

01/2026 – Jahresabo € 60,-

# Verantwortung

Das Magazin für Nachhaltigkeit, CSR und innovatives Wachstum



Schwerpunkt

## People, Purpose & Culture

### **Haltung leben. Gerade jetzt.**

Nachhaltigkeit ist kein Top-down-Projekt – sondern eine Frage der Kultur. Antje von Dewitz über den Weg, den sie mit VAUDE geht.

### **Kind oder Karriere? Geht beides.**

Wie die Commerzbank Rahmenbedingungen schafft, in denen Frauen nicht wählen müssen. Sarah Wieser mit persönlichen Einblicken.

### **Wellbeing ist kein Bonus. Es ist Strategie.**

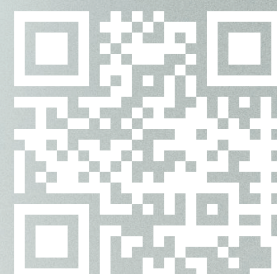
Was Glück mit Nachhaltigkeit zu tun hat und warum beides derselben Logik folgt. Marisa Mühlböck über eine neue Perspektive auf Führung.



# 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

GÖRG  
IHRE WIRTSCHAFTSKANZLEI

BOSCH

Deloitte

Henkel

Finanzgruppe  
Deutscher Sparkassen-  
und Giroverband

SCHOTT

WESTLOTTO



## People, Purpose & Culture

Vorwort von GREGOR VISCHER

### Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen stehen vor tiefgreifenden Transformationsherausforderungen – getrieben von Umwelt, Technologie, Geopolitik und gesellschaftlichem Wandel. Was sich früher oft nacheinander bewältigen ließ, muss heute parallel gelingen – und mit zunehmender Geschwindigkeit.

Erfolgreiche Transformation beginnt deshalb mit einem gemeinsamen Verständnis – und zeigt sich im Alltag aller Beschäftigten: in Entscheidungen, in Meetings, in Pausenräumen und in dem, was Mitarbeitende fühlen, wenn sie morgens zur Arbeit kommen. Wenn Kultur so gestaltet ist, dass wirklich alle an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, entsteht eine Kraft, die weit über Einzelinitiativen hinausgeht. Entscheidend ist, dass Purpose und Werte im Unternehmen nicht nur formuliert, sondern gelebt werden: in Führung, Zusammenarbeit und Prioritäten.

In dieser Ausgabe setzen wir den Schwerpunkt auf „**People, Purpose & Culture**“. Faire Arbeitsbedingungen, Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit sind längst kein „HR-Thema“ mehr – sie werden zum Wettbewerbsvorteil. Wir fragen: Wie tragfähig sind Purpose und Werte, wenn es im Alltag darauf ankommt? Und wie ent-

steht eine Kultur, die Wirkung erzielt – für Umwelt und Gesellschaft ebenso wie für den wirtschaftlichen Erfolg? Darüber hinaus erfahren Sie, was es bedeutet, Equal Pay konsequent umzusetzen, welchen Nutzen soziale Nachhaltigkeit stiftet und wie Unternehmen Inklusionspotenziale erschließen können.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre – und viele Impulse, wie Verantwortung in Organisationen spürbar wird: in Haltung, Entscheidungen und im Miteinander.

**Wie ist es Ihrem Unternehmen gelungen, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, wofür Sie stehen und was Sie verbindet – und welche Herausforderungen gab es auf dem Weg dorthin?**

Schreiben Sie mir gern per E-Mail an [g.vischer@faz-institut.de](mailto:g.vischer@faz-institut.de) – ich freue mich auf Ihre Perspektive.

Herzlichst,  
Ihr Herausgeber

*Gregor Vischer*  
Gregor Vischer



# Verantwortung



6

„Nachhaltigkeit funktioniert nicht als Top-down-Projekt“  
DR. ANTJE VON DEWITZ, VAUDE, im Interview



20

„Verantwortung ist die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs“  
AXEL WEBER, WESTLOTTO, im Interview



13

Vielfalt gestalten – Für ein besseres Leben zu Hause  
Von DETLEV BLENK, IKEA



26

Equal Pay in der deutschen Wirtschaft 2026  
Von DR. ALEXANDER INSAM, GÖRG



52

Biodiversität: Mehr als ein Umweltthema  
Von SILKE DÜWEL-RIETH, WWF

## SCHWERPUNKT //

### PEOPLE, PURPOSE & CULTURE

- 6

„Nachhaltigkeit funktioniert nicht als Top-down-Projekt“  
DR. ANTJE VON DEWITZ, VAUDE, im Interview
- 13

Vielfalt gestalten – Für ein besseres Leben zu Hause  
Wie Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion bei IKEA zum Alltag gehören  
Von DETLEV BLENK, IKEA
- 17

Doppelt verantwortlich: Führungskraft. Schwanger. Und alles gleichzeitig.  
Was ich als Mutter in Führung erlebe und als Head of Employer Branding gestalte  
Von SARAH WIESER, COMMERZBANK

- 20

„Verantwortung ist die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs“  
AXEL WEBER, WESTLOTTO, im Interview
- 26

KOLUMNE  
ESGeht! – Die Rechtskolumne  
Equal Pay in der deutschen Wirtschaft 2026  
Von DR. ALEXANDER INSAM, GÖRG
- 29

Der innere Kompass der Wirtschaft  
Wellbeing als Nachhaltigkeitsfaktor  
Von DR. MARISA MÜHLBÖCK, UNIVERSITÄT FÜR WEITERBILDUNG KREMS

- 32

Nachhaltigkeit braucht Menschen  
Warum Upskilling der Schlüssel zur Transformation ist  
Von MAREIKE KLEIN, HENKEL
- 35

Wie Unternehmen Inklusion erfolgreich gestalten können  
Zentrale Handlungsschwerpunkte beruflicher Teilhabe  
Von PHILIPP TACHKOV und VILJA BERNER, HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT LUDWIGSHAFEN
- 40

NACHGEFRAGT  
Wie müssen sich Führungsmodelle ändern, um attraktiver für die Gen Z zu werden?

Quellen: VAUDE Sport GmbH & Co. KG; Jonas Ratemann

Quelle: IKEA Deutschland GmbH & Co. KG; Jonas Ratemann; WWF Deutschland

- 44

Der Business Case für soziale Nachhaltigkeit  
Warum sich unternehmerische Verantwortung lohnt  
Von SARAH HECHLER, UN GLOBAL COMPACT
- 48

Impulse aus der Workwear für die Modeindustrie  
Verantwortung in der Textilwirtschaft zwischen Herkunft, Struktur und ökonomischer Realität  
Von ANN CARLSSON, BLÅKLÄDER

## PRODUKTION & LIEFERKETTE

## BIODIVERSITÄT

- 52

Mehr als ein Umweltthema  
Biodiversität als Faktor wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit  
Von SILKE DÜWEL-RIETH, WWF

## START-UP

- 56

Das Klima braucht Investments  
Warum DeepTech-Start-ups die Klimawende schaffen können – wenn Europa sie diesmal nicht verliert  
Von PHILIPP BUDDEMEIER, BETTER EARTH



- 3

Editorial
- 34

Impressum

Alle Beiträge online lesen!  
verantwortung-initiative.de

Verantwortung





# „Nachhaltigkeit funktioniert nicht als Top-down-Projekt“

Nachhaltigkeit verändert nicht nur Produkte und Lieferketten, sondern auch Routinen, Entscheidungen und Zusammenarbeit. **Antje von Dewitz** hat VAUDE seit 2009 konsequent nachhaltig weiterentwickelt. Im Interview spricht sie über Führung, Gemeinwohlbilanz, Zielkonflikte und die Frage, was es braucht, damit Transformation trägt.

Dr. Antje von Dewitz ist Geschäftsführerin des Outdoor-Ausrüsters VAUDE mit Sitz in Tett nang am Bodensee. Nach ihrem Studium der Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau stieg sie 1998 als Produktmanagerin bei VAUDE ein und baute den Bereich Packs & Bags auf. Von 2002 bis 2005 promovierte sie am Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship der Universität Hohenheim. 2009 übernahm sie die Geschäftsführung von ihrem Vater und VAUDE-Gründer Albrecht von Dewitz und richtete das Unternehmen konsequent auf Nachhaltigkeit aus. VAUDE bilanziert nach den Prinzipien der Gemeinwohlökonomie. Von Dewitz ist Trägerin des Bundesverdienstkreuzes und wurde 2021 als „EY Entrepreneur Of The Year“ ausgezeichnet. 2020 erschien ihr Buch „Mut steht uns gut“.

Quelle: VAUDE Sport GmbH & Co. KG

## Verantwortung

Frau von Dewitz, 2009 übernahmen Sie die Geschäftsführung von Ihrem Vater und begannen, das Familienunternehmen VAUDE konsequent nachhaltig zu transformieren. Welche Vision trieb Sie an?

**Antje von Dewitz:** Als ich VAUDE übernommen habe, hatte ich eine klare Vision: Ich wollte ein Unternehmen führen, das ganzheitlich Verantwortung übernimmt – für Mensch und Natur. Mir war damals sehr bewusst, dass wir als Teil der Textilindustrie auch Mitverursacher globaler Probleme sind: Klimawandel, Ressourcenverbrauch, Umweltverschmutzung und soziale Missstände in Lieferketten. Daraus entstand ein wichtiger Antrieb: Wenn wir Teil des Problems sind, müssen wir auch Teil der Lösung werden.

Meine Vision war dabei weniger ein fertiger Masterplan als ein Zielbild: VAUDE sollte wie ein „Glashaus“ werden – ein Unternehmen, das transparent macht, woher Materialien kommen, wie produziert wird und welche Auswirkungen das eigene Handeln weltweit hat. Ich wollte nicht, dass Nachhaltigkeit ein Marketingthema bleibt, sondern dass sie zum Kern unseres Wirtschaftens wird.

Und ganz ehrlich: Ich war mir am Anfang nicht sicher, ob das wirtschaftlich wirklich funktionieren kann. Aber ich war überzeugt, dass es funktionieren muss – weil es langfristig keine Alternative gibt.

Wie hat das Unternehmen auf diesen Kurswechsel reagiert?

**Antje von Dewitz:** Die ersten Reaktionen im Unternehmen waren entsprechend gemischt. Natürlich gab es Zustimmung, aber es gab auch deutliche Skepsis. Viele haben sich gefragt, ob wir das ernst meinen, ob wir uns das leisten können und ob wir uns damit im Wettbewerb nicht



selbst schwächen. Denn nachhaltige Materialien, höhere Standards und neue Prozesse bedeuteten höhere Kosten, mehr Aufwand – und viele Zielkonflikte, mit denen wir damals noch wenig Erfahrung hatten.

Gerade diese Zweifel waren aber wichtig, weil sie gezeigt haben: Das wird kein einfacher Weg. Wir mussten ihn Schritt für Schritt lernen – und vor allem gemeinsam. Heute ist genau daraus eine Unternehmenskultur entstanden, die von Verantwortung, Sinnhaftigkeit und dem Anspruch geprägt ist, wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlichem Mehrwert zu verbinden.

**Sie sagen: Nachhaltigkeit funktioniert nur, wenn alle mitmachen. Welche konkreten Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die Mitarbeitenden zu überzeugen?**

**Antje von Dewitz:** Uns war früh klar: Nachhaltigkeit funktioniert nicht als Top-down-Projekt. Sie muss im Unternehmen verankert sein – im Alltag, in Entscheidungen und in der Zusammenarbeit. Entscheidend waren dabei Transparenz, Vertrauen und Beteiligung.

Ein wichtiger Schritt war der Aufbau eines interdisziplinären Corporate-Sustainability-Teams. Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen arbeiten dort gemeinsam an Lösungen – und sind gleichzeitig Botschafter\*innen in ihren jeweiligen Abteilungen. So wurde Nachhaltigkeit nicht als „Sonderthema“ wahrgenommen, sondern als gemeinsamer Veränderungsprozess.

Gleichzeitig war es uns wichtig, Nachhaltigkeit auch am Standort konkret erlebbar zu machen – als Teil von Lebensqualität. Zum Beispiel durch nachhaltige Mobilitätsangebote, die es leichter machen, mit dem Rad oder öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen, oder durch flexible Arbeitszeitmodelle und betriebliche Kinderbetreuung. Solche Maßnahmen wirken nicht abstrakt „von oben“, sondern sie zeigen im Alltag: Nachhaltigkeit betrifft uns alle – und sie kann das Leben besser machen. So ist Nachhaltigkeit bei VAUDE nicht nur ein Leitbild, sondern etwas, das Mitarbeitende jeden Tag erleben und mitgestalten können.

**VAUDE wurde wiederholt für seine Unternehmenskultur ausgezeichnet. Was macht sie konkret aus, und wie hat die Nachhaltigkeitstransformation sie verändert?**

**Antje von Dewitz:** Die nachhaltige Transformation ist bei VAUDE eng mit unserer Unternehmenskultur verbunden. Uns war von Anfang an bewusst: Ein so tiefgreifender Wandel gelingt nur, wenn Mitarbeitende Verantwortung übernehmen und Veränderungen aktiv mitgestalten können. Wir haben deshalb eine Kultur aufgebaut, die auf einem gemeinsamen Werteverständnis basiert – Vertrauen, Selbstwirksamkeit, Augenhöhe und Chancengleichheit. Menschen erleben, dass ihre Arbeit einen sinnvollen Beitrag zum großen Ganzen leistet. Transparenz, gegenseitiger Respekt und echte Handlungsspielräume prägen unsere Zusammenarbeit.

Ein wichtiger Punkt ist dabei unsere „Beziehungsfähigkeit“. Wir investie-

ren bewusst in Formate, die Mitarbeitende und Führungskräfte stärken – zum Beispiel durch Workshops zur Selbstwirksamkeit, in denen es darum geht, Verantwortung für das eigene Verhalten zu übernehmen, Konflikte konstruktiv anzusprechen und gut miteinander arbeiten zu können. Das klingt vielleicht zunächst ungewohnt, ist aber in der Praxis entscheidend: Denn Nachhaltigkeit bringt ständig Zielkonflikte mit sich – wirtschaftliche, ökologische und soziale. Und diese lassen sich nur lösen, wenn Menschen in der Lage sind, offen, respektvoll und lösungsorientiert miteinander zu diskutieren.

Diese Verbindung aus Haltung, Zusammenarbeit und gelebter Praxis ist aus meiner Sicht ein zentraler Erfolgsfaktor unserer Transformation.

**Ihr 2020 erschienenes Buch heißt „Mut steht uns gut“. Was hat mehr Mut erfordert: die Transformation zu starten oder sie über Jahre konsequent zu verfolgen?**

**Antje von Dewitz:** Es war mutig, 2009 konsequent auf Nachhaltigkeit zu setzen – in einer Zeit, in der das weder für den Markt noch für viele Konsument\*innen ein großes Thema war. Doch diesen Weg über viele Jahre konsequent zu verfolgen, war und ist die große Herausforderung. Denn Nachhaltigkeit ist ein Weg voller Zielkonflikte, der immer wieder neue Anforderungen stellt.

Dranzubleiben, auch wenn es unbequem wird, wenn Widerstände entstehen oder wirtschaftliche Krisen den Druck erhöhen, erfordert Mut. Mut heißt für uns, auch dann an den eigenen Werten festzuhalten, wenn der Gegenwind stärker wird – zum Beispiel in der politischen Debatte um das EU-Lieferkettengesetz oder die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Deshalb braucht Transformation beides: den Mut, ins Handeln zu kommen – und den Mut zur Ausdauer.

**Nachhaltig zu wirtschaften, hat seinen Preis – lohnt es sich trotzdem?**

**Antje von Dewitz:** Ja, nachhaltig zu wirtschaften bedeutet auch, höhere Kosten und mehr Aufwand in Kauf zu nehmen: für nachhaltige Materialien, für umweltschonende Produktionsprozesse, für hohe Standards in den Lieferketten. Diese Investitionen tragen wir als Unternehmen selbst – und sie sind ein Nachteil gegenüber Wettbewerbern, die keine Verantwortung übernehmen.

Gleichzeitig sind wir überzeugt: Dieser Weg stärkt das Unternehmen und die Marke langfristig. Er schafft Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Orientierung – intern wie extern. Nachhaltigkeit ist für uns entscheidend dafür, zukunftsfähig zu bleiben und als Marke relevant zu sein.



**Nachhaltigkeit im Alltag: Antje von Dewitz ist auch beruflich häufig mit dem Fahrrad unterwegs.**  
Quelle: VAUDE Sport GmbH & Co. KG

***Nachhaltigkeit bringt ständig Zielkonflikte mit sich – wirtschaftliche, ökologische und soziale. Und diese lassen sich nur lösen, wenn Menschen in der Lage sind, offen, respektvoll und lösungsorientiert miteinander zu diskutieren.***



**Sie engagieren sich seit vielen Jahren als Botschafterin der Gemeinwohlökonomie. Was überzeugt Sie an diesem Ansatz?**

**Antje von Dewitz:** Die Gemeinwohlökonomie steht für einen Ansatz, der Wirtschaft grundlegend anders denkt: Unternehmen sollen nicht allein am finanziellen Erfolg gemessen werden, sondern an ihrem Beitrag für Mensch, Gesellschaft und Umwelt. Diese Haltung überzeugt mich – und ist auch für VAUDE zentral.

Die Gemeinwohlbilanz macht diesen Anspruch konkret und messbar. Sie ergänzt die klassische Finanzbilanz um eine wertebasierte Perspektive und zeigt, welchen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag ein Unternehmen tatsächlich leistet.

**Was macht die Gemeinwohlbilanz sichtbar, was eine klassische Finanzbilanz nicht macht?**

**Antje von Dewitz:** Eine rein finanzielle Bilanz zeigt oft nur einen Teil der Wahrheit: Viele ökologische und soziale Folgekosten – etwa Umweltzerstörung, schlechte Arbeitsbedingungen oder Gesundheitsbelastungen – tauchen dort nicht auf. Diese Kosten werden häufig auf die Allgemeinheit oder auf zukünftige Generationen abgewälzt.

Die Gemeinwohlbilanz macht solche Auswirkungen sichtbar und bewertet systematisch, wie verantwortungsvoll ein Unternehmen handelt, unter anderem in den Bereichen Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und soziale Gerechtigkeit. Die Bilanz stellt Fragen wie: Wie fair sind unsere Beziehungen zu Mitarbeitenden, Lieferanten und Kund\*innen? Wie nachhaltig sind unsere Produkte und Prozesse? Und wie konsequent übernehmen wir Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette?

Für uns bei VAUDE ist die Gemeinwohlbilanz damit ein wichtiges Instrument, um Erfolg ganzheitlich zu betrachten – nicht nur ökonomisch, sondern auch gesellschaftlich und ökologisch.

**Welche Rolle spielt die Gemeinwohlbilanz bei VAUDE?**

**Antje von Dewitz:** Wir haben die Gemeinwohlökonomie bei VAUDE eingeführt, um unser nachhaltiges Engagement systematisch zu erfassen, sichtbar zu machen und weiterzuentwickeln. Uns ging es dabei weniger um ein

zusätzliches Reporting-Instrument, sondern um einen Rahmen, der zeigt, wie wir Verantwortung konkret übernehmen – und wo wir besser werden können.

Die Gemeinwohlbilanz hilft uns, unsere Werte in messbare Kriterien zu übersetzen und Zielkonflikte offen zu benennen. Sie macht nachvollziehbar, welche Wirkung unsere Entscheidungen auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft haben – entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Damit schafft sie Orientierung nach innen und Transparenz nach außen.

Gleichzeitig sehen wir die Gemeinwohlökonomie als einen wichtigen Impuls für den notwendigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie hilft dabei, den Blick zu verändern: weg von kurzfristigem Profitdenken, hin zu der Frage, welchen Beitrag Unternehmen für Mensch



Wo früher Autos parkten, wächst heute Wildwiese: Der VAUDE-Campus in Tettang-Obereisenbach.  
Quelle: VAUDE Sport GmbH & Co. KG

und Umwelt leisten können – und müssen. Indem wir unsere Erfahrungen offenlegen, zeigen wir, dass gemeinwohlorientiertes Wirtschaften machbar und wirksam ist.

**Häufige Argumente gegen Nachhaltigkeit – gerade in Krisenzeiten – sind höhere Kosten und Unsicherheit. Was würden Sie entgegnen?**

**Antje von Dewitz:** Solange viele ökologische und soziale Standards freiwillig bleiben, tragen verantwortungsbewusste Unternehmen die Investitionen in Nachhaltigkeit häufig allein – und das ist ein echter Wettbewerbsnachteil. Gleichzeitig erleben wir aktuell auch einen deutlichen Backlash: Nachhaltigkeit wird in politischen Debatten zunehmend als Bürokratieproblem oder Belastung dargestellt. Das macht es für Unternehmen nicht einfacher, langfristig zu planen und konsequent dranzubleiben.

Ich bin trotzdem überzeugt: Wer heute in faire Lieferketten, klimaschonende Prozesse und eine wertebasierte Unternehmenskultur investiert, stärkt seine Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Nachhaltigkeit ist kein „Nice-to-have“, sondern ein Teil modernen Risikomanagements. Denn die eigentlichen Risiken entstehen durch Klimakrise, Ressourcenknappheit, geopolitische Instabilität und gesellschaftliche Erwartungen – und diese Risiken verschwinden nicht, nur weil wir sie kurzfristig ausblenden.

Nachhaltige Unternehmen schaffen außerdem Vertrauen – bei Mitarbeitenden, Kund\*innen und Partnern. Und Vertrauen wird in Zeiten von Unsicherheit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

**Was sind die größten systemischen Hürden dafür, dass mehr Unternehmen Verantwortung für Mensch und Umwelt als Kern begreifen, und wo sehen Sie Ansatzpunkte für Veränderung?**

**Antje von Dewitz:** Eine der größten Hürden ist, dass noch immer kein echtes „Level Playing Field“ besteht. Solange nachhaltiges Wirtschaften freiwillig bleibt oder Standards uneinheitlich sind, entsteht ein Wettbewerbsnachteil für Unternehmen, die Verantwortung übernehmen. Investitionen in Klimaschutz, faire Lieferketten oder Kreislaufwirtschaft lohnen sich kurzfristig aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft nicht – weil die negativen Folgen des bisherigen Wirtschaftens nicht eingepreist sind.

Gleichzeitig sehen wir aktuell, dass gesetzliche Regelungen schnell mit „Bürokratie“ gleichgesetzt werden und dadurch auf Widerstand stoßen. Das zeigt: Es braucht nicht nur Regeln, sondern auch kluge Rahmenbedingungen, die Orientierung geben, Anreize schaffen und praktikabel umsetzbar sind.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist deshalb eine verlässliche, einheitliche Regulierung – zum Beispiel durch ein wirksames Lieferkettengesetz und klare Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Verbindliche Anforderungen schaffen Planungssicherheit und sorgen dafür, dass Verantwortung nicht bestraft, sondern zum neuen Normal wird.



**Verbindliche Anforderungen schaffen Planungssicherheit und sorgen dafür, dass Verantwortung nicht bestraft, sondern zum neuen Normal wird.**





## AUF EINEN BLICK

## Die Gemeinwohlbilanz – Erfolg anders messen

Klassische Bilanzen messen Umsatz und Gewinn. Die Gemeinwohlbilanz fragt: Welchen Beitrag leistet ein Unternehmen für Mensch, Gesellschaft und Umwelt? Entwickelt wurde das Instrument vom österreichischen Autor Christian Felber als Kern der Gemeinwohlökonomie (GWÖ).

### Vier Werte, 20 Kriterien

Die Bilanz bewertet vier zentrale Werte: Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung. Jeder dieser Werte wird aus fünf Perspektiven entlang der fünf Stakeholder-Gruppen Lieferanten, Eigentümer und Finanzen, Mitarbeitende, Kundschaft sowie gesellschaftliches Umfeld betrachtet. Daraus ergeben sich 20 Kriterien.

### So funktioniert die Bewertung

Unternehmen erstellen zunächst eine ausführliche Selbsteinschätzung. Ein externer GWÖ-Auditor prüft die Angaben und vergibt Punkte auf einer Skala von -3.600 (gemeinwohl-schädigend) bis +1.000 (vorbildlich). Beide Einschätzungen werden offengelegt.

### VAUDE: Pionier mit Aufwärtstrend

VAUDE war das erste Outdoor-Unternehmen mit auditierten Gemeinwohlbilanz. Das Ergebnis stieg von 502 Punkten (2015) auf 631 Punkte (2018). Laut Auditor „ein Vorzeigeunternehmen im Hinblick auf gelebte Gemeinwohlorientierung“.

### Wachsende Bewegung

Weltweit haben sich inzwischen über 1.400 Unternehmen, Kommunen und Organisationen der Gemeinwohlökonomie angeschlossen. Die Bilanz ersetzt keine Finanzberichterstattung, sondern ergänzt sie – als wertebasiertes Instrument, das sichtbar macht, was in klassischen Kennzahlen nicht auftaucht.

Was braucht es neben Regulierung noch, damit Transformation gelingt?

**Antje von Dewitz:** Wichtig ist auch mehr Know-how in Unternehmen. Nachhaltigkeit muss Teil moderner Business-Kompetenz werden – etwa in den Bereichen Lieferkettenmanagement, Risiko- und Compliance-Management, Material- und Innovationskompetenz, Klimabilanzierung, Kreislaufwirtschaft, Produktdesign sowie nachhaltige Beschaffung. Viele Unternehmen stehen hier noch am Anfang, weil diese Themen lange nicht als Kernaufgabe verstanden wurden.

Wenn Nachhaltigkeit stärker als Teil von Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung begriffen wird – und wenn Unternehmen die Kompetenzen dafür systematisch aufbauen –, dann kann Transformation schneller gelingen.

Was treibt Sie persönlich an, auch in schwierigen Zeiten mutig und optimistisch zu bleiben?

**Antje von Dewitz:** Mich treibt die Überzeugung an, dass wir als Unternehmen wirklich etwas bewirken und einen echten Wandel gestalten können. Wenn ich sehe, was wir bei VAUDE schon erreicht haben, motiviert mich das, weiter für unsere Ziele und Werte einzustehen. Kraft geben mir auch die vielen Rückmeldungen von Menschen und Unternehmen, denen wir Mut machen, weil wir zeigen: Veränderung ist möglich. ●

Die Fragen stellte Maike Weismantel.

# Vielfalt gestalten – Für ein besseres Leben zu Hause



Wie Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion bei IKEA zum Alltag gehören

Von DETLEV BLENK

Wenn politische Akteure das Ende von Diversity-Programmen fordern, ist das ein Angriff auf die Werte einer offenen Gesellschaft und die strategische Ausrichtung verantwortungsvoller Unternehmen. Für IKEA ist Vielfalt keine politische Geste, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit. Diverse Teams sind nachweislich innovativer, verstehen die Komplexität globaler Märkte besser und spiegeln unsere Kundschaft wider. Auf diese Stärke zu verzichten, hieße, bewusst auf Talente und Zukunftsfähigkeit zu verzichten.

Gerade in Zeiten, in denen gesellschaftliche Gräben tiefer werden, ist es entscheidend, Haltung zu zeigen. Wir stehen fest zu unserem Ziel, eine Kultur zu schaffen, in der sich jeder Mensch wertgeschätzt fühlt – als Basis für nachhaltigen Erfolg.

## Ein Zuhause für alle – unsere Vision

Seit der Gründung verfolgt IKEA die Vision, möglichst vielen Menschen ein besseres Zuhause zu ermöglichen. Doch was bedeutet „Zuhause“ in einer vielfältigen Gesellschaft? Für uns ist es weit mehr als ein Ort mit Möbeln. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen sich Menschen



Vielfalt bei IKEA drückt sich durch Zugehörigkeit und Respekt für alle aus.

Quelle: IKEA Deutschland GmbH & Co. KG

unabhängig von Herkunft, Möglichkeiten, Identität oder Lebenssituation willkommen, sicher und wertgeschätzt fühlen.

Ein Zuhause ist ein Ort der Zugehörigkeit. Es ist ein Ort, an dem Unterschiede nicht nur akzeptiert, sondern gefeiert werden. Inklusion beginnt dort, wo Vielfalt als Bereicherung verstanden wird, wo Stimmen gehört und Perspektiven ernst genommen werden. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen alle

Menschen die Möglichkeit haben, zu wachsen, sich einzubringen und ihr Potential zu entfalten.

Diese Haltung prägt unser tägliches Handeln – in unseren Einrichtungshäusern, in unseren Teams und in der Gesellschaft. Denn wir sind überzeugt: Ein besseres Leben zu Hause beginnt mit einem respektvollen Miteinander. Und dieses Miteinander entsteht nicht von selbst. Es braucht Engagement, Offenheit und den festen Willen, Barrieren abzubauen.



## Vielfalt als Stärke – gemeinsam besser entscheiden

Vielfalt ist bei IKEA gelebte Realität und eine Stärke, die uns in unserer täglichen Arbeit bereichert. **Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Perspektiven zusammenkommen, entstehen bessere Entscheidungen, mehr Kreativität und Innovation und dadurch ein stärkeres Unternehmen.**

Aktuell arbeiten über 20.000 Menschen aus über 130 Nationen bei IKEA Deutschland – mit einem Anteil von 15,2 Prozent Kolleg:innen ohne deutschen Pass – was auch den Anteil in der Bevölkerung widerspiegelt.

Diese Vielfalt zeigt sich nicht nur in Zahlen, sondern auch in den Geschichten und Ideen, die unser Unternehmen prägen, in den individuellen Wegen, die unsere Mitarbeitenden gegangen sind, in den Sprachen, die in unseren Pausenräumen gesprochen werden, und in den Ideen, die unsere Produkte und Services besser machen. Wir glauben daran, dass jede Perspektive zählt – und dass echte Innovation dort entsteht, wo Menschen sich sicher fühlen, ihre Meinung zu sagen.

## Inklusion heißt Teilhabe ermöglichen

Inklusion bedeutet für uns: das Gefühl und die Gewissheit dazugehören – unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Identität, ethnischer oder kultureller Herkunft oder Beeinträchtigungen. Es bedeutet, Barrieren abzubauen und Teilhabe zu ermöglichen – sowohl im Arbeitsleben als auch im privaten Umfeld.

Das geschieht bei IKEA durch den Zugang zu fairen Arbeitsbedingungen und erschwingliche Einrichtungslösungen. So können mehr Menschen das Leben aufbauen, das sie sich für sich und ihre Familien wünschen. Denn ein Zuhause sollte kein Privileg sein, sondern ein Recht für alle.

Gerade geflüchtete Frauen sind für IKEA eine Gruppe, die besondere Unterstützung benötigt, da sie oft zum ersten Mal in ihrem Leben versuchen, auf einem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Viele von ihnen durften aufgrund kultureller oder religiöser Bedingungen bisher keiner bezahlten Arbeit nachgehen. Um diese Frauen und auch andere Geflüchtete gezielt zu unterstützen, haben wir konkrete Maßnahmen ergriffen. So haben wir seit 2022 beispielsweise 60 Kolleg:innen zu Buddies ausgebildet, die neue Mitarbeitende mit Fluchthintergrund beim Ankommen im Unternehmen begleiten. Diese persönliche Begleitung erleichtert nicht nur den Einstieg, sondern schafft auch eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Darüber hinaus wurden bis heute 200 geflüchtete Frauen durch spezielle Trainingsprogramme gestärkt, um ihnen den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Unser Engagement ist dabei langfristig ausgelegt: Bis 2027 werden wir rund 500 Menschen mit Fluchthintergrund auf ihrem Weg begleiten, um eine nachhaltige Integration zu fördern und ihnen bei IKEA eine berufliche Heimat zu bieten.

Auch unsere Einrichtungslösungen tragen zur Inklusion bei. Ob möglichst barrierefreie Gebäude, visuell unterstützte Produktinformationen oder flexible Möbel für unter-

schiedliche Lebensrealitäten – wir gestalten unsere Produkte so, dass sie möglichst vielen Menschen den Alltag besser machen.

## Verantwortung übernehmen – für eine gerechtere Gesellschaft

Inklusion bedeutet für uns auch, Verantwortung zu übernehmen und sich für Fairness und Chancengerechtigkeit einzusetzen. Unser Anteil von Menschen mit Schwerbehinderung liegt bei 6,0 Prozent – und damit über der gesetzlich geforderten Quote. Kolleg:innen mit Flucht- oder Migrationshintergrund können bei Bedarf an von IKEA finanziertem Deutschunterricht teilnehmen, um ihre Chancen zu verbessern und sich aktiv einzubringen.

Wir unterstützen queeres Leben und queere Rechte, zum Beispiel durch Spenden aus dem Verkauf unserer beliebten Regenbogentasche STORSTOMMA. Auf zahlreichen Christopher Street Days sind wir mit Gruppen vertreten und freuen uns über unser queeres Mitarbeitenden-Netzwerk, das sich für Sichtbarkeit und Gleichberechtigung starkmacht.

Zudem haben sich in über 50 unserer Einheiten lokale Diversity-Gruppen gebildet, die Vielfalt und Inklusion vor Ort mit konkreten Aktionen vorantreiben. So wurde beispielsweise ein Zebrastrifen vor einem Einrichtungshaus in Regenbogenfarben gestaltet, um die Unterstützung für die Rechte der LGBTQIA+-Community sichtbar zu machen. Bei einem internen Fotowettbewerb wurden Mitarbeitende dazu aufgerufen, Produkte in Szene zu setzen, die ein barrierefreieres Leben zu Hause ermöglichen. Mit solchen Initiativen setzen sich die

## Lieb doch, wen du willst.



RÖNNINGE Stuhl.  
Sitzhöhe 45 cm  
**99.<sup>99</sup>/St.**

Ein Motiv der Diversity-Kampagne 2023: Sichtbarkeit als Signal für Zugehörigkeit – nach innen wie nach außen.  
Quelle: IKEA Deutschland GmbH & Co. KG

Gruppen für ein respektvolles Miteinander ein – direkt dort, wo unsere Kund:innen und Kolleg:innen täglich zusammenkommen.

**Wir wissen: Eine gerechtere Gesellschaft entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch kontinuierliches und breit aufgestelltes Engagement.** Deshalb arbeiten wir mit lokalen Organisationen zusammen, fördern Bildungsangebote und setzen uns für faire Arbeitsbedingungen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette ein.

## Sensibilisieren, zuhören, lernen – gemeinsam für Respekt

Vielfalt und Inklusion erfordern Aufmerksamkeit, Reflexion und kontinuierliches Lernen. Deshalb sind alle Führungskräfte bei IKEA einge-

laden, sich über kurze virtuelle Veranstaltungen zu vulnerablen Gruppen, Diskriminierung, Rassismus und unbewussten Vorurteilen zu informieren. Diese Formate fördern ein tieferes Verständnis und stärken die Fähigkeit, inklusiv zu führen.

Mit der Broschüre „Gemeinsam für Vielfalt und Respekt“ wurden 2025 alle Mitarbeitenden mehrsprachig für die Themen Diskriminierung, Benachteiligung und Belästigung sensibilisiert. Sie bietet Orientierung, schafft Bewusstsein und zeigt Wege auf, wie wir gemeinsam für ein respektvolles Arbeitsumfeld sorgen können.

Mehrere Mitarbeitenden-Netzwerke tauschen sich untereinander und mit der Unternehmensleitung zu ihren speziellen Bedürfnissen am Arbeitsplatz aus. Dieser Dialog ist wertvoll – er macht sichtbar, wo Veränderung notwendig ist, und ermöglicht konkrete Verbesserungen. Denn echte Teilhabe entsteht

### VITA

Detlev Blenk  
IKEA



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 demografischen Wandels auf HR geschrieben. Zusammen mit seinem Mann hat er einen minderjährigen afghanischen Geflüchteten in die Familie aufgenommen.



dort, wo Menschen gehört und ernst genommen werden.

Wir fördern eine Kultur des offenen Austauschs – in Workshops, Feedbackrunden und durch persönliche Gespräche. Denn nur wenn wir zuhören, können wir verstehen. Und nur wenn wir verstehen, können wir gemeinsam wachsen.

### Vielfalt ist Teil unserer DNA

Es bleibt noch viel zu tun. Doch wir sind fest entschlossen, weiterzumachen. Denn Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion sind für uns keine Trends, sondern Teil unserer DNA – und Grundlage für den besseren Alltag, den wir für die vielen Menschen schaffen wollen.

Wir glauben daran, dass eine gerechtere Gesellschaft allen zugutekommt. Und wir wissen, dass wir als Unternehmen eine Verantwortung tragen, aktiv dazu beizutragen. Deshalb gestalten wir unsere Arbeitswelt inklusiv, unsere Produkte zugänglich und unsere Kommunikation respektvoll. Denn nur so wird aus einem besseren Leben zu Hause ein besseres Leben für alle.

Vielfalt ist kein Ziel, das man einmal erreicht, sie ist ein Weg, den wir gemeinsam gehen: mit Mut, mit Offenheit und mit der festen Überzeugung, dass jeder Mensch zählt. ●



#### AUF EINEN BLICK

### Vielfalt leben – fünf Prinzipien aus der Praxis bei IKEA

Bei IKEA zeigt sich Vielfalt nicht nur in Strategien und Kennzahlen, sondern im täglichen Miteinander. Fünf zentrale Bausteine prägen diesen Ansatz:

- 1 Vielfalt im Alltag verankern**  
Nicht die Leitbilder, sondern die Routinen entscheiden: Buddy-Programme, Trainings und lokale Diversity-Gruppen machen Vielfalt dort wirksam, wo Zusammenarbeit täglich stattfindet.
- 2 Langfristig planen statt aktivistisch reagieren**  
Nachhaltige Integration entsteht über Jahre. Mehrjährige Projekte – etwa zur Begleitung von Mitarbeitenden mit Fluchthintergrund – schaffen Verlässlichkeit nach innen und außen.
- 3 Teilhabe praktisch denken**  
Inklusion zeigt sich in Details: barrierearme Gebäude, verständliche Kommunikation, flexible Lösungen für unterschiedliche Lebensrealitäten. Wer Produkte und Arbeitsumgebung so gestaltet, erweitert systematisch Zugänge.
- 4 Führung zielt in Verantwortung nehmen**  
Kulturveränderung bleibt begrenzt, wenn sie primär aus HR heraus gesteuert wird. Schulungen, Sensibilisierung und klare Erwartungen an Führungskräfte machen Inklusion zu einer Führungsaufgabe – nicht zu einem Zusatzprojekt.
- 5 Sichtbarkeit und Partnerschaften strategisch nutzen**  
Sichtbare Signale – etwa Präsenz bei CSDs – und Kooperationen mit NGOs oder lokalen Initiativen verstärken bestehende Maßnahmen. Sie zeigen Haltung, ohne die interne Arbeit zu ersetzen, und schaffen zusätzliche Glaubwürdigkeit.



Lokal sichtbar: Aktionen wie ein Regenbogen-Zebrastrreifen signalisieren Unterstützung für LGBTQIA+ vor Ort.

Quelle: Inter IKEA Systems B.V.

# Doppelt verantwortlich: Führungskraft. Schwanger. Und alles gleichzeitig.

## Was ich als Mutter in Führung erlebe und als Head of Employer Branding gestalte

Von SARAH WIESER

Über Karrieresprünge spricht man gerne. Über Schwangerschaften im beruflichen Kontext seltener. Über beides zugleich? Kaum. Oder kennen Sie viele Frauen, die offen darüber berichten, dass sie zeitgleich eine Führungsrolle übernommen und erfahren haben, dass sie schwanger sind? Ich auch nicht. Bis es mir selbst passiert ist.

Zwei Wochen nach der Zusage für meine erste Führungsposition hielt ich einen positiven Schwangerschaftstest in der Hand. Zwei große Meilensteine in meinem Leben, die sich auf einmal anfühlten wie ein riesiges magnetisches Spannungsfeld. Jedoch nicht die Enden, die sich schlagartig zusammenfinden. Ich spreche von denen, die sich nicht einmal mit enormer Kraft zusammenführen ließen.

Es war ein Wechselbad der Emotionen und die riesige Vorfreude wurde schnell überschattet von einer Reihe von Fragen: Würde ich beidem gerecht werden können? Würde man mich langfristig einplanen oder mich gedanklich bereits „auf Pause“ stellen? Und sollte ich nicht „fairerweise“ meine Rolle wieder abgeben, bevor es überhaupt losgeht?

Diese Fragen stellte ich mir nicht, weil ich mir die Aufgabe nicht zugetraut hätte. Sondern weil ich wusste, wie einige Organisationen funktionieren. Weil Schwangerschaft oft der Grund war, wieso Frauen nicht weiter „relevant“ waren. Und ich ahnte: Genau hier entscheidet sich viel mehr als nur meine persönliche Laufbahn.

### Frauen verlassen oft den Tisch, bevor es überhaupt losgeht

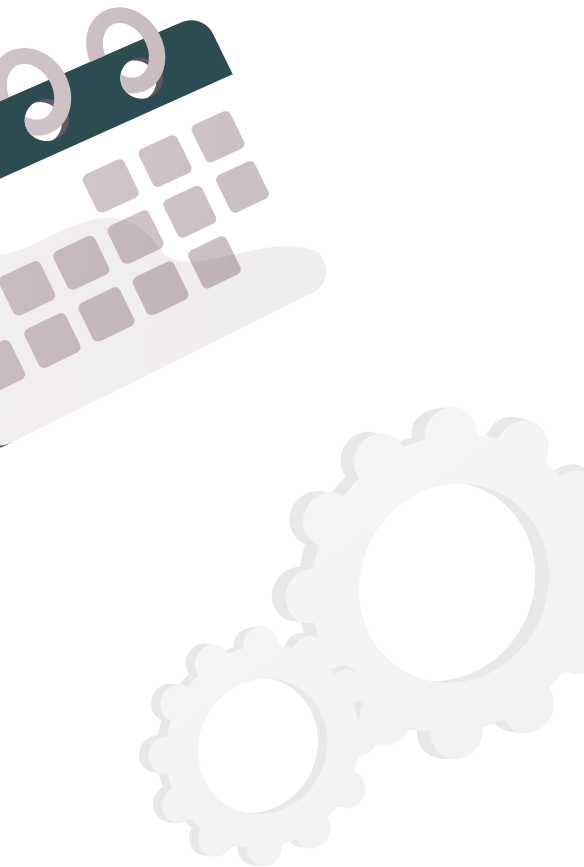
Man könnte behaupten, es gebe einfach zu wenige Fälle. Zu wenige Frauen, die gleichzeitig in Führung gehen und Kinder möchten. Aber ich bin überzeugt: Das Problem beginnt weit vor der eigentlichen Entscheidung. **Viele Frauen ziehen sich zurück, noch bevor überhaupt ein Kind da ist. Sie werfen erst gar nicht ihren Hut in den Ring.** Sie pitchten seltener auf das nächste Karrierelevel. Machen sich mehr Gedanken darüber, wie sie all das zusammenführen und was andere über sie denken könnten.



Und die gesamte Klaviatur an Emotionen kenne ich nur zu gut. Doch nach all den Jahren, die ich gerne und leidenschaftlich in meine Karriere investierte, wollte ich diesen Status quo nicht hinnehmen. Und es veränderte sich auf einmal alles, nachdem ich meine Schwangerschaft offiziell im Unternehmen und auf LinkedIn verkündete.

Es meldeten sich über 40 Frauen bei mir. Unterschiedliche Geschichten und Werdegänge, aber immer wieder dieselben Gedanken. Dieselbe anfängliche Einsamkeit und vor allem die Frage, wie man seine berufliche Identität nicht verliert, die man sich jahrelang aufgebaut hatte. Ganz zu schweigen von den körperlichen und menta-





VITA

Sarah Wieser  
Commerzbank



Sarah Wieser ist Head of Employer Branding bei der Commerzbank AG in Frankfurt am Main.

Mit ihrem Team verantwortet sie die Arbeitgebermarke und entwickelte unter anderem die Kampagne #FacesOfCommerzbank. Nach ihrem Master of Arts in Medienpsychologie sammelte sie Erfahrungen in Kommunikation, Recruiting und Social Media, bevor sie 2025 ihre erste Führungsposition übernahm – zeitgleich mit ihrer Schwangerschaft. Als Mutter und Führungskraft setzt sie sich für authentische Arbeitgebermarken, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie sichtbare Vorbilder ein.

len Herausforderungen, die diese Doppelbelastung mit sich brachte. Denn ja, ich sitze heute in Baby-Spielgruppen, in denen sieben von zehn Frauen berichten, dass sie noch nicht wissen, wie es nach der Elternzeit beruflich für sie weitergeht. Sieben von zehn. Das ist kein Einzelfall. Das ist ein Muster. Und es stellt sich die Frage: Was können Unternehmen konkret dagegen tun?

### Genau hier entscheidet sich Kultur

Heute weiß ich: In solchen Momenten entscheidet sich Unternehmenskultur. Ob große Arbeitgeberversprechen auf Karriereseiten und in Imagekampagnen gehalten werden. Nicht nur durch große Banner mit beeindruckenden und anziehenden Slogans, sondern auch im direkten und adäquaten Verhalten von Führungskräften und Kollegen.

2023 kam ich zur Commerzbank mit einem klaren Auftrag: unsere Bank wieder am Arbeitsmarkt sichtbar zu machen. Und ich erinnere mich gut an die Produktion unserer ersten großen Kampagne #FacesOfCommerzbank. Wir wollten zeigen, was uns ausmacht, und haben Kollegen eingeladen, uns zu erzählen, was sie an der Commerzbank als Arbeitgeber schätzen. Warum sie stolz waren, hier zu arbeiten.

Gemeinsam mit dem gesamten Employer-Branding-Team schufen wir einen vertrauensvollen Rahmen mit neuem Ansatz: Wir starteten einen offiziellen Aufruf im gesamten Unternehmen und vor allem ganz ohne Skript. Ich brachte all mein Employer-Branding-Wissen mit für authentische und glaubwürdige Kampagnen. Als „die Neue“ im Team

war ich jedoch nicht vollkommen mit unserer Kultur vertraut. Und was ich an diesen Tagen hinter der Kamera lernte, veränderte meinen Blick auf unsere Arbeitgebermarke vollkommen.

Es war die Diversität an Geschichten und Menschen. Die Akzeptanz und Unterstützung von unterschiedlichen Lebensrealitäten und Karrierewegen. Und vor allem die Selbstverständlichkeit von Familienfreundlichkeit, die seit Jahren gelebt wurde. Joint-Leadership-Modelle, Management Experience (Führung auf Probe) und Keep-in-touch-Programme (Teilzeit in Elternzeit), die den Unterschied machten.

### Mein Arbeitgeber war das Vorbild, das ich brauchte

Nach der Verkündung meiner Schwangerschaft zögerten meine Vorgesetzten keine Sekunde. Sie machten keine Fragezeichen, sondern Ausrufezeichen an meine Person. „Keine Sorge, ich würde dich jederzeit wieder schwanger einstellen“ – diese Reaktion meiner direkten Führungskraft nahm mir sofort jede Angst.

Ich musste keine Energie damit verschwenden, mich zwischen Karriere und Kind entscheiden zu müssen. Mir wurde klar: Ich hatte das Vorbild die ganze Zeit an meiner Seite. Statt Abstellgleis gab es Vertrauen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine klare Rückkehrgarantie auf meine Rolle. Und Frauen aus der Bank, die mich kontaktierten und mir mit ihren eigenen Geschichten Mut machten. Immer wieder dieselbe Botschaft: Mit der Commerzbank hast du den besten Arbeitgeber an deiner Seite.

Queller: AdobeStock

Was mich dabei am meisten beeindruckte? Die Konkretheit. Denn gut gemeint ist nicht automatisch gut gemacht. Viele Unternehmen versprechen Familienfreundlichkeit – die Commerzbank hat ihrem Versprechen ein Gesicht gegeben. Gesichter, die ich als Mama in neuer Führungsrolle so dringend brauchte.

Darüber hinaus bekam ich Trainings, Coachings und Führungskräfte, die mich bestärkten. Eine Rückkehrgarantie, die mir das ewige Gedankenkarussell ersparte. Und das Keep-in-touch-Programm, das mir aktuell ermöglicht, während der Elternzeit in Teilzeit weiter dabei zu sein – nicht als Pflicht, sondern als echte Wahl.

Aber nicht nur für mich ist es ein Gewinn. Während ich die magische Zeit mit meiner Tochter genieße, darf sich eine Kollegin durch die Management Experience in Führung ausprobieren. Die Stellvertretung gewinnt Erfahrung. Die Bank verliert kein Wissen. Und ich verliere nicht meinen Platz am Tisch.

Ich lese oft, dass immer weniger junge Menschen in Führung wollen und Eltern sich vor allem in ihrer Elternzeit kaum mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. Die Commerzbank schafft ein System, das genau hierauf Antworten gibt und Chancen bietet.

### Doppelt verantwortlich – und das mit Überzeugung

Mir ist bewusst, dass nicht jede Frau mit dieser Unterstützung starten darf und die Realität in anderen Unternehmen anders aussehen mag. Deshalb nutze ich meine Stimme, um auf Positivbeispiele aufmerksam zu machen. Mein Rat an alle Frauen – auch an die, für die Karriere

und Kind (zunächst) nicht relevant ist: Prüfen und hinterfragen Sie im besten Fall bereits bei der Auswahl Ihres Arbeitgebers, wie das Unternehmen mit Eltern umgeht. Gibt es konkrete Beispiele und Gesichter, die das Arbeitgeberversprechen spiegeln? Wie werden Menschen mitgedacht, wenn sich ihr Leben radikal verändert? Gibt es echte Rückkehrperspektiven?

**Die Art, wie ein Unternehmen Eltern behandelt, ist ein Gradmesser für seine gesamte Führungskultur. Und dieser kann nicht nur auf Karriere und Kind projiziert werden.**

Es darf kein Glücksfall sein, auf Führungskräfte zu treffen, die Potenziale statt Risiken sehen, und auf ein Unternehmen, das Versprechen nicht nur auf Karriereseiten erwähnt, sondern sie wirklich lebt – in kleinen Gesten, in klaren Strukturen, in echten Gesprächen.

Es braucht dafür auf der einen Seite ein System, das Bewusstsein und Handlungskompetenz bei Führungskräften und Kollegen schult. Genauso können Systeme aber nur ihre Wirkung entfalten, wenn man sie aktiv nutzt. Wenn Arbeitnehmerinnen Angebote annehmen, Gespräche suchen, ihr Netzwerk pflegen und sichtbar bleiben. Vereinbarkeit ist kein passiver Zustand – sie ist eine gemeinsame Verantwortung. Es ist der Grund, warum ich heute Mama sein darf, ohne meine berufliche Identität zu verlieren.

Mit meiner Rolle in der Bank trage ich Verantwortung dafür, dass Unternehmenskultur greifbar wird – mit echten Gesichtern, echten Geschichten und echten Vorbildern. Als Mama trage ich Verantwortung dafür, dass meine Tochter sich die Frage gar nicht erst wird stellen

müssen. Beides gehört zusammen. Und beides beginnt damit, dass wir unseren Platz am Tisch einfordern – laut, sichtbar und ohne zu zögern. ●

### AUF EINEN BLICK

#### Führung und Kind? Warum Strukturen den Unterschied machen

Nur 48 % der Frauen kehren nach der Elternzeit in ihren alten Job zurück, 42 % fühlen sich beim Wiedereinstieg vom Arbeitgeber nicht unterstützt (StepStone 2023). Das bedeutet: Mehr als die Hälfte der Frauen verliert nach der Elternzeit ihre Position – oder das Unternehmen. Häufig nicht, weil sie es wollen, sondern weil Strukturen fehlen. Kein Wunder also, dass Führung für viele Frauen mit Unsicherheit und Zweifeln verbunden bleibt. Unternehmen brauchen konkrete Maßnahmen, um diese Zweifel aktiv abzubauen.

#### Was das in der Praxis bedeuten kann – drei Beispiele bei der Commerzbank:

- **Keep in touch:** Freiwillige, bezahlte Teilzeit (10/20/30 % der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit) während der Elternzeit – um Netzwerke zu pflegen, informiert zu bleiben und den Wiedereinstieg zu erleichtern. Kein Leistungsdruck, sondern Verbindung halten.
- **Management Experience:** Nachwuchskräfte übernehmen als Vertretung Führungsrollen auf Probe – sie sammeln Erfahrung, das Unternehmen verliert kein Wissen, die Führungskraft behält ihren Platz.
- **Joint Leadership:** Jobsharing-Modelle auch in Führungspositionen – Verantwortung teilen, ohne Karriere aufzugeben.





# „Verantwortung ist die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs“

WestLotto trägt Milliarden zum Gemeinwohl bei – das Lotto-Prinzip macht es möglich. Doch wie passen Glücksspiel und Verantwortung zusammen? Kommunikationschef **Axel Weber** über Ehrenamtsförderung, Spielerschutz und Purpose als Gründungsidee.

Axel Weber ist Prokurist und Abteilungsleiter für Unternehmenskommunikation, Public Affairs und Responsible Gaming bei WestLotto in Münster. Der gebürtige Oberhausener studierte an der Ruhr-Universität Bochum, arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Europäischen Parlament und leitete anschließend die Kommunikation des NRW-Wissenschaftsministeriums. Nach sechs Jahren als Business Director bei Ketchum Pleon mit Fokus auf die Glücksspielbranche wechselte er 2010 zu WestLotto. Als Gastgeber des Podcasts SpielStudio treibt er den Branchendiskurs zu Regulierung, Jugendschutz und verantwortungsvollem Spiel voran.

Quelle: Jonas Ratemann

## Verantwortung

Herr Weber, WestLotto hat seit 1955 über 32 Milliarden Euro für das Gemeinwohl erwirtschaftet. Hintergrund ist das sogenannte Lotto-Prinzip. Was steckt dahinter?

**Axel Weber:** Dahinter verbirgt sich eine großartige Idee: Von jedem Euro, den die Spielerinnen und Spieler bei WestLotto einsetzen, gehen rund 40 Prozent an das Land NRW. Von diesem Geld werden Sport, Gemeinwohl, Kunst und Kultur sowie Denkmal- und Naturschutz gefördert. Lotteriegelder stecken somit in fast jeder Kita, in jedem Sportverein, jedem Jugendtreff und jedem Denkmal. WestLotto hat über das Lotto-Prinzip allein 2025 über 738 Millionen Euro an das Land NRW abgeführt. Das entspricht mehr als zwei Millionen Euro täglich. Gäbe es das Lotto-Prinzip nicht, müsste man es erfinden.

**Einen Schwerpunkt Ihres Engagements bildet die Ehrenamtsförderung in NRW. Was war der Impuls für gerade diesen Fokus?**

**Axel Weber:** Das Ehrenamt ist eine tragende Säule unserer Gesellschaft und die Mitwirkung jedes Einzelnen stärkt das demokratische Miteinander. Über das Lotto-Prinzip stehen wir bereits eng an der Seite der Organisationen, die mit Millionen Ehrenamtlichen unverzichtbare Arbeit für NRW leisten. Aber als staatliches Unternehmen wollen wir mehr tun. Wir kooperieren deshalb beispielsweise eng mit dem Netzwerk bürgerschaftliches Engagement NRW und mit der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen. Im vergangenen Sommer haben wir als Partner der World University Games in der Rhein-Ruhr-Region rund 12.000 Freiwillige mit Volunteer-Uniformen ausgestattet. Und wir haben inzwi-



schen an mehr als 35.000 freiwillig Engagierte aus ganz Nordrhein-Westfalen eigens produzierte Ehrenamtsjacken ausgegeben – ein sichtbares Zeichen für Gemeinschaft und Wertschätzung.

**Mit dem EhrenamtAtlas haben Sie zunächst eine Datengrundlage geschaffen – die Vermessung des Ehrenamtes in NRW. Was macht dieser sichtbar, was zuvor unsichtbar war?**

**Axel Weber:** Der EhrenamtAtlas erscheint 2026 bereits zum dritten Mal mit aktualisierten Zahlen. Was ihn besonders macht, ist die Tiefe der Analyse. Wir ermöglichen Einblicke in das Ehrenamt in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten in NRW. Damit liefert der EhrenamtAtlas wertvolle Impulse und eine einzigartige Datenbasis zur Frage, wie wir alle das Ehrenamt und damit das Gemeinwohl sowie unsere demokratischen Strukturen gezielt stärken können. Das hilft sowohl politischen Entscheidungsträgern in den Kommunen und auf Landesebene als auch den gesellschaftlichen Trägern aus allen Bereichen nachhaltig dabei, Ehrenamt möglich, attraktiv und sichtbar zu machen.

**Wie geht der Weg von den Zahlen zum konkreten Projekt? Können Sie ein Beispiel nennen, wo aus den Erkenntnissen eine Initiative oder Förderung gewachsen ist?**

**Axel Weber:** Ein herausragendes Beispiel ist die Initiative Junges Ehrenamt für NRW. Die Analyse der Daten aus dem EhrenamtAtlas hat uns deutlich vor Augen geführt: Dem Ehrenamt droht ein handfestes Nachwuchsproblem. Denn die Älteren stellen mit 2,8 Millionen Freiwilligen die größte Gruppe der Engagierten. Ihnen stehen aber nur 1,5 Millionen Ehrenamtliche unter 30 Jahren gegenüber. Wer schließt diese Lücke, wenn die Älteren eines Tages in

„Ehrenamtsrente“ gehen? Genau hier setzt die Initiative Junges Ehrenamt für NRW an, die wir gemeinsam mit dem vom Land geförderten Netzwerk bürgerschaftliches Engagement NRW ins Leben gerufen haben. Vier Freiwilligendienstleistende verschiedener Träger beschäftigen sich intensiv mit der Frage, wie junge Menschen für das Ehrenamt begeistert werden können und welche Veränderungen bestehender Strukturen dafür nötig sind. Eine sich beständig weiterentwickelnde Initiative – von jungen Menschen für junge Menschen.

**Glücksspiel wird teils kritisch gesehen, gleichzeitig ist WestLotto Gemeinwohlmotor. Was sind kommunikativ die größten Herausforderungen in diesem Spannungsfeld?**

**Axel Weber:** Für uns besteht hier kein Widerspruch. Uns ist bewusst, dass wir uns mit unseren Produkten in einem hochsensiblen Umfeld bewegen. Das bringt eine besondere Verantwortung mit sich – und dieser Verantwortung kommen wir mit größter Sorgfalt nach. Gleiches gilt für unsere Rolle als „Gemeinwohlmotor“. Die zentrale kommunikative Herausforderung besteht darin, dies glaubwürdig zu vermitteln. Wir haben uns dazu entschieden, sowohl unsere Stärken als auch die Kritik an uns und unserem Geschäftsmodell offen anzusprechen und konstruktiv damit umzugehen. Ja, wir sind Glücksspielanbieter und sind uns der potenziellen Risiken des Glücks-

spiels sehr wohl bewusst. Genau deshalb übernehmen wir Verantwortung, indem wir für die Menschen in NRW etwas tun und in einen offenen Dialog mit allen Beteiligten treten – sei es mit den Medien, der Politik, unseren Kundinnen und Kunden oder der Wissenschaft. Deshalb finden Sie in unserem Newsroom neben Tipps für Millionengewinner eben auch Beiträge aus der Wissenschaft für den risikofreien Umgang

mit Glücksspiel und Links zu zahlreichen Präventionsprojekten.

**Authentizität und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation über gesellschaftliches Engagement sind eine Gratwanderung. Welche Grundsätze leiten Sie dabei?**

**Axel Weber:** Uns geht es um eine klare Haltung und ein deutliches Bekenntnis zum Land Nordrhein-Westfalen mit seinen Bürgerinnen und Bürgern. Wenn wir über unser gesellschaftliches Engagement sprechen, steht der Beitrag für die Menschen im Mittelpunkt – nicht wir selbst. Wir möchten zeigen, wie und in welchem Umfang unser Engagement das Leben in NRW bereichert. Das erfüllt uns bei WestLotto mit großem Stolz.

**Eine weitere Besonderheit bei WestLotto: Verantwortung für das Gemeinwohl bedeutet im Bereich Spielerschutz manchmal auch, Menschen aktiv vom Konsum abzuhalten. Wie bringen Sie diesen Konflikt von Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg zusammen?**

**Axel Weber:** Ich sehe darin keinen Widerspruch, sondern vielmehr eine Stärke: Wir übernehmen Verantwortung für ein sicheres und verantwortungsbewusstes Spielangebot – und genau das ist die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs. Bereits bei der Produktentwicklung setzen wir an: Schon vor der Markteinführung prüfen wir neue Ideen sorgfältig auf potenzielle Risiken. Dazu gehören zum Beispiel transparente Gewinnstrukturen, nachvollziehbare Spielmechanismen und der bewusste Verzicht auf übermäßige Reize. Zudem setzen wir ein digitales Spielerschutztool ein. Gerade dieses verantwortungsvolle Vorgehen bildet die Basis für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

**Sie finanzieren das Präventionsprojekt GAMESHIFT NRW, das Jugendliche für gesunde Mediennutzung und suchtfördernde Mechanismen digitaler Technologien sensibilisiert. Wie kam es zu dieser Entscheidung, Ihre Verantwortung über das eigene Produktportfolio hinaus zu erweitern? Und wo endet sie?**

**Axel Weber:** Wissenschaftliche Studien belegen, dass problematisches Verhalten von Kindern und Jugendlichen im Umgang mit digitalen Medien und Computerspielen das Risiko für spätere Abhängigkeiten erhöhen kann. Deshalb sehen auch wir als Glücksspielanbieter unsere klare Verantwortung darin, Prävention voranzutreiben. Bereits seit einigen Jahren fördern wir die SMART CAMPS zur digitalen Mediennutzung an Schulen in NRW. Mit dem Präventionsprojekt GAMESHIFT NRW gehen wir diesen Weg konsequent und noch umfassender weiter: Die Initiative macht sich für eine verantwortungsvolle Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen stark – und spricht auch deren Bezugspersonen wie Erziehungsberechtigte und Lehrpersonal ganz gezielt an. Zudem ist GAMESHIFT über eine Website



**WestLotto 2025: Das Lotto-Prinzip in der Umsetzung.**

Quelle: WestLotto GmbH & Co. OHG



*Schon vor der Markteinführung prüfen wir neue Ideen sorgfältig auf potenzielle Risiken. Dazu gehören zum Beispiel transparente Gewinnstrukturen, nachvollziehbare Spielmechanismen und der bewusste Verzicht auf übermäßige Reize.*



und das preisgekrönte Serious Game Lootmania jederzeit auch online nutzbar. Dabei ist uns wichtig: Wir finanzieren diese Projekte und ermöglichen ihre Umsetzung, während die inhaltliche Gestaltung und Konzeption ausschließlich in den Händen ausgewiesener Fachexperten liegen.

**Das Lotto-Prinzip ist Teil Ihres Geschäftsmodells, kein nachgelagertes CSR-Programm. Welchen Unterschied macht das für die Unternehmenskultur? Merken Sie das bei Mitarbeitergewinnung und -bindung konkret?**

**Axel Weber:** Das, was heute unter Purpose verstanden wird, ist bei WestLotto seit jeher fest im Selbstverständnis und der Unternehmenskultur verankert. Unsere Lotteriederträge leisten jedes Jahr einen erheblichen Beitrag zum Gemeinwohl in NRW. Das erfüllt unsere Kolleginnen und Kollegen mit Stolz. Und das äußert sich auch ganz konkret: Bei Bewerbungen erleben wir immer wieder, dass unser gesellschaftliches Engagement ein entscheidender Beweggrund für das Interesse an WestLotto ist. Purpose ist bei uns kein Zusatz, sondern täglich gelebtes Leitbild. ●

Die Fragen stellte Maike Weismantel.

AUF EINEN BLICK

Vom Auftrag zur Wirkung

WestLotto wurde 1955 mit einem Auftrag gegründet: Lottoerlöse fließen ins Gemeinwohl. Fünf Prinzipien, mit denen das Unternehmen diese Verantwortung heute strategisch verankert und umsetzt:

**01 Purpose einbauen, nicht aufsetzen:** Das Lotto-Prinzip ist kein CSR-Zusatz, sondern Kern des Geschäftsmodells.

**02 Daten schaffen Handlungsfähigkeit:** Der EhrenamtAtlas macht freiwilliges Engagement in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten NRWs messbar – als Grundlage für gezielte Förderung.

**03 Vom Ergebnis zur Initiative:** Die Nachwuchslücke im Ehrenamt (2,8 Mio. Engagierte über 50, nur 1,5 Mio. unter 30) führte direkt zur Initiative Junges Ehrenamt für NRW.

**04 Verantwortung über das eigene Produkt hinaus:** Mit GAMESHIFT NRW investiert WestLotto in Prävention gegen Risiken, die für Kinder und Jugendliche im Umgang mit digitalen Medien und Computerspielen entstehen können

**05 Spannungsfelder benennen, nicht verstecken:** Glaubwürdigkeit in einem sensiblen Markt entsteht durch Offenheit – gegenüber Medien, Politik, Wissenschaft und Kunden.

CORPORATE DIVERSITY SUMMIT

FRANKFURT | 18. & 19. MÄRZ 2026

ZUSAMMEN WACHSEN

Vielfalt als Chance, Wertschätzung als Haltung

UNSERE SPEAKER



**Katharina Schäfer**  
Diversity, Inclusion & Belonging Expert CoE Strategy & Sustainability, ING Deutschland



**Marco Kisch**  
Product & Service Designer, ING Deutschland



**Jenny Ärlemalm**  
Projektleiterin ED&I, IKEA Holding Deutschland



**Siegfried Ehlert**  
Chairman des Diversity Council und Managing Director in der IT, Union Investment



**Dr. Ruth Müntinga**  
Geschäftsführende Geschäftsführerin | Beraterin & Trainerin, motus5



**Doris Heitkamp-König**  
Geschäftsführende Geschäftsführerin | Beraterin & Trainerin, motus5



**Sven Nagelsdiek**  
Betriebssozialarbeiter und Inklusionsbeauftragter, afb social & green IT



**Dr. Alexander Insam**  
Rechtsanwalt für Arbeitsrecht und Partner, GÖRG



**Anna Engers**  
Volljuristin und Diversity-Expertin



**Meryl Deep**  
Speakerin | Change | Diversity



**Dr. Simon Haug**  
Leiter Zentralbereich Personal, F.A.Z., Geschäftsführer FAZIT STIFTUNG



**Karen Schallert**  
Geschäftsführende Geschäftsführerin, HandicapUnlimited



**Prof. Dr. René Schmidpeter**  
Professor für Nachhaltiges Management, BFH Bern



**Prof. Nora Bilz**  
Head of German Office, MyAbility



**Christiane Wolff**  
Strategische Kommunikationsberatung und C-Level Positionierung



**Fabian Valente**  
Neuro-Inklusions-Berater, Everway



**Zarah Bruhn**  
CEO und Geschäftsführerin, socialbee



**Andrea Becher**  
Global Head of Talent Acquisition, Leadership, Learning and Culture, Henkel



**Stephanie Höfer**  
Co-Founder & CEO, heyParents – eine Marke der MOX Relations



**Rebecca Schalber**  
Senior Manager GenAI, Cosnova



**Sylke Sergel**  
Chief People & Culture Officer, Vebego Deutschland



**Alhaji Allie Bangura**  
Co-Founder & Managing Director, ADAN Impact



**Selmin H. Çalışkan**  
Strategic Advisor & Executive Coach

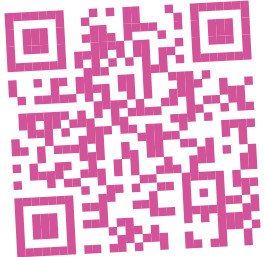
Jetzt Tickets sichern unter: [www.diversity-summit.de](http://www.diversity-summit.de)

HOSTED BY | F.A.Z. INSTITUT

Mitveranstalter



Partner







# Equal Pay in der deutschen Wirtschaft 2026

Zwischen Gender-Pay-Gap, Fair Pay und Entgelttransparenzrichtlinie

Von DR. ALEXANDER INSAM

## VITA



Dr. Alexander Insam, M.A., ist Partner bei Görg und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er leitet die Serviceline Arbeitsrecht, die Fachgruppe Vergütungsrecht und die Praxisgruppe ESG. Schwerpunkt seiner Beratung sind Vergütungsfragen und nachhaltige Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende und Führungskräfte.

Quelle: AdobeStock

**Frau Müller will mehr Geld**

Deutschland im Jahr 2026: Die IT-Referentin Frau Müller liest morgens in der F.A.Z. einen Artikel über die aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Demnach verdienen Frauen im Jahr 2025 durchschnittlich 22,81 Euro brutto pro Stunde, Männer hingegen 27,05 Euro. Der sogenannte Gender-Pay-Gap beträgt somit 4,24 Euro oder 16 Prozent bei einer „unbereinigten“ Betrachtung.

**CASE**

Tatsächlich lassen sich viele Unterschiede in der Praxis durch Teilzeitquoten, Branchenzugehörigkeit, Berufsniveau und Erwerbsbiografien begründen. Dennoch bleibt eine relevante Lücke bestehen. Frauen verdienen im letzten Jahr auch bei vergleichbarer Tätigkeit, Qualifikation und Erwerbsbiografie durchschnittlich 6 Prozent weniger pro Stunde als Männer.

Beim Mittagessen fragt Frau Müller ihren direkten Kollegen Herrn Meier, ebenfalls IT-Referent mit AT 1, wie sie, nach seinem Gehalt. Zu ihrer Überraschung erhält Herr Meier 320 Euro mehr im Monat. Nach dem Gespräch geht sie zu ihrer Führungskraft und fragt, ob ihr Gehalt angepasst werden könne.

## Welchen Rechtsrahmen gibt es für Entgeltgleichheit?

Die rechtlichen Grundlagen für Frau Müllers Anfrage auf Entgelttransparenz und Entgeltgleichheit sind national und unionsrechtlich verankert. Zentrale nationale Norm ist das Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG). § 3 Abs. 1 EntgTranspG verbietet jede unmittelbare oder mittelbare geschlechtsbezogene Benachteiligung bei sämtlichen Entgeltbestandteilen und -bedingungen für gleiche oder gleichwertige Arbeit. § 7 EntgTranspG konkretisiert dieses Verbot, indem für gleiche oder gleichwertige Arbeit ein geringeres Entgelt gegenüber Beschäftigten des anderen Geschlechts untersagt wird.

Die nationale Regelung beruht noch direkt auf Art. 157 AEUV, der die Mitgliedstaaten zur Sicherstellung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit verpflichtet. Die Entgelttransparenzrichtlinie von 2023 verschärft die bestehenden Regelungen. Die Bundesregierung plant eine 1:1-Umsetzung dieser bis zum 2. Quartal 2026. Zum jetzigen Zeitpunkt liegt ein Kommissionsbericht vor, der erste Gesetzesentwurf steht noch aus. Die Umsetzung in nationales Recht hat bis zum 7. Juni 2026 zu erfolgen.

Voraussetzung des Anspruchs von Frau Müller bleibt das Vorliegen gleicher oder gleichwertiger Arbeit. Gleiche Arbeit liegt bei identischen oder gleichartigen Tätigkeiten vor; gleichwertige Arbeit liegt vor, wenn Tätigkeiten unter Berücksichtigung von Kompetenz, Verantwortung, Belastungen und Arbeitsbedingungen

insgesamt als vergleichbar anzusehen sind. Entgelttransparenz ist dabei nicht nur Informationsinstrument, sondern eine funktionale Voraussetzung für die Durchsetzung des unions- und nationalrechtlichen Equal-Pay-Anspruchs. Diese Maßstäbe beruhen auf der EuGH-Rechtsprechung.

Das BAG hat 2025 die Position von Klagenden in Equal-Pay-Verfahren gestärkt. In seinem Urteil vom 23.10.2025 (8 AZR 300/24) unterstreicht das Bundesarbeitsgericht vor allem die Beweislastumkehr zulasten des Arbeitgebers. Nach den Entscheidungsgründen genügt es für Beschäftigte, ihre Entgeltklage auf den Vergleich mit einer einzelnen Person des anderen Geschlechts zu stützen. Die Betrachtung einer Vergleichsgruppe ist nicht erforderlich.

Beschäftigte können sich vielmehr auch auf den jeweiligen Spitzenverdiener des anderen Geschlechts berufen. Der Median, das heißt die durchschnittliche Gehaltberechnung einer Gruppe, ist für Individualklagen weitgehend rechtlich entwertet, wird jedoch im Rahmen kollektiver Informationspflichten des Arbeitgebers weiterhin relevant bleiben.

Maßgeblich sind zudem sämtliche Entgeltbestandteile in ihrer Gesamtheit und zugleich jeder einzelne für sich: Der weit auszulegende Entgeltbegriff umfasst nicht nur das Grundgehalt, sondern auch variable Vergütungsbestandteile wie Boni, sonstige Benefits sowie die betrieb-



Fortsetzung auf der nächsten Seite

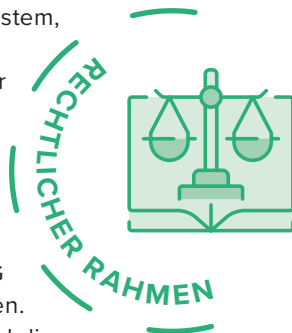


liche Altersversorgung. Werden variable Vergütungen prozentual an ein diskriminierend festgesetztes Grundgehalt gekoppelt, besteht das Risiko, dass Mitarbeitende eine zu niedrig ausfallende variable Vergütung über den Klageweg erhöhen können.

Die Beweislastumkehr zulasten des Arbeitgebers greift zudem bereits sehr früh. Schon der Nachweis eines geringeren Entgelts bei gleicher oder gleichwertiger Tätigkeit begründet die Vermutung einer geschlechtsbedingten Benachteiligung; eine überwiegende Wahrscheinlichkeit ist nicht mehr erforderlich. Entlasten kann sich der Arbeitgeber nur, wenn er darlegt und beweist, dass die Tätigkeiten tatsächlich nicht vergleichbar sind oder dass objektive, sachliche Fak-

toren, etwa aus dem Vergütungssystem, vorliegen.

Darüber hinaus bietet auch der Datenschutz keinen Schutz für Arbeitgeber. Die Kenntnis und Verwendung der personenbezogenen Daten eines namentlich genannten Kollegen einschließlich dessen Gehalts wird vom BAG ausdrücklich als zulässig angesehen. Nach Art. 9 Abs. 2 lit. f DSGVO sind die Geltendmachung, Ausübung und Verteidigung von Rechtsansprüchen als berechtigte Interessen einzuordnen.



# ESGeht!

## Wie lassen sich gesetzliche Anforderungen in Vergütungssysteme rechtssicher und pragmatisch umsetzen?



Für Arbeitgeber ergibt sich aus der anstehenden Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie (RL (EU) 2023/970) ein klarer Handlungsauftrag. In Zukunft wird sich die Begründung von Gehaltsunterschieden aus der Personalakte ergeben müssen.

Ziel für den Arbeitgeber ist, ein objektives, geschlechtsneutrales und nachvollziehbares Vergütungssystem zu nutzen, das den Vorgaben des Art. 157 AEUV sowie den nationalen Regelungen der §§ 3 Abs. 1 und 7 EntgTranspG entspricht. Nach Art. 4 Abs. 4 der Entgelttransparenzrichtlinie sind zur Ermittlung gleicher oder gleichwertiger Arbeit als Kriterien insbesondere Kompetenzen, Verantwortung, Belastungen und Arbeitsbedingungen heranzuziehen. Diese Kriterien müssen transparent angewandt und dokumentiert werden, um im Streitfall die Diskriminierungsvermutung widerlegen zu können. Weitere und andere Kriterien darf der Arbeitgeber auch benennen.

Arbeitgeber stehen somit vor der Aufgabe, im ersten Schritt festzustellen, ob sie bereits über ein Vergütungs-

system verfügen und dieses nur konkretisiert und dokumentiert werden muss oder ob ein solches Vergütungssystem erst geschaffen werden muss.

Jedes transparente und ausreichend objektive Vergütungssystem beinhaltet eine Jobarchitektur als eine Definition der Wertigkeit unterschiedlicher Stellen bzw. Jobprofile, das sogenannte Grading System. Wie bei der Zuordnung von Stühlen zu Regalreihen lässt sich somit jeder Arbeitsplatz im Unternehmen zuordnen und über Karrierewege auch die Entwicklung von Stellen beschreiben.

Im nächsten Schritt werden darauf aufbauend in der Vergütungsarchitektur die Gehaltsbänder definiert. Hier haben Arbeitgeber nach wie vor einen gewissen Handlungsspielraum hinsichtlich der objektiven Kriterien für die Einordnung innerhalb des Bandes. An dieser Stelle sind vor allem auch Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach § 87 I Nr. 10 BetrVG zu beachten.

Schließlich sollte das Vergütungssystem in Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden. Die konkreten Vergütungsentscheidungen bei Einstellungen, Gehaltserhöhungen, Beförderungen und Bonus müssen nachvollziehbar für externe Dritte wie den Arbeitsrichter dokumentiert werden. Dies passiert üblicherweise in der Personalakte oder dazugehörigen Prozessen. ●

Quelle: AdobeStock

# Der innere Kompass der Wirtschaft

## Wellbeing als Nachhaltigkeitsfaktor

Von **DR. MARISA MÜHLBÖCK**

**W**ir reden über Transformation, CO<sub>2</sub>-Bilanzen und Kreislaufwirtschaft. Doch solange wir Wirtschaft fast ausschließlich materiell denken, bleibt Nachhaltigkeit ein Projekt „von außen“. Responsible Leadership braucht deshalb eine zusätzliche Grundlage: das Erfüllungsglück der Menschen, die Unternehmen führen.

### Die gute Nachricht: Wir wollen alle ein gelingendes Leben

Egal, woher wir kommen, wie alt wir sind, welches Geschlecht oder welchen sozialen Hintergrund wir haben – eines eint uns: Wir möchten ein glückliches, erfülltes Leben führen. Das gilt auch für die Wirtschaft. Unternehmerinnen, Führungskräfte und Mitarbeitende betreten morgens nicht als Maschinen das Unternehmen, sondern als Menschen: mit Hoffnungen und Sorgen, Beziehungen, Sinnfragen – und einer Vorstellung davon, was „gut“ ist.

Und doch wird Wirtschaft in der öffentlichen Wahrnehmung – und oft auch in den Wirtschaftswissenschaften selbst – noch immer fast ausschließlich mit dem Materiellen verbunden: Effizienz, Wachstum, Nutzenmaximierung. Das erzeugt das Bild von etwas Maschinellem,

Unpersönlichem. Dabei entscheidet nicht die Maschine über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, sondern der innere Kompass der Menschen, die es führen.

Natürlich: Eine solide finanzielle Grundlage ist die Basis jedes Erfolgs. Aber materieller Wohlstand wirkt häufig wie ein Hygienefaktor, nicht wie ein Glücksfaktor. Studien aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen unterstreichen dies: Ab einem gewissen Punkt wachsen Einkommen, Optionen und Konsummöglichkeiten weiter – während das Wohlbefinden erstaunlich stabil bleibt. Genau dort beginnt sich der Bogen zur Nachhaltigkeit zu spannen.

### Zwei Arten von Glück – und warum sie Entscheidungen verändern

Wenn wir über Glück sprechen, lohnt es sich, zwei Formen zu unterscheiden. Da ist das kurzfristige Glück: das gute Gefühl, wenn wir Durst stillen, etwas kaufen oder ein Ziel erreichen. Diese Bedürfnisbefriedigung ist wichtig – aber flüchtig. Sie verlangt nach Wiederholung.

Und dann ist da das nachhaltige, tiefere Erfüllungsglück, das die alten Griechen Eudaimonia nannten: ein gelingendes Leben, getragen

von Sinn, Verbundenheit und persönlichem Wachstum. Diese Form ist weniger laut, dafür stabiler. Sie macht uns resilienter und weitsichtiger – und sie verändert, was wir als „richtig“ empfinden.

**Erfüllungsglück und Nachhaltigkeit folgen dabei einer ähnlichen Logik: Beide zielen darauf ab, Sinn zu stiften, statt nur zu konsumieren.**

Beide setzen auf Verbindung statt Trennung. Und beide führen fast automatisch dazu, Handlungen zu vermeiden, die anderen Menschen oder der Umwelt schaden – nicht aus Pflichtgefühl, sondern weil es sich nicht mehr stimmig anfühlt.

### Responsible Leadership: Nicht für die Umwelt, sondern als Teil der Umwelt

Wellbeing ist keine Einbahnstraße. Wer Wohlbefinden fördern will, muss systemisch denken: Mensch und Umwelt sind keine getrennten Sphären. Wir leben nicht „in“ einer Umwelt, die irgendwo außerhalb beginnt – wir sind Teil eines verbundenen Systems, biologisch, physikalisch, sozial.

Ein eindrückliches Bild liefert die Aerosolforschung: Von der Atmung bis zur Molekülbildung in Aerosolen sind Prozesse, die Mensch und Atmosphäre verbinden, fundamen-



VITA

Dr. Marisa Mühlböck  
Universität für  
Weiterbildung Krems



Marisa Mühlböck erforscht Unternehmertum und Unternehmerpersönlichkeit aus einer transdisziplinären Perspektive. Die promovierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin arbeitete u. a. für internationale Konzerne wie BMW und Kraft Foods, leitete einen Thinktank in Wien und war selbst Sozialunternehmerin – Erfahrungen, die in ihre Forschung einfließen. 2025 erschien ihr Buch „Sustainable Transformation & Well-being. The Role of Business for Individual and Collective Flourishing“ (Springer Verlag). Seit Oktober 2025 leitet sie das „Zentrum für unternehmerische Nachhaltigkeit“ an der Universität für Weiterbildung Krems.

6 Dimensionen eines erfüllten Unternehmerlebens

**Autonomie**  
Autonomie heißt nicht, alles tun zu können, sondern, das Richtige zu wählen. Sie beginnt mit dem Mut, Grenzen zu setzen und bewusst Nein zu sagen.

**Gelungene Beziehungen**  
Erfolg ist kein Solo. Vertrauensvolle Beziehungen – zu Kund:innen, Partner:innen und Mitarbeitenden – geben Halt, auch wenn es mal schwierig wird.

**Selbstakzeptanz**  
Selbstakzeptanz heißt, eine positive Haltung zu sich selbst zu haben. Seine Stärken zu sehen und Schwächen anzuerkennen, Erfolge zu feiern und aus Misserfolgen zu lernen.

**Sinn**  
Sinnerfüllung ist mehr als ein gutes Gefühl – sie ist das tiefe Empfinden: „Was ich tue, hat Bedeutung.“ Sie zeigt sich, wenn das eigene Tun auch anderen nützt.

**Selbstverwirklichung**  
Selbstverwirklichung ist kein Selbstzweck. Es ist das Gefühl, gemeinsam mit dem Unternehmen zu wachsen und zu reifen.

**Exzellenz**  
Exzellenz ist eine Mischung aus Können, Erfahrung und Haltung – schlussendlich geht es darum, nicht sein Ego, sondern seinen eigenen Ausdruck zu finden.

tal vernetzt. Was wir einatmen, wird Teil von uns; was wir ausatmen, verändert die Atmosphäre. Der Satz ist schlicht, aber er verschiebt den Blick: Die Umwelt ist nicht „draußen“ – sie ist Teil unseres eigenen Systems.

Diese Perspektive rückt die Idee der Human-Environment Coexistence ins Zentrum. **Führungskräfte treffen Entscheidungen nicht für die Umwelt – sie treffen Entscheidungen als Teil der Umwelt.** Verantwortung heißt dann: nicht nur für Menschen im Unternehmen einzustehen, sondern für das ganze System, das Unternehmen überhaupt erst möglich macht.

Wellbeing ist kein „weiches“ Thema – sondern eine Ressource

Wer Wellbeing als Wohlfühlprogramm abtut, verkennt seine wirtschaftliche Bedeutung. Menschen, die sich erfüllt fühlen, handeln nachhaltiger, verantwortungsvoller und innovativer. In einer Welt, in der Komplexität die neue Normalität ist, wird innere Stabilität zur strategischen Ressource.

Hier kommt ein weiterer Aspekt ins Spiel: mentale Gesundheit. Eine österreichische Studie aus dem unternehmerischen Umfeld berichtet, dass mehr als die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer Kolleginnen oder Kollegen kennt, die unter gesundheitsschädlichem Stress leiden – und dass etwa ein Viertel Burnout-Fälle im näheren Umfeld wahrnimmt. Wer langfristig nachhaltig führen will, muss deshalb auch für sich selbst sorgen: körperlich, mental, sozial. Nachhaltige Wirtschaft beginnt beim Wohlbefinden der Menschen, die sie gestalten.

Vom Modell zum Menschen: Warum der Homo Oeconomicus nicht genügt

Dass es keine universelle Glückseligkeit gibt, liegt an der Komplexität des Menschseins. Ein gelingendes Leben entsteht im Wechselspiel von Fühlen, Denken und Handeln – und immer im Kontext: in Beziehungen, Institutionen, Kultur und Lebensphasen.

Genau deshalb stößt die klassische Durchschnittslogik vieler ökonomischer Modelle an Grenzen. Der Homo Oeconomicus mag als theoretische Figur nützlich sein. Aber als Leitbild für Unternehmensführung ist er zu abstrakt: materiell abgesichert, emotional glatt, sozial entkoppelt. Wer Wirtschaft wirklich menschlich und nachhaltig denken will, muss über ihn hinausgehen – hin zu realen Menschen mit Emotionen, Sinnfragen und Bindungen.

Was ein erfülltes unternehmerisches Leben ausmacht

Wer im unternehmerischen Alltag nach Erfüllungsglück strebt, handelt anders. Nicht perfekt – aber bewusster. Sechs Dimensionen sind dabei besonders relevant: Autonomie (das Richtige wählen statt alles wollen), Verbundenheit (Beziehungen gestalten), Selbstakzeptanz (Stärken und Schwächen integrieren), Sinn (das „Warum“ kennen), Selbstverwirklichung und persönliches Wachstum (mit dem Unternehmen reifen) sowie Exzellenz und Meisterschaft (als Ausdruck von Können und Haltung, nicht als Ego-Projekt).

Wichtig ist: Diese Dimensionen entfalten sich nicht im luftleeren Raum. Neben persönlichem und kulturellem Kontext zählt der spezifische unternehmerische Kontext – Branche, Größe, Eigentümerlogik, Unternehmensphase. Responsible Leadership beginnt daher mit einer kontextbasierten Betrachtung: Was braucht dieses Unternehmen – und was braucht diese Person – in genau dieser Situation?

Wie Unternehmen Wellbeing und Nachhaltigkeit verbinden können

Wer ganzheitliche Nachhaltigkeit will, braucht mehr als neue Kennzahlen. Nötig ist eine integrierte Architektur aus Haltung, Prozessen

und Kultur: Wellbeing als Führungsdimension (nicht als „Benefit“), Heterogenität als Lösung (statt als Problem), Kontextarbeit statt Einheitsprogramme, die Suche nach Schnittmengen zwischen individuellen Wellbeing-Prioritäten und dem unternehmerischen USP – und interne Prozesse, die Vielfalt produktiv integrieren, etwa über Entscheidungsformate sowie Feedback- und Konfliktkultur.

Ein neues Narrativ: Unternehmen als menschliche Orte

Damit diese Neuausrichtung gelingt, braucht es auch einen fruchtbaren gesellschaftlichen Boden. Solange Unternehmen pauschal verurteilt

und Führungskräfte als eindimensionale Nutzenmaximierer betrachtet werden, bleibt Wellbeing im Business verdächtig: zu weich, zu privat, zu „esoterisch“.

**Wir brauchen ein anderes Narrativ: Unternehmen als menschliche Orte, in denen – wie überall – Menschen nach einem gelingenden Leben suchen.** Wird diese Suche anerkannt, entsteht Spielraum: für Mut zur Langfristigkeit, für verantwortungsvollere Entscheidungen und für eine Nachhaltigkeit, die nicht nur von äußeren Regeln abhängt, sondern aus innerem Bewusstsein heraus getragen wird.

Eigenmacht: Der Einstieg ist leichter, als viele denken

Sich selbst mit Glück zu beschäftigen, ist kein Luxus, sondern smart, gesund und nachhaltig. Der Anfang muss nicht schwer sein. Hilfreich ist, wenn man den eigenen Startpunkt definiert. Und sich die folgende Frage als Führungskraft regelmäßig stellt: Was zahlt heute wirklich auf Erfüllung ein – und was nur auf kurzfristige Bedürfnisbefriedigung?

Die nachhaltige Wirtschaft der Zukunft braucht bessere Maschinen. Aber noch viel mehr braucht sie bewusstere Menschen: Menschen, die Verbundenheit nicht als Sentiment, sondern als Systemlogik verstehen. Und Menschen, die Verantwortung nicht nur tragen, sondern leben – als Teil des Ganzen. ●

AUF EINEN BLICK

Nachhaltigkeit beginnt im Inneren

Solange Wirtschaft fast ausschließlich materiell gedacht wird, bleibt Nachhaltigkeit ein Projekt von außen – getrieben von Regulierung statt von Überzeugung. Responsible Leadership braucht deshalb eine zusätzliche Grundlage: das Wohlbefinden der Menschen, die Unternehmen führen.

- Zwei Arten von Glück**

  - Kurzfristig: Bedürfnisbefriedigung (flüchtig, braucht Wiederholung)
  - Nachhaltig: Erfüllungsglück/ Eudaimonia (stabil, fördert Weitsicht und Verantwortung)
- Mentale Gesundheit ist Voraussetzung für langfristige Transformation
- Der Perspektivwechsel**

  - Mensch und Umwelt sind kein Gegensatz, sondern ein verbundenes System
  - Responsible Leadership heißt: Entscheidungen nicht für die Umwelt treffen, sondern als Teil von ihr
  - Der Homo Oeconomicus reicht als Leitbild nicht mehr – nachhaltige Führung braucht den ganzen Menschen
- Warum Wellbeing Führung verändert**

  - Erfüllte Menschen treffen von sich aus verantwortungsvollere Entscheidungen – nicht aus Pflicht, sondern aus Haltung
  - Wellbeing ist kein Soft Skill, sondern strategische Ressource



# Nachhaltigkeit braucht Menschen

Warum Upskilling der Schlüssel zur Transformation ist

Von MAREIKE KLEIN

Nachhaltigkeit scheitert selten an ambitionierten Zielen. Sie scheitert daran, dass Menschen sie nicht verstehen, nicht mittragen oder nicht umsetzen können. Genau hier setzt nachhaltige Transformation an: bei den Fähigkeiten, der Haltung und dem Engagement der Menschen.

Bei Henkel verbindet uns ein gemeinsamer Zweck, der mehr ist als ein Leitsatz. „Pioneers at heart for the good of generations“ erinnert uns täglich daran, Verantwortung zu übernehmen – mit unserem Wissen, unserem Pioniergeist und unseren Technologien. Nachhaltigkeit ist dabei kein Zusatz und kein kurzfristiges Projekt. Sie ist fester Bestandteil unserer Identität und unseres Handelns.

**So klar Strategien auch formuliert sein mögen, ihre Wirkung entfaltet sich erst durch die Menschen, die sie mit Leben füllen.** Deshalb stellt sich für uns die Frage: Wie befähigen wir Mitarbeiter:innen weltweit, Nachhaltigkeit mitzugestalten?

## Von der Strategie zur Wirkung

Für uns bei Henkel ist klar: Nachhaltige Entwicklung braucht mehr als KPIs und Roadmaps. Sie braucht Kompetenzaufbau, Raum für Lernen und Eigenverantwortung.

Unser Anspruch ist es, alle Mitarbeiter:innen für Nachhaltigkeit zu begeistern, dazu zu befähigen und sie zu aktivieren. Wir möchten ihnen nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch die Fähigkeiten und das Mindset, um Nachhaltigkeit im eigenen

Umfeld voranzubringen – im Beruf ebenso wie im privaten Alltag.

## „Sustainability at Heart“: Lernen, vernetzen, ins Handeln kommen

Aus dieser Überzeugung heraus haben wir 2022 unsere Weiterbildungslandschaft um ein ganzheitliches Programm ergänzt: „Sustainability at Heart“. Es baut auf unserem seit 2012 bestehenden Nachhaltigkeitsbotschafter-Programm auf.

Quelle: AdobeStock

„Sustainability at Heart“ ist kein klassisches Trainingsangebot, sondern geht darüber hinaus. Es ist eine Plattform für alle Mitarbeiter:innen, die Nachhaltigkeit bei Henkel gestalten wollen – mit drei Zielen: informieren, lernen und vernetzen. Wir stellen Einblicke in unsere Nachhaltigkeitsstrategie bereit, teilen Hintergrundwissen und praxisnahe Materialien. Unterschiedliche Lernformate vertiefen Inhalte, erweitern Perspektiven und fördern neue Kompetenzen. Gleichzeitig bringt das Programm Menschen aus verschiedenen Ländern, Funktionen und Kulturen zusammen.

## Breites Trainingsangebot

Das Fundament bildet ein digitales Grundlagentraining, das zentrale Konzepte der Nachhaltigkeit erklärt, globale Herausforderungen im Unternehmenskontext einordnet und zeigt, wie Henkel diesen begegnet. Es macht transparent, wie nachhaltige Praktiken im gesamten Unternehmen verankert sind und welchen Beitrag

jede einzelne Person leisten kann.

Ergänzt wird dieses Angebot durch themenspezifische Formate wie das unternehmensweit verfügbare Klima-Training. In kurzen Lerneinheiten vermittelt es Grundlagen zum Klimawandel, erläutert Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft und gibt konkrete Impulse für nachhaltiges Handeln – im Arbeitsumfeld ebenso wie im Alltag. Denn Wissen allein verändert noch nichts. Erst das Verständnis für die eigenen Handlungsmöglichkeiten setzt Bewegung in Gang.

Das Sustainability Incubator Lab geht noch einen Schritt weiter: Hier entwickeln Mitarbeiter:innen eigene Nachhaltigkeitsideen, testen neue Lösungsansätze und werden Teil der Lösung komplexer Herausforderungen. Das Lab schafft Raum für Kreativität, unternehmerisches Denken und Mut – und zeigt, dass nachhaltige Innovation überall im Unternehmen entstehen kann.

## Nachhaltigkeit erlebbar machen

Ein besonderer Baustein ist das neue Workshop-Format Climate Fresk – Klimawandel verstehen und handeln. Entwickelt von einer NGO und basierend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der IPCC-Berichte, macht es den Klimawandel auf neue Weise erlebbar.

Dafür braucht es erstaunlich wenig: drei Stunden Zeit, 42 Karten, die die zentralen Ursachen und Folgen des Klimawandels abbilden, sowie eine Moderatorin oder einen Moderator. **Das Ergebnis beschreiben viele als überraschend emotional: Zusammenhänge werden plötzlich sichtbar, Diskussionen entstehen und der Klimawandel wird greif-**

## VITA



**Mareike Klein**  
Henkel

Mareike Klein, Head of Sustainability Stakeholder Engagement, ist seit Anfang 2011 bei Henkel im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement tätig. Zu ihren Aufgaben zählen die strategische Umsetzung unternehmensbereichs- und funktionsübergreifender Kommunikationsprojekte sowie der Ausbau von Nachhaltigkeitskompetenzen im Unternehmen durch Trainingsangebote. Nach einem betriebswirtschaftlichen Studium in Düsseldorf und Frankreich begann Mareike Klein ihre berufliche Laufbahn bei führenden deutschen Kommunikationsagenturen. Anschließend wechselte sie zu Cognis, beziehungsweise BASF, wo sie im Bereich Nachhaltigkeitskommunikation tätig war.

*Nachhaltigkeit lässt sich nicht verordnen. Sie muss verstanden, erlebt und freiwillig mitgestaltet werden.*





bar. Vor allem wächst der Wunsch, selbst aktiv zu werden.

Inzwischen bilden wir bei Henkel eigene Climate-Fresk-Moderator:innen aus, um das Format weltweit zu verankern und möglichst vielen Kolleg:innen zugänglich zu machen. Denn je besser wir verstehen, desto entschlossener können wir handeln.

Was wirklich den Unterschied macht

Unsere Erfahrung zeigt: Nachhaltigkeit lässt sich nicht verordnen. Sie muss verstanden, erlebt und freiwillig mitgestaltet werden. Upskilling ist kein Begleitfaktor, sondern ein Hebel für Transformation – überall dort, wo Menschen Verant-

wortung übernehmen können und wollen. Nachhaltigkeit beginnt nicht in Präsentationen oder Berichten. Sie beginnt bei jeder einzelnen Person. Wenn Wissen auf Haltung trifft, wenn Motivation zu Verantwortung wird und wenn viele kleine Schritte gemeinsam eine große Wirkung entfalten. Genau daran arbeiten wir bei Henkel. ●



AUF EINEN BLICK

Nachhaltigkeits-Upskilling: Wissen und Wirkung

Informieren, lernen, vernetzen – das sind die drei Säulen von Henkels Upskilling-Programm „Sustainability at Heart“. Das Ziel: Mitarbeiter:innen Handlungsmöglichkeiten geben.

GRUNDLAGEN SCHAFFEN

Digitales Grundagentraining und vertiefende Kursangebote vermitteln Nachhaltigkeits-Wissen, Henkels Strategie und zeigen, wo jeder Einzelne ansetzen kann. Selbstgesteuert, online, in kurzen Einheiten.

VERSTEHEN DURCH ERLEBEN

Climate-Fresk-Workshop: drei Stunden moderiertes Training in persona. Ergebnis: Zusammenhänge werden sichtbar, und der Wunsch wächst, aktiv zu werden.

EIGENINITIATIVE AKTIVIEREN

Sustainability Incubator Lab: Teams entwickeln eigene Nachhaltigkeitsprojekte, bekommen Coaching und Ressourcen, testen Prototypen. Erfolgreiche Ideen werden implementiert.

Wie Unternehmen Inklusion erfolgreich gestalten können

Zentrale Handlungsschwerpunkte beruflicher Teilhabe

Von PHILIPP TACHKOV und VILJA BERNER

In einer Zeit, in der Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung zunehmend Berichtspflichten und strategische Ausrichtung bestimmen, rücken Vielfalt, Gerechtigkeit und Teilhabe in den Fokus zukunftsorientierter Unternehmensführung. Diversity, Equity & Inclusion (DEI) gelten längst nicht mehr nur als „Nice-to-have“, sondern als messbare Faktoren im Rahmen von ESG-Berichterstattungen und damit als Bestandteil ernst zu nehmender Nachhaltigkeitsarbeit.

Viele mit ESG-Thematiken befasste Führungskräfte sehen darin ausdrücklich eine Chance, Inklusion voranzutreiben<sup>1</sup>. Gleichzeitig wird DEI zunehmend in regulatorische Rahmenwerke eingebettet, etwa müssen Unternehmen im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive quantitative und qualitative Inklusions- und Diversity-Informationen offenlegen<sup>2,3</sup>. Vor diesem Hintergrund wird Inklusion nicht nur

als sozialetisches Anliegen diskutiert, sondern als ein strategischer Beitrag zu langfristigem Unternehmenserfolg<sup>4</sup>, Mitarbeiterbindung<sup>5</sup> und organisatorischer Resilienz<sup>6</sup> – ein Thema, das im Mittelstand besondere Aufmerksamkeit verdient.

Trotz Erfolgen – es bleibt viel zu tun

Trotz Fortschritten bleibt die berufliche Teilhabe von Menschen mit Behinderung eine Aufgabe, die weiteren Engagements bedarf. Zwar ist die Zahl der besetzten Pflichtarbeitsplätze zuletzt gestiegen, bundesweit bleibt jedoch rund ein Viertel der gesetzlich vorgesehenen Stellen unbesetzt – insgesamt über 300.000 Arbeitsplätze.<sup>7</sup> Gesetzliche Quoten allein reichen also nicht aus, um Inklusion in der Breite zu verankern.

Hinzu kommt, dass trotz Faktoren wie gesetzlicher Beschäftigungsquote, steigenden ESG-Anforderungen oder stetig wachsendem Fachkräftemangel viele Unternehmen Inklusion bislang wenig aktiv angehen. Vor diesem Hintergrund stellt sich weniger die Frage, ob Inklusion notwendig ist, sondern wie Betriebe jenseits formaler Vorgaben dabei unterstützt werden können, ihre Inklusionskompetenz systematisch zu entwickeln – etwa durch praxisnahe Ansätze, die Unternehmen direkt ansprechen und konkrete Wege in inklusives Handeln eröffnen.

Studienergebnisse zeigen Herausforderungen und Möglichkeiten auf

Eine aktuelle Studie des Instituts für Management und Innovation (IMI)

<sup>1</sup> Inklusionsfit (2025). Inklusion als Teil von CSR und ESG: Vielfalt als gesellschaftliche Verantwortung.

<sup>2</sup> Haufe (2024). Diversität und Inklusion: Warum Unternehmen jetzt handeln müssen.

<sup>3</sup> Deutscher Bundestag (2025). EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Recht und Verbraucherschutz – Gesetzentwurf – hib 460/2025.

<sup>4</sup> Accenture Research (2023). The disability inclusion imperative. Accenture.

<sup>5</sup> Novacek, G. et al. (2024). Four Keys to Boosting Inclusion and Beating Burnout. Boston Consulting Group.

<sup>6</sup> Platania, S. et al. (2025). The Impact of Diversity Inclusion Practices in the Workplace Context: The Effect of Inclusive Leadership. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 15(7), 121. DOI: 10.3390/ejihpe15070121

<sup>7</sup> Hensen, J. & Trögeler, P. (2023). Inklusion am Arbeitsplatz stärken. Wie und warum verhaltensökonomische Erkenntnisse helfen, Menschen mit Behinderungen bei Einstellungen seltener zu diskriminieren – zum Wohle aller. Institut der deutschen Wirtschaft.

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 GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
Geschäftsführer: Gregor Vischer, Hannes Ludwig  
Projektmanagement, 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, wird ressourcenschonend produziert und die Herstellung ist klimaneutral – CO<sub>2</sub>-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.





VITAE



**Philipp Tachkov**  
Hochschule für  
Wirtschaft und Gesell-  
schaft Ludwigshafen

Philipp Tachkov ist wissenschaftlicher Projektleiter am Institut für Management und Innovation (IMI) der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft (HWG) Ludwigshafen und befasst sich mit Fragestellungen im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit, Innovation und Unternehmensentwicklung – zumeist in Form empirischer Projekte in Zusammenarbeit mit Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Er ist außerdem Hochschuldozent für u. a. Innovations-/Nachhaltigkeitsmanagement und Forschungsmethodik, weiterhin Verfasser diverser Publikationen und Fachartikel. Er ist Absolvent des Studienbereichs Marktinformationsmanagement der Universität Erlangen-Nürnberg.



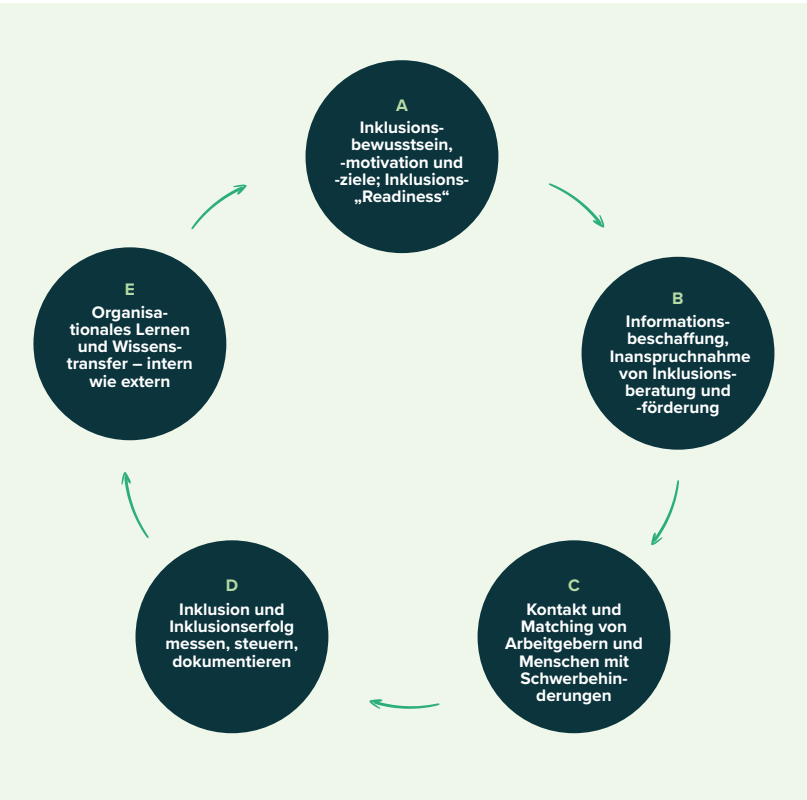
**Vilja Berner**  
Hochschule für  
Wirtschaft und Gesell-  
schaft Ludwigshafen

Ihr Bachelor-Studium BWL Gesundheitsmanagement absolvierte Vilja Berner an der DHBW Ravensburg, der duale Partner waren die Med. Reha-Einrichtungen der Stadt Radolfzell, METTNAU. Nach Abschluss des Studiums und eines anschließenden HR-Projekts dort kam sie für das Masterstudium „Versorgungssteuerung im Gesundheitswesen – Health Care Management“ an die HWG Ludwigshafen, welches sie Anfang 2025 erfolgreich beendete. Noch während des Masterstudiums arbeitete sie als studentische Hilfskraft für das IMI, seit 2024 ist sie dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.

der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen beleuchtet die aktuelle Lage, Herausforderungen und Entwicklungspotentiale der Inklusion in Mittelstandsunternehmen am Beispiel von Rheinland-Pfalz.

Ziel der Studie war es, durch eine Umfrage bei mittelständischen Betrieben ein aktuelles Bild zur beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung zu gewinnen. Erhoben wurden sowohl der Ist-Stand – etwa zu Inklusionszielen, Beschäftigung, Informationsverhalten, Ressourcen und Maßnahmen – als auch daraus ableitbare Handlungsschwerpunkte zur Stärkung von Inklusion. Methodisch kombinierte die Studie eine Literatur-

auswertung, qualitative Expertinnen- und Experteninterviews sowie eine standardisierte Online-Umfrage von 128 mit Inklusionsfragen befassten Führungskräften (v. a. aus dem Personalmanagement und der Geschäftsführung) aus einem breiten Mix von Unternehmen. Auf dieser Grundlage wurden fünf zentrale Handlungsschwerpunkte identifiziert und praxisnahe Gestaltungsoptionen entwickelt. Die Ergebnisse ermöglichen fundierte Aussagen zu typischen Herausforderungen, Herangehensweisen und Unterstützungsbedarfen im Mittelstand – und damit eine tragfähige Grundlage für gezielte Weiterentwicklung inklusiver Arbeit durch öffentliche wie private Akteure.



**Fünf zentrale Handlungsschwerpunkte der Inklusion im Mittelstand**  
Quelle: HWG Ludwigshafen

**A Bewusstsein für Inklusion, Zielformulierung und „Inklusions-Readiness“**

Inklusion ist in vielen Unternehmen noch kein strategisches Kernthema: Rund ein Drittel der Betriebe in der Stichprobe, bei KMU sogar 40 Prozent, verfolgen keine konkreten Inklusionsziele. Diese fehlende Ausrichtung hat unmittelbare Folgen: Unternehmen ohne Ziele beschäftigen deutlich häufiger keine Menschen mit Schwerbehinderung als jene mit klarer Zielsetzung. Als Gründe nennen die Befragten vor allem eine geringe Priorität des Themas, fehlende Strategien sowie Zeit- und Ressourcenmangel. Gleichzeitig zeigt sich, dass Betriebe mit Inklusionszielen wesentlich öfter konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Inklusion umsetzen. Besonders im Mittelstand wird Inklusion häufig anlassbezogen statt systematisch angegangen – nicht zuletzt, weil Wissen, Strukturen und Zuständigkeiten fehlen. Dabei berichten inklusionserfahrene Unternehmen häufig von positiven Effekten wie besserem Betriebsklima (37 Prozent), neuen Perspektiven und mehr Kreativität (44 Prozent). Die Ergebnisse unterstreichen: Erst wenn Inklusion bewusst geführt und strategisch verankert wird, kann aus grundsätzlicher Offenheit verlässliche Praxis entstehen.

**B Informationsbeschaffung und Nutzung der Beratungs- und Förderangebote**

Inklusion im Mittelstand scheitert oft ganz praktisch an fehlender Information. Ein Viertel der Unternehmen der Stichprobe nutzt überhaupt keine Informationsquellen zu Inklusion – bei KMU ist es sogar ein Drittel. Nur rund 40 Prozent greifen auf öffentliche Angebote wie zum Beispiel die der Integrationsämter oder der Bundesagentur für Arbeit zurück, lediglich 23 Prozent informieren sich über gemeinnützige Organisationen, nur 18 Prozent kennen die „Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber“ (EAA) und weniger als 10 Prozent besuchen Jobmessen mit Inklusionsbezug. Entsprechend fühlt sich nur etwa jedes fünfte Unternehmen insgesamt gut informiert und fast die Hälfte nennt Fördermittel und deren Beantragung als besonders schwieriges Thema.

Was weiterführende Beratungsangebote angeht, sind zwar insbesondere Angebote der Bundesagentur für Arbeit (66 Prozent) und der Integrationsämter (56 Prozent) vergleichsweise bekannt, tatsächlich genutzt werden sie aber deutlich seltener – etwa 34 Prozent wenden sich an das Integrationsamt, 31 Prozent an die Arbeitsagentur. Besonders groß ist die Lücke zwischen Bekanntheit und Nutzung bei vielen (finanziellen) Förderinstrumenten: So kennen rund 59 Prozent den Eingliederungszuschuss, aber nur 25 Prozent haben ihn genutzt. Die Ergebnisse machen deutlich: Zwischen vorhandener Infrastruktur und gelebter Praxis klafft eine Lücke. Unter anderem hier liegt ein Hebel, um Inklusion im Mittelstand wirksam voranzubringen.

**C Zusammenbringen von Unternehmen und arbeitssuchenden Menschen mit Schwerbehinderung**

Auch beim Matching wird ein strukturelles Defizit sichtbar: 37 Prozent der befragten Unternehmen verfolgen keinerlei spezifische Maßnahmen, um Menschen mit Schwerbehinderung als Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen. Keine der abgefragten Rekrutierungsmaßnahmen erreicht eine Verbreitung von mehr als einem Viertel – am häufigsten genannt werden die gezielte Zusammenarbeit mit Arbeitsagentur oder Integrationsfachdienst (26 Prozent), barrierefreie Bewerbungsverfahren (23 Prozent) und Kooperationen mit Werkstätten (22 Prozent). Aktivere Wege bleiben die Ausnahme: Nur 13 Prozent sprechen

ZUR STUDIE

**Inklusive Arbeit im Mittelstand: Stand – Erfahrungen – Herausforderungen – Bedarfe**

**Institut für Management und Innovation (IMI)**  
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Ernst-Boehe-Straße 4–6,  
67059 Ludwigshafen am Rhein  
Ansprechpersonen:  
Philipp Tachkov und Vilja Berner



Diese Arbeit wurde ermöglicht durch eine Förderung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung (MASTD) Rheinland-Pfalz.



Den Studienbericht zum  
kostenfreien Download



Menschen mit Schwerbehinderung gezielt in Stellenausschreibungen an, lediglich 8 Prozent nutzen inklusive Jobportale, rund 7 Prozent arbeiten mit spezialisierten Netzwerken. Besonders KMU sind hier zurückhaltend – knapp die Hälfte gibt an, über keinerlei explizite Maßnahmen zur Gewinnung dieser Zielgruppe zu verfügen. Gleichzeitig berichten rund ein Viertel der Unternehmen von fehlendem Inklusions-Know-how und Schwierigkeiten, passende Bewerbungen zu erhalten. Die Ergebnisse verdeutlichen: Inklusion wird oft weniger durch mangelnde Bereitschaft als durch zu wenig methodische inklusive Rekruitierungsmaßnahmen erschwert.

**D Inklusion und Inklusionserfolg messen, steuern, dokumentieren**

Ein beinahe „blinder Fleck“ zeigt sich bei der Frage, wie Inklusion in der Organisation gemessen und gesteuert wird. Das Prinzip „what’s measured get’s done“ ist weithin bekannt, doch in der Praxis fehlen in vielen Betrieben geeignete Instrumente: Über die Hälfte der befragten Betriebe stützt sich nahezu ausschließlich auf die gesetzliche Beschäftigungsquote – obwohl diese den tatsächlichen Inklusionserfolg nur begrenzt abbildet. Nur jedes fünfte Unternehmen holt systematisch Feedback von schwerbehinderten Beschäftigten ein, lediglich rund 10 Prozent werten Mitarbeiterbefragungen zu Inklusionsthemen aus. Bei einem Drittel der Betriebe existieren überhaupt keine Indikatoren zur Messung von Inklusionsaktivitäten. Besonders KMU verzichten häufig vollständig auf entsprechende Instrumente (43 Prozent gegenüber 23 Prozent bei größeren Mittelständlern). Auch externe Standards und Zertifizierungen sind selten: Nur jeweils rund 10 Prozent nennen Audits oder freiwillige Selbstverpflichtungen, drei Viertel der KMU verfügen über keinerlei Zertifizierung oder sonstige Standards zur Inklusion. Selbst Unternehmen, die schwerbehinderte Menschen beschäftigen, nutzen zu einem Viertel keine Messinstrumente. Damit fehlt oft die Grundlage, um Inklusion systematisch zu steuern, Fortschritte sichtbar zu machen und Erfolge glaubwürdig zu belegen. Gerade für den Mittelstand wären einfache, praxisnahe Kennzahlen ein zentraler Hebel, um aus punktuellem Engagement eine lernende, strategisch geführte Inklusionspraxis zu entwickeln.

**E Organisationales Lernen und Wissenstransfer**

Auch beim organisationalen Lernen zeigt sich ein Defizit: Der Mittelstand nutzt sein eigenes und an anderen Stellen gewonnenes Erfahrungswissen zur Inklusion bislang nur begrenzt. 62 Prozent der befragten KMU sind in keinem Netzwerk mit Inklusionsaspekten aktiv und haben daran auch kein Interesse, weitere 18 Prozent sind zwar nicht beteiligt, zeigen aber grundsätzlich Offenheit. Gleichzeitig wünschen sich knapp die Hälfte der größeren Unternehmen und rund ein Fünftel der KMU mehr Austauschformate und „Successful Practices“.

Intern bleibt das Lernniveau ebenfalls niedrig: Rund 60 Prozent der Unternehmen bieten keinerlei Schulungs- oder Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Beschäftigte an, bei KMU sind es sogar 68 Prozent. Wenn Wissen vermittelt wird, dann meist allgemein zum Thema Inklusion (18 Prozent). Digitale Lösungen können inklusionsbezogenen Wissenstransfer unterstützen, doch obwohl knapp ein Drittel hier großes Potential sieht, investieren bislang nur 10 Prozent gezielt in entsprechende Tools. Der Befund ist eindeutig: Wo Austausch, Lernen und Wissensmanagement fehlen, bleiben gute Lösungen unsichtbar. Erst wenn Erfahrungen systematisch geteilt und intern verankert werden, kann Inklusion vom Einzelfall zur lernenden Praxis im Mittelstand werden.



**FAZIT**

**Es gilt, die erheblichen, ungenutzten Inklusionspotentiale zu erschließen**

Trotz vielfacher positiver Einzelbeispiele bleibt festzuhalten, dass Inklusion im breiten Mittelstand häufig durch geringe Priorität, fehlende Strategie und Verankerung im Alltag gebremst wird – besonders in KMU. Unsicherheiten, begrenzte Ressourcen und unklare Zuständigkeiten führen dazu, dass vorhandene Beratungs- und Förderangebote zu wenig genutzt werden.

Nötig sind klarere Nutzenargumente und einfache Wege ins Handeln. Gleichzeitig ist aber auch ein stetiger Bewusstseinswandel festzustellen und Faktoren wie ESG-Anforderungen und Arbeits-/Fachkräftemangel gewinnen an Bedeutung. Trotz diverser guter Vorbilder bleibt

Quelle: AdobeStock

in der Breite noch viel Potential ungenutzt. Dieses lässt sich nur heben, wenn zentrale Rahmenbedingungen verbessert werden und dabei die Vielfalt der Betriebe berücksichtigt wird. Die Ergebnisse der Studie verweisen zudem auf weiteren Forschungsbedarf – insbesondere zu inklusionsbezogenen Entscheidungs- und Lernprozessen

im Mittelstand sowie zur tatsächlichen Wirkung bestehender Unterstützungsangebote im betrieblichen Alltag. ●

Weitere Quellen:  
Bundesagentur für Arbeit (2025). Förderung von Menschen mit Behinderung.  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (o. J.). Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA). BIH.

Das inklusive Unternehmensnetzwerk e.V. (2025). Wer wir sind und was wir TUN.  
Lichter, J. & Ehlert-Hoshmand, J. (2023). Inklusionsbarometer Arbeit. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Aktion Mensch e.V.; Handelsblatt Research Institute. Aktion Mensch e.V.  
Mehrhoft, F. & Becker, M. (2020). Umfrage Inklusion in anderen Ländern. International vergleichende Studie zur Barrierefreiheit in Unternehmen. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) e.V.

**AUF EINEN BLICK**

**Wie ist der Stand in Ihrem Unternehmen?**

Die folgenden einfachen Fragen können helfen, verschiedene Aspekte der betrieblichen Inklusion zu reflektieren. Wichtig ist nicht, überall ein „Ja“ zu haben – sondern die besten Hebel für bessere Inklusion zu erkennen, die zu Ihrem Betrieb passen.

**Strategie**

- Gibt es eine definierte Strategie mit festgehaltenen konkreten Inklusionszielen?
- Sind Zuständigkeiten für Inklusionsthemen eindeutig und transparent geregelt?
- Gibt es konkret eingeplante Ressourcen (z. B. Zeit, Budget, personelle Verantwortung) für Inklusionsmaßnahmen?

**Information und Beratung**

- Wissen Sie, welche Beratungs- und Förderangebote für Ihren Betrieb passen – und wie der Zugang funktioniert?
- Kennen Sie konkrete Ansprechpersonen (z. B. von Integrationsamt, Agentur für Arbeit, EAA, Integrationsfachdienst)?
- Wie nutzen Sie vorhandene Angebote – regelmäßig und geplant oder eher sporadisch, ggf. auch gar nicht?

**Einstellung und Beschäftigung**

- Sind Ausschreibungen, Bewerbungswege und Gespräche barrierearm gestaltet (digital und vor Ort)?
- Werden Menschen mit Schwerbehinderung mitgedacht und aktiv eingeladen, sich auf passende Arbeitsplätze zu bewerben?
- Werden geeignete Kanäle oder Kooperationen (z. B. Werkstätten, Integrationsfachdienst, spezialisierte Vermittlungsangebote) genutzt, um diese Zielgruppe zu erreichen?
- Ist die Gewinnung von Menschen mit Schwerbehinderung Teil der regulären Personalstrategie oder eher anlass- bzw. einzelfallbezogen?

**Umsetzung und Steuerung**

- Gibt es Kennzahlen und Indikatoren (über die Beschäftigungsquote hinaus), um den Erfolg von Inklusionsmaßnahmen zu messen?
- Wird Feedback schwerbehinderter Beschäftigter aktiv eingeholt und fließt es in Verbesserungen ein?
- Werden Fortschritte und Herausforderungen intern transparent gemacht (z. B. gegenüber Führung und Teams)?

**Organisationales Lernen und Wissenstransfer**

- Gibt es eine interne Wissensbasis zu Fragen der Inklusion und beruflichen Teilhabe, und werden gemachte Erfahrungen festgehalten?
- Gibt es Schulungsangebote für Führungskräfte und Teams – zur Sensibilisierung und um offene Fragen zu klären?
- Nutzen Sie Netzwerke und andere Austauschmöglichkeiten, um von Erfahrungen und guter Praxis zu lernen?





# NACHGEFRAGT

## GEN Z: FÜHRUNG, ABER ANDERS?

Die Zahlen sind eindeutig: Nur sechs Prozent der Generation Z nennen eine Führungsposition als primäres Karriereziel – das zeigt eine Deloitte-Studie aus 2025 mit über 23.000 Befragten weltweit. Die Konsequenz? Während die Babyboomer in Rente gehen, fehlt der Nachwuchs für Führungspositionen. Die ManpowerGroup prognostiziert einen „Führungsengpass“ in den kommenden Jahren. Doch die Diskussion über Lösungen greift häufig zu kurz. Während Vertreter:innen gegen das Vorurteil „der faulen Generation“ kämpfen, ist die Gen Z keineswegs unambitioniert: Learning & Development gehört zu ihren Top-3-Prioritäten. Sie entwickelt aktiv Soft Skills, darunter explizit Führungskompetenz.

**Liegt das Problem also in dem bestehenden Verständnis von Führung? Wie müssen sich Führungsmodelle ändern, damit sie wieder attraktiver für die Gen Z werden?**



Quelle: AdobeStock



**„Wir benötigen zwei Zutaten: Vorbilder und Beteiligung“**

**Simon Schnetzer**, Jugendforscher und Leadership-Coach

Wenn Eltern mit ihren Kindern einen Berg besteigen wollen, fangen sie mit kleineren Hügeln an, setzen Zwischenziele mit Belohnung und tasten sich so an die größeren Berge heran. Vertreter:innen der Gen Z sind keine Kinder mehr, doch Führung fühlt sich für viele wie ein Berg für Kinder an: groß, anstrengend, unbekannt. Wer junge Menschen für Führung begeistern möchte, muss verstehen, wie sie ticken, und lernen, sie in die Verantwortung zu führen. Einfach ist das nicht, weil sie neben Freude an der Aufgabe auch Zuversicht für die Zukunft benötigen: Warum lohnt es sich, sich anzustrengen und Verantwortung zu übernehmen? Dafür benötigen wir zwei Zutaten: Vorbilder, die Führung als erstrebenswertes Ziel vorleben (überrigens schrecken „Workaholics“ ohne Zeit für Familie und Privatleben ab), und Beteiligung, damit die Gen Z sich damit identifizieren kann, wofür sie Verantwortung übernehmen soll.

**„Junge Talente hinterfragen zu Recht, warum Führung noch immer mit Kontrolle und Statusdenken gleichgesetzt wird“**

**Annika in der Beek**, Chief People Officer bei Statista

Die Zahlen zeigen kein Motivationsproblem – sie sind ein Signal, dass unser Verständnis von Führung überholt ist. Klassische Modelle stehen häufig für hohe Belastung, geringe Gestaltungsfreiheit und Verantwortung ohne echten Einfluss. Junge Talente sind lernbereit und ehrgeizig – doch sie hinterfragen zu Recht, warum Führung noch immer mit Kontrolle und Statusdenken gleichgesetzt wird statt mit Sinn, Entwicklung und echter Wirksamkeit. Für uns bei Statista als globales Data-as-a-Service-Unternehmen mit internationalen Teams liegt der Schlüssel darin, Führung konsequent neu zu denken: weg von Kontrolle, hin zu Enablement. Das bedeutet konkret, Orientierung zu geben, Gestaltungsspielräume zu öffnen, Zusammenarbeit zu stärken, Leistung im Team zu organisieren und Verantwortung bewusst zu teilen. Wer moderne Führung lebt, gewinnt junge Menschen, die diese Art von Leadership mit echter Überzeugung übernehmen.



**„Wir definieren Führung nicht primär über Hierarchie, sondern über Verantwortung, Wirkung und ein klares Rollenverständnis“**

**Mihaela Ioniță**, Head of Human Resources bei der ING Deutschland



Führung muss neu gedacht werden, und zwar als Rolle, nicht als Status. Bei der ING Deutschland definieren wir Führung nicht primär über Hierarchie, sondern über Verantwortung, Wirkung und ein klares Rollenverständnis. Deshalb investieren wir gezielt in die Entwicklung unserer Führungskräfte: vom Einstieg über internationale Lernreisen bis hin zu Coaching und 360°-Feedback. Entscheidend ist dabei nicht nur Kompetenz, sondern Haltung und Selbstführung. Unsere Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren für unsere Kultur: Sie schaffen psychologische Sicherheit, ermöglichen Lernen und begleiten Teams souverän durch Veränderung. Erfolg messen wir nicht allein an Zahlen, sondern auch an Teamgesundheit, Entwicklung und Zusammenarbeit. Damit greifen wir zentrale Erwartungen der Gen Z auf. So entsteht eine Form von Führung, die Orientierung gibt, Entwicklung fördert und Leistung nachhaltig stärkt – für Menschen, Teams und das Unternehmen.



### *„Vorbilder müssen sich also im direkten Arbeitsumfeld auftun“*

**Fritz Trott**, Gründer und CEO von Zenjob



Kaum ein Begriff prägt die Debatte über die Generation Z so stark wie „Purpose“ – und kaum einer wird dabei so unterschiedlich interpretiert. In der Praxis zeigt sich jedoch weniger eine abstrakte Sinnsuche als vielmehr ein gewachsenes Bedürfnis nach Transparenz. Junge Menschen möchten verstehen, für wen und wofür sie arbeiten und welchen Beitrag ihre Tätigkeit leistet. Das ist kein Ausdruck mangelnder Ambition, sondern veränderter Erwartungen an Arbeit und dadurch erstmal etwas Gutes. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach zeitgemäßen Führungsmodellen. Führung orientiert sich stark an Vorbildern. Heutzutage entstehen diese weniger über Unternehmerfiguren, wir sehen kaum noch Vorzeigemanager in der öffentlichen Debatte. Vorbilder müssen sich also im direkten Arbeitsumfeld auftun. Ich sehe Führungskräfte in der Pflicht, diese Rolle attraktiv zu gestalten. Attraktiv wird Führung dann, wenn sie Orientierung bietet: durch Kontext statt reiner Aufgabenverteilung, durch nachvollziehbare Entscheidungen und durch persönliches Engagement. Führungskräfte, die Erwartungen klar formulieren und diese selbst vorleben, schaffen Vertrauen und machen Verantwortung wieder greifbar und spannend.

# Responsible Leadership Summit Tirol 2026

Der Responsible Leadership Summit Tirol steht für den gemeinsamen Weg bergauf: Er zeigt, wie gesellschaftliche Verantwortung, unternehmerische Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg im Kontext zukunftsorientierter Transformation zusammenspielen – und zur tragfähigen Grundlage für eine starke Zukunft werden.

17.03.2026 | 13 Uhr | Oberndorf

Für Unternehmer:innen,  
Führungskräfte, Organisationen  
und Gestalter:innen

Anmeldung & weitere Infos:  
[gemeinsinn.at/summit](https://gemeinsinn.at/summit)



 **GEMEINSINN**  
RAUM FÜR ENTWICKLUNG.

### *„Karriere wird breiter, individueller und durchlässiger gedacht“*

**Katharina Rath**, Chief People Officer der Voith Group



Dass nur sechs Prozent der Generation Z eine Führungsposition als primäres Karriereziel nennen, ist kein Zeichen mangelnder Ambition. Es zeigt, dass klassische Führungsbilder an Attraktivität verlieren. Junge Talente investieren gezielt in Weiterbildung, persönliche Entwicklung und soziale Kompetenzen. Sie wollen Verantwortung übernehmen und Wirkung erzielen – nicht zwingend über Hierarchie oder Titel. Der viel zitierte „Führungsengpass“ ist deshalb kein Generationen-, sondern ein Strukturproblem. Unternehmen müssen Karriere neu denken. Bei Voith wird Führung nicht mehr als einziger Weg für Entwicklung verstanden. Karriere wird breiter, individueller und durchlässiger gedacht. Derzeit werden mehrere gleichwertige Karrierepfade verankert. Neben der Führungslaufbahn entstehen Projektleiter- und Expertenkarrieren mit vergleichbaren Möglichkeiten für Verantwortung und Entwicklung. Führung bleibt wichtig – aber sie ist eine Option unter mehreren, nicht der alleinige Maßstab für Erfolg.





# Der Business Case für soziale Nachhaltigkeit

Warum sich unternehmerische Verantwortung lohnt

Von SARAH HECHLER

**S**oziale Nachhaltigkeit ist für viele Unternehmen nicht nur eine ethische Pflicht, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Angesichts zunehmender Regulatorik, komplexer Lieferketten und steigender Erwartungen von Investoren, Kunden und Mitarbeitenden ist ein proaktiver Ansatz entscheidend.

Gleichzeitig wächst in vielen Unternehmen aufgrund der Wirtschaftslage und geopolitischer Spannungen die Skepsis gegenüber Nachhaltigkeitsbestrebungen. Umso wichtiger ist es, den wirtschaftlichen Nutzen sozialer Nachhaltigkeit in und außerhalb von Unternehmen klar zu kommunizieren.

Dieser Beitrag beleuchtet anhand von zehn zentralen Argumenten, warum sich Investitionen in soziale Nachhaltigkeit lohnen. Der Inhalt dieser Argumente ist vielen Expert\*innen bekannt. Verschiedene Studien, Umfragen und Fallbeispiele belegen nun diese Effekte. Auch wenn nicht jedes Argument auf jedes Unternehmen zutrifft, gibt es für alle Sektoren und Größen überzeugende Gründe, sich für soziale Nachhaltigkeit einzusetzen.

## Argument 01

### Soziale Nachhaltigkeit erleichtert den Zugang zu Investitionen

Im Finanzsektor werden Nachhaltigkeitskriterien meist unter dem Begriff ESG (Environmental, Social, Governance) zusammengefasst. Unternehmen, die das „S“ vernachlässigen, riskieren, den Zugang zu einem wachsenden Segment<sup>1</sup> nachhaltiger Investitionen zu verlieren. In einer Umfrage<sup>2</sup> unter 600 Expert\*innen gaben 62 Prozent der befragten Banken an, ESG-Kriterien bei Kreditvergabeentscheidungen zu berücksichtigen. Bei weiteren 20 Prozent ist dies in Planung.

## Argument 02

### Soziale Nachhaltigkeit wird von Geschäftspartnern und Verbraucher\*innen erwartet und honoriert

Aufgrund steigender regulatorischer Anforderungen berichten Unternehmen weltweit zunehmend über soziale Themen und verankern sie in ihren Prozessen. Diese An-

forderungen fließen auch in Lieferantenbeziehungen und -bewertungen ein. Verantwortungsvolles Handeln wird so zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor im Kundengeschäft. Auch Verbraucher\*innen geben vermehrt an, Wert auf Nachhaltigkeit zu legen und für soziale Verantwortung einen höheren Preis zu zahlen.<sup>3</sup> In einer Umfrage<sup>4</sup> unter 5.800 Unternehmen gaben 74 Prozent an, zu sozialen Risiken zu berichten. Dies ist ein Anstieg um 66 Prozent im Vergleich zu 2022.

## Argument 03

### Soziale Nachhaltigkeit macht Lieferketten transparenter und resilienter

Die Covid-Pandemie hat gezeigt, wie anfällig globale Lieferketten für Unterbrechungen sind. Bewährte Ansätze zur Risikominimierung sind umfassendes Lieferkettenmanagement und Investitionen in Resilienz. Sorgfaltsprozesse sind dabei ein zentrales Instrument zur systematischen Identifikation und Adressierung von Risiken. Sie helfen, Produktionsstopps infolge von Menschenrechtsverlet-

zungen vorzubeugen und fördern vertrauensvolle, langfristige Partnerschaften mit Lieferanten. Eine Studie<sup>5</sup> von McKinsey verdeutlicht, die möglichen Kosten ausbleibender Investitionen in die Resilienz von Lieferketten. Unternehmen müssen alle 3,7 Jahre mit einer Unterbrechung ihrer Lieferkette rechnen, die einen Monat oder länger andauert. Über eine Dekade hinweg verlieren Unternehmen so im Schnitt 7 Prozent ihres jährlichen Umsatzes.

## Argument 04

### Soziale Nachhaltigkeit stärkt die gesellschaftliche Akzeptanz von Geschäftsaktivitäten

Die Social License to Operate (SLO) bezeichnet die gesellschaftliche Akzeptanz unternehmerischer Aktivitäten durch betroffene Stakeholder, insbesondere lokale Gemeinden. Eine belastbare SLO reduziert das Risiko von Protesten, Projektverzögerungen, -abbrüchen und Reputationsschäden mit erheblichen finanziellen Auswirkungen.<sup>6</sup> Zentrale Grundlage für eine SLO sind wirksame Sorgfaltsprozesse und systematisches Stakeholder-Engagement.

## Argument 05

### Soziale Nachhaltigkeit ist eine Investition in Humankapital

Investitionen in die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Sorgfaltsprozesse, Fort- und Weiterbildung und Mitbestimmung stärken das Humankapital von Unternehmen. Darüber hinaus fördern sie die Mitarbeiterbindung und Jobzufriedenheit. Angesichts hoher Vakanz- und Rekrutierungskosten<sup>7,8</sup> können Unternehmen so Personalkosten einsparen. Gleichzeitig steigern verantwortungsvolle Praktiken die Attraktivität für Bewerber\*innen.<sup>9</sup> Soziale Nachhaltigkeit kann Unternehmen folglich einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte verschaffen.<sup>10</sup> Laut einer Literaturanalyse<sup>11</sup> von mehr als 270 Studien verbessert CSR die Identifikation von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen (40 Studien), ihr Engagement für das Unternehmen (63 Studien) und ihre Jobzufriedenheit (38 Studien).

## VITA



**Sarah Hechler**  
UN Global Compact

Sarah Hechler ist Projektmanagerin für den Themenbereich Social beim UN Global Compact Netzwerk Deutschland. Dort arbeitet sie zu zentralen Fragen sozialer Nachhaltigkeit, darunter Menschenrechte, Arbeitsnormen, existenzsichernde Löhne, Just Transition und digitale Ethik.

## INFOBOX UN GLOBAL COMPACT

Die Initiative der Vereinten Nationen unterstützt über 25.000 Unternehmen und Organisationen weltweit darin, Nachhaltigkeit strategisch zu verankern und so Verantwortung für eine bessere Welt zu übernehmen. Grundlage für die Arbeit des UN Global Compact sind zehn universelle Prinzipien unternehmerischer Nachhaltigkeit und die SDGs der Vereinten Nationen. Mit über 1.200 deutschen Teilnehmern von DAX-Unternehmen, über den Mittelstand bis hin zu KMU, sowie Vertretern der Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik ist das UN Global Compact Netzwerk Deutschland e. V. ([www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)) das größte Nachhaltigkeitsnetzwerk in Deutschland. Durch vielfältige Lern- und Dialogformate unterstützt das Netzwerk teilnehmende Unternehmen darin, Nachhaltigkeit strategisch zu verankern.



**Global Compact**  
Netzwerk Deutschland





Argument 06

Soziale Nachhaltigkeit fördert die Produktivität und Innovationskraft von Unternehmen

Studien<sup>12</sup> zeigen einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen CSR und der finanziellen Performance von Unternehmen. Darüber hinaus kann CSR zur Innovationskraft<sup>13</sup> von Unternehmen beitragen. Zwar setzt dies Erstinvestitionen in CSR voraus und das Ausmaß des Zusammenhangs variiert, aber langfristig überwiegen die positiven Effekte. Eine fünfjährige Analyse<sup>14</sup> von 235 globalen Unternehmen durch das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) dokumentiert den Zusammenhang zwischen einer Verbesserung der Menschenrechtsbilanz (CHRB-Score) um ca. 10 Prozent mit einem Anstieg der Kapitalrendite um etwa einen Prozentpunkt.

Argument 07

Soziale Nachhaltigkeit schützt vor Reputationsrisiken

Soziale Nachhaltigkeit hilft Unternehmen, Reputationsrisiken frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Studien<sup>15</sup> belegen, dass ein gutes Unternehmensimage eng mit dem Umsatz und Marktwert eines Unternehmens verknüpft ist. Skandale um Menschenrechtsverletzungen führen nicht nur zu Vertrauensverlust, sondern auch zu direkten finanziellen Schäden, etwa durch Kursverluste, Kundenabwanderung oder Investorenrückzug. Nach Medienberichten<sup>16</sup> zu Arbeitsrechtsverletzungen in Produktionsstätten einer Online-Fast-Fashion-Einzelhändlergruppe brach der Aktienkurs um mehr als 40 Prozent ein. Anleger\*innen verklagten das Unternehmen auf Entschädigungszahlungen mit der Begründung, es habe unwahre oder irreführende Angaben gemacht und dem Markt wesentliche Informationen vorenthalten.

Argument 08

Soziale Nachhaltigkeit kann vor rechtlichen und regulatorischen Risiken schützen

Soziale Nachhaltigkeit ist ein wirksames Mittel, um rechtlichen und regulatorischen Risiken vorzubeugen. Weltweit beschließen immer mehr Länder Gesetze zu unternehmerischer Sorgfaltspflicht.<sup>17</sup> Diese Regulierungen sehen teils hohe Bußgelder, Importverbote oder Schadensersatzzahlungen vor, wenn Unternehmen ihren Sorgfaltspflichten

nicht nachkommen. Wer proaktiv handelt, schützt sich vor finanziellen Schäden und stärkt das Vertrauen von Investoren und Geschäftspartnern. Der US-Zoll verweigerte aufgrund des Uyghur Forced Labor Prevention Act bereits Waren im Gegenwert von 87 Mrd. US-Dollar die Einfuhr in die USA.

Argument 09

Soziale Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor

Soziale Nachhaltigkeit entwickelt sich immer stärker zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Wie in den vorangehenden Argumenten dargestellt, ist soziale Nachhaltigkeit relevant, um sich von Wettbewerbern abzugrenzen, Effizienzen zu schaffen und neue Märkte sowie Finanzierungsmöglichkeiten zu nutzen. Wer diese Entwicklungen ignoriert oder zu spät reagiert, riskiert nicht nur rechtliche und finanzielle Schäden, sondern droht auch abgehängt zu werden.

Argument 10

Soziale Nachhaltigkeit ist die richtige Entscheidung

Wie in diesem Beitrag bereits erläutert, gibt es solide wirtschaftliche Argumente für Unternehmen, ihren sozialen Sorgfaltspflichten nachzukommen. Darüber hinaus stehen Unternehmen laut internationalen Standards in der Verantwortung, Menschenrechte und Arbeitsnormen zu achten (siehe UNGP und Zehn Prinzipien des UN Global Compact). Investitionen in soziale Nachhaltigkeit sind deswegen auch die moralisch und ethisch richtige Entscheidung für Unternehmen.

Theorie trifft Praxis:  
Was intern Wirkung zeigt

Die zehn Argumente bieten verschiedene Hebel für die strategische Verankerung sozialer Nachhaltigkeit. Eine Bewertung durch 40 deutsche Mitgliedsunternehmen des UN Global Compact zeigt, welche davon intern bereits Wirkung zeigen (s. **Abbildung 1**).

Risikobasierte Argumente – Reputationsschutz, regulatorische Risiken, Erwartungen von Geschäftspartnern und Verbraucher\*innen – finden intern die größte Akzeptanz. Chancenbasierte Argumente hingegen – etwa zu Humankapital, Produktivität oder Innovationskraft – überzeugen deutlich seltener. Das ist problematisch, denn ein Business Case, der sich vorrangig auf Regulatorik stützt,

Die zehn Argumente, warum sich soziale Nachhaltigkeit für Unternehmen lohnt, und inwieweit Menschenrechtsbeauftragte sie bereits intern eingebracht haben\*

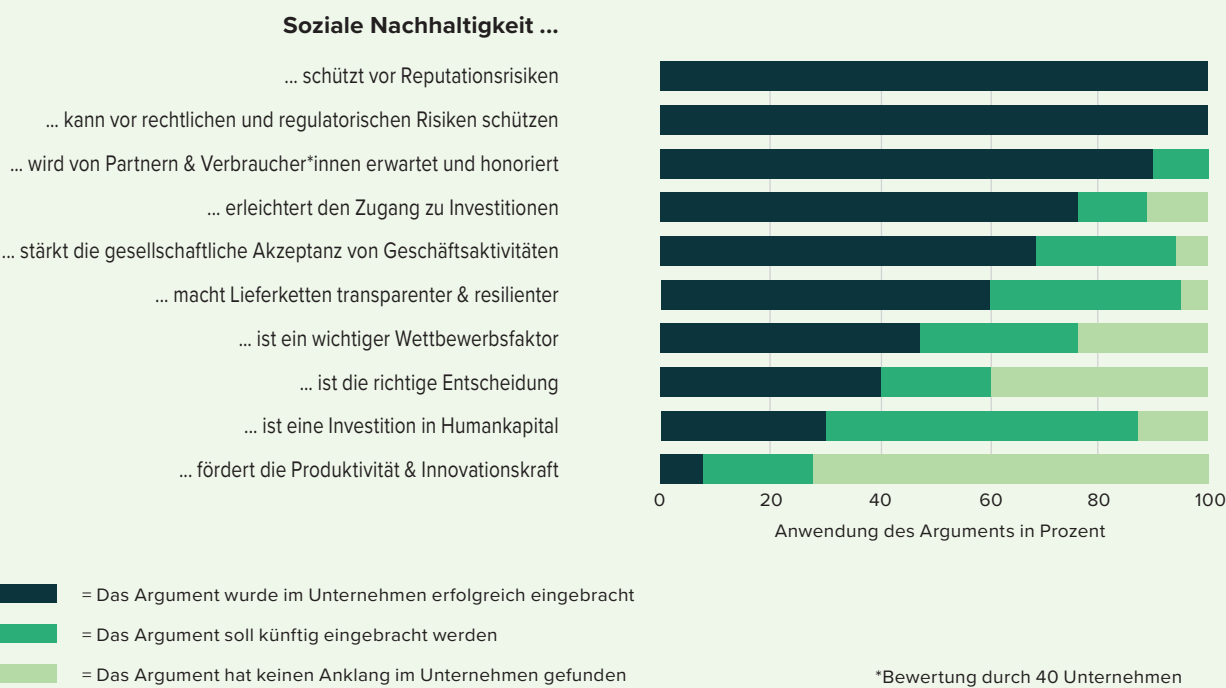


Abbildung 1: Welche Argumente für soziale Nachhaltigkeit intern überzeugen — und welche nicht.  
Quelle: UN Global Compact Netzwerk Deutschland e.V.; Umfrage unter 40 UN-Global-Compact-Mitgliedsunternehmen.

wird anfällig, sobald der regulatorische Druck nachlässt – wie aktuell zu beobachten.

Allerdings deutet sich ein Umdenken an: Mehr als 30 Prozent der befragten Unternehmen planen, künftig stärker auf chancenbasierte Argumente zu setzen, insbesondere bei Resilienz, Humankapital und Wettbewerbsfähigkeit.

Für Nachhaltigkeitsverantwortliche heißt das: Wer den Business Case für soziale Nachhaltigkeit zukunftsfest machen will, sollte die gesamte Argumentationspalette kennen und gezielt einsetzen – gerade auch die bislang ungenutzten Chancenargumente. Nur so lässt sich soziale Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor etablieren, der über Compliance und Risikomanagement hinausreicht. ●

Quellen:  
<sup>1</sup> Forum Nachhaltige Geldanlage (2024). Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2024. Der Bericht verzeichnete ein Gesamtvolumen von 1.570 € Mrd. an verantwortlichen Investments in Deutschland (21,8 Prozent des Gesamtmarkts).  
<sup>2</sup> Bertelsmann Stiftung (2025). Sustainability Transformation Monitor 2025.  
<sup>3</sup> Guenther, T., Goller, M. & Klein, L. (2023). Simon-Kucher Retail-Studie 2023. 43 Prozent der 614 befragten Verbraucher\*innen zeigten sich bereit, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen.  
<sup>4</sup> KPMG (2024). The move to mandatory reporting – Survey of Sustainability Reporting 2024 (Executive Summary).  
<sup>5</sup> McKinsey Global Institute (2020). Risk, resilience, and rebalancing in global value chains.

<sup>6</sup> Kishen, J., Dauvergne, P. & Gamu, J. (2018). The slow violence of corporate social responsibility: the case of mining in Peru. Third World Quarterly, 39(11), DOI: 10.1080/01436597.2018.1432349. Die Studie vergleicht internationale Bergbauunternehmen mit Minen in Peru und verdeutlicht die Rolle von CSR, um Proteste und Unterbrechungen der Produktion durch lokale Gemeinschaften zu adressieren.  
<sup>7</sup> Bundesagentur für Arbeit (2025). Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Die durchschnittliche Vakanzzeit in Deutschland beträgt 167 Tage.  
<sup>8</sup> Stepstone (2024). So halten Sie die Vakanzkosten in Ihrem Unternehmen niedrig. Vorbehaltlich der Varianz nach Branche und Stelle schätzt das Recruiting-Unternehmen Stepstone die durchschnittlichen Vakanzkosten in Deutschland auf 49.500€ pro Stelle.  
<sup>9</sup> Pfister, M. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Attraction: A Systematic Literature Review, American Journal of Management, 20(2), DOI: 10.33423/ajm.v20i2.3002.  
<sup>10</sup> Randstadt (2025). Workmonitor 2025: a new workplace baseline. Mehr als die Hälfte der 26.000 Befragten würden keinen Job bei einem Unternehmen annehmen, dessen soziale oder ökologische Werte nicht mit ihren eigenen übereinstimmen.  
<sup>11</sup> Yasin, Y. & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: a systematic literature review. Management Review Quarterly, 75, DOI: 10.1007/s11301-023-00389-7.  
<sup>12</sup> Hirsch, S. et al. (2022). CSR and firm profitability: Evidence from a meta-regression analysis, Journal of Economic Surveys, 37(3), DOI: 10.1111/joes.12523.  
<sup>13</sup> Piotr Ratajczak, Dawid Szutowski (2016). Exploring the relationship between CSR and innovation, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7(2), DOI: 10.1108/SAMPJ-07-2015-0058.  
<sup>14</sup> UNDP (2025). Human Rights vs. Competitiveness: A False Dilemma? Management Proceedings, 1, DOI: 10.5465/AMBPP.2019.193.  
<sup>15</sup> Butler, S. (2024). Boohoo investors seek £100m in damages after minimum wage row, The Guardian.  
<sup>17</sup> focusright (2025). Legal Developments.



# Impulse aus der Workwear für die Modeindustrie

Verantwortung in der Textilwirtschaft zwischen Herkunft, Struktur und ökonomischer Realität

Von ANN CARLSSON



Die Textilindustrie diskutiert seit Jahren über Nachhaltigkeit, Transparenz und Verantwortung. Dennoch bleibt der Eindruck, dass Anspruch und Realität oft auseinanderfallen. Während sich Kollektionen, Labels und Kampagnen in immer kürzeren Abständen erneuern, wächst zugleich der ökologische und soziale Fußabdruck der Branche. Internationale Schätzungen gehen davon aus, dass jährlich rund 100 Milliarden Kleidungsstücke produziert werden, ein erheblicher Teil davon mit sehr kurzer Nutzungsdauer. Nachhaltigkeit wird so zur Dauerforderung – aber selten zur strukturellen Konsequenz.

Ein Blick auf die Ursprünge und Funktionslogiken von Arbeitskleidung hilft, diese Schieflage besser zu verstehen. Nicht, weil Workwear per se nachhaltiger wäre, sondern weil sie aus einem anderen historischen und ökonomischen Kontext heraus entstanden ist – und bis heute anders funktioniert.

## Woher Workwear kommt – und warum das bis heute prägt

Arbeitskleidung ist kein Nebenprodukt der Mode, sondern historisch eng mit Industrialisierung, Handwerk und körperlicher Arbeit verbunden. Seit der Mitte des 20. Jahrhunderts – mit dem Wiederaufbau Europas, dem Ausbau industrieller Produktion und wachsender Arbeitsschutzregulierung – entwickelte sich Workwear als funktionale Antwort auf konkrete Anforderungen: Schutz, Funktionalität und Verlässlichkeit.

Diese Herkunft prägt das Segment bis heute. Kleidung ist hier kein Ausdruck individueller Identitätsdarstellung, sondern Teil betrieblicher Infrastruktur. Sie muss Normen erfüllen, Risiken reduzieren und über lange Zeiträume funktionieren. Entsprechend werden Belastung und Abnutzung bereits in der Produktentwicklung berücksichtigt; Instandhaltung und Reparatur sind fester Bestandteil der Nutzung.

Die Modeindustrie ist aus anderen

historischen und ökonomischen Rahmenbedingungen heraus entstanden. Entsprechend stehen dort Aktualität und gestalterische Erneuerung stärker im Fokus als Dauerhaftigkeit. Daraus ergeben sich unterschiedliche Zugänge zum Thema Nachhaltigkeit.

## Designentscheidungen mit langfristiger Wirkung

Ein zentraler Hebel liegt im Produktdesign. In der Modeindustrie wird Design häufig als ästhetischer Prozess verstanden, in dem Materialien, Farben und Schnitte primär visuell bewertet werden. Funktionale Aspekte wie Reparierbarkeit oder Lebensdauer spielen eine untergeordnete Rolle.

In der Arbeitskleidung ist das umgekehrt. Design bedeutet hier vor allem, Belastungspunkte zu antizipieren, Materialien gezielt einzusetzen und Produkte so zu konstruieren, dass sie harten Bedingungen standhalten können. Diese Logik wirkt unspektakulär, hat aber erhebliche

Quelle: AdobeStock

ökologische Effekte. Denn jede Verlängerung der Nutzungsdauer reduziert den Bedarf an Neuproduktion – und damit Energie, Wasser und Chemikalien.

Umweltanalysen zeigen, dass dieser Effekt größer ist als viele nachgelagerte Maßnahmen. Kreislaufwirtschaft beginnt nicht beim Recycling, sondern bei der Frage, wie lange ein Produkt im Umlauf bleibt.

## Die unterschätzte Umweltwirkung der Färbung

Ein besonders sensibler Punkt in der Textilproduktion ist die Färbung. Sie zählt zu den ressourcen- und chemikalienintensivsten Prozessschritten entlang der Wertschöpfungskette. Klassische Nassfärbverfahren verursachen hohe Wasserverbräuche, Abwasserbelastungen und hohen Energieeinsatz.

In funktional geprägten Textilmärkten haben sich deshalb alternative Verfahren etabliert, bei denen Farben bereits im Faser- oder Polymerprozess eingebracht werden. Solche Verfahren reduzieren den Wasserverbrauch erheblich, senken den Einsatz von Chemikalien und verringern den CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Kilogramm Textil signifikant, ohne die Produktqualität zu beeinträchtigen.

Für die Modeindustrie ist dieser Bereich bislang unterrepräsentiert – nicht zuletzt, weil Farbvielfalt, kurzfristige Trends und kleine Losgrößen solche Verfahren erschweren. Gleichzeitig zeigt sich hier exemplarisch, dass ökologische Wirkung weniger von Marketingentscheidungen abhängt als von industriellen Grundsatzen.

## Lieferketten und das ökonomische Paradox der Verantwortung

Ein weiterer struktureller Unterschied liegt in der Organisation der Lieferketten. Die Modeindustrie arbeitet vielfach mit stark fragmentierten Netzwerken: zahlreiche Stofflieferanten, wechselnde Nähereien, unterschiedliche Produktionsländer. Diese Komplexität senkt kurzfristig Kosten und erhöht Flexibilität, erschwert jedoch Kontrolle und Verantwortung.

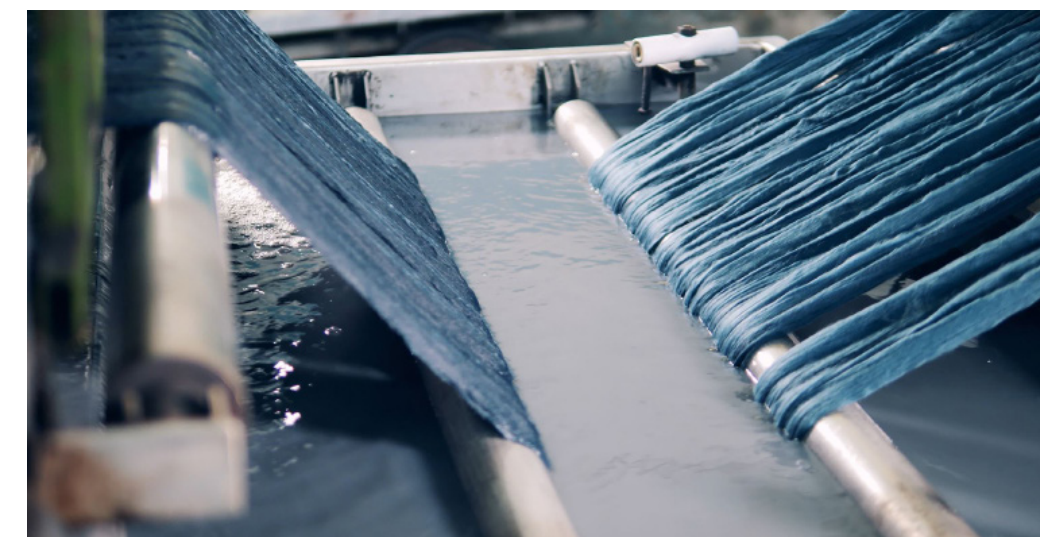
In stärker integrierten Modellen mit langfristigen Partnerschaften – wie sie im Segment der Arbeitskleidung häufiger anzutreffen sind – ist die Zahl der beteiligten Akteure geringer, die Steuerbarkeit höher. Das bedeutet nicht weniger Risiko, aber mehr Verantwortung im operativen Sinne.

VITA



Ann Carlsson  
Blåkläder

Ann Carlsson ist seit Mai 2017 CSR & Sustainability Manager bei Blåkläder. Sie verantwortet die Nachhaltigkeits- und Umweltstrategie des Unternehmens und treibt Initiativen zur Reduzierung von Umweltauswirkungen sowie zur Sicherstellung sozialer Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette voran. Zuvor war sie in leitenden Funktionen in den Bereichen Zertifizierung, Umweltmanagement sowie Produkt- und Qualitätsentwicklung in der Textilindustrie tätig.



Klassischer Nassfärbeprozess in der Textilproduktion: Färbverfahren dieser Art sind wasser- und energieintensiv und zählen zu den ressourcenintensivsten Prozessschritten der Wertschöpfungskette

Quelle: Blåkläder AB



Mitarbeitende in einem eigenen Produktionswerk von Blåkläder. Die integrierte Produktion schafft Transparenz und ermöglicht eine direkte Umsetzung von Sozial- und Qualitätsstandards.  
Quelle: Blåkläder AB

Ökonomisch ist dieser Ansatz ambivalent. Kurzfristig sind integrierte Lieferketten oft teurer. Langfristig senken sie jedoch Risiken: Produktionsausfälle, Qualitätsprobleme, Reputationsschäden und regulatorische Verstöße. Verantwortung wird so zu einem Faktor wirtschaftlicher Resilienz.

### ESG in schwierigen Kontexten: Verantwortung als Langfristentscheidung

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang in politisch und gesellschaftlich herausfordernden Produktionsländern. Öffentliche Debatten tendieren dazu, komplexe Situationen moralisch zu vereinfachen. Unternehmen stehen dann vor der

Wahl zwischen Rückzug und Rechtfertigung.

Internationale Arbeitsorganisationen weisen jedoch seit Jahren darauf hin, dass ein pauschaler Rückzug aus solchen Regionen soziale Probleme häufig verschärft. Der Wegfall formeller Beschäftigung, von Ausbildung und Arbeitsschutz trifft vor allem die Schwächsten.

Corporate Social Responsibility bedeutet in diesen Kontexten nicht, Risiken zu vermeiden, sondern Verantwortung langfristig wahrzunehmen: durch stabile Beschäftigung, klare Standards, Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen sowie kontinuierliche Kontrolle. Das erfordert Ressourcen, Präsenz und Durchhaltevermögen – und ist damit auch eine ökonomische Entscheidung.

### Das Dilemma der Zertifikate

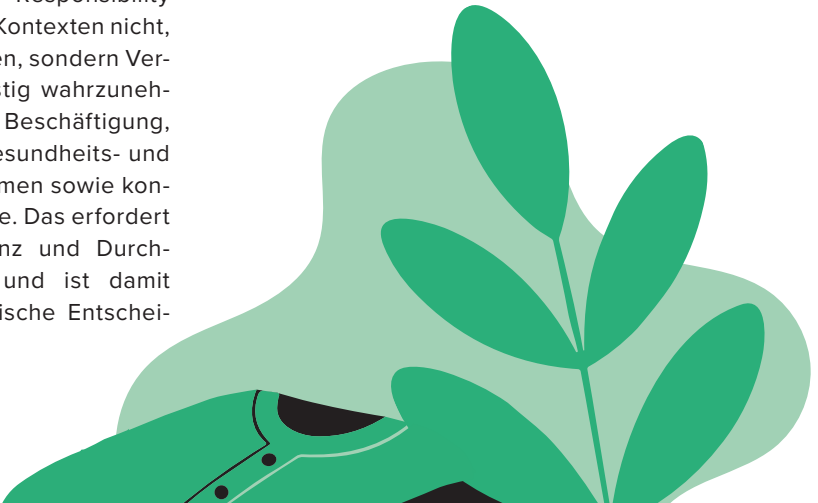
Kaum eine Branche arbeitet mit so vielen Nachhaltigkeitslabels wie die Modeindustrie. Sie sollen Orientierung bieten, Vertrauen schaffen und Vergleichbarkeit ermöglichen. In der Praxis führen sie jedoch häufig zu Unsicherheit – bei Konsumenten ebenso wie bei Unternehmen.

**Viele Zertifikate bewerten isolierte Aspekte: Materialien, Chemikalien oder einzelne Produktionsschritte. Was fehlt, ist eine integrierte Sicht auf Umwelt, Soziales und Governance entlang der gesamten Wertschöpfung.** Entsprechend wächst der administrative Aufwand, ohne dass die tatsächliche Wirkung immer klar erkennbar ist.

In funktionalen Textilmärkten gewinnen daher ganzheitliche Ansätze an Bedeutung, die Produktionsbedingungen insgesamt bewerten – von Chemikalienmanagement über Arbeitssicherheit bis Energieeinsatz.

Dabei rückt weniger die Frage in den Mittelpunkt, wie viele Nachhaltigkeitskriterien dokumentiert werden, sondern, in welchem Maße sie tatsächlich in operative Entscheidungen und Steuerungsprozesse einfließen.

Quelle: AdobeStock



### Verantwortung rechnet sich – aber anders, als viele erwarten

Nachhaltigkeit wird in der Modeindustrie oft als Kostenfaktor diskutiert. Tatsächlich verschieben verantwortungsorientierte Produktionsmodelle Kosten – sie eliminieren sie nicht. Investitionen in langlebige Produkte, stabile Lieferketten oder sichere Arbeitsbedingungen erhöhen zunächst den Aufwand.

Langfristig verändern sie jedoch die ökonomische Logik. Weniger Ausschuss, geringere Reklamationsquoten, stabilere Produktion, geringere regulatorische Risiken und höhere Markenresilienz wirken sich messbar auf die Wirtschaftlichkeit aus. Verantwortung wird so nicht zur normativen Forderung, sondern zur unternehmerischen Absicherung.

### Verantwortung entscheidet sich im System – nicht im Statement

Der Vergleich zwischen Modeindustrie und Arbeitskleidung ist kein Plädoyer für ein bestimmtes Marktsegment. Er ist ein analytischer Spiegel. Er zeigt, dass Verantwortung in der Textilwirtschaft weniger von Haltung oder Kommunikation abhängt als von strukturellen Entscheidungen: im Design, in der Organisation von Lieferketten, im Umgang mit Produktionsstandorten und in der Frage, wie langfristig unternehmerisch gedacht wird.

Arbeitskleidung ist nicht per se verantwortungsbewusster als an-

dere Textilsegmente. Ihre Produktions- und Nutzungskontexte begünstigen jedoch in vielen Fällen nachhaltigere Entscheidungen. Funktionale Anforderungen, lange Einsatzzeiten und betriebliche Nutzung führen häufiger dazu, dass Aspekte wie Langlebigkeit, Reparierbarkeit und eine stärker kontrollierte Wertschöpfung integraler Bestandteil der Produkt- und Produktionslogik sind. Genau darin liegt ihre Relevanz für eine Branche, die sich zunehmend mit regulatorischen Anforderungen, Reputationsrisiken und ökonomischer Unsicherheit auseinandersetzen muss.

**Für die Modeindustrie bedeutet das keine einfache Übertragbarkeit, wohl aber eine zentrale Erkenntnis: Nachhaltigkeit lässt sich nicht nachträglich „integrieren“.** Sie entsteht nicht durch einzelne Materialien, Labels oder Kampagnen, sondern durch Entscheidungen, die tief in Geschäftsmodelle eingreifen. Wer Verantwortung ernst meint, muss bereit sein, Komplexität zu reduzieren, Nutzungslogiken zu hinterfragen und Investitionen langfristig zu betrachten.

Dabei geht es nicht um Verzicht, sondern um Steuerung. Unternehmen, die Verantwortung strukturell verankern, gewinnen Handlungsspielraum: gegenüber Regulierern, gegenüber Märkten und gegenüber gesellschaftlichen Erwartungen. Sie reduzieren Risiken in Lieferketten, erhöhen Planbarkeit und stärken ihre wirtschaftliche Resilienz. Verantwortung wird so von einer normativen Forderung zu einer unternehmerischen Kompetenz. ●



### AUF EINEN BLICK

#### Was uns die Arbeitskleidung über Verantwortung in der Textilindustrie lehrt

##### Design für Langlebigkeit

Arbeitskleidung wird nicht für Trends, sondern für Belastung entwickelt. Wer Produkte auf lange Nutzungsdauer auslegt, reduziert den Bedarf an Neuproduktion – und damit Energie-, Wasser- und Chemikalienverbrauch.

##### Industrielle Prozesse überdenken

Färbeverfahren auf Faser- oder Polymerbasis senken Ressourcenverbrauch und Emissionen erheblich. Sie erfordern jedoch langfristige Planung und stabile Mengen – in trendgetriebenen Geschäftsmodellen kaum umsetzbar.

##### Lieferketten als Hebel

Langfristige Partnerschaften und integrierte Produktionsmodelle erhöhen Transparenz, operative Kontrolle und wirtschaftliche Resilienz. Gerade in Zeiten regulatorischer und geopolitischer Unsicherheit werden sie zum strategischen Vorteil.

##### Die zentrale Erkenntnis

Nachhaltigkeit entsteht nicht durch Kommunikation, sondern durch Geschäftsmodelle, die auf Langlebigkeit, Verantwortlichkeit und langfristige Planung ausgelegt sind.



# Mehr als ein Umweltthema

## Biodiversität als Faktor wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit

Von **SILKE DÜWEL-RIETH**

Der Blick auf die Zukunft einer resilienten Wirtschaft führt an einer zentralen Erkenntnis nicht mehr vorbei: Der Verlust der biologischen Vielfalt ist kein abstraktes Umweltproblem, sondern ein

handfestes Risiko für wirtschaftliche Stabilität und Wohlstand. Biodiversitätsverlust und der Zusammenbruch von Ökosystemen zählen laut Weltwirtschaftsforum in den kommenden zehn Jahren zu den größten globa-

len Geschäftsrisiken<sup>1</sup> (s. **Abbildung 1**). Was lange als Nischenthema galt, ist längst zu einer wirtschaftlichen Schlüsselfrage geworden und wird dennoch vielerorts unterschätzt.

### Short term (2 years)

1. Geoeconomic confrontation
2. Misinformation and disinformation
3. Societal polarization
4. Extreme weather events
5. State-based armed conflict
6. Cyber insecurity
7. Inequality
8. Erosion of human rights and/or of civic freedoms
9. Pollution
10. Involuntary migration or displacement

### Long term (10 years)

1. Extreme weather events
2. Biodiversity loss and ecosystem collapse
3. Critical change to Earth systems
4. Misinformation and disinformation
5. Adverse outcomes of AI technologies
6. Natural resource shortages
7. Inequality
8. Cyber insecurity
9. Societal polarization
10. Pollution

#### Risk categories

Economic Environmental Geopolitical Societal Technological

**Abbildung 1: Die zehn größten globalen Risiken kurz- und langfristig.**

Quelle: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026

<sup>1</sup> World Economic Forum (2026). The Global Risks Report.



Unternehmen müssen heute unter hoher Unsicherheit entscheiden, weil Krisen zum Normalzustand geworden sind. **Wenn sich Management nur auf kurzfristige Stabilisierung konzentriert, leidet die langfristige Handlungsfähigkeit.** Klima und Biodiversität sind dabei keine Randthemen, sondern beeinflussen direkt Kosten, Lieferketten, Märkte und Finanzierung. Kurzfristige Deregulierung kann entlasten, ändert aber nichts an diesen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Realitäten. Erfolgreiche Unternehmen sichern Stabilität und berücksichtigen Klima- und Biodiversitätsrisiken frühzeitig in ihrer Strategie.

### Von der Risikowahrnehmung zur Regulierung

Bereits 2020 stufte das Weltwirtschaftsforum den Verlust der biologischen Vielfalt und den Zusammenbruch von Ökosystemen erstmals als eines der fünf größten globalen Risiken ein. Mit den European Sustai-

nability Reporting Standards wurden diese Risiken 2023 auch regulatorisch verankert. Unternehmen sind seither verpflichtet, ihre Auswirkungen auf Biodiversität und Abhängigkeit von intakten Ökosystemen offenzulegen.

Die ökologischen Veränderungen sind längst sichtbar: Bodenerosion, Wasserknappheit und der Rückgang bestäubender Insekten sind keine Zukunftsszenarien, sondern reale Entwicklungen. Sie schlagen sich bereits heute in Produktionsausfällen, Lieferkettenrisiken und steigenden Kosten nieder und betreffen Unternehmen aller Größenordnungen, vom Mittelstand bis zum globalen Konzern.

Die Wissenschaft spricht inzwischen vom sechsten Massenaussterben der Erdgeschichte, erstmals verursacht durch menschliches Handeln. Über globale Lieferketten tragen Unternehmen ungewollt zu dieser Entwicklung bei. Gleichzeitig sind sie mit ihren Geschäftsmodellen selbst auf funktionierende Ökosysteme angewiesen. Diese doppelte Abhängigkeit macht deutlich, dass Wirtschaft und Natur nicht getrennt voneinander betrachtet werden können.

### Biodiversität als strategischer Faktor

Der WWF Deutschland verfolgt verschiedene Ansätze, um diese Lücke zu schließen und praktische Lösungen aufzuzeigen: Die Umweltschutzorganisation setzt darauf, Biodiversität nicht ausschließlich als Risiko zu verstehen, sondern als strategischen Faktor für zukunftsfähiges Wirtschaften.

### VITA



**Silke Düwel-Rieth**  
WWF

Silke Düwel-Rieth ist Expertin für nachhaltiges Wirtschaften und leitet den Bereich „Wirtschaft & Märkte“ beim WWF Deutschland. Sie setzt sich dafür ein, dass Unternehmen verantwortungsvoll handeln, die planetaren Grenzen als Orientierung nutzen und so ihre Zukunftsfähigkeit und Resilienz sichern. Ziel ist auch eine Politik, die nachhaltige Geschäftsmodelle fördert und Unternehmen unterstützt, die umweltfreundlich und ressourcenschonend agieren. Zuvor war sie als Nachhaltigkeitsmanagerin bei Ernst & Young tätig und arbeitete im Bereich der unternehmerischen Zusammenarbeit beim UN Global Compact Netzwerk Deutschland.

Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, biologische Vielfalt systematisch in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren und entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu berücksichtigen. **Viele Unternehmen sind grundsätzlich handlungsbereit, sehen jedoch vermeintlich fehlende Standards, komplexe Lieferketten, Wettbewerbsdruck oder die Frage nach einem geeigneten Einstiegspunkt als Hindernisse.**

Studien des WWF Deutschland<sup>2</sup> zeigen ein gemischtes Bild. Das Bewusstsein für Biodiversität wächst, erste Maßnahmen sind erkennbar, doch das Tempo bleibt unzureichend. Besonders dem Finanzsektor kommt dabei eine zentrale Rolle zu: Dort wird entschieden, wohin Kapital fließt und welche Geschäftsmodelle unter sich verschärfenden ökologischen Rahmenbedingungen langfristig tragfähig sind.

## Kapital nachhaltig lenken

Die Integration von Umwelt- und Naturrisiken in Finanzanalysen ermöglicht es Investoren und Banken, Abhängigkeiten von Ökosystemen besser zu bewerten und Kapitalströme entsprechend auszurichten. Der WWF arbeitet deshalb unter anderem mit dem Finanzdienstleister MSCI zusammen. MSCI-Finanzanalyse-Tools greifen dabei auf WWF-Daten über umwelt- und naturbezogene Risiken zurück. Auf dieser Grundlage können Banken und Investoren Risiken für Unternehmen frühzeitiger erkennen und bei der Kapitalsteuerung Anreize für naturverträgliche Geschäftsmodelle schaffen.

Klar ist, was von Unternehmen erwartet wird: Belastungen für die Natur sollen vermieden, unvermeidbare Auswirkungen reduziert und gleichzeitig positive Beiträge zur Regeneration von Ökosystemen geleistet werden. Der WWF hat dies in

seinem One Planet Business Framework definiert – einem Leitfaden für die ganzheitliche unternehmerische Transformationsplanung und -umsetzung (s. **Abbildung 2**). Anhand dieses Leitfadens arbeitet der WWF bereits unmittelbar mit Unterneh-



Das One Planet Business Framework betrachtet die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in vier übergeordneten Themen: Klima, Süßwasser, Biodiversität und Menschenrechte. Der Transformationspfad gliedert sich in die fünf Schritte Assess (Analyse), Embed (Verankerung), Implement (Umsetzung), Advocate (Mobilisierung) und Achieve (Zielerreichung). Er definiert überdies für jeden dieser Schritte Handlungsfelder beziehungsweise Hebel.

**Abbildung 2: Grafische Darstellung des One Planet Business Framework und seiner Elemente (Themen, Schritte, Hebel)**  
Quelle: WWF Deutschland

men zusammen – hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell.

Für Unternehmen bedeutet das, Abhängigkeiten von natürlichen Ressourcen zu verstehen, Risiken in den Herkunftsregionen von Rohstoffen zu analysieren und Chancen für naturfreundliche Produkte und Lösungen zu identifizieren. Biodiversität wird dabei als fester Bestandteil in die Unternehmensstrategie aufgenommen, und es wird ein konkreter und auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittener Transformationsplan entwickelt.

Der WWF war an der Entwicklung und Pilotierung zentraler internationaler Ansätze beteiligt, die Biodiversität systematisch in unternehmerische Entscheidungen integrieren. Dazu zählen die Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) als Rahmen für den strukturierten Umgang mit naturbezogenen finanziellen Risiken sowie das Science Based Targets Network (SBTN) zur wissenschaftsbasierten Zielsetzung für Natur. In der praktischen Umsetzung unterstützt der WWF Biodiversity Risk Filter Unternehmen im ersten Schritt dabei, Standorte anhand naturbezogener Risiken zu priorisieren.

Konsequent gestoppt werden müssen die Entwaldung und die Zerstörung natürlicher Lebensräume. Besonders schützenswerte Gebiete benötigen erhöhte Aufmerksamkeit. **In stark belasteten Regionen ist die Zusammenarbeit mit lokalen Initiativen und Partnern entscheidend, um Schutz- und Wiederherstellungsmaßnahmen wirksam umzusetzen.** Der Erhalt der Natur darf dabei nicht

hinter wirtschaftliche Interessen zurücktreten, sondern muss als deren Grundlage verstanden werden.

## Eine Investition in die Zukunftsfähigkeit

Biodiversität entwickelt sich zunehmend zu einem harten Wettbewerbsfaktor. Abwarten ist keine Option. Unternehmen, die frühzeitig handeln, reduzieren Risiken, stärken ihre Resilienz und eröffnen sich neue Innovationspotenziale. Neue Partnerschaften entstehen, Wertschöpfungsketten werden robuster, Geschäftsmodelle wandeln sich.

Klimaschutz und Biodiversitätserhalt, entwaldungsfreie Lieferketten und nachhaltiges Wassermanagement, eine plastikfreie Umwelt oder nachhaltiger Tourismus – der WWF ist sich der großen Herausforderungen bewusst, hält sie aber für lösbar.

Der Übergang zu einer biodiversitätsfreundlichen Wirtschaft ist kein Hemmnis, sondern eine Investition in langfristige Zukunftsfähigkeit. Er verdient dieselbe strategische Aufmerksamkeit wie der Klimaschutz. Denn die ökologische Realität bleibt bestehen, unabhängig von politischen Entwicklungen. Die Frage ist nicht, ob Unternehmen reagieren müssen, sondern wie früh sie damit beginnen. ●



### AUF EINEN BLICK

## Biodiversität als Stabilitätsfaktor: Ein pragmatischer Einstieg für Unternehmen

Biodiversität ist kein Nischenthema mehr, sondern beeinflusst Kosten, Lieferkettenstabilität und Reputation. Entscheidend ist ein frühzeitiges Management der relevantesten naturbezogenen Risiken – nicht die perfekte Datengrundlage.

### Empfohlenes Vorgehen:

**01 Relevanz klären:** Wo ist Ihr Geschäftsmodell auf intakte Biodiversität (z. B. Boden, Wasser, Bestäuber) angewiesen, wo beeinträchtigt es Biodiversität, und welche finanziellen, regulatorischen und reputativen Risiken ergeben sich daraus?

**02 Risiken und Auswirkungen priorisieren:** Wo in der Wertschöpfungskette bestehen die größten Abhängigkeiten von und größten negativen Einflüsse auf Biodiversität?

**03 Ziele und Maßnahmen festlegen:** Leiten Sie von den priorisierten Abhängigkeiten und Auswirkungen strategische Ziele und Maßnahmen ab und orientieren Sie sich dabei an etablierten Ansätzen, wie den Science-based Targets for Nature.

**04 Lösungen umsetzen:** Implementieren Sie gezielte Maßnahmen entlang Ihrer Wertschöpfungskette, um die größten Risiken zu reduzieren und langfristige Resilienz aufzubauen.

**05 Iterativ weiterentwickeln:** Schärfen Sie Analysen, Ziele und Maßnahmen kontinuierlich nach, wenn sich Daten zu Lieferketten, Abhängigkeiten und Auswirkungen verbessern oder sich das Risikoumfeld verändert.

Bildquelle: WWF Deutschland



<sup>2</sup> WWF, Bain&Company (2023). Preserving Biodiversity: A Call to Action for German Businesses.  
WWF, PwC (2024). Natur- und Biodiversitätsschutz im deutschen Finanzsektor – eine Bestandsaufnahme.  
WWF, Deloitte (2025). Deutsche Banken und ihr Beitrag für zukunftsfähiges Wirtschaften.



# Das Klima braucht Investments

Warum DeepTech-Start-ups die Klimawende schaffen können – wenn Europa sie diesmal nicht verliert

Von PHILIPP BUDDEMEIER



Ein Wirtschaften innerhalb planetarer Grenzen schafft die Grundlage für eine nachhaltige und resiliente Ökonomie der Zukunft. Doch dafür braucht es gezielte und massive Investitionen – insbesondere in Sprunginnovationen und nachhaltige Zukunftstechnologien. DeepTech hat dabei das Potential, den Kampf gegen den Klimawandel zu revolutionieren und gleichzeitig eine signifikante Wertschöpfung in Europa zu schaffen. Die Herausforderung besteht darin, kluge Ideen aus dem Labor zu kommerzialisieren und gleichzeitig die Wertschöpfung in Deutschland und Europa zu behalten.

Es gibt kein Erkenntnisproblem: Geschlossene Materialkreisläufe, Recycling und Wiederverwertung haben das Potential, Ressourcen zu schonen, Emissionen zu reduzieren und Abhängigkeiten von fossilen Rohstoffen zu verringern. Gerade angesichts globaler Lieferkettenrisiken und Ressourcenknappheit müssen diese Themen wirtschaftlich wie geostrategisch priorisiert werden.

Laut der aktuellen Boston-Consulting-Group-Analyse „Sustaining the Private Capital Opportunity in

Climate“ (2025) schaffen immer mehr kostengünstige Technologien Investitionsmöglichkeiten im Klimabereich, insbesondere angesichts der Tatsache, dass die öffentliche Politik weltweit nach wie vor überwiegend unterstützend ist.

Danach seien zwei Drittel der kohlenstoffarmen Technologien bereits heute oder in den kommenden fünf Jahren wirtschaftlich wettbewerbsfähig. Besonders starkes Wachstumspotential sieht die Studie in Bereichen wie Kreislaufwirtschaft, industrieller Dekarbonisierung und Resilienztechnologien. Das zeigt, dass Klimainvestitionen zunehmend zu einem zentralen Treiber wirtschaftlicher Wertschöpfung werden.

Doch Investitionen in Forschung sind nur dann ein Hebel für wirtschaftliche Stärke, wenn sie in Europa skaliert und industrialisiert werden – wie ein Blick auf die Solar- und Batterietechnologie zeigt.

## Investieren, wo Wachstum auf Resilienz trifft

Deutschland war über Jahre technologischer Vorreiter in der Photovoltaik-Forschung. Durch gezielte F&E-Förderung entstanden hier bahnbrechende Innovationen. Doch während die Produktionskosten für Solarstrom weltweit um über 90 Prozent sanken, wird heute der Großteil der globalen Wertschöpfung in China realisiert, obwohl die Grundlagenforschung weitgehend aus Europa stammt.

Bei der Batterietechnologie leisteten europäische Institute und Unternehmen entscheidende Beiträge zur Entwicklung moderner Lithium-Ionen-Zellen. Doch erst massive öffentliche Investitionen in Asien – und mittlerweile auch durch den US-Inflation-Reduction-Act – haben zur Entstehung ganzer Industrien geführt. Europa hat mit der European Battery Alliance und dem IPCEI-Batterieprogramm zwar reagiert – vielleicht jedoch zu spät. Diesen Fehler dürfen wir nicht nochmal machen.

Quelle: iStock

## Die spannendsten Zukunfts-Start-ups werden keine Apps bauen

Vieles spricht dafür, dass die spannendsten Start-ups der nächsten Jahre keine Apps bauen werden, sondern neue Stoffkreisläufe. Und auch wenn es nicht dem aktuellen Mainstream entspricht: KI und digitale Tools sind wichtig – aber sie allein retten kein Klima, binden kein CO<sub>2</sub> und ersetzen keine zerstörerischen Materialien. Genau das leisten DeepTech-Start-ups. Aber es gilt, die Voraussetzungen zu schaffen, um diese Forschungsdurchbrüche erfolgreich in den Markt zu bringen.

**DeepTech-Innovationen, also echte Sprunginnovationen in Bereichen wie Chemie, Materialwirtschaft und Biotechnologie, haben das größte Potential, die entscheidenden Nachhaltigkeits- und Klimaherausforderungen unserer Zeit profitabel zu lösen.** Fortschritte bei Materialien, Produktionsverfahren und Stoffkreisläufen set-

zen direkt an der Basis industrieller Wertschöpfung an: den Rohstoffen. Wertstoffkaskadierung ermöglicht es, Materialien mehrstufig und intelligent weiter zu nutzen und wiederzuverwerten. Neue Materialien wiederum ermöglichen ressourceneffiziente, langlebige und funktional überlegene Produkte.

Ein Beispiel ist Nanoplume: Das Start-up für Bio-Aerogele verbessert Gebäudedämmung gegenüber herkömmlichen Dämmstoffen um bis zu 300 Prozent und spart potentiell 12 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub> jährlich – bei einem prognostizierten Marktvolumen von 7 Mrd. Euro bis 2032.

Doch diese DeepTech-Start-ups benötigen Zugang zu Kapital, industrielle Partnerschaften, Skalierungsinfrastruktur und verlässliche regulatorische Rahmenbedingungen. Nur durch strukturelle Anpassungen werden wir bahnbrechende Entwicklungen aus Universitäten, halbstaatlichen Forschungs- und Entwicklungszentren sowie Start-ups im großen Stil kommerzialisieren. Bislang bleiben in Europa Forschungsdurchbrü-

## VITA



**Philipp Buddemeier**  
Better Earth

Philipp Buddemeier ist Gründer und Geschäftsführer von Better Earth sowie der DeepTech-VC-Firma Marvelous. Mit über 20 Jahren Nachhaltigkeits-Expertise durchlief er Stationen bei Bain & Co, McKinsey und Accenture Strategy, wo er Circular Economy mit aufbaute. Er gründete erfolgreich ein Start-up und ist heute Investor und gefragter Keynote-Speaker für nachhaltige Transformation



che in den besonders klimaschädlichen Sektoren wie Bau, Chemie und Stahl aber oftmals in den Laboren stecken.

### Vom Labor in den Markt

Vor allem für Frühphasen-Start-ups, die auf Hardware setzen, sind frühzeitiges Kundenfeedback, klare Preis-Leistungs-Strategien, ein realistischer Wachstumsplan und praxisnahe Fördermodelle entscheidend.

Hier zeigt die Erfahrung, dass viele Gründer:innen sich im Technologiemodus wohlfühlen, an der perfekten Lösung tüfteln, aber den direkten Austausch mit der Zielgruppe vermeiden. Sie müssen hier von der digitalen Welt lernen, wo schnelles Marktfeedback längst Standard ist. Denn nur, wer die echten Painpoints versteht, erkennt auch, wofür Kunden wirklich bereit sind zu zahlen.

Darüber hinaus ist der Kapitalbedarf – gerade bei DeepTech – in vielen Feldern nicht mit Investorengeldern zu stemmen; eine Bankfinanzierung oft nicht ohne Weiteres möglich. Wir brauchen also neue Finanzierungsformen, um kapitalintensive DeepTech-Innovationen zu skalieren.

Aber es liegt auch an den Rahmenbedingungen. Deutschland und Europa müssen gute Ideen schneller und unbürokratischer in die Anwendung bringen. Während hierzulande häufig lange Genehmigungsverfahren und zögerliche Finanzierung bremsen, zeigen andere Länder, wie es besser geht: In Singapur ermöglichen schnelle Zulassungsverfahren – etwa im Bereich alternativer Proteine – kurze Innovationszyklen. In den USA werden durch strategische Public-Private-Partnerschaften und

klare Förderanreize enorme Kapitalvolumina mobilisiert.

### Wo Europa lernen kann

Ein Beispiel ist das Münchner Start-up Marvel Fusion, das 2024 rund 400 Mio. Euro eingeworben hat – durch eine Kombination aus staatlicher Förderung und privatem Risikokapital. Da die regulatorischen Rahmenbedingungen in den USA günstiger sind, verlagert das Unternehmen zentrale Entwicklungsschritte dorthin. Das ist ein deutliches Signal: Kapital und Planungssicherheit entscheiden über Innovationsstandorte.

**Europa sollte daraus lernen: Catalyst-Modelle, also Kooperationen von Wissenschaft, Industrie und Investoren, sind dabei der Schlüssel, um DeepTech-Innovationen marktreif zu machen. Und gleichzeitig braucht es den Technologietransfer von der akademischen Welt auf den Markt.**

Führende Unternehmen der Branche sollten stärker den Kontakt zu diesen Start-ups suchen, um Marktchancen auszuloten und Konzepte zu validieren, damit neue Lösungen leichter angenommen werden können.

Deutschland und Europa haben enormes Potential: exzellente Wissenschaft, engagierte Gründer:innen und ein wachsendes Bewusstsein für planetare Grenzen. Jetzt braucht es mehr Mut, eine andere Umsetzungskultur und bessere Rahmenbedingungen. Dann können auch hier echte Innovations-Ökosysteme entstehen – schnell, skalierbar und wirksam. Nur wenn Europa Forschung und Kapital besser verbindet, bleibt die Wertschöpfung hier. ●

### AUF EINEN BLICK

#### DeepTech fürs Klima? Was jetzt passieren muss

Exzellente Wissenschaft, engagierte Gründer:innen und ein wachsendes Bewusstsein für planetare Grenzen: Deutschland hat die Voraussetzungen. Jetzt geht es darum, die richtigen Hebel zu ziehen, damit Innovationen aus dem Labor auch ökologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich wirken.

#### SCHELLER KOMMERZIALISIEREN

Forschungsdurchbrüche müssen rascher in den Markt, sonst wandert die Wertschöpfung ab – wie bei Solar und Batterien.

#### BÜROKRATIE ABBAUEN

Genehmigungsverfahren dauern zu lang, während Asien und die USA längst vorlegen

#### KUNDENNÄHE SUCHEN

Wer nicht frühzeitig versteht, wofür Kund:innen zahlen, scheitert

#### FINANZIERUNG NEU DENKEN

Venture Capital und Bankkredite allein reichen nicht für kapitalintensive Innovationen. Es braucht Public-Private-Partnerschaften und klare Förderanreize

#### INDUSTRIE INS BOOT HOLEN

Kooperationen mit etablierten Playern validieren Konzepte und beschleunigen die Marktakzeptanz

# Bereit für eine nachhaltige Veränderung.

## Durch gezielte Investitionen gut aufgestellt in die Zukunft.

Mit der Sparkasse und Deutschen Leasing finden Sie die passenden Finanzierungsmöglichkeiten für die Transformation Ihres Unternehmens.

In Partnerschaft mit:

Deutsche Leasing | 

Weil's um mehr als Geld geht.





COSNOVA  
BEAUTY

Wir  
machen  
keine **WIR**  
Unterschiede. **LEBEN**  
**SIE.**

BEAUTIFUL JOBS FÜR  
CATRICE & essence

[cosnova.com](https://cosnova.com)