

Auszug aus dem Positionspapier «Verantwortungsbewusstes Wirtschaften im 21. Jahrhundert.

I. Narrativ «Verantwortungsbewusstes Wirtschaften – ökologisch, sozial, fair und transparent»

Es braucht eine Rückbesinnung auf das Konzept der sozialen Marktwirtschaft unter Integration von ökologischer Nachhaltigkeit und eines fairen Umgangs aller Wirtschaftsakteure mit viel Transparenz. Das Narrativ für verantwortungsbewusstes Wirtschaften leitet sich aus den Ansätzen der Donut- (www.kateraworth.com/doughnut) und Gemeinwohl-Ökonomie (www.ecogood.org und www.gwoe.ch) ab. Wir lösen uns aus der «Blase des industriellen Zeitalters» (Peter Senge, MIT) und achten auf die Natur und ihre Gleichgewichte. Günter Pauli hat dieses aus der Sicht der Unternehmen als Blue Economy mit einem Fokus auf Kreislaufwirtschaft und wichtige neue Kernannahmen und -Prinzipien bezeichnet.

Die **soziale Marktwirtschaft** war in den 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ein Erfolgsmodell – gerade im deutschen Sprachraum und in Skandinavien, bis es von den Monetaristen und dem Neoliberalismus in den 80er Jahren abgelöst wurde. Staatliche Unternehmen wurden seinerzeit als zu bürokratisch, zu wenig innovativ und zu ineffizient eingestuft. Deshalb wurden in den meisten EU-Staaten (inkl. Schweiz) viele öffentliche Versorgungsbereiche, wie Strom/Energieerzeugung, Luftfahrt, Bahn, Post, Telekommunikation, etc., privatisiert und das Investment-Banking nahm Fahrt auf. Der Staat sollte sich aus der Wirtschaft heraushalten und freien Handel weltweit ermöglichen. Die Steuerung der Wirtschaft erfolgte über die Zentralbanken und die Geldpolitik. Die weltweite Globalisierung begann.

Die US-Ökonomin Kate Raworth hat sich 2017 umfassend mit Fehlentwicklungen der neoliberalen Ökonomie seit den 80er Jahren auseinandergesetzt (**Donut-Ökonomie** [Link](#)) und zu den jeweiligen Wirtschaftsakteuren pointiert festgehalten.

Die **neoliberale Ökonomie des 20. Jahrhunderts**

- Samuelson, die Monetaristen und die Neoliberalen - die uns viel Konsum ermöglicht – aber die ökologischen Grenzen hat überschreiten lassen

- Der **Markt** – effizient, deshalb sollte er freie Hand haben
- **Unternehmen** – innovativ, daher sollten sie die Führung übernehmen (speziell Grossunternehmen)
- **Finanzwirtschaft** – unfehlbar, daher kann man ihr vertrauen
- **Handel** – win-win, daher sollte man alle Grenzen öffnen (Abbau aller Handelschranken, inkl. Zölle, ...)
- Der **Staat** – inkompetent, deshalb sollte er sich nicht einmischen dürfen (nur Schutz der Landesgrenzen und Sicherung des Privatbesitzes seiner Bürger)

Nicht auf der Bühne vertreten – aber relevant:

- Der **Private Haushalt** – ist Aufgabe der Frauen

Verantwortungsbewusste Wirtschaft im 21. Jh.

- Kate Raworth (Donut-Ökonomie), Gemeinwohl-Ökonomie, ganzheitliche Denkschulen – ein blühendes Gleichgewicht erschaffen

- (1) Die **Erde** – lebensumspannend, daher sollten wir ihre Grenzen respektieren
- (2) Die **Gesellschaft** – grundlegend, daher sollten wir ihre Verbindungen pflegen
- (3) Die **Wirtschaft** – vielfältig, daher sollten wir ihre Systeme unterstützen (ein dynamischer und kooperativer Organismus)
- (4) Der **Markt** – machtvoll, daher sollten wir ihn klug einbinden
- (5) Die **Allmende** – kreativ, daher sollten wir ihr Potenzial entfesseln (Kooperation)
- (6) Der **Staat** - entscheidend, daher sollten wir ihn zur Verantwortung ziehen
- (7) Die **Finanzwirtschaft** – dienstbar, daher sollten wir dafür sorgen, dass sie der Gesellschaft tatsächlich dient

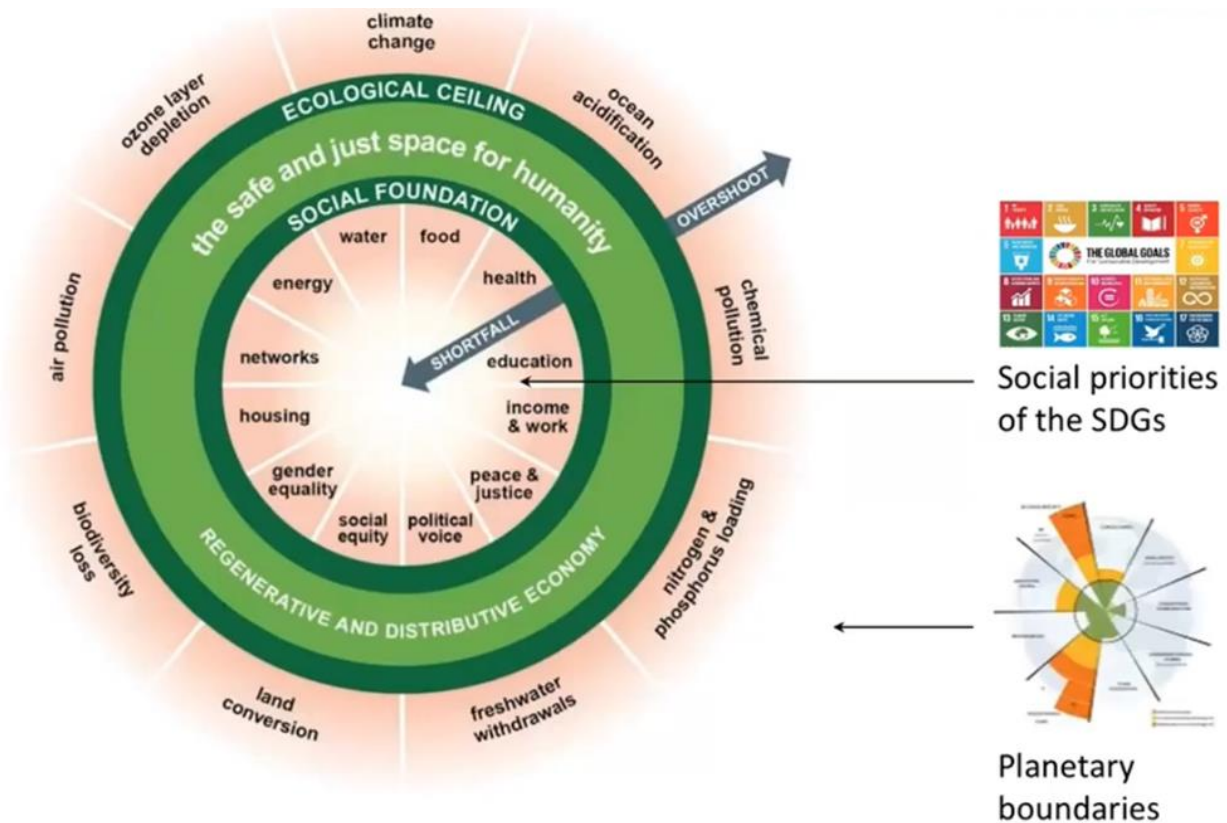
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Die Allmende – eine Tragödie, deshalb sollte man sie verkaufen▪ Die Gesellschaft – existiert nicht, daher kann man sie ignorieren▪ Die Erde – unerschöpflich, daher kann man sich nach Herzenslust bedienen▪ Macht – irrelevant, also sprechen wir gar nicht erst davon | <ul style="list-style-type: none">(8) Die Unternehmen – innovativ, daher sollten wir ihnen sinn-volle und nachhaltige Aufgaben geben(9) Der Handel – zweischneidig; er hat fair und nachhaltig zu sein(10) Macht – einflussreich und allgegenwärtig, daher sollten wir ihren Missbrauch stoppen |
|--|--|

Raworth bezeichnet «Verantwortungsbewusstes Wirtschaften» als «Eingebettete Ökonomie». Die Rollen der einzelnen Akteure sind in der vorstehenden Tabelle in den beiden Spalten beschrieben – die der Akteure im 20. Jahrhundert in der linken Spalte. Das alte Modell setzt auf nahezu unbeschränkte Freiheiten und Freiwilligkeit. Der Staat soll sich möglichst nicht in die Wirtschaft einmischen. Weiteres Wachstum ist wichtig – besonders zur Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die Auswirkungen der Wirtschaft auf die Gesellschaft und die Menschen werden kaum betrachtet. Die Erde wird als unerschöpflich betrachtet.

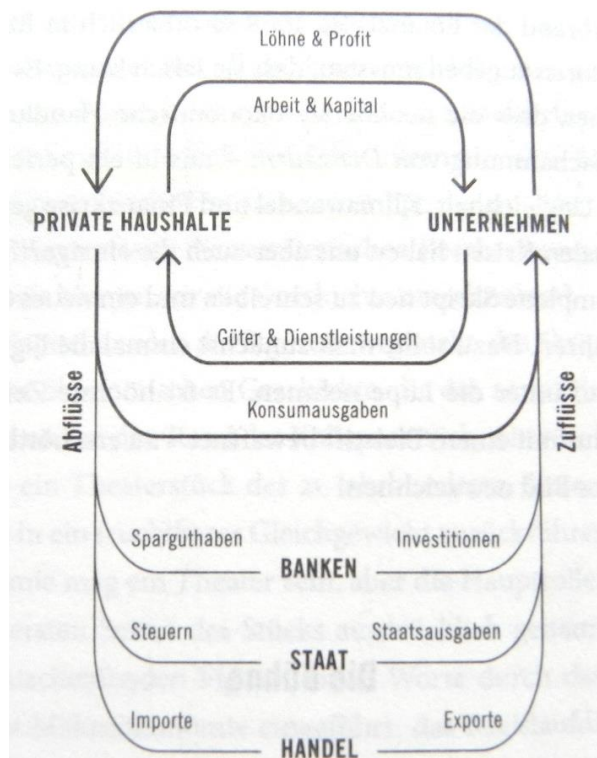
Nicht gesehen wird: die Wirtschaft braucht «Leitplanken» in Form verbindlicher Richtlinien und Anreizen, an denen sie sich orientieren kann. Die Finanzwirtschaft genauso wie der Konsum in den industrialisierten Ländern sind innerhalb der letzten 40 Jahren ausgeufert und die ökologischen Grenzen wurden mangels ausreichender Mechanismen/Preise weit überschritten (1,7 Welten). Der Ressourcenverbrauch hat sich weltweit seit 2000, d.h. innerhalb von nur 20 Jahren verdoppelt, obwohl die Bevölkerung nur um 20% gestiegen ist. Umwelt hat keinen Preis! Menschen werden als Objekte betrachtet, Geld/Gewinn und Macht stehen im Vordergrund und Auswirkungen dieses Wirtschaftens auf die Gesellschaft und Umwelt werden kaum betrachtet (→ Externalisierung von Kosten).

Die Rolle der Akteure für «verantwortungsbewusstes Wirtschaften», d.h. in der eingebetteten Ökonomie nach Raworth sind in der rechten Spalte der vorstehenden Tabelle beschrieben. Es ist ein **positives Narrativ für das Wirtschaften im 21. Jahrhundert**, das den Menschen und seine wirklichen Bedürfnisse – inkl. einer lebenswerten Umwelt – in den Mittelpunkt stellt. **Die Wirtschaft ermöglicht uns allen ein gutes Leben.**

Mit dem Modell des Donuts – the safe and just place for humanity – wird uns gezeigt, endlich die **planetaren Grenzen** zu beachten – den äusseren Rand des Donuts: 9 Themen, die über den Klimawandel weit hinausgehen und bei denen akuter Handlungsbedarf besteht. Der innere Rand beschreibt das **gesellschaftliche Fundaments** mit ihren 12 Bereichen, die auch in den 17 UN-Entwicklungszielen abgebildet sind. Weitere Informationen zu den ökologischen Grenzen und den Themen des gesellschaftlichen Fundaments sind in der Anlage 2 zu finden.



Raworth weist darauf hin, dass viele Annahmen der bisherigen ökonomischen Modelle zu korrigieren und zu ergänzen sind.



Die bisherige Darstellung der Wirtschaftskreisläufe des 20. Jahrhunderts als angestrebte Gleichgewichte zwischen «Zuflüssen» und «Abflüssen» sowie Güter- und Finanz-Strömen ist unvollständig und bildet die Realität nicht ab (Raworth, Donut-Ökonomie, 2017, S. 84).

Sie erachtet es als ein lineares Modell der Wirtschaft, das zu Abfällen (Waste) führt, ohne regeneratives Denken und Kreislaufwirtschaft zu berücksichtigen. Möglichst «billig» (damit mehr konsumiert wird) – Umweltfaktoren haben keine bis keine angemessenen Preise.

Es fehlen Energie und Rohstoffe; die Bestandsgrößen Vermögen, Schulden, Lagerhaltung, Abfälle, ... werden nicht dargestellt – genauso wenig wie die Gesellschaft, in der diese Aktivitäten stattfinden und «unbezahlte Arbeit».

In der Grafik «Seven ways to think like a 21st century economist» stellt sie die sieben wichtigsten Denk- und Handlungsansätzen der Donut-Ökonomie dar.

Diese sieben Denk- und Handlungsansätze sind (Grafik im Anhang 1):

1. Change the goal – Das Ziel verändern: vom GDP bzw. BIP zum Donut und dem Gemeinwohl-Produkt der GWÖ.
2. See the big picture – das grosse Ganze sehen: nicht nur die bisherigen Kreisläufe ohne Bestandsgrößen und Abfälle, sondern das Modell der Eingebetteten Ökonomie.
3. Nurture Human Nature – die menschliche Natur nähren bzw. pflegen: als Menschen sind wir nicht rational sondern sozial angepasst.
4. Get savvy with systems – sich mit Systemen auskennen: keine mechanischen Gleichgewichte, sondern die komplexe Dynamik anerkennen.
5. Design to distribute – Design zum Verteilen (Verteilungsansatz): Weiteres rein quantitatives Wachstum können wir uns bei dem heutigen übertriebenen Ressourcenverbrauch nicht leisten und würde es auch nicht mehr ausgleichen – eine stärkere Verteilungsgerechtigkeit ist nunmehr integriert.
6. Create a regenerative – eine regenerative Wirtschaftsweise: Langlebigkeit, Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft mit dem Ziel Abfall-Vermeidung und deutlich verringerter Primär-Ressourcen-Einsatz.
7. Be agnostic about growth – zufriedenstellende Ansätze für verantwortungsvolles Wachstum: Qualität vor Quantität.

Die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) trägt mit ihren Ansätzen für einen notwendigen **Wertewandel** und eine neue Messung von wirtschaftlichem Erfolg ebenfalls massgeblich zum neuen Narrativ bei. Finanzkennzahlen allein reichen dafür nicht aus – sowohl auf der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene (s. nachstehende Grafik).



Die Werte der GWÖ sind nicht neu, sondern basieren auf der christlichen Wertelehre – aktualisiert auf das heute. Ergänzend zum Donut von Raworth hat die GWÖ die Instrumente **Gemeinwohl-Produkt** (zusätzlich zum BIP bzw. GDP – siehe Anhang 2), **Gemeinwohl-Bilanz** für Unternehmen (zusätzlich zur Finanzbilanz) und die **Gemeinwohl-Prüfung** für Investitionen (zusätzlich zur Rendite) entwickelt.

Das Konzept des «**Verantwortungsbewussten Wirtschaftens – ökologisch, sozial, fair und transparent**» des 21. Jahrhunderts basiert somit – auch unter Einbezug der GWÖ-Ansätze – auf:

- (1) einem offenes System mit Ab- und Zuflüssen von Rohstoffen und Energie (d.h. keine geschlossenen Kreisläufe);
- (2) der Regenerationskraft und Absorptionskapazität der Erde, die wieder ins Gleichgewicht gebracht wird (aktuell 1,7 Welten);

(3) einem neuen Wertbewusstsein (siehe vorstehende Grafik) sowie

(4) einer sinn-orientierten Wirtschaft, die den Menschen zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse dient und den Planeten, d.h. unsere Lebensbedingungen schützt.

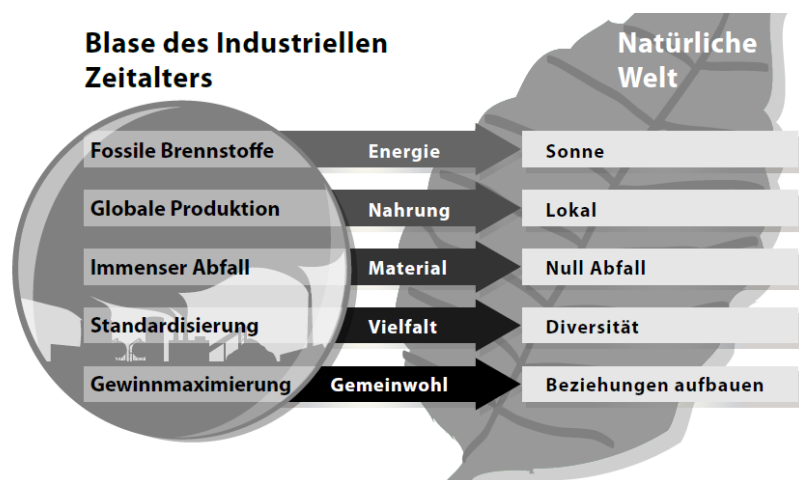
Der Mensch als Individuum und in seinen sozialen Beziehungen bzw. Einbindungen sowie die Gesellschaft stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die «dienende» Wirtschaft basiert auf den privaten Haushalten, den Märkten mit produzierenden/anbietenden Unternehmen sowie dem Staat mit den öffentlichen Aufgaben bis hin zu «Commons». Eine zentrale Frage ist, wie gross die Materie- und Energieströme der globalen Ökonomie im Verhältnis zur Biosphäre sein dürfen. Diese sind aktuell deutlich zu gross und gerade bei der Energieerzeugung gilt es aus den fossilen Brennstoffen schnell auszusteigen und auf erneuerbare Energien umzustellen.

Das neue **Bild des Menschen** (Hinweis: das Menschbild des Neoliberalismus ist belegbar falsch) zeigt fünf gravierende Neuerungen *

- (1) Wir sind nicht beschränkt auf Eigennutz, sondern **sozial orientiert** und auf Austausch mit anderen bedacht.
- (2) Wir haben keine festgelegten Präferenzen, sondern **veränderliche Wertvorstellungen**.
- (3) Wir sind nicht isoliert, sondern **voneinander abhängig**.
- (4) Wir berechnen und kalkulieren nicht ständig, sondern bemühen uns um **Annäherungswerte**.
- (5) Wir sind nicht die Herren über die Natur, sondern vielmehr eingebettet in das **Netz des Lebens**.

* gilt nur für die WEIRD-Gesellschaften (westlich, gebildet, industrialisiert, reich und demokratisch)

Für das neue Narrativ haben wir uns aus der «**Blase des industriellen Zeitalters**» - die uns zwar grossen Wohlstand in den Industrienationen und viele Errungenschaften gebracht hat, uns aber zugleich vor die aktuellen gewaltigen Herausforderungen stellt – zu lösen und auf die **Kräfte und Gleichgewichte der «natürlichen Welt»** zu setzen (Grafik Peter Senge, MIT, Die notwendige Revolution, 2011).



Das neue Narrativ für verantwortungsbewusstes Wirtschaften ist überzeugend und wird sich in den nächsten Jahren in der Schweiz, Europa und hoffentlich auch darüber hinaus durchsetzen. Es basiert auf der Dynamik und Innovationskraft von Unternehmen und Menschen, die Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein praktizieren und leben wollen. Grössere Regionalität und Resilienz werden angesichts der globalen Machtkonflikte (China, Russland, USA, Europa) und den sich klimabedingt verstärkenden Migrationsbewegungen hohe Bedeutung bekommen. Die Wirtschaft und Unternehmen brauchen verbindliche Leitlinien, Werte und Anreize, an denen sie sich orientieren können.

Planwirtschaft funktioniert nicht bzw. ist sehr ineffizient! Die umfangreichen Deregulierungen in den 80er Jahre erfolgten, weil der Staat in den WEIRD-Ländern – speziell die Exekutive und die Legislative – sehr bürokratisch und langsam war. Die Privatwirtschaft war seinerzeit - aber sicher auch heute noch - kreativer und dynamischer. Aber staatliche Institutionen haben dazu gelernt und sich weiter entwickelt.

In der Finanzkrise 2008 haben sie wirkungsvoll reagiert und in der Corona-Krise wurden zum Schutz der Gesellschaft einschneidende und Freiheitsrechte tangierende Massnahmen erlassen.

Angst erzeugen, Polarisierung, FakeNews, digitale Überwachung, verdeckter Lobbyismus und Machtmissbrauch sind grosse Gefahren, auf welche staatliche Stellen (Bund / Kantone / Städte & Gemeinden) proaktiv zu reagieren haben. Die Freiheit des einzelnen hört dort auf, wo die der anderen übermässig beeinträchtigt werden. Märkte sind sehr dynamisch und kreativ – bergen aber auch diverse Gefahren (Fehlallokationen, Machtkonzentrationen, etc.)! Dem Staat kommt die Aufgabe zu,

- a) positive «Werte» zu schützen und zu fördern,
- b) verbindliche Leitlinien für funktionierende Gleichgewichte zu erlassen und für deren Durchsetzung zu sorgen – auch in der Wirtschaft,
- c) Umwelt zu schützen und Umweltfaktoren angemessene Preise zu geben sowie die Externalisierung von Kosten zu verhindern,
- d) Anreize zu geben, dass die Transformation zu einem nachhaltigen und verantwortungsbewussten Wirtschaften gelingt und
- e) Menschen zu ermutigen, sich für das Gemeinwesen und andere Menschen einzusetzen.

Die Zukunftskonferenz im Sept. 2021 und die Zoom-Konferenz vom Feb. 2022 haben gezeigt, dass das «Neue» bereits da ist und von einem ausgesuchten Teil von Unternehmen – z.B. GWÖ-, B-Corp- und Social-Business-Unternehmen – sowie nachhaltig ausgerichteten Menschen bereits erfolgreich gelebt wird.

Das neue Bild des Menschen (siehe vorstehend) gilt es zu thematisieren. Das wird aber nur gelingen, wenn wir dafür im Miteinander und in der Kommunikation ein «solides Fundament» aufbauen. Dieses Fundament könnte auf den Werten der GWÖ und den Regeln des offenen und authentischen Dialogs nach Bohm aufbauen:

Ein gemeinsames Wertebewusstsein ist als «**Fundament**» wichtig:

- ✓ Gegenseitiges Vertrauen
- ✓ Gegenseitiger Respekt
- ✓ Auf Bewertung verzichten
- ✓ Offen sein für Neues
- ✓ Wertschätzung
- ✓ Andersartigkeit zulassen
- ✓ Sich der positiven Werte bewusst sein und danach streben
 - ❖ Gruppe stärkt jeden, sich daran zu halten
 - ❖ Hilft die Gefahr von kognitiver Dissonanz zu überwinden
- ✓ Sich der Gefahren extrinsischer Beeinflussung bewusst sein: wichtig sein wollen, sich beweisen müssen, ...

Positive Werte für das Gelingen von menschlichen Beziehungen (1) Vertrauen (2) Toleranz (3) Freundlichkeit (4) Verlässlichkeit (5) Ehrlichkeit (6) Rücksichtnahme (7) Teilen (8) Respekt (9) Wertschätzung (10) Empathie (11) Kooperation (12) Erfolg und Belohnung (13) Informationen weiter geben (teilen) (14) Eigenverantwortung (15) Übernahme von Verantwortung (16) Ermächtigung anderer (sie ermutigen), ...

Negatives Verhalten/Werte (1) Egoismus (2) Druck und Angst machen (3) Konkurrenz (4) Manipulation (5) Macht (6) Schuldzuweisungen (7) Befehl und Gehorsam (8) Bevormundung (9) Sucht (Profilierung, Konsumrausch, wichtig und bedeutend sein, ...) (10) Gier (11) Abhängigkeit erreichen und ausnutzen (12) Korruption (13) Betrug (14) Informationen vorenthalten (15) Neid (16) Unverhältnismässigkeit: Der Zweck rechtfertigt das Mittel (17) Externalisierung von Kosten, ...

Anhang 1: "Seven Ways to think like a 21st century economist"



Seven ways to think like a 21st century economist

Seven Ways to Think:	From 20th-Century Economics	To 21st-Century Economics
1. Change the Goal	<p>GDP</p>	<p>the Doughnut</p>
2. See the Big Picture	<p>self-contained market</p>	<p>embedded economy</p>
3. Nurture Human Nature	<p>rational economic man</p>	<p>social adaptable humans</p>
4. Get Savvy with Systems	<p>mechanical equilibrium</p>	<p>dynamic complexity</p>
5. Design to Distribute	<p>growth will even it up again</p>	<p>distributive by design</p>
6. Create to Regenerate	<p>growth will clean it up again</p>	<p>regenerative by design</p>
7. Be Agnostic about Growth	<p>growth addicted</p>	<p>growth agnostic</p>

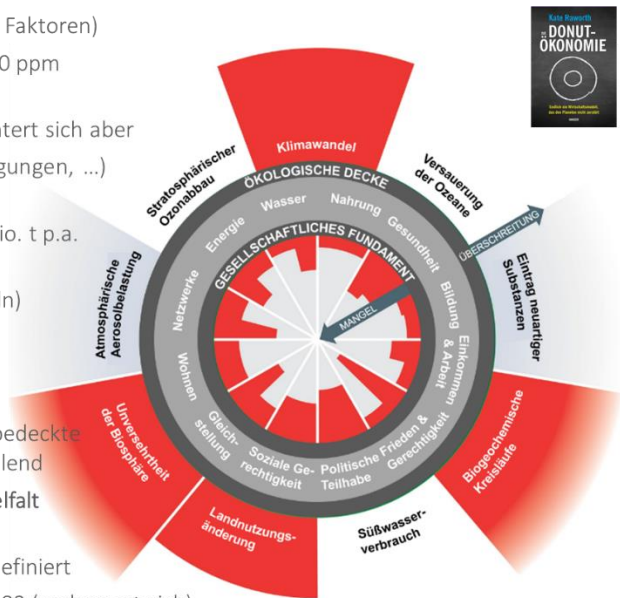
April 2017 | Doughnut Economics Action Lab | For licensing visit doughnuteconomics.org/license

Anhang 2: die ökologische Decke und das gesellschaftliche Fundament (Donut-Ökonomie) sowie das Gemeinwohl-Produkt der GWÖ

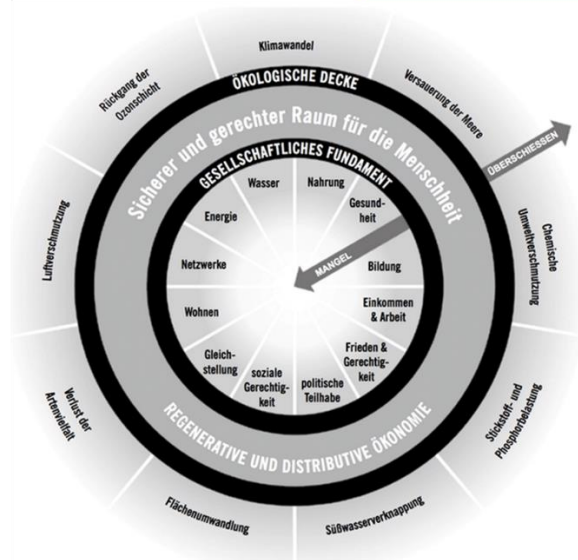
Die «ökologische Decke» unseres Planeten Erde und damit unsere Lebensbedingungen sind stark gefährdet – mehr als eine «Klimakrise».

Der überschüssende Druck auf die **ökologische Decke** (10 Faktoren)

- (1) Klimawandel – Begrenzung CO₂-Konzentration auf 350 ppm (aktuell 407 ppm)
- (2) Versauerung der Meere – aktuell noch ok – verschlechtert sich aber
- (3) Chemische Umweltverschmutzung (Plastik, Verunreinigungen, ...) – noch nicht quantifiziert
- (4) Phosphorbelastung (durch Düngemittel) – max. 6,2 Mio. t p.a. (aktuell: 14 Mio. t steigend)
- (5) Stickstoffbelastung (reaktiver Stickstoff in Düngemitteln) – max. 62 Mio. t p.a. (aktuell: 150 Mio. t steigend)
- (6) Süßwasserverknappung – Frischwasserverbrauch max. 4'000 km³ p.a. – aktuell 2'600 km³ p.a. steigend
- (7) Flächenumwandlung (Aufforstung) – mind. 75% waldbedeckte Flächen vor dem Eingriff vs. aktuell 62% und weiter fallend
- (8) Unversehrtheit der Biosphäre und Verlust der Artenvielfalt – dramatisch
- (9) Luftverschmutzung – bislang keine Kontrollvariablen definiert
- (10) Rückgang der Ozonschicht – mind. 275 DU – aktuell 283 (verbessert sich)



Aber es sind nicht nur die ökologischen Faktoren – auch unser «gesellschaftliches Fundament» ist zu sichern!



12 grundlegende Komponenten
= **gesellschaftliches Fundament**

- (1) Ausreichende und gesunde Nahrung
- (2) Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen
- (3) Zugang zu Energie & Kochgelegenheiten
- (4) Gesundheitsversorgung
- (5) Bildung
- (6) angemessenes Wohnen,
- (7) ein Mindest-Einkommen und eine zumutbare Arbeit
- (8) Netzwerke: Zugang zu Informations- und zu sozialen Unterstützungsnetzen
- (9) Gleichberechtigung
- (10) Soziale Gerechtigkeit
- (11) Politische Teilhabe
- (12) Frieden & Gerechtigkeit

Fakt: in diesen 12 Themen leben viele Menschen im Mangel und sind schwerwiegenden Ungerechtigkeiten ausgesetzt.



Das Bruttoinlandsprodukt misst:

1. Produktion von Gütern und Dienstleistungen
2. Verkauf von Gütern und Dienstleistungen

Das Gemeinwohlprodukt misst:

1. Ökologische Nachhaltigkeit
2. Menschenrechte
3. Teilhabe
4. Chancengleichheit
5. Lebensqualität und Zufriedenheit
6. Beitrag zur Gesellschaft



#commongoodproduct

commongoodproduct.org

Anhang 3: Verhaltensregeln für ein wirklich nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Unternehmen

Die GWÖ hat herausgearbeitet, **wie sich ein wirklich nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Unternehmen verhält:**

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">(1) Nachhaltigkeit – ökologisch, sozial und ökonomisch – sind verankert (GL, Leitbild, Strategie, Geschäftsprozesse, systemisch)(2) Klimaneutral – Reduktion ökologischer Fussabdruck – inkl. Konsistenz und Suffizienz – ökologisches MA-Verhalten (auch privat)(3) Hoch entwickelte U-Kultur – Dialog, Netzwerkstrukturen, Ermächtigung, Menschlichkeit – Mensch als «Subjekte»(4) Stakeholder-Value (Wertschöpfungskette)(5) Sinn-volle Produkte/Services und Beiträge zu den 17 SDGs (wo Impact besteht)(6) Corporate Governance – transparent für die Stakeholder – ermöglicht Mitwirkung bis Mitbestimmung (Mitarbeitende, Kund:innen, Lieferant:innen, Finanzpartner:innen, ...) | <ol style="list-style-type: none">(7) Anteilseigner:innen: generierter Cash Flow dient dem Unternehmen für Reinvestitionen und Zukunftsausgaben (Innenfinanzierung)(8) Nachhaltigkeit bewirkt mehr als nur Image und gute Reputation (kein «Greenwashing»)(9) Kundenbedürfnisse & Marktchancen frühzeitig erkennen und dafür sinn-volle Produkte & Services entwickeln und anbieten(10) setzt auf «Kooperation» mit anderen nachhaltigen Unternehmen und entwickelt Branchenstandards für ein nachhaltiges und ethisches Wirtschaften weiter(11) ist sehr attraktiv als Arbeitgeber – hohe MA-Zufriedenheit, -Motivation und -Bindung(12) hat eine klare «Zukunftsperspektive» und setzt auf «Agilität» und «Resilienz» |
|---|---|