

Die Nachhaltigkeit ist tot. Es lebe die Nachhaltigkeit!

Wie ein neues
Nachhaltigkeitsnarrativ hilft,
die Wirtschaft wiederzubeleben.



Ein Projekt von
D-A-CH Verband CSR
Manager:innen e.V.

www.csr-verband.org



CSR VERBAND
D-A-CH Verband CSR Manager:innen e. V.



Präambel

Nachhaltigkeit befindet sich an einer Wegkreuzung. Lange haben verschiedene Ideologien, um die Deutungshoheit über den Weg der Wirtschaft in die Zukunft gerungen. So vertrat eine Seite, das Primat der Nachhaltigkeit über wirtschaftliche Entscheidungen, die andere Seite wiederum argumentierte, dass die Wirtschaft über allem stehe und nur so der Wohlstand erhalten werden kann. In diesen politischen Auseinandersetzungen handelte es sich lange Zeit um theoretische Diskussionen, die sehr stark durch die jeweiligen Interessen geleitet wurden. Diese politisch-motivierten Nachhaltigkeit(en) sind tot – da sie nicht dabei helfen, die aktuellen Probleme zu lösen. Vielmehr führt die Polarisierung der Diskussion zu Stillstand und Handlungsunfähigkeit – schlimmstenfalls zu wechselseitigen Verurteilungen.

Das vorliegende Whitepaper möchte diese oftmals rein fiktive Gegenüberstellung nicht fortführen und sich bewusst nicht für eine der beiden Positionen entscheiden.

Vielmehr geht es darum, die realen Entwicklungen im Bereich CSR sichtbar zu machen und aufzuzeigen, wie das häufig ideologisch geführte Gegensatzdenken zwischen kurzfristigem Profitstreben und gesellschaftlichen Entwicklungspotenzialen konstruktiv aufgelöst werden kann. Denn in der Realität ist die nachhaltige Transformation längst in vollem Gange. In Unternehmen verschiebt sich der Fokus zunehmend vom reinen Risikomanagement hin zu echter Value Creation. Aktuelle Studien zeigen zudem, dass sich neue Technologien und Märkte schneller entwickeln als erwartet – und dass etablierte Industrien dadurch stärker und früher unter Druck geraten als bislang angenommen. Dieser verstärkte Innovationsdruck führt dazu, dass die politischen Diskussionen um die Deutungshoheit neu entfacht werden – aber die Realität gibt Zuversicht – denn die Märkte haben längst in Richtung Nachhaltigkeit reagiert und Unternehmen verändern bereits fundamental ihre Geschäftsmodelle.

Wie dieser tiefgreifende Wandel unserer Wirtschaft positiv gestaltet werden kann und welche Rolle CSR und Nachhaltigkeitsmanager:innen dabei einnehmen, ist die zentrale Fragestellung dieses Whitepapers. Ebenso beleuchten wir, welche Themen helfen können, die notwendigen Brücken zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Perspektiven zu bauen – und welche Bedeutung neuer Technologien bei der Umsetzung komplexer Transformationsprozesse zukommt.

Besonders zu begrüßen ist dabei die zunehmende Ausdifferenzierung der Nachhaltigkeitsdiskussion in den vergangenen Jahrzehnten: Neben der ursprünglich stark ökologischen Perspektive sind Anwendungsfelder wie Gesundheit, Ernährung, Bildung, Soziales, Wirtschaft und Digitalisierung hinzugekommen. Diese Vielfalt führt zu einem pluralen Nachhaltigkeitsverständnis, das wir ausdrücklich unterstützen. Denn eine plurale Debatte leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer offenen,

demokratischen Gesellschaft – und nur eine solche besitzt das Potenzial, die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund fokussiert das vorliegende Whitepaper bewusst die Chancen und Potenziale nachhaltiger Entwicklung. Es soll als Unterstützung für Unternehmen und Entscheidungsträger:innen dienen, die derzeit vor großen Aufgaben stehen – ohne moralischen Zeigefinger und auch ganz ohne ideologische Vorurteile. Denn es geht mehr denn je darum aufzuzeigen, wie und welches Nachhaltigkeitsnarrativ dabei hilft, die Wirtschaft wiederzubeleben!

So verstanden lebt Nachhaltigkeit – mehr denn je. Mit diesem Whitepaper möchten wir einen Beitrag zur Weiterentwicklung, Ausdifferenzierung und Integration unterschiedlicher Ansätze leisten.

Viel Spaß beim Lesen!

Prof. Dr. René Schmidpeter
Professor BFH Bern

Dr. Friedrich Hinterberger
Club of Rome

Prof. Dr. Mathias Schüz
Unternehmensethiker

Dr. Marisa Mühlböck
Leitung Zentrum für
unternehmerische
Nachhaltigkeit, Universität
für Weiterbildung Krems

Prof. Yvonne Wetsch
Leitung Technologie-
transferzentrum
Neustadt a. d. Aisch,
Hochschule Ansbach

Patrick Bungard
Geschäftsführer
Tetranomics SE

Dr. Renée Nicole Wagner
Corporate Director ESG &
Quality Management

Ines Knecht
Vorstand CSR Verband

Dieses Whitepaper vereint unterschiedliche Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis und versteht sich ausdrücklich als Einladung zum Dialog – denn Nachhaltigkeit entsteht im Austausch und entwickelt sich weiter.

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen in den Austausch zu kommen – melden Sie sich gern mit Ihren Perspektiven, Fragen oder Widerspruch.

D-A-CH Verband CSR Manager:innen e.V., Bahnhofstr. 2, 90402 Nürnberg
www.csr-verband.org
info@csr-verband.org

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Nachhaltigkeit neu denken	1
CSR als Beitrag zur Konfliktlösung auf lokaler, regionaler und globaler Ebene	5
Ein neues Mindset in der Wirtschaft	9
Die Zukunftsrolle von CSR Manager:innen in der Twin Transformation	12
Zukunftsfähig in stürmischen Zeiten - die Kraft hybrider Intelligenz	16
Wellbeing als Schlüssel für ganzheitliche Nachhaltigkeit	20
Soziale Nachhaltigkeit und Kommunikation	24
Ethische Verantwortung und Transdisziplinarität in Unternehmen	28
Fazit: Nachhaltigkeit als Zukunftskonzept	32



Einleitung

Nachhaltigkeit neu denken

Wege in eine integrative Zukunft

Von der Umweltfrage zur Transformationsfrage

Lange wurde Nachhaltigkeit vor allem mit Umwelt- und Klimaschutz assoziiert – als moralisches Korrektiv zu ökonomischem Fortschritt oder als Regulierungshürde für Unternehmen. Heute jedoch ist klar: **Nachhaltigkeit** ist weit mehr als ein ökologisches Schlagwort. Sie steht im Zentrum **tiefgreifender gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Transformationen**. Was früher als „nice to have“ galt, ist zur Überlebensfrage für Unternehmen, Regionen und Gesellschaften geworden. Doch gerade, weil Nachhaltigkeit nun in aller Munde ist, steht der Diskurs selbst unter Druck. Polarisierungen, Greenwashing, Symbolpolitik oder ein rein sektorales Denken verhindern zu oft ganzheitliche Lösungen. Es braucht einen Perspektivwechsel – weg von eindimensionalen Zielkonflikten hin zu einer integrativen Denkweise.

Das Ende der Entweder-oder-Logik

Ein integrativer Nachhaltigkeitsansatz erkennt an, dass klassische Gegensätze wie „Ökonomie vs. Ökologie“ oder „Wachstum vs. Verzicht“ nicht mehr zeitgemäß sind. In einer vernetzten Welt ist es wenig zielführend, diese Spannungsfelder als unversöhnlich zu betrachten. Stattdessen gilt es, in Sowohl-als-auch-Kategorien zu denken. **Nachhaltigkeit** sollte nicht länger als Kostenfaktor oder Innovationsbremse gesehen werden, sondern als **Impulsgeber für neue Denkweisen, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten**. Unternehmen, die ökologische, soziale und ökonomische Ziele miteinander in Einklang bringen, steigern nicht nur ihre Resilienz, sondern auch ihre Zukunftsfähigkeit. Sie schaffen Vertrauen bei Stakeholdern, erhöhen ihre Innovationskraft und sichern langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Regionale Ökosysteme als Katalysatoren

Dieser integrative Wandel zeigt sich nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch im regionalen Kontext. Immer mehr Regionen entwickeln Ökosysteme, die wirtschaftliche Dynamik mit sozialer Verantwortung und ökologischer Intelligenz verbinden. Dabei entstehen **neue Allianzen zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik**. Gemeinsam schaffen sie Orte des Wandels – Räume, in denen nachhaltige Innovationen entstehen und sowohl der Wirtschaftsstandort als auch die Lebensqualität gestärkt werden. Besonders spannend ist die Rolle **kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)**, die häufig stärker regional verankert sind. Sie agieren als **Brückenbauer zwischen globalen Herausforderungen und lokalen Lösungen** – und tragen damit wesentlich zur Transformation bei.

Zukunftsorientiertes Wirtschaften: von der Nische zum Mainstream

Nachhaltigkeit ist längst kein Nischenthema mehr. Ökonomisch betrachtet eröffnet sie neue Märkte, fördert unternehmerische Kreativität und erschließt bislang ungenutzte Innovationspotenziale. Investitionen in grüne Technologien, Kreislaufwirtschaft und soziale Innovationen zeigen deutlich: **Nachhaltiges Wirtschaften rechnet sich** – nicht nur aus gesellschaftlicher, sondern auch aus

ökonomischer Perspektive. Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus: Weg vom reinen „Impact Reporting“ hin zu „Impact Creation“. Unternehmen werden nicht nur an ihren Auswirkungen gemessen, sondern zunehmend daran, welche positiven Beiträge sie zur Zukunftsfähigkeit leisten – sei es in Bezug auf Klimaresilienz, soziale Gerechtigkeit oder neue Bildungsmodelle.

Neue Denkweisen für neue Zeiten

Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr: Warum Nachhaltigkeit?

Sondern: **Wie gestalten wir sie konkret und integrativ** – unter Einbindung aller relevanten Perspektiven? Aktuell öffnen sich im Nachhaltigkeitsdiskurs neue Räume des Denkens. So rücken Themen wie hybride Intelligenz – die Verbindung menschlicher und künstlicher Intelligenz zur Bewältigung komplexer Entscheidungen – zunehmend in den Fokus. Auch Wellbeing und die soziale Dimension von Nachhaltigkeit werden verstärkt als Erfolgsfaktor für resilientere Gesellschaften und gesunde Unternehmen erkannt.

Zukunftsfähige Organisationen investieren gezielt in **Responsible Leadership** und **Sustainable Education**. Denn die Fähigkeit, vernetzt, langfristig und verantwortungsvoll zu denken und zu handeln, wird zur Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert. Ein integratives Mindset bedeutet, Komplexität nicht zu scheuen, sondern als Realität zu akzeptieren. Es erfordert die Bereitschaft, Widersprüche auszuhalten, multiperspektivisch zu denken und kreative Lösungen in interdisziplinären Teams zu entwickeln.

Fazit: Zukunft beginnt im Kopf – und im Handeln

Die Herausforderungen unserer Zeit – Klimakrise, soziale Fragmentierung, geopolitische Unsicherheiten – verlangen keine einfachen Antworten, sondern komplexe, vernetzte Handlungsstrategien. Nachhaltigkeit muss deshalb als strategischer Kompass verstanden werden – nicht als Selbstzweck, sondern als integratives Zukunftsprinzip. Es geht darum, **die Gegenwart von der Zukunft her zu denken**. Was brauchen nachfolgende Generationen, damit sie in einer lebenswerten, gerechten und innovativen Welt leben können – und was müssen wir heute tun, um dies zu ermöglichen?

Nachhaltigkeitsmanagerinnen und -manager spielen hierbei eine Schlüsselrolle: als Übersetzer zwischen Welten, als Vermittler zwischen Zielkonflikten und als Gestalter des Wandels. Die Zukunft ist offen – aber sie beginnt mit unserem Denken und Handeln im Jetzt.

Über den Autor

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Professor für Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Nachhaltiges Management an der BFH in Bern sowie Scientific Researcher bei der Parmenides Stiftung in München. Zuvor war er Gründungsdirektor des Center for Advanced Sustainable Management an der Cologne Business School in Köln. Neben seinen Gastprofessuren/-

Forschungsaufenthalten in England, USA, Indien, Australien, Neuseeland und China ist er ein international anerkannter Reihenherausgeber bei Springer Nature. Er ist akademischer Beirat des F.A.Z-Institut und Academic Chair der jährlich vom F.A.Z.-Institut organisierten Responsible Leadership Konferenz in Frankfurt sowie Mitbegründer der Tetranomics SE in Deutschland und des Global Corporate Governance Instituts (GCGI) in London. Kontakt: rene.schmidpeter@bfh.ch

Weiterführende Literatur

Open Access Publikation Sustainable Business: Sustainable Business – Managing the Challenges of the 21st Century. (2023) herausgegeben von Fischer, Manuel u.a. [Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century | SpringerLink](#)

Aktueller Artikel im Open Access Journal: Sustainable Business: [Home | Journal of Sustainable Business](#) (frei zugänglich)

Encyclopedia of Sustainable Management (2023) herausgegeben von Samuel Idowu, Rene Schmidpeter u.a. (Hsg.) Springer Nature.
<https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-031-25984-5>

Managementreihe Corporate Social Responsibility herausgegeben von Rene Schmidpeter: <https://link.springer.com/series/11764> (über 65 Bände zu CSR und unternehmerische Nachhaltigkeit)



Frieden

CSR als Beitrag zur Konfliktlösung

Wie uns ein aktives Management angesichts der immer deutlicher werdenden "Grenzen des Wachstums" eine prosperierende Zukunft für Unternehmen und Gesellschaft ermöglicht

Fast 40 Jahre nach dem Bericht der World Commission on Sustainable Development (WCSD) „Our Common Future“, der als Brundtland Report bekannt geworden ist, sehen wir, dass das Konzept Nachhaltiger Entwicklung viele Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft erreicht hat.

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt in diesem Zusammenhang die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne eines entsprechend nachhaltigen Wirtschaftens.

Unternehmerisches Handeln ist immer auch gesellschaftliches Handeln. Es wird beeinflusst von und beeinflusst gesellschaftliche Entwicklung – und damit letztlich auch die Nachhaltigkeit unternehmerischer Aktivitäten.

Die Welt hat sich seit 1987 sehr verändert. Ging es damals vor allem um die Möglichkeiten, menschliche Bedürfnisse „heutiger“ (also damaliger) und zukünftiger Generationen in den verschiedenen Teilen der Erde zu befriedigen, gilt es heute **eine Vielzahl miteinander verwobenen Krisen zu bewältigen**, die diese Möglichkeiten erheblich beeinflussen.

Dabei geht es nicht mehr nur um klassische Umwelt- und soziale Themen, wie Klimaschutz oder Arbeitsbedingungen, sondern zunehmend um **gesellschaftliche Konflikte**, die sich lokal, regional und global entfalten, und für die auch die (oft konfligierenden) herrschenden Wirtschaftsmodelle und der (häufig mit ungleichen Mitteln ausgetragene) Wettbewerb auf den Märkten mit entscheidend ist. Diese Konflikte bedeuten somit auch **erhebliche Risiken für den langfristigen Erfolg** von Unternehmen.

Vor mehr als 50 Jahren hat der Club of Rome erstmals auf die “Grenzen” hingewiesen, denen Wirtschaftswachstum langfristig aufgrund knapper werdender Ressourcen unterliegt. Es besagte im Kern, dass die übermäßige Nutzung natürlicher Ressourcen in (aus damaliger Sicht) einigen Jahrzehnten (also jetzt) das Wachstum der Wirtschaft (und schließlich auch der Bevölkerung) in erheblichem Maße beeinträchtigen würde.

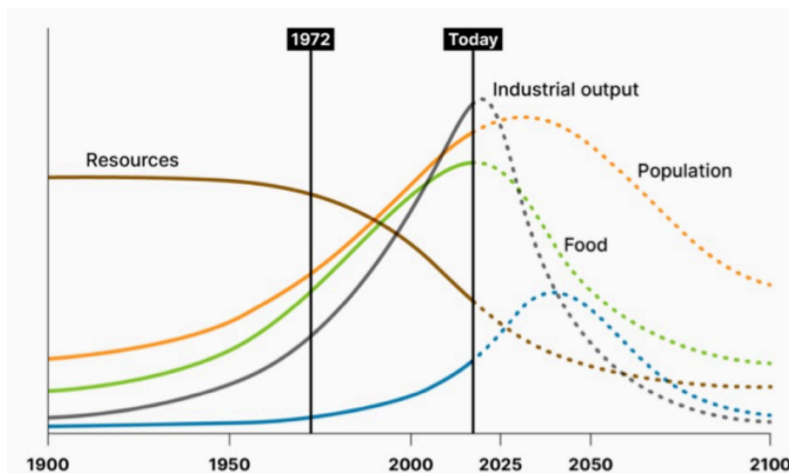


Abbildung 1: Die Befürchtungen des Club of Rome sind eingetreten; Quelle: Club of Rome, adaptiert aus Meadows et al. „Grenzen des Wachstums“, 1972.

Heute scheinen wir an diesem Punkt angelangt: Wachstum wird aufgrund seiner Grenzen immer mehr zu einem Konfliktfaktor innerhalb von Gesellschaften sowie zwischen Staaten und Regionen. Ressourcenschonung und eine gerechte Verteilung von Vermögen, Einkommen und Lebenschancen sind daher eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für dauerhaften Frieden und damit Grundlage für die positive Entwicklung von Unternehmen. So gesehen ist **Corporate Social Responsibility auch ein Beitrag zur Friedenssicherung**.

In diesem Sinn ist Corporate Social Responsibility heute eine Frage der grundsätzlichen **Haltung von Unternehmen, ihren Mitarbeiter:innen und ihrem Management**.

Das bedeutet unter anderem: Nachhaltigkeitsmanagement erfordert zunächst eine überschaubare (größenordnungsmäßig einstellige) Anzahl **klarer quantitativ und zeitlich festgelegter Ziele**, die **alle Dimensionen der Nachhaltigkeit** (ökologisch, sozial und ökonomisch im Sinne von Kate Raworth's Donut) abdecken, und unabhängig von regulatorischen Vorgaben aus dem Unternehmen selbst kommen und mit den gesellschaftlichen Zielen (=Targets, wie globale Klimaneutralität, Ressourcenverbrauch oder regionale soziale Ziele) ins Verhältnis gesetzt werden können.

Im Sinne einer **regenerativen Wirtschaftsweise** geht es dabei nicht allein darum, soziale und ökologische Schäden zu vermeiden, sondern **positive Beiträge zur gesellschaftlichen Entwicklung** zu leisten.

Neben rationalen Themen sind im Sinne einer Wellbeing-Ökonomie hierbei auch subjektive Ziele der unternehmensintern und -extern Beteiligten zu beachten.

Nur wenn ökologische, soziale und subjektive Ziele **eng mit dem Kern(geschäft) des Unternehmens** und damit seinen wirtschaftlichen Zielen **verzahnt** sind, werden sie von Führung und Belegschaft akzeptiert und getragen, was nicht zuletzt eine Grundvoraussetzung für die Erreichung ambitionierter Ziele ist.

Dabei muss immer auch deutlich werden, welchen **Beitrag das Unternehmen zur Erreichung der gesellschaftlichen Gesamtziele** leistet. Makroökonomisch ebenso wie in den Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist. Genauso, wie der Gewinn des Unternehmens und die Einkommen seiner Mitarbeitenden ein Teil des globalen/nationalen/regionalen BIP ist.

Ziele zu formulieren und den **Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit** zu messen, ist dabei mehr als ein bürokratisches Erfordernis. **Indikatoren** dienen dazu, im Zeitablauf vergleichbar zu überprüfen und transparent zu kommunizieren, **in welchem Ausmaß die Ziele schon erreicht sind** und was noch zu tun ist, um diese Ziele zu erreichen.

Nur so können Unternehmen gemeinsam mit ihrem Umfeld ihre Zukunft in einer zunehmend unübersichtlichen und unsicheren Welt proaktiv gestalten und auf äußere Einflüsse entsprechend reagieren und so eine prosperierende Zukunft für Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

Über den Autor

Dr. Friedrich Hinterberger ist Ökonom und Mitglied im Club of Rome. Seit einem halben Jahrhundert beschäftigt ihn in Theorie und Praxis, wie Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt in einen zukunftsfähigen Einklang gebracht werden. Er lebt und arbeitet in Wien. <https://fritz.hinterberger.com>.

Literatur / Quellen

Christine Ax und Friedrich Hinterberger (2013): Wachstumswahn: Was uns in die Krise führt - und wie wir wieder herauskommen. LUDWIG-Verlag bei Penguin.

Sandrine Dixon-Decleve , Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Jorgen Randers, Johan Rockstrom und Per Espen Stoknes (2022): Earth for All: A Survival Guide for Humanity. A Report to the Club of Rome.

Friedrich Hinterberger (2025): How to Achieve a Wellbeing Economy from Macro to Micro. In Marisa Mühlböck (Ed): Sustainable Transformation and Well-being. The Role of Business for Individual and Collective Flourishing. Springer.

Meadows, Donella H., Meadows, Dennis L., Randers, Jørgen, Behrens, William W., III (1972): The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind.

(https://collections.dartmouth.edu/archive/text/meadows/diplomatic/meadows_ltg-diplomatic.html; abgerufen am 04.11.2025).



Ökonomie

Ein neues Mindset in der Wirtschaft

Nachhaltigkeit als Schlüssel zum Erfolg

Vom Entweder-Oder zum Sowohl-als-auch

Die Wirtschaft steht an einem Wendepunkt. Das traditionelle Denken, wonach wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit Gegensätze seien, ist überholt. Praxisbeispiele und aktuelle Studien zeigen: Unternehmen, die **ökologische und soziale Aspekte konsequent in ihre Strategien einbinden**, sind langfristig erfolgreicher. Sie erzielen nicht nur höhere, risikoadjustierte Gewinne, sondern leisten gleichzeitig einen aktiven Beitrag zur Bewältigung globaler Herausforderungen wie Klimawandel, soziale Ungleichheit oder digitale Transformation.

Nachhaltigkeit darf deshalb nicht länger als bloßes „Add-on“ verstanden werden, sondern muss zum **integralen „Add-in“ jeder Unternehmensstrategie** und sämtlicher Geschäftsprozesse werden. Wer dieses Mindset verinnerlicht, stärkt nicht nur die eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern nutzt die Chancen einer nachhaltigen Ausrichtung für Innovation, Marktposition und gesellschaftlichen Nutzen.

Nachhaltigkeit als Innovationstreiber

Dieser Wandel verlangt einen grundlegenden Paradigmenwechsel. **Nachhaltiges Handeln** ist kein Kostenfaktor, sondern ein **Motor für neue Geschäftsmodelle** und kreative Lösungen. Unternehmen, die Nachhaltigkeit als strategischen Wert begreifen, sichern sich langfristige Wettbewerbsvorteile, reagieren flexibler auf veränderte Marktbedingungen und schaffen Innovationen, die den Bedürfnissen von heute und morgen gerecht werden.

Zukunftsorientiertes Wirtschaften

Nachhaltigkeit ist längst mehr als eine regulatorische Pflicht – sie wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Unternehmen, die die Potenziale nachhaltigen Wirtschaftens ausschöpfen, treiben Innovationen voran, binden Kunden und erschließen neue Märkte.

Neue unternehmerische Haltung: Ein **integratives Mindset ist unverzichtbar**, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Positive Wirkung: Wer den Wandel aktiv gestaltet, **stärkt seine Marktstellung** und entfaltet gleichzeitig gesellschaftliche und ökologische Wirkung.

Nachhaltigkeit als strategisches Bewertungskriterium

Immer häufiger dient die Integration von Nachhaltigkeit als Maßstab für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Sechs zentrale Kriterien verdeutlichen, wie Nachhaltigkeit zur strategischen Erfolgskomponente wird:

1. **Integration in die Geschäftsstrategie**
Nachhaltigkeit als „Add-in“, das sämtliche Geschäftsprozesse und Entscheidungen prägt.
2. **Ökologische Verantwortung**
Reduktion von CO₂-Emissionen, Ressourcenschonung und Förderung der Kreislaufwirtschaft.
3. **Soziale Verantwortung**
Faire Arbeitsbedingungen, transparente Lieferketten und aktive Förderung sozialer Gerechtigkeit.
4. **Innovation und neue Geschäftsmodelle**
Entwicklung nachhaltiger Produkte, Services und disruptiver Marktansätze.
5. **Langfristige Rentabilität und Risikomanagement**
Antizipation von Marktveränderungen, resiliente Wertschöpfung und risikoadjustierte Gewinne.
6. **Transparenz und Verantwortungsbewusstsein**
Klare Kommunikation der Nachhaltigkeitsstrategie und Offenlegung von Fortschritten und Herausforderungen.

Fazit: Nachhaltigkeit als strategische Chance

Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht als Pflicht, sondern als **zukunftsweisende Chance** verstehen, schaffen **gesellschaftlichen Mehrwert** und sichern zugleich **ökonomischen Erfolg**. Die Integration nachhaltiger Praktiken – von Produktentwicklung über Lieferkettenmanagement bis zur sozialen Verantwortung – ist der Schlüssel, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und globale Herausforderungen aktiv mitzugestalten.

Über den Autor

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Wirtschaftswissenschaftler und ein Vordenker im Bereich nachhaltige Unternehmensführung. Seine Schwerpunkte liegen in Responsible Leadership, CSR, nachhaltigem Wirtschaften und Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Literatur / Quellen

- Schneider, A. und Schmidpeter R. (Hrsg.) (2015) Corporate Social Responsibility. 2. Auflage. Springer Gabler. (die 3. Auflage wird 2026 erscheinen)
- Schmidpeter, R. und Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.) Nachhaltige Betriebswirtschaft – Management in der Transformation (2026). Springer Gabler. (erscheint 2026)
- Manuel Fischer u.a. (2023): Sustainable Business – Managing the Challenges of the 21st Century. Springer.

A photograph of a small green plant with four leaves growing from a laptop keyboard. The plant is in sharp focus, while the keyboard and the background are blurred. The image is split horizontally, with the top half showing the plant and the bottom half being a solid dark blue color.

Twin Transformation

Die Zukunftsrolle von CSR Manager:innen

Human-Compatible AI und
ESG-Datenmanagement als
Schlüsselkompetenzen

Warum CSR Manager:innen jetzt eine Schlüsselrolle einnehmen
Unternehmen bewegen sich heute in einem von BANI-Dynamiken geprägten Umfeld: brüchige Lieferketten, angstbesetzte Märkte, nichtlineare Entwicklungen und häufig unverständliche Veränderungsschübe. **Digitale Technologien** verstärken diese Unsicherheit – gleichzeitig eröffnen sie neue Wege, um **Komplexität zu bewältigen** und Nachhaltigkeitsziele wirksam zu verfolgen.

In diesem Spannungsfeld gewinnt die **Twin Transformation** an Bedeutung: Die strategische **Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit** schafft Organisationen, die lernfähig, resilient und verantwortungsorientiert handeln. Doch Technologie allein schafft weder Vertrauen noch Zukunftsfähigkeit. Unternehmen benötigen Funktionen, die digitale Innovationen mit ethischer Orientierung, verantwortungsvollem Dateneinsatz und den gesellschaftlichen Erwartungen verbinden.

Genau hier entsteht die neue Rolle der CSR Manager:in: Sie wird zu **Brückenbauer:in** zwischen technologischen Möglichkeiten und nachhaltiger Wirkung. Ihr Mandat verändert sich von der klassischen Nachhaltigkeitskoordination hin zur aktiven Mitgestaltung eines verantwortungsvollen digitalen Wandels.

CSR Manager:innen als Architekt:innen nachhaltiger Digitalisierung

Die zukünftige Rolle von CSR Manager:innen lässt sich als Schnittstelle zwischen Technologie, Daten und Verantwortung beschreiben. Sie gestalten Prozesse, in denen digitale Systeme nicht nur effizient, sondern auch **werteorientiert, nachvollziehbar und chancengerecht** wirken.

Drei Kompetenzfelder stehen dabei im Mittelpunkt:

Ein zentrales Gestaltungsfeld ist dabei **Sustainable AI**. CSR Manager:innen unterstützen Organisationen dabei, KI so einzusetzen, dass ökologische, soziale und ethische Kriterien systematisch berücksichtigt werden. Dazu gehört die Bewertung von Energieverbrauch, Fairness, Bias, Datenqualität sowie der Auswirkungen auf Stakeholder.

Eng damit verbunden ist das Konzept der **Human-Compatible AI (HCAI)**. HCAI stärkt die Rolle der CSR Manager:in als Vermittler:in zwischen menschlichen Werten und technologischer Entwicklung. CSR Manager:innen prüfen, wie KI-Systeme Entscheidungen treffen, ob diese nachvollziehbar bleiben und wie organisationale Ziele flexibel an neue Kontexte angepasst werden können.

Ein drittes zentrales Kompetenzfeld bildet die **ESG-Datenkompetenz**. Daten sind die Grundlage für eine glaubwürdige Nachhaltigkeitssteuerung. CSR Manager:innen bauen Strukturen für interoperable ESG-Daten, sorgsame Datenverarbeitung und KI-gestützte Wirkungsanalysen auf. Damit schaffen sie Transparenz, die für Stakeholder und interne Entscheidungen wesentlich ist.

Fünf Handlungsdimensionen für die Praxis

Damit CSR Manager:innen die Twin Transformation wirksam gestalten können, benötigen sie einen strukturierten Orientierungsrahmen, der technologische Entwicklungen, Nachhaltigkeitsziele und organisatorische Anforderungen zusammenführt. Die folgenden fünf Handlungsdimensionen bieten eine praxisnahe Grundlage, um KI-gestützte Systeme, Datenprozesse und Nachhaltigkeitsentscheidungen systematisch zu bewerten und in verantwortungsvolle Unternehmensprozesse zu überführen. Sie verdeutlichen, welche Kompetenzen und Gestaltungsfelder für die zukünftige Rolle zentral werden – unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße.

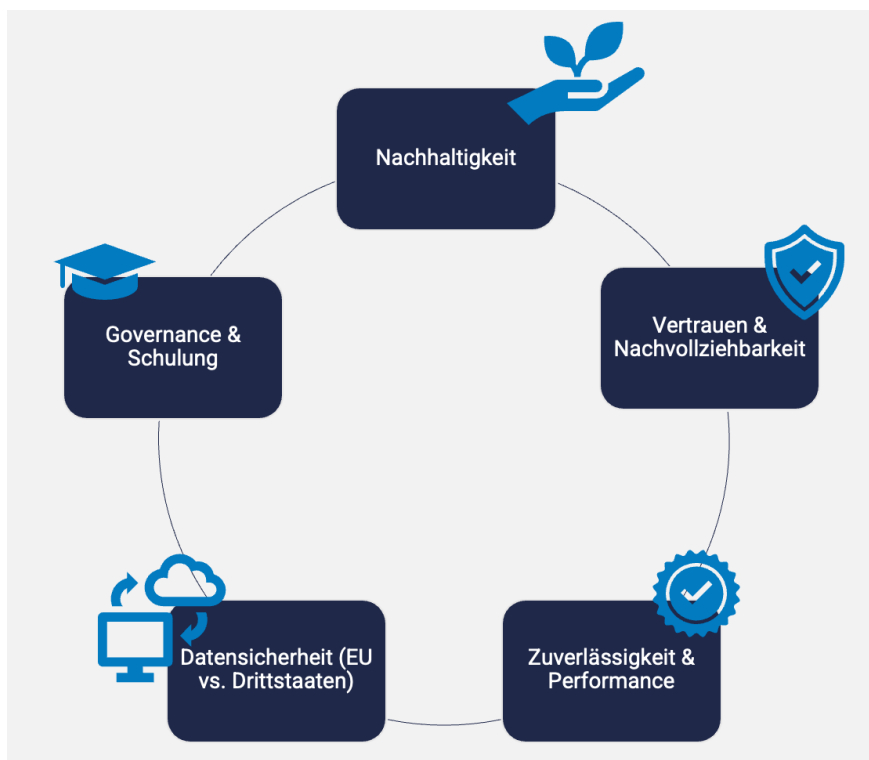


Abbildung 1: Eigene Darstellung nach Wetsch, 2025

Nachhaltigkeit fokussiert die Verankerung ökologischer und sozialer Wirkungsziele in Technologie- und Transformationsprozessen. **Vertrauen und Nachvollziehbarkeit** adressieren Transparenz, Erklärungspflichten und verständliche Entscheidungslogiken von KI-Systemen. **Zuverlässigkeit und Performance** betreffen die Bewertung der Robustheit, Qualität und Wirksamkeit KI-gestützter Systeme. **Datensicherheit (EU vs. Drittstaaten)** rückt Datensouveränität, Datenschutz und sichere Datenräume in den Mittelpunkt. **Governance und Schulung** zielen auf Kompetenzaufbau, klare Verantwortlichkeiten und einen verantwortungsvollen KI-Einsatz.

Ökonomischer Nutzen: Warum CSR Manager:innen einen messbaren Mehrwert schaffen

Die neue Rolle der CSR Manager:innen ist nicht nur normativ begründet, sondern

auch ökonomisch hochrelevant. Unternehmen profitieren von Kosteneffizienz durch KI-gestützte ESG-Prozesse, von **Risikoreduktion** durch die frühzeitige Identifikation kritischer Entwicklungen, von besserer **Entscheidungsqualität** sowie von **Wettbewerbsvorteilen** durch transparente ESG-Daten. Zudem eröffnen sich neue **Innovationspfade**, höhere **Robustheit** in BANI-Kontexten und eine gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber.

CSR Manager:innen können diese Vorteile aktiv vertreten und damit eine überzeugende Gesprächsbasis für Geschäftsführung, IT, Finanzen sowie weitere Stakeholder schaffen.

Fazit: CSR Manager:innen gestalten die Zukunft der Twin Transformation

CSR Manager:innen übernehmen eine Schlüsselrolle im tiefgreifendsten Wandel seit Beginn der digitalen Transformation. Sie verbinden **gesellschaftliche Erwartungen** mit technologischen Möglichkeiten, schaffen Vertrauen in KI und ermöglichen verantwortungsvolle, datenbasierte Entscheidungen. Damit werden sie zu Architekt:innen nachhaltiger Wertschöpfung und zu einem entscheidenden Faktor für die **Zukunftsfähigkeit und Resilienz**.

Über die Autorin

Prof. Yvonne Wetsch ist Stiftungsprofessorin für Secure & Smart Data & Process Management am Technologietransferzentrum Neustadt a. d. Aisch der Hochschule Ansbach und Leiterin des Mittelstand-Digital Zentrums Franken. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen auf Human-Compatible AI, ESG-Daten- und Prozessmanagement sowie KI-gestützter Organisationsentwicklung. Sie verbindet angewandte Forschung mit langjähriger Praxiserfahrung und unterstützt Unternehmen dabei, digitale Technologien verantwortungsvoll, wirkungsorientiert und zukunftsfähig einzusetzen.

Literatur / Quellen

Burinskienė, A. (2024). Digital and sustainable (twin) transformations: A case of SMEs in the European Union.

Hofmann, M. et al. (2024). Key success factors for effective twin transformation.

Muench, E. et al. (2022). Towards a green and digital future.

Russell, S. (2023). Human Compatible: Artificial Intelligence and the Problem of Control.

Rane, S. et al. (2024). AI and ESG in sustainable business practices.

Vinuesa, R. et al. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals.

Wetsch, Y. & Kühnlenz, B. (2025). The HCAI-TT Framework: Human-Compatible AI in Twin Transformation.



Hybride Intelligenz

Zukunftsfähig in stürmischen Zeiten

Warum Unternehmen in einer Ära
explodierender Komplexität neue
Formen von Denken und Entscheiden
brauchen – und wie die Verbindung
von menschlicher Urteilskraft und
künstlicher Intelligenz dabei neue
Zukunftsräume öffnet

Die Welt wird immer komplexer. Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind in ein Netz aus sich gegenseitig verstärkenden Krisen verstrickt. Pandemie, Krieg, Klimawandel, Energieknappheit, geopolitische Spannungen, Demokratiekrise oder technologische Umbrüche greifen ineinander und beschleunigen sich gegenseitig. Was früher getrennte Herausforderungen waren, bildet heute ein dynamisches System aus Ursache und Wirkung. Jede Krise verstärkt die nächste.

Die Wirtschaft steht dabei im Auge des Sturms. Wenn Lieferketten reißen, Energiepreise explodieren oder Märkte kollabieren, trifft das Unternehmen unmittelbar. Ganze Branchen geraten unter Druck, notwendige Transformationen verzögern sich. Wir erleben **einen Epochenumbruch, in dem alte Gewissheiten verschwinden**. Es wäre zu einfach, die Wirtschaft nur als Leidtragende dieser Entwicklungen zu sehen. In Wahrheit sitzt sie am Hebel. Ihre Entscheidungen formen Lieferketten, Energieflüsse, Konsumverhalten und Arbeitskulturen. Damit trägt sie Verantwortung und besitzt zugleich die größte Gestaltungskraft.

Die **Chance liegt darin, wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Nutzen zu verbinden**. Zukunft entsteht dort, wo Innovation nicht nur auf Effizienz zielt, sondern auf gesellschaftliche Wirkung. Unternehmen, die Lösungen für ökologische und soziale Herausforderungen entwickeln, schaffen neue Märkte, Wettbewerbsvorteile und sichern ihre eigene Zukunft. Gleichzeitig besitzt die Wirtschaft ein enormes Lösungspotenzial für die globalen Herausforderungen unserer Zeit, von der Dekarbonisierung über soziale Gerechtigkeit bis hin zur Stabilisierung demokratischer Strukturen. Das neue Paradigma lautet: Die **Wirtschaft als Teil der Lösung**, wo ökonomischer Erfolg und positive Wirkung zusammentreffen.

Doch um dorthin zu gelangen, braucht es neue Fähigkeiten. Führungskräfte sind meist auf Stabilität trainiert, nicht auf den Umgang mit Komplexität und Mehrdimensionalität. Eindimensional auf Profitmaximierung ausgerichtete Strategien versagen, wenn die Realität von Unsicherheit und Wechselwirkungen geprägt ist. Es fehlen Methoden, um systemisch zu denken, Perspektiven zu verbinden und in widersprüchlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Früher galt: Wer plant, hat die Zukunft im Griff. Heute gilt: **Wer Komplexität bewältigen kann, wird in ihr bestehen und wachsen**.

Genau hier kommt hybride Intelligenz ins Spiel. In einer Welt, in der sich Märkte, Technologien und gesellschaftliche Erwartungen rasant verändern, entscheidet die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Kein Mensch allein kann heute alle relevanten Faktoren überblicken, kein Algorithmus die moralischen und sozialen Dimensionen eines Problems erfassen. **Hybride Intelligenz** schließt diese Lücke. Sie **verbindet die analytische Tiefe künstlicher Intelligenz mit der Urteilskraft und Kreativität des Menschen und**

ermöglicht so Entscheidungen, die schnell, fundiert und verantwortungsvoll zugleich sind.

Künstliche Intelligenz wird oft als Allheilmittel gesehen. Doch sie ist kein Ersatz für menschliches Denken, sondern ein Werkzeug. Ihr Potenzial liegt darin, Datenfluten zu verarbeiten, Muster zu erkennen und Szenarien zu analysieren, die dem Menschen allein verborgen bleiben. Fortschritt entsteht, wenn Mensch und Maschine zusammenarbeiten. Dieses Prinzip nennt sich hybride Intelligenz. **Der Mensch bleibt im Zentrum.** Er bringt Werte, Kreativität, Empathie und moralisches Urteilsvermögen. Die künstliche Intelligenz ergänzt ihn mit Rechenkraft, Präzision und Geschwindigkeit. Zusammen entsteht ein Erkenntnisssystem, das analytische Stärke und ethische Orientierung verbindet.

Dieser Ansatz wird seit Jahren von interdisziplinären Forschungsteams der Parmenides Stiftung entwickelt und praktisch erprobt. Ziel ist es, Entscheidungen so zu gestalten, dass die **Komplexität der Welt nicht überwältigt, sondern handhabbar wird.** Vielleicht erleben wir kein Ende der Krisen. Aber wir können lernen, mit ihnen so umzugehen, dass Wirtschaft und Gesellschaft nicht schwächer, sondern klüger und widerstandsfähiger aus ihnen hervorgehen.

Fazit: Hybride Intelligenz als ökonomischer Wettbewerbsfaktor

Unternehmen stehen heute nicht nur unter dem Druck, Krisen zu überstehen, sondern aus ihnen heraus neue Stärke zu entwickeln. Genau hier entfaltet hybride Intelligenz ihren ökonomischen Wert. Sie macht Komplexität nicht kleiner, aber beherrschbar und das ist in einer Welt permanenter Unsicherheit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Wer menschliche Urteilskraft mit der analytischen Präzision künstlicher Intelligenz verbindet, trifft Entscheidungen schneller, robuster und nachhaltiger. Unternehmen können **Risiken früher erkennen, Ressourcen effizienter nutzen, Innovationen gezielter entwickeln und Märkte präziser antizipieren.** Das reduziert Kosten, steigert Resilienz und erschließt gleichzeitig neue Chancen.

Hybride Intelligenz ist damit kein technisches Add-on, sondern **eine strategische Fähigkeit.** Sie ermöglicht wirtschaftliches Wachstum unter Bedingungen, die traditionelle Managementlogiken überfordern. Zukunftsfähig wird, wer Technologie als Partner versteht, und seine Organisation befähigt, in vernetzten Zusammenhängen zu denken und zu handeln.

Der ökonomische Nutzen ist klar: Unternehmen, die hybride Intelligenz konsequent einsetzen, werden schneller lernend, anpassungsfähiger und innovativer und damit zu Gestaltern einer Wirtschaft, die nicht nur krisenfest, sondern zukunftsweisend ist.

Über den Autor

Patrick Bungard ist Mitbegründer und CEO von Tetranomics SE sowie Co-Chair für Economics and Sustainability an der Parmenides Stiftung. Seit über zwanzig Jahren unterstützt er Unternehmen und Non-Profit-Organisationen dabei, Zukunftschancen in gesellschaftlichen Herausforderungen zu erkennen und wirksame Lösungen dafür zu entwickeln. Er gilt als Mitentwickler der Hybriden Intelligenz und der Konvergenzthese, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Wertschöpfung zusammenführt. Patrick ist zudem als Dozent an renommierten Hochschulen tätig und veröffentlicht regelmäßig zu Strategie, Nachhaltigkeit und Social Impact in Büchern und Journals.



Wellbeing

Der Schlüssel für ganzheitliche Nachhaltigkeit

Wie individuelles Wohlbefinden
wirtschaftlichen Erfolg und
nachhaltiges Handeln verbindet

Unsicherheiten und Komplexität fordern uns nicht nur im Außen. Stichwort Polykrisen. Unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen – von der Psychologie über die Neurowissenschaften bis hin zur Verhaltensökonomie – verweisen auf die **Komplexität des Menschen** selbst, dessen Verhaltensweisen und Entscheidungsfindung im **Wechselspiel von Fühlen** (sensorische subjektive Erfahrung), **Denken** (Perspektive) und **Handeln** (Handlungsfähigkeit) stattfindet. Auf dieser Basis stellt sich die Frage, wie beim Thema Nachhaltigkeit, trotz sich ändernder regulatorischer Rahmenbedingungen, der Kurs gehalten werden und eine sinnvolle Weiterentwicklung stattfinden kann.

Eine Herausforderung besteht darin, den Facettenreichtum des menschlichen Individuums anzuerkennen – und gleichzeitig einen **universellen Konsens** zu finden, der das Ziehen an einem Strang ermöglicht. Ein Faktor, der den Boden dafür aufbereiten kann, ist Wellbeing, zu Deutsch Glück – **im Sinne eines langfristigen nachhaltigen Erfüllungsglücks¹** (im Gegensatz zum kurzfristigen Bedürfnisglück). Auch wenn sich die konkreten Vorstellungen unterscheiden: **Der Wunsch, ein glückliches und erfülltes Leben zu führen, vereint Menschen** über unterschiedliche Kulturkreise, Altersgruppen, Geschlechter und soziale Schichten hinweg.

Bereits die Anerkennung des Umstandes, dass alle Menschen (im weiteren Sinne auch alles Leben) Glück vermehren und Leid vermeiden wollen, setzt in der Regel einen inneren Prozess in Gang, der Wellbeing-fördernde Handlungen begünstigt. Für ein **ganzheitlich gedachtes Konzept von Nachhaltigkeit**, das in sich selbst nachhaltig ist und sich nicht von äußeren Rahmenbedingungen abhängig macht, ist es daher **wesentlich, das individuelle Wellbeing von unternehmerischen Menschen² mitzudenken und aktiv zu fördern**.

Die Notwendigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, wird darüber hinaus deutlich, wenn man den **Status quo der mentalen Gesundheit von Unternehmerpersönlichkeiten** unter die Lupe nimmt. Eine österreichische Studie zeigt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmer:innen Kolleg:innen kennt, die unter gesundheitsschädlichem Stress leiden, und ein Viertel berichtet von Burnout-Fällen im Umfeld³. Unternehmen, die Kurs in Richtung ganzheitlicher Nachhaltigkeit halten wollen, brauchen aber körperlich und mental gesunde Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten.

Einen Ansatz für die ganzheitliche Integration von individueller und betriebswirtschaftlicher Ebene bieten **Modelle, die Aspekte eines „eudaimonischen Glückskonzepts“ mit dem spezifischen unternehmerischen Kontext in Verbindung bringen⁴**. Bereits die Auseinandersetzung mit einzelnen Dimensionen eines solchen Glückskonzepts bewirkt, dass sich auch weitere Dimensionen mitentwickeln. Wer beispielsweise in seinem unternehmerischen Leben nach echter „Exzellenz und

Meisterschaft“ strebt, investiert automatisch in sein persönliches Wachstum, da Exzellenz immer über Perfektion hinausgeht und Meisterschaft nur erreicht wird, wenn man seinen eigenen Ausdruck gefunden hat.

Ein Unternehmen, das sich einem solch **nachhaltigen und holistischen Nachhaltigkeitskonzept** verschreiben möchte, braucht daher:

- Die **Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Wellbeing-Aspekten** im Sinne eines Glückskonzepts, das über reine Bedürfnisbefriedigung und Nutzenmaximierung hinausgeht.
- Ein **Mindset**, das **Heterogenität** (auch in Hinblick auf unterschiedliche Wellbeing-Prioritäten) nicht als Problem, sondern **als Lösung** für die Bewältigung der hohen Komplexität sieht.
- Eine **kontextbasierte Betrachtung**, die Wellbeing im Zusammenhang von individuellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens betrachtet (z.B. Unternehmensgröße, -branche, Eigentümerverhältnisse, Lebensphase).
- Die Identifikation von **Schnittmengen** von individuellen **Wellbeing-Prioritäten** mit dem **unternehmerischen USP**.
- Interne Prozesse, die eine **harmonische Integration der Heterogenität** im Betrieb ermöglichen.

Darüber hinaus: Damit Unternehmen eine solche holistische Neuausrichtung gelingt, braucht es als fruchtbaren Boden ein **neues gesellschaftliches Narrativ**, das Unternehmen nicht pauschal verurteilt, sondern die Menschen, die Unternehmen gründen, leiten und weiterentwickeln, **ermutigt, nach Erfüllungsglück** statt reine Bedürfnisbefriedigung zu streben. Die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmer:innen und Manager:innen als Menschen, die, wie schließlich wir alle, **individuelles Glück anstelle reiner Nutzenmaximierung** suchen, ist dafür eine Grundbedingung⁵.

Fazit: Wellbeing ist kein weiches Wohlfühlthema, sondern, richtig verstanden, eine echte Ressource und ein relevanter Wirtschaftsfaktor: Menschen, die sich erfüllt fühlen, handeln nachhaltiger, verantwortungsvoller und innovativer. Gleichzeitig zeigt sich die Bedeutung der mentalen Gesundheit. Wenn Unternehmen langfristig Kurs auf ganzheitliche Nachhaltigkeit halten wollen, brauchen sie Führungspersönlichkeiten, die nicht nur wirtschaftlich leistungsfähig, sondern auch körperlich, mental und emotional gesund und glücklich sind. Nachhaltige Wirtschaft beginnt beim Wohlbefinden der Menschen, die sie gestalten.

Über die Autorin

Dr. Marisa Mühlböck beforscht Unternehmertum und die Unternehmerpersönlichkeit aus einer mehrdimensionalen und transdisziplinären Perspektive. Im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn erlangte die promovierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin Einblicke in verschiedene Arbeits- und Themenwelten, wodurch sie ein breites Verständnis für unterschiedliche Organisationsstrukturen, Denkweisen und gesellschaftliche Zusammenhänge entwickelte. Sie arbeitete u.a. für internationale Konzerne wie BMW und Kraft Foods und war Geschäftsführerin eines Think Tanks in Wien. Als ehemalige Sozialunternehmerin kennt sie das Unternehmerleben auch aus der Praxis und lässt diese Erfahrung in ihre Forschung einfließen. 2025 erschien ihr Buch „Sustainable Transformation & Well-being. The Role of Business for Individual and Collective Flourishing“ im Springer Verlag. Seit Oktober 2025 leitet sie das „Zentrum für unternehmerische Nachhaltigkeit“ an der Universität für Weiterbildung in Krems.

Literatur / Quellen

¹ Vgl. das in der griechischen Antike entwickelte Konzept der Eudaímonia, das auf eine langfristige, positive Lebensgestaltung durch Tugend, Sinn und Selbstverwirklichung abzielt.

² Definition, die über Unternehmerpersönlichkeiten mit Eigentümerschaft hinausgeht und auch Intrapreneure bzw. Führungskräfte miteinschließt

³ Studienautorin: Dr. Marisa Mühlböck, n=1000, Umfrage durchgeführt von Market Institut Linz, noch nicht veröffentlicht

⁴ Ein wissenschaftlicher Artikel zu einer von mir durchgeführten qualitativen Studie ist gerade im Erstellungsprozess. Erste Ergebnisse sowie Informationen zu Methodik und Forschungsdesign sind unter <https://www.marisamuehlboeck.com/forschungsfeld-unternehmerglueck/studie> nachzulesen.

⁵ Zu den Konsequenzen eines Narrativs, das das Bild des Homo Oeconomicus ins Zentrum stellt, siehe insbesondere Abschnitt 3 in: Mühlböck, M. & Schmidpeter, R. (2025). Paying tribute to the complexity of human beings: A business narrative harmonizing the well-being of individuals and society. In M. Mühlböck (Ed.), Sustainable transformation and well-being. The role of business for individual and collective flourishing (pp. 69–101). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75566-8_5



Kommunikation

Soziale Nachhaltigkeit ist zentral

Vom Wert des Miteinanders –
Kommunikation als Schlüssel sozialer
Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement steht derzeit unter erheblichem Druck. Die Wichtigkeit bei regulatorischen Maßnahmen ändert sich fast täglich, Unternehmen legen ihren Fokus eher auf kurzfristige wirtschaftliche Stabilität, und sämtliche Auswirkungen **globaler Krisen** stellen bisherige Strategien infrage. Doch gerade jetzt ist Nachhaltigkeit dringlicher denn je. Die ökologischen und sozialen Pflichten unserer Zeit verlangen neue Antworten und einen anderen Ansatz, ein Umdenken: Welchen Beitrag können wir für eine lebenswerte Zukunft leisten?

Soziale Nachhaltigkeit – warum sie jetzt zentral ist

Sämtliche ökologische Krisen wie Artensterben, Ressourcenknappheit und Hitzewellen werden gerade deutlich sicht- und erlebbar; die dazugehörigen sozialen Folgen verlieren hingegen dazu oft an Bedeutung und gelangen in den Hintergrund – wenngleich deren Auswirkungen ebenso schwerwiegend sind. Unangenehme Arbeitsbedingungen, steigende Ungleichheit sowie Verluste im gesellschaftlichen Zusammenhalt verdeutlichen, dass soziale Nachhaltigkeit eine zentrale Voraussetzung für **Stabilität und Zukunftsfähigkeit** darstellt. Gerechte Teilhabe, Resilienz und menschenwürdige Lebens- und Arbeitsbedingungen gilt es zu fördern – sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in dessen Umfeld.

Den Blick nach innen gerichtet, heißt dies die soziale Nachhaltigkeit durch Maßnahmen zur **Mitarbeiterbindung, Diversität, Chancengleichheit und Gesundheitsförderung** zu etablieren. Den Blick nach extern gerichtet, bedeutet dies eine verantwortungsvolle Lieferkette, lokales Engagement und Partnerschaften, die gesellschaftliche Teilhabe und faire Strukturen zu stärken. Kurzum, soziale Nachhaltigkeit kann als Schlüssel, um ökonomische Leistungsfähigkeit, ökologische Verantwortung und gesellschaftliches Wohlergehen in Einklang zu bringen, gesehen werden.

Kommunikation als Schlüssel zur Transformation

Wie überall, ist auch hier **Kommunikation** essenziell, wenn es um nachhaltige Veränderungen geht; um dessen Sichtbarkeit, Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit. Sie **schafft Transparenz, baut Vertrauen auf und ermöglicht Dialog**. Auch hier ist eine klare, authentische und dialogorientierte Kommunikation wichtig, um das Bewusstsein für soziale Nachhaltigkeit – bei Mitarbeitenden, Kund:innen und weiteren Stakeholder – zu etablieren sowie zu stärken.

Ohne Narrative geht es nicht. Auch Nachhaltigkeit braucht diese. Gemeinsames Verständnis und Raum für Mitgestaltung kann dann gewährleistet werden, wenn soziale Nachhaltigkeit Bestandteil der Unternehmenskultur ist und auch so gelebt wird. Kommunikation wird so zum **Motor kultureller Transformation** und zum Instrument, das Werte, Verantwortung und Zukunftsorientierung erlebbar macht.

Zukunftsbild CSR-Management

CSR Manager:innen übernehmen dabei eine **Schlüsselrolle**: Sie sind **Brückenbauer:innen zwischen Strategie, Kommunikation und operativem Handeln**. Sie sind dabei **Katalysator:innen für kulturellen Wandel** und **Impulsgeber:innen für soziale Innovation**. Systemisches Denken, Zukunftskompetenz, Kommunikationsstärke, Empathie und ein fundiertes Verständnis regulatorischer Anforderungen sowie datenbasierter Steuerungsinstrumente ist hier Bestandteil des Wissens.

Interdisziplinäre Teams mit direkter Anbindung an die Geschäftsführung und klarer Entscheidungskompetenz bekommen hier eine neue, wichtige Bedeutung. Das aktive Miteinbinden von **Mitarbeitende und Stakeholdern**, bildet die Möglichkeit, Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie zu verankern. Dank ausreichender Ressourcen und einem klaren Mandat, gelingt nachhaltige Veränderung.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

- Entwicklung eines starken, zukunftsfähigen Nachhaltigkeitsnarrativs
- Integration sozialer Aspekte in Strategie, Lieferketten und tägliche Entscheidungsprozesse
- Förderung interner und externer Dialogformate mit Mitarbeitenden, Partner:innen und Gesellschaft
- Ausbau zielgruppengerechter Weiterbildungsangebote zu sozialer Nachhaltigkeit und Kommunikation
- Schaffung klarer Verantwortlichkeiten, Entscheidungsstrukturen und Anreizsysteme

Fazit: **Soziale Nachhaltigkeit ist ein Investitionsfeld mit messbarem Return on Investment**. Unternehmen mit starker sozialer Verantwortung weisen eine höhere Wachstumsrate, **gesteigerte Produktivität** und deutlich **niedrigere Fluktuationskosten** auf. Innovationskraft wird durch motivierte und leistungsfähige Teams geschaffen, diese erwarten faire Arbeitsbedingungen, Teilhabe und Dialogstrukturen.

Intern und extern gilt es eine **glaubwürdige Kommunikation** sichtbar zu machen. Dies erhöht nebst Vertrauen, auch die Kundenbindung und Arbeitgeberattraktivität für – künftige und bestehende – Mitarbeiter:innen.

Soziale Nachhaltigkeit kann demnach als **Werttreiber für nachhaltiges Wachstum und ökonomische Stabilität** gesehen werden.

Über die Autorin

Dr. Renée Nicole Wagner hat eine fundierte Ausbildung an der Hotel- und

Tourismusschule MODUL in Wien und ein Studium an der Universität Wien mit einem Doktorat in Politikwissenschaften abgeschlossen. Diverse postgraduale Studien zum Thema „Wirtschaft und Nachhaltigkeit im Tourismus“ sowie Fachausbildungen rund um das Thema ESG haben sie stets begleitet. Sie ist ESG-Expertin aus Leidenschaft und kommt aus dem internationalen Hospitality-Bereich. Derzeit arbeitet sie für Orascom Hotels Management, einen der größten Hoteleigentümer und -betreiber in der MENA-Region mit mehr als 8.000 Gästezimmern in Ägypten, Oman, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Montenegro und der Schweiz.



Reflexion

Ethische Verantwortung und Transdisziplinarität

Neue Wege aus der Polykrise

Unternehmerische Verantwortung noch immer weitgehend eindimensional
Statt die Folgen ihres Handelns zum Wohle des Ganzen abzuwägen, gilt nach wie vor die Maximierung des Eigennutzes als Maßstab erfolgreichen Wirtschaftens. Rohstoffe werden der Natur ohne angemessenen Ausgleich entnommen – häufig unter ausbeuterischen und menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen.

Wertschöpfung führt so paradoxerweise zur Wertvernichtung für viele beteiligte Tauschpartner und damit zu **ökologischer Ausbeutung** sowie **wachsender sozialer Ungleichheit**. In der Konsequenz verdrängt diese ökonomische Logik sowohl ökologische als auch soziale Verantwortung.

Diese Entwicklung verweist auf ein **strukturelles Versagen der modernen Wirtschaft**: Sie ignoriert die Bedürfnisse ihrer eigenen Leistungsträger zugunsten weniger Akteure, die über Macht und Besitz verfügen. Wirtschaftliches Handeln dient so primär der Stabilisierung bestehender Besitzverhältnisse, statt sich an einer Ethik auszurichten, die ein „gutes Auskommen mit allen Lebensformen“ ermöglicht. Das Ergebnis sind soziale und ökologische Verwerfungen, die sich zunehmend überlagern und in eine Polykrise münden – mit potenziell existenziellen Folgen für die gesamte Menschheit.

Transdisziplinäre Verantwortung

Um dieser eindimensionalen Perspektive auf unternehmerische Verantwortung entgegenzuwirken, **bedarf es einer transdisziplinären Neuausrichtung** wirtschaftlichen Handelns. **Wirtschaftliche Entscheidungen** müssen künftig **ganzheitlich reflektiert werden**: In welchem Maß dienen sie allen Lebensformen auf unserem Planeten – und in welchem Maß bedrohen sie diese?

Eine tragfähige Antwort darauf kann nur gelingen, wenn Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft ihre Verantwortung über fachliche, institutionelle und kulturelle Grenzen hinaus wahrnehmen und gemeinsam nach nachhaltigen, gerechten und zukunftsfähigen Lösungen suchen. Auch das Wissen alter Weisheitslehren, indigener Kulturen und erfahrungsbasierter Alltagskompetenz sollte in diesen Prozess einfließen.

Fünf Leitprinzipien transdisziplinärer Verantwortung:

1. Systemisches Denken anwenden

Unternehmen lernen, Entscheidungen im Kontext komplexer Wechselwirkungen zu betrachten – etwa wie Rohstoffentnahmen langfristige ökologische Schäden verursachen, die wiederum soziale Instabilität und ökonomische Risiken nach sich ziehen.

2. Zusammenarbeit stärken

Nur durch kooperative Prozesse zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft lassen sich Prinzipien wie Fairness, regenerative Ressourcennutzung und soziale Teilhabe dauerhaft etablieren.

3. Ethische Verantwortung neu definieren

Verantwortung wird nicht als bloße Rechenschaftspflicht verstanden, sondern als vorsorgendes, dialogisches und gemeinschaftsorientiertes Handeln, das auch die Folgen für künftige Generationen und nichtmenschliche Lebensformen berücksichtigt.

4. Ethische Reflexion in Organisationen verankern

Ethische Reflexion ergänzt betriebswirtschaftliche Kennzahlen und wird in inter- und transdisziplinären Gremien kontinuierlich weiterentwickelt. Grundlage dafür ist eine ausgewogene „Gewaltenteilung“ zwischen Nützlichkeits-, Pflichten- und Tugendethik.

5. Demokratisierung wirtschaftlicher Prozesse fördern

Machtasymmetrien werden reduziert und durch neue Formen der Mitbestimmung ausgeglichen werden, damit wirtschaftliche Entscheidungen inklusiver, gerechter und zukunftsfähiger werden.

Transdisziplinäre ethische Verantwortung eröffnet neue Wege, die fragmentierte und eigennutzzentrierte Logik des bestehenden Wirtschaftssystems zu überwinden.

Echte Wertschöpfung gelingt nur, wenn **ökonomische, ökologische, soziale, kulturelle, spirituelle und ethische Perspektiven integrativ** zusammengeführt werden. So wird der Übergang zu einem Wirtschaftssystem möglich, das auf Kooperation, Gerechtigkeit und Zukunftsfähigkeit beruht.

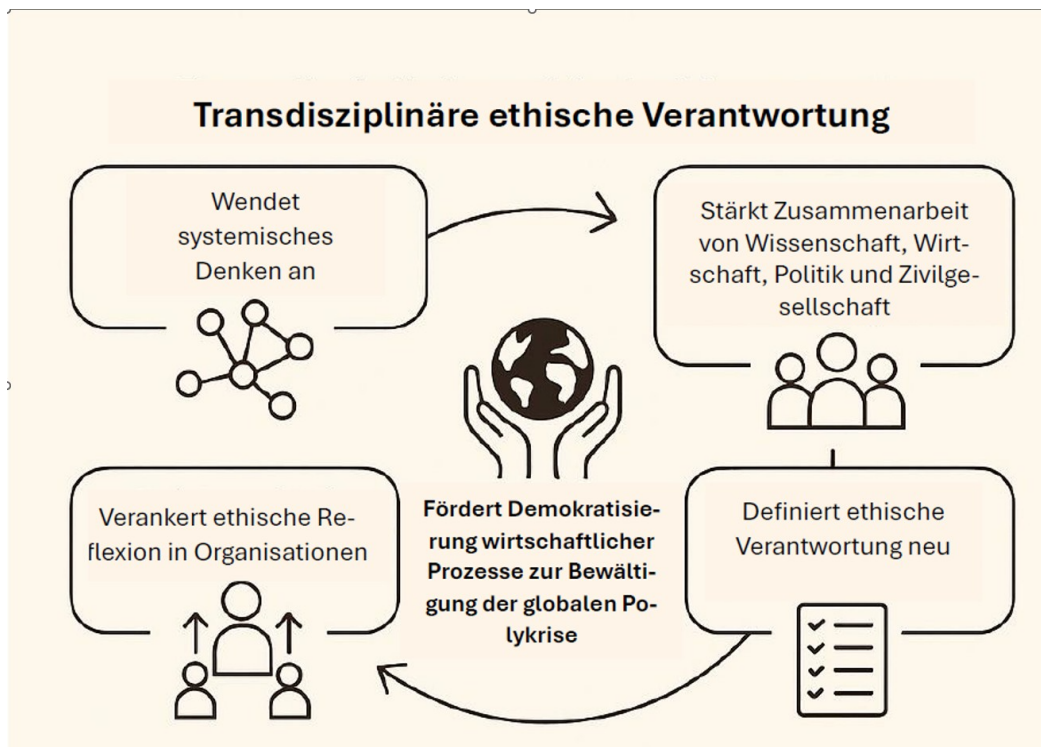


Abbildung 1: Transdisziplinäre Unternehmensentwicklung; eigene Darstellung nach Schüz, 2025

Über den Autor

Prof. em. Dr. phil. Mathias Schüz studierte Physik, Philosophie und Pädagogik in Mainz und promovierte zu philosophischen Aspekten der Quantenphysik. Nach Positionen als Trainee und Key-Account Manager bei IBM baute er gemeinsam mit dem Versicherungsunternehmer Rolf Gerling in Zürich die Gerling-Akademie für Risikoforschung auf, an der er 16 Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung lang forschte, lehrte und die Corporate University entwickelte.

Von 2006-2022 arbeitete er an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur tätig, seit 2022 als Emeritus, mit Schwerpunkt Responsible Leadership und Unternehmensethik. Er veröffentlichte zahlreiche Bücher und Fachbeiträge, zuletzt als Mitherausgeber einer neuen Springer-Buchreihe zum transdisziplinären Management. Zudem hält er internationale Gastvorlesungen und praktiziert seit Jahrzehnten fern-östliche Kampfkunst, Yoga und Zen.

Literatur / Quellen

Mathias Schüz: Angewandte Unternehmensethik – Grundlagen für Studium und Praxis. München: Pearson (2. akt. Aufl., 3. Aufl. in Vorber.) 2021.

Mathias Schüz: "Transdisciplinary Management of Polycrises: A Philosophical Approach", in: Transdisciplinary Thinking and Acting – Fundamentals and Perspectives (ed. by M. Schüz). Cham: Springer Nature 2025, pp. 3-32.

Cahal Moran: Why We're Getting Poorer – A Realist's Guide to the Economy and How We Can Fix It. London: William Collins 2025.



Fazit

Nachhaltigkeit als Zukunftskonzept

Wie Unternehmertum, Innovation und
CSR unsere Wirtschaft retten

Die „alte“ Nachhaltigkeit ist am Ende – als moralischer Zusatz, als Kostenfaktor, als „nice to have“. An ihre Stelle tritt **Nachhaltigkeit** als **integratives Zukunftsprinzip**, das Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie und individuelles Wohlbefinden zusammen denkt. Sie wird damit zum **strategischen Kompass** für Unternehmen und Regionen und zur zentralen Gestaltungsaufgabe unserer Zeit.

Statt Entweder-oder-Logik („Ökonomie vs. Ökologie“, „Profit vs. Verantwortung“) braucht es ein Sowohl-als-auch: Unternehmen sind zugleich Teil des Problems und Teil der Lösung. Ein **modernes Nachhaltigkeitsmanagement** verbindet deshalb **Impact Creation, Wellbeing, hybride Intelligenz und Human-Compatible AI**, um handlungsfähig zu bleiben. CSR wird so zum aktiven **Beitrag zur Konfliktlösung**, zur Friedenssicherung und zur Resilienz von Wirtschaft und Gesellschaft. Lokal, regional und global.

Ohne ein neues Narrativ bleibt dieser Wandel stecken. Wir brauchen ein Verständnis von **Wirtschaft**, das sich nicht an kurzfristiger Gewinnmaximierung orientiert, sondern an **echter Wertschöpfung: ökologisch tragfähig, sozial gerecht, ökonomisch solide und verankert in transdisziplinärer, ethischer Verantwortung, als Basis für das Erfüllungsglück aller**. Wellbeing ist dabei kein „Soft-Thema“, sondern Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte und Unternehmer:innen langfristig kraftvoll und verantwortungsvoll handeln.

CSR Manager:innen sind nicht länger „Berichtsersteller:in“ oder „Regulierungserfüller:in“, sondern **Architekt:in eines neuen, integrativen Narrativs**. Sie verbinden Daten und Sinn, KI und Verantwortung, Unternehmensziele und gesellschaftliche Erwartungen. Die Aufgabe von CSR Manager:innen ist es, die Zukunft vom Morgen her zu denken.

CSR Manager:innen orchestrieren und ermöglichen **Transformation auf allen Ebenen** - persönlich, organisatorisch und gesellschaftlich. Ihre Rolle gewinnt damit an strategischer Bedeutung. Aber auch die **notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen steigen mit dieser neuen Rolle**. Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung sowie interne wie externe Kommunikation der neuen Anforderungen an CSR Manager:innen, sowie die öffentliche Diskussion des beschriebenen Nachhaltigkeitsnarrativ sind Schlüssel dafür, dass die Transformation gelingt und der Wirtschaftsstandort Europa zu neuer alter Stärke findet.

In diesem Sinne ist **Nachhaltigkeit** nicht das Problem, sondern **die Lösung der aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen**. Das alte Nachhaltigkeitsnarrativ, welches einen Gegensatz zwischen wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung zeichnet, ist tot. Es lebe das **neue Nachhaltigkeitsnarrativ**, welches Wirtschaft und Nachhaltigkeit konstruktiv miteinander verbindet und **Innovation und Unternehmertum** als Schlüssel für eine nachhaltige Entwicklung definiert. Das dafür

notwendige Mindset gilt es rasch zu verbreiten und die für die Transformation notwendigen Skills und Know-how aufzubauen. **Responsible Leadership** und **Sustainable Education** sind die Felder, in die investiert werden muss. Dazu braucht es Veränderungen in den Unternehmen, der Politik und den Bildungseinrichtungen.

CSR entwickelt sich so zu einer nachhaltigen Betriebswirtschaft weiter, die transdisziplinär und inklusiv das aktuelle Management weiterentwickelt und so dabei hilft, Unternehmen und Wirtschaft zukunftsfit zu machen.

Vielen Dank an die mitwirkenden Autor:innen

Prof. Dr. René Schmidpeter
Dr. Friedrich Hinterberger
Prof. Dr. Mathias Schüz
Dr. Marisa Mühlböck
Prof. Yvonne Wetsch
Patrick Bungard
Dr. Reneé Nicole Wagner

Ein Projekt von

D-A-CH Verband CSR Manager:innen e.V.

www.csr-verband.org
info@csr-verband.org



CSR VERBAND
D-A-CH Verband CSR Manager:innen e. V.