

# Die Weichen für eine nachhaltige Zukunft stellen

Nachhaltige Entwicklung aktiv in die Praxis umsetzen – Dieser Verantwortung nachzukommen ist ein Privileg und eine Verpflichtung zugleich

Börsen-Zeitung, 25.5.2024

Die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen und regulatorischen Verpflichtungen unterstreichen die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit für Banken. Schon heute haben viele Kreditinstitute erkannt, dass die Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Geschäftsstrategien langfristige finanzielle Stabilität und Rentabilität gewährleisten und neue Marktsegmente erschließen kann. Doch wie lässt sich diese Transformation im Bankenalltag erfolgreich umsetzen und wie können die beteiligten Mitarbeitenden effektiv aus- und weitergebildet werden?

dungsinstitutionen in der Förderung nachhaltiger Entwicklung. Doch ein aktueller Bericht der Freien Universität Berlin zeigt, dass Nachhaltigkeit in der deutschen (Weiter-)Bildungslandschaft



**Katharina Isack**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin der  
ADG Akademie  
Deutscher Genossen-  
schaften e.V.

nach wie vor häufig lediglich als „Add-On“ betrachtet wird.

Es fehlen flächendeckend Angebote, die es Teilnehmern ermöglichen, die Auswirkungen ihres Handelns auf die Welt zu verstehen und verantwortungs-

volle, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Insbesondere im Bereich der Erwachsenen(weiter-)bildung bestehe Ausbaupotenzial. Dies macht deutlich, dass Arbeitgeber bei der Auswahl passender Qualifizierungsangebote zum Thema Nachhaltigkeit neben der bekannten Herausforderung, ein Format zu finden, das ihren Bedarfen entspricht und wirtschaftlich ist, auch mit einem Mangel an qualifizierten Optionen konfrontiert sind. Das weiß auch Daniela Probandt, Bankbetriebswirtin mit über 20 Jahren Erfahrung im Privatkundengeschäft. Nach verschiedenen Stationen in diesem Bereich hat sie sich für eine Karriere im Nachhaltigkeitsmanagement entschieden. Etwa zeitgleich mit der Aufnahme ihres neuen Verantwortungsbereiches nahm sie die Weiterbildung zur „Diplomierten Nachhaltigkeitsmanagerin ADG“ an der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) auf. Damit fiel die Wahl auf ein modular aufgebautes Management-Programm, das sich zeitlich, örtlich und durch die Möglichkeit des Belegens von Wahlmodulen auch inhaltlich an die Bedarfe der Bank anpassen ließ.

## Mehr als ein(en) Manager

Die Begriffe „Nachhaltigkeitsmanager“ oder „CSR-Manager“ (CSR steht für Corporate Social Responsibility) sind nicht geschützt, und es gibt zahlreiche Wege, die in dieses Berufsfeld führen. Bei Probandt war die Motivation für den beruflichen Wechsel intrinsischer Natur: Sie möchte ihren Beitrag zu einer enkelfähigen Zukunft leisten. In der Rolle der Nachhaltigkeitsmanagerin bei der Volksbank Köln Bonn eG begann sie zunächst mit koordinativen Aufgaben, doch ihre Leidenschaft für das Thema ließ ihren Tätigkeitsbereich wachsen. Sie betont, dass neben dem Nachhaltigkeitsmanager auch Mitarbeiter mit Gestaltungskompetenz und Entscheidungsbefugnis in betrieblichen Funktionen erforderlich sind, um die Bemühungen in die Praxis umzu-

setzen. Der größte Transformationshebel liege aber bei der obersten Führungsebene: „Ohne Vorstandscommitment wird es schwierig.“

## Noch „auf dem Weg“

Dass es daran im eigenen Haus nicht mangelt, fällt auf: Zwar ist man wie vielerorts insgesamt noch „auf dem Weg“, doch ist Nachhaltigkeit schon heute in der Unternehmensstrategie verankert, das Portfolio an nachhaltigen Finanzprodukten wird kontinuierlich erweitert, transparente Berichterstattung ist Standard und es gibt regelmäßigen Austausch mit Stakeholdern. Probandt betont, dass Genossenschaftsbanken einen klaren Vorteil bei der Umsetzung des Triple-Bottom-Line-Ansatzes – also der Erzielung finanzieller Gewinne unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Auswirkungen – haben, da grundlegende Nachhaltigkeitsprinzipien bereits im Geschäftsmodell verankert sind.

Rückblickend sagt sie über den Start in ihre Position: „Die modulare Weiterbildung war hilfreich, doch die komplexe Regulatorik erfordert kontinuierliche Fortbildung. Die erstmalige Berichterstattung zur Green Asset Ratio im Jahr 2024 verdeutlicht dies. Vieles ist Auslegungssache, weshalb neben dem nötigen Fachwissen auch ein Netzwerk an ESG-Experten (Environment Social Governance – kurz ESG) unabdingbar ist. Und es wird perspektivisch immer mehr von uns brauchen.“ Denn wo in der heutigen Bankenpraxis Nachhaltigkeitsmanager oft als impulsgebende Generalisten agieren, wird zukünftig ein Bedarf an eigenen Nachhaltigkeitsspezialisten für spezifische Bankbereiche entstehen.

## Lernen in Netzwerken

Um diesem gerecht zu werden, sollten Kreditinstitute verstärkt in Weiterbildungsmassnahmen für ihre Mitarbeiter investieren. Doch ist dies nicht möglich ohne passgenaue Angebote seitens der

Bildungsanbieter. Zur Gestaltung eines entsprechenden Portfolios gehört in Zeiten sich schnell verändernder Bedarfe umso mehr der Dialog mit den Kunden. Hierfür muss sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerseite bereit sein.

Laut des Berichts der FU Berlin sind die Förderung von Multiplikatoren und die Schaffung von Lernumgebungen, in denen Nachhaltigkeit praktiziert wird, weitere Möglichkeiten, sich für nachhaltige Bildung zu engagieren. Kreditinstitute mit regionalem Fokus sollten daher ihre Netzwerke nutzen, um in die Gesellschaft hineinzuwirken – und sei es (zunächst) nur durch die Finanzierung entsprechender Bildungs- oder Nachhaltigkeitsinitiativen. Bildungseinrichtungen hingegen können ihre Organisationen umgestalten, um Nachhaltigkeit in alle Bereiche zu integrieren und als ganzheitliches Vorbild für Lernende zu dienen. Hier kann ein erster Schritt schon darin bestehen, im Rahmen der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts eine Bestandsaufnahme durchzuführen, um anschließend Entwicklungsvorhaben systematisch umzusetzen.

## Dringlichkeit geboten

Insgesamt verdeutlicht der vorliegende Blick in Theorie und Praxis die Dringlichkeit und Bedeutung einer ganzheitlichen Integration von Nachhaltigkeit in Bildungssysteme und die Unternehmenspraxis. Die steigenden gesellschaftlichen Erwartungen und regulatorischen Anforderungen erfordern ein Umdenken und verstärktes Engagement aller Akteure. Nur durch eine gemeinsame Anstrengung von Bildungseinrichtungen und Unternehmen lässt sich sicherstellen, dass nachhaltige Entwicklung nicht nur ein theoretisches Konzept bleibt, sondern aktiv in die Praxis umgesetzt wird. Es ist Privileg und Verpflichtung zugleich, dieser Verantwortung nachzukommen und damit die Weichen für eine nachhaltige Zukunft zu stellen.

## Bankenqualifizierung bedroht

Durch etablierte Bildungsträger mittels passgenauer Angebote, möchte man meinen. Denn Initiativen wie die globale Bildungskampagne „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE) von 1992 und das Unterziel 4.7 der Sustainable Development Goals (SDGs) von 2015 betonen schon lange die Rolle von Bil-