

01/2025 – Jahresabo € 60,-

# Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum



Schwerpunkt

## Soziale Nachhaltigkeit

### „Wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten“

Bernhard Simon, Dachser, im Interview über langfristiges Engagement mit Strategie

### Corporate Political Responsibility

Verantwortung übernehmen für Demokratie in einer Zeit aus den Fugen

### Die Vielfalt der Gesellschaft nutzen

Messbarkeit als Grundlage für Altersdiversität im Unternehmen



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch

# Meinungs- vielfalt als Grundpfeiler unserer Demokratie



Unsere Demokratie ist in Gefahr: Fake News, Hass und aggressive Debatten prägen den Alltag. Was bedeutet das für unsere Gesellschaft und Zukunft? In seinen Essays beleuchtet Jörg Mittelsten Scheid den Werteverlust und die schleichende Meinungseinschränkung. Ein Weckruf für alle, die sich mit den Grundprinzipien unserer Demokratie auseinandersetzen möchten.



**DIE VERBLASSENDE DEMOKRATIE**  
Jörg Mittelsten Scheid  
128 Seiten – 26 Euro  
ISBN 978-3-96251-193-7  
[www.fazbuch.de](http://www.fazbuch.de) – 0711-7899 2044  
[faz@zeitfracht.de](mailto:faz@zeitfracht.de)

EDITORIAL

Verantwortung



## Soziale Nachhaltigkeit: Gesellschaft im Wandel

Vorwort von GREGOR VISCHER

Liebe Leserinnen und Leser,

der Begriff der Nachhaltigkeit wird oft mit ökologischen Aspekten wie Klimaschutz, Ressourcenschonung oder erneuerbaren Energien in Verbindung gebracht. Doch Nachhaltigkeit hat eine weitere, ebenso bedeutende Dimension: die soziale Nachhaltigkeit. Sie betrifft unser tägliches Miteinander, gerechte Arbeitsbedingungen, gesellschaftliche Teilhabe und die Förderung von Chancengleichheit.

In einer Welt, die von wirtschaftlichen und technologischen Fortschritten geprägt ist, darf der soziale Zusammenhalt nicht in den Hintergrund rücken. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, Strukturen zu schaffen, die Menschen unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung, mit oder ohne Behinderung oder sozialem Status ein würdevolles und geschütztes Leben ermöglichen. Sie erfordert ein Bewusstsein für die Herausforderungen unserer Gesellschaft, aber auch den Willen, positive Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Unternehmen sollten sich nicht als isolierte Einheiten begreifen, die ausschließlich gewinnorientiert im Rahmen der Marktgesetze agieren. Vielmehr sind sie ein integraler Bestandteil der Gesellschaft und tragen Verantwortung – sowohl für ihre Mitarbeitenden als auch für ihr externes Handeln. Die Herausforderung besteht darin, diese Verantwortung nachhaltig in ihre Strategien einzubinden, ohne dabei die wirtschaftlichen Ziele aus den Augen zu verlieren. In dieser Ausgabe beleuchten wir, wie Unternehmen diese Balance meistern können. Wir zeigen Ihnen Best-Practice-Beispiele, die demonstrieren, dass soziale Verantwortung und unternehmerischer Erfolg Hand in Hand gehen können. Wir beleuchten innovative Projekte, nachhaltige Unternehmensstrategien und inspirierende Persönlichkeiten, die sich für ein gerechteres Miteinander einsetzen.

Und gerade in einer Zeit, in der viele Unternehmen ihre Diversitätsinitiativen zurückfahren, haben wir Stimmen aus der Wirtschaft gesammelt, die sich weiterhin für Vielfalt und eine inklusive Unternehmenskultur starkmachen.

Lassen Sie sich inspirieren von innovativen Ansätzen und mutigen Führungskräften, die soziale Nachhaltigkeit als Chance begreifen. Denn soziale Nachhaltigkeit ist eine Notwendigkeit, von der letztlich alle profitieren: die Gesellschaft, die Mitarbeitenden und die Unternehmen selbst.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und neue Erkenntnisse für Ihr eigenes unternehmerisches Handeln.

Herzlichst,

Ihr Herausgeber

  
Gregor Vischer



Sie finden all unsere Artikel dieser und der letzten Ausgaben online unter:  
[www.initiative-verantwortung.de](http://www.initiative-verantwortung.de)

# Verantwortung



45

**Klare Vision und konkrete Maßnahmen**  
Von **MARTIN SEILER, DEUTSCHE BAHN**



27

**„Bessere Gesundheit für jeden Menschen überall“**  
**NINA WARNECKE, PFIZER** im Interview



10

**„Wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten“**  
**BERNHARD SIMON, DACHSER** im Interview



24

**Wachstum und Wohlstand gibt es nur mit Generationengerechtigkeit**  
Von **PROF. DR. SABINE SCHUTTER, SOS-KINDERDORF**



31

**Miteinander im Team**  
Von **ANDREA BECHER, HENKEL**

3  
Editorial

30  
Impressum

## SCHWERPUNKT

6  
**Engagement für Diversität – jetzt erst recht!**  
Unternehmensstatements: Warum Vielfalt entscheidend ist und bleibt

10  
**„Wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten“**  
**BERNHARD SIMON, DACHSER** im Interview

15  
**Haltung und Handlung**  
Corporate Political Responsibility als Stütze der Demokratie  
Von **SVEN SCHARNHORST UND DR. RALF DÜSSEL, EVONIK**

18  
**Internationale Talente**  
Deutschlands ungenutzte Chance  
Von **VICTORIA BAUMANN, WORKEER**

22  
**„Vertrauen durch aktives Tun zurückgewinnen“**  
**RICARDA LANG, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN** im Interview

24  
**Wachstum und Wohlstand gibt es nur mit Generationengerechtigkeit**  
Kinder- und Jugendrechte in den Fokus  
Von **PROF. DR. SABINE SCHUTTER, SOS-KINDERDORF**

27  
**„Bessere Gesundheit für jeden Menschen überall“**  
**NINA WARNECKE, PFIZER** im Interview

31  
**Miteinander im Team**  
Ehrenamt mithilfe des Unternehmens  
Von **ANDREA BECHER, HENKEL**

34  
**Wie kann Inklusion in Unternehmen gelingen?**  
Erfahrungen aus einem nationalen Modellprojekt  
Von **FILIP BERTZBACH, AXEL EICHSTÄDT UND ANNKATRIN MEYER, DIALOGHAUS HAMBURG**

38  
**Die Vielfalt der Gesellschaft strategisch nutzen**  
Altersdiversität messbar machen und nachhaltig integrieren  
Von **DETLEV BLENK, HOLGER HÜTTE, SYLVIA HÜTTE-RITTERBUSCH UND VALESKA SCHAAF, IKEA UND GOKA**

42  
**The New Way of Working**  
Flexible Arbeitszeitmodelle als nachhaltige Krisenprävention  
Von **DR. ALEXANDER INSAM, GÖRG**

45  
**Klare Vision und konkrete Maßnahmen**  
Für mehr Inklusion und Vielfalt  
Von **MARTIN SEILER, DEUTSCHE BAHN**

## WISSENSCHAFT

48  
**Soziale Nachhaltigkeit als „Not-to-do“-Liste**  
Für mehr Inklusion und Vielfalt  
Von **PROF. DR. ANDREAS SUCHANEK, HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT**

## TECHNOLOGIE

52  
**Strategien für klimaresiliente Unternehmen**  
Datenzentrierung und digitale Zwillinge als Unterstützung für CEO-Entscheidungen  
Von **RODRIGO FERNANDES, BENTLEY SYSTEMS**

## BILDUNG

55  
**Wie bringen wir das Kuhfutter in die Kinder?**  
Nachhaltigkeit erlebbar machen für die nächste Generation  
Von **MARIO BERGMANN, VIVERSUS**

## KREISLAUFWIRTSCHAFT

58  
**Cradle to Cradle ermöglicht positiven Wandel**  
Ganzheitliche Kreislaufwirtschaft als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit  
Von **NORA SOPHIE GRIEFAHN UND TIM JANSSEN, CRADLE TO CRADLE NGO**

# Engagement für Diversität – jetzt erst recht!

Aus den USA erreichen uns Schlagzeilen über Unternehmen, die ihre Strategie zu Diversität und Gleichberechtigung vor dem Hintergrund der politischen Veränderungen überdenken. Die folgenden Statements zeigen, warum Diversität entscheidend ist und bleibt – übergreifend über Branchen, Unternehmensgrößen und Funktionen.



**Ayse Semiz-Ewald – Leiterin Culture & Inclusion  
Deutsche Telekom**

Vielfalt ist kein kurzlebiger Trend, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor und Innovationstreiber. Unternehmen, die Diversität gezielt fördern, sind widerstandsfähiger, kreativer und wirtschaftlich erfolgreicher – und sichern so ihre Zukunftsfähigkeit. Deshalb setzen wir bei der Deutschen Telekom AG auf Vielfalt und Teilhabe – beides ist fest in unserer Unternehmenskultur verankert. Mit gezielten Talentförderprogrammen, Trainings zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung sowie Maßnahmen zur Stärkung von Zugehörigkeit und Zusammenarbeit schaffen wir ein Arbeitsumfeld, in dem Vielfalt nicht nur geschätzt, sondern aktiv gelebt wird. So ermöglichen wir es allen, ihr volles Potenzial bei der Deutschen Telekom zu entfalten.

**Michelle Euzet – Inhaberin  
EUZET CONSULTING**

„Warum sollten Unternehmen nicht auf DEI-Maßnahmen verzichten?“ Diese Frage wird mir oftmals mit einem gewissen Unterton gestellt, als sei es meine Aufgabe, mein Gegenüber zu DEI zu überreden. Etwas ketzerisch antworte ich: „Keine Ahnung. Ihr kennt doch euren ‚Business Cockpit‘: eure Ziele, Aspirationen, Chancen, Herausforderungen, Unbekanntes, Ängste, Opportunitäten. Lasst uns schauen, wo eine ‚bewusste und unternehmerisch motivierte Förderung von Vielfalt und Einzigartigkeit‘ eine wirksame Antwort hierauf darstellen kann.“ Smartes Diversity-Management entfacht Team-Dynamiken hin zu besseren Entscheidungen und einer beweglicheren Organisation. DEI ist weder gute Tat noch Selbstzweck, das WOZU ist unternehmensspezifisch.



Quelle: EUZET Consulting

**Stefan Sander – Geschäftsleiter HR, Revision &  
Unternehmenssicherheit  
Rossmann**

Angesichts globaler Veränderungen und Entscheidungen, Diversity-Programme einzustellen, ist es wichtiger denn je, für das Thema einzustehen. Wir sind überzeugt, dass Vielfalt und Chancengleichheit unser Miteinander bereichern. Warum etwas aufgeben, das eine große Bereicherung ist? Wir stehen daher zu unseren Diversity-Maßnahmen damals wie heute, aber auch in Zukunft und begleiten unsere Mitarbeitenden aktiv. Dabei nutzen wir unsere Reichweite auch, um andere zu ermutigen, uns auf diesem Weg zu folgen.



**Veronika F. Rost – Managing Director  
Philip Morris**

Bei Philip Morris International (PMI) schätzen wir unsere weltweite Belegschaft von über 80.000 Mitarbeitenden aus mehr als 130 Ländern in rund 180 Märkten. Unser Geschäftserfolg beruht auf dem Engagement, dem Talent und dem Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir konzentrieren uns darauf, ein faires und kooperatives Arbeitsumfeld zu schaffen, das allen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, zu wachsen und sich beruflich weiterzuentwickeln. Dieses Umfeld ist der Schlüssel zur Erschließung von Innovationen, Perspektiven und Kundenorientierung, die es uns ermöglichen, eine rauchfreie Zukunft zu schaffen.



Quelle: Philip Morris GmbH

**Fabienne Twelemann – Executive Vice President Human Resources  
Uniper**

Uniper setzt sich für Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion ein – für uns moralisches Gebot und Schlüssel zum Erfolg zugleich. Wir schaffen so ein inklusives Arbeitsumfeld, in dem alle Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können. In unserer DEI-Strategie berücksichtigen wir alle Dimensionen der Vielfalt – auch übergreifend – und wollen durch praktikable, messbare Maßnahmen und klare Führungsverantwortung Fortschritt sicherstellen. Auf diese Weise schaffen wir die Grundlage, Zugehörigkeit gemeinsam zu fördern und zu tragen.



Quelle: Uniper SE

**Nikola Gardeweg – Communication Managerin,  
Teamkoordination & Head of Newsroom  
Swiss Life Deutschland**

Jede Person für sich hat eine Verantwortung für ein Umfeld, in dem menschliche Werte wie Respekt und Empathie die Basis bilden. Aus meiner Sicht kann ein erster Schritt sein, die eigenen Vorurteile und Annahmen zu hinterfragen. Wo komme ich her? Wieso denke ich auf die eine oder andere Weise? Wie kann das andere Menschen beeinflussen? Das erfordert Reflexion und Offenheit, die gerade im Bereich Kommunikation relevant sind. Als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren erzählen wir die Geschichten hinter den Unternehmen und brauchen die Fähigkeit, zu hinterfragen und tiefer zu blicken. So entsteht Wirkung häufig im Kleinen, die über manchmal oberflächliche Initiativen oder Kampagnen hinausgeht. Darüber hinaus glaube ich, dass Diversität die Erreichung von Unternehmenszielen unterstützen kann.



**Dr. Michael Moser – Vorstandsmitglied verantwortlich für Recht,  
Compliance, Risikomanagement, Sustainability, Personal, Corporate  
Audit und den Unternehmensbereich Fresenius Vamed  
Fresenius**

Vielfalt ist ein essenzieller Teil unserer Identität. Fresenius ist in mehr als 80 Ländern aktiv, allein in Deutschland zählen wir rund 150 Nationalitäten unter unseren Mitarbeitenden. Wir sind davon überzeugt: Erst das Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen, Kulturen und Erfahrungen ermöglicht es uns, für unsere Patientinnen und Patienten das Beste zu geben. Wichtig ist dabei, dass wir eine Kultur der Offenheit, Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts leben und vorleben. So können wir diese Werte auch über unsere Unternehmensgrenzen hinaustragen.



Quelle: Fresenius SE & Co. KGaA

**Alexandra Warkus – Bereichsleiterin HR Strategy &  
Labour Relations in Group Human Resources  
Commerzbank**

Gerade in Zeiten, in denen Engagement für Vielfalt in Frage gestellt wird, zeigen wir Verantwortung für unsere Beschäftigten, unsere Kundschaft sowie Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner. Wir setzen uns seit Jahrzehnten für eine offene, respektvolle und vielfältige Gesellschaft ein. Im Mittelpunkt stehen die Menschen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven und Talenten. Wir sind überzeugt: Das wirkt sich nachhaltig auch auf unseren Unternehmenserfolg und unsere Arbeitgeberattraktivität aus. Bei der Commerzbank ist Diversity & Inclusion fest in der Unternehmenskultur verankert und Ausdruck unseres Werteverständnisses.



Quelle: Commerzbank AG

**Dr. Torben Hansen – CEO  
bonprix**

Ich halte Vielfalt auf persönlicher und auf unternehmerischer Ebene für eine große Bereicherung oder sogar Notwendigkeit. Unterschiedliche Perspektiven fördern kreative Denkprozesse und ermöglichen es uns, auch für bisher unbekannte Herausforderungen innovative Lösungen zu entwickeln. DE&B ist für uns nicht nur eine Verantwortung, sondern ein integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wenn Mitarbeitende sich willkommen und zugehörig fühlen, entfalten sie ihr volles Potenzial und tragen aktiv zum gemeinsamen Erfolg des Unternehmens bei.



Quelle: bonprix Handelsgesellschaft mbH

Quelle: wirDesign communication AG



**Silke Parnack – Vorstandin Finanzen  
wirDesign**

Diversität ist kein Trendthema. Diversität ist eine Superkraft. Menschen mit unterschiedlichen kulturellen, sozialen und fachlichen Hintergründen bringen essenzielle neue Sichtweisen ein und denken aus vielen Perspektiven, das schafft Kreativität und fördert Innovationen. Bieten Unternehmen Rahmenbedingungen für unterschiedliche Lebenssituationen, erschließt sich eine viel breitere Gruppe von gut ausgebildeten Fachkräften. Unsere Gesellschaft war, ist und wird immer divers sein. Für Unternehmen stellt sich also die Frage, ob sie bei diesem Thema trendorientiert handeln wollen oder langfristig.

**Alisa Götzinger – Fachspezialistin Unternehmenskommunikation  
Kaufland**

In einer Welt im Wandel sind Vielfalt und unterschiedliche Perspektiven ein klarer Gamechanger – Diversität bringt frische Ideen und bessere Lösungen. Unternehmen, die eine offene Kultur mit gelebten Werten fördern, stärken ihr Team, ziehen Talente an und bleiben wettbewerbsfähig. Wer Diversität lebt, zeigt also nicht nur Verantwortung, sondern gestaltet auch eine erfolgreiche Zukunft, im Unternehmen und darüber hinaus.



**Dr. Tamara Scheidl – Head Global Quality Solutions  
Sandoz**

Diversity ist ein Key-Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es gibt genügend Studien, die dies untermauern. Zudem ist es neben den wirtschaftlichen Vorteilen (auch Stichwort Fachkräftemangel - wer will/kann denn heute schon noch auf einen entsprechenden Talentpool verzichten) auch gut für das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zum Unternehmen. Soziale Verantwortung ist hier wichtig!

**Franziska Wissig – Director  
Kekst CNC**

Diversität hat für mich eine besondere Bedeutung – sie umfasst eine Vielzahl an Perspektiven, Erfahrungen und kulturellen Hintergründen. In meinem Team schätze ich besonders diese breite Vielfalt, die durch unterschiedliche Ausbildungen, Lebenswege und internationale Erfahrungen entsteht. Viele meiner Kolleg\*innen haben beispielsweise Karrierewege eingeschlagen, die anders verlaufen sind, als man in der Kommunikation vielleicht erwarten würde – etwa mit einem Physikstudium, einer langjährigen Arbeitserfahrung im Ausland oder einem Einstieg in die Pflege. Jeder dieser einzigartigen Blickwinkel bereichert unsere Zusammenarbeit und macht sie kreativer und innovativer. Eine Arbeitswelt, in der alle gleich denken, wäre nicht nur langweilig, sondern auch weniger wertvoll und wenig zukunftsfähig!



Quelle: Kekst CNC

**Lea Waskowiak – Communications Specialist  
O<sub>2</sub> Telefónica**

Wenn Diversität auf die Erfüllung von Quoten und auf Merkmale wie Geschlecht, Ethnie oder Alter beschränkt wird, bleibt ihr Potenzial begrenzt. In einer Weltordnung, die immer stärker von einer Aufmerksamkeits-Oligarchie und opportunistischem Anpassungsverhalten geprägt ist, müssen wir vor allem eines ändern: unseren Blickwinkel. Wir brauchen Diversität in Form von Multiperspektivität. Nur wo Vielfalt im Denken und in den Meinungen einen Platz hat, können Gesamtzusammenhänge entstehen, die wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung und langfristiger Wertschöpfung verbinden. Unternehmen sind gefordert, Räume für offene Debatten und kritischen Diskurs zu schaffen – und sicherzustellen, dass unterschiedliche Sichtweisen nicht nur gehört, sondern in Entscheidungsprozesse integriert werden.



Quelle: Bert Willer

**Marlon Jost – Senior Lead Manager Corporate Brand  
Beiersdorf AG**

Ich bin dankbar, dass mein Arbeitgeber gerade jetzt das klare Bekenntnis für unsere Werte und Diversity-Initiativen bekräftigt. Diversitätsprogramme sind für alle da. Das müssen Unternehmen ihren Beschäftigten klarmachen, um auch die Skeptischen und Verunsicherten abzuholen. Wenn alle Kolleginnen und Kollegen sich voll einbringen können und sich sicher fühlen, profitieren die Zusammenarbeit, die Stimmung im Büro und die Produktivität. Der nachgewiesene positive Einfluss von diversen Teams aufs Geschäft sorgt auch für Arbeitsplatzsicherheit. Ein klares Statement „von oben“ kann gerade jetzt den Zusammenhalt stärken und die Motivation fördern.



Quelle: laetters

**Karoline Gellrich – Team Lead Corporate Positioning  
and Thought Leadership  
KION Group**

Gerade jetzt, wo die Stimmen gegen Minderheiten lauter werden, müssen wir alle Verantwortung für die Vielfalt in unserer Gesellschaft übernehmen. Die Fakten sprechen für sich: Vielfältige Teams sind kreativer. Und sie entwickeln schneller Innovationen, die wir in Deutschland dringend brauchen. Bei der KION Group, die in rund 100 Ländern aktiv ist, profitieren wir täglich von Vielfalt. Als Unterzeichner der Charta der Vielfalt setzt sich KION aktiv dafür ein. Länderübergreifende Zusammenarbeit vielfältiger Teams und die Förderung von Netzwerken sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur und leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg.



Quelle: KION Group AG

Bernhard Simon wurde 1960 in Kempten im Allgäu geboren und war ab 2005 in dritter Generation CEO des international aktiven Logistikdienstleisters Dachser. Zum Jahresende 2020 zog er sich aus der Geschäftsführung zurück und ist seitdem als Verwaltungsratsvorsitzender tätig. Vor seinem Eintritt in das Familienunternehmen engagierte sich Simon in der Entwicklungsarbeit, unter anderem in einem Projekt in Brasilien. Als Vorstandsvorsitzender von Dachser hat er die Zusammenarbeit mit der Kinderhilfsorganisation Terre des Hommes zu einem Fokus des sozialen Unternehmensengagements gemacht, der bis heute besteht.



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

## „Wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten“

BERNHARD SIMON, DACHSER im Interview

**Sie feiern dieses Jahr ein besonderes Jubiläum. Seit 20 Jahren ist Dachser mit Terre des Hommes in Entwicklungsprojekten weltweit aktiv. Was war der ursprüngliche Impuls für die Partnerschaft?**

**Bernhard Simon:** Die Partnerschaft zwischen Dachser und Terre des Hommes entstand im Jahr 2005, unmittelbar nach dem Tsunami in Asien Ende 2004. Damals gab es eine Welle an Spenden, die jedoch zweckgebunden direkt in die Küstenregionen flossen. Gleichzeitig hatte der starke Fokus auf diese Regionen eine negative Nebenwirkung: Die Unterstützung für andere benachteiligte Gebiete, die sonst kontinuierlich Unterstützung bekamen, wurde gestoppt. Die Spenden in die Küstenregionen konnten Unternehmen in ihrer Kommunikation nutzen, aber dann waren die Budgets eben auch aufgebraucht.

Ich habe damals gesagt: Wenn wir uns engagieren, dann machen wir es langfristig und stellen dort Mittel zur Verfügung, wo

Unternehmen aktuell nicht spenden. Das bedeutet auch, Projekte zu fördern, die weniger greifbar sind und eben nicht schnell medienwirksame Bilder liefern. Genau deshalb haben wir uns für Indien, speziell für Uttar Pradesh, entschieden. Gemeinsam mit Terre des Hommes und den lokalen NGOs konnten wir über die Jahre viel bewirken. Der Erfolg bestätigt, dass es richtig war, den schwereren Weg zu gehen und dorthin zu gehen, wo sonst niemand hinschaut.

**Seitdem haben Sie über 20 Projekte gestartet, die sich über verschiedene Regionen wie Südostasien, Lateinamerika, das südliche Afrika, die Ukraine und die Türkei erstrecken. Wie entscheiden Sie, in welchen neuen Regionen oder Bereichen Sie neue Projekte initiieren?**

**Bernhard Simon:** Mir war immer wichtig, nicht nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen, sondern unser Engagement gezielt,

strukturiert und strategisch auszurichten. Ein Aspekt für die Auswahl von Regionen sind die vorhandenen Grundstrukturen. In Ländern ohne jegliche funktionierenden Strukturen, sogenannten Failed States, ist es sehr schwierig, nachhaltige Projekte aufzubauen. Für uns im Unternehmen ist es zudem wichtig, über Deutschland hinaus mit unseren Kolleginnen und Kollegen in den Auslandsgesellschaften im engen Austausch zu stehen, um ein Bewusstsein für das große Ganze zu schaffen. Vernetzung ist ein Kernelement unseres Geschäftsmodells. Deshalb engagieren wir uns auch sozial in den Ländern, in denen Dachser aktiv ist, um eine Identifikation mit dem Land zu schaffen. Auch in diesen Ländern sehen wir oft Probleme, die sonst wenig Beachtung finden. Und das sind oft Probleme, an denen man wirklich sichtbar etwas ändern kann.

Terre des Hommes übernimmt bei der Auswahl der Projekte eine beratende Rolle. Sie identifizieren geeignete lokale NGOs und

### SCHWERPUNKT

helfen ihnen, sich weiterzuentwickeln. Wir legen Wert darauf, dass gewisse Strukturen funktionieren, um unsere Ziele zu verfolgen. Dabei geht es zum Beispiel um professionelle Finanzverwaltung, Sozialstandards im Umgang mit den Mitarbeitenden oder transparente Rechenschaftsberichte. Für die Projekte haben wir gemeinsam über die Jahre hinweg eine sogenannte strategische Klammer geschaffen, die unsere inhaltliche Ausrichtung vorgibt. Sie beginnt mit grundlegenden Menschenrechten, Kinderrechten und Frauenrechten, setzt sich fort mit Themen wie Gendergerechtigkeit, Freiheitsrechten und dem Recht auf Bildung und mündet schließlich in der Frage: Was passiert nach der Bildung?

*Der Erfolg bestätigt, dass es richtig war, den schwereren Weg zu gehen und dorthin zu gehen, wo sonst niemand hinschaut.*

**Sie bauen die Projekte zeitgebunden auf. Wie beurteilen Sie deren Erfolg und wie geht es nach dieser Zeitspanne für die Projekte weiter?**

**Bernhard Simon:** Auf der einen Seite betrachten wir die Projekte nach klassischen, faktenbasierten, quantitativen Kriterien, wie der Anzahl der eingeschulten Kinder, der Dropout-Rate oder dem Anteil der Jugendlichen, die nach dem Schulabschluss eine Anstellung finden. Auf der anderen Seite sind wir der Überzeugung: Wenn eine Gesellschaft stolz auf die Dinge sein soll, die sie geschaffen hat, müssen sie diese auch selbst betreiben können. Für die Projekte heißt das, wir legen von vornherein den Keim, damit all diejenigen, die es betreiben, selbstständig damit umge-

hen können. Entwicklungsarbeit darf keine dauerhafte Abhängigkeit schaffen, sondern muss langfristig Eigenverantwortung fördern. Für Strukturen, die staatlicher Regelung obliegen, wie Schulen, konzentrieren wir uns daher darauf, bestehende Defizite auszugleichen. Das kann zum Beispiel heißen, Weiterbildungen für Lehrkräfte zu ermöglichen. In der Regel dauert ein Projekt heutzutage etwa drei Jahre. Wenn es sich bewährt, kann die Laufzeit auf bis zu sechs Jahre verlängert werden. Für die Anschlussfinanzierung gibt es dann drei Möglichkeiten: Im besten Fall trägt die lokale Bevölkerung das Projekt selbst weiter, da sie den Nutzen klar erkennt. Alternativ übernehmen lokale Behörden oder größere NGOs die Finanzierung.

**Bei einem so umfangreichen und langen Engagement ist es realistisch anzunehmen, dass nicht immer alles nach Plan verläuft. Wie gehen Sie mit Rückschlägen in den Projekten um?**

**Bernhard Simon:** Ich glaube, Rückschläge sind zwingend notwendig, um zu verstehen, dass man etwas Anspruchsvolles macht und das auch bedeutet, ein Risiko einzugehen. Zu solchen Projekten gehört daher das Wissen, dass es nicht immer funktioniert. Dafür ist robustes Denken notwendig, und auch bei Problemen eben nicht direkt zu denken: Das funktioniert nicht, habe ich von vornherein gewusst.

Was aber allgemein immer funktioniert, an der Basis, den sogenannten Graswurzeln der Zivilgesellschaft Projekte zu machen, dann ist die Möglichkeit da, Begeisterung zu wecken, Stolz zu ernten und damit Bilder zu erzeugen, mit denen andere Menschen wieder begeistert werden können. Wir bauen keine Staudämme, wir bauen keine Bürotürme, wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten, und das geht und rentiert sich immer.



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

**Gab es in dieser Zeit Projekte, die für Sie besonders prägend waren?**

**Bernhard Simon:** Zwei Projekte sind mir besonders in Erinnerung geblieben – eines, das schon einige Jahre zurückliegt, und ein aktuelles.

Das erste Projekt fand in Uttar Pradesh, Indien, statt. Wir kamen in ein Dorf, in dem die Menschen aus den untersten Kasten lebten und kaum noch Hoffnung auf eine bessere Zukunft hatten. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden eines sozialen Unternehmens begannen wir auf dem Dorfplatz, die zentralen Probleme zu identifizieren und Schritt für Schritt Lösungsansätze für die dörfliche Entwicklung zu erarbeiten. Eines der großen Themen war eine verfallene Schule, deren Wiederaufbau aufgrund nicht weitergeleiteter staatlicher Gelder blockiert war. Mit der Unterstützung eines Anwalts gelang es uns, die Situation aufzuklären, die Mittel freizugeben und den Schulbau zu vollenden. Zusätzlich konnten wir den Bau von Toiletten für Mädchen finanzieren. Als ich drei Jahre später zurückkehrte, war die Entwicklung deutlich spürbar. Besonders berührend war die Geschichte eines Mädchens, das sich dazu entschlossen hatte, Lehrerin zu werden – und tatsächlich später in genau diese Schule als Lehrkraft zurückkehrte. Zu sehen, wie jemand aus eigener Kraft diesen Weg geht und das Gelernte an die nächste Generation weitergibt, war ein beeindruckender Moment.

Das zweite Projekt fand vor Kurzem in Sambia statt und war ein großartiges Beispiel für Self-Employment. Eine Gruppe junger Menschen, etwa 20 Jahre alt, schaffte es, ihr eigenes Unternehmen im Bereich Müllmanagement aufzubauen – ein Projekt, das gleichzeitig Umweltfragen wie Klimawandel und lokale Sauberkeit berührt. Vor zwei Jahren haben wir sie noch mit der Finanzierung eines Lkws unterstützt, doch heute stehen sie auf eigenen Beinen. Sie haben nicht nur eine funktionierende Lösung für das Müllproblem ihrer Gemeinde geschaffen, sondern sich auch eine langfristige Einkommensquelle aufgebaut.

**Self-Employment und Unternehmertum sind allgemein immer wieder Schwerpunkte Ihrer Projekte. Was macht diesen Ansatz in Ihren Augen so wertvoll?**

**Bernhard Simon:** Mein Großvater begann mit nichts – außer der Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen und in ihnen die Leidenschaft zu wecken, etwas zu gestalten. Genau diese Haltung prägt auch unsere Entwicklungsarbeit. Es geht nicht darum, auf externe Unterstützung aus Europa zu warten, sondern darum, Eigeninitiative zu fördern und den Menschen die Möglichkeit zu geben, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Unternehmertum und Entwicklungsarbeit lassen sich auf diese Weise hervorragend miteinander verbinden. Besonders im globalen Süden ist dieser Ansatz essenziell, denn in vielen Ländern wächst die junge Bevölkerung deutlich schneller als die Wirtschaft. Wo also soll überhaupt die Möglichkeit herkommen, dass die Jugendlichen ihr Leben selbst finanzieren können, wenn diese zwei Wachstumsgeschwindigkeiten auseinanderlaufen? Self-Employment und der Fokus auf den informellen Arbeitsmarkt sind Möglichkeiten, diese Geschwindigkeiten zusammenzubringen, sodass junge Menschen die Chance auf eine Zukunft haben.

*Entwicklungsarbeit darf keine dauerhafte Abhängigkeit schaffen, sondern muss langfristig Eigenverantwortung fördern.*



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

**„Viel von dem, was Dachser ausmacht, ist persönliche Begegnung“ haben Sie in einem Interview für „Wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien“ gesagt. Welche Rolle spielen persönliche Begegnungen in Ihrem sozialen Engagement?**

**Bernhard Simon:** Die Hauptsache der Projekte liegt in Ländern, in denen Dachser aktiv ist. Daher versuche ich immer, einen Besuch in der Region mit Besuchen in Projekten zu verbinden und dabei eine Verbindung zu unseren eigenen Mitarbeitenden und Führungskräften herzustellen. Es sind immer tolle Erlebnisse, wenn wir die lokalen Mitarbeitenden mitnehmen. Oft kommen diese so in Gegenden ihres Landes, in denen sie noch nie waren und auch nicht gewagt hätten, dorthin zu gehen. Dabei sehen sie, was in ihrem Land noch passiert, und dabei auch, wo man mit dem Engagement ansetzen kann. Und wenn man sich dann zusammensetzt, beim Essen auf einem offenen Platz, und über persönliche Themen redet, schafft das eine Verbindung, die oft dazu führt, dass die Mitarbeitenden selbst etwas bewegen möchten. Das erweitert den Horizont und gibt einen richtigen Esprit. Durch diese Begegnungen und Persönlichkeiten entsteht eine tolle Dynamik, und zeigt auch wofür Dachser eigentlich steht. Von jeder dieser Reisen nehme ich immer etwas mit, und das heißt bei mir immer aufs

Neue die Glut der Begeisterung an für das Engagement. Für mich ist es ein Highlight, wenn es gelingt, diese zwei Welten, globaler Süden und globaler Norden, zu verbinden.

**Zwei Welten ist ein gutes Stichwort. Welche Voraussetzung müssen Sie bei den Mitarbeitenden schaffen, damit diese Verbindung gelingt?**

**Bernhard Simon:** Was es braucht, ist ein grundlegendes Verständnis dafür, wie diese Gesellschaften funktionieren. Die Dörfer sind weit entfernt von dem, was wir kennen. Trotzdem muss man sehen, was die Besonderheiten sind. Wenn man in eine solche Wohnung kommt, in der keiner von uns wohnen würde, ist es wichtig, darin die Dinge zu sehen, die die Menschen stolz machen. Dinge, die sie angeschafft haben, die sie pflegen, mit denen sie ihr Leben gestalten – eben in den Möglichkeiten, die vor Ort gegeben sind. Es muss die Bereitschaft dafür geschaffen werden, sich voll und ganz darauf einzulassen, sich zusammensetzen beim Essen und wirklich zu sehen, wie die Menschen eigentlich leben.

**Sie haben selbst Erfahrung in der Entwicklungsarbeit. Welche Kompetenzen haben Sie persönlich durch das Engagement entwickelt?**

**Bernhard Simon:** Mit diesen ganz unterschiedlichen Welten zusammen zu sein, hat mir unglaublich viel gegeben, als ich meine ersten Berufserfahrungen gesammelt habe. Auf der einen Seite mit Menschen zu arbeiten, die wenig haben, aber etwas erreichen wollen, und auf der anderen Seite mit denjenigen, die etwas geben können. Für beide Seiten muss ich die Fähigkeit haben, Menschen zu erreichen, ich muss die Sensibilität haben, zu sehen, was sie beschäftigt und wie ich ihnen Energie entlocken kann, um sie zu einem bestimmten Ziel hinzuführen. Hier bei uns ist immer viel übertüncht, bevor man an diesen Kern kommt, wie man Menschen bewegen kann. Wie bin ich angezogen? Welches Auto fahre ich? Wie sieht das Büro aus? Das sind Dinge, die hier vom Wesentlichen ablenken. In der Entwicklungsarbeit habe ich mich all dieser Symbolik entledigt. Hier ist es viel unmittelbarer und klarer, wer mir gegenübersteht und wie ich ihn erreichen kann. Dort vor Ort kann man echt etwas bewegen, wenn man das Ziel kennt und weiß, mit welchen Mitteln man es erreichen kann. So kann man Menschen hin zur Selbständigkeit und zu Selbstvertrauen führen. Daher habe ich durch diese Besuche unglaublich viel darüber gelernt, wie man mit Menschen umgehen kann, der Blick dafür wurde geschärft. Ich kann viel mehr erreichen, wenn ich an den eigentlichen Kern der Menschen komme, und in

den Projekten lerne ich das ständig. Doch dafür muss man auch bereit sein, die eigene Hülle abzuwerfen, damit andere Menschen auch an meinen Kern gelangen. Das hat etwas mit Mut und Ehrlichkeit zu tun, die Fähigkeit zu haben, authentisch auf andere Menschen zuzugehen und selbst nahbar sein zu können. So waren diese zwei Welten für mich auch ständig eine große Quelle für Energie und für gestaltende Ideen.

**Dachser kommuniziert seine sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten unter dem Begriff „Corporate Citizen+“. Können Sie uns erläutern, was sich dahinter verbirgt und was es dafür im Unternehmen braucht?**

**Bernhard Simon:** Bevor man in Aktivitäten investiert, die außerhalb des Unternehmens liegen, sollte man sich zuerst Gedanken dazu machen: Was ist der Purpose oder Zweck, für den das Unternehmen steht? Was möchte ich als Unternehmen erreichen, und wie erreiche ich das? Es ist wenig vernünftig, zu sagen, ich beute alle Möglichkeiten aus, indem ich mich an Stellen bewege, wo beispielsweise Umweltschutz nicht großgeschrieben wird, dabei entspannt Gewinne mache und einen Teil der Gewinne gebe ich dann für ein Naturschutzprojekt aus. Das ist unlogisch. Also müssen wir erst einmal als guter, verantwortungsvoller den-

kender Weltbürger überlegen, was eigentlich Normen sind, die wichtig sind, damit die Geschäfte, die ich mache, auch tragfähig für die Zukunft sind. Es muss mir auch bewusst sein, dass diese Normen nicht überall so weiterentwickelt sind, wie es vernünftigerweise wäre. Es braucht also ein Regelwerk, das ist meine Hausaufgabe als Corporate Citizen. Wenn es darüber hinaus Sinn ergibt, ebenfalls noch Aktivitäten und Projekte zu unterhalten, die über die reine Gewinnerzielungsabsicht hinausgehen, dann nennen wir das Corporate Citizen+. Aber wenn das Erste nicht gegeben ist, wenn ich intern nicht im Reinen bin mit dem, wie ich die Geschäfte betreiben möchte, dann wird es schwierig, alles darüber hinaus glaubwürdig zu betreiben und darzustellen.

**Als langjähriger CEO und Mitglied der Eigentümerfamilie haben Sie Dachser maßgeblich geprägt. Welche persönlichen Werte sind Ihnen besonders wichtig, und wie prägen diese Werte die Unternehmenskultur von Dachser?**

**Bernhard Simon:** Ein Wert, der mir persönlich besonders wichtig ist, ist das Eintreten füreinander im Sinne einer integrativen Verantwortung. Das Bewusstsein, dass einer allein nichts ist, aber alle zusammen wie ein Netz sind. Jemand, der individualistisch in dem Netz unterwegs ist, kann nur Löcher hineinreißen. Was wir brauchen, sind Leute, die immer wieder geneigt sind, die Löcher im Netz nicht entstehen zu lassen und, wenn sie da sind, sie auch wieder zusammenzufügen.

Schon seit Gründerzeiten durch meine Großeltern hat es uns als Unternehmensfamilie immer getragen, dass es uns wichtig ist, darauf zu achten, wie wir Dinge machen. Es geht darum, dass wir uns jeden Morgen auch noch mit einem Lächeln im Spiegel ins Gesicht schauen können. Dafür sagen wir, es gibt bestimmte Regeln und Voraussetzungen, in denen und wie Gewinn gemacht

wird. Nicht um jeden Preis soll Umsatzwachstum erzielt werden. Wir können dabei nicht immer fehlerlos sein, aber wir stellen uns der Diskussion und sind kritikfähig, um immer wieder Dinge vernünftig weiterentwickeln zu können. So wie sich auch die Gesellschaft und gesellschaftlichen Normen weiterentwickeln. Wir sprechen im Unternehmen auch von einem Generationenvertrag. Jede neue Generation ist aufgerufen, diese Werte immer wieder neu zu interpretieren. Was ist eigentlich wirklich gewollt? Und was ist dabei wichtig? Daraus entsteht unsere Unternehmensstrategie. Über die Jahre ist aus diesen Gedanken eine starke Kultur entstanden und wir sind Anziehungspunkt für Menschen, denen das ebenfalls wichtig ist.

*In der Entwicklungsarbeit habe ich mich all dieser Symbolik entledigt. Hier ist es viel unmittelbarer und klarer, wer mir gegenüber sitzt und wie ich ihn erreichen kann.*

**Sie haben zusammen mit Terre des Hommes ein langfristiges, strategisches Engagement aufgebaut. Was raten Sie Unternehmen, die noch nicht an diesem Punkt sind?**

**Bernhard Simon:** Wenn ich ernsthaft in Aktivitäten investieren will, darf ich nicht das Erreichen eines schnellen Ziels sehen. Ich muss daran denken, dass der Weg zählt. Dabei immer mehr und mehr Stolz, Begeis-

terung und Selbstbewusstsein schaffen zu können, ist das, worum es geht – und nicht darum, das marketingfähige Bild zu erzeugen.

Wenn ich erfolgreich als Unternehmer arbeiten möchte, werde ich das nur dann tun können, wenn ich zutiefst die Seele der Kunden verstanden habe. Wenn ich über das Unternehmen hinaus etwas tun möchte, das die Gesellschaft bewegt, kann ich das im übertragenen Sinn auch nur dann tun, wenn ich verstanden habe, was eigentlich die Menschen vor Ort wirklich benötigen. Wenn ich Gesellschaften entwickeln möchte, dann muss ich das vom Grund auf aufbauen und dabei akzeptieren: Es dauert lange.

Außerdem braucht es das Wissen im Unternehmen. Wenn man in Entwicklungsbereiche investieren möchte, sollte man sich erst einmal grundsätzlich damit beschäftigen und Leute an Bord holen, die den Kern des Themas verstehen. Ich wäre nicht in der Lage gewesen, die Themen so voranzutreiben, wenn ich die Erfahrungen nicht gehabt hätte. Es gibt nicht viele CEOs, die vorher Entwicklungsarbeit gemacht haben. Das heißt, man muss sich das Wissen entsprechend ins Unternehmen holen. Das ist etwas Entscheidendes. ●

Die Fragen stellte Gregor Vischer

## Haltung und Handlung

Corporate Political Responsibility als Stütze der Demokratie

Von **SVEN SCHARNHORST UND DR. RALF DÜSSEL**



**Sven Scharnhorst ist Referent im Bereich Corporate Identity des Chemieunternehmens Evonik und koordiniert in dieser Rolle die Aktivitäten im Bereich Corporate Political Responsibility. Dazu zählen Bildungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende des Unternehmens mit dem Schwerpunkt Demokratieförderung.**

**Ralf Düssel ist promovierter Ingenieur und seit rund 28 Jahren bei Evonik und den Vorgängergesellschaften in unterschiedlichen Rollen im In- und Ausland tätig. Er hatte die globale Leitung verschiedener Geschäfte und ist jetzt als Leiter der Sustainability verantwortlich für die ganzheitliche Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten bei Evonik. Gleichzeitig ist er Vorsitzender von Plastics Europe Deutschland, dem Verband der Kunststoffherzeuger.**



**M**an muss weder Bundeskanzler noch Songwriter und Nobelpreisträger sein, um zu bemerken, dass die Welt sich wandelt. Olaf Scholz prägte nach dem Angriff Russlands auf die Ukraine den Begriff der „Zeitenwende“. Bob Dylan besang sie bereits 1964 mit seiner Hymne der amerikanischen Bürgerbewegung: „The times they are a-changing“.

In der Tat: Wo die Welt gestern noch Gewissheit hatte, dort scheint sie heute aus den Fugen geraten zu sein. Ein brutaler Angriffskrieg auf europäischem Boden? Nach dem Zweiten Weltkrieg und der Gründung der Europäischen Union schlecht vorstellbar. Ein verurteilter amerikanischer Ex-Präsident, der von einer Mehrheit der US-Bürger wiedergewählt wird? Klingt verdächtig nach Netflix. Ein erfolgreicher amerikanischer Unternehmer und Techmilliardär, der unverhohlen in den deutschen Bundestagswahlkampf eingreift und Werbung für eine rechtsnationalistische Partei macht? Eine Partei, deren Identität und Name vor allem mit ihrer Vorsitzenden verbunden ist? Sind wahrscheinlich Pranks von Böhmermann.

Es ist alles Realität. Leider. Mit Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. Damit auch für die Wirtschaft.

### Politische Verantwortung übernehmen

Unternehmen sind keine isolierten Gebilde, die ausschließlich nach den Gesetzen des Marktes agieren. Sie sind immer Teil der Gesellschaft, in die sie ihre Stärken und Kompetenzen einbringen sollten. Durch hervorragende Produkte oder Dienstleistungen. Aber auch als glaubwürdige politische Akteure, die an einem Miteinander orientiert sind. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen also, auf

politische Veränderungen zu reagieren?

Viele, im Interesse ihrer Beschäftigten genauso wie im Interesse des Geschäfts. Denn erfolgreiche Unternehmen können dazu beitragen, dass Volkswirtschaften insgesamt gut dastehen. Und widerstandsfähiger sind gegen Diktator:innen, Vereinfacher:innen und Populist:innen. Das Chemieunternehmen Evonik geht seit vielen Jahren noch darüber hinaus: Nach der Gründung vor 17 Jahren blieben Geschichte und Erbe der Vorgängergesellschaften im Nationalsozialismus eine Verpflichtung. Zusätzlich zum unternehmerischen Purpose (oder Sinn) und der Verpflichtung zur Nachhaltigkeit. Dies prägt die unternehmerische Haltung für eine freie, vielfältige und tolerante Gesellschaft. Dafür einzustehen, ist für Evonik, mit weltweit 32.000 Beschäftigten, ein wichtiger Bestandteil der Kommunikations- und Nachhaltigkeitsstrategie.

Seit einigen Jahren gibt es dafür einen Begriff, der vom Berliner Politologen und Berater Johannes Bohnen geprägt worden ist: Corporate Political Responsibility (CPR). Im Grunde meint CPR, dass ein Unternehmen über seine Grenzen hinaus eine politische Verantwortung übernimmt. Nicht für eine bestimmte Partei, sondern für eine politische Weltanschauung. Aber nicht im ideologischen Sinne.

**Gemeint ist: Verantwortung für eine stabile Demokratie. Für – insbesondere unternehmerische – Freiheit und eine Transformation der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit.**



Gerade Letzteres wirft die Frage auf, wie sich unternehmerische Demokratieförderung zu den drei Parametern des Nachhaltigkeitsmanagements – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) – verhält. Ob also ESG und CPR nebeneinander oder gar in interner Konkurrenz zueinander stehen. Schaut man sich wesentliche Herausforderungen unserer Wirtschaft, wie beispielsweise den Clean Industrial Deal auf EU-Ebene, demographischen Wandel, Fachkräftemangel, Bürokratieabbau und Digitalisierung an, so wirkt CPR unmittelbar in allen drei Feldern. So ist CPR Nachhaltigkeitsmanagement aus sich selbst heraus und zahlt unmittelbar auf die Nachhaltigkeitsziele der UN ein.

Zunächst mit innovativen, smarten Produkten und Lösungen, die Evonik insbesondere in Europa entwickelt und weltweit für seine Kunden in nahezu allen Schlüsselindustrien produziert. Und damit mit der eigentlichen Kernkompetenz eines börsennotierten Chemieunternehmens. Aber auch mit Haltung, Meinung und dem Austausch mit anderen.

## Die Richtung definieren

Vor knapp zwei Jahren haben Vertretende aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen von Evonik ein politisches Leitbild erdacht, das heute noch aktueller und tragfähiger ist als bei seiner Entstehung. „Unternehmerisch handeln, politisch wirken. Mit Kompetenz, Überzeugung und Mut. Für Freiheit, Wohlstand und Zusammenhalt“, heißt es in den ersten Zeilen. Und weiter: „Wirtschaft muss politisch handeln. Denn Unternehmen sind Teil der Gesell-

schaft.“ Im Grunde sind damit Selbstverständnis und -auftrag formuliert. Die wesentlichen Handlungsfelder fasst das Papier zusammen: das Angebot zum Dialog mit den politischen Entscheidern der demokratischen Mitte; eindeutig nicht an den extremen Rändern. Die Bedeutung der Mitbestimmungskultur im Unternehmen. Der Anspruch, selbstbewusst und sichtbar Lobbyarbeit im Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu machen. Die Vernetzung mit unterschiedlichen Partnern, auch aus der Zivilgesellschaft. Und die Verantwortung angesichts der Firmengeschichte, durch Bildungsangebote Demokratie zu fördern.

Die Aktivitäten und Diskussionen zu Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion haben in den Jahren in vielen Regionen stark zugenommen. Initiativen wurden gestartet und Ziele definiert. Nun sind die Diskussionen eher gegenläufig, und vieles wird wieder infrage gestellt. Für Evonik bleiben diese Themen unabhängig von polarisierenden Statements wichtig, und das Unternehmen arbeitet pragmatisch an ihnen. Denn es sind die richtigen! Wie die Demokratie. Evonik will faire Bedingungen innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus. Und will an einer Zukunft der Welt mitwirken, die auch für unsere Kinder und Enkel so lebenswert ist wie für uns.

## Positionen aktiv vertreten

„Wirtschaft muss politischer werden“, sagt Evonik-Vorstandsvorsitzender Christian Kullmann. Er äußert sich in der Öffentlichkeit immer wieder auch dezidiert politisch. So kritisierte er die gescheiterte Ampelregierung für eine aus seiner Perspektive unzureichen-



Quelle: AdobeStock

de Industriepolitik. Insbesondere bezog er aber klar und unmissverständlich Position gegen die AfD – in Interviews mit deutschen und internationalen Medien, in Podcasts oder mit anderen Rednern auf einer Gegendemonstration anlässlich des AfD-Bundesparteitags Ende vergangenen Juni in Essen. Der Wirtschaftsboss auf der Bühne am Mikrofon; die „Omas gegen Rechts“ und unterschiedliche Vertreter der Antifa als zustimmende Zuhörer. Im Kontext der CPR gibt es dafür einen Begriff: CEO activism. Der Topmanager als Aktivist. Auch das ist neu und in Deutschland eher unüblich. Hoffentlich werden es mehr. Und es ist etwas in Bewegung geraten: Einige mutige Unternehmer:innen und Unternehmen haben in den vergangenen Monaten ebenfalls Position bezogen. Etwa Prof. Reinhold Würth mit seiner Warnung vor der AfD. Oder das Berliner Finance Startup torq.partners, für das gelebte CPR ein wesentlicher Bestandteil unternehmerischen Selbstverständnisses ist.

Eine Haltung zu äußern, ist das eine. Danach zu handeln, das Wichtigere. Evonik nutzt dafür viele Wege. Wie beispielsweise die Social-Media-Kanäle für knackige Aufrufe zur Stärkung der demokratischen Mitte vor der Europa- und der Bundestagswahl oder das Intranet, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, das eigene politische Engagement vorzustellen. Denn Demokratie braucht Demokrat:innen. Wenn sich Mitarbeitende des Unternehmens in Nordrhein-Westfalen um ein Bundestagsmandat bewerben, erhalten sie dafür die Rückendeckung des Managements. Denn Demokratie braucht Mandatsträger:innen gerade aus der Wirtschaft. Auf Bundesebene, aber auch regional und kommunal!

## Die Echoräume, in denen die Demokratie wohl am entschiedensten und systematisch bekämpft wird, finden sich in den sozialen Medien.

Hass im Netz, Desinformation und Verschwörungserzählungen sind Gifte, die unsere demokratische Gesellschaft beständig schädigen. Und die Werkzeuge eines Chemieunternehmens können sie nicht aufhalten. Aus diesem Grund hat sich Evonik im Jahr 2021 als eines der ersten Unternehmen in Deutschland dem Business Council For Democracy (BC4D) angeschlossen. Was sich anhört wie eine elitäre Tafelrunde für Geschäftsleute, ist ein digitales Bildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz. Unter Leitung der renommierten Publizistin Elisabeth Niejahr sensibilisiert der BC4D für die Gefahren auf Social Media und macht Selbstschutz- und Lösungsangebote. Getragen von der Robert-Bosch- und der Hertie-Stiftung ist der BC4D eine beachtenswerte Erfolgsgeschichte. Innerhalb von nur vier Jahren haben sich über 170 Unternehmen und Institutionen, von der Deutschen Bank bis zum Gewandhausorchester, dem Netzwerk angeschlossen. Mittlerweile geht die Rolle des BC4D über die reine Wissensvermittlung hinaus. Die Organisation versteht sich als Plattform, welche die wachsende CPR-Landschaft zusammenbringt und Impulse gibt.

## Demokratie lernen und leben

Demokratiekompetenz im Unternehmen zu etablieren, ist der nächste und nachhaltige Schritt. Evonik möchte hier vorangehen und in diesem Jahr sogenannte Demokratielotsen identifizieren und ausbilden. Die Idee ist, ein Netz aus engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln, die mit den Grundzügen demokratischen Handelns vertraut sind und in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld Orientierung geben und gegebenenfalls deeskalieren können. Dahinter steckt die Überzeugung, dass antidemokratische Erzählungen den Betriebsfrieden in empfindlicher Weise stören können. Der Nahostkonflikt oder die Migrationsdebatte bieten dafür erhebliches Potential. Hier vermittelnd und kompetent einzuwirken, ist ebenfalls Ausdruck einer politischen Verantwortung – und wirkt bestenfalls nicht nur in der Betriebskantine, sondern auch beim nächsten Familienfest, wenn Verwandte Verschwörungserzählungen aus ihren Telegram-Feeds zum Dessert servieren.

Zwei weitere Bildungsprojekte stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Geschichte der Vorgängergesellschaften von Evonik im Nationalsozialismus. Für das Chemieunternehmen hat die Ausbildung nicht zuletzt durch den Fachkräftemangel eine erhebliche Bedeutung. In diesem Jahr werden rund 500 junge Menschen an den Standorten von der Schweizer Grenze bis nach Norddeutschland ausgebildet. Den Auszubildenden bereits im ersten Ausbildungsjahr demokratisches Wissen und eine Debattenkultur zu vermitteln, ist Inhalt und Ziel des Demokratie-Pädagogik-Programms MUTausbruch. Antisemitismus, Alltagsrassismus und Wahlrecht sind Themen. Aber auch der NSU, Hass im Netz – oder was zum fulminanten Preisanstieg von Currywurst, Pizza oder Döner führt. Evonik konnte den Azubis im vergangenen Jahr ein Angebot von 29 unterschiedlichen Workshops machen. Entscheidend dafür sind viele Partner aus der Zivilgesellschaft, mit denen Evonik zusammenarbeitet: Vereine, Politik- und Bildungsinitiativen, Museen und lokale Vertreter:innen.

Noch einmal von der Gegenwart in die unternehmerische Vergangenheit: Die ehemalige Degussa hat ihre eigene Geschichte in der NS-Zeit (unter anderem Zwangsarbeit und die Produktion von Zyklon B) durch den amerikanischen Historiker Peter Hayes umfassend und schonungslos erforschen lassen und publiziert. Evonik hat als Nachfolgerin daraus einen moralischen Handlungsauftrag abgeleitet. Seit 2016 machen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam mit dem Sponsoringpartner Borussia Dortmund Gedenkstättenreisen in die Konzentrationslager Auschwitz und Birkenau. Nicht selten hört man danach von Mitreisenden eine Aussage wie: „Diese Reise hat mich verändert.“

Dort, in den Baracken und vor den Wachtürmen, bekommt der erste Paragraph des deutschen Grundgesetzes eine unmittelbare, gegenwärtige Bedeutung. „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ Ist nicht allein deren Schutz Motivation genug für eine nachhaltige, gesellschaftliche und politische Verantwortung eines Unternehmens? Jedes Unternehmen, das dies bejaht, hat den ersten Schritt gemacht. Die Zeiten ändern sich. Es ist Zeit, den nächsten Schritt zu tun. ●

# Internationale Talente

Deutschlands ungenutzte Chance

Von VICTORIA BAUMANN



Victoria Baumann ist Mitgründerin von Workeer und verantwortet dort als Head of Talent Success die Unterstützung internationaler und geflüchteter Talente auf ihrem Weg in den deutschen Arbeitsmarkt. Bereits vor Workeer setzte sie sich intensiv mit den Themen Migration und Arbeitsmarktintegration auseinander: zunächst in Mittelamerika, später in Äthiopien, wo sie als Beraterin für die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) tätig war.

Ahmed (Name geändert) floh 2015 aus Syrien nach Deutschland. Auch mit zahlreichen Weiterbildungen, etwa als Staplerfahrer, fand er sieben Jahre lang keine Anstellung – trotz Qualifikationen, die auf dem deutschen Arbeitsmarkt händeringend gesucht werden. Seine Geschichte zeigt den Wendepunkt, an dem Deutschland sieht: Die Gesellschaft altert, der Fachkräftemangel wächst, und doch bleibt das Potential internationaler und geflüchteter Talente oft ungenutzt. Dabei stellt sich die zentrale Frage, wie können wir nicht nur die Potentiale von Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte besser nutzen, sondern vor allem auch ihre Integration als Chance begreifen – sowohl für unsere Gesellschaft als auch für die Wirtschaft?

## Der Fachkräftemangel ist längst Realität

Der Spoiler zuerst: Nach sieben Jahren erfolgloser Jobsuche fand Ahmed eine Anstellung als Paketzusteller. Was von außen betrachtet unscheinbar wirken mag, war für ihn ein riesiger Erfolg. Denn die Anstellung bedeutete für Ahmed weit mehr als nur ein eigenes Einkommen – sie war der entscheidende Schritt, um in Deutschland wirklich anzukommen. Der Fall zeigt:

Während hoch motivierte und häufig auch hoch qualifizierte Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte oft jahrelang vergeblich eine Anstellung suchen, kämpfen viele Unternehmen mit einem akuten Arbeitskräftemangel. Ein Paradox, das sich Deutschland kaum leisten kann.

Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft blieben zuletzt 530.000 Stellen unbesetzt – eine alarmierende Zahl, die sich durch den demographischen Wandel weiter verschärfen wird. Prognosen zufolge könnte die Lücke bis 2030 auf über fünf Millionen anwachsen.

Dabei ist das Problem nicht nur wirtschaftlicher Natur. Der Arbeitskräftemangel trifft längst den Alltag vieler Menschen. Eltern müssen wegen fehlender Erzieher:innen zunehmend selbst Lösungen für die Kinderbetreuung finden, was ihre Arbeitszeit einschränkt und den Druck auf die Familie erhöht. Auch in der Gesundheitsversorgung macht sich der Mangel bemerkbar: Pflegekräfte sind überlastet, Wartezeiten in Arztpraxen verlängern sich, und in manchen Regionen müssen Praxen sogar schließen, weil es an Personal fehlt.

Was heute ein strukturelles Problem ist, könnte sich in den kommenden Jahren zu einer existenziellen Herausforderung entwickeln – für die Wirtschaft, für die Gesellschaft und für jede:n Einzelne:n.

## Deutschland ist auf Migration angewiesen

Während auf der einen Seite Fachkräfte dringend gesucht werden, bleiben auf der anderen viele qualifizierte Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte außen vor. Dabei ist längst klar: Der deutsche Arbeitsmarkt ist auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen. Laut dem 14. Integrationsbericht der Bundesregierung

arbeiten zwei Drittel der nicht deutschen Beschäftigten in qualifizierten Berufen – viele davon in Engpassbranchen. Ohne sie würden zentrale Bereiche des Systems bereits heute nicht mehr funktionieren.

Dennoch wird ihre Rolle oft unterschätzt – als würden sie nur eine Lücke füllen, statt aktiv zum wirtschaftlichen Erfolg beizutragen. Doch das greift zu kurz. Denn nicht nur für den aktuellen Arbeitsmarkt sind internationale Talente entscheidend, sie sind auch der Schlüssel für die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands. Wenn das Land langfristig wettbewerbsfähig bleiben und seinen Wohlstand sichern will, muss es internationale Arbeitskräfte nicht nur als Notlösung betrachten, sondern als essentiellen Bestandteil einer nachhaltigen Wirtschaftsstrategie. Das bedeutet, gezielt in die Integration dieser Talente zu investieren.

## Integration scheitert oft an selbst gemachten Hürden

Dazu gehört auch im ersten Schritt ein Blick auf bestehende Hürden. Einer der größten Stolpersteine ist die Bürokratie. Welch Überraschung, wer hätte gedacht, dass ausgerechnet in Deutschland bürokratische Prozesse zum Problem werden könnten? Doch genau das ist der Fall: Die Anerkennung ausländischer Abschlüsse kann sich über Monate hinziehen. Das Ergebnis: Viele arbeiten weit unter ihrer Qualifikation oder bleiben ganz vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen.

Auch die vom Arbeitsmarkt vorausgesetzten Sprachanforderungen stellen eine große Hürde dar. Viele internationale und geflüchtete Talente bringen nicht nur wertvolle Qualifikationen mit, sondern auch die große Motivation, so schnell wie möglich in den Job einzusteigen. Oft stehen ihnen jedoch Sprachbarrieren im Weg. Selbst hoch qualifizierte Fachkräfte finden keine Stelle auf ihrem Qualifikationsniveau, weil ihre Deutschkenntnisse nicht ausreichen.

Viele landen zunächst im Helferbereich, obwohl sie für anspruchsvollere Tätigkeiten qualifiziert wären. Unternehmen klagen über Fachkräftemangel, halten aber oftmals weiterhin an Deutsch als zwingender Voraussetzung fest, statt Englisch als Arbeitssprache zu ermöglichen, wie es im europäischen Ausland oder in der Digitalwirtschaft längst gängige Praxis ist.

Auch die Politik ist in der Bringschuld, flexiblere Rahmenbedingungen zu schaffen. Berufsbegleitende Sprachkurse sind oft nicht mit der Arbeitsrealität vereinbar. Sie erfordern Freistellungen, passen nicht in Schichtpläne oder sind bürokratisch schwer zugänglich.

Stattdessen braucht es praxisnahe und niedrigschwellige Angebote, die es ermöglichen, dass Sprachförderung und Arbeit Hand in Hand gehen, anstatt sich gegenseitig auszuschließen. Hinzu kommen Vorurteile und Diskriminierung.

**Besorgniserregend ist dabei, dass Diskriminierung nicht nur fortbesteht, sondern in vielen Bereichen ungehemmter stattfindet.**

Wie Ferda Ataman, Unabhängige Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung im Kabinett von Olaf Scholz, jüngst beschrieb, erleben viele Menschen im Bewerbungsprozess nach wie vor offen diskriminierendes Verhalten. Besonders alarmierend ist, dass Fremdenfeindlichkeit und Ausgrenzung zunehmend salonfähig erscheinen – verstärkt durch politische Verschiebungen und Wahlergebnisse, die solche Tendenzen weiter legitimieren. Das macht es für internationale Talente umso schwerer, einen fairen Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten, selbst wenn sie alle fachlichen Voraussetzungen mitbringen.

Das Paradoxon bleibt bestehen: Fachkräfte werden gesucht, doch viele, die dringend gebraucht werden, stehen oftmals vor verschlossenen Türen. Dabei zeigen zahlreiche Studien, dass Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern, profitieren. Diverse Teams sind kreativer und innovativer. Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte weisen durchschnittlich eine geringere Fluktuationsrate auf und erhöhen die Attraktivität eines Unternehmens für weitere potentielle Bewerber:innen. Wer Vielfalt gezielt fördert, sichert sich nicht nur dringend benötigte Talente, sondern auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

### Lösungen gibt es – sie müssen nur genutzt werden

Doch es gibt auch eine andere Seite. Während viele Unternehmen weiterhin Schwierigkeiten haben, internationale und geflüchtete Talente für sich zu gewinnen, gibt es längst Wege, diese Hürden gezielt zu überwinden. Einige Unternehmen setzen bereits auf Strategien, um die Rekrutierung nicht dem Zufall zu überlassen – und greifen dabei auf bestehende Initiativen zurück.

So war es auch im Fall von Ahmed. Nach sieben Jahren erfolgloser Jobsuche fand er über Workeer eine Anstellung – eine Plattform, die speziell für internationale und geflüchtete Menschen entwickelt wurde. Anders als klassische Jobportale stellt Workeer nicht nur eine Verbindung zwischen Talenten und Arbeitgebern her, sondern entwickelt passgenaue Lösungen, um den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern. Unternehmen können gezielt nach Fach- und Arbeitskräften suchen, während Talente die Möglichkeit erhalten, sich sichtbar zu machen.

Dabei geht es nicht nur um Jobangebote, sondern auch um die

Überwindung struktureller Hürden. Durch den Fokus auf eine Zielgruppe, die mit besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, schafft Workeer Lösungen, die klassische Stellenportale oft nicht bieten: Unterstützung bei Bewerbungsprozessen, Orientierungshilfen zum Arbeitsmarkt oder Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig profitieren Unternehmen von einer gezielten Vernetzung mit Talenten, die sie über herkömmliche Wege oft nicht erreichen.

Ahmeds Geschichte macht deutlich: Integration geschieht nicht von allein – sie braucht Strukturen, die den Weg ebnen. Unternehmen, die sich darauf einlassen, gewinnen nicht nur Fachkräfte, sondern gestalten aktiv eine Arbeitswelt, die Chancen für alle eröffnet.

### Zukunft braucht Offenheit – nicht Abschottung

Die Arbeit von ebensolchen Initiativen ist umso wichtiger in einem politischen Klima, das zunehmend von migrationsfeindlichen Tendenzen geprägt ist. In Deutschland ist in den letzten Jahren ein besorgniserregender Rechtsruck zu beobachten – eine Entwicklung, die nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährdet, sondern auch die wirtschaftliche Zukunft des Landes. Während die Realität zeigt, dass Zuwanderung essentiell für den Arbeitsmarkt ist, werden Migration und Integration zunehmend politisch instrumentalisiert.

Wer Integration erschwert oder Fachkräfteeinwanderung blockiert, trifft damit nicht nur die Betroffenen, sondern schwächt langfristig auch den Standort Deutschland. Statt Fachkräfte gezielt willkommen zu heißen und den Arbeitsmarkt für internationale und geflüchtete Talente zugänglicher zu machen, wird vielfach über Einschränkungen und Abschottung diskutiert. Doch Zukunftsfähigkeit entsteht durch Offenheit und durch Strukturen, die es internationalen und geflüchteten Talenten ermöglichen, ihre Fähigkeiten in den Arbeitsmarkt einzubringen und so zur wirtschaftlichen Stabilität beizutragen.

Ob Deutschland die Chancen internationaler Talente nutzt oder sie weiterhin an unnötigen Hürden scheitern lässt, ist eine Frage der politischen Weichenstellung – aber auch der gesellschaftlichen Haltung. Denn eine offene, diverse Gesellschaft ist kein Selbstläufer. Sie muss aktiv gestaltet werden. ●

**Responsible LEADERSHIP**

# Kurs halten: Verantwortungsvoll navigieren in Zeiten des Wandels

## 14. Responsible Leadership Conference

22. & 23.  
OKTOBER 2025  
F.A.Z. TOWER  
FRANKFURT  
Partner werden!



**F.A.Z. INSTITUT**

Frankfurter Allgemeine



Ricarda Lang wurde am 17. Januar 1994 in Filderstadt geboren. Bereits mit 18 Jahren trat Lang in die Partei Bündnis 90/Die Grünen ein. Nach dem Abitur begann sie, Rechtswissenschaften in Heidelberg und Berlin zu studieren, brach das Studium jedoch 2019 ab, um sich voll der Politik zu widmen. Während dieser Zeit war sie unter anderem von 2015 an im Bundesvorstand der Grünen Jugend, von 2017 an als Sprecherin. 2019 wurde sie stellvertretende Bundesvorsitzende der Grünen und zog 2021 als Abgeordnete in den Bundestag ein. Die Politikerin führte seit Februar 2022 gemeinsam mit Omid Nouripour die Partei als Bundesvorsitzende. Ende 2024 verkündete sie ihren Rücktritt. Langs politische Schwerpunkte sind soziale Gerechtigkeit, Klimaschutz und Feminismus.



Quelle: Elias Keilhauer

## „Vertrauen durch aktives Tun zurückgewinnen“

RICARDA LANG, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Interview

**Frau Lang, Sie sind im vergangenen Jahr als Chefin der Grünen zurückgetreten. In Ihrer Abschiedsrede auf der Bundesdelegiertenkonferenz haben Sie versichert, Sie werden Ihr Leben lang politisch sein. Welche Möglichkeiten sehen Sie in dem neu gewonnenen Freiraum für Ihre politischen Ziele?**

**Ricarda Lang:** Dadurch, dass ich ein bisschen aus dem Hamsterrad der Spitzenpolitik ausbrechen konnte, habe ich viel mehr Zeit – für Begegnungen mit Bürgerinnen und Bürgern, aber auch für langfristige Debatten. Und die werden in der Politik gera-

de viel zu wenig geführt, zum Beispiel hat keine Partei eine wirklich schlüssige Antwort auf den demographischen Wandel. Ich möchte meinen Teil leisten für eine Politik, die wieder stärker über Legislaturperioden hinausdenkt.

**Wer an Nachhaltigkeit denkt, denkt schneller an ökologische Themen. Sie setzen sich sowohl für ökologische als auch soziale Bereiche ein. Wie wichtig ist es, eine gemeinsame Vision zu kreieren, und wie kann diese aussehen?**

**Ricarda Lang:** Ökologie und Soziales sind

für mich nicht zwei Pole, die miteinander versöhnt werden müssen. Ganz im Gegenteil, sie bedingen sich gegenseitig. Denn ökologische Krisen verschärfen bestehende soziale Schief lagen. Und gleichzeitig kann ökologische Nachhaltigkeit nur scheitern, solange sie nicht breit akzeptiert ist. Und Akzeptanz gibt es nur dann, wenn eine Mehrheit der Bevölkerung überzeugt ist, dass es gerecht zugeht.

**Was hat Sie persönlich motiviert, sich für soziale Nachhaltigkeit zu engagieren, und welche Erfahrungen haben Ihren Weg geprägt?**

**Ricarda Lang:** Als ich 18 Jahre alt war, verlor meine Mutter, die als Sozialarbeiterin in einem Frauenhaus arbeitete, ihren Job, da dieses Frauenhaus aufgrund mangelnden Geldes schließen musste. Das fand ich zutiefst ungerecht. Und da ich Ungerechtigkeiten nicht einfach hinnehmen wollte, habe ich begonnen, mich politisch zu engagieren.

Oft werden Maßnahmen zur Stärkung sozialer Nachhaltigkeit in einem Wust aus Bürokratie als zusätzliche Belastung wahrgenommen.

**In einem kürzlichen Interview in politik&kommunikation haben Sie erwähnt, wie schwierig es ist, soziale Themen in die Medienagenda zu bringen. Sehen Sie in zu wenigen öffentlichen Debatten den Grund, warum soziale Nachhaltigkeit häufig schwerer greifbar wahrgenommen wird?**

**Ricarda Lang:** In den letzten Jahren hat das Vertrauen in die Politik bei sozialen Themen massiv abgenommen, ehrlicherweise auch weil es zum Beispiel bei bezahlbaren Mieten große Versprechungen, aber kaum Verbesserungen gab. Das hat es denen leicht gemacht, die soziale Fragen in Konflikte zwischen außen und innen und arm versus ärmer umzudeuten. Dem kommen wir aber nicht nur mit moralischer Empörung und auch nicht mit diskursiven Verschiebungen bei, sondern nur, indem wir durch aktives Tun Vertrauen zurückgewinnen.

**Wie können Unternehmen aktiv zur Förderung sozialer Nachhaltigkeit beitragen, und in welchen Aspekten sehen Sie besondere Handlungsverantwortung der Wirtschaft?**

**Ricarda Lang:** Zunächst einmal haben Unternehmen natürlich bei den Löhnen den unmittelbarsten Einfluss auf die soziale Situation ihrer Mitarbeiter. Gute Löhne sind eine zentrale Voraussetzung für Binnen nachfrage und sozialen Frieden. Darüber hinaus ist das Thema Vereinbarkeit, nicht nur, aber gerade für Frauen, zentral. Hier sollten Unternehmen zum Beispiel durch Betriebskittas oder flexiblere Arbeitszeiten eine stärkere Verantwortung übernehmen.

**Welche Maßnahmen müssen umgesetzt, welche Grundlagen politisch geschaffen werden, um die unternehmerische Verantwortung zu unterstützen, und wie können Unternehmen und Politik gemeinsam an einem Strang ziehen, um soziale Nachhaltigkeit zu fördern?**

**Ricarda Lang:** Oft werden Maßnahmen zur Stärkung sozialer Nachhaltigkeit in einem Wust aus Bürokratie als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Wenn wir hohe Standards an bestimmten Stellen wie sozialer

und ökologischer Nachhaltigkeit wollen, müssen wir gleichzeitig an anderen Stellen entrümpeln und unnötige Bürokratie abbauen. Außerdem sollte der Austausch zwischen Unternehmen, Wissenschaft und Politik noch deutlich gestärkt werden.

**In der aktuellen politischen Diskussion wird oft über die Notwendigkeit sozialer Innovation gesprochen. Welche Ansätze halten Sie für besonders vielversprechend?**

**Ricarda Lang:** Wir sollten unternehmerische Kreativität noch viel stärker nutzen, um soziale Herausforderungen zu lösen. Deshalb wollen wir Sozialunternehmen stärker fördern und in politische Prozesse einbeziehen. Die Koordination von sozialem Unternehmertum, die während der Ampel geschaffen wurde, sollte deshalb von der nächsten Regierung weitergeführt werden.

**In einer Zeit gesellschaftlicher und politischer Krisen kann Nachhaltigkeitsengagement in den Hintergrund rücken, die Motivation verloren gehen. Welche Einstellung wünschen Sie sich in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft?**

**Ricarda Lang:** Es gibt in der Politik den berühmten Spruch „There is no glory in prevention“. Doch genau diese Denke hat viele unserer heutigen Krisen erst ermöglicht. Gerade in einer alternden Gesellschaft dürfen wir uns nicht dem Prinzip Nach mir die Sintflut hingeben. Denn wir tragen Verantwortung für die Gegenwart, aber auch für die Zukunft. Und langsames Handeln im Hier und Heute bedeutet meistens deutlich härtere Einschnitte in der Zukunft. Für mich gilt deshalb: „Dont forget the important over the urgent.“ ●

Die Fragen stellte Maike Weismantel.

# Wachstum und Wohlstand gibt es nur mit Generationengerechtigkeit

Kinder- und Jugendrechte in den Fokus

Von **PROF. DR. SABINA SCHUTTER**



Prof. Dr. Sabina Schutter ist seit 2021 Vorstandsvorsitzende von SOS-Kinderdorf e.V. Die Soziologin und Pädagogin hatte zuvor einen Lehrstuhl für Pädagogik der Kindheit an der Technischen Hochschule Rosenheim inne. Die Expertin für Kinderrechte und Kinderschutz forschte zu Kindheit, Familie und Gender am Deutschen Jugendinstitut in München. In ihrem 2021 erschienenen Buch „Frauenrolle vorwärts“ beleuchtet sie die Themen Vereinbarkeit, Care-Arbeit und Mental Load aus Frauenperspektive. Als Vorstandsvorsitzende von SOS-Kinderdorf setzt sie sich dafür ein, dass junge Menschen bessere Rahmenbedingungen für ein gesundes, gutes Aufwachsen erhalten – ihre Vision für soziale Nachhaltigkeit: Wir brauchen eine generationengerechte Gesellschaft!

**H**at man in den vergangenen Wochen auf die Wahlplakate geschaut, auf öffentliche Forderungen der Spitzenpolitiker\*innen oder auch auf die Wahlprogramme der Parteien fällt, eines besonders auf: Im Fokus der Diskussion standen und stehen Krieg, Migration, Inflation, Rente und Wirtschaft.

Von wem aber ist nicht die Rede? Von der nachwachsenden Generation. Kinder und Jugendliche waren kein Thema vor der Bundestagswahl 2025. Rund 14 Millionen (junge) Menschen und ihre Anliegen spielen keine Rolle – zumindest nicht im Wahlkampf. Wäre man ein Zyniker, würde man sagen: Ist ja klar, sie dürfen schließlich auch nicht wählen – warum sollen sich Parteien also um diese Zielgruppe kümmern? 42,1 Prozent der Wahlberechtigten sind 60 Jahre oder älter, nur 13,3 Prozent sind unter 30 Jahre alt.

**Realpolitisch gesehen ist klar, für wen ich mich lautstark einsetze, um ihn oder sie im Wahlkampf zu überzeugen. Gleichzeitig ist es ja nicht so, als würden junge Menschen nicht vor großen Herausforderungen stehen.**

## Mentale Gesundheit

Wenn wir mit der mentalen Gesundheit beginnen, zeigen aktuelle Daten deutlich, dass junge Menschen seit der Corona-Pandemie unter erhöhten psychischen Belastungen leiden. Und das, während es an Therapieplätzen für Kinder und Jugendliche mangelt, ganz zu

schweigen von Plätzen in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Nicht behandelte psychische Belastungen wachsen sich aber nicht irgendwann aus und verschwinden auf magische Weise, sondern sie chronifizieren sich. Psychisch belastete Kinder haben ein höheres Risiko, psychisch erkrankte Erwachsene zu werden.

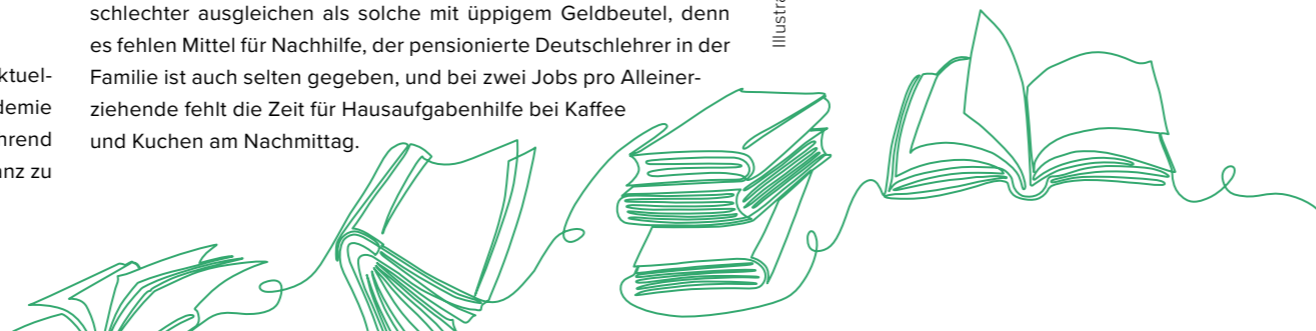
Ganz nebenbei: Geflüchtete Minderjährige, die nach Deutschland kommen, haben mindestens ebenso starke psychische Belastungen im Gepäck, nach oftmals monatelangen, traumatisierenden Erfahrungen vor und während ihrer Flucht. Auch sie stehen natürlich unter einem höheren Risiko, ihre psychischen Erkrankungen mit ins Erwachsenenalter zu nehmen, und sie haben sogar noch weniger Zugang zu dringend notwendiger Hilfe.

## Bildung

Aber zurück zur Kinder- und Jugendpolitik, und zum Dauerthema Bildung: Bildung ist Ländersache. Seit Jahrzehnten zeigen alle bundesweiten Erhebungen erhebliche Bildungsunterschiede, die sich nicht nach angeborener Intelligenz oder Leistungsbereitschaft verteilen, sondern nach sozialer Herkunft. Gemäß der IGLU-Studie kann jeder vierte Viertklässler nicht richtig lesen und schreiben. Zu diesem Zeitpunkt sind zentrale Entwicklungsfenster bereits geschlossen, und Versäumnisse bei diesen Grundkompetenzen können nur schwer aufgeholt werden.

Und natürlich können belastete Familien Bildungs Nachteile schlechter ausgleichen als solche mit üppigem Geldbeutel, denn es fehlen Mittel für Nachhilfe, der pensionierte Deutschlehrer in der Familie ist auch selten gegeben, und bei zwei Jobs pro Alleinerziehende fehlt die Zeit für Hausaufgabenhilfe bei Kaffee und Kuchen am Nachmittag.

Illustration: AdobeStock



Quelle: SOS-Kinderdorf e.V. / Sebastian Pfütze

## Ausbildung

Etwa 50.000 junge Menschen verlassen die Schule jedes Jahr ohne Abschluss. Diese Zahl ist seit 2011 in etwa gleich oder steigend. Die jungen Menschen landen im sogenannten Übergangssystem, das leider oft keinen Übergang bedeutet, sondern einen Verschiebebahnhof und im schlimmsten Fall eine Sackgasse. Genau in diesem System finden wir auch viele junge Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. SOS-Kinderdorf setzt sich für junge Menschen in diesem Übergangssystem ein in seinen Angeboten zur Berufsorientierung. Hierher kommen junge Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keinen Ausbildungsplatz bekommen oder nicht in der Lage sind, eine Ausbildung ohne Unterstützung zu absolvieren.

Die Fachkräfte vor Ort berichten regelmäßig, dass es manchmal ein Jahr braucht, bis ein junger Mensch sich auch nur traut, regelmäßig das Haus zu verlassen und zur Bildungsmaßnahme zu kommen. Doch seit vielen Jahren gibt es hier immer wieder viele Erfolgsgeschichten dank der Arbeit der SOS-Kinderdorf-Kolleginnen- und -Kollegen vor Ort. Wenn es dann so weit ist, dann lohnt sich diese Investition in die Jugendberufshilfe: Denn gerade wenn diese jungen Menschen einen Berufsabschluss machen, haben sie eine echte Chance auf Teilhabe.

## Risikolagen junger Menschen

Drei Risikolagen beeinflussen statistisch gesehen den Bildungserfolg junger Menschen: Von einer *sozialen Risikolage* wird gesprochen, wenn nicht mindestens ein Elternteil erwerbstätig ist. Vom *Risiko des bildungsfernen Elternhauses* wird ausgegangen, wenn nicht mindestens ein Elternteil eine abgeschlossene Berufsausbildung oder Abitur hat. Das *Risiko Armut* liegt vor, wenn das Haushaltseinkommen unterhalb von 60 Prozent des Medianeinkommens liegt.

**Bei den rund 14 Millionen Minderjährigen in Deutschland weist jeder Dritte mindestens eine Risikolage auf.**

Wo finden wir Häufungen? In Haushalten von Alleinerziehenden weisen 50 Prozent aller Kinder mindestens eine Risikolage auf. Bei Kindern in Familien mit Einwanderungsgeschichte sind es 60 Prozent.

Gleichzeitig haben 39 Prozent aller Minderjährigen in Deutschland einen Migrationshintergrund. Das bedeutet unter anderem auch, dass sich Bildungseinrichtungen auf diversere Gruppen von Kindern und Jugendlichen einstellen müssen.

Eine große Chance, denn diese Vielfalt bietet enormes Potential: Zweisprachigkeit, unterschiedliche Erfahrungswelten und unterschiedliche Bilder familiären Zusammenlebens geben Kindern

die Möglichkeit, Vielfalt zu erfahren. Doch was sich stattdessen wiederholend zeigt in allen PISA-Studien, sind die massiven Bildungsnachteile von jungen Menschen mit Migrationshintergrund. In Jahrzehnten ist es also offenbar nicht gelungen, das Potential der jungen Menschen mit Einwanderungsgeschichte zu heben. Und da ihr Anteil steigt, steigt auch der Anteil der Personen mit Bildungsnachteilen. Eine Entwicklung, die sich umkehren muss.

### Kinder ohne Schutz

Statistisch sind Minderjährige eine Minderheit. Der Soziologe Aladin El-Mafaalani spricht in seinem neuen Buch bei Kindern von der Minderheit ohne Schutz. Was ist damit gemeint? Kinder sind die Minderheit, und politische Maßnahmen richten sich nach den Erwachsenen. Der häufigste Geburtstag im Jahr 2023 war der sechzigste. Das erklärt, warum Politik sich überwiegend auf Themen fokussiert, die Menschen adressiert, die 50 Jahre oder älter sind. Was dabei aus dem Blick gerät? Personen über 50 verlassen in zehn bis 15 Jahren die Erwerbstätigkeit. Jedes Jahr geht eine Gruppe in Rente von der Größe der Stadt Frankfurt am Main. Während also derzeit noch zwei Beitragszahler einen Rentner finanzieren, werden es Prognosen zufolge schon 2030 nur noch 1,5 Beitragszahler sein, und 2050 nur noch 1,3.

In vielen Berufen kann man jetzt natürlich auf Effizienzgewinne durch KI und Automation verweisen – aber auch in den sogenannten "systemrelevanten" Bereichen, in der Medizin, der Kinderbetreuung oder der Pflege? Wer schneidet Ihnen die Haare? Zwei Pflegekräfte sollen drei ersetzen – während die Zahl der zu Pflegenden aber kontinuierlich steigt?

Das wird nicht funktionieren. Schon heute ist der Fachkräftemangel im sozialen Bereich eklatant. Bis 2035 werden laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung deutschlandweit sieben Millionen Fachkräfte den Arbeitsmarkt verlassen.

Insbesondere im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist der Mangel schon heute gravierend: So fehlen in den Bereichen Sozialarbeit und Kinderbetreuung bereits über 40.000 Fachkräfte – Ten-



Quelle: Quelle: SOS-Kinderdorf e.V. / Sebastian Pfützte

denz steigend. Gleichzeitig steigt der Bedarf. Der aktuelle Monitor Hilfen zur Erziehung geht in unterschiedlichen Szenarien von einem Anstieg der stationären Hilfen bis 2035 von 14 bis 43 Prozent aus – und das, während bereits heute nicht genügend Plätze vorhanden sind.

### Den Fokus neu setzen

Wer müsste also im Mittelpunkt politischer Bemühungen stehen? Kinder, Jugendliche und ihre Familien – und zwar mit all ihren Belastungen, Herausforderungen und Nachteilen. Das ist keine Sozialromantik, sondern eine schlichte Rechnung für eine alternde Gesellschaft. Jedes Kind, das heute in die Kita kommt, muss alle verfügbaren Chancen auf Bildungsteilhabe, Gemeinschaftsfähigkeit und ein eigenständiges Leben erhalten.

Nur so werden Unternehmen Kandidat:innen haben für Ausbildungsplätze. Nur so können Handwerker:innen auch in Zukunft noch Auszubildende finden. Nur so haben unsere Sozialsysteme noch eine Perspektive, mit neuen Beitragszahlern und Menschen, die sich professionell für andere einsetzen können in der Schule, der Pflege, der Jugendhilfe oder sonst wo. Wir müssen jetzt Verantwortung übernehmen für die Jungen, damit sie später einmal Verantwortung für alle tragen können. ●

Illustration: AdobeStock



Quelle: Pfizer Pharma GmbH

## „Bessere Gesundheit für jeden Menschen überall“

NINA WARNECKE, PFIZER im Interview

**Als international agierendes Unternehmen mit Standorten in über 70 Ländern hat Pfizer viele Ansatzpunkte für gesellschaftliches Engagement. Wie definiert das Unternehmen die eigene Verantwortung?**

**Nina Warnecke:** Die Themen, die die Welt heute beschäftigen, wie zum Beispiel der Klimawandel oder soziale Ungleichheiten, sind sehr komplex. Zur Bewältigung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen bedarf es einer gesamtgesellschaftlichen Anstrengung und das bezieht natürlich auch Unternehmen mit ein. Als verantwortungsbewusstes Unternehmen setzen wir uns mit unseren Mitarbeitenden sowie mit öffentlichen und privaten Partnerinnen und Partnern dafür ein, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen und uns auf kom-

mende vorzubereiten. Konkrete Initiativen zur Unterstützung können in jedem Land, in dem Pfizer aktiv ist, sehr unterschiedlich aussehen, da wir uns am jeweiligen lokalen Bedarf orientieren.

**Eines dieser großen, globalen Themen ist chancengleiche Gesundheitsversorgung. Welches Selbstverständnis hat Pfizer bei der Überwindung dieser sozialen Ungleichheit?**

**Nina Warnecke:** Wir glauben fest daran, dass bessere Gesundheit für jeden Menschen überall auf der Welt möglich ist. In unserem Unternehmen ist Chancengleichheit ein zentraler Wert. Wir setzen uns als Unternehmen dafür ein, Ungleichheiten im Gesundheitswesen abzubauen und den

gleichberechtigten Zugang zu Gesundheit zu erhöhen. Dafür arbeiten wir mit Partnerorganisationen und Patientenvertretungen zusammen, um unsere Ressourcen zielgerichtet für gesundheitliche Chancengleichheit einzusetzen.

**Was sind konkreten Maßnahmen, die sie umsetzen, um gleiche Chancen in der Gesundheitsversorgung in Deutschland zu fördern?**

**Nina Warnecke:** Für Pfizer sind der gleichberechtigte Zugang zur Gesundheitsversorgung und die Stärkung von Gesundheitssystemen weltweit zentrale Schwerpunkte unseres gesellschaftlichen Engagements. Dabei sieht die gesundheitliche Versorgung in jedem Land sehr unterschiedlich aus. In

*Nina Warnecke stieg 2016 bei Pfizer Deutschland in der Unternehmenskommunikation ein und leitet seit 2020 die Abteilung Global Health & Social Impact, die sich mit den Themen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens beschäftigt. Schwerpunktbereiche hierbei sind der gleichberechtigte Zugang zu Gesundheit, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe sowie der Einsatz für eine nachhaltige Welt. Vor ihrer Zeit bei Pfizer Deutschland war die studierte Germanistin unter anderem in einer renommierten PR-Agentur als Kommunikations-Beraterin für Kunden aus der Healthcare-Branche tätig.*



Deutschland funktioniert diese im Grunde sehr gut, doch es gibt auch hierzulande Menschen, die drohen, durch das Raster zu fallen. Beispielsweise leben in Deutschland viele Menschen aus den verschiedensten Gründen ohne Krankenversicherung. Diese unterstützen wir seit mehreren Jahren, unter anderem in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Malteser Medizin für Menschen ohne Krankenversicherung“, bei dem betroffene Menschen kostenlos und anonym ärztliche Beratung und Betreuung erhalten. Durch die Partnerschaft mit den Special Olympics Deutschland und der Förderung ihres Gesundheitsprogramms „Healthy

Athletes“ setzen wir uns für einen gleichberechtigten und selbstbestimmten Zugang zu Gesundheitsversorgung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen ein. Darüber hinaus engagieren wir uns für eine verbesserte Barrierefreiheit in deutschen Artpraxen und fördern mit unserer Initiative „IchBeimArzt.de“ eine bessere Arzt-Patienten-Kommunikation.

**Geht man über Deutschland hinaus, scheitert es häufig bereits an den Angeboten. Was sind hier die größten Herausforderungen, und wie geht Pfizer dagegen vor?**

**Nina Warnecke:** In der Tat bestimmen Wohnort und Einkommen bzw. finanzielle Mittel in vielen anderen Ländern der Welt leider häufig die Qualität der Gesundheitsversorgung und damit auch die Ergebnisse von medizinischen Behandlungen. Pfizer fördert daher weltweit über eigene Initiativen sowie auch im Rahmen von internationalen Gesundheitsprogrammen eine verlässliche und bezahlbare Gesundheitsversorgung. Dies geschieht gemeinsam mit medizinischem Fachpersonal, Gesundheitseinrichtungen, Regierungsorganisationen und lokalen Gemeinschaften in anderen Ländern.

Beispielsweise zielt unser Abkommen für eine gesündere Welt „Accord“ darauf ab, Lücken bei der gesundheitlichen Chancengleichheit von 1,2 Milliarden Menschen mit niedrigem Einkommen in 45 Ländern zu schließen. Pfizer hat sich im Rahmen des

„Accords“ dazu verpflichtet, die patentgeschützten Arzneimittel und Impfstoffe des Unternehmens in 45 einkommensschwächeren Ländern der Welt auf gemeinnütziger Basis zur Verfügung zu stellen. Um sicherzustellen, dass diese Medikamente die Bedürftigen auch erreichen und eine langfristige, nachhaltige Wirkung erzielen, arbeiten wir ergänzend mit Regierungen, der globalen Gesundheitsgemeinschaft und anderen Partnern vor Ort zusammen. Dabei verfolgen wir auch das Ziel, Barrieren auf Systemebene, die den Zugang von Patientinnen und Patienten zur Gesundheitsversorgung einschränken oder verhindern können, zu verstehen und zu beseitigen.

Ein weiteres Beispiel ist das „Multicultural Health Equity Collective“ in den USA. Es adressiert gesundheitliche Chancengleichheit in enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen, Verbänden, Gemeindegruppen und lokaler Politik für die verschiedenen ethnischen Gruppen und weiteren unterrepräsentierten Gemeinschaften der USA.

Des Weiteren unterstützt Pfizer die internationale Impfallianz GAVI, um den Zugang zu Impfungen gerade für Kinder in einkommensschwächeren Ländern, die oft keinen ausreichenden Impfschutz haben, zu verbessern. Die WHO schätzt, dass jedes Jahr mehr als 500.000 Kinder, überwiegend in Entwicklungsländern, an einer Pneumokokken-Infektion sterben. Um diese Kinder zu schützen, stellte Pfizer bisher bereits 740 Millionen Dosen eines Impfstoffs gegen

Pneumokokken vergünstigt zur Verfügung. Zudem ist Pfizer seit fast dreißig Jahren Teil der internationalen Trachoma-Initiative. Die vernachlässigte Tropenkrankheit Trachom ist die weltweit führende infektiöse Ursache für Blindheit. Sie kann mit Antibiotika oder einem einfachen chirurgischen Eingriff behandelt werden, weshalb Pfizer bereits eine Milliarde Dosen Antibiotikum für die Trachoma-Initiative gespendet und sein Engagement bis zum Jahr 2030 verlängert hat.

**Chancengleichheit bedeutet auch passende Daten für die individuelle Behandlung. In den letzten Jahren wurde viel über die Ungleichheit in klinischen Studien, insbesondere in Bezug auf Gender, diskutiert. Was ist Ihr Ansatz, um eine höhere Diversität klinischer Daten zu erreichen?**

**Nina Warnecke:** Um Diversität in klinischen Studien zu erreichen, arbeiten wir zum einen daran, die Hürden zu identifizieren, abzubauen und somit den Zugang zu klinischen

Studien zu erleichtern. Dafür finden intensive Gespräche mit den klinischen Zentren statt, um gerade dort Studien anzubieten, wo der Pool potentieller Teilnehmer:innen vielfältig ist. Und gemeinsam mit Patientenorganisationen arbeiten wir daran, Hindernisse für die Teilnahme an Studien aufseiten der Betroffenen zu beseitigen – auch um das Vertrauen zu schaffen, damit sich mehr Menschen daran beteiligen.

Zum anderen wollen wir mehr Bewusstsein für die Relevanz von Diversität in klinischen Studien zur Arzneimittelforschung und -entwicklung schaffen. Denn Vielfalt sorgt für Klarheit: Studien mit heterogener, wirklichkeitsnaher Teilnehmerschaft machen es für Ärzt:innen, aber auch für die Zulassungsbehörden einfacher, das Nutzen-Risiko-Verhältnis eines neuen Wirkstoffs einzuschätzen, damit die richtigen Menschen davon profitieren können.

Mehr Diversität in klinischen Studien bedeutet also, dass wir sinnvolle Schritte in Richtung besserer Gesundheitsergebnisse

für alle Menschen machen. Es ist ein Schritt in Richtung globaler Gesundheitsgerechtigkeit.

**Am Beispiel Herzinfarkte bei Frauen und Männern hat sich gezeigt, dass Aufklärung in der Gendermedizin eine entscheidende Rolle spielt. Symptome, die lange als Standard galten, müssen durch neue Erkenntnisse differenziert betrachtet werden. Wie sorgen Sie dafür, dass die Erkenntnisse aus diverserer Forschung verbreitet und verstanden werden?**

**Nina Warnecke:** Wir thematisieren geschlechterspezifische Versorgung und Gendermedizin regelmäßig auf unseren Kommunikationskanälen, die sich an die breite Öffentlichkeit richten. Dazu zählen zum einen unsere Social Media-Profile auf Instagram und LinkedIn wie auch unsere Unternehmenswebsite „Pfizer.de“ oder unser Wissenschaftsmagazin „zwei“. Über die Bedeutung von Diversität in der Ge-

*Im Rahmen von internationalen Gesundheitsprogrammen verfolgen wir auch das Ziel, Barrieren auf Systemebene, die den Zugang von Patientinnen und Patienten zur Gesundheitsversorgung einschränken oder verhindern können, zu verstehen und zu beseitigen.*



Quelle: Special Olympics Deutschland, Sarah Rauch

sundheitsversorgung klären wir dort über unterschiedliche Formate auf. Dafür binden wir sowohl externe Expert:innen auf diesem Gebiet ein als auch unsere eigenen Mitarbeitenden. Seit einigen Jahren veranstalten wir bei Pfizer Deutschland zudem einen jährlich stattfindenden „Diversity Talk“, bei dem wichtige Fragestellungen zu Vielfalt und Chancengleichheit auch im Bereich Gesundheit diskutiert werden. Unsere Kolleginnen und Kollegen vom deutschen Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)-Team setzen sich im Unternehmen für diese Themen ein und transportieren diese auch nach außen. Darüber hinaus beteiligen wir uns an externen Veranstaltungen und Konferenzen, die sich speziell dem Thema Diversität beziehungsweise geschlechterspezifischer Gesundheitsversorgung widmen.

**„Breakthroughs that change patients' lives“ ist das Ziel von Pfizer. Welche Bedeutung hat Diversität intern, um dieses Ziel zu erreichen, und wie fördern Sie diese?**

**Nina Warnecke:** Chancengleichheit ist einer der zentralen Unternehmenswerte von Pfizer, der unsere Mitarbeitenden jeden Tag antreibt. Wir glauben, dass jeder Mensch gesehen und wertgeschätzt werden soll,

unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung, mit oder ohne Behinderung. Unsere Mitarbeitenden sind so verschieden wie die Welt, in der wir leben und vielfältig wie die Bereiche, in denen wir aktiv sind. Eine inklusive Kultur verbessert nicht nur unser Miteinander, sie macht uns auch offen für neue Perspektiven und Innovationen. Unsere Führungskräfte fördern interne Initiativen und die DE&I-Teams dienen als Ansprechpartner, fördern aber auch Informationsveranstaltungen und den gemeinsamen Austausch. Zusammen mit Partnerinnen und Partnern bringen wir uns außerdem für eine offene Gesellschaft ein, die vielfältige Denkweisen, Perspektiven und Hintergründe vereint. Des Weiteren glauben wir an Partizipation und binden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in unser gesellschaftliches Engagement rund um Vielfalt, Inklusion und Gleichberechtigung ein. So gibt es regelmäßig die Möglichkeit, sich im Rahmen von Mitarbeitenden-Engagements auch außerhalb von Pfizer zu engagieren. Wir verstehen Diversität zudem im Sinne eines gegenseitigen gesellschaftlichen Respekts und setzen uns gegen Diskriminierung und Ausgrenzung jeder Art ein.

*Toleranz, Mitgefühl und Solidarität sind Werte, für die wir auch als Unternehmen eintreten müssen.*

Das halten wir in den aktuellen Zeiten für wichtiger denn je und sind daher seit 2024 Teil des „Business Council for Democracy“. Diese Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und der Robert-Bosch-Stiftung will ein demokratisches Bewusstsein am Arbeitsplatz fördern. In einem mehrwöchigen Onlineprogramm lernen Kolleginnen und Kollegen aus ganz Deutschland, wie sie Hassrede, Desinformation und Verschwörungstheorien erkennen und ihnen souverän begegnen können. Damit wollen wir unseren Mitarbeitenden zusätzliche Werkzeuge an die Hand geben. Denn: Toleranz, Mitgefühl und Solidarität sind Werte, für die wir auch als Unternehmen eintreten müssen. ●

Die Fragen stellte Maike Weismantel

## IMPRESSUM

## Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum

**Herausgeber** und zugleich Verantwortlicher im Sinne des PresseG: Gregor Vischer  
**Redaktion:** Gregor Vischer, Maike Weismantel / redaktion@verantwortung-initiative.de  
**Art Director:** Chiara Hagel  
**Leitung Initiative Verantwortung:** Stefanie Wolf  
**Verlag:** F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
**Geschäftsführer:** Gregor Vischer, Hannes Ludwig  
**Projektleitung, Anzeigen:** Stefanie Wolf, (069) 75 91-12 42 / s.wolf@faz-institut.de  
**Beirat:** Prof. Dr. René Schmidpeter

**Internet:** www.verantwortung-initiative.de  
**Druck:** Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M., www.zarbock.de  
**Bezugspreis für das Jahresabonnement:** 60,- Euro  
**Erscheinungsweise:** vierteljährlich  
**Bestellung und Service:** verlag@verantwortung-initiative.de, ISSN 2365-6875  
**Abbildung Cover:** AdobeStock  
**Verarbeitung:** Dieses Magazin wird mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier mit Blauer Engel-Zertifizierung gedruckt. Es besteht aus 100 % Recyclingpapier und wird ressourcenschonend produziert. Die Herstellung ist klimaneutral und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



## Miteinander im Team

Ehrenamt mithilfe des Unternehmens

Von **ANDREA BECHER**



Als Global Head of Talent Acquisition, Leadership, Learning & Culture bei Henkel verantwortet Andrea Becher weltweit eine Bandbreite von Human-Resources-Themen, wobei Culture auch das gesellschaftliche Engagement von Henkel umfasst. Vor ihrem Wechsel in das HR-Team im Jahr 2020 war Andrea Becher für die Ausrichtung der Kommunikation von Henkel Adhesive Technologies zuständig, wo sie unter anderem die Führungskräfte-, Change- und interne Kommunikation steuerte. Sie verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung in der Kommunikation, mehr als zehn Jahre davon bei Ketchum, einer der weltweit führenden Marketing- und Kommunikationsberatungen.

Ohne das ehrenamtliche Engagement vieler Einzelner würden viele Bereiche in unserer Gesellschaft nicht funktionieren. Rund 29 Millionen Menschen engagieren sich in Deutschland ehrenamtlich. Stellen Sie sich vor, alle diese Personen würden auf der Stelle die Arbeit fallen lassen. Die Bedeutung des Ehrenamts wird schnell ersichtlich. Doch um als Einzelperson effektiv helfen und gestalten zu können, braucht es geeignete Strukturen. Unternehmen können solche Strukturen schaffen. So hat sich Corporate Volunteering in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Instrument für Unternehmen entwickelt, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern.

### Die Unternehmensstrategie als Basis

Gesellschaftliches Engagement – Corporate Citizenship – hat eine lange Tradition bei Henkel. Seit der Unternehmensgründung 1876 ist es Teil der Unternehmensstrategie, über das tägliche Kerngeschäft hinauszugehen und sich freiwillig zu engagieren. Ganz im Sinne des Unternehmenszwecks – Pioneers at heart for the good of generations – möchte Henkel seinen Pioniergeist einsetzen, um einen Beitrag für eine lebenswerte Zukunft zu leisten.

Henkels Corporate-Citizenship-Engagement basiert auf drei Säulen. Im Zentrum steht das Freiwilligenprogramm. Eine zweite Säule sind Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Bildungsförderung. Die dritte Säule umfasst schnelle und unbürokratische Nothilfe für Menschen, die sich aufgrund von Krisen, Konflikten oder Naturkatastrophen in einer Notsituation befinden. Insgesamt wurden mit den drei

Säulen des Corporate-Citizenship-Programms bis heute mehr als 33 Millionen Menschen erreicht. Dabei bleibt die erste Säule – die ehrenamtliche Tätigkeit der Belegschaft – das Herzstück der sozialen Aktivitäten.

**Dahinter steht die Überzeugung: Wenn wir uns persönlich einbringen, können wir Leben verändern.**

### Ehrenamt leicht gemacht

Aus dem Gefühl, „etwas machen zu wollen“, ist bei Henkel 1998 die Ehrenamtsinitiative „Miteinander im Team“ (MIT) entstanden. Unmittelbarer Anlass war der Wunsch vieler Mitarbeitenden, den Opfern des Jugoslawienkrieges zu helfen. Mithilfe der MIT-Initiative konnten die Einzelanfragen der Beschäftigten gebündelt und ihr Engagement organisiert werden. Damals war Henkel in Deutschland eines der ersten Unternehmen, das freiwilliges gesellschaftliches Engagement mit einer zielgerichteten Initiative unterstützt und als langfristige Konstante in seine Nachhaltigkeitsstrategie integriert hat. Seitdem hat das Unternehmen ehrenamtliche Tätigkeiten seiner Mitarbeitenden in großem Umfang gefördert. Bis heute haben sich mehr als 10.000 Henkel-Mitarbeitende an rund 20.000 internationalen MIT-Projekten in über 100 Ländern beteiligt.

Die MIT-Initiative fördert sowohl Teamaktivitäten als auch individuelles Engagement. Als Einzelperson kann man Unterstützung für persönliche Ehrenamtsprojekte beantragen – die Möglichkeiten sind individuell und vielfältig. Mitarbeitende bekommen dafür eine bezahlte Freistellung für bis zu fünf Arbeitstage pro Jahr, Produkt-





In Zusammenarbeit mit der NGO „Habitat for Humanity“ bauen Henkel-Teams Häuser für Familien in Not, hier z.B. in Rumänien.

Quelle: Henkel AG & Co. KGaA

spenden oder finanzielle Unterstützung. Eine Besonderheit ist, dass im Rahmen von MIT auch Pensionärinnen und Pensionäre die Möglichkeit haben, sich einzubringen.

Zu den ehrenamtlichen Aktivitäten im Team gehören beispielsweise die sogenannten Baureisen. In Zusammenarbeit mit den Expert:innen der NGO „Habitat for Humanity“ bauen oder renovieren die Henkel-Teams Schulen sowie Häuser für Familien in Not. Mittlerweile sind Bauvorhaben in mehreren Ländern realisiert worden, darunter in Chile, Dubai, Polen, Rumänien und Ungarn. Etwa 1000 Mitarbeitende waren daran beteiligt.

Auch die Special Olympics für Menschen mit geistiger Behinderung sind seit zehn Jahren ein fester Termin im MIT-Kalender. Zu den Special Olympics 2024 kamen mehr als 60 Henkel-Mitarbeitende aus aller Welt nach Berlin, um die Athleten und Athletinnen zu betreuen.

Die „Trashfighter“-Initiative ist ebenfalls in vielen Ländern, in denen Henkel tätig ist, zu einer regelmäßigen Aktivität geworden und findet in Partnerschaft mit internationalen Umweltschutzorganisationen statt. Bei diesen Sammelaktionen geht es darum, öffentliche Flächen – insbesondere Flussufer und Strände – von Abfällen zu befreien. Die „Trashfighter“-Aktion will das Bewusstsein vor allem für Plastikabfall in der Umwelt stärken und einen Beitrag zu einer funktionierenden Kreislaufwirtschaft leisten.

### Persönliche Fachkompetenzen einbringen

Seit 2022 haben Beschäftigte zusätzlich die Möglichkeit, gezielt ihre Fachkompetenzen einzusetzen. Unter dem Motto „Volunteers at Heart“ werden jedes Jahr fünf Mitarbeitende für jeweils einen Monat freigestellt, um eine NGO mit ihrer Expertise zu unterstützen. Dabei fragt Henkel die jeweilige Partnerorganisation zunächst, welche Fähigkeiten sie am dringendsten benötigt. Auf dieser Basis erfolgt dann eine detaillierte Ausschreibung des Projekts im Intranet, um so die Freiwilligen auszuwählen, deren Kompetenzen zu den Bedürfnissen vor Ort am besten passen.

In Warschau beispielsweise halfen die „Volunteers at Heart“ dabei, die Unterstützung für ukrainische Flüchtlinge zu organisieren. Henkel-Expert:innen für Einkauf, Kommunikation, Personalwesen und Marketing unterstützten das neu gegründete örtliche Team der NGO „Habitat for Humanity“ beim Aufbau der notwendigen Organisationsstrukturen.

Kompetenzbasiertes Volunteering steht auch im Mittelpunkt der Zusammenarbeit mit der ReDI-School of Digital Integration in Berlin. Die Technischule unterrichtet Menschen mit Migrationshintergrund, die bereits über IT-Kenntnisse verfügen und diese für den deutschen Arbeitsmarkt ausbauen wollen. IT-Expert:innen von

Henkel unterstützen sie dabei und bieten Flüchtlingen und Zuwanderern Mentoring an, um sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

### Triple-win-Situation

Bei der Freiwilligenarbeit gewinnen alle: die Gesellschaft, die Mitarbeitenden und das Unternehmen. Denn Corporate Volunteering fördert die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber. Mitarbeitende sind stolz und begeistert, wenn sie erleben, dass Henkel sich gesellschaftlich engagiert und sie selbst Teil davon sein können. Es steigert ihre Motivation, wenn sie mit Henkel Dinge bewegen können, die ihnen als Einzelperson nicht möglich wären. Zudem fördert es die Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander.

Hinzu kommt: Junge Menschen, insbesondere der Generation Z, erwarten von Arbeitgebern sinnstiftende Arbeit und möchten die Welt positiv beeinflussen. Eine Firmenkultur, die soziale Verantwortung nachweislich und nachhaltig lebt, ist daher für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wichtig. Immer mehr externe Bewerber:innen möchten wissen, wie und wofür sich Unternehmen engagieren.

Und auch für Unternehmen ist die Bereitschaft zum Engagement ein Auswahlkriterium, wenn sie schauen, ob Bewerber:innen kulturell zu ihnen passen. Denn zum Volunteering braucht man Offenheit, Neugier und die Bereitschaft, seine Komfortzone zu verlassen.

Und schließlich prägt das Engagement auch die Mitarbeitenden. Wenn sie ihre Komfortzone verlassen, gewinnen sie neue Perspektiven, entwickeln neue Fähigkeiten und erweitern ihr Netzwerk. Oft sind es interkulturelle, mindestens aber interdisziplinäre Teams, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Diese Begegnungen mit anderen Arbeitskulturen sowie -feldern geben neue Impulse, und die Freiwilligen erleben, dass Diversität zu besseren Ergebnissen beiträgt.

Die Begeisterung der Kolleginnen und Kollegen über das Erlebnis ist groß. Sie sind stolz auf das, was sie geschafft haben, und es ist für sie immer wieder ein besonderer Moment, wenn sie die Freude in den Augen der Menschen sehen, denen sie geholfen haben. „Man gibt etwas und bekommt noch viel mehr zurück“, sagen sie übereinstimmend. Denn sie haben erlebt, dass Volunteering für die Gesellschaften essenziell und die Dankbarkeit entsprechend groß ist. ●



Henkel-Mitarbeiter:innen unterstützten Athlet:innen bei den Special Olympics World Games 2023.

Quelle: Henkel AG & Co. KGaA

# Wie kann Inklusion in Unternehmen gelingen?

Erfahrungen aus einem nationalen Modellprojekt

Von FILIP BERTZBACH, AXEL EICHSTÄDT UND ANNKATRIN MEYER



Filip Bertzbach ist bei der Dialoghaus Hamburg gGmbH verantwortlich für Kompetenzbildung im Inklusionsmanagement und arbeitet gemeinsam mit der myAbility Social Enterprise GmbH, Wien, an einem Kennzahlensystem für Disability Inclusion in Unternehmen. Er entwickelte als politischer Ökonom in mehr als 25 Jahren Kennzahlensysteme, welche auf die Balance von wirtschaftlichen, sozialen und nachhaltigen Veränderungen in Unternehmen ausgerichtet sind.

Axel Eichstädt ist Politikwissenschaftler und ausgebildeter Verwaltungsfachangestellter. Als Kommunikator im Dunkeln begleitete er alle Unternehmen des INNOKLUSIO®-Projekts vor Ort. Er ist ausgebildeter Moderator und leitet Workshops und Trainings des Dialoghauses Hamburg. Er hat von Geburt an eine Sehkraft von 3 Prozent und gilt somit als gesetzlich blind.



Annkatrin Meyer hält einen M. A. in Politikwissenschaft, Islamwissenschaft und Ethnologie und leitet die Produktentwicklung im Dialoghaus. Neben der INNOKLUSIO®-Ausstellung verfügt sie über umfassende Erfahrung in der Entwicklung innovativer, interaktiver Ausstellungs- und Workshopformate – sowohl für die Dialog-Gruppe als auch für externe Partner und Kunden. Zudem hat sie über viele Jahre internationale Partner bei der Eröffnung von Dialog-Ausstellungen begleitet.

In einer Zeit, in der viele Unternehmen ihre Diversitätsinitiativen zurückfahren, wird die Frage nach einer nachhaltigen und ernsthaften Verankerung von Inklusion immer wichtiger. Ein prominentes Beispiel, wie die Einstellung der Initiative „German Diversity Award“, verdeutlicht diese Entwicklung. Inklusion muss tief im Unternehmen verwurzelt werden, es geht um tatsächlichen Wandel hin zu einer inklusiven Kultur, denn Inklusion ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Wenn das gelingen soll, müssen Unternehmen nach individuellen und konkreten Ansätzen suchen, welche über „oberflächliche Kampagnen“ und „kurzfristige Initiativen“ hinausweisen. Vor diesem Hintergrund ist das Dialoghaus Hamburg gGmbH in einem Modellprojekt (INNOKLUSIO®) neue Wege gegangen, um Unternehmen bei dieser Suche zu unterstützen.

Das Projekt setzt auf ein mehrstufiges Konzept von Sensibilisierung und Kompetenzaufbau. Um die initiierten Veränderungen zu begleiten, wurden die Unternehmen in den organisatorischen Handlungsfeldern betrieblicher Inklusion systematisch unterstützt. Das hierbei entwickelte Bewertungs- und Kennzahlensystem gibt

einen klaren Rahmen für diese Aktivitäten und kann Unternehmen aufzeigen, wo Handlungsbedarfe liegen und Fortschritte erzielt wurden.

## Von Inklusion profitieren alle – das kann erfahrbar gemacht werden

„Die wichtigste Erkenntnis ist, dass wir noch offener sprechen [...] Es geht über das Thema Behinderung hinaus. Es trägt dazu bei, dass wir insgesamt fördern, dass jeder bei der Arbeit so sein kann, wie er ist, und dass dies bestmöglich berücksichtigt wird.“

Diese Aussage von Maria Stein von der Generali AG in einem Interview im Deutschlandfunk im Anschluss des INNOKLUSIO-Projektes fasst die Zielsetzung und Wirkung von gelingender Bewusstseins- und Kompetenzbildung eindrücklich zusammen: Inklusion ist bedeutsam, und zwar für alle im Unternehmen. Diese Erkennt-

nis bedarf eines Kulturwandels. Um diesen zu erreichen und den Teilnehmenden die Bedeutung von Inklusion auch für sich selbst zu verdeutlichen, bauen die Methoden von INNOKLUSIO auf vier zentralen Elementen auf:

**Begegnung und Dialog brechen Denkmuster auf und schaffen Offenheit.** Seit über 30 Jahren thematisieren Dialog-Ausstellungen und Workshops gesellschaftliche Tabus wie Behinderung, Alter oder Tod und machen sie „besprechbar“. Durch immersive Erlebnisse wie Dunkelheit oder Stille verlassen Teilnehmende ihre Routinen. Begleitet von Menschen mit Behinderungen wird Unsicherheit zu Vertrauen. Denkmuster und Vorurteile können spielerisch hinterfragt werden. Jedes Erlebnis findet in Gruppen statt und bietet dezidiert Raum für Fragen und Austausch zwischen Menschen mit und ohne Behinderungen. In unabhängigen Studien nachgewiesene Wirkungsmerkmale sind die Förderung von Empathie, ein Perspektivwechsel auf die Potenziale und Kompetenzen von Menschen mit Behinderungen und der Abbau von Vorurteilen.

**Wissens- und Kompetenzvermittlung schaffen die Basis für inklusives Handeln.** Für den Unternehmenskontext wurden die Dialog-Angebote im INNOKLUSIO-Ansatz um spezifische Formen der Wissens- und Kompetenzvermittlung ergänzt. Für Teams und Führungskräfte geht es dabei in Ausstellung und Führungskräftetraining unter anderem um Behinderungen im Arbeitskontext, Barrieren von Menschen mit verschiedenen Behinderungen, Gesprächsführung im inklusiven Team, inklusives Führen und Abbau von Mythen und Vorurteilen gegenüber Menschen mit Behinderungen. Im Rahmen des mehrmonatigen Bildungsprogramms werden ausgewählte Inklusionsmanager\*innen darüber hinaus fachlich und persönlich tiefgreifend weitergebildet. Der Bedarf dafür bestätigt sich auch in Nachbetrachtungen der Moderator\*innen mit Behinderungen vor Ort:

„Für mich war die Erkenntnis, dass viele Führungskräfte so wenig über die verschiedensten Aspekte von Behinderung und Inklusion informiert sind, überraschend bis erschreckend.“

Dörte Maack, Führungskräftetrainer\*in

„Persönlich [...] haben mir die Tage noch einmal vor Augen geführt, wie wenig Menschen ohne Behinderung von Menschen mit Behinderung wissen.“

Thomas Spitzer, Moderator der Ausstellung

**Es braucht persönliche Bezüge auf allen Ebenen.** Nur wenn alle Ebenen, Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeitende mit und ohne Behinderung, erreicht werden und wenn alle gleichzeitig an dem berühmten Strang ziehen, entsteht Bewegung. Dabei ist die Schaffung persönlicher Bezüge für die Teilnehmenden entscheidend – Veränderung beginnt mit individueller Relevanz: „Es ist für mich bedeutend.“ Mit intrinsischer Motivation, Wissen und Kompetenzen treiben Einzelne in ihren jeweiligen Funktionen den Wandel auch im Unternehmen voran.

„Immer wieder zeigte sich: Menschen mit Behinderung werden als zentrale Erfahrungsträger:innen in Sachen Inklusion und Exklusion wahrgenommen. Der Kontakt führt zu nachdenklichen Gesprächen und Öffnung, erlaubt den Besucher:innen auch immer wieder die Ausstellung eigener Gefühle und Gedanken. Der verständige Anschluss gelingt am Ende mit Bezugnahme auf die eigene Person.“

Matthias Busma, Moderator der Ausstellung

**Die Dimension Behinderung birgt enormes Potenzial für alle im Unternehmen.** Der Umgang mit Krankheit und Behinderung ist oft von Ängsten, Tabus und Vorurteilen geprägt. INNOKLUSIO ermöglicht eine offene Auseinandersetzung durch niederschweligen Zugang, sichere Räume und spielerische Ansätze.

Auch hier steht neben Wissen die Reflexion des eigenen Handelns im Fokus. Auch nicht-offensichtliche Behinderungen wie Depressionen werden thematisiert und brechen Dichotomien von behindert und nicht-behindert auf. Psychosoziale Erkrankungen und Behinderungen bedeuten zumeist temporäre oder phasenweise Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit. Teams, Führungskräfte und Unternehmen müssen mit ihnen umgehen, wollen sie die Kompetenzen und Potenziale der betroffenen Mitarbeitenden erhalten. Auch nicht-behinderte Mitarbeitende erleben besondere Belastungssituationen. Daher profitiert jede und jeder von einer inklusiven Kultur.

## Ohne Führung und Managementinstrumente stoßen wir an Grenzen

So geschaffene Offenheit, Motivation und Kompetenz von Teilnehmenden kann jedoch in Unternehmen auf organisatorische Hürden stoßen. Eine Teilnehmende brachte es in einem qualitativen Interview auf den Punkt:

„Man kriegt eine schöne Aufgabe und lernt etwas, aber es wird nicht umgesetzt [...]. Für das Umsetzen haben die dann keine Zeit.“

Dies ist auch ein wesentliches Ergebnis der externen akademischen Evaluation des Projekts: Für den erfolgreichen Wandel bedarf es einer Strategie, in welchen Handlungsfeldern Maßnahmen umgesetzt werden. Ein wichtiger Bestandteil dafür ist die Arbeit mit Kennzahlen, um Entwicklungen und Schritte der Inklusionsaktivitäten für das Management belegbar, nachvollziehbar und steuerbar zu machen. Das hierfür entwickelte „Key Inclusion Assessment“ misst den Kulturwandel und die entsprechenden entstehenden Inklusionsaktivitäten in vier Handlungsfeldern: Strategische Verankerung, Bewusstsein & Kompetenz, Rekrutierung sowie Support und Barrierefreiheit. Für jedes dieser Felder kann ein Reifegrad ermittelt werden (siehe Abbildung 1).

Die Auswertung von INNOKLUSIO zeigt, dass die Unternehmen gegenüber dem Ausgangsjahr in allen Feldern konkrete Handlungen begonnen haben. Es zeigt sich aber auch, dass besonders die Stärkung der strategischen Verankerung durch Verantwortlichei-

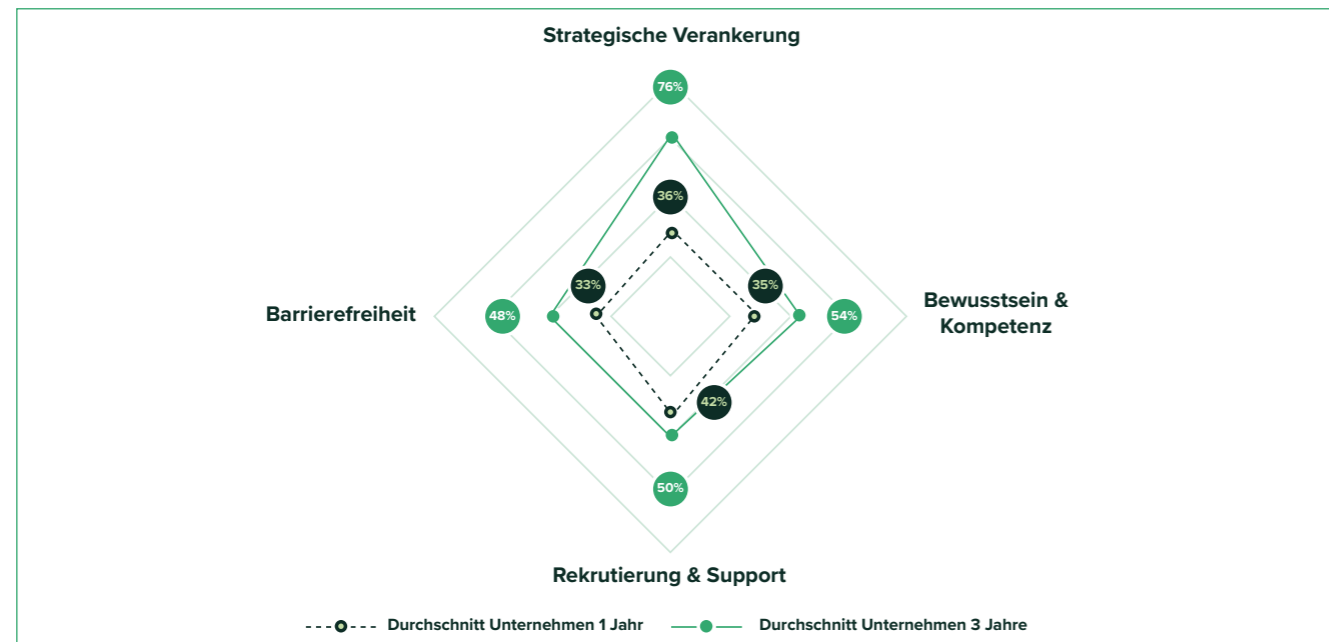


Abbildung 1: Messung geänderter Inklusionsaktivitäten in den Handlungsfeldern mit dem Key Inclusion Assessment

Quelle: Dialoghaus Hamburg gGmbH

ten, Inklusionsvereinbarungen, Kennzahlen für die Mehrzahl der Unternehmen hohe Priorität in den ersten Jahren hat: Ohne Unterstützung durch Führung und Managementinstrumente kann Inklusion nicht gelingen. Die Stärkung strategischer Verankerung in der Organisation gehört also neben der Schaffung von Bewusstsein & Kompetenz bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu den Grundlagen gelingender Inklusion. Barrierefreiheit und Rekrutierung & Support bauen hierauf auf.

### Angebote von Unterstützungseinrichtungen und Partnern nutzen

Für die konkrete Umsetzung bei der Realisierung von Barrierefreiheit und Rekrutierung & Support helfen eine Vielzahl von Dienstleistern, Netzwerken und staatlichen Unterstützungsangeboten.

Überraschend ist, wie viele Informationslücken nach wie vor bei Unternehmen bestehen. Selbst wenn sie die gesetzliche Verpflichtung zur Benennung von Inklusionsbeauftragten erfüllt haben (was nicht überall der Fall ist), stellt die Schaffung von Verbindungen zu relevanten Akteur\*innen weiter einen wesentlichen Mehrwert von Kompetenzbildungsangeboten für Unternehmen dar.

Im Rahmen des Projekts wurde hierfür mit 59 Referent\*innen und 23 Kooperationspartnern zusammengearbeitet. Das Projekt fungierte über 3 Jahre hinweg auch als ein Peer-to-Peer-Netzwerk. Dieser Erfahrungsaustausch kann in nationalen oder lokalen Netzwerken fortgeführt und begonnen werden. Auf Bundesebene finden Unternehmen im Unternehmensforum Austauschmöglichkeiten.

Die neu geschaffenen Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAAs) in allen Bundesländern bilden einen weiteren Anlaufpunkt, um Wissenslücken zu schließen und Partner zu vermitteln.

### Fazit

Inklusion gelingt, wenn sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen den Wert der Inklusion erkennen. Rationale Argumente aus Unternehmenssicht gibt es viele: Inklusion kann helfen, neue Kund\*innen und Talente zu gewinnen und zu halten und die Außendarstellung zu stärken. Der Dialog-Ansatz macht die Bedeutung für die Zusammenarbeit auch emotional nachvollziehbar: Inklusion betrifft uns alle. Dieses Verständnis wird mit methodischen Bausteinen geschaffen: Begegnung und Dialog, Einbeziehung aller Ebenen des Unternehmens und Schaffung persönlicher Bezüge, die fast alle Menschen zum Thema Behinderung haben, sowie der Vermittlung von Wissen und Kompetenz.

Diese Einsicht beim Individuum muss in organisatorisches Handeln des Unternehmens eingebettet sein. Für Unternehmen existieren klare Handlungsfelder. Hier helfen Führung, Kennzahlen und die Vermittlung von Kompetenzen sowie starken Partnern.

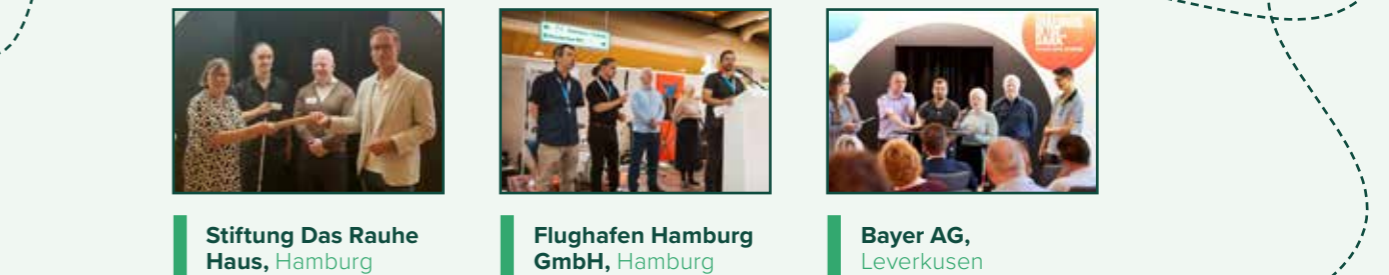
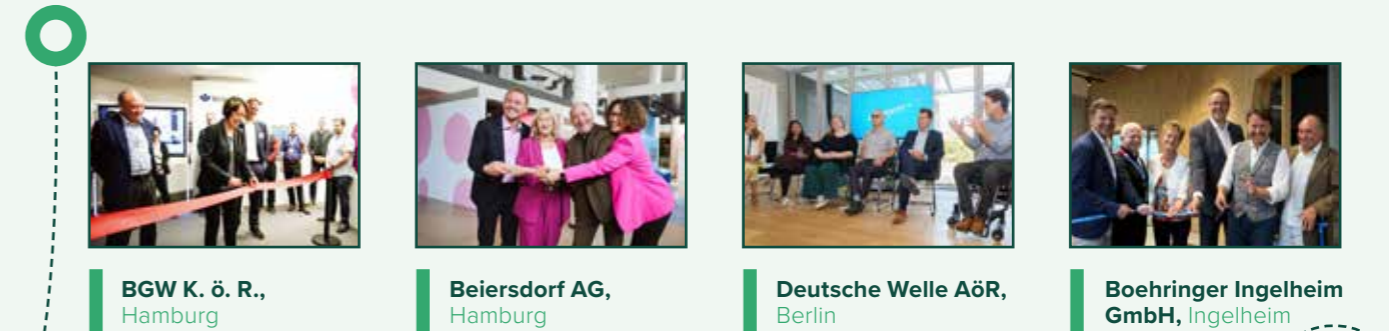
*„INNOKLUSIO hat uns die letzten drei Jahre auf dem Weg in eine inklusive Arbeitswelt begleitet. Der Mensch steht bei uns seit jeher im Mittelpunkt und ich freue mich, dass wir immer diverser werden. Seitdem das Thema in der GLS Bank derart angesprochen und hochgehalten wird, öffnen sich mehr Menschen. Wir erkennen dies an der gesteigerten Anzahl von Mitarbeiter\*innen mit Behinderungen sowie dem größeren Verständnis gegenüber Menschen unserer Gemeinschaft – mit und ohne Behinderungen.“*

**Janina Zajic, Abteilungsleiterin der Abteilung Menschen und Werkkultur der GLS Gemeinschaftsbank eG**

## Das Projekt INNOKLUSIO

INNOKLUSIO® wurde von Oktober 2021 bis September 2024 in Zusammenarbeit mit 13 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen umgesetzt. Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, zielte das Projekt darauf ab, die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt zu verbessern.

### Start



### Finish

#### Das Projekt umfasst drei Bausteine:

- Eine **interaktive mobile Ausstellung** erreichte 2.250 Beschäftigte an 10 Firmenstandorten in Deutschland. Sie kombiniert Dunkel-Erlebnisse mit interaktiven Stationen zu Themen wie Behinderung, Barrieren oder inklusiver Sprache.
- In **Führungskräftetrainings** wurden in 42 Trainings mit fast 500 Führungskräften inklusives Handeln und Führungsaspekte in Übungen und Rollenspielen erprobt.
- Eine **Weiterbildung Inklusionsmanagement** schulte 18 Inklusionsmanager\*innen.

Alle Moderator\*innen von Ausstellung und Trainings sowie 42 % der Referent\*innen waren Menschen mit Behinderungen.

#### Zentrale Ergebnisse nach dem 3-stufigen Programm:

Die Veränderungen in den Unternehmen wurden mittels eines entwickelten Bewertungsmodells, des **„Key Inclusion Assessment“**, gemessen und gesteuert. Nach der Projektzeit zeigte sich, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte **motiviert und kompetent** sind, ihre Prozesse und Strukturen zu verbessern. **Mehr Menschen mit Behinderungen** konnten in den Unternehmen **eingestellt** werden. Für die zukünftige Arbeit werden vier zentrale Handlungsfelder betrieblicher Inklusion aufgezeigt.

# Die Vielfalt der Gesellschaft strategisch nutzen

Altersdiversität messbar machen und nachhaltig integrieren

Von **DETLEV BLENK, HOLGER HÜTTE, SYLVIA HÜTTE-RITTERBUSCH UND VALESKA SCHAAF**



Detlev Blenk hat die meiste Zeit seines Berufslebens im Bereich der beruflichen Bildung im In- und Ausland als Ausbildungsleiter, Trainer, Coach, Competence Manager, Projektleiter und Learning Designer gearbeitet. Nach über 30 Jahren folgte die Rolle als stellvertretender Personalleiter bei IKEA Deutschland. Seit 2022 ist er dort für den strategischen Bereich Equality, Diversity & Inclusion verantwortlich. Detlev Blenk hat Bücher und Artikel über Lerndesign und die Auswirkungen des demographischen Wandels auf HR geschrieben. Zusammen mit seinem Mann hat er einen minderjährigen afghanischen Geflüchteten in die Familie aufgenommen.

**GOKA – ein Projekt der Neopera Business Consulting GmbH – unterstützt mit dem Generationen-Duo Valeska Schaaf und Sylvia Hütte-Ritterbusch Unternehmen strategisch und operativ in den Themen Demographie, Age Diversity sowie nachhaltige Personalarbeit. Aufbauend auf dem Master in Imagineering verfügt Valeska über einen breiten Erfahrungsschatz in den Feldern New Work sowie Organisationsentwicklung. Sylvia setzt durch ihre HR-Leadership-Erfahrung Akzente im Bereich People Innovation, Ageing & Age Diversity Strategy. Ihre Arbeit, zum Beispiel die Ausstellung EY ALTER, wurde mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet. Prof. Dr. Holger Hütte unterstützt mit der Neopera Business Consulting GmbH Unternehmen bei der Erreichung von Operational Excellence durch Data Analytics, Machine Learning und System Dynamics. GOKA bereichert er durch statistische Datenanalysen und die Entwicklung von KPIs.**



Deutschland ist die zweitälteste Industrienation. Laut Statistischem Bundesamt gehen jährlich etwa 800.000 Menschen in den Ruhestand, was nicht nur Lücken in den Teams schafft, sondern auch zu einem signifikanten Wissensverlust führt. Dieser betrifft nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch Erfahrungen und Netzwerke, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden. Gleichzeitig ist die Zusammenarbeit zwischen Altersgruppen ein relevanter Erfolgsfaktor in einer vielfältigen Gesellschaft. So sind Teams mit einer breiten Altersverteilung oft innovativer und weisen bessere Problemlösungsfähigkeiten auf. Die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen der Mitarbeitenden können Kreativität und Effizienz der Arbeitsgruppen erheblich steigern.

In der Realität von Unternehmen liegt der Fokus derzeit noch oft auf der Rekrutierung junger Mitarbeitender, um eine Überalterung der Belegschaft zu vermeiden. Doch betrachtet man die Vorteile, wird die betriebliche Relevanz von Altersvielfalt deutlich. Dafür müssen Mitarbeiterbindung und Rekrutierung ganzheitlich gedacht und gesteuert werden.

Aktuell steht Diversitätsmanagement gesellschaftlich und in einigen Unternehmen in der Kritik. Es wird argumentiert, dass Diversitätsprogramme zu Kosten führen, ohne nachweisbaren Nutzen

für die Produktivität oder das Betriebsklima. Folglich werden die damit im Zusammenhang stehenden Aktivitäten als „nice to have“ und wenig mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verknüpft gesehen.

**Was Entscheider:innen häufig fehlt? Klare Kennzahlen und Erfolgsgrößen, um das vermeintliche „Softthema“ messbar zu machen.**

## Vielfalt leben - seit über 80 Jahren

Die Unternehmensvision von IKEA „Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen“ trägt es quasi schon in sich: Es geht um die vielen – und die sind vielfältig in ihrer Art zu leben, ihrer Herkunft, sexuellen und geschlechtlichen Identität, ihren Beeinträchtigungen, Fähigkeiten und in ihrem Alter. Für IKEA Deutschland arbeiten derzeit rund 20.000 Menschen in 54 Einrichtungshäusern und

zwölf Planungsstudios aus über 130 Nationen zusammen. In den Führungspositionen wird seit 2019 eine Geschlechterbalance von 50/50 erreicht. Der Anteil von Menschen mit Schwerbehinderung liegt bei knapp sechs Prozent. Fast neun Prozent der Führungskräfte haben keinen deutschen Pass. Diese Kennzahlen dienen der Transparenz und ermöglichen, Maßnahmen zu steuern. Zu all diesen Dimensionen gibt es bei IKEA Zielgrößen, um die Vielfalt der Mitarbeitenden zu fördern und so die Potentiale der „vielen“ zu nutzen. Das übergeordnete Ziel ist dabei stets, die Gesellschaft und damit auch die Vielfalt der Kund:innen abzubilden.

## Altersdiversität als Instrument der strategischen Personalplanung

Während bei IKEA in den oben genannten Diversitätsdimensionen bereits Kennzahlen zur Verfügung stehen, stand Anfang 2024 die Frage im Raum, mit welchem KPI die Altersdiversität messbar und an Zielen orientiert werden könnte. Eine reine Betrachtung der Altersdurchschnitte oder -mediane griff dem Equality-, Diversity- & Inclusion-Manager Detlev Blenk dabei zu kurz. Für IKEAs Ziel können sie sogar „auf die falsche Fährte“ führen, weil der Altersdurchschnitt oder -median die Vielfalt der Generationen nicht abbildet. Die Herausforderung bestand also darin, einen Indikator zu finden, der bei der strategischen Personalplanung hilft, die Vielfalt der vielen aus der Generationenperspektive zu steuern.

## Alle Generationen mitdenken

Eine Unternehmenskultur, die alle Dimensionen von Diversität einschließlich dem Alter wertschätzt, ist für IKEA wichtig, damit bestehende und zukünftige Mitarbeitende ihre Potentiale in den verschiedenen Lebensphasen einbringen und weiterentwickeln können. 2021 wurde daher das Projekt AllGenerations@IKEA gestartet. Im Kern ging es darum, Mitarbeitende durch attraktive, moderne, agile sowie gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen, in allen Phasen ihres Arbeitslebens, mit Rücksicht auf ihre individuellen Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten zu begleiten und so gleichzeitig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Basierend auf Befragungen, explorativen Datenanalysen und intergenerationellen Co-Creation Workshops wurden vorhandene People&Culture(P&C)-Konzepte gebündelt und neue Ideen für eine altersdiverse Belegschaft entwickelt. Erste neue Produkte (zum Beispiel Rentenberatung, Informationen zum altersdiversen Recruiting) wurden bereits umgesetzt. Andere sind in der Planung, wie beispielsweise Zeitwertkonten. Zusätzlich wurden Führungskräfte in einer mehrteiligen Age-Diversity-Journey zum Thema sensibilisiert. Um die Maßnahmen strategischer zu steuern, wurde die Implementierung des Altersdiversitätsindex gestartet. Da bereits im Projekt AllGenerations@IKEA mit GOKA die passende Unterstützung gefunden wurde, war klar, auch mit dieser Aufgabenstellung auf das Expert:innenteam im Bereich Age Diversity und Generationenmanagement zurückzugreifen.



## Age Diversity messen

Die iterative Entwicklung des Age-Diversity-Indexes verlief über einen Zeitraum von sechs Monaten:



### Schritt 1: Recherche

Eine umfassende Recherche ergab, dass es keine einheitliche Definition von Diversität gibt. Diversitätsforschung existiert jedoch beispielsweise in Biologie, Forschungslandschaft, Kulturangebot und Volkswirtschaftslehre. Veröffentlichungen großer Beratungsunternehmen fokussieren beim Age-Diversity-Index meist nur eine Dimension von Diversität. Diese Kennzahlen konzentrieren sich auf bestimmte Anwendungsgebiete: Der Gini-Koeffizient untersucht etwa die Ungleichheit bei der Einkommensverteilung. Der Herfindahl-Hirschmann Index (HHI) wiederum ist ein Index in der Ökonomie und gibt Aufschlüsse über die Marktkonzentration.



### Schritt 2: Datenfokus

Im nächsten Schritt wurden die Zielgruppen und der Fokus der Betrachtung genauer definiert. Als Referenz wurde die arbeitsfähigen Bevölkerung Deutschlands (Altersbereich 20 bis 69 Jahre) gewählt im Vergleich zu den Altersgruppen im internen Reporting von IKEA.

Illustration: AdobeStock



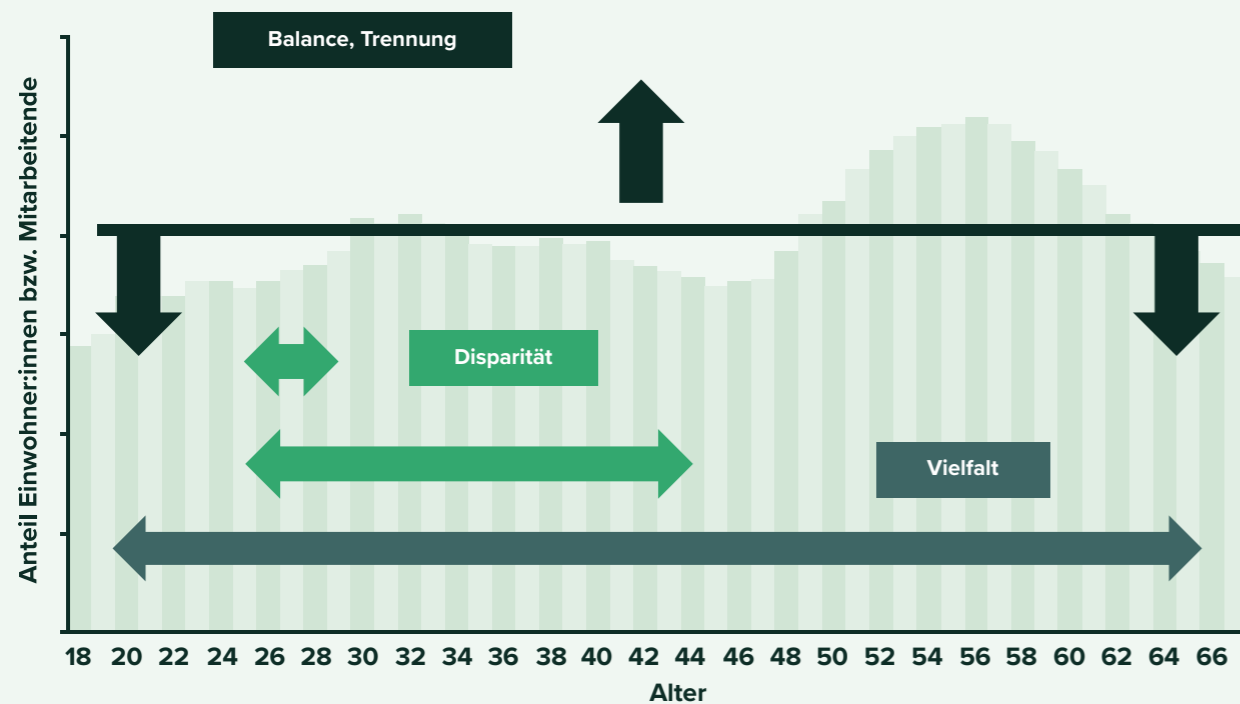
### Schritt 3: Kategorisierung und Test verschiedener Indizes

Aus der Vielzahl der recherchierten Diversity-Indizes wurde eine Vorauswahl auf Basis wissenschaftlicher Etablierung getroffen und auf die vorhandenen Daten angewendet. Darunter waren bekannte Werte, unter anderem der Variationskoeffizient, der HHI und der Rao-Stirling-Age-Diversity-Index.



### Schritt 4: Bewertung der Tests und Indexauswahl

Nach der Bewertung aller Indizes anhand eines 14 Kriterien umfassenden Kataloges (z.B. validiert, etabliert, vertiefbar, eindeutig, etc.) fiel die Wahl auf den Rao-Stirling-Age-Diversity-Index, der u.a. zur Messung der Interdisziplinarität in der Wissens- und Innovationsforschung und bei der Suchmaschinenoptimierung eingesetzt wird. Über mathematische Verfahren wurde er als INRS (Invertierter, normalisierter Rao-Stirling-Age-Diversity-Index) anwendbar gemacht. Eine „altersdiversere“ Belegschaft weist dabei einen höheren INRS-Wert auf. Damit dient er als Maß für die Altersdiversität von Mitarbeitenden, der die folgenden drei Diversitätsebenen kombiniert abbildet:



In Anlehnung an: A. Stirling: A general framework for analysing diversity in science, technology and society. Journal of the Royal Society, Interface, 4(15) (2007), pp. 707-719

- Varietät bzw. Vielfalt (wie viele verschiedene Altersgruppen existieren)
- Ausgeglichenheit bzw. Balance (wie gleichmäßig sind die Altersgruppen verteilt)
- Disparität (wie unterschiedlich bzw. getrennt sind Altersgruppen voneinander)



### Schritt 5: Anwendung des Age-Diversity-Indexes INRS

Der INRS wurde auf die Standorte angewendet und in Relation zu Deutschland sowie zu IKEA Deutschland gesetzt. Die Interpretation lautet: „Wenn Deutschland zu 100 Prozent altersdivers wäre, wäre der Standort zu XX Prozent altersdivers.“ Das Ergebnis für IKEA Deutschland war mit 94 Prozent sehr positiv, während die 54 Einrichtungshäuser große Unterschiede zeigten.



### Schritt 6: Aufbereitung der Ergebnisse und Interpretation

Als Reporting-Tool wurde ein Extrakt für jeden Standort, in einem sogenannten 2-Pager erstellt. Dieser enthielt neben grafischen Darstellungen zur jeweiligen Altersstruktur den Verlauf von Kennzahlen (wie z. B. INRS, Zentriertheit, Fluktuation) und erste individuelle Handlungsempfehlungen, unter anderem präventive Nachfolgeplanungen im Zusammenhang mit altersbedingten Renteneintritten.



### Schritt 7: Der Startschuss zur Pilotierung und Implementierung

Die erstellten 2-Pager wurden in einem 90-Minuten-Gespräch den (P&C-) Verantwortlichen der Standorte erläutert und diskutiert. Neben konkreten Fragen wurden hierbei auch bisherige Maßnahmen reflektiert und erste Ansatzpunkte für zukünftige strategische Maßnahmen gefunden. Besonders positiv war dabei, dass Standorte ihre „Best Practices“ im Umgang mit altersgemischten Teams benannten und somit der gesamten Organisation zur Verfügung stellten.

### Maßnahmenentwicklung und nächste Schritte

Die Entwicklung des INRS zeigte, dass die Beschäftigung mit der Messbarkeit von P&C-Maßnahmen die Diskussion zur alternden Belegschaft qualitativ verbesserte. Pauschale Aussagen wie „Wir sind ein alter Standort“ wurden durch konkrete Kennwerte sachlicher. Die P&C-Verantwortlichen nutzten diese Kennzahlen und den Altersdiversitätsindex, um die Personalpolitik zu reflektieren und gezielte Maßnahmen zu planen. Ein dezentraler Ansatz wurde gewählt, um das Vorgehen an die spezifischen Werte der Standorte anzupassen.

Ein nächster Schritt ist, den Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Kennzahlen wie Fluktuation, Engagement, Mitarbeiterzufriedenheit und Gesundheitsquote besser zu verstehen. Die Analysen sind derzeit explorativ und sollen weitere Belege für die wirtschaftlichen Aspekte von Altersdiversität liefern.

IKEA strebt danach, sich täglich weiterzuentwickeln und ein Vorreiter in Vielfalt und Inklusion zu sein. Das Unternehmen ist überzeugt, dass eine altersdiverse Belegschaft nicht nur ein positives Betriebsklima und innovative Zusammenarbeit fördert, sondern auch zur Stabilität der Mitarbeitenden beiträgt und die Beziehungen zu Kund:innen stärkt. ●



Illustration: AdobeStock

# The New Way of Working

Flexible Arbeitszeitmodelle als nachhaltige Krisenprävention

Von DR. ALEXANDER INSAM



**Dr. Alexander Insam ist Rechtsanwalt und Experte im Arbeits- und Vergütungsrecht. Er berät national und international tätige Banken und Unternehmen bei der Umsetzung von nachhaltigen Arbeitsbedingungen (ESG) und bei Verhandlungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Dr. Insam studierte in Heidelberg Jura und promovierte im Arbeitsrecht. Zudem ist er praktisch ausgebildeter Mediator und erwarb an der Universität Viadrina einen Master of Arts in Konfliktmanagement und Mediation. Als Partner bei Görg ist er ein zentraler Ansprechpartner der Praxisgruppe ESG.**

Die Arbeitswelt 2025 steht vor Herausforderungen: Fachkräftemangel, Stellenabbau in einigen Branchen und ein neues Werteverständnis von Arbeit und Freizeit erfordern innovative Lösungen. Der „Mount Demos“ ist hoch, denn bis 2030 wird die Zahl derer, die aus der Arbeitswelt ausscheiden, jedes Jahr weiter ansteigen. Auf der anderen Seite werden in anderen Bereichen massiv Stellen abgebaut. Dies erfordert neue Konzepte, die den Anforderungen von Unternehmen und Mitarbeitenden gleichermaßen gerecht werden. Zwei Möglichkeiten dafür sind der Einsatz von flexiblen Arbeitszeitmodellen und die Weiterbeschäftigung von Personen, die das gesetzliche Renteneintrittsalter schon erreicht haben, sogenanntes Silver Working.

## Das MaxiFlex-Modell – für die Arbeitswelt der Zukunft

In diesem Kontext hat Görg zusammen mit der DIN-Gruppe 2024 das Arbeitszeitmodell „MaxiFlex“ entwickelt, das Flexibilität, Nachhaltigkeit und Lebensphasenorientierung verbindet.

Die Einführung dieses Modells ist ein direkter Lösungsansatz für die Herausforderungen, die der demographische Wandel und der Fachkräftemangel mit sich bringen. Gleichzeitig haben jüngere Generationen andere Erwartungen an ihre berufliche Tätigkeit. Freizeit, Familie und persönliche Entwicklung nehmen einen hohen Stellenwert ein. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, müssen Unternehmen diesen veränderten Prioritäten Rechnung tragen. MaxiFlex bietet eine passgenaue Lösung und erlaubt Mitarbeitenden, ihre Arbeitszeit an die Lebensphase anzupassen, etwa für Karriere oder Familie.

### Die Funktionsweise

Das MaxiFlex-Modell bietet flexible Arbeitszeiten, die den Bedürfnissen von Mitarbeitenden und Unternehmen gerecht werden, basierend auf einer Fünfunddreißigstundenwoche.

Für die Mitarbeitende, besteht die Option, in Abstimmung mit ihrer Führungskraft die Wochenarbeitszeit individuell je nach Lebensphase in einem Korridor von 35 bis 42 Stunden anzupassen. Die Anpassung gilt für sechs bis 24 Monate, danach erfolgt eine Rückkehr zu 35 Stunden oder eine neue Anpassung.

Zusätzlich besteht die Option, die regulären Arbeitsstunden bei 35 Wochenstunden auf vier Tage zu verteilen. Dafür sind ein Antrag des Mitarbeitenden und die Genehmigung des Vorgesetzten notwendig (Prinzip der doppelten Freiwilligkeit). Dies bedeutet für viele Mitarbeitende eine erheblich verbesserte Work-Life-Balance.



Illustration: Adobe Firefly (KI)

### Rechtliche Ausgestaltung

Das Arbeitszeitmodell wurde durch eine Betriebsvereinbarung rechtlich abgesichert, um individuelle Anpassungen und kollektive Standards zu kombinieren. Die Vereinbarung sichert rechtliche Stabilität und stärkt das Vertrauen der Belegschaft durch die Einbindung des Betriebsrats.

### Vorteile für den Arbeitgeber

Für Unternehmen bietet das Modell weitreichende Vorteile. Es ermöglicht unter anderem eine bessere Anpassungsfähigkeit in Krisensituationen. So könnten im Notfall Personalkosten in Höhe von zehn bis 20 Prozent gespart werden, wenn alle Arbeitnehmer auf 35 Stunden reduziert werden. Da die Wochenarbeitszeit flexibel gestaltet werden kann, können Unternehmen schneller auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen reagieren, ohne dass Kündigungen notwendig werden. Dies trägt dazu bei, Know-how im Unternehmen zu bewahren und die Motivation der Mitarbeitenden auch in schwierigen Zeiten hochzuhalten. Zudem stehen die Mitarbeitenden am Ende der Krise dem Unternehmen noch zur Verfügung, und es kann direkt auf eine verbesserte Auftragslage reagiert werden.

### Vorteile für Arbeitnehmer:innen

Das MaxiFlex-Modell fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und ermöglicht flexible Arbeitszeiten für Mitarbeitende unabhängig von Geschlecht oder Karrierestatus. Dies trägt dazu bei, dass Karrierewege auch in Teilzeit realistischer werden und die Akzeptanz für unterschiedliche Arbeitszeitmodelle steigt.

Zudem kann so mittelbar der Gender-Pay-Gap geschlossen werden. Mehr Männer werden sich für eine Teilzeitkarriere entscheiden, wenn diese entsprechend im Unternehmen anerkannt und gefördert wird. Zudem werden weniger Frauen in Teilzeit arbeiten, weil mehr Männer Teile der Care-Arbeit in der Familie übernehmen können. Schließlich wird die Sicherheit der Arbeitsplätze gestärkt, denn Männer und Frauen müssen sich keine Sorgen machen, dass sie ohne Vollzeitarbeit ihre Stelle verlieren oder sich nicht weiterentwickeln können.

### Strategische Ausrichtung

Ein weiterer Aspekt der Effektivität des Modells ist seine langfristige Perspektive. MaxiFlex ist ein Instrument, das Unternehmen auf kommende Entwicklungen vorbereitet. Die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel an wirtschaftliche Schwankungen und individuelle Lebensumstände anzupassen, macht das Modell besonders zukunftsfähig. So können Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren, während Mitarbeitende gleichzeitig von einem hohen Maß an Sicherheit und Planbarkeit profitieren.

In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit zunehmend als ganzheitliches Konzept verstanden wird, trägt MaxiFlex dazu bei, Ressourcen effizienter zu nutzen und soziale Verantwortung zu übernehmen. Durch die Förderung von Teilzeitarbeit und die Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance wird auch ein Beitrag zur gesellschaftlichen Stabilität geleistet. Unternehmen, die solche Modelle erfolgreich umsetzen, positionieren sich als verantwortungsbewusste Arbeitgeber und stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit auf einem hart umkämpften Arbeitsmarkt.

## Silver Working: Weiterbeschäftigung nach der Regelaltersgrenze

Die demographische Entwicklung stellt Unternehmen vor immense Herausforderungen. Mit dem Anstieg der Renteneintritte in den kommenden Jahren, insbesondere von 2027 an, drohen erhebliche Wissenslücken und ein Verlust an Expertise in den Betrieben. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, etabliert sich das Konzept der Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden nach Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze, auch Silver Working genannt. Das Ziel von Silver Working ist es, das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitender zu erhalten und den Übergang in den Ruhestand flexibel zu gestalten. Das nachfolgende Konzept wurde 2024 entwickelt und 2025 bei einer Landesbank umgesetzt.

### Die Funktionsweise

Zwei rechtliche Instrumente stehen für Silver Working zur Verfügung: die Hinausschiebevereinbarung und der befristete Arbeitsvertrag nach Renteneintritt.

#### Hinausschiebevereinbarung als Regellösung

Die Hinausschiebevereinbarung muss vor Erreichen der Regelaltersgrenze abgeschlossen werden. Sie hebt die ursprünglich auf die Regelaltersgrenze befristete Laufzeit des Arbeitsvertrags auf und definiert einen späteren Beendigungszeitpunkt. Dadurch bleibt das bestehende Arbeitsverhältnis ununterbrochen bestehen, während der Mitarbeitende parallel eine gesetzliche Rente und ge-

gebenfalls eine betriebliche Altersversorgung beziehen kann. Hinausschiebevereinbarungen basieren auf § 41 SGB VI.

**Befristeter Arbeitsvertrag als Ausnahmelösung**

Alternativ kann in Einzelfällen auch nach Beendigung des ursprünglichen Arbeitsverhältnisses ein befristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen werden. Voraussetzung hierfür ist ein sachlicher Grund gemäß § 14 Abs. 1 TzBfG, beispielsweise zur Abwicklung eines Projekts oder zur Vertretung. Aber auch auf eigenen Wunsch des Rentners, der zum Beispiel seine Weltreise verschiebt. Diese Regelung gewährleistet, dass eine Wiederbeschäftigung auch nach Eintritt in die Rente rechtlich abgesichert bleibt, erfordert jedoch eine sorgfältige Dokumentation der sachlichen Gründe.

Auch in diesem Fall kann der Rentenbezug parallel zur Weiterbeschäftigung erfolgen, was den Mitarbeitenden finanzielle Flexibilität und Planungssicherheit bietet.

Sollte die Bundesregierung künftig, wie ursprünglich im Juni 2024 geplant, die sachgrundlose Befristung nach Erreichen der Regelaltersgrenze beim vorherigen Arbeitgeber zulassen, könnte dieses Modell auch der neue Regelfall werden.

**Für beide Modelle gilt**

Die erfolgreiche Umsetzung der Modelle erfordert eine frühzeitige Planung und transparente Kommunikation zwischen den Beteiligten. Arbeitgeber sollten rechtzeitig mit interessierten Mitarbeitenden in den Dialog treten, um individuelle Wünsche und betriebliche Bedürfnisse zu harmonisieren. Gleichzeitig müssen interne Prozesse angepasst werden, um die nahtlose Integration der Regelungen zu gewährleisten.

Die betriebliche Altersversorgung wird in beiden Modellen mit Erreichen der Bezugsberechtigung gewährt. Beschäftigungszeiten, die über die ursprüngliche Beendigungsgrenze hinausgehen, werden nicht auf Ruhegehaltsansprüche angerechnet. Dies sorgt für klare Abgrenzungen und Planbarkeit sowohl für Unternehmen als auch Mitarbeitende.

**Die Vorteile**

Das Modell der Weiterbeschäftigung nach der Regelaltersgrenze bietet vielfältige Vorteile. Unternehmen profitieren in erster Linie vom Erhalt wertvoller Fachkenntnisse und vom Erfahrungswissen, das durch ältere Mitarbeitende in den Betrieb eingebracht wird. Gerade in Branchen, die stark von Fachkräftemangel betroffen sind, trägt dies zur Stabilisierung der betrieblichen Abläufe bei. Die Möglichkeit, Mitarbeitende flexibel weiterzubeschäftigen, erlaubt es zudem, kurzfristige Personalengpässe abzufedern. Silver Working ermöglicht älteren Mitarbeitenden, flexibel und finanziell unabhängig weiterzuarbeiten.

Auf gesellschaftlicher Ebene leistet das Modell einen Beitrag zur besseren Integration älterer Generationen in den Arbeitsmarkt und unterstützt den Wissenstransfer zwischen den Generationen. Indem die Expertise älterer Mitarbeitender erhalten bleibt, wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gestärkt, und die Arbeitswelt diverser und inklusiver gestaltet.

**Zusammenspiel von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Silver Working**

Beide Modelle sind gut miteinander kombinierbar und entfalten dabei eine besondere Synergie. Die gewachsene Akzeptanz für unterschiedliche Arbeitszeitquoten in den Teams erleichtert die Integration von Mitarbeitenden, die nach der Regelaltersgrenze nicht in Vollzeit, sondern in Teilzeit zurückkehren möchten. Die Modelle respektieren individuelle Bedürfnisse und fördern eine inklusive Arbeitskultur. ●

Illustration: Adobe Firefly (KI)



# Klare Vision und konkrete Maßnahmen

Für mehr Inklusion und Vielfalt

Von **MARTIN SEILER**



Martin Seiler ist seit dem 1. Januar 2018 Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn AG. Er war vor seinem Wechsel zur DB in verschiedenen HR-Funktionen bei der Deutschen Telekom tätig und zuletzt ab Juni 2015 als Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor für 70.000 Mitarbeiter der Telekom Deutschland sowie als Sprecher der Geschäftsführung der Telekom Ausbildung konzernweit für alle Auszubildenden und dualen Studenten verantwortlich. Seine berufliche Laufbahn begann Seiler 1980 bei der Deutschen Post in Baden-Baden, wo er in verschiedenen Funktionen tätig war.

Die Deutsche Bahn (DB) prägt das Leben von Millionen Menschen jeden Tag – damit sehe ich uns nicht nur als Mobilitätsdienstleister, sondern auch gesellschaftlichen Akteur. Mit über 231.000 Mitarbeitenden in Deutschland und über 304.000 Mitarbeitenden weltweit, zahlreichen Reisenden und einem weiten Netzwerk von Geschäftspartner:innen steht das Unternehmen im Zentrum des sozialen und wirtschaftlichen Lebens. Mit einer klaren Vision für Inklusion, Vielfalt und soziale Nachhaltigkeit wollen wir zeigen, dass Unternehmen Veränderung gestalten können – nicht trotz, sondern gerade wegen aktueller Herausforderungen wie unseres Sanierungsprogramms. Denn für mich wie auch für die DB ist klar: Vielfalt ist keine Nebensache, sondern eine wesentliche Grundlage des Erfolgs.

Diversity bei der DB steht für Vielfalt der Geschlechter und geschlechtlichen Identitäten, Generationen, sozialen Herkunft, ethnischen Herkunft und Nationalitäten, Religionen, psychischen und physischen Fähigkeiten, sexuellen Orientierungen genauso wie für Vielfalt der Perspektiven, Kompetenzen und Berufserfahrungen.

Schließlich ist die Belegschaft über die Kerndimensionen von Diversity hinaus vielseitig im Denken, Wahrnehmen und Bewerten – oder auch genannt „Diversity of Minds“.

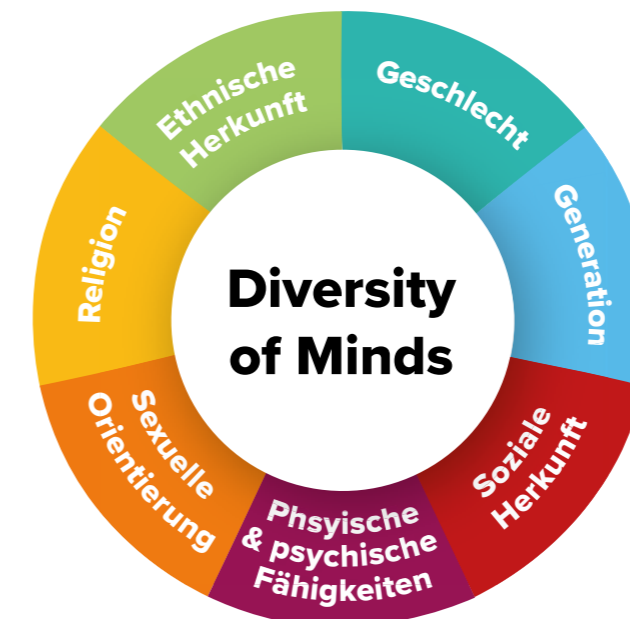
Dieses ganzheitliche Verständnis von Vielfalt bildet die Grundlage einer offenen und wertschätzenden Unternehmenskultur.

Mit folgenden konkreten Maßnahmen bringen wir Inklusion und Diversität intern und extern voran:

**Begegnungen schaffen: Gemeinsam verantwortlich**

Um Vielfalt nachhaltig in den Strukturen des Konzerns zu verankern, übernimmt jedes Mitglied des Vorstands die Verantwortung für eine spezifische Diversity-Dimension und setzt gezielt Maßnahmen zur Förderung um. Das zentrale Diversity-Management koordiniert in diesem Zusammenhang ein gemeinsames Arbeitsprogramm mit den Vorstand:innen – konzernweite Aktionen, die das Verständnis von Vielfaltsthemen stärken und die erfolgreiche Zusammenarbeit der vielfältigen Belegschaft fördern.

Quelle: Deutsche Bahn AG



Unter die Verankerung von Diversity fallen ferner konzernweite Events wie die jährliche Diversity-Woche oder die Woche der Neuen Arbeit, die Mitarbeitenden die Chance geben, mit Workshops und Impulsen aktiv Vielfalt und Zusammenarbeit zu gestalten. Diese und weitere Initiativen zeigen: Begegnungen auf Augenhöhe stehen im Mittelpunkt. Mitarbeitende bringen ihre Lebensentwürfe, Kompetenzen und Ideen ein, setzen Impulse und gestalten so aktiv die Arbeitswelt. Das Ergebnis? Mehr Synergien, mehr Innovation und eine Unternehmenskultur, in der Vielfalt zum gewinnbringenden Fundament der Kreativität, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit wird.

### Vertraulich, direkt, sicher: Anlaufstellen gegen Diskriminierung

Um Diskriminierung entgegenzuwirken, hat die DB verschiedene Anlaufstellen für die Mitarbeitenden und Kund:innen entwickelt. Diese bieten die Möglichkeit zur anonymen Abgabe von Hinweisen oder bieten direkt Hilfestellungen an. So wird ein Betriebsklima ohne Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung gefördert.

Ein Drei-Säulen-Modell gewährleistet, dass jeder Vorfall je nach thematischem Schwerpunkt und Ziel der meldenden Person (zum Beispiel persönliche Aufklärung, anonyme Meldung, vertrauliche Beratung, Anstoßen von strukturellen Veränderungen etc.) konkret und individuell behandelt wird. So kann ein korrektes Vorgehen gewährleistet werden und Betroffene angemessen unterstützt werden. Als eine zentrale Anlaufstelle steht Mitarbeitenden zum Beispiel die konzerninterne Ombudsstelle mit kompetenter Unterstützung bei der Klärung und Bearbeitung von Konfliktfällen zur Verfügung. Der Fokus richtet sich dabei auf eine unbürokratische und eigenverantwortliche außergerichtliche Konfliktlösung. Die Ombudsstelle koordiniert den Pool von Mediator:innen auf der Grundlage von internen Regularien. Neben den Regelungen in Konzernbetriebsvereinbarungen (KBV), wie der für Gleichbehandlung und zum Schutz vor Diskriminierung, der KBV-Inklusion sowie der Rahmen-KBV zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Biografie, gibt es Richtlinien, wie zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, zum betrieblichen Eingliederungsmanagement oder Compliance-Richtlinien. Auch die MUT-Hotline der DB bietet als externe Beratungsstelle Unterstützung unserer Mitarbeitenden und ihrer Angehörigen bei persönlichen, gesundheitlichen, sozialen und beruflichen Anliegen. Darüber hinaus sind die Themen Vermeidung unbewusster Vorurteile und Umgang mit Diskriminierung im Schulungsangebot der DB Führungskräfte-Akademie verankert sowie in kostenfreien Lernangeboten für Mitarbeitende.

### Den Weg ebnen: Zugänglichkeit schaffen

Barrierefreiheit ist fester Teil der Planung. Wir investieren kontinuierlich in die Verbesserung der Zugänglichkeit unserer Züge und Bahnhöfe. Dies umfasst den Ausbau von Aufzügen, Rampen, taktilen Leitsystemen und speziellen Serviceangeboten für Menschen mit eingeschränkter Mobilität. Großen Wert legen wir auf die Barrierefreiheit für unsere Mitarbeitenden. Arbeitsplätze werden fortlaufend auf ihre Zugänglichkeit geprüft und angepasst. Dabei berücksichtigen wir ergonomische Anforderungen sowie technische Hilfsmittel, um allen Mitarbeitenden ein inklusives Arbeitsumfeld zu bieten.

Im Rahmen der digitalen Barrierefreiheit entwickelt das Unternehmen auch die digitalen Plattformen und Anwendungen gemäß höchsten Standards, die über die Anforderungen des Barrierefreiheitsgesetzes hinausgehen, um allen Nutzenden den Zugang zu erleichtern. Wir arbeiten kontinuierlich an diesem Thema – wir wissen aber auch, dass konsequent weitere Schritte erforderlich sind, um das gemeinsame Ziel einer durchgängigen Barrierefreiheit zu erreichen.

### Neustart durch Inklusion: Chancen für Bewerbende mit Behinderung

Die kontinuierlichen Fortschritte im Bereich Inklusion basieren auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Akteur:innen, Schwerbehindertenvertretung und externen Partner:innen. Zusätzliche Unterstützung bietet die konzerninterne Koordinierungsstelle für Fördermittel, Rente und Ausgleichsabgabe, die bei der Beantragung von Fördermitteln hilft.

Das 2021 neu gegründete Inklusionszentrum im Bereich der Personalgewinnung widmet sich intensiv der Steigerung der Einstellungszahlen von Menschen mit Behinderungen. Es unterstützt gezielt deren Integration in neue Aufgabenbereiche und schafft so einen reibungslosen Einstieg in den Arbeitsalltag. Ein besonderer Fokus liegt darauf, Bewerbenden mit Behinderung, die im regulären Auswahlprozess eine Absage erhalten haben, eine zweite Chance für den Einstieg in den Konzern zu bieten.

### Starke Allianzen: Partnerschaften machen den Unterschied

Wir arbeiten eng mit verschiedenen Organisationen und Verbänden zusammen. Unsere soziale Verantwortung geht dabei über die Arbeitswelt hinaus, indem wir zahlreiche soziale Projekte und Initiativen unterstützen, die sich für benachteiligte Gruppen einsetzen. Mit Qualifizierungswegen wie Chance plus und Umschulungen ermöglicht die DB zum Beispiel geflüchteten Menschen die Integration in den Arbeitsmarkt. Diese Programme werden flankiert von zusätzlicher sozialpädagogischer Betreuung, Deutschunterricht und ehrenamtlichen Soziallots:innenprogrammen.

### Mit vereinten Kräften: Netzwerke, die Vielfalt sichtbar machen

Ein wichtiges partizipatives Element sind die Mitarbeitenden-netzwerke des Konzerns, in denen sich Mitarbeitende ehrenamtlich engagieren und vom zentralen Diversity-Management begleitet und gefördert werden. Sie sensibilisieren für Diversity-Themen wie Gendergerechtigkeit, LGBTIQ\*-Rechte und kulturelle Vielfalt. Das LGBTIQ\*-Netzwerk „railbow“, „Frauen bei der Bahn“, die Frauen konzernweit vernetzen, und „DB Cultures“, das die kulturelle Vielfalt der Mitarbeitenden fokussiert, flankieren die Management-Maßnahmen mit eigenen Aktionen zum jeweiligen Thema. „BiPoC on Track“, ein in der Gründung stehendes Mitarbeitendennetzwerk, wird sich speziell für die Belange von BiPoC-Mitarbeitenden einsetzen und einen sicheren Raum für Begegnung, Austausch und Empowerment für alle BiPoC innerhalb des Unternehmens bieten. Eine Gruppenzugehörigkeit stärkt Individuen und Zugehörigkeit und Bindung entstehen, wenn Mitarbeitende in ihrer Teilhabe unterstützt werden.

### Arbeiten, wie es ins Leben passt: flexible Arbeitsmodelle

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern, bietet die DB vielfältige flexible Arbeitsmodelle an. Dazu zählen unter anderem Teilzeitoptionen, Jobsharing in Fach- und Führungspositionen, Homeoffice-Möglichkeiten sowie flexible Arbeitszeiten.

Die Angebote richten sich ausdrücklich auch an Mitarbeitende im operativen Bereich, die zu 80 % draußen vor Ort im Eisenbahnbetrieb tätig sind, häufig im Schichtdienst. Für diese Kolleginnen und Kollegen werden Lösungen geschaffen, indem beispielsweise individuelle Wünsche bei der Schichtplanung berücksichtigt oder Tauschmöglichkeiten angeboten werden.

Besonders in diesem Bereich wird gezielt auf innovative Ansätze gesetzt – oft ist mehr machbar, als man zunächst denkt. Gemeinsam werden Arbeitsbedingungen gestaltet, die zum Leben der Mitarbeitenden passen.

### Mit Zahlen zum Ziel: Wie KPIs Vielfalt vorantreiben

Um die Entwicklung von Maßnahmen und Hilfestellungen im Umgang mit Vielfalt besser zu steuern, nutzt das DB-Diversity-Management aktuell eine Analyse einzelner Vielfaltsmerkmale durch die Auswertung von HR-Daten. Dazu gehören auch regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen, ein interner Diversity-Index, die Überwachung spezifischer Ziele wie des Anteils von Frauen in Führungspositionen sowie regelmäßiges Feedback und Evaluationen unserer Schulungs- und Sensibilisierungsprogramme. Damit verfolgt die Deutsche Bahn den eigenen Anspruch, die Wirksamkeit von Praktiken kurz- und langfristig zu erheben. Das Monitoring von Vielfalt ermöglicht, Zielwerte im Rahmen der Chancengerechtigkeit besser zu skalieren und zu erreichen. Eine Key-Performance Indicator (KPI)-Betrachtung gibt die Möglichkeit, die Qualität des Diversity-Managements zu verbessern. Die Performance einer vielfaltsgetriebenen HR-Führung richtet sich letztlich auch am Bindungsverhalten der Belegschaft aus. Je mehr Mitarbeitende als Individuen von ihrer Arbeitgeberin akzeptiert und wertgeschätzt werden, desto stärker fühlen sie sich mit den Aufgaben, Zielen und Werten des Unternehmens verbunden.

Diese Beispiele zeigen, wie wir Vielfalt aktiv fördern: Mit Zahlen messen wir den Fortschritt, schaffen Anlaufstellen gegen Diskriminierung und bieten über ein Inklusionszentrum Bewerbenden mit Behinderungen neue Chancen. Durch starke Partnerschaften und Netzwerke stärken wir den Austausch und das Miteinander. Flexible Arbeitsmodelle bieten Raum für vielfältige Lebensentwürfe und passen sich den unterschiedlichen Phasen im Leben der Mitarbeitenden an. Die Beispiele zeigen auch, wie wichtig Vielfalt ist – auch und gerade in herausfordernden Zeiten wie der Sanierung. Es ist kein Schönwetterthema.

Für mich ist es nicht nur eine berufliche, sondern eine tiefe persönliche Verantwortung, mit der Deutschen Bahn einen Beitrag zu einer gerechteren und inklusiveren Gesellschaft zu leisten. Jeder Schritt in Richtung Vielfalt und sozialer Nachhaltigkeit ist ein Schritt zu einer besseren Zukunft – für uns alle. Unsere Initiativen gehen über bloße Zahlen hinaus; sie sind Ausdruck unserer Überzeugung, dass echte Veränderung nur im Miteinander gelingt. Ich bin überzeugt, dass wir die Herausforderungen der Zukunft nur gemeinsam meistern können – mit Empathie, Engagement und dem festen Willen, das Leben vieler Menschen nachhaltig zu verbessern. Mit Menschen für Menschen. ●



# Soziale Nachhaltigkeit als „Not-to-do“-Liste

Von PROF. DR. ANDREAS SUCHANEK



Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Stiftungslehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Vorstandsmitglied des Wittenberg-Zentrums für globale Ethik. Seine Forschung befasst sich u.a. mit der Frage, wie Integrität und Vertrauen als Voraussetzungen für gelingende nachhaltige Zusammenarbeit unter den Bedingungen der heutigen Gesellschaft gestärkt werden können.

**A**ufgaben und Erledigungen in einer To-Do-Liste zu verschriftlichen, ist sicher eine weitverbreitete Praxis. Doch haben Sie schon einmal Dinge festgehalten, die Sie bewusst nicht machen wollen? Was zunächst nach Passivität klingen kann, ist vielmehr eine sehr aktive Entscheidung gegen wie auch immer geartetes eigenes Verhalten. Wer an soziale Nachhaltigkeit denkt, hat vermutlich eine lange Liste mit Dingen im Kopf, die getan werden müssen – und das ist gut so. Doch was hat eine Not-to-do-Liste mit dem Verständnis davon zu tun, was soziale Nachhaltigkeit im Grunde eigentlich ist?

**Seit gut 30 Jahren ist soziale Nachhaltigkeit einer der drei Pfeiler von Nachhaltigkeit. Doch im Unterschied zu den beiden anderen, der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit, tun sich Theorie und Praxis bis heute schwer damit, zu bestimmen, was genau damit gemeint und was zu tun ist, um diese Art von Nachhaltigkeit zu gewährleisten.**

Abseits der Diskussionen zu konkreten Themen – von intergenerationeller Gerechtigkeit bis Nichtdiskriminierung – wird in der folgenden Überlegung der Versuch unternommen, soziale Nachhaltigkeit systematisch zu erfassen. Hierbei wird der Bogen geschlagen von sehr grundsätzlichen Überlegungen gesellschaftlichen Zusammenlebens bis hin zur Frage, was man tun und vor allem was man nicht tun soll. Letztlich steht die Frage im Mittelpunkt: Wie gehen wir miteinander um?

## Die Notwendigkeit der Kooperation

Menschen sind auf Kooperation angewiesen. Ob es um das tägliche Brot, Hilfe im Krankheitsfall, arbeitsteilige Produktion, komplexe Innovationsleistungen, Bewältigung sozialer Krisen und vieles mehr geht: All dies kann nicht von einem Einzelnen allein bewältigt werden. Wir brauchen einander. Und wenn wir auch mit sehr vielen Menschen nicht direkt kooperieren, so doch indirekt – zumindest in der Form, dass wir erwarten, dass sie uns nicht schädigen.

Im Alltag funktioniert das „Nicht-Schädigen“ mehr oder weniger gut. Wie gut, hängt vor allem von zwei ermöglichenden Bedingungen ab:

- 01** den institutionellen Strukturen, die die Handlungen koordinieren (den bestehenden Spielregeln) und
- 02** den gemeinsamen beziehungsweise geteilten „mental Modellen“ (einem gemeinsamen Spielverständnis).

Lassen Sie uns das anhand einer Metapher deutlich machen.



## Die Metapher vom Spiel

**01** Was in einem Spiel passiert, wie das Ergebnis ausfällt und wie es anschließend weitergeht, hängt vor allem von den Spielzügen ab. Oder auch: „Entscheidend ist auf'm Platz“ (Alfred Preißler). Doch welche Spielzüge überhaupt möglich und sinnvoll sind, wird von den Spielregeln bestimmt. Diese sind ermöglichende Bedingungen für ein geordnetes Spiel. Denn sie koordinieren die jeweiligen Spielzüge so, dass individuelle oder gemeinsame Ziele erreicht werden können. Dabei definieren Spielregeln insbesondere (Handlungs-) Rechte, die den einzelnen Teilnehmenden Freiheiten für mögliche Spielzüge geben.

**02** Allerdings zeigt sich, dass für ein geordnetes Spiel neben den Spielregeln eine weitere ermöglichende Bedingungen benötigt wird: ein (hinreichend) gemeinsames Spielverständnis. Die besten Regeln nutzen nichts, wenn sie nicht befolgt werden – sei es, weil man sie nicht kennt, sei es, weil man sie nicht anerkennt. Denn der Sinn der Spielregeln besteht darin, dass man sich darauf verlassen kann – man darauf vertraut –, dass sich alle, zumindest einigermaßen, an die Regeln halten. Also, dass die eigenen Rechte von den anderen in ihren Spielzügen anerkannt werden. Ein geordnetes Spiel setzt allerdings auch voraus, dass man selbst bereit ist, die Rechte anderer anzuerkennen.

Realistisch ist davon auszugehen, dass es bei dem komplexen „Spiel“ des gesellschaftlichen Zusammenlebens – das eigentlich aus einer Vielzahl überlappender „Spiele“ besteht – immer wieder zu Konflikten im Spielverständnis kommt: Welche Spielregeln und damit Rechte und Pflichten sollen gelten? Wie sind sie ausulegen? Welche Anpassungen sind nötig? Doch in hinreichend ‚wohlgeordneten‘ Gesellschaften gibt es auch für solche Konfliktfälle übergeordnete Regeln, wie Verfassungen, die dafür sorgen sollen, dass

diese Konflikte einigermaßen vernünftig gelöst werden können, so dass das Spiel gut weitergehen kann.

## (Soziale) Nachhaltigkeit statt Endspiele

Vor diesem Hintergrund lässt sich Nachhaltigkeit generell verstehen als Erhalt und Weiterentwicklung der ermöglichenden Bedingungen des „Spiels“ der generationenübergreifenden gesellschaftlichen Kooperation. Anders formuliert: Nachhaltigkeit heißt, Endspiele zu vermeiden – denn in Endspielen investiert man nicht in die Zukunft. Und das bedeutet auch: Man hält sich nicht an die Regeln – seien es rechtliche oder moralische.

Doch Regeln allein, die einen Rahmen für das Verhalten festlegen, reichen dafür nicht, schon gar nicht in Zeiten, in denen durch rasante gesellschaftliche Dynamiken und damit verbundene Risiken – soziale Ungleichheit, Klimawandel, Digitalisierung, gesellschaftliche Polarisierung und mehr – die bestehenden Ordnungen („Spielregeln“) als unzureichend wahrgenommen werden, verlässliche und konsistente neue Ordnungen jedoch (noch?) nicht existieren. Umso wichtiger wird dann die Frage nach dem gemeinsamen Spiel-

**Und genau darum aber geht es bei sozialer Nachhaltigkeit: um den Erhalt und die Weiterentwicklung der rechtlichen und moralischen Ordnungen, die gesellschaftliche Kooperation fördern und Konflikte in einer zivilisierten Form managen.**

verständnis: nach Orientierungen, die bei aller Unterschiedlichkeit individueller Ziele, Interessen, Sichtweisen oder Überzeugungen Gemeinsamkeiten ausdrücken, die die Grundlage für Kooperation und das gesellschaftliche Zusammenleben bilden.

Insbesondere geht es daher bei sozialer Nachhaltigkeit darum, ein gewisses Grundvertrauen in das Verhalten anderer – also deren Einhaltung der „Spielregeln“ – zu erhalten. Ohne dieses Vertrauen ist jede Kooperation zum Scheitern verurteilt, jedes „Spiel“ droht zum Endspiel zu werden. Das Grundvertrauen für Kooperation basiert, wenn man so will, auf der gegenseitigen Erwartung, dass wir einander nicht (physisch, psychisch, finanziell etc.) schädigen. Insofern lässt sich soziale Nachhaltigkeit auch kurz und knapp definieren als: Erhalt des erforderlichen „Vertrauenskapitals“, das gesellschaftliche Kooperation – im Kleinen wie im Großen – ermöglicht. Im Alltag ist dieses Vertrauen sehr viel präsenter, als es uns üblicherweise bewusst ist. Denn sonst würden wir weder in ein Taxi steigen noch in fremde Gegenden fahren oder online einkaufen.

### Was ist also (nicht) zu tun?

Die typische Frage, wenn wir Probleme wie Nicht-Nachhaltigkeit wahrnehmen, lautet: Was müssen wir jetzt tun? Man wird aktiv, neue Projekte, Initiativen und Programme werden gestartet. Es wird nach Veränderung, nach Innovation, nach Transformation gerufen. Das ist nicht nur in Ordnung, sondern oft auch erforderlich.

Hier jedoch sei einmal überlegt, ob wir nicht als Grundlage für soziale Nachhaltigkeit auch viel mehr als bisher überlegen müssten, und das systematisch, was wir ganz grundsätzlich nicht tun sollten. Das ist allerdings zu präzisieren, weil es sonst zu beliebig und wenig hilfreich wird. Gemeint ist Folgendes:

**A** Wir sollten keinen unnötigen Schaden anrichten. Emphatischer ausgedrückt: Wir sollten unnötiges Leid vermeiden. Und: Wir sollten Vertrauen nicht zu einer leeren Hülle werden lassen. Gerade jenes Vertrauen in das Verhalten anderer, das auf bestehenden rechtlichen und moralischen Ordnungen basiert.

**B** Das verlangt Selbstbegrenzung im eigenen Handeln gerade dort, wo zugleich kurzfristige Vorteile diese Selbstbegrenzung zur Herausforderung werden lassen.

Die meisten moralischen Normen sind Verbotsnormen: nicht lügen, nicht stehlen, nicht betrügen, die Umwelt nicht verschmutzen und so weiter. Die vermutlich allgemeinste Zusammenfassung dessen ist das Nichtschädigungs-Gebot, das sich in zahlreichen rechtlichen und moralischen Normen wiederfinden lässt. Allerdings braucht dieses Gebot Klärung. Denn es gibt Schädigungen, die legitim sind: Operationen, Entlassungen, Preiserhöhungen und vieles mehr muten den Betroffenen einiges zu. Das heißt, es gibt akzeptable Zumutungen, genauso wie es akzeptable Kosten gibt. Doch die Grenzen des Zumutbaren sind genau die Grenzen, die es um der sozialen Nachhaltigkeit willen zu erkennen und anzuerkennen gilt. Diese Grenzen sind die rechtlichen und moralischen „Spielregeln“. Die Regeln, die sich in der Verfassung und Rechtsvorschriften, aber auch dem „Sittengesetz“, den Normen des gegenseitigen Respekts, der Fairness oder des Anstands, finden. Doch sie sind nicht nur Grenzen, sondern zugleich ermöglichende Bedingungen des „Spiels“.

Die Anerkennung dieser Grenzen ist – schon definitorisch – Selbstbegrenzung. Es geht nicht nur darum, was wir von anderen erwarten, sondern was wir selbst (nicht) tun. Das ist jedoch manchmal alles andere als einfach. Der simple Grund: Die Nichtberücksichtigung dieser Grenzen ist (kurzfristig) vorteilhaft. „Vorteil“ kann hier vieles heißen: Bequemlichkeit, Zeitersparnis, Einsparung von Kosten oder Realisierungsmöglichkeit von Erträgen, Demonstration von Stärke, Erringen von Machtpositionen oder Wettbewerbsvorsprüngen und so weiter.

Doch diese (in der Regel: kurzfristigen) Vorteile gehen eben in bestimmten Situationen einher mit der Verletzung der Rechte anderer. Das heißt: mit finanziellen, psychischen oder physischen Schädigungen – was nicht selten Sekundärwirkungen hat für jene, die sich nicht begrenzt haben. Das ist nicht (sozial) nachhaltig. Beispiel: Wenn wir wollen, dass andere uns im Fall eines Schicksalsschlags beistehen, sollten wir sie vorher nicht über den Tisch gezogen haben. Deshalb sind Selbstbegrenzungen, wie oben beschrieben, eine Investition in (soziale) Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit heißt, in eine gemeinsame Zukunft zu investieren. Soziale Nachhaltigkeit heißt, in eine gemeinsame Zukunft zu investieren durch Unterlassen („nicht tun“) schädigender Handlungen. Zusammenfassend, um das kurz festzuhalten auf unserer Not-to-do-Liste: Do no harm! ●

# Verantwortung

Verbinden Sie Erfolg und Nachhaltigkeit – Werden Sie Teil des Netzwerks!

[www.verantwortung-initiative.de](http://www.verantwortung-initiative.de)

#### Initiatoren

F.A.Z. INSTITUT

Frankfurter Allgemeine

#### Partner

AOK

ARAG

cosnova

BOSCH

Deloitte.

Henkel

BMW GROUP

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband

SCHOTT

VORWERK

WEST LOTTO

# Strategien für klimaresiliente Unternehmen

Datenzentrierung und digitale Zwillinge als Unterstützung für CEO-Entscheidungen

Von RODRIGO FERNANDES



Rodrigo Fernandes ist Direktor von ES(D)G (Empowering Sustainable Development Goals) bei Bentley Systems, einem Unternehmen für Infrastruktur-Engineering-Software, und leitet die Geschäftsstrategie und die Initiativen des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit. Rodrigo Fernandes hat die Aufgabe, die Ziele der nachhaltigen Entwicklung durch Bentley-Software und -Dienstleistungen zu fördern, die Handschrift von Bentley zu verbreiten und sich für eine Kultur der Nachhaltigkeit einzusetzen.

In jüngster Zeit haben CEOs erhebliche Anstrengungen unternommen, um sich für Maßnahmen zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen einzusetzen. Ein bemerkenswertes Beispiel ist die Alliance of CEO Climate Leaders, eine vom Weltwirtschaftsforum geförderte Gruppe, die einen Umsatz von 4 Billionen Dollar und 12 Millionen Beschäftigte in aller Welt repräsentiert. Die Mitglieder dieser Gruppe haben Unternehmen sowie Regierungen nachdrücklich aufgefordert, sich an den Bemühungen zur Erreichung von Netto-Null-Emissionen zu beteiligen.

Im Oktober 2023 richteten mehr als 100 Geschäftsführende und leitende Angestellte einen offenen Brief an Staats- und Regierungschefs, in dem sie diese vor der Klimakonferenz COP28 zur Unterstützung umweltfreundlicher Maßnahmen aufriefen. Wie es in dem Brief heißt, hängt die erfolgreiche Erzielung von Netto-Null von der Umsetzung dieser Maßnahmen ab. Die Geschäftsführenden fordern dafür die Unterstützung von politischen Entscheidungsträger:innen und einem breiten Spektrum von Interessengruppen, um Erneuerbare-Energie-Projekte zu fördern und Hindernisse zu überwinden, die umweltfreundliche Lösungen beeinträchtigen.

Der Klimawandel erfordert Anpassungen in der Art und Weise, wie Unternehmen den Interessengruppen begegnen, sowie im Umgang mit Vorschriften und der Einhaltung von Bestimmungen. Dadurch liegt der Schwerpunkt stärker auf der Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern der Geschäftsstrategie.

**Unternehmen müssen zwei Ziele vereinbaren: die Widerstandsfähigkeit gegenüber den Auswirkungen des Klimawandels steigern und dabei zukünftige Marktchancen nutzen.**

Diese Ziele sind nicht nur ideologisch, sondern auch greifbar, denn Unternehmen müssen sich auf die bereits jetzt auftretenden Auswirkungen des Klimawandels einstellen. So musste beispielsweise das Volkswagen-Werk in Portugal im Jahr 2023 aufgrund einer Überschwemmung in Slowenien die Produktion für über zwei Monate einstellen, was sich auf die Lieferkette auswirkte und zu Massenentlassungen führte. Dadurch sank nicht nur der Wert der VW-Aktie, auch das portugiesische BIP insgesamt (für das VW 4 % der Exporte ausmachte) erlitt einen massiven Einbruch.

Die durch die Klimakrise verursachten Extremwetterereignisse, wie die ungewöhnlich heißen und trockenen Sommer und die Hochwasserkatastrophen der letzten Jahre, haben in Deutschland Schäden in Höhe von über 80 Milliarden Euro verursacht. Eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in Auftrag gegebene Studie aus dem Jahr 2022 ergab, dass vor allem die Forst- und Landwirtschaft in weiten Teilen Deutschlands unter der Hitze und Trockenheit litten. Allein in den beiden Extremjahren 2018 und 2019 verzeichneten diese Wirtschaftszweige Schäden in Höhe von rund 25,6 Milliarden Euro. Weitere neun Milliarden Euro an Schadenskosten fielen in Industrie und Gewerbe an, da die Produktivität der Erwerbstätigen durch die Hitze sank. Das Hochwasser im Jahr 2021 traf vor allem private Haushalte mit Schäden in Höhe von 14 Milliarden Euro. Es kam jedoch auch zu erheblichen Schäden im Baugewerbe (6,9 Milliarden Euro), in der Verkehrsinfrastruktur (6,8 Milliarden Euro) und in Industrie und Gewerbe (5,0 Milliarden Euro). Die Schadensbilanz war groß und reichte vom Automobilzulieferer, in dessen Produktionshalle das Wasser meterhoch stand, bis hin zu überfluteten und kaputten Bahngleisen.



Quelle: AdobeStock

## Ein dringender Bedarf an Daten

CEOs treffen Entscheidungen auf der Grundlage von Zahlen. Sie brauchen nicht nur Daten, sondern auch die richtigen Technologien und Arbeitskräfte, um Erkenntnisse zu gewinnen – insbesondere im Zusammenhang mit Klimawandel und Nachhaltigkeit.

**Um gut auf Klimaereignisse reagieren zu können, brauchen Unternehmensleiter:innen jedoch Zugriff auf Daten, aus denen die wahrscheinlichsten Zukunftsszenarien und deren Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell hervorgehen.**

Nur dann können sie die richtigen Strategien entwickeln, fundierte Entscheidungen im Bereich Nachhaltigkeit treffen und letztlich ihre Unternehmen klimaresilient machen. Ohne diese Details und Erkenntnisse sind Geschäftsführer unter Umständen nicht in der Lage, auf eine nachhaltigere Betriebsführung umzustellen.

Zwar ist es üblich, dass Unternehmen datengestützte Geschäftsanalysen durchführen, doch frühere Analysen wurden häufig nicht im Hinblick auf die Nachhaltigkeit erstellt. Für viele Unternehmen hat sich das inzwischen geändert. In der Öl- und Gasindustrie

beispielsweise, die lange Zeit von Vorschriften und ständigen Veränderungen der Branchen- und Marktanforderungen abhängig war, ist die Analyse von Klimarisiken heute eine Frage des Überlebens.

## Quantifizierung der Ungewissheit

Energieunternehmen investieren zunehmend in erneuerbare Energien, um Risiken zu reduzieren. Die Schwerindustrie beziehungsweise Unternehmen, die im Infrastrukturbereich mit Industriezweigen zusammenarbeiten, die nur schwer veränderbar sind, wie Stahl, Zement und Luftfahrt, sind ebenfalls erheblichen klimabedingten Risiken ausgesetzt. Häufig sind auch Infrastrukturanlagen und ihre Lieferketten stark betroffen, und eine einfache Reinvestition in nachhaltigere Anlagen ist nicht immer möglich.

Die genannten Sektoren können von Szenarioanalysen profitieren, die mittels virtueller Darstellungen physischer Vermögenswerte, sogenannter digitaler Zwillinge, oder datengesteuerter Lösungen unterstützt werden. Diese können kontinuierlich oder periodisch mit Echtzeitdaten aktualisiert werden. Durch effektive Simulationen können Unternehmen die kritischsten Ungewissheiten identifizieren und den verschiedenen Szenarien hohe oder geringe Wahrscheinlichkeiten zuordnen. In der Energiewirtschaft können Unsicherheiten beispielsweise mit Änderungen bei den Kohlenstoffbestimmungen und der Rentabilität von erneuerbaren Energien zusammenhängen, sodass sie gegenüber konventionellen fossilen Brennstoffen wettbewerbsfähig bleiben. Anhand von Unsicherheitsanalysen können Geschäftsführer entscheiden, wie

sie ihre Ressourcen am besten einsetzen, potenzielle Bereiche für die Erkundung neuer Wettbewerbsmöglichkeiten aufzeigen und die zu erwartenden finanziellen Auswirkungen ermitteln. Digitale Zwillinge und datengesteuerte Lösungen ermöglichen so die Quantifizierung der wahrscheinlichsten Szenarien, was versteckte Risiken und Chancen aufdecken kann.

### Talent und Informationen optimal nutzen

Für präzise Klimarisikoanalysen zur Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung ist eine Kombination aus Technologie, Daten und Fachwissen erforderlich.

Geschäftsführer müssen daher mit Expert:innen zusammenarbeiten, die sich mit dem Geschäft und der Umwelt auskennen und in der Lage sind, Daten zu sammeln und zu interpretieren sowie wertvolle und valide Erkenntnisse aufzuzeigen. Diese Expert:innen sollten geschäftliche Erfahrung mit wissenschaftlichem Wissen kombinieren können, um verschiedene Gebiete und Fachbereiche zu steuern. Dabei sind weniger Spezialist:innen als vielmehr Generalist:innen gefragt.

**Umweltexpert:innen sind mittlerweile weltweit so stark gefragt, dass es schlichtweg nicht genügend dieser Fachleute gibt, um alle Stellen zu besetzen, die ihr Fachwissen erfordern.**

Um den Mangel an Ingenieur:innen und Expert:innen im Bereich der Umweltinfrastruktur zu beheben, ist eine Kombination aus KI-gesteuerter Automatisierung, digitaler Zwillingstechnologie und verbesserten Schulungsprogrammen erforderlich. Durch den Einsatz dieser Werkzeuge können Unternehmen Wissenslücken schließen, Arbeitsabläufe optimieren und Fachwissen weltweit zugänglicher machen.

Zwar stehen heute mehr Daten als je zuvor zur Verfügung, aber diese sind oftmals in verschiedenen Formaten, Speicherorten und Fachbereichen innerhalb der Lieferketten isoliert. Durch digitale Zwillinge auf offenen Plattformen können Daten simuliert, zusammengeführt, visualisiert und analysiert werden, wodurch datenzentrierte Ansätze gefördert und Datensilos überwunden werden. Auf dieser Idee basiert das Start-up ClimaTwin, aufgebaut auf iTwin, der offenen Plattform für digitale Zwillinge von Bentley. ClimaTwin verbindet komplexe Klimamodelle und digitale Zwillinge für Infrastruktur, um Risikerkennung und -verwaltung (Risk Intelligence) zu ermöglichen sowie Anpassungsmaßnahmen zu beurteilen.

Technologien, die Unternehmen nicht nur in die Lage versetzen, verschiedene Datenbestände zu sammeln, sondern diese auch sinnvoll zu integrieren, werden zur strategischen Entscheidungsfindung beitragen, auch wenn der Klimawandel immer komplexere Probleme schafft, die es zu lösen gilt.

### Auf dem Weg zu Netto-Null

Um dem Netto-Null-Ziel näherzukommen, benötigen Geschäftsführer angesichts der dynamischen Entwicklungen Unterstützung bei der Lösung regulatorischer Ineffizienzen, der Zusammenfassung ungleicher Daten, der Projektverwaltung und der Bestimmung der besten Vorgehensweise.

Digitale Zwillinge bieten ein leistungsfähiges Werkzeug zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Diese Lösungen ermöglichen es, vorhandene Fähigkeiten in Szenarioanalysen zu nutzen, Kommunikations- und Informationsbarrieren zu überwinden sowie auf weltweites Fachwissen und Daten zuzugreifen – und zwar auf einer offenen, interoperablen und kollaborativen Plattform.

Mehr denn je müssen sich Geschäftsführer und CEOs auf diese Möglichkeiten durch Daten und Technologien verlassen, um die notwendigen Veränderungen und strategischen Umstellungen vorzunehmen, die ihr Unternehmen klimaresilient machen und ihnen einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen. ●



Quelle: viversus gAG

## Wie bringen wir das Kuhfutter in die Kinder?

Nachhaltigkeit erlebbar machen für die nächste Generation

Von **MARIO BERGMANN**



Illustration: AdobeStock



**Mario Bergmann ist seit 25 Jahren Unternehmer und betreibt in Sachsen-Anhalt und Niedersachsen Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzleien. Seit 2019 ist er zudem Vorstand der viversus® gemeinnützigen Aktiengesellschaft, mit der er ehrenamtlich bundesweit gesunde Ernährung und Nachhaltigkeitsbildung zu Tausenden Schülerinnen und Schülern bringt. Mit einer Abneigung gegen die Einstellung „Das ist und bleibt so, weil wir es immer schon so gemacht habe“ arbeitet er mit neuen Ansätzen für mehr Spaß an Nachhaltigkeit und eine lebenswerte Zukunft.**

Die reißen uns die Heizung raus, die nehmen uns das Fleisch weg, und die verbieten uns das Autofahren.“ Wenn es um Nachhaltigkeit geht, hört man häufig solche Unterstellungen und Vorwürfe, geprägt von Ängsten vor Verlust und Einschränkung. Um Nachhaltigkeit jedoch erfolgreich in die Gesellschaft zu integrieren, ist es entscheidend, sie positiv zu besetzen und zum Mitmachen zu motivieren. Dies gilt nicht nur für Erwachsene, sondern insbesondere wenn Nachhaltigkeit an die Entscheiderinnen und Entscheider von morgen vermittelt werden soll: unsere Kinder. Kinder- und Jugendbildung ist der Grundstein für eine nachhal-

tige Gesellschaftsentwicklung. Wenn Kinder schon früh für Nachhaltigkeitsthemen begeistert werden, ist damit der Grundstein für eine nachhaltigere Zukunft gesetzt. Doch wie gelingt das? Was es braucht, sind packende Geschichten, tolle Experimente und viele bunte Ideen, damit Kinder zu Entdeckern, Forschern und Gestaltern werden können – mutig, neugierig und kreativ. Denn Nachhaltigkeit bedeutet auch, aktiv zu werden, Verantwortung zu übernehmen und die eigene Rolle in einer nachhaltigen Zukunft zu finden. Kinder sollen früh merken, dass Nachhaltigkeit eben nicht Verzicht und Einschränkung bedeutet, sondern richtig Spaß machen und ihre



Lebensqualität erhöhen kann – für jede und jeden Einzelnen, für unseren Planeten, für uns alle.

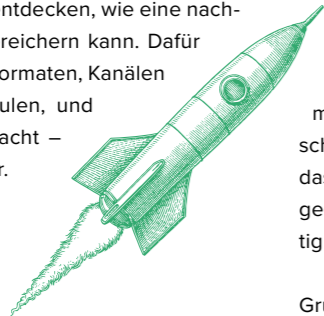
Wie das in der Umsetzung aussehen kann, zeigt die **viversus®** gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG). Als bundesweit tätige gemeinnützige Organisation und Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe widmet **viversus** sich der ehrenamtlichen Nachhaltigkeitsbildung in all ihren Facetten und orientiert sich dabei streng an den 17 Nachhaltigkeitszielen (sustainable development goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Die Vision? Nachhaltigkeit erlebbar machen, positiv besetzen und damit Lust auf eine nachhaltige Zukunft machen – und das idealerweise bei allen etwa drei Millionen Grundschülerinnen und Grundschülern in Deutschland. Mit Freude, Mut und Empathie sollen sie neugierig entdecken, wie eine nachhaltige Lebensweise unseren Alltag bereichern kann. Dafür setzt **viversus** auf einen bunten Mix an Formaten, Kanälen und Methoden. Ansatzpunkt sind Schulen, und dort wird das Thema ganzheitlich gedacht – für Kinder sowie Lehrerinnen und Lehrer.

### Von Projekttagen ...

Im Frühjahr 2019 startete alles mit der Frage rund um ein Pilotprojekt in der Grundschule Immenrode: Wie bringen wir Kindern gesunde Ernährung näher – oder, bildlich gesprochen, das „Kuhfutter“? Die Lösung: Tun, Ausprobieren, Erleben. Kinder sind wie ein Schwamm – sie saugen alles auf, was wir ihnen geben. Sie sind neugierig, wollen ausprobieren, und wenn wir sie machen lassen, dann machen sie einfach. Genau auf dieser Idee bauen die **GRILLNINJAS®** auf: Einen ganzen Schultag lang übernehmen Kinder die Leitung eines kleinen Outdoor-Kochprojekts. Sie bereiten zusammen mit Köchinnen, Köchen und Grillmeistern fünf gesunde Gerichte zu – vom Schneiden über Würzen bis zum Abwasch. Und natürlich darf das gemeinsame Genießen nicht fehlen.

Seit 2022 sind diese Tage komplett fleischfrei – ohne Verbote, ohne Dogmen, aber mit viel Neugier und Geschmack. Das Ziel ist nicht, jemanden zu „bekehren“, sondern zu zeigen, wie abwechslungsreich und genussvoll gesunde Ernährung sein kann. Dazu kommt das Teamgefühl beim Thema Grillen: Es ist kommunikativ, und niemand grillt allein. Die Events sind dabei eingebettet in schulische Projektstage oder anderweitige Rahmenprogramme zur gesunden Ernährung. Als mittlerweile bundesweite Initiative der Nachhaltigkeits- und Ernährungsbildung finden Kooperationen über Schulen hinaus heute auch mit Kindergärten, Behinderteneinrichtungen, Kinder- und Jugendfeuerwehren und anderen Trägern statt.

Mit einem Team von mittlerweile 30 Personen wurden seit dem Start 571 Schulen und Einrichtungen besucht und dabei 12.419 Schülerinnen und Schüler als **GRILLNINJAS** „ausgebildet“. Der positive Nebeneffekt: Nicht nur den Kindern selbst wird gesunde, nachhaltige Ernährung nähergebracht, sondern über die Kinder auch ihren Eltern beziehungsweise Familien, sodass sich hieraus eine im mehrfachen Sinne nachhaltige Kultur entwickeln kann. Und dass al-



les ohne erhobenen Zeigefinger – aber mit ganz viel Spaß.

Der Erfolgsfaktor dieses innovativen Ansatzes der **GRILLNINJAS** liegt in der Einfachheit: Nachhaltigkeit wird erlebbar, Alltag und Spaß gehen Hand in Hand, und nebenbei entstehen Impulse für Gesundheit und Bildung. So wurde quasi „aus Versehen“ genau das Richtige gemacht.

### ... in den Unterricht ...

Ernährung ist das eine, doch Nachhaltigkeit ist viel mehr. Durch das Feedback von Lehrkräften und Studierenden wurde das Thema SDGs und Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) präsenter. Wie vermittelt man etwas an Kinder, das für viele Erwachsene schon schwer greifbar ist? Seit 2023 sorgt dafür das **SDG-Lehrmagazin LUGS®**: Als erstes und einziges Magazin dieser Art vermittelt es kindgerecht die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.

Das zweiundfünfzigseitige Magazin – entwickelt speziell für Grundschulen – bringt Kindern Themen wie „Kein Hunger“ oder „Gesundheit und Wohlergehen“ näher. Anschaulich, lebensnah und mit einem positiven Blick vermittelt es Lösungen und macht Lust auf nachhaltiges Handeln. Erarbeitet werden die Lehr- und Lerninhalte mit einem erfahrenen Redaktionsteam, einem Expertenrat zur Sicherung der fachlichen Güte, sowie den Lehramtsstudierenden der Universität Göttingen, damit das Magazin auch didaktisch Schulbuchqualität hat. „Kinder werden dadurch nicht nur informiert, sondern auch motiviert, sich als Gestaltende einer besseren Zukunft zu verstehen“, so Frauke Heiligenstadt, Bundestagsabgeordnete und frühere Kultusministerin Niedersachsens.

**LUGS** ist als begleitendes Lehr- und Unterrichtsmaterial ausschließlich für Grundschulen beziehbar. Für mehr Reichweite und Akzeptanz sorgen Kooperationen: Menschen oder Organisationen können die Verbreitung des Magazins als **LUGS** Zukunftspatinnen und -paten unterstützen, indem sie eine Patenschaft für eine oder mehrere Grundschulen, eine Gemeinde, oder ein Gebiet übernehmen. Die Patinnen und Paten agieren dann als Botschafterinnen und Botschafter für nachhaltige Bildung, beispielsweise indem sie persönlich das aktuelle Magazin in die Grundschule ihrer Gemeinde bringen oder eigene Themenschwerpunk-



Illustration: AdobeStock

Quelle: viversus gAG



te setzen, um regionalen und saisonalen Besonderheiten Rechnung zu tragen sowie auf Nachhaltigkeitsprojekte vor Ort oder in ihrer Organisation aufmerksam zu machen.

Neben den Kindern profitieren auch Lehrkräfte: mit den **BNE-Fachtagen**, einer der größten Lehrerfortbildungen Niedersachsens. An zwei Tagen mit mehr als 50 verschiedenen Workshops werden sofort umsetzbare Ansätze für den Schulalltag vermittelt. Hier lernen Lehrerinnen und Lehrer praxisnahe Ansätze, die sie direkt im Schulalltag umsetzen können – von interkultureller Kommunikation, über Algenexperimente und Wald- und Bodennutzungsthemen, bis hin zum interaktiven Fischli-Spiel, bei dem Schülergruppen den Ausgleich zwischen Natur- und Artenschutz, Fischerei- und Industrieinteressen und Konsumentenbedürfnissen finden sowie einen demokratischen Konsens schaffen müssen.

### ... und über den Schulhof hinaus

Die positiven Impulse reichen längst über den Unterricht hinaus. So entstand in einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Universität Göttingen und der Hochschule Anhalt mit den **GRILLNINJAS** die Idee der „Pop-up-Schulgärten“: Hochbeete aus upgecycelten Lebensmittelcontainern, die gemeinsam mit Auszubildenden aus den Partnerbetrieben der gemeinnützigen AG gebaut werden. Kinder pflanzen darin Kräuter an, die von lokalen Gastronomiebetrieben verwendet werden – eine praktische Erfahrung von Nachhaltigkeit, die Geschmack auf mehr macht. Durch ein cleveres Design einschließlich Wasserreservoir und passendem Bepflanzungskonzept können diese auch Ferienzeiten überstehen und haben einen geringen Pflegeaufwand.

Die Schülerinnen und Schüler bauen hierin Kräuter an, die dann lokale und regionale Gastronomiepartner als Zutat des planetary health dish® verwenden, einem Konzept für innovative, vegane Gerichte. Rund 80.000 Gastrobetriebe in Deutschland können damit den Absatz der margenstärksten Gerichte pushen, soziale und ethische Verantwortung übernehmen, Storytelling betreiben und sich fest lokal und regional verankern.

Diese Verbindung aus Bildung, regionaler Wirtschaft und Gemeinschaft ist zugleich das Erfolgsmodell. Kinder lernen nicht nur die ökologischen Vorteile kennen, sondern können direkt die „Früchte ihrer Arbeit“ genießen und sogar die Klassenkasse unterstützen. Die Schulkinder erleben also, dass es sich lohnt, etwas Nachhaltiges zu tun, und es Spaß macht, gerade in der Ernährung Neues auszuprobieren.



Quelle: viversus gAG

### Nachhaltigkeitsbildung gemeinsam fördern

Wenn Nachhaltigkeit funktionieren soll, muss sie positiv erlebbar sein und zugleich wirtschaftlich tragfähig. Nur dann sind Projekte wirklich resilient. Dass die Projekte der **viversus** funktionieren, zeigen nicht nur das direkte Feedback von Lehrkräften, Schulleitungen, Kindern und Ministerien. Auch die starke Unterstützung von zahlreichen Unternehmen – vom Handwerksbetrieb über kleine und mittelständische Unternehmen bis zu Global Playern – sowie von weiteren Organisationen wie Krankenkassen, Universitäten sowie mehr als 60 Sparkassen und Sparkassenverbänden sind ein lebhafter Beweis dafür. Und nicht zuletzt durfte sich das Team über einige Auszeichnungen und Nominierungen freuen wie den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, dem **BAM! Bock auf Morgen Award**, dem **KONKRET-Preis** für Innovationen in der Gesundheitsversorgung von der Lilly Deutschland Stiftung sowie weitere Innovationspreise von Bund und Regionen.

Was mit den **GRILLNINJAS** begann, steht heute auf breiten Füßen. Hinter der Initiative steht mit der **viversus gAG** eine ungewöhnliche Trägerstruktur, die unabhängige Finanzierung und skalierbare Innovation verbindet. Durch diese Struktur können Fördermittel, Spenden und operative Gewinne aus Dienstleistungen kombiniert werden, ohne die gemeinnützige Mission aus dem Blick zu verlieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die unzähligen Kooperationen: Alle tragen ihren Teil zur Reichweite und Akzeptanz bei. ●

# Cradle to Cradle ermöglicht positiven Wandel

Ganzheitliche Kreislaufwirtschaft als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit

Von NORA SOPHIE GRIEFAHN UND TIM JANSSEN



Nora Sophie Griefahn ist Co-Gründerin und geschäftsführende Vorständin von Cradle to Cradle NGO. Auf politischen und wirtschaftlichen Podien und Veranstaltungen sowie in den Medien ist die Umweltwissenschaftlerin seit gut zehn Jahren eine gefragte Expertin für C2C, einen zukunftsfähigen Umgang mit endlichen Ressourcen und die Notwendigkeit materialgesunder und kreislauffähiger Produkte. Mit C2C NGO treibt sie ein Umdenken in Wissenschaft, Politik, Bildung und Gesellschaft voran, das mehr als nur Klimaneutralität zum Ziel hat. Darüber hinaus hat Griefahn Lehraufträge an verschiedenen deutschen Hochschulen.

Tim Janßen ist Mitgründer und geschäftsführender Vorstand von Cradle to Cradle NGO. Mit C2C NGO treibt er seit 2012 die Verankerung von Cradle to Cradle Denkschule und Designkonzept in Wirtschaft und Politik voran und setzt C2C-Leuchtturmprojekte wie das C2C LAB in Berlin um. Er ist seit rund zehn Jahren gefragter Experte für C2C-Innovation, zirkuläre Geschäftsmodelle sowie grünes Unternehmertum und spricht darüber auf Veranstaltungen, als Gastkommentator und Gesprächspartner in Printmedien und digitalen Formaten sowie mit politischen Entscheidungsträger\*innen. Darüber hinaus lehrt Janßen an verschiedenen deutschen Hochschulen.



Wer den derzeitigen öffentlichen Diskurs verfolgt, erhält unweigerlich den Eindruck, unsere Gesellschaft stehe vor einem riesigen Haufen unlösbarer Probleme: von Zustand und Zukunft unserer Wirtschaft über die Frage nach Wohlstand und sozialer Gerechtigkeit bis hin zu unserem Umgang mit endlichen Ressourcen und dem Klimawandel. Es ist ein weites Feld, das es zu bestellen gilt, keine Frage. Doch die Stoßrichtung und die Art und Weise, wie diese Themen diskutiert werden, verkennen eine wichtige Tatsache: Viele gute, zukunftsfähige Lösungen existieren in unserer Gesellschaft bereits. Es ist höchste Zeit, sie in den Mittelpunkt der Diskussion zu rücken – und schnell zu skalieren.

In den vergangenen Jahrzehnten haben wir Wirtschaft, Umwelt und Soziales in eng abgesteckten Silos behandelt – in der Politik, aber auch in Unternehmen und in der Öffentlichkeit. CDU und FDP waren die Parteien mit Wirtschaftsschwerpunkt, die Grünen haben Umweltpolitik gemacht, und die SPD hat sich um soziale Belange gekümmert. Jedes Ministerium kochte sein eigenes Süppchen. Innerhalb der Silos wurde fleißig weiter unterteilt, auch in Sachen Umwelt- und Ressourcenschutz. Das führte dazu, dass wir selbst so eng miteinander zusammenhängende Themenkomplexe wie den Klimawandel und unseren Umgang mit endlichen Ressourcen getrennt betrachtet und reguliert haben. Mit dem Ergebnis, dass viele spitz zugeschnittene Strategien ungewollte, weil nicht mitgedachte, Auswirkungen auf damit vermeintlich unabhängige, andere Bereiche hatten. Ein Beispiel dafür ist die Förderung von energeti-

schen Sanierungsvorhaben, um den Energiebedarf des Bestands zu senken. Eigentlich eine gute Idee, doch es sind dabei nach wie vor Dämmstoffe zugelassen, die nach ihrer Nutzung unweigerlich zu Sondermüll werden, da sie nicht kreislauffähig sind. Ihre letzte Station kann daher nur die Verbrennung sein, wodurch nicht nur wertvolle Rohstoffe zerstört werden, sondern zusätzlich noch teilweise giftige Emissionen entstehen.

## Weniger schädlich ist nicht genug

Wirklich zukunftsfähige Lösungen sind jedoch ganzheitlich und haben positive Auswirkungen auf die unterschiedlichsten Bereiche unserer Gesellschaft. Von der Wiege zur Wiege – also Cradle to Cradle (C2C) – zu denken, macht langfristig wertsteigerndes wirtschaftliches Handeln möglich, das weder Mensch noch Umwelt schadet. Mit Cradle to Cradle sehen wir uns Menschen als potentielle Nützlingle, die in der Lage sind, durch ihr Handeln positive Auswirkungen für Mensch und Umwelt zu schaffen. Um diesen Effekt zu erreichen, müssen wir uns von unseren heutigen linearen Strukturen und den damit verbundenen Zielen verabschieden. Es reicht nicht aus, die Umwelt durch unser Handeln etwas weniger stark zu verschmutzen, etwas weniger CO<sub>2</sub> in die Atmosphäre zu emittieren, unserer eigenen Gesundheit etwas weniger zu schaden und etwas weniger Müll zu produzieren. Stattdessen brauchen wir Produkte

und Prozesse, die einen wirklichen Zusatznutzen für unsere Gesellschaft haben.

Das werden wir nur erreichen, wenn wir uns weg von linearem Denken und Handeln hin zu einer echten Kreislaufwirtschaft nach C2C entwickeln. Also eine ganzheitliche Kreislaufwirtschaft, die beim kreislauffähigen und materialgesunden Design von Produkten und Prozessen beginnt. Produkte werden also so gestaltet, dass die dabei eingesetzten Ressourcen vollständig in biologischen oder technischen Kreisläufen zirkulieren können – je nachdem, ob bei der Nutzung des Produkts Material in die Umwelt gelangt oder nicht. Bei der Produktion werden erneuerbare Energien eingesetzt, Wasser- und Bodenqualität möglichst verbessert, Luft sauber gehalten und soziale Standards umgesetzt. Alle Ressourcen werden so verwendet, dass sie immer wieder zum Rohstoff für etwas Neues werden können und nie zu Müll werden. C2C begreift Wandel als Chance für Verbesserung und gestaltet ihn auch so. Das zeigen hunderte Unternehmen und unzählige Projekte, die teilweise bereits seit Jahrzehnten mit diesem Ansatz erfolgreich sind.

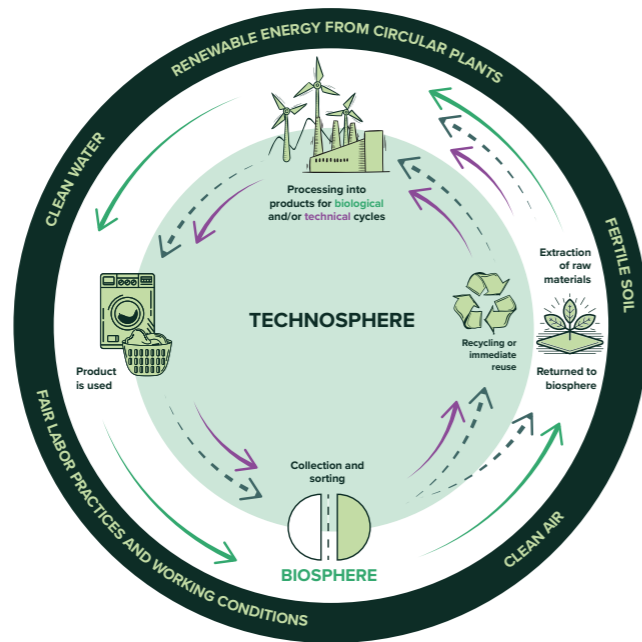
## Beispiel Textilindustrie: Herausforderungen und Lösungen

Viele Unternehmen, die C2C umsetzen, sind in Branchen zu Hause, die eher als Teil des Problems statt als Teil der Lösung gelten, etwa die Textilindustrie. Der Textilsektor ist eine der größten

Quellen für Wasserverschmutzung und Landverbrauch – und für Mikroplastik. Färben und Veredeln von Textilien verursachen der EU zufolge schätzungsweise 20 Prozent der globalen Wasserverschmutzung. Bei jedem Waschgang von synthetischen Fasern werden durch den mechanischen Vorgang in der Waschmaschine unweigerlich zusätzlich Mikrofasern ausgewaschen. Gut eine halbe Million Tonnen Mikroplastik gelangen in der EU jährlich auf diesem Weg in die Gewässer. Eine unglaubliche Verschwendung von Rohstoffen und ein großer Schaden für die Umwelt – und für uns Menschen. Ob es um den Einsatz von schädlichen Weichmachern oder von toxischen Farben geht, mit denen synthetische und natürliche Gewebe eingefärbt werden: Die Auswahl von Materialien hat einen direkten Einfluss auf die Gesundheit der Menschen, die ein Produkt herstellen, und derjenigen, die es konsumieren. Ein Umstieg auf C2C-Qualität verbessert also allein durch die Nutzung geeigneter Materialien bereits die Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette, garantiert die Produktsicherheit für Konsument\*innen und verhindert darüber hinaus auch die mit der linearen Textilproduktion verbundenen negativen Umweltauswirkungen.

Textilhersteller und Marken wie Trigema, Calida, Oceansafe, Betty Rose, Ralph Lauren, G-Star Raw, C&A oder Wolford designen und produzieren seit Jahren, teilweise seit Jahrzehnten, Textilien nach Cradle to Cradle – vom Gewebe über Farbe und Garn bis hin zum fertigen Produkt. Selbst Merchandise der Fußballvereine Werder Bremen und Eintracht Frankfurt oder von Bands wie Die Ärzte ist heute in dieser hohen Produktqualität erhältlich. Die genannten





— CONSUMPTION IN BIOLOGICAL CYCLES  
 - - - CONSUMPTION IN CASCADES  
 — USE IN TECHNICAL CYCLES

Quelle: Cradle to Cradle NGO

Unternehmen sind dabei wirtschaftlich erfolgreich. Egal, ob es sich um mittelständisch geprägte Unternehmen in Familienhand handelt oder um börsennotierte Firmen wie Ralph Lauren, die erst vor wenigen Tagen ihre Umsatzprognose für 2025 angehoben haben. Auch wenn all diese Unternehmen noch längst nicht ihr gesamtes Portfolio umgestellt haben, sind sie auf dem Weg dahin und produzieren Produkte, die echten Mehrwert schaffen: Die C2C-Textilien dieser Marken sind aus Materialien hergestellt, die für das Nutzungsszenario eines Textils geeignet sind. Sie können in technischen oder biologischen Kreisläufen zirkulieren – oder in beiden. Bei ihrer Produktion wird die Qualität von Wasser, Boden und Luft geschützt oder verbessert. Und sie haben allein durch das Produktdesign einen positiven Einfluss auf soziale Aspekte.

genommen ist. Ein neues Qualitätsverständnis bei Produkten und Prozessen ist keines, wenn darunter nicht auch eine neue Definition von Arbeit und Arbeitsstellen gefasst wird. Unsere künftige Politik muss holistisch sein und sich positive Ziele setzen.

### Impulse aus Erfolgen ziehen

Dass es auch in Deutschland zahlreiche Unternehmen gibt, die bereits im Sinne dieses Zukunftsbildes handeln und von denen man sich unter anderem beim C2C Congress am 13. und 14. März in Berlin selbst ein Bild machen kann, sollte uns zuversichtlich stimmen. Denn sie sind zum größten Teil heute schon in der Lage, die gesetzlichen Herausforderungen zu erfüllen, die, abgeleitet von der Circular-Economy-Strategie der EU, auf den Standort zukommen werden. Darunter sind Firmen wie Würth, die ein Rücknahme- und Wiederaufbereitungssystem für ein C2C-Montagesystem umgesetzt haben, um dessen Bestandteile im technischen Kreislauf zirkulieren zu lassen. Oder Baustoffhersteller wie Schüco, deren C2C-Fenstersysteme so designt sind, dass Glas und Alu einfach getrennt und in ihre jeweiligen Materialkreisläufe zurückgeführt werden können. Oder der Hausgerätehersteller Liebherr, der erst kürzlich einen C2C-Tiefkühlschrank vorgestellt hat, der anstelle von Polyurethan-Schaum fein gemahlene Lavagestein zur Kälteisolierung verwendet, das nach der Nutzung einfach entnommen und wiederverwendet werden kann. Wir sollten mehr über diese Erfolgsgeschichten sprechen und uns ein Beispiel an diesen Produkten und Geschäftsmodellen nehmen, wenn wir Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und der Wahrung unserer natürlichen Ressourcen verbinden möchten. Denn nur so können wir die Transformation so gestalten, dass wir als gesamte Gesellschaft davon profitieren. ●

### Transformieren mit gesamthaften Strategien

Wir müssen begreifen, dass die sozio-ökonomische Transformation, in der wir uns längst befinden und die wir angesichts der Herausforderungen unserer heutigen Zeit auch so dringend benötigen, kein rein technisches und wirtschaftliches Thema ist. Die Grundlage einer C2C-Gesellschaft ist ein umfassender Wandel sämtlicher gesellschaftlicher Bereiche – darunter fällt natürlich auch die Wirtschaft. Dieser Wandel bedeutet, dass Umwelt- und Klimapolitik nicht länger getrennt von Wirtschafts- und Sozialpolitik betrachtet werden können. Die systemische Transformation wird nicht erreicht, wenn diese Bereiche weiterhin singulär betrachtet und widersprüchliche Signale gesetzt werden. Ein Verbot von Einwegplastik auf EU-Ebene verfehlt seine Wirkung konsequent, wenn gleichzeitig die Produktion von Virgin Plastic aus Rohöl in Deutschland indirekt subventioniert wird, indem sie von der Energiesteuer aus-

19 & 20  
MÄRZ  
2025

F.A.Z. INSTITUT *Frankfurter Allgemeine*

# Vielen Dank an unsere Supporter

des Corporate Diversity Summits 2025!

F.A.Z. Tower  
Frankfurt  
am Main



Jetzt noch letzte CDS Tickets sichern!

Wenn Sie sich für eine Event-Partnerschaft für den **Summit 2026** interessieren, melden Sie sich gerne bei

**Stefanie Wolf**  
s.wolf@faz-institut.de

**Bianca Labitzke**  
b.labitzke@faz-institut.de

Mitveranstalter



Partner





# GENUSS AUS VERANTWORTUNG

Als Familienunternehmen in der 4. Generation liegen uns Menschen und unsere Umwelt am Herzen. Deshalb betrachten wir die Nutzung natürlicher Ressourcen ganzheitlich und beschäftigen uns in allen Bereichen damit, wie wir jeden Tag ein Schlückchen nachhaltiger werden.

Unsere Initiativen gehen Hand in Hand:



Dank unserer Investitionen in Millionenhöhe in den Ursprungsländern und vieler Trainingsstunden für die Menschen vor Ort sind heute rund 80% unserer Rohwaren Rainforest-Alliance-zertifiziert.



Wir helfen durch Patenschaften bei SOS-Kinderdorf e. V. in Ursprungsländern unserer Rohwaren: Indien, Kenia, Ghana, Lesotho und Chile.



Die Tee-Abfüllung erfolgt mit 100% Ökostrom.



Wir setzen auf Bio und bauen den Anteil an Bio-Produkten in unserem Sortiment immer weiter aus.