

## Nachhaltigkeitsmanagement

# Integratives Handeln notwendig

Genossenschaftsbanken müssen mit der konkreten geschäftspolitischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien beginnen. Anforderungen und Möglichkeiten der beruflichen Qualifikation von Nachhaltigkeitsmanagern werden in diesem Kontext wichtiger. Dabei ist es wesentlich, zugleich aktiv auf eine Realisierung bewährter Genossenschaftswerte hinzuarbeiten.

## Viktoria Schäfer und Yvonne Zimmermann

**D**er Begriff Nachhaltigkeit erfreut sich beträchtlicher Popularität und es gibt kaum noch einen Lebens- oder Wirtschaftsbereich, auf den er nicht angewendet wird. Ob es sich nun um die Mobilität und eine zukunftsfähige Verkehrspolitik, die Energieversorgung, um Arbeitsbedingungen oder Fragen der Ressourcenschonung handelt

– auf all diesen Feldern wird die Notwendigkeit eines nachhaltigen Verhaltens und entsprechender Innovationen thematisiert.

Insbesondere im Hinblick auf die Bewältigung globaler Umweltprobleme und des Klimawandels fordern Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft nachhaltige Lösungen und Entwicklungen ein. Die gesellschaftliche Akzeptanz für solche Forderungen, die einen tiefgreifenden Wandel und ein verändertes Wirtschaftsverständnis bedeuten, wächst zunehmend. Mithin zeigen sich in der konkreten Interpretation und Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs häufig unterschiedliche Facetten respektive konzeptuelle Unschärfen. Welcher Konsens über die entscheidenden Charakteristika von Nachhaltigkeit kann vor solch einem Hintergrund zugrunde gelegt werden?

Grundkonsens ist, dass Nachhaltigkeit darauf abzielt, nicht nur für die Bedürfnisse der gegenwärtigen

Gesellschaft oder Generation, sondern ebenso für die Bedürfnisse und Lebensbelange zukünftiger Generationen Verantwortung zu übernehmen. Eine hieran anknüpfende, recht griffige und vor allem im Wirtschaftskontext geläufige Begriffsbestimmung besagt, dass unternehmerische Gewinne von vornherein auf eine umwelt- und sozialverträgliche Weise erwirtschaftet werden sollten – und nicht etwa erwirtschaftete Gewinne erst nachgelagert in Umweltprojekte oder gemeinwohldienliche Maßnahmen fließen sollten.

### **Nachhaltigkeit ist mehr als nur Umweltschutz**

Nachhaltigkeitsziele beschränken sich ferner keineswegs nur auf den Umweltschutz (E: Environmental/ Umwelt), sondern beziehen zwei weitere Kriterien mit ein: S (Social/ Soziales) und G (Governance/verantwortungsbewusste Unternehmensführung). Entscheidend ist,



*Dr. Viktoria Schäfer ist Vorstandsvorsitzende und wissenschaftliche Leiterin des ADG Scientific – Center for Research and Cooperation e.V., Montabaur.*

*E-Mail: viktorija\_schaefer@adg-scientific.de*



*Dr. Yvonne Zimmermann ist Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG), Schloss Montabaur.*

*E-Mail: yvonne\_zimmermann@adgonline.de*



*Sinnvolles Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet integratives Handeln auf allen Ebenen*

diese drei Ebenen – kurz ESG – nicht getrennt zu betrachten, sondern zu integrieren. Solch eine integrative Perspektive hat in den zurückliegenden Jahren Eingang in das wirtschaftswissenschaftliche Denken und die Managementlehre gefunden. Modelle wie etwa „New Economic Thinking“ oder „Plurale Ökonomik“ heben hervor, dass sich Unternehmen nicht primär durch ein Streben nach Profitmaximierung definieren, sondern ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden sollten.

In diese Neuperspektivierung flossen insbesondere Erfahrungen aus der Finanzkrise ein, in der manche privatwirtschaftlichen Banken aufgrund ihrer Unternehmenspolitik und infolge von Governance-Defiziten in Schieflage gerieten und staatliche Rettungsmaßnahmen notwendig wurden. Für genossenschaftliche Banken in Deutschland traf dies ausnahmslos nicht zu.

### **Wichtiges Leitmotiv**

Es überrascht nicht, dass Nachhaltigkeit auch für Banken und die Finanzmärkte mittlerweile zu einem wichtigen Leitmotiv geworden ist. So wies die vormalige Bundesregierung zu der im Mai 2021 beschlossenen Sustainable-Finance-Strategie unmissverständlich darauf hin, dass ein nachhaltiges Finanzsystem einen wirksamen Hebel darstellt, um die Nachhaltigkeitsziele der UNO und die Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens mittels einer Anpassung und Neuausrichtung wirtschaftlicher Aktivitäten zu erreichen. Diese Strategie wird auch nach dem Regierungswechsel weiter verfolgt.

Auf diese Weise soll sich Deutschland zu einem führenden Sustainable-Finance-Standort entwickeln. Unter den vielschichtigen im Rahmen der Sustainable-Finance-Strategie gesetzten Empfehlungen und Maßgaben für Banken und andere Finanzmarktakteure seien hier exemplarisch die

folgenden Stoßrichtungen genannt:

- Erhöhung der Nachhaltigkeits-transparenz,
- unter anderem Verbesserung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen und erleichterter Zugang zu nachhaltigkeitsrelevanten Unternehmensinformationen; Etablierung einer „Nachhaltigkeits-ampel“ für Finanz-/Anlageprodukte,
- generell verbesserte Information von Anlegern und Investoren über die Beachtung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien,
- Mitwirkung bei der Anwendung von ESG-Auswirkungs- und Bewertungsmethoden und zugleich Stärkung des Nachhaltigkeitsrisikomanagements (Analyse von Nachhaltigkeits-Gefährdungen),
- Umsetzung des Klassifizierungssystems der EU für umweltrelevante/nachhaltige wirtschaftliche Tätigkeiten (Taxonomie).



*Auch für Banken ist Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Leitmotiv geworden*

Die EU-Taxonomieverordnung richtet sich an Unternehmen und an Akteure des Finanzmarkts wie Banken, Fondsgesellschaften und Versicherungen. Sie definiert Nachhaltigkeitskriterien, die sich auf Umweltaforderungen beziehen (Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung, Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme). Den Kreditinstituten wird seitens der Politik und auch der Gesellschaft eine bedeutende und verantwortungsvolle

Rolle bei der Erfüllung der (inter-)national vereinbarten Nachhaltigkeitsziele zugeschrieben.

Zielführend und erfolgreich tätige Nachhaltigkeitsmanager benötigen daher ein profundes Wissen hinsichtlich dieser gesetzten Maßstäbe und Handlungsvorgaben, die sowohl eine empfehlende als auch verbindliche Charakteristik aufweisen. So sind beispielsweise – neben zukünftig noch umfassenderen Nachhaltigkeitsberichtsspflichten – Finanzdienstleister seit verganginem Jahr gehalten, angelegte Kriterien für eine öffentlich kommunizierte Nachhaltigkeit ihrer Produkte auch nachprüfbar zu erklären.

### **Nicht nur Regulatorik**

Rückmeldungen aus der praktischen Arbeit in Banken legen allerdings nahe, dass zwischen der Nachhaltigkeitsregulatorik auf der einen und der Gestaltung von Nachhaltigkeitsinitiativen auf der anderen Seite oftmals ein Spannungsfeld herrscht. So zeigen Erfahrungen, dass aufgrund der Fülle sowie der Dynamik der vielschichtigen Themen (Sustainability, ESG) häufig keine wirklich nachhaltigen Lösungen entwickelt, sondern auf eher mechanische Weise und gleichsam Regulatorik getrieben Einzelfacetten behandelt werden.

Es ist aber völlig unangemessen, das Nachhaltigkeitsmanage-

ment in Banken auf die Erfüllung von regulatorischen Vorgaben und Formalkriterien einzuengen. Vielmehr gehen die Anforderungen an erfolgreich arbeitende Nachhaltigkeitsmanager weit darüber hinaus. Zielführendes Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet integratives Handeln, das geeignete Lösungen für regulatorische, politisch-gesellschaftliche sowie unmittelbar unternehmensbezogene und administrative Aufgabenstellungen erbringt.

Das Tätigkeitsfeld von Nachhaltigkeitsmanagern eines Instituts umfasst folglich unter anderem die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und nachhaltigen Geschäftsmodellen für die eigene Bank, aber beispielsweise auch die Initiierung von Nachhaltigkeitsprojekten vor Ort sowie die Mitwirkung bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte, bei der auf die Nachhaltigkeit bezogenen Öffentlichkeitsarbeit und der Kooperation mit Stakeholdern.

### **Alle ESG-Komponenten integrativ berücksichtigen**

Ein verantwortungsvolles und integratives Nachhaltigkeitsmanagement widmet sich aber ebenso Faktoren wie etwa Chancengleichheit, Diversity, Gesundheitsschutz, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie fairen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit. Unter der integrativen Perspektive wird also das gesamte ESG-Spektrum und nicht etwa nur eine Komponente daraus berücksichtigt und in Managementhandeln umgesetzt. Dieses berufliche Handeln von Nachhaltigkeitsmanagern erfordert es wiederum, andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Nachhaltigkeitsziele zu sensibilisieren und in Prozesse einer nachhaltigen Transformation der jeweiligen Bank einzubinden.

Der Aufbau eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements in

einer Bank wird meist eine Personalpolitik erfordern, die den gestiegenen ESG-Anforderungen als Qualifikationsziel der Mitarbeiterentwicklung Rechnung trägt. In diesem Kontext sind Weiterbildungsmaßnahmen für die Führungskräfte wichtig, in denen fundierte Kenntnisse zu relevanten Nachhaltigkeitsgrundsätzen und -bestimmungen vermittelt werden. Die Maßnahmen sollten die Führungskräfte dazu befähigen, sich wesentliche Grundlagen zum nachhaltigen Management anzueignen sowie Organisationsstrukturen, Prozesse oder Projekte nachhaltig erfolgreich zu gestalten.

Das handlungsorientierte Weiterbildungsangebot der ADG verfolgt eine solche Zielstellung und richtet sich an Führungskräfte, die sich dem Nachhaltigkeitsmanagement in ihren Instituten in Übereinstimmung mit genossenschaftlichen Prinzipien widmen möchten. Das Forschungsinstitut ADG Scientific – Center for Research and Cooperation (ARC) unterstützt diese Weiterbildungsmaßnahmen (Nachhaltigkeitsmanager) wissenschaftlich und wird hierzu im Frühjahr 2022 auch ein „Whitepaper Nachhaltigkeit“ publizieren.

Grundsätzlich stellt die Orientierung an Nachhaltigkeitsprinzipien ein integrales Wesensmerkmal von Genossenschaften

dar, das sich aus den genossenschaftlichen Werten und Leitbildern – insbesondere demokratische Partizipation, solidarische Selbsthilfe, Gerechtigkeit, Subsidiarität, Identität und Mitgliederförderung – ableitet und gelebte Sozialverantwortung beinhaltet. Natürlich bestehen zwischen diesem genossenschaftlichen Ideal und tatsächlicher Unternehmenspraxis durchaus Diskrepanzen.

Auch bei den von den Gründervätern Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch ausdrücklich mit einer Wertemission versehenen Genossenschaftsbanken ist Nachhaltigkeit quasi ein Teil ihrer DNA: Sie zeichnen sich durch den Teilhabegedanken aus und weisen eine ausgeprägte regionale Ausrichtung auf, für die ein langfristiges Handeln wesentlich ist. Zudem setzen sich Genossenschaftsbanken mit Nachdruck für gesellschaftliche und soziale Ziele ein.

All dies weist unverkennbare Überschneidungen mit ESG-Anforderungen und dem Wesenskern eines nachhaltigen Handelns auf. Daher ist es sinnvoll, der für Genossenschaften und die genossenschaftliche Weiterbildung maßgeblichen Orientierung an kooperativ-umsichtigen Strategien – statt kompetitiv-eigennütziger Fokussierung – auch bei der Qualifikation von Nachhaltigkeitsmanagern den erforderlichen Stellenwert einzuräumen. 

## *Kostenloses, einstündiges Infowebinar*

*Erfahren, welche Vorteile asynchrones, modulares Lernen mit sich bringt und sich aus ersten Hand zu den modularen Management Programmen „Diplomierte/r DigitalisierungsmangerIn ADG“ und „Diplomierte/r NachhaltigkeitsmanagerIn ADG“ informieren. Einfach dem QR-Code folgen.*



Link: <https://bit.ly/3uJ1vZs>