



Soziale Nachhaltigkeit – wie geht das?

Links und rechts wird Nachhaltigkeit gefordert. Unternehmen reagieren verschieden darauf, doch meist werden sowohl die ökologische wie auch die ökonomische Nachhaltigkeit darunter verstanden. Was verbirgt sich hinter der sozialen Nachhaltigkeit, und welche Ansätze gibt es?

■ Von Angela Taverna

Unternehmen sind Teile der Gesellschaft und wirken durch ihre Handlungen darauf ein. Für ihre Handlungen und die daraus folgenden Konsequenzen sollen sie verantwortlich sein. Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten, wie sich ökonomisch und ökologisch Nachhaltigkeit umsetzen lässt. Beeinflussende Faktoren machen die Situation komplex, und somit wird es schwierig, an allen Ecken und Enden verantwortungsvoll und nachhaltig zu handeln. Nachhaltigkeit wird in den und von den drei Bereichen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft gefordert. In den folgenden Absätzen wird vorwiegend die soziale Nachhaltigkeit beleuchtet.

Nachhaltig planen

Manpower, Knowledge und Know-how sind drei wichtige Ressourcen, die mit der sozialen Nachhaltigkeit zusammenhängen. Leerläufe, Redundanzen sowie überstrukturierte Prozesse sind dabei zu vermeiden. **Leanmanagement** wirkt bei gewissenhaftem Einsatz richtige Wunder. Auch auf die Gefahr hin, pedantisch zu wirken: Schnellschüsse und blinder Aktionismus sind zu vermeiden. Dafür muss die Frage gestellt werden, ob die Planung für die heutige und die kommenden Generationen Rechnung trägt.

Betriebswirtschaftlichen **Zielkonflikten** sollte man offen begegnen und sich für Gedanken rund um innovative Wege und Massnahmen Zeit nehmen. Wenn es keine Win-win-Lösung gibt, sollen die Risiken abgeschätzt werden, um eine möglichst schonende Entscheidung darin zu treffen.

Nachhaltig führen

Sozial nachhaltige Führung zeigt sich im ethischen Umgang mit Fragen aus dem Arbeitsalltag. Dies heisst nicht zwangsläufig, dass alle **Entscheidungen** im Sinne der Mitarbeitenden getroffen werden sollen. Ethisch zu entscheiden beinhaltet, dass Stakeholder genau analysiert werden, die Argumente gegeneinander abgewogen und in einem Gremium diskutiert werden.

Zur nachhaltigen Führung gehören auch der Umgang mit Informationen, das Wissensmanagement und die vorbildliche, klare **Kommunikation** sowohl innerhalb der Abteilung, den anderen Abteilungen als auch hin zu den Kunden, Lieferanten und zur Öffentlichkeit. In die **Personalentwicklung** zu investieren ist auch ein Ansatz der Nachhaltigkeit. In die Qualifikation der Mitarbeitenden zu investieren und ihnen reelle berufliche Perspektiven

zu bieten, erhöht die Bindung und Loyalität zum Unternehmen. Mitarbeitende zu fördern und in ihre Bildung zu investieren ist allemal günstiger und nachhaltiger, als einen unzufriedenen Mitarbeitenden zu halten oder gar jemanden neu einzuarbeiten.

Nachhaltig umsetzen

Eine Planung kann ihre Versprechen nur halten, wenn die Umsetzung nachhaltig geschieht. Nicht nur die sorgfältige Umsetzung, sondern auch das «Nicht-Wegschauen» sind hier geboten. **Jeder Mitarbeitende ist im Rahmen seiner Tätigkeit in der Verantwortung, nachhaltig zu arbeiten und somit einen wichtigen Beitrag zu leisten.** Sind die Vorgaben und die Marschrichtung klar und sind die entsprechenden Strukturen und Instrumente bereit, liegt die Nachhaltigkeit in den Händen jedes einzelnen Mitarbeitenden ungeachtet der hierarchischen Stellung.

Nachhaltiges Changemanagement

Soziale Nachhaltigkeit ist zurzeit wenig greifbar, bzw. ihre Wirkung zeigt sich subtiler als bei der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit. Unternehmen müssen umdenken, Vision und Leitbild auf die Nachhaltigkeit ausrichten und Lernfelder öffnen. Lernfelder, in denen Konflikte als Chancen gesehen werden. Die Umsetzung ist mit systematisch geplante Changemanagement (siehe Artikel Pinguin-Prinzip, Newsletter Ausgabe 07/2023) verbunden: Sinnvolles, verantwortliches Handeln mit Blick auf heutige und kommende Generationen ist zum Wohle aller. Fokussierte Pilotprojekte in der Organisation angehen und nicht panisch «mit Kanonen auf Spatzen schießen». Aus diesen Pilotprojekten lernen und mehr und mehr verantwortlich und ethisch handeln. So geht das verantwortliche, ethische und nachhaltige Denken auch ins Mindset und in die Kultur der Mitarbeitenden einer Organisation über.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.