, -loyalität und die Glaubwürdigkeit der Marke ein.

Erste Schritte

Folgende Schritte sind auf dem Weg zu einer erfolgreichen Engagement-Community unabdingbar:

- // Identifikation eines wesentlichen Themenfelds der unternehmerischen Nachhaltigkeit und Formulierung von Ziel und Impact,
- // Bewertung des Potentials des „aktivierbaren“ Kundenstamms beziehungsweise der Community,
- // Integration in die mittel- bis langfristige Geschäfts- und Kommunikationsstrategie.

Engagement-Communities stellen einen bisher noch ungehobenen „Schatz“ dar. Unternehmen machen damit Kunden nicht nur zu Prosumenten, sondern verbinden sich mit Gleichgesinnten. Für Nachhaltigkeitspioniere und Markenunternehmen ist dies der nächste Schritt in Richtung gelebter Nachhaltigkeit.

Florian Andrews, Inhaber Grüner Hering – Agentur für Circular Economy und Gründungsmitglied sustainable natives eG.
 Dr. Saskia Dörr, Inhaberin WiseWay Managementberatung für Corporate Digital Responsibility.
 Falk Frede, Inhaber ff Markenstrategie und Gründungsmitglied sustainable natives eG.
 Manuela Teinert, Gründerin von „nachhaltig-unternehmen“, Finanzierungs- und Unternehmensberatung.

JEDER RUF NACH FREIHEIT VERDIENT EIN ECHO.



Fotos für die Pressefreiheit 2021

Unabhängiger Fotojournalismus und unabhängige Berichterstattung sind von fundamentaler Bedeutung für unsere Freiheit. Reporter ohne Grenzen setzt sich für Informationsfreiheit ein, hilft verfolgten Journalistinnen und Journalisten, übernimmt Anwaltskosten und ersetzt zerstörte Ausrüstung. Helfen Sie uns zu helfen und bestellen Sie das neue Fotobuch: reporter-ohne-grenzen.de/shop

Eine junge Frau umarmt demonstrativ einen Soldaten – als Zeichen gegen die staatliche Gewalt. Die belarussische Fotografin Violetta Savchits hat 2020 in ihrem Land dokumentiert, wie Tausende friedlich gegen Machthaber Alexander Lukaschenko protestierten. © Violetta Savchits



„Nachhaltiger Planet“ Deutsche G7-Präsidentschaft

Der Schutz von Klima, Umwelt und Biodiversität, eine beschleunigte globale Energiewende sowie ein nachhaltiges und faires Wirtschaftssystem sind essenziell für ein gutes Leben aller auf unserem Planeten. Anknüpfend an die bisherigen Arbeiten und Initiativen der G7 und G20 sowie im Rahmen der Vereinten Nationen (...) möchten wir in unserer Präsidentschaft einen deutlichen Schritt weiter hin zur konkreten Umsetzung „von der Ambition zur Umsetzung“ kommen. Dabei wollen wir aufbauend auf bisherigen Erfahrungen gemeinsame Ansätze (fort-)entwickeln, starke Allianzen schaffen und bei diesen wichtigen Themen vorangehen.

Durch eine enge Kooperation der G7- Staaten untereinander und zielgerichtete Zusammenarbeit mit weiteren internationalen Partnern wollen wir den globalen Klima- und Umweltschutz beschleunigen. Dem Energiesektor, der für einen bedeutenden Teil aller Treibhausgasemissionen verantwortlich ist, kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Um zur Umsetzung des Übereinkommens von Paris und der Erreichung des 1,5 Grad-Zieles beizutragen, wollen wir gemeinsam Treibhausgasemissionen reduzieren, indem wir ihre Regulierung einschließlich Bepreisung voranbringen, in nachhaltige Klima- und Energiekonzepte investieren, (...) die Energiewende auch mit Blick auf den schrittweisen Abbau von Kohle beschleunigen, durch Innovation, Re-

gulierung und finanzielle Anreize die Dekarbonisierung der Sektoren, insbesondere der Industrie, des Verkehrs und des Bauens befördern und die internationale Klimafinanzierung stärken. Wir wollen darüber hinaus die Beiträge von Landwirtschaft, Gesundheitswirtschaft sowie der Digitalisierung und der gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung zum Klimaschutz fördern und unsere Gesellschaften und Wirtschaft in und über die G7 hinaus resilienter und anpassungsfähiger machen. In diesem Sinne wollen wir unsere Präsidentschaft nutzen, um mit der G7 als Vorreiter die Diskussion zu einem für alle Staaten offenen und kooperativen globalen Klima-Club voranzutreiben und dabei internationale Partnerschaften über die G7 hinaus, insbesondere mit G20-Partnern, auszubauen. Ziel des Klima-Clubs ist es, die Umsetzung des Pariser Klimaschutzabkommens zu beschleunigen, unter anderem durch die Vereinbarung einheitlicher Standards für Ausstoß und Bepreisung von CO₂ sowie gemeinsame Maßnahmen zur Unterstützung jener Länder, die ambitionierte Klimaschutzmaßnahmen implementieren. Partnerschaften über die G7 hinaus sollen den Wissens- und Technologietransfer fördern, klimapolitische Reformen unterstützen und die gerechte globale Transformation hin zu nachhaltigen und klimaneutralen Gesellschaften beschleunigen. Schließlich wollen wir weitere Fortschritte bei der Forschung zur Bekämpfung des Klimawandels erreichen und Klimaaspekte enger mit

der Erreichung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung und, im Sinne des vernetzten Ansatzes, unserem sicherheitspolitischen Ansatz verknüpfen, um dem Klimawandel als Treiber für Armut, Hunger, Geschlechterungerechtigkeit, Konflikte und Vertreibung weltweit entgegenzuwirken.

Auch der Erhalt der Biodiversität soll im Rahmen unserer G7-Präsidentschaft eine wichtige Rolle spielen. Klima- und Biodiversitätskrise sind eng miteinander verknüpft. Wir wollen daher den natürlichen Klimaschutz stärken. Unter anderem wollen wir uns für ein hohes Ambitionsniveau, eine nachhaltige Finanzierung, Regulierungsansätze und eine zügige Umsetzung beim Biodiversitätsschutz einsetzen (...). Darüber hinaus wollen wir die Aktivitäten der G7 im Bereich der Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft als Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele und zum Erhalt der Biodiversität verstärken. Wir wollen mit unseren G7-Partnern zudem das nachhaltige Chemikalien-Management verbessern und damit die globale Verschmutzung durch Chemikalien engagiert verringern. (...)

Auszug aus Punkt eins des Programms der deutschen G7-Präsidentschaft im Jahr 2022.

INVESTIEREN

SIE IN

PERSPEKTIVEN

FÜR JUNGE MENSCHEN MIT VIEL POTENZIAL

Kinder und Jugendliche so zu stärken, dass sie alle ihre Fähigkeiten ausschöpfen können, ist eine direkte Investition in das Wohl aller. Denn es sind diese jungen Menschen, die ihre Gesellschaft nachhaltig gestalten und das Herz und das Wissen haben, die Welt zu verändern. *Das ist Hilfe, die wirkt.*

Foto: Joris Lugtigheid

sos-kinderdoerfer.de



SOS
KINDERDÖRFER
WELTWEIT



Wie Sie Umwelt und Umsatz gerecht werden? Mit uns.

Weil's um mehr als Geld geht.

Große Schritte gehen Sie am besten gemeinsam mit uns. Ob in eine grüne Zukunft, auf globalen Märkten oder in digitalen Welten – als starker Partner an Ihrer Seite unterstützen wir Sie bei allen Themen, die Ihnen wichtig sind.
Mehr Infos auf [sparkasse.de/unternehmen](https://www.sparkasse.de/unternehmen)

