



Corporate Social Responsibility (CSR) und die Rolle der öffentlichen Verwaltung

Dr. Urs Bolz, bolz+partner consulting
Pascal Lüthi, BHP – Brugger und Partner

Publiziert auf:

[SGVW](#), Die Wissensplattform im öffentlichen Sektor, Verwaltungsethik

Corporate Social Responsibility (CSR) und die Rolle der öffentlichen Verwaltungen

Dr. Urs Bolz, bolz+partner consulting
Pascal Lüthi, BHP – Brugger und Partner

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, wie sie auch in der Schweiz von der Wirtschaft eingefordert wird. CSR ist dabei vor dem Hintergrund der Diskussionen rund um eine nachhaltige Entwicklung und die Realisierung der globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDG) zu betrachten. Das Konzept beschreibt eine Wirtschaft, die neben betriebswirtschaftlichen auch ökologische und soziale Kriterien in ihr Tun integriert und überdies mit Geschäftsmodellen und Produkten bzw. Dienstleistungen einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leistet. CSR ist allerdings auch für die öffentliche Hand relevant. Der Bund beansprucht hier gar eine Vorbildrolle. Der vorliegende Beitrag beschreibt und konkretisiert das Konzept CSR, insbesondere auch für die öffentliche Hand. Ausgehend von zwei Arbeiten, die den CSR-Leistungsausweis der Bundesverwaltung in den Rollen als Arbeitgeber, Ressourcenverbraucher, Eigner, Beschaffer sowie Anleger untersuchte, wird das Handlungspotenzial für Kantone und Städte aufgezeigt.

Schlagworte: Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Regierungsführung, Verantwortlichkeit

1 Einleitung

Die Diskussionen rund um den Klimawandel und eine nachhaltige Entwicklung sind in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft omnipräsent. Die mittlerweile globale Klimastreikbewegung „Fridays for Future“ oder die anhaltenden politischen und öffentlichen Auseinandersetzungen zur Eidgenössischen Volksinitiative „Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt“ (Konzernverantwortungsinitiative (KOVI), 2019) zeigen, dass das Anliegen einer nachhaltigen Entwicklung die Schweizer Bevölkerung bewegt.

Auf globaler Bühne wurden 2015 zwei wichtige Weichen in Richtung Nachhaltigkeit gestellt: Mit den Sustainable Development Goals (SDG) verabschiedeten die Vereinten Nationen 17 globale Entwicklungsziele und das Übereinkommen von Paris sieht die Begrenzung der menschengemachten globalen Erwärmung auf deutlich unter 2 °C gegenüber vorindustriellen Werten vor (Vereinte Nationen 2015a; Vereinte Nationen 2015b). Vor diesem Hintergrund bekommt auch die Diskussion rund um das mittlerweile etablierte Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) neuen Aufwind. So akzeptiert das Konzept grundsätzlich ist, so unterschiedlich findet es in der Wirtschaft – die sich in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen nach wie vor mehrheitlich selbst reguliert – Anwendung. Vom reinen «Window Dressing» oder «Greenwashing» über die Vermeidung von Reputationsrisiken und die konsequente Verfolgung von Effizienzgewinnen, z.B. durch gesteigerte Ressourcen- und Energieeffizienz, bis hin zum Umbau bzw. Aufbau neuer Geschäftsmodelle zur Lösung gesellschaftlicher Probleme gibt es sämtliche Ausprägungen in der Wirtschaft.

Im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung findet das CSR-Konzept noch wenig Verwendung. Zwar wird die Nachhaltigkeitsdebatte in der Sachpolitik längst konsequent geführt. Was in diesem Diskurs jedoch wenig bis keine Aufmerksamkeit bekommt, ist die Rolle der öffentlichen Verwaltung als „unternehmerische Organisation“. Dieser Artikel übersetzt deshalb das CSR-Konzept auf die öffentlichen Verwaltungen und zeigt anhand von zwei Arbeiten auf Stufe Bund auf, wie auch Kantone und Städte sich ihrer unternehmerischen Verantwortung bewusst(er) werden und diese systematischer wahrnehmen können.

In Kapitel 2 wird das Konzept der Corporate Social Responsibility vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung und aktuellen Entwicklungen sowie Rahmenwerken definiert. Das dritte Kapitel wendet das CSR-Konzept auf die öffentliche Hand an. Kapitel 4 fasst die wichtigsten Erkenntnisse der zwei Arbeiten zum CSR-Leistungsausweis und Handlungsbedarf des Bundes in den fünf Rollen als Arbeitgeber, Ressourcenverbraucher, Eigner, Beschaffer und Anleger zusammen. Auf dieser Basis werden schliesslich in Kapitel 5 Handlungspotenziale auf Kantons- und Städteebene aufgezeigt.

2 Das Konzept CSR

2.1 CSR als Konkretisierung nachhaltiger Entwicklung

Die „Brundtland-Definition“ von nachhaltiger Entwicklung geht auf das Jahr 1987 zurück und fand an der UNO-Konferenz für Umwelt und Entwicklung von 1992 in Rio de Janeiro internationale Beachtung und Akzeptanz. Demnach „ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn sie gewährleistet, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne dabei die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen“ (Vereinte Nationen 1987: 37). Der Bund orientiert sich an dieser Definition und hat die Zielsetzung zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung explizit in der Bundesverfassung verankert.¹ Nachhaltige Entwicklung soll die drei Dimensionen der Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft in Einklang bringen.

Im Rahmen der UNO wurden 1999/2000 zwei weitere Meilensteine erreicht. Der damalige Generalsekretär Kofi Annan lancierte in Kooperation mit der Internationalen Handelskammer (ICC) und insgesamt 50 multinationalen Unternehmen den UN Global Compact (UNGC) und die UNO-Generalversammlung verabschiedete im Jahr 2000 die acht Millennium Development Goals (MDG), gesellschaftliche Entwicklungsziele wie die Bekämpfung von Armut, Hunger oder aber der Umweltverschmutzung, die die Staatengemeinschaft bis 2015 erreichen wollte. Mit dem UNGC gelang es, internationale Normen und Verträge im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung auf die Wirtschaft und insbesondere multinationale Unternehmen anzuwenden. Diese zehn Prinzipien für verantwortungsvolles Unternehmertum umfassen vier Handlungsfelder, in denen Unternehmen und Organisationen ihre gesellschaftliche Verantwortung konkretisieren und wahrnehmen müssen: Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung². Die zehn UNGC-Prinzipien lauten wie folgt:

Themengebiet	Prinzip	Wortlaut
Menschenrechte	1	Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
	2	Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
Arbeitsnormen	3	Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
	4	Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
	5	Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
	6	Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.

¹ Bundesverfassung vom 18.4.1999, SR 101, Art. 2: „Die Schweizerische Eidgenossenschaft schützt die Freiheit und die Rechte des Volkes und wahrt die Unabhängigkeit und die Sicherheit des Landes. Sie fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes. Sie sorgt für eine möglichst grosse Chancengleichheit unter den Bürgerinnen und Bürgern. Sie setzt sich ein für die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und für eine friedliche und gerechte internationale Ordnung.“

² Die zehn Prinzipien des UNGC: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Themengebiet	Prinzip	Wortlaut
Umweltschutz	7	Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
	8	Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um grösseres Umweltbewusstsein zu fördern.
	9	Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
Korruptionsbekämpfung	10	Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschliesslich Erpressung und Bestechung.

Tabelle 1: Die zehn Prinzipien des UN Global Compact (UNGC 2016).

Diese Prinzipien leiten sich von der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (ILO-Kernarbeitsnormen), der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und der Konvention gegen Korruption der Vereinten Nationen ab. Der UNGC hat sich in den letzten 20 Jahren zur grössten globalen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Initiative entwickelt und vereinte 2019 als Multi-Stakeholder-Netzwerk rund 11'600 aktive Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung aus 162 Ländern. Seit der einstimmigen Verabschiedung der SDGs 2015 – als direkte Weiterentwicklung der MDGs – wird der UNGC von der UNO stärker mit der sogenannten Agenda 2030 und ihren 17 SDGs bzw. den 169 Unterzielen verknüpft (UNGC 2016). Die 17 SDGs lauten wie folgt:

SDGs	Wortlaut
1	Armut in allen ihren Formen und überall beenden
2	Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern
3	Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihre Wohlergehen fördern
4	Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern
5	Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
6	Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten
7	Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern
8	Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
9	Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
10	Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern
11	Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
12	Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen
13	Umgehend Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seine Auswirkungen ergreifen
14	Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
15	Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegeneration beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen

SDGs	Wortlaut
16	Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
17	Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Tabelle 2: Die 17 Sustainable Development Goals (Vereinte Nationen 2015b).

Die SDGs richten sich offenkundig in erster Linie an die internationale Staatengemeinschaft. Viele Ziele werden jedoch von der Wirtschaft bzw. den Unternehmen direkt oder indirekt beeinflusst. Weshalb UNO und UNGC seit der Verabschiedung der SDGs daran arbeiten, die Abhängigkeiten zwischen den beiden Rahmenwerken bekannt zu machen, und den Unternehmen die Rolle zuschreiben, ihren Beitrag insbesondere auch mit neuen Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen, zur Erreichung der Ziele zu leisten (UNGC 2016).

2.2 CSR als Forderung an Wirtschaft und Unternehmen

In der Forschung wurde der Begriff der CSR bereits in den 1950er Jahren geprägt, ursprünglich als freiwillige Aktivität von Unternehmen zugunsten von Gesellschaft und Umwelt. Ausschliesslich auf Freiwilligkeit beruhende CSR-Konzepte gelten heute jedoch als überholt. CSR ist nach modernem Verständnis kein freiwilliges „Supplement“ mehr, sondern vielmehr Ausdruck einer integralen, verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Wie eine solche ausgestaltet werden muss, lässt sich am besten anhand gewisser thematischer Schwerpunkte bestimmen, die in engem Bezug zum Geschäftsmodell, den Produkten und Dienstleistungen des jeweiligen Unternehmens stehen. Schwerpunkte sind nach dem Wesentlichkeitsprinzip dort zu setzen, wo das Unternehmen wichtige (potenziell) positive sowie negative Auswirkungen auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft hat. Überdies ist es zentral, dass das Unternehmen Managementansätze in diesen Themen wählt, die Mehrwert für das Unternehmen sowie seine Stakeholder schaffen (Kaufmann et al. 2014; Porter & Kramer 2011; Kahn, Serafeim & Yoon 2016).

Dieser Artikel verwendet den CSR-Begriff des Bundesrats, den er in seinem CSR-Positionspapier 2015 beschrieben hat:

„Der Bundesrat versteht CSR als Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung. (...) Ziel der CSR auf Unternehmensebene ist, den Nutzen der Anspruchsgruppen des Unternehmens zu optimieren und mögliche negative Auswirkungen ihrer Aktivitäten zu vermeiden oder abzufedern. Die Wahrnehmung der CSR setzt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften sowie sozial-partnerschaftlicher und anderer vertraglicher Vereinbarungen voraus. (...) CSR umfasst ein breites Spektrum von Themen, die bei der Unternehmensführung neben den Eigentümerinteressen zu berücksichtigen sind. Dazu gehören die Arbeitsbedingungen (inkl. Gesundheitsschutz), Menschenrechte, Umwelt, Korruptionsprävention, fairer Wettbewerb, Verbraucherinteressen, Steuern, Transparenz und weitere Aspekte (Berücksichtigung der Bedürfnisse der lokalen Umgebung, Einbindung lokaler Kapazitäten, Wissenstransfer, Schutz der Rechte an geistigem Eigentum, usw.). (...) Die Grundsätze und Verfahren sollten die ganze Breite der Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten einschliesslich der Wertschöpfungsketten abdecken und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen berücksichtigen.“ (Bundesrat 2015: 3, 5, 6, 9)

Neuere, normative CSR-Konzepte führen zudem ins Feld, dass CSR niemals nur aus einer „inside-out“-Perspektive zur Erzielung dreidimensionaler Wertschöpfung verstanden werden sollte. Vielmehr sollte eine „outside-in“-Perspektive zur Anwendung kommen, die letztlich zum Ziel hat, durch die wirtschaftliche Geschäftstätigkeit gesellschaftlichen Nutzen zu schaffen und damit Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Entwicklung zu entwickeln (Dyllick & Muff 2014). Womit diese Konzepte direkten Bezug zu den 10 Prinzipien des UNGC und zu den 17 SDGs schaffen.

Die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird aber nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur geführt, sondern ist längst in der breiten Öffentlichkeit und Politik angekommen. Beispielsweise in den aktuellen Debatten rund um die Totalrevision des CO₂-Gesetzes sowie um die KOVI ist die Rolle der Wirtschaft ein zentrales Thema (Bundesamt für Umwelt (BAFU) 2019; KOVI 2019). Beim CO₂-Gesetz gelten die Unternehmen je nach politischer Couleur entweder als Opfer der Politik, die ihnen zu viele Vorschriften und Verbote aufbürdet, oder aber als zentrale Treibfedern eines (technologischen) Wandels hin zu einer CO₂-neutralen Schweiz. Im Falle der KOVI soll in der Bundesverfassung verankert werden, dass der Bund Massnahmen zur Stärkung der Respektierung der Menschenrechte und der Umwelt durch die Wirtschaft trifft. Konkret geht es den Initianten darum, dass in der Schweiz domizilierte Konzerne sowie KMU in Risikosektoren – namentlich im Rohstoffsektor – auch im Ausland die international anerkannten Menschenrechte sowie die internationalen Umweltstandards respektieren. Daraus leiten die Initianten eine Sorgfaltspflicht sowie zivilrechtliche Haftung ab, die sich auf alle vom Unternehmen kontrollierten Unternehmen, typischerweise ihre Tochtergesellschaften, erstreckt.

3 CSR als Bezugsrahmen für die öffentliche Hand

3.1 Die öffentliche Verwaltung in der Vorbildrolle

Vor mehr als zwanzig Jahren hat der Bundesrat erstmals eine Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE) mit Zielen und konkreten Handlungsanweisungen verabschiedet und diese seither in regelmässigen Abständen aktualisiert. Die Strategie basiert auf den drei Zieldimensionen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, ökologische Verantwortung und gesellschaftliche Solidarität und schafft einen Referenzrahmen für die Interpretation des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung und deren Umsetzung in den verschiedenen Politikbereichen auf Bundesebene (Bundesrat 2016). In seiner Antwort auf eine Interpellation³ misst der Bundesrat „der Agenda 2030 [d.h. den 17 SDGs] in der Legislaturplanung 2019-2023 eine hohe Bedeutung zu. Einerseits wird er in der SNE die im Länderbericht 2018 ausgewiesenen Herausforderungen aufgreifen und Schwerpunkte für die Umsetzung festlegen. Andererseits ist die SNE seit 2009 mit der Legislaturplanung verknüpft. Diese Verknüpfung soll weiter gestärkt werden, indem Erarbeitungsprozesse und Inhalte aufeinander abgestimmt werden“ (Bundesrat 2018a). Die SNE und die SDGs haben indessen auch vielfältige Arbeiten in den Kantonen und Städten bzw. Gemeinden inspiriert (Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) 2019).

Sowohl in der SNE als auch in seinem CSR-Positionspapier von 2015 bzw. dem entsprechenden Fortschrittsbericht von 2017 sieht der Bund sich selbst in einer Vorbildrolle bezüglich CSR. Der Bundesrat schreibt: „Der Bund integriert in seine Handlungsprinzipien verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten, namentlich wo er als Arbeitgeber, Anleger, Beschaffer oder Unternehmenseigentümer (...) auftritt und nimmt damit eine Vorbildfunktion wahr“ (Bundesrat 2015: 10f, Bundesrat 2017b: 15f). Diese Erwartungshaltung wird durch die vielfältigen und weitreichenden Ansprüche, die der Bundesrat im Positionspapier an die Schweizer Unternehmen formuliert, zusätzlich geschärft.

Der Bundesrat wendet somit das CSR-Konzept, das sich in erster Linie an Unternehmen der Privatwirtschaft richtet, auch auf sich bzw. auf die Bundesverwaltung an. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es gewisse Unterschiede zur Privatwirtschaft gibt: Die öffentlichen Verwaltungen sind – anders als private Unternehmen – in ihrem Handeln nicht weitgehend frei, sie haben eine bestimmte Zuständigkeitsordnung zu respektieren. Verfassung und Gesetz bilden Grundlage und Rahmenbedingungen für das Politik- und Verwaltungshandeln. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo das Gesetz Zuständigkeiten klar zuweist (z.B. an ein öffentliches Unternehmen) oder wo es bereits gewisse Interessenabwägungen vornimmt (z.B. Festlegung bestimmter Kriterien im Beschaffungswesen). Immerhin besteht auch beim Gesetzesvollzug die Pflicht, im Rahmen der bestehenden Handlungsspielräume die öffentlichen Interessen zu wahren.

³ Interpellation der sozialdemokratischen Fraktion 18.3747

Dies bedeutet insbesondere, dass die Organe des Bundes auf allen Stufen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen und bestehende Handlungsspielräume wahrnehmen müssen. Im Unterschied zu privaten Unternehmen fehlt bei der Verwaltung jedoch der Druck des Wettbewerbs, der heute viele Unternehmen zu höheren Ansprüchen in Sachen CSR animiert. Der Handlungsdruck erfolgt durch die Politik.

3.2 Operationalisierung von CSR für die öffentliche Verwaltung

Nachhaltigkeit und CSR sind aufgrund ihrer Vielschichtigkeit in der praktischen Umsetzung keine einfachen Begriffe. Ihre Definition und Operationalisierung führen daher oft zu Missverständnissen. In der Praxis ist zudem greifbar, dass in Politik und Verwaltungen teilweise sehr unterschiedliche Vorstellungen über CSR bestehen. CSR wird noch nicht überall im Sinne einer modernen öffentlichen Verwaltungsführung verstanden, die sich systematisch mit guter Corporate Governance sowie den sozialen und ökologischen Auswirkungen der Organisation auseinandersetzt. Andererseits ist offensichtlich, dass CSR für die öffentliche Verwaltung nichts grundlegend Neues ist. Das Verfolgen von gesellschaftlichen und ökologischen Zielen ist dem Staat inhärent. Es entspricht dem Grundverständnis eines modernen Staatswesens, sich auf der Basis des Rechtsstaats an den öffentlichen Interessen zu orientieren. Verantwortungsvolles Regierungs- und Verwaltungshandeln bedeutete schon immer einer Interessenabwägung im Rahmen des rechtlich möglichen Handlungsspielraums einschliesslich ökologischer und sozialer Fragen. Neu ist hingegen, dass die öffentliche Verwaltung nicht nur auf der Policy-Ebene aktiv wird, sondern dass auch ihr CSR-Leistungsausweis als Organisation eingefordert wird. Somit reicht ein Verweis auf eine gute Verwaltungsführung nicht aus, wenn die öffentliche Verwaltung bezüglich CSR eine Vorbildrolle einnehmen will (Bolz & Lüthi 2017).

Deshalb ist es notwendig, den CSR-Begriff zur Untersuchung der öffentlichen Verwaltung und ihrer verschiedenen Rollen zu konkretisieren. Es können folgende primären Rollen für die öffentliche Verwaltung definiert werden: Arbeitgeber, Verbraucher natürlicher Ressourcen, Beschaffer, Eigner verselbständigter Einheiten und Anleger.⁴ Im Bereich dieser fünf Rollen können zwölf CSR-Dimensionen unterschieden werden. Sie entsprechen den in der Privatwirtschaft gängigsten CSR-Dimensionen und stützen sich auf die zehn Prinzipien des UNGC. Um die Anschlussfähigkeit an weitere wichtige Standards zu gewährleisten – namentlich die Leitsätze der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) für multinationale Unternehmen und die Global Reporting Initiative (GRI) Standards – bringt die folgende Tabelle die CSR-Dimensionen mit diesen beiden Rahmenwerken in Verbindung.⁵

CSR-Dimensionen	UNGC	OECD-Leitsätze	GRI Standards
Arbeitgeber			
Anstellungs-/Arbeitsbedingungen	P 1	Kap. V	GRI 401
Diversity/Chancengleichheit	P 6	Kap. V	GRI 405
Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	P 1	Kap. V	GRI 403
Mitarbeiterentwicklung	P 1	Kap. II	GRI 404

⁴ Hier nicht Gegenstand sind weitere mögliche Rollen wie Aufsichtsbehörde, Regulator, Subventionsgeber oder Landeigentümer.

⁵ Bei den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen handelt es sich um Empfehlungen der Regierungen an die multinationalen Unternehmen, die in oder von den Teilnehmerstaaten aus operieren (OECD 2011). Sie enthalten nicht rechtsverbindliche Grundsätze und Massstäbe für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in einem globalen Kontext, das dem geltenden Recht und international anerkannten Normen entspricht. Die Leitsätze sind der einzige multilateral vereinbarte und umfassende Kodex für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, zu dessen Förderung sich die Regierungen verpflichtet haben. Die im Oktober 2016 in fünfter Auflage erschienenen GRI Standards stellen die weltweit am meisten verbreiteten Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Organisationen (Unternehmen, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen) dar. Die 1997 gegründete Global Reporting Initiative versteht sich als ein kontinuierlicher internationaler Dialog, der eine Vielzahl von Anspruchsgruppen einbezieht. Grundlage einer Berichterstattung nach GRI ist Transparenz, ihr Ziel die Standardisierung und Vergleichbarkeit (GRI 2016).

CSR-Dimensionen	UNGC	OECD-Leitsätze	GRI Standards
Ressourcenverbraucher			
Energie und CO ₂	P 7	Kap. VI	GRI 302 / 305
Ressourceneffizienz und weitere Umweltbelastungen	P 8	Kap. VI	GRI 303 / 306
Beschaffer			
Einhaltung von Sozialkriterien	P 2-6	Kap. IV / V	GRI 401– 418
Einhaltung von Umweltkriterien	P 7-9	Kap. VI	GRI 301–308
Korruptionsprävention	P 10	Kap. VII	GRI 205
Eigner			
Wahrnehmung der Corporate Governance-Funktion	P 10	Kap. II / III	GRI 103
Durchsetzung von Sozial- und Umweltkriterien	P 2-9	Kap. IV / V / VI	GRI 301–308 / 401– 418
Anleger			
Berücksichtigung von ESG-Kriterien	P 1-10	Kap. II / III / IV / V / VI	GRI 301–308 / 401– 418 / 103

Tabelle 3: CSR-Dimensionen und ihre Entsprechung in internationalen Standards.

Die zwölf Dimensionen widerspiegeln in erster Linie einen Risiko- bzw. Effizienzansatz. D.h. negative Auswirkungen (Externalitäten) auf Umwelt und Gesellschaft und deren häufig versteckte Kosten gilt es zu minimieren. Auf eine „outside-in“-Perspektive (vgl. Ziff. 2.2), die die Schaffung gesellschaftlichen Nutzens anstrebt, kommt mit dieser Operationalisierung nicht zum Tragen.

4 CSR in der Bundesverwaltung – eine Zwischenbilanz

4.1 Ambitionierte Zielsetzungen

Wie in Ziffer 3.1 erläutert, sieht sich der Bund selbst bzw. die öffentliche Verwaltung in einer Vorbildrolle bezüglich CSR. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) im Rahmen der Umsetzung der SNE zwei Arbeiten zu den fünf Rollen des Bundes in Auftrag gegeben (Bolz & Lüthi 2017; Bolz, Lüthi, Eicher & Müller 2018).⁶ Die Untersuchungen gingen der Frage nach, ob und wie weit der Bund seiner Vorbildrolle gerecht wird. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchungen wurden nicht die Leistungen in den verschiedenen Rollen beurteilt, sondern vielmehr die Reife der Managementansätze in den verschiedenen CSR-Dimensionen untersucht (vgl. Tabelle 3). Mit anderen Worten: Es wurde nicht überprüft, ob einerseits die gesetzten Ziele genügend ambitioniert sind und andererseits die getroffenen Massnahmen ihre Wirkung tatsächlich entfalten und die Ziele erreicht werden. Vielmehr stand die Frage im Zentrum, ob der Bund zur Bearbeitung der verschiedenen CSR-Dimensionen einen stringenten Managementansatz⁷ anwendet. Ein solcher umfasst idealtypisch die folgenden Elemente:

⁶ Siehe auch zusammenfassende Broschüre (Bolz, Lüthi & Mettler 2018): Corporate Social Responsibility (CSR), Der Bund als Vorbild?

⁷ Diese Struktur geht auf Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI Standards, www.globalreporting.org) zurück. Im Standard GRI 103 (2016) werden die allgemeinen Pflichtenforderungen an die Offenlegung eines Managementansatzes festgehalten.

- Erfassung und Beschreibung der Relevanz der CSR-Dimension für die Organisation (Chancen und Risiken)
- Formulierung klarer Ambitionen/Bekanntnisse
- Etablierung von Richtlinien, Prozessen, Zielen und Massnahmen
- Überwachung der Umsetzung und Zielerreichung (qualitatives und Kennzahlen-Monitoring)
- Interne sowie externe Berichterstattung zum Leistungsausweis

4.2 Der CSR-Leistungsausweis der Bundesverwaltung

4.2.1 Das Gesamtbild

Gemäss den Arbeiten aus den Jahren 2017/18 bewegt sich der Bund bereits auf einem hohen Niveau und wird dem im CSR-Positionspapier implizit geäusserten Anspruch, als Vorbild zu dienen, weitgehend gerecht. Dennoch besteht in allen fünf Rollen noch Handlungsbedarf. In Bezug auf die beschriebenen Elemente des Managementansatzes hat der Bund in den untersuchten Rollen und CSR-Dimensionen das grösste Verbesserungspotenzial beim Monitoring der eigenen Ziele bzw. Ambitionen sowie bei der öffentlichen Berichterstattung. Letzteres ist insofern nennenswert, als es den Bund bis zu einem gewissen Grad daran hindert, effektiv Vorbild zu sein. Hier sollte der Bund weitere Bestrebungen unternehmen, seinen Leistungsausweis transparent zu machen und sich mit anderen Akteuren aus Wirtschaft und Verwaltung messen zu lassen (Bolz & Lüthi 2017; Bolz et al. 2018).

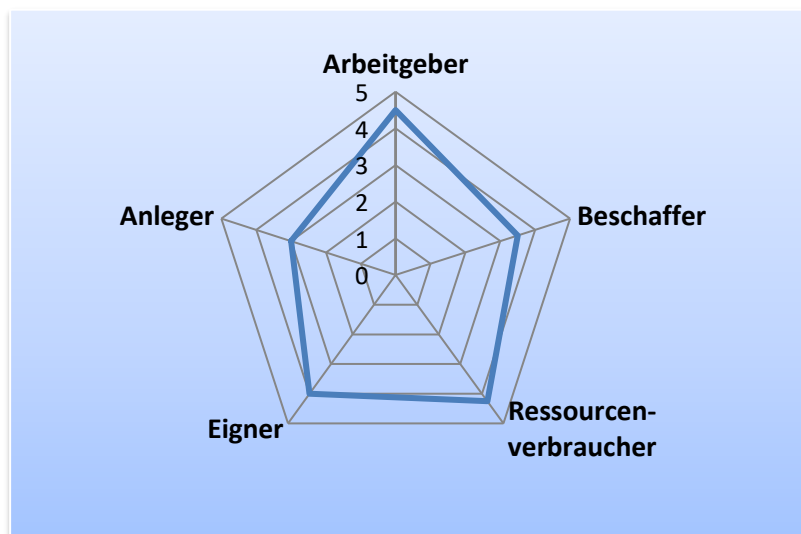


Abbildung 1: Übersicht der Bewertung der Managementansätze in den fünf Rollen (Bolz et al. 2018); Bewertungsskala: 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut).

4.2.2 Der Bund als Arbeitgeber

Der Bunde beschäftigt rund 38'000 Mitarbeitende. Damit ist er eine der grössten Arbeitgeber in der Schweiz. Die Ambitionen des Bundes sind in Bezug auf CSR hoch. Die wesentlichen Grundlagen finden

sich in der Bundespersonalgesetzgebung sowie in der Personalstrategie der Bundesverwaltung.⁸ Federführend ist das eidgenössische Personalamt (EPA).

Eine sozial verantwortlicher Arbeitgeber ist gemäss CSR Prinzipien besonders achtsam in vier Themenbereichen: Anstellungs- und Arbeitsbedingungen; Vielfalt und Chancengleichheit; Sicherheit und Gesundheit sowie Mitarbeiterentwicklung. Das EPA will für den Bereich Vielfalt und Chancengleichheit sowie bei der Mitarbeiterentwicklung eine ausdrückliche Vorbildrolle einnehmen.

Die Situationsanalyse bestätigt, dass der Bund in seiner Arbeitgeberrolle aus der CSR-Optik auf sehr hohem Niveau agiert (Bolz & Lüthi 2017; Bolz et al. 2018). Der Bund kann als Arbeitgeber aus Optik CSR folgende Stärken ausweisen: Die nötigen gesetzlichen Grundlagen, Strategien und Instrumente sind vorhanden. Die Einführung der Personalstrategie hat dazu geführt, dass eine positive Entwicklung eingeleitet und wichtige Personalthemen an Bedeutung gewonnen haben. Die Anstellungsbedingungen sind marktgerecht und orientieren sich an den finanziellen Möglichkeiten des Bundes. Für Personal in weniger qualifizierten Berufen bestehen gute Lohnbedingungen. In den Bereichen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Vielfalt und Chancengleichheit gibt es ein grosses Angebot an Instrumenten und Möglichkeiten. Ein ausgebautes betriebliches Gesundheitsmanagement ist vorhanden und für die Mitarbeiterentwicklung besteht ein breites zentrales und kompetenzorientiertes Kursangebot.

In der Umsetzung gibt es noch einige Handlungsmöglichkeiten, damit die strategisch festgelegten Spielräume auch genutzt werden können. Das EPA sollte hier departementsübergreifend bei der Durchsetzung unterstützend wirken können. Im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit besteht in der Umsetzung der strategischen Ziele noch Aufholbedarf. Zudem könnte mehr Gewicht auf die Kommunikation der CSR Grundsätze gelegt werden, damit die Vorbildrolle des Bundes auch erkennbar und für Nachahmende zugänglich wird.

4.2.3 Der Bund als Ressourcenverbraucher

Um seine gesellschaftliche Verantwortung auch als Ressourcenverbraucher wahrzunehmen, hat der Bund das Management seiner Umweltauswirkungen kontinuierlich systematisiert. Das Ressourcen- und Umweltmanagement der zivilen Bundesverwaltung (RUMBA) hat den Auftrag, die Umweltbelastung durch die Organisationseinheiten des Bundes zu reduzieren. Daneben ist der Verteidigungsbereich separat im Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem des VBS (RUMS VBS) organisiert, verfolgt aber einen äquivalenten Auftrag wie das RUMBA. Die Umweltmanagementsysteme der bundesnahen Unternehmen Post, SBB, Swisscom und Skyguide komplettieren das Umweltmanagement des Bundes. Zusätzliche Bestrebungen – unter Beteiligung des Bundes – werden z.B. mit der Initiative Energie-Vorbild Bund (VBE) unternommen. Die Initiative richtet sich an bundes- und kantonsnahe Organisationen, die im Sinne der Energiestrategie 2050 innovativ und vorbildlich handeln wollen. Dazu gehört eine Absichtserklärung, in der sich die Akteure verpflichten, gemeinsam definierte Massnahmen umzusetzen und die Energieeffizienz bis 2020 um 25% zu steigern (Bolz & Lüthi 2017).⁹

Der Bund konzentriert sich in der Rolle als Ressourcenverbraucher insbesondere auf die Dimensionen Energie und CO₂ sowie Ressourceneffizienz, da diese als besondere Hebel identifiziert wurden. Im Bereich Energie wurden die Ziele zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht nur erreicht, sondern bereits übertroffen. Andere Bereiche, die in die Umweltbelastung (gemessen in Umweltbelastungspunkten) einfließen

⁸ Bundespersonalgesetz vom 24.3.2000, SR 172.220.1. [Eidgenössisches Personalamt EPA \(2013\): Strategische Sollwerte und Indikatoren für das Personalmanagement. Personalstrategie Bundesverwaltung 2011– 2015. Zweite, überarbeitete Auflage.](#); Weiterführende Quellen: [EPA \(2016\): Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019. Zweite Auflage.](#) Weitere relevante Grundlegendokumente sind: [Schweizerische Eidgenossenschaft \(2016\): Vereinbarung zur Lohngleichheitsprüfung in der Bundesverwaltung.](#); [Weisungen des Bundesrates zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frau und Mann in der Bundesverwaltung \(Chancengleichheitsweisungen\) vom 22. Januar 2003.](#); [EPA \(2014\): Personal- und Kaderentwicklung in der Bundesverwaltung.](#); [EPA \(2018\): Jahresbericht Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Bundesverwaltung.](#)

⁹ Weiterführende Quellen: [Koordinationsgruppe RUMBA \(2017\): Umweltbericht der Bundesverwaltung – Berichtsperiode 2006-2016.](#); [Geschäftsstelle Vorbildfunktion Bund im Energiebereich VBE \(2017\): Energie-Vorbild Bund: Die 39 gemeinsamen Massnahmen. Genaue Massnahmenbeschreibungen, KPI, Ziele.](#) Bundesamt für Energie BFE.; [Eidgenössisches Finanzdepartement EFD \(2015\): Weisungen zum nachhaltigen Immobilienmanagement für Mitglieder der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren \(KBOB\) vom 21. Dezember 2015.](#)

sen, wie der Papier- und Wasserverbrauch sowie das Abfallmanagement, sind gut und transparent dokumentiert. Das RUMS-VBS geht noch einen Schritt weiter und weist auch Aspekte wie Boden/Altlasten, Lärm, Wasser (insbes. Gewässerschutz) und Biodiversität aus.

Diese positiven Entwicklungen könnten verstärkt werden, wenn die Umweltberichterstattung der Bundesverwaltung konsolidiert erfolgen würde. Dies würde einerseits eine aussagekräftige departementsübergreifende Umweltrisikoaanalyse ermöglichen. Andererseits macht eine konsolidierte Berichterstattung die Vorbildrolle sichtbarer und zugänglicher für Akteure ausserhalb der Bundesverwaltung.

4.2.4 Der Bund als Eigner

Der Bund ist Eigner von grossen und bedeutenden Unternehmen wie SBB, Post, Swisscom und RUAG. Der Eignerbegriff wird vorliegend im Sinne der Corporate Governance Grundsätze des Bundes verstanden und bezieht sich somit derzeit auf 19 Unternehmen.¹⁰ Die Forderung des Bundes an die Wirtschaft nach sozial-, ökologisch und wirtschaftlich verantwortungsvollem Verhalten kann glaubwürdig hinterlegt werden, wenn der Bund Grundlagen in den eigenen Betrieben bietet.

Folgende CSR Dimensionen betreffen die Rolle des Bundes als Eigner: die verantwortliche Regierungsführung als Eigner (Eignerrolle i.e.S.) sowie die Durchsetzung von Umwelt- und Sozialkriterien. Gute Eignerpolitik zielt darauf, Werte für die Gesellschaft durch eine effiziente Allokation von Ressourcen zu steigern. Sie kann und soll dazu beitragen, dass Rahmenbedingungen, Anreize und Vorgaben geschaffen werden, damit die staatseigenen Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen ihrer Kernaufgaben wahrnehmen. „Energie- und umweltpolitische Anliegen fliessen in die strategischen Ziele des Bundesrates für die bundesnahen Unternehmen ein. Die Unternehmen werden angehalten, im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine den Grundsätzen der Nachhaltigkeit verpflichtete Unternehmensstrategie zu verfolgen“ (Bolz, Lüthi & Mettler 2018: 18).

Konkretisierung und Umsetzung der strategischen Vorgaben obliegen den Verwaltungsräten der bundesnahen Unternehmen. „Die Eignerpolitik des Bundes ist insbesondere seit der Umsetzung der Public Corporate Governance Grundsätze auf gutem Niveau, vor allem auch im internationalen Vergleich (...). Es besteht eine hohe Bereitschaft zu einer vorbildlichen Eignerpolitik in Politik und Verwaltung“ (Bolz, Lüthi & Mettler 2018: 19) Für alle Beteiligungen im Rahmen der definierten Eignerpolitik bestehen strategische Ziele. Eine Mustervorlage beschreibt Vorgaben in den Bereichen Diversität, Ethik und Umwelt. Die Schweiz wird seitens OECD bei der Überprüfung der Grundsätze über staatseigene Unternehmen immer wieder als gutes Beispiel erwähnt. Ausgeprägt ist die Vorbildrolle im Bereich der Arbeitsnormen oder der Menschenrechte, jedoch weniger im Hinblick auf ökologische Ziele. Handlungspotenzial besteht insbesondere in der Schärfung der CSR-Erwartungen des Eigners Bund an seine Unternehmen durch Definition der relevanten CSR-Dimensionen sowie systematischer und teilweise expliziter Vorgaben in den Eignerstrategien (Bolz & Lüthi 2017).

4.2.5 Der Bund als Beschaffer

Jedes Jahr beschaffen Bund, Kantone und Gemeinden Güter, Dienstleistungen und Bauleistungen für rund CHF 41 Mrd. 20% davon werden durch den Bund und 80% durch Kantone und Gemeinden vergeben (Bundesrat 2017a). Mit diesem Beschaffungsvolumen hat die öffentliche Hand ein wesentliches Potenzial, auf die Standards und Entwicklungen im Bereich CSR Einfluss zu nehmen.

Die wesentlichsten Rechtsgrundlagen zur öffentlichen Beschaffung sind – im Rahmen der internationalen Abkommen - das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB), die dazugehörige Verordnung (VöB) sowie die Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der

¹⁰ Weiterführende Quellen: [Bundesrat \(2006\): Bericht des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben \(Corporate-Governance-Bericht\)](#); [Bundesrat \(2009\): Zusatzbericht des Bundesrates zum Corporate-Governance-Bericht – Umsetzung der Beratungsergebnisse des Nationalrats](#); [Eidgenössische Finanzverwaltung und Bundesamt für Justiz \(2016\): Mustererlass für Anstalten mit Dienstleistungen mit Monopolcharakter](#); [OECD \(2016\): Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen](#), Ausgabe 2015, OECD Publishing, Paris; [Weitere Grundlagen und Informationen sowie eine Dokumentensammlung des Bundes zur Corporate Governance](#).

Bundesverwaltung (Org-VöB). Die Beschaffung von Bauleistungen ist in der Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes (VILB) geregelt (Bolz & Lüthi 2017).¹¹

Das BöB wurde 2019 grundlegend revidiert, am 21. Juni 2019 von den Räten verabschiedet¹² und soll voraussichtlich 2021 in Kraft treten. Insbesondere Artikel 2a (Das Gesetz bezweckt „den wirtschaftlichen und den volkswirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel“ (Bolz , Lüthi & Mettler 2018: 21) ist für die Umsetzung von CSR-Prinzipien von erheblicher Bedeutung. Auch die Transparenz der Vergabeverfahren (Art. 2b) sowie die Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierungen der Anbieter (Art. 2c) betreffen CSR-Dimensionen (Bolz & Lüthi 2017). Im Besonderen sind diese: Umweltkriterien, Sozialkriterien und Korruptionsbekämpfung.

Eine Umsetzungsstrategie und koordinierte Vorgehensweise der beschaffenden Verwaltungsstellen liegen noch nicht vor. Verbreitet fehlen die Ressourcen, um die Ansprüche an nachhaltiges Beschaffen umzusetzen (Bolz & Lüthi 2017). Eine Harmonisierung und Vereinfachung der Instrumente über alle föderalen Stufen könnte auch die Konkretisierung und Umsetzung von CSR-Elementen im Beschaffungsprozess stark fördern, beispielsweise in der Umsetzung des Lebenszyklusansatzes oder der Formulierung von relevanten Sozial- und Umweltkriterien.

4.2.6 Der Bund als Anleger

Die Rolle des Bundes als vorbildlicher Anleger gewinnt vor dem Hintergrund des Übereinkommens von Paris (United Nations 2015), das insbesondere auch die Finanzflüsse klimaverträglich ausrichten will, an Bedeutung. Im Bereich Klima und Finanzmarkt werden beispielsweise vom BAFU und dem Staatssekretariat für Internationale Finanzfragen (SIF) viele Grundlagenarbeiten vorangetrieben, um Umweltkriterien in Finanzierungs- und Investitionsentscheide zu integrieren.¹³

Als institutioneller Anleger tritt der Bund streng genommen nur in Form der Bundestresorerie in Erscheinung, einer Abteilung der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV). Die Bundestresorerie stellt die ständige Zahlungsbereitschaft des Bundes und der ihr angeschlossenen Betriebe und Anstalten sicher und fokussiert gemäss Finanzhaushaltsgesetz auf die Anlageklassen „Liquidität“ und „Obligationen“ (EFV 2019). Investitionen in die Anlageklassen „Aktien“ oder „Immobilien“ sind ausgeschlossen.¹⁴ Vor diesem Hintergrund fokussierte die Situationsanalyse 2017 auf jene Anleger ausserhalb der Bundesverwaltung, die im indirekten Einflussbereich des Bundes stehen. Namentlich sind dies die Suva, die Ausgleichsfonds AHV/IV/EO und die Pensionskasse des Bundes und des ETH-Bereichs PUBLICA. Diese haben sich 2015 zusammen mit vier weiteren bedeutenden Schweizer Investoren¹⁵ im Schweizer Verein für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen (SVVK-ASIR) organisiert. 2018 traten die Pensionskasse der Migros und die Mobiliar Versicherungen dem Verein bei. Der Verein SVVK-ASIR ermöglicht seinen Mitgliedern, auf effiziente Weise CSR-Risiken – oder: ESG-Risiken¹⁶ – im Anlageprozess zu berücksichtigen und gemeinsam Lösungen zur Verbesserung der CSR-Aspekte in den Portfolios anzustreben. Normative Basis des Vereins sind die in der Schweiz demokratisch legitimierten rechtlichen Grundlagen. Mit seinem Screening

¹¹ Weiterführende Quellen: [Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen \(2019\)](#); [Beschaffungskonferenz des Bundes BKB, Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren KBOB \(2014\): Nachhaltige Beschaffung des Bundes. Stand der Umsetzung. Bericht zu Massnahme 3.4 des Masterplans Cleantech.](#); [Bundesamt für Bauten und Logistik BBL \(2009\): Faktenblatt Nachhaltige Beschaffung.](#); [Bundesamt für Bauten und Logistik BBL \(2010\): Faktenblatt Korruptionsprävention](#); [Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption, in Kraft: 24. Oktober 2009 \(Stand: 3.8.2018\), SR 0.311.56.](#)

¹² Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen, Vorlage der Redaktionskommission für die Schlussabstimmung: <https://www.parlament.ch/centers/eparl/curia/2017/20170019/Schlussabstimmungstext%201%20NS%20D.pdf>

¹³ Weiterführende Quellen: [Swiss Sustainable Finance SSF \(2018\): Schweizer Marktstudie Nachhaltige Anlagen 2018, Mai.](#) (Abruf 9.8.2019); [Swiss Sustainable Finance SSF \(2016\): Handbuch Nachhaltige Anlagen. Hintergrundinformationen und Praxisbeispiele für institutionelle Investoren in der Schweiz.](#) (Abruf 9.8.2019); BAFU und SIF bieten 2020 erneut (erstmalig: 2017) kostenlose Klimaverträglichkeitstests an, die neben Pensionskassen und Versicherungen neu auch Banken und Vermögensverwaltern offenstehen (<https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-75599.html>).

¹⁴ Finanzhaushaltsgesetz, FHG vom 7. Oktober 2005, SR 611, Art. 62 Abs. 2.

¹⁵ BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich, comPlan (Pensionskasse der Swisscom), Pensionskasse der Post und Pensionskasse der SBB.

¹⁶ ESG steht für Environment, Social and Governance, also Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung, und deckt sich im Wesentlichen mit dem hier verwendeten CSR-Begriff. Neben den gängigen drei finanziellen Kernkriterien Rendite, Volatilität und Liquidität, wird ein viertes – die Nachhaltigkeit – berücksichtigt.

der Anlageportfolios, der Empfehlung von Ausschlusskriterien sowie dem Dialog mit Portfoliofirmen – sogenanntes Engagement – hat der Verein eine solide Grundlage geschaffen. Auf dieser gilt es künftig aufzubauen und eine systematische Integration von ESG-Aspekten zu forcieren, d.h. die Berücksichtigung von Risiken und explizit auch Chancen im Zusammenhang mit den Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen (Bolz & Lüthi 2017).

5 CSR in Kantone und Städten - Handlungsbedarf

5.1 Allgemeines

Die Untersuchung des Bundes in seinen Rollen als Arbeitsgeber, Ressourcenverbraucher, Eigner, Beschaffer sowie Anleger zeigt, dass das CSR-Konzept auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden kann. Dabei geht es nicht um die einschlägigen Nachhaltigkeitsstrategien und -berichte, welche die Verwaltung zur Verfolgung öffentlicher Interessen im Bereich Ökologie und Soziales erarbeiten. Diese wirken auf der Policy-Ebene, also im Bereich der Sachpolitikfelder rund um eine nachhaltige Entwicklung wie Klima, Ressourcen, Mobilität oder Soziale Sicherheit. Im vorliegenden Artikel geht es allerdings um den Leistungsausweis bzw. den „Fussabdruck“ der öffentlichen Verwaltung als Organisation.

Diese Herangehensweise folgt der Überzeugung, dass eine Diskussion über die nachhaltige Entwicklung und die Erreichung der SDGs bis 2030 nicht nur auf der Policy-Ebene geführt werden sollte. Vielmehr müssen sich der Bund, die Kantone und Städte auch in Bezug auf die SDGs bzw. CSR als Organisationen verstehen, die im Rahmen ihrer täglichen Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten können und implizit oder explizit auch Vorbilder sind. Diese Erkenntnis ist insbesondere von Bedeutung, weil viele CSR-Dimensionen (vgl. Tab. 2) nach wie vor der Selbstregulierung der Wirtschaft überlassen werden und somit auf der Sachpolitikebene noch zu keinen verbindlichen Regeln für Unternehmen geführt haben (vgl. Ziff. 2.2).

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse auf Stufe Bund und einschlägiger CSR-Erfahrung mit (mittel-) grossen, international tätigen Schweizer Unternehmen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Kantone und Städte ableiten:

Bewusstmachung: Angesichts der Tatsache, dass CSR als Konzept im Kontext der öffentlichen Verwaltung noch nicht dieselbe Aufmerksamkeit geniesst wie in der Privatwirtschaft, sind Kantone und Städte in erster Linie gefordert, ihre gesellschaftliche Verantwortung als Organisation konkret zu fassen. Was heisst CSR in Bezug auf die eigenen Tätigkeitsfelder? Welche Rollen sind davon tangiert und welche CSR-Dimensionen, d.h. Themenfelder einer nachhaltigen Entwicklung, die auch die Verwaltungen mit einem Mix aus Chancen und Risiken konfrontieren, sind zu berücksichtigen?

Bestandesaufnahme: Jeder Entwicklungsprozess beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Mittels systematischer Erhebung der Managementansätze (vgl. Ziff. 4.1) in den verschiedenen Rollen und CSR-Dimensionen identifiziert die Verwaltung formelle und informelle Strukturen und Praktiken (Ist-Zustand). Im darauffolgenden Vergleich mit anderen Verwaltungen oder mit Unternehmen der Privatwirtschaft (Benchmarks) können Entwicklungspotenziale benannt werden.

Steuerung: Auf Basis der Bestandsaufnahme ist die Kantons- oder Stadtverwaltung in der Lage konkrete Zielbilder oder Ambitionen (Soll-Zustand) festzulegen. Dieser Ambitionsprozess sollte sowohl aus einer «inside-out»- als auch einer «outside-in»-Perspektive geführt werden (vgl. Ziff. 2.2). Mit anderen Worten: Eine defizitorientierte Herangehensweise auf Basis der identifizierten Entwicklungspotenziale greift hier zu kurz. Vielmehr bietet ein Blick auf die SDGs die Möglichkeit, Chancen im Zusammenhang mit den eigenen Rollen und CSR-Dimensionen zu identifizieren. Sind die Ambitionen festgelegt – und erhalten politischen Sukkurs –, so können diese in konkrete, messbare Ziele und Kennzahlen einerseits und in zielführende Massnahmen andererseits übersetzt werden. Mittels Monitorings der Zielerreichung und Wirkungsmessung können – falls nötig – Massnahmen angepasst oder neu initiiert werden. Mit dieser Systematik steigt die Transparenz über den eigenen Leistungsausweis in den verschiedenen Rollen und sie stärkt die interne Kultur der kontinuierlichen Verbesserung.

Transparenz: Um eine Vorbildrolle tatsächlich wahrzunehmen, ist neben der beschriebenen Transparenz nach innen überdies eine verstärkte Transparenz nach aussen notwendig. Die Geschäftsberichte oder aber teils schon bestehende Nachhaltigkeitsberichte sollten auch auf die Verwaltung als Organisation und ihren Leistungsausweis in den verschiedenen Rollen und CSR-Dimensionen eingehen. Die Gemeinwesen haben über ihre Aktivitäten sowie die Erreichung ihrer Ziele angemessen Rechenschaft abzulegen. Diese öffentliche Rechenschaftsablage ist in der Privatwirtschaft schon verbreitete Wirklichkeit. Hier gilt es nicht nur im Bund (vgl. Ziff. 4.2.1), sondern auch in Kantonen und Städten noch Fortschritte zu machen.

Kantone als auch Städte betreten in aller Regel mit einer solchen Herangehensweise weder methodisch noch inhaltlich (Fokus CSR-Dimensionen) Neuland.¹⁷ Vielmehr liegt der Nutzen einer systematischen Herangehensweise, wie oben beschrieben, darin, dass einerseits nach innen mehr Verbindlichkeit und Dynamik entstehen. Andererseits kann sich eine Vorbildfunktion via öffentliche Berichterstattung und Dialog mit externen Anspruchsgruppen und Partnern erst richtig entfalten.

Letztlich wurden für den Bund und seine fünf Rollen die konzeptionellen und methodischen Grundlagen erarbeitet, die nun auch den Kantonen und Städten als Blaupause dienen können. Der Bund hat den ersten Schritt gemacht, nun sind die Kantone und Städte am Zug.

5.2 Potenziale in den verschiedenen Rollen

Arbeitgeber: Dies schweizerischen Gemeinwesen sind bezüglich ihrer CSR-Rolle als Arbeitgeber im Allgemeinen auf einem guten Stand. Das öffentliche Arbeitsrecht ist in der Schweiz gut entwickelt. Die CSR-Dimensionen (vgl. Tab. 2) sollten indessen verbreitet noch expliziter in die Personalstrategien einfließen, damit sie auch sichtbar werden. Im Rahmen der Ausgestaltung des Personalrechts gilt es darauf zu achten, dass die besonders sensitiven Bereiche hinreichend adressiert werden. Dabei können Kantone und Gemeinden von diversen Modellen und Konzepten vom Bund profitieren. Zu denken ist insbesondere an die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Kinder aber auch Pflegefunktionen, z.B. im Bereich Demenzbetreuung), die Gleichstellung von Frau und Mann, den Umgang mit älteren Arbeitskräften oder mit Menschen mit Beeinträchtigungen, generell der Diversität. Die Departemente und Ämter sind aufgerufen, die vorhandenen Spielräume zu nutzen, und die Personalämter ihrerseits, über die Umsetzung der Vorgaben zu wachen.

Ressourcenverbraucher: Der fortschreitende Klimawandel erfordert ein entschlossenes Handeln aller Akteure (Stockholm Resilience Centre 2019). Auch die öffentliche Verwaltung ist hier in der Pflicht ihren Verbrauch natürlicher Ressourcen, fossiler Energieträger und allgemein die negativen Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeit kontinuierlich zu reduzieren. Wie der Bund sowie das Umweltmanagement bundesnaher Unternehmen, sollten auch die Kantone und Städte ihre Bestrebungen intensivieren. Auch hier kann auf vielen bisherigen Aktivitäten aufgebaut werden. Viele Kantone und vor allem die (Energie-)Städte haben Massnahmen in den Bereichen Gebäude und erneuerbare Energien, Mobilität (v.a. Geschäfts- und Pendelverkehr), Rechenzentren sowie Green IT bereits in Konzepte aufgenommen und umgesetzt. Vorbildliche Städte und Gemeinden sind zudem im Programm «Energistadt» von EnergieSchweiz für Gemeinden eingebunden (EnergieSchweiz 2019). Es gibt darüber hinaus weitere etablierte Initiativen, die mit Blick auf die Kantone und Städte noch viel Potenzial entfalten könnten. Allen voran VBE, eine Initiative zur Umsetzung der Schweizer Energiestrategie 2050. Eine Evaluation aus dem vergangenen Jahr zeigte, dass die Initiative bisher weder Aussenwirkung noch Nachahmungseffekte erzielen konnte. «VBE

¹⁷ Ein Blick auf die Berichterstattungen der jeweils drei grössten Kantone und Städte der Schweiz zeigt, dass eine Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits etabliert ist, auf die hier beschriebenen Rollen der Verwaltung aber nicht spezifisch eingegangen wird. Vgl. Kanton Bern: https://www.bve.be.ch/bve/de/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige-entwicklung/ne-berichterstattung.assetref/dam/documents/BVE/AUE/de/nek/bve_aue_ne_ktbe_bericht_monitoring_2017_bilanz_2018_df.pdf; Kanton Zürich: https://www.bvk.ch/deu/nachhaltigkeit_115781.shtml; Kanton Waadt: <https://www.cpev.ch/propos/investissements-responsables>; Stadt Zürich: <https://www.pkzh.ch/pkzh/de/index/vermoegensanlagen/nachhaltigkeitspolitik/grundsaeetze-der-nachhaltigkeitsstrategie.html>; Stadt Genf: https://www.cap-prevoyance.ch/wp-content/uploads/2019/07/Rapport_activite_2018.pdf; Stadt Basel: <https://www.pkbs.ch/vermoegensanlagen/nachhaltigkeit/>.

wird auch von Personen, die im Themenkreis um Energie und Effizienz (...) bei Kantonen und Gemeinden tätig sind, kaum wahrgenommen und ist inhaltlich nicht bekannt.» (BFE 2018: 34) Das Energie-Vorbild Bund publiziert konkrete Beispiele zur Erhöhung der Energieeffizienz und der Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien. In einem Werkzeugkoffer werden hilfreiche Tools, Instrumente und Standards zusammengestellt. Ausserdem sind Energieexperten der Akteure im VBE bereit, ihre Expertise zu teilen. Neben dem verstärkten Erfahrungsaustausch ist überdies eine weitere Systematisierung der Umweltberichterstattung auf kantonaler und städtischer Ebene vonnöten.

Eigner: Für die öffentliche Verwaltung besteht in ihrer Rolle als Eigner grosses Handlungspotential. Zwar kennen heute zahlreiche Kantone und Gemeinden ein Beteiligungsmanagement, aber bei weitem nicht alle. Verantwortungsvolle Regierungsführung verlangt hier entsprechende Instrumente. Die Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt erstreckt sich in der öffentlichen Verwaltung nicht nur auf die eigene (öffentliche) Organisation, sondern auch auf die von ihr beherrschten Unternehmen. Heute fehlt es in vielen Corporate Governance-Konzepten oder Eignerstrategien an zweckmässigen Vorgaben im Bereich CSR. Die allgemeine Verpflichtung der öffentlichen Unternehmen auf öffentliche Interessen kann explizite, operationalisierbare Vorgaben nicht ersetzen. Die Vorgaben können dabei – je nach politischer Agenda und Ansprüchen – durchaus variieren. Als Minimum sollten aber die Vorgaben und Erwartungen gelten, welche der Bundesrat in seinem CSR-Positionspapier an die privaten Unternehmen formuliert (vgl. Ziff. 2.2). So sind beispielsweise die Transparenz und Vergleichbarkeit der Wahlverfahren der obersten Organe oft verbesserungswürdig. Auch die Löhne der obersten Führungsorgane sollten angemessen berücksichtigt werden. Eigner können zudem auch konkretere Vorgaben zu Umwelt- und Sozialkriterien machen, z.B. mit der Verpflichtung ein anerkanntes Umweltmanagementsystem zu betreiben und die Umwelteinflüsse mittels zentraler Kennzahlen zu überwachen bzw. zu steuern. Mit Blick auf den Klimawandel und das vom Bundesrat kürzlich gesteckte Ziel, dass die Schweiz bis 2050 unter dem Strich keine Treibhausgasemissionen mehr ausstossen soll (Bundesrat 2018b), sollte von den öffentlichen Unternehmen auch eine Führungsrolle in der Bekämpfung des sowie Adaption an den Klimawandel eingefordert werden. Abschliessend gehört es auch zur CSR-Verantwortung der öffentlichen Verwaltung, sich periodisch zu fragen, ob sie noch die richtigen Beteiligungen hält, oder ob sie sich zur Förderung übergeordneter gesellschaftlicher Interessen nicht an anderen/neuen Organisationen beteiligen will. Eine solch systematische Portfoliobetrachtung kommt häufig noch zu kurz.

Beschaffer: Die Notwendigkeit einer CSR-Ausrichtung des Beschaffungswesens ist heute in der Schweiz weitgehend anerkannt. Der Wandel vom blossen Kriterium „Preis“ hin zum „besten Angebot“ ist in der Praxis kontinuierlich erfolgt und wird dank dem revidierten Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen an Fahrt gewinnen. Neu können und sollen auch Nachhaltigkeitskriterien aus den Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt eine Rolle spielen, solange sie gemäss beschaffungsrechtlicher Vorgabe nicht sachfremd sind. Grosses, brachliegendes Potenzial besteht insbesondere in der praktischen Anwendung. Es gibt zu wenig konkrete Standards und Beispiele, z.B. für geeignete Eignungs- und Zuschlagskriterien. Es gilt, praktikable Labels und Qualitätssysteme zu entwickeln, welche bei der Beschaffung auch eingefordert werden können. Schliesslich bietet das neue Beschaffungsrecht die Chance, mit Blick auf die Reduktion negativer Umweltauswirkungen über den gesamten Lebenszyklus einer Beschaffung dem Thema Innovation eine grössere Bedeutung zuzumessen (Bolz & Mettler 2019). Gerade Cleantech-Produkte haben es in den Beschaffungen häufig schwer, weil bei zu eng gehaltenen Ausschreibungen innovative Produkte gar nie zum Zug kommen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die öffentliche Hand meist nicht bereit ist, Restrisiken zu übernehmen und damit auf etablierte Produkte mit höherem Fussabdruck setzt oder aber eine umfassende Lebenszyklusbetrachtung fehlt. Die Integration von Lebenszyklusansatz, Sozial- und Umweltkriterien benötigt zeitliche und fachliche Ressourcen. Mit der Schaffung von Informations- und Dialogplattformen sowie entsprechenden Fachstellen wurden insbesondere im europäischen Ausland gute Erfahrungen gemacht (Bolz & Mettler 2019). Dies ermöglicht auch innovatives Beschaffen der öffentlichen Hand. Diese neuen Möglichkeiten der revidierten Gesetzgebung können allerdings nur dann genutzt werden, wenn intern entsprechende Weiterbildung und Ressourcen für die Anpassung der Beschaffungsvorgänge vorhanden sind.

Anleger: Das Volumen nachhaltiger Kapitalanlagen in der Schweiz – im Jargon Sustainable Investments genannt – wächst rasant. Als nachhaltige Anlagen gelten all jene Investmentansätze, die ESG-Kriterien (vgl. Ziff. 4.2.6) im Anlageprozess berücksichtigen, sei dies mittels Ausschlusses kontroverser Branchen

oder durch eine vollständige Integration solcher ESG-Kriterien in die (finanzielle) Bewertung von Anlageobjekten. Die aktuelle Marktstudie 2018 von Swiss Sustainable Finance zeigt ein exponentielles Wachstum seit 2015 (SSF 2019). Diese Entwicklung ist letztlich wohl zu grossen Teilen auf das steigende öffentliche Bewusstsein rund um die Nachhaltigkeits Herausforderungen unserer Zeit (SDGs und das Pariser Klimaabkommen, beide 2015 verabschiedet) zurückzuführen. Und sie zeigt sich auch bei institutionellen Anlegern der öffentlichen Verwaltung: Angetrieben von der öffentlichen Debatte und teils auch von Studien und Ratings der Zivilgesellschaft haben bereits viele kantonale bzw. städtische Pensionskassen erste Schritte in Richtung nachhaltige und insbesondere klimaverträgliche Anlagen unternommen. Die jüngsten Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich viele Pensionskassen erst auf den Weg gemacht haben und noch viel Potenzial besteht, die Anlagegrundsätze und -werte sowie die Anlagestrategien auf die Nachhaltigkeits- und Klimaziele auszurichten (Worldwide Fund for Nature 2019). Zentrale Schlüsselemente sind hier sicherlich eine intensivierete Bewusstseinsbildung sowie ein Erfahrungsaustausch von Entscheidungsträgern.

Danksagungen

Wir danken Dr. Melanie Mettler, Bernadette Ruile und Marco Wallimann für ihre inhaltliche sowie formale Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Artikels.

Konkurrierende Interessen

Die Autorenschaft hat keine konkurrierenden Interessen zu erklären.

Autorenschaft

Urs Bolz, Dr. iur., Rechtsanwalt, LL.M und Verwaltungswissenschaftler. Nach Studien in Bern und Virginia (USA), Assistenz an der Universität Bern war er Sekretär der Verfassungskommission des Kantons Bern und Partner einer international tätigen Wirtschafts- und Beratungsunternehmung. Seit 2010 ist er geschäftsführender Partner der bolz+partner consulting ag. Urs Bolz hat vielfältig publiziert und ist Lehrbeauftragter für Public Management an der Universität St. Gallen) sowie Dozent an der Universität Bern.

Pascal Lüthi hat einen Abschluss in Internationale Beziehungen, Publizistik und Völkerrecht. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Beratung von (mittel)grossen, international tätigen Unternehmen zur Verankerung von Nachhaltigkeit bzw. CSR. Neben seinem Schwerpunkt in Strategie und Management fokussiert er sich insbesondere auf die CSR-Berichterstattung, Stakeholder-Dialoge und Sustainable Finance – Bereiche, in denen er sich stetig weiterbildet und verschiedene Gastdozenturen wahrnimmt.

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
CSR	Corporate Social Responsibility
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EPA	Eidgenössisches Personalamt
ESG	Environment, Social, Governance
GRI	Global Reporting Initiative
ICC	Internationale Handelskammer
KOVI	Konzernverantwortungsinitiative
MDG	Millenium Development Goals
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Org-VöB	Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes
RUMBA	Ressourcen- und Umweltmanagement der zivilen Bundesverwaltung
RUMS VBS	Raumordnungs- und Umweltmanagementsystem des VBS
SDGs	Sustainable Development Goals
SIF	Sekretariat für internationale Finanzfragen
SNE	Strategie Nachhaltige Entwicklung
SVVK-ASIR	Schweizer Verein für verantwortungsvolle Kapitalanlagen
UNGC	UN Global Compact
VBE	Energie-Vorbild Bund
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VILB	Verordnung über das Immobilienmanagement und die Logistik des Bundes
VöB	Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung

Literaturverzeichnis

ARE, Bundesamt für Raumentwicklung. (2019). *Gute Beispiele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/publikationen/gute-beispiele.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

BAFU, Bundesamt für Umwelt. (2019). *Totalrevision des CO₂-Gesetzes. Totalrevision des CO₂-Gesetzes für die Zeit nach 2020 und Verknüpfung des Emissionshandels der Schweiz und der EU*. Abgerufen von <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/recht/totalrevision-co2-gesetz.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

BFE, Bundesamt für Energie. (2018). *Externe Evaluation des Programmes Energie-Vorbild Bund*. Abgerufen von https://www.energie-vorbild.admin.ch/dam/vbe/de/dokumente/evaluation_vbe_2018.pdf.download.pdf/2018.10.11_Bericht_Evaluation_VBE_inkl._Vorwort.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bolz, U. & Lüthi, P. (2017). *Corporate Social Responsibility (CSR). Der Bund als Vorbild? Eine Auslegeordnung, Synthesebericht*. Abgerufen von https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/corporate-social-responsibility-csr-der-bund-als-vorbild.pdf.download.pdf/170206_Bericht_CSR-Bund_final9514.pdf [Letzter Abruf: 14.10.2019]

Bolz, U., Lüthi, P., Eicher, B. & Müller, P. (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR) Der Bund als Beschaffer*. Bundesamt für Raumentwicklung ARE. Abgerufen von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/corporate-social-responsibility-csr-der-bund-als-beschaffer.html>

Bolz, U., Lüthi, P. & Mettler M. (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR). Der Bund als Vorbild? Auslegeordnung, Handlungsmöglichkeiten und Checkliste zum persönlichen Einstieg*. Abgerufen von https://www.are.admin.ch/dam/are/de/dokumente/nachhaltige_entwicklung/publikationen/corporate-social-responsibility-csr.pdf.download.pdf/Kurzpublikation_Bund_CSR_de.pdf [Letzter Abruf: 14.10.2019]

Bolz, U. & Mettler, M. (2019). *Nachhaltiges Beschaffungswesen. Beschaffung von Innovationen – innovative Beschaffung*. Grundlagen – ein Diskussionsbeitrag im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU). Abgerufen von https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/externe-studien-berichte/nachhaltiges-beschaffungswesen-beschaffung-von-innovationen-innovative-beschaffung.pdf.download.pdf/Innovative_Beschaffungen_Grundlagen_20190523.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bund. (2018). *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen von <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bundesrat. (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt*.

Bundesrat. (2016). *Strategie nachhaltige Entwicklung 2016-2019*. Abgerufen von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/politik-und-strategie/strategie-nachhaltige-entwicklung-2016-2019.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bundesrat (2017a). *Botschaft zur Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts*, BBl 2017, 1851ff. Abgerufen von <https://www.bkb.admin.ch/bkb/de/home/oeffentliches-beschaffungswesen/revision-des-beschaffungsrechts.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bundesrat. (2017b). *Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt. Bericht des Bundesrates zum Stand der Umsetzung des*

Aktionsplans (Periode April 2015 bis März 2017). Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Aussenwirtschaft/Wirtschaftsbeziehungen/CSR/Weitere_Informationen/CSR-Positionspapier_Fortschrittsbericht.pdf.download.pdf/Positionspapier%20und%20Aktionsplan%20CSR%20-%20Fortschrittsbericht%20D.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bundesrat. (2018a). *Agenda 2030 als Referenzrahmen der Schweizer Innen- und Aussenpolitik. Stellungnahme des Bundesrates vom 30.11.2018*. Abgerufen von <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20183747> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Bundesrat. (2018b). *Bundesrat will bis 2050 eine klimaneutrale Schweiz*. Abgerufen von <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-76206.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Dyllick, T.L. & Muff, K. (2014). *The Business Sustainability Typology. A briefing for organizational leaders and academic scholars*. Abgerufen von https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2368735 [Letzter Abruf: 09.08.2019]

EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. (2019). *Bundestresorerie. Tätigkeitsbericht 2018*. Abgerufen von https://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/mittelbeschaff_verm_schuldenverw/datenpubl.html [Letzter Abruf: 09.08.2019]

EnergieSchweiz. (2019). *Energiestadt. european energy award. Was ist eine Energiestadt?* Abgerufen von <https://www.local-energy.swiss/programme/energiestadt#/> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

GRI, Global Reporting Initiative. (2016). *Konsolidierter Satz der GRI-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2016*. Abgerufen von <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Kahn, M., Serafeim, G. & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724.

Kaufmann, C., Good, C., Ghielmini, S., Niedrig, J., Wehrli, J. & Zickler, M. (2014). *Corporate Responsibility. Rahmenbedingungen für die Förderung und Integration von menschenrechtlichen Inhalten in ein modernes CSR-Verständnis*. Abgerufen von https://www.skmr.ch/cms/upload/pdf/150608_CSR-Studie.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Klima Allianz Schweiz. (2019). *Klima-Rating. Klimaverträglichkeit der Anlagepolitik der Schweizer Pensionskassen, der SUVA und des AHV-Ausgleichsfonds Compenswiss*. Abgerufen von <http://www.klima-allianz.ch/klima-rating> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

KOVI, Konzernverantwortungsinitiative. (2019). Website der Initiative. Abgerufen von <https://konzerninitiative.ch> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, OECD Publishing. Abgerufen von <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264122352-de.pdf?expires=1570458319&id=id&accname=guest&checksum=CC1ACBCD7F0946658D17C5DEE97FB2F6> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.

SDG, Sustainable Development Goals (SDG). (2019). *About the Sustainable Development Goals*. Abgerufen von <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

SSF, Swiss Sustainable Finance. (2019). *Swiss Sustainable Investment Market Study 2019*. Abgerufen von

https://www.sustainablefinance.ch/upload/cms/user/2019_06_03_SSF_Swiss_Sustainable_Investment_Market_Study_2019_E_final_Screen.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Stockholm Resilience Centre. (2019). *Planetary boundaries research*. Abgerufen von

<https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Swisscanto. (2019). *Schweizer Pensionskassenstudie 2019*. Abgerufen von

https://www.swisscanto.com/media/pub/1_vorsorgen/pub-107-pks-2019-ergebnisse-deu.pdf. [Letzter Abruf: 09.08.2019]

UNGC, United Nations Global Compact. (2016). *WHITE PAPER. The UN Global Compact Ten Principles and the Sustainable Development Goals: Connecting, Crucially*. Abgerufen von

https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/White_Paper_Principles_SDGs.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Vereinte Nationen. (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Abgerufen von <https://www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/internationale-zusammenarbeit/agenda-2030-fuer-nachhaltige-entwicklung/uno--meilensteine-zur-nachhaltigen-entwicklung/1987--brundtland-bericht.html> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Vereinte Nationen. (2015a). *Paris Agreement*. Abgerufen von

https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]

Vereinte Nationen. (2015b). *Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015. 70/1. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen von

<https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf> [Letzter Abruf: 09.08.2019]

World Wide Fund For Nature. (2019). *Schweizer Pensionskassen und verantwortungsvolles Investieren. WWF Pensionskassen-Rating 2018/2019*. Abgerufen von

https://www.wwf.ch/sites/default/files/doc-2019-02/WWF_PK_Rating18-19_eVers_deutsch.pdf [Letzter Abruf: 09.08.2019]