

## Nachhaltiges Management in KMU (2/2)

# Die nachhaltige Entwicklung sozialer und humaner Ressourcen

Aus der letzten Ausgabe geht die wachsende Bedeutung des Themas «Nachhaltigkeit» für die Unternehmensentwicklung hervor. Neben ökonomischen Zielen müssen künftig ökologische und soziale Ziele deutliche Aufmerksamkeit erfahren. In diesem Artikel wird der seltener diskutierte Aspekt eines nachhaltigen Umgangs mit «humanen und sozialen Ressourcen» anhand von beispielhaften notwendigen Handlungsfeldern und Aktionen konkretisiert.

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock  
Dr. Petra Kugler

Unternehmen sind seit einigen Jahren gefordert, immer schneller und exakter auf Kundenwünsche einzugehen und gleichzeitig Produkte und Dienstleistungen so zu erstellen, dass bereits nach kurzer Zeit hohe Renditen erzielt werden. Dies steigert die Bedeutung der sozialen und humanen Ressourcen. Man versucht durch die Einmaligkeit der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter sowie durch die Art und Weise in der Kombination dieser Kompetenzen frühzeitig die erforderlichen Innovationen hervorzubringen.

### Heutige Anforderungen

Managementstrategien und -praktiken, die diese Ziele unterstützen, sind meist durch eine höhere Autonomie der Mitarbeiter, vielfältige Aufgabenstellungen und Formen der Kooperation sowie eine hohe Kommunikationsdichte gekennzeichnet. Empowerment, Teamarbeit, Selbstorganisation sind einige zugehörige Schlagworte. Gleichzeitig setzen Cost-Cutting-Programme und Reorganisationen in den vergangenen Jahren einen deutlichen Fokus auf Effizienz. Lean Management hat dazu ge-

führt, dass notwendige administrative Routinen optimiert werden. Grundsätzlich können Standards zu einer Entlastung führen und die Übertragung von Verantwortung wirkt sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten und ihre Leistung aus.

### Ungelöste Widersprüche

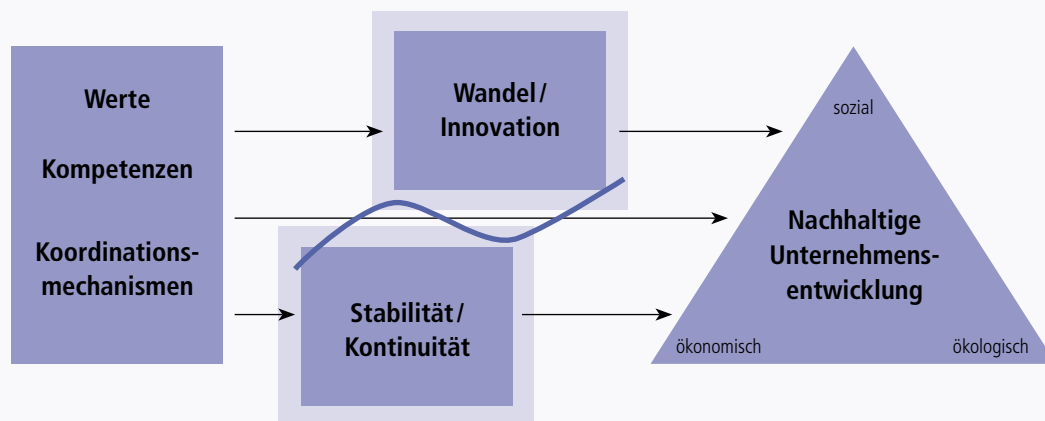
Tatsächlich lassen aber die vergangenen Jahre insgesamt erkennen, wie schwierig es bleibt, den Anforderungen nach Wandel und Innovation sowie nach Stabilität und Kontinuität gleichzeitig gerecht zu werden: Die komplexitätsreduzierenden, entlastenden Wirkungen von Hierarchien entfallen. Zeitliche Spielräume, die sich aus Technisierung und Standardisierung ergeben könnten, werden durch administrative Aufgaben überkompensiert. Die Ansprüche an das flexible Eingehen auf spezifische Bedarfe des Kunden steigen eher weiter (siehe Box Grundmodell des Leuchtturms «Nachhaltige Unternehmensentwicklung»).

Die Vereinbarung der widersprüchlichen Anforderungen, die aus der parallelen Verfolgung von Innovations- und Effizienzzielen resultieren, wird weitgehend den betreffenden Mitarbeitern überlassen. Nach und nach werden

negative Rückwirkungen dieser Situation erkennbar, indem infolge von Selbstausschöpfung zunehmende Zahlen psychischer Erkrankungen der Mitarbeiter zu konstatieren sind. Unter einer längerfristigen Perspektive bestehen deutliche Risiken in Hinblick auf die dauerhafte Nutzbarkeit der Kompetenzen. Wird, wie angesichts der demografischen Entwicklung zu erwarten ist, zeitgleich der Nachschub mit Fach- und Führungskräften knapper, so sind negative Folgen für die künftigen ökonomischen Ergebnisse zu erwarten. Investitionen in die Aufrechterhaltung bestehender und Verfügbarkeit neuer sozialer bzw. humaner Ressourcen binden jedoch heute Mittel und ziehen infolgedessen eine geringere Effizienz im heutigen Ressourceneinsatz nach sich. Damit besteht eine «Trade-off-Problematik» zwischen Nachhaltigkeits- und Effizienzzielen. Sie äußert sich beispielsweise darin, dass sich ein effizienter Einsatz von Personal und seine Förderung genauso wenig zeitgleich maximieren lassen wie die Umsetzung organisatorischer Veränderungen und Produktivität im Tagesgeschäft. Sowohl Kreativität als auch die Umsetzung von Veränderungen bedürfen Phasen, in denen zeitliche Spielräume geboten werden.

Selbst wenn man langfristig davon ausgeht, dass sich ökologische, ökonomische und so-

## Grundmodell des Leuchtturms «Nachhaltige Unternehmensentwicklung» an der FHS St. Gallen



### Ziel und Aktivitäten des Leuchtturms

Ziel des strategischen Themenfeldes/Leuchtturms «Nachhaltige Unternehmensentwicklung» ist es, Ansatzpunkte der Nachhaltigkeit zu erforschen, zu strukturieren und für Unternehmen, Studierende und die Öffentlichkeit zugänglich und pragmatisch umsetzbar zu machen. Daran arbeiten Personen aller Fachbereiche der FHS St. Gallen. Die Fachhochschule legt besonderen Wert auf folgende zwei Punkte:

#### 1. Interdisziplinarität

Innovative Lösungen zur Nachhaltigkeit sind zu komplex, um nur von einer Disziplin hinreichend bearbeitet werden zu können. Die FHS St. Gallen nutzt das breite und tiefe wissenschaftliche und praxisorientierte Wissen der Mitarbeiter. Unter Einbezug aller vier Fachbereiche der FHS St. Gallen (Gesundheit – Soziale Arbeit – Technik – Wirtschaft) werden Fragestellungen zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung aufgegriffen.

#### 2. Anwendbarkeit des Wissens und der Lösungen

Das im Leuchtturm «Nachhaltige Unternehmensentwicklung» durch die FHS St. Gallen und ihre Partner generierte Wissen hat keinen Selbstzweck. Als anwendungsorientierte Hochschule werden aktuelle Fragen zwar wissenschaftlich fundiert beantwortet, aber so, dass die Lösungen in der Praxis umgesetzt werden können. Zum Auftrag gehört es, Wissen in Lehre und Weiterbildung weiterzugeben. Unternehmen profitieren darüber

hinaus durch die Nutzung des Wissens in gemeinsamen Forschungsprojekten und Beratung/Dienstleistungen von passenden fundierten Lösungen.

### Verständnis von Nachhaltigkeit

Konsumenten und andere Stakeholder verlangen von Unternehmen zunehmend nachhaltige Verhaltensweisen. Für KMU bieten sich dadurch Möglichkeiten, längerfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. «Nachhaltigkeit» bezieht sich dabei auf ein ausbalanciertes Zusammenspiel von ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Nachhaltiges Wirtschaften setzt voraus, dass sich Organisationen kontinuierlich weiterentwickeln, um sich entweder an neue Gegebenheiten anzupassen oder diese sogar gezielt aktiv zu beeinflussen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Wandel/Innovativität sowie Stabilität/Kontinuität nicht mehr gegeneinander ausspielen, sondern sind gleichermaßen bedeutsam und müssen in ein günstiges Verhältnis gebracht werden. Unternehmensinterne Steuerungsmöglichkeiten liegen in den Werthaltungen, Kompetenzen und Koordinationsmechanismen:

#### Wandel/Innovativität

Insbesondere im Hochpreisland Schweiz findet der Wettbewerb vorwiegend über Differenzierung (statt über Kosten) statt. Jedoch werden Produkte und Dienstleistungen schnell imitiert, so dass Vorteile im Wettbewerb nur temporär gültig sind. Unternehmen sind gefordert, sich und ihre Produkte immer

wieder neu zu erfinden. Sie müssen daher nicht nur über Fähigkeiten bzw. Kompetenzen verfügen, um externe Veränderungen und Möglichkeiten kontinuierlich zu erkennen, proaktiv aufzugreifen, zu gestalten und umzusetzen. Es geht genauso darum, diese Kompetenzen selbst auch immer weiterzuentwickeln. Wie können somit Unternehmen die aktive Gestaltung des Wandels institutionalisieren?

#### Stabilität/Kontinuität

Unternehmerischer Erfolg muss langfristig angelegt sein. Schnelle Gewinne sichern die Substanz und die gesellschaftliche Legitimation eines Unternehmens nur bedingt. Es besteht vielmehr die Gefahr, zukünftige Chancen zu verspielen, wenn man von der bestehenden Substanz lebt und ihre Regeneration und Weiterentwicklung auf einen späteren Zeitpunkt X verschiebt. Unternehmen müssen deshalb stets auf Stabilität ausgelegt, dürfen aber nicht starr sein. Sie generieren eine verlässliche Identität des Unternehmens und seiner Produkte/Dienstleistungen und in Folge Sinn und Orientierung für Mitarbeiter und Kunden. Anteilige Standardisierung und Routine geben Sicherheit, ermöglichen effizientes Handeln und schaffen mögliche Freiräume, die für Neues und Innovation genutzt werden müssen. Wie kann ein Unternehmen stabil sein, ohne eingefahren und starr zu werden?

[www.fhsg.ch/fhs.nsf/de/kompetenzzentren-nachhaltige-unternehmensentwicklung](http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/de/kompetenzzentren-nachhaltige-unternehmensentwicklung)

## Zielfelder sozialer Nachhaltigkeit in Hinblick auf Humanressourcen

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Verfügbarkeit</b>             | In wie weit sind künftig die benötigten Humanressourcen in ausreichender Qualität und Menge vorhanden?                            |
| <b>Zugänglichkeit</b>            | Wie ist die künftige Situation im Unternehmen, diese Humanressourcen intern bereitzustellen oder zu beschaffen?                   |
| <b>Nutzbarkeit</b>               | Wie umfassend sind die Humanressourcen künftig motiviert und in der Lage, ihre Leistung im Unternehmen einzubringen?              |
| <b>Regeneration und Wachstum</b> | Wie sicher ist gewährleistet, dass die Humanressourcen sich künftig regenerieren, «nachwachsen» und sich weiterentwickeln können? |

ziale Ziele in ihrer Erreichung gegenseitig positiv beeinflussen, stellt dies ein Dilemma für aktuelle unternehmerische Entscheidungen dar: Wie effizient muss heute agiert werden und in welchem Ausmass kann man es sich leisten, Investition in den Erhalt der Ressourcenbasis von morgen zu tätigen, obwohl dies die heutige Gewinnerzielung schmälert?

### Nachhaltige Entwicklung

Ziel nachhaltiger Entwicklung ist es, dass Individuen sowie Organisationen dauerhaft in der Lage sind, mit Veränderungen/neuen Herausforderungen umzugehen bzw. sie aktiv anzustossen (Kira/van Eijnatten 2009). Nachhaltigkeit in Bezug auf die humanen und sozialen Ressourcen eines Unternehmens stellt daher die Frage, wie günstig sich Managementstrategien und -praktiken langfristig auf die Nutzbarkeit und Regeneration der Humanressourcen (des Personals) auswirken:

- Wie gehen Unternehmen heute mit ihren Mitarbeitern oder noch allgemeiner mit ihren «Humanressourcen» um,
- in welchem Ausmass werden durch diese Verfahrensweisen Ressourcen verbraucht und
- wie gut wird für die Regeneration humaner Ressourcen Sorge getragen?

Generell geht es bei der Gestaltung nachhaltiger Managementpraktiken in Hinblick auf soziale/humane Ressourcen darum, entstehende Nebenwirkungen und Spannungsfelder zu erkennen, in Hinblick auf ihre Auswirkungen und Einflussmöglichkeiten zu analy-

sieren sowie Massnahmen zu ergreifen in den Zielfeldern «nachhaltige Verfügbarkeit, Zugänglichkeit, Nutzbarkeit und Regeneration der Humanressourcen» (siehe Tabelle «Zielfelder sozialer Nachhaltigkeit»). Die Begriffe soziale und humane Ressourcen werden in diesem Beitrag einheitlich auf das Unternehmen bezogen verwendet. Bei einer eingehenderen Analyse bezieht sich der Begriff «soziale Ressourcen» auf die Fähigkeiten eines Unternehmens, individuelle («humane») Ressourcen zu kombinieren.

Die Qualität und der Fortschritt des nachhaltigkeitsorientierten Engagements eines Unternehmens stehen in engem Zusammenhang zu der Bedeutung, die ein Unternehmen dem Thema beimisst. Während für einige Unternehmen der wachsende öffentliche Druck (auch als Folge der Finanzkrise) ein zentraler Treiber für die Zuwendung zum Thema «soziale Nachhaltigkeit» ist, haben andere Unternehmen eine soziale Verantwortung schon immer als eigenständigen Wert betrachtet. Weitere sehen sich angesichts einer zunehmenden Verknappung von Fach- und Führungskräften gefordert, ihre bestehenden Personalstrategien zu hinterfragen. Wird Nachhaltigkeit nur mit der Absicht verfolgt, unmittelbar Kosten zu senken oder beispielsweise durch Imageverbesserungen zusätzliche Erlöse zu generieren, kann auf Dauer die Ernsthaftigkeit des Engagements infrage gestellt sein (Ehner 2010). Ein ernst zu nehmendes, nach innen wirksames Engagement setzt voraus, dass der aktuelle Aufwand bewusst in Kauf genommen wird, der sich aus dem nachhaltigen Engagement ergibt. Dies erfordert das ausdrückliche Bekenntnis der Geschäftsleitung zu nachhaltigem Handeln. Weitere Gestalter im Management eines Unter-

nehmens, die sich dem Engagement verpflichtet fühlen müssen, sind die Führungskräfte und der Funktionsbereich des «Human Resource Managements».

### Ansatzpunkte

Ansatzpunkte einer sozialen Nachhaltigkeit beziehen sich auf

- die klassischen Felder des Personalmanagements von der Personalplanung bis zur Personalfreistellung,
- Aspekte des Führungshandelns, der Zusammenarbeit und des Change Managements,
- Unternehmenskultur, Personalpolitik und die Haltung gegenüber Personal,
- die Gestaltung der Arbeitssituation.

Im Kern eines nachhaltigen Handelns in Bezug auf soziale bzw. humane Ressourcen steht die Haltung, die gegenüber den Mitarbeitern besteht und die im tatsächlichen Führungshandeln transportiert wird. «[...] nachhaltiges Personalmanagement (ist) auch nichts anderes als gutes, ganzheitlich ausgerichtetes Management, das auf einem positiven Menschenbild aufbaut und die Mitarbeiter in Langfristbetrachtungen mit einbezieht.» (Fischer 2010). Konkrete Ansatzpunkte für nachhaltige Praktiken im Personalmanagement werden in verschiedenen Auflistungen ausgewiesen. Sie sind zum aktuellen Zeitpunkt meist weniger ein Ergebnis gesicherter Erkenntnis, sondern vielmehr konsistenter Argumentationen.

## Kategorien sozialer Nachhaltigkeit in der Selbstdarstellung von Unternehmen

Ein gezielter Blick in die Realität: Eine durchgeführte Analyse von Unternehmen, die im Rahmen ihrer Berichterstattung auch über ihr Engagement in sozialer Nachhaltigkeit berichten, führte zu folgender Kategorisierung (in Anlehnung an Ehnert 2009):

| Zielfelder                | Kategorien sozialer Nachhaltigkeit  | Exemplarische Massnahmen   |
|---------------------------|---|--|
| Verfügbarkeit             | Investitionen in die Ressourcenbasis                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ Kooperationen mit Bildungseinrichtungen</li> </ul>  |
|                           | Investitionen in die Kompetenzen des aktuellen Personals                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Massnahmen und Programme zur Personalentwicklung</li> <li>■ Laufbahn- und Nachfolgeplanung</li> </ul>   |
| Zugänglichkeit            | Attraktivität als Arbeitgeber für Talente                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Karriereplanung</li> <li>■ Programme zur Chancengleichheit und Diversity</li> <li>■ Teilnahme an Wettbewerben zur Arbeitgeberattraktivität, sozialer Verantwortung oder Nachhaltigkeitspreisen</li> <li>■ Entlohnung</li> </ul> |
| Nutzbarkeit               | Sozial verantwortlicher Umgang mit Mitarbeitern                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verhaltensrichtlinien</li> <li>■ Unterstützung im Personalabbau</li> </ul>  |
|                           | Förderung von Beziehungen zu aktuellen und potenziellen Mitarbeitern      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Massnahmen des Hochschulmarketings</li> <li>■ Sponsoring</li> </ul>   |
| Regeneration und Wachstum | Förderung von Wohlbefinden und Gesundheit                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Arbeitsplatzqualität</li> <li>■ Massnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance und Gesundheit</li> </ul>   |
|                           | Reduktion von Nebenwirkungen der Arbeitssituation auf die Humanressourcen | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Investitionen in die Arbeitssicherheit</li> <li>■ Stressprävention</li> </ul>   |
|                           | Förderung der Regeneration und des Wachstums von Humanressourcen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kompetenzmanagement</li> <li>■ Gesundheitsprogramme</li> <li>■ Förderung eines gesunden Lebensstils</li> <li>■ Massnahmen der Familienfreundlichkeit</li> </ul>   |

### Schritte zur Förderung

Wichtig ist die regelmässige Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der aktuellen Managementpraktiken und die Ableitung von Massnahmen, die zur jeweils spezifischen Unternehmenssituation passen, ohne Themen aufzugreifen, nur weil sie als «modern» gelten. In Hinblick auf den Trade-off zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz muss aus allen sinnvollen nachhaltigkeitsorientierten Aktivitäten eine Auswahl getroffen werden. So ist in einem **ersten Schritt** zu klären, was die Motivation für ein Nachhaltigkeitsengagement ist, welches das eigene Verständnis so-

zialer Nachhaltigkeit ist, was Ergebnisse eines Nachhaltigkeitsengagements sein sollen und für die Bedeutung des Themas zu sensibilisieren.

Der **zweite Schritt** liegt im Aufbau eines geteilten Verständnisses von sozialer Nachhaltigkeit und in einer Analyse der diesbezüglichen Stärken und Schwächen im Unternehmen. Als Ausgangspunkt für eine solche Diskussion lassen sich die in der nachstehenden Grafik dargestellten Handlungsfelder nutzen. Diese ergeben sich aus einer Kombination der verschiedenen dargestellten Kategorisierungen sozialer Nachhaltigkeit. Sie beleuchten die

Anforderungen, die bestehende und vorgesehene Managementpraktiken an die Humanressourcen stellen sowie die Wirkungen der (Personal-)Managementpraktiken im Zeitverlauf. Verbundene Fragestellungen sind:

- Worum geht es uns mit unserem Engagement?
- Inwiefern bestehen in unserem Managementhandeln und unserem Umgang mit sozialen Ressourcen Risiken in Hinblick auf die künftige Verfügbarkeit/Zugänglichkeit/Nutzbarkeit/Regeneration? Worin sind wir besonders gut?

## Zentrale Indikatoren des Systems zur Nachhaltigkeitsberichterstattung GRI (G3)

Aus den unternehmensbezogenen Berichtssystemen lassen sich auch Handlungsfelder für den nachhaltigen Umgang mit sozialen Ressourcen entnehmen. Die Global Reporting Initiative (GRI), die auch in der Schweiz zunehmend Aufmerksamkeit erfährt, weist in den Indikatorenätzen «Arbeitspraktiken» und «Einhaltung von Menschenrechten» nachstehende relevante Hinweise

sozialer Nachhaltigkeit aus. Aus beiden Indikatorenätzen werden hier nur diejenigen genannt, die unmittelbare Relevanz für Schweizer Standorte haben. Die meisten hier nicht dargestellten Indikatoren zu den Menschenrechten sind besonders für internationale Standorte relevant, beispielsweise gerade auch für unabhängige Lieferanten. Betrachtet man die Auflistungen, so sind sie

sehr umfangreich und bleiben trotzdem notwendigerweise unvollständig.

Es ist auch damit zu rechnen, dass viele Unternehmen bereits in mehrerlei Hinsicht unbewusst sozial nachhaltig agieren, indem dies fest in den Köpfen der Entscheider sowie in der Unternehmenskultur verankert und daher handlungsleitend ist.

|  |   |
|--|---|
| <b>Beschäftigungsverhältnisse</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammensetzung der Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.</li> <li>■ Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.</li> <li>■ Soziale betriebliche Leistungen für Vollzeitkräfte.</li> </ul>   |
| <b>Möglichkeiten zum Dialog zwischen Organisation und ihren Mitarbeitern</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anteil der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.</li> <li>■ Mitteilungen zu betrieblichen Veränderungen an die Belegschaft.</li> </ul>  |
| <b>Schutz der körperlichen Unversehrtheit und Wohlbefinden</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle.</li> <li>■ Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, welche Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder bei ernsten Krankheiten unterstützen.</li> </ul>  |
| <b>Personalentwicklung, Training und lebenslanges Lernen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde.</li> <li>■ Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen.</li> <li>■ Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmässige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten.</li> </ul> |
| <b>Diversity und Chancengleichheit</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.</li> <li>■ Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie.</li> <li>■ Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Massnahmen.</li> </ul>   |

- Welche Handlungsfelder sozialer Nachhaltigkeit ergeben sich daraus für uns und welche müssen wir prioritär aufgreifen?

Aus den Ergebnissen sind Ziele abzuleiten und Zielgrössen für die Verfolgung in der Messung der Zielerreichung festzulegen. Zur Vorbereitung der Umsetzung sollte der Blick auch darauf gelenkt werden, ob Ressourcenpartnerschaften im Umfeld des Unternehmens gebil-

det werden können, falls einzelne Handlungsfelder die Fähigkeiten des Unternehmens alleine übersteigen.

In einem **dritten Schritt** sind die Massnahmen umzusetzen und flankierende Massnahmen für die Umsetzung zu definieren. Unter anderem gehören zu den flankierenden Massnahmen eine passende Kommunikation des Engagements nach innen und aussen. Weiter

müssen spezifische Kompetenzen der Führung und Unternehmenskultur im Umgang mit den Trade-offs parallel zu den geschilderten Aktivitäten entwickelt werden. Müller-Christ (2008) beschreibt eine «Dilemmatakompetenz», wonach

- das «Trade-off-Problem» zwischen Nachhaltigkeit und Effizienz erkannt und akzeptiert werden muss («Man kann den Fünfer und das Weggli nicht gleichzeitig haben»),

## Strategische Handlungsfelder und verbundene Aktivitäten sozialer Nachhaltigkeit



Quelle: In Anlehnung an Ehnert 2010

- Unvereinbarkeiten infolge des «Trade-off-Problems» in der Zusammenarbeit verschiedener Hierarchien aktiv besprechbar sein müssen (d.h. Bedenken angesichts nicht-realistischer Ideen nicht als Widerstand und Schwierigkeiten in der Umsetzung als Versagen gewertet werden),
- Versuche der Bewältigung unternommen werden, indem beispielsweise abwechselnd die Polaritäten Effizienz und Nachhaltigkeit Entscheidungen prägen, d.h. sequenziell «ausbalanciert» werden: «Each time, we have a decision to make around here, we have to consider is it good for the environment? Is it good for people? And will it make us money? We are constantly juggling these three questions.» (Amodeo 2009:46).

### Reflektieren und überprüfen

In einem **vierten Schritt** zur Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind beispielsweise in Form von Review-Workshops die erzielten Wirkungen der getroffenen Massnahmen in eine neue Bewertung der strategischen Handlungsfelder einzubeziehen und damit einhergehend entsprechend neue Schwerpunkte zu setzen.

Als **fünfter Schritt** bietet es sich an, in grösseren zeitlichen Abständen das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit und den mit dem Engagement verbundenen Ergebniserwartungen auf ihren aktuellen Gehalt hin zu reflektieren, entsprechend neu zu fassen sowie das eingesetzte Managementinstrumentarium zur Erfassung seiner Wirksamkeit zu überprüfen. ■

### Kontakt



Dr. Sibylle Olbert-Bock

Professorin  
FHS St. Gallen  
Institut für Qualitätsmanagement und  
angewandte Betriebswirtschaft (IQB)  
Teufener Strasse 4, 9000 St. Gallen  
Tel. 071 228 70 66  
sibylle.olbert@fhsg.ch  
www.fhsg.ch



Dr. Petra Kugler

Dozentin für  
Strategisches Management  
FHS St. Gallen  
Institut für Unternehmensführung (IFU)  
Davidstrasse 38, 9001 St. Gallen  
Tel. 071 226 13 92  
petra.kugler@fhsg.ch  
www.fhsg.ch

