

# So wird das Personal- Management nachhaltiger

**Nachhaltigkeit bezeichnet das Prinzip, nach dem man heute so handeln soll, dass künftige Generationen durch dieses Handeln nicht in ihren Möglichkeiten eingeschränkt werden. Sie steht auf den drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft. In diesem Beitrag steht die soziale Dimension der Nachhaltigkeit und ihre Auswirkungen auf das Personalmanagement im Fokus.**

## Warum geht soziale Nachhaltigkeit auch KMU an?

Die Erfüllung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsanforderungen ist bereits heute ein wichtiges Entscheidungskriterium, wenn die öffentliche Hand oder grosse Firmen Aufträge vergeben. Lieferanten müssen in so genannten ESG-Reports (ESG = Environmental Social Governance) Rechenschaft über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsbestrebungen ablegen. Die Erhebung und Messung gestalten sich in der Praxis schwierig, da einheitliche Standards und Methoden fehlen. Doch bevor man soziale Nachhaltigkeit in einem Bericht belegen kann, muss man sie zuerst im Unternehmen leben.

## Nachhaltiges Personalmanagement als Basis

Die Wissenschaft spricht von sozialer Nachhaltigkeit, wenn Institutionen und deren Prozesse einen Fokus auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der dort tätigen Menschen richten. Es geht also darum, dass der einzelne Mensch in einer Organisation bei seiner Arbeit seine Bedürfnisse befriedigen kann, gesund bleibt, sozialen Schutz geniesst und gerecht behandelt wird. Der Weg dazu führt über ein nachhaltiges Personalmanagement.

## Hauptziele: Personal gewinnen und halten

Ein nachhaltiges Personalmanagement muss zukünftiges Personal für die Firma bereitstellen und gute Mitarbeitende im Unternehmen halten. Es wird vor allem dann bedeutsam, wenn Personalressourcen in der benötigten Qualität knapp sind und/

oder wenn durch innerbetriebliche Probleme wie z.B. ein schlechtes Arbeitsklima oder konstante Arbeitsüberlastung der Personalnachschub gefährdet ist. Im Zentrum des nachhaltigen Personalmanagements stehen:

- Aufbau und Erhalt der strategischen Kompetenzen, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen,
- Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen,
- gesellschaftliche Werte berücksichtigen.

Die Wissenschaft streicht heraus, dass ein nachhaltiges Personalmanagement die Flexibilität des Unternehmens und die Wissensgenerierung fördert und das Unternehmen so befähigt, auf Veränderungen zu reagieren. Fehlende soziale Nachhaltigkeit dagegen zeitigt negative Folgen. Eine zu hohe Arbeitsbelastung, Verantwortungsdruck, Überforderung, mangelnde Wertschätzung oder Konflikte am Arbeitsplatz können Stress und sogar gesundheitliche Probleme verursachen.

## Konkrete Massnahmen für ein nachhaltiges Personalmanagement

Um ein nachhaltiges Personalmanagement umzusetzen, braucht es eine Grundhaltung dem Menschen gegenüber, nämlich «die gelebte Wertschätzung der Menschen im Unternehmen mit ihren eigenen Bedürfnissen und Ansichten». Verschiedene Studien kommen zu identischen Erfolgsfaktoren:

### ▪ Klare Ziele formulieren und kommunizieren

Es ist sinnvoll, die grundsätzliche Haltung des Unternehmens im

Umgang mit den Mitarbeitenden und die Erwartungen an diese leitbildartig festzuhalten. Wichtig ist, dass die Ziele nachvollziehbar sind und klar kommuniziert werden.

### ▪ Bestehendes hinterfragen

Bestehende, über viele Jahre «eingeschliffene» Abläufe und Verhaltensweisen müssen hinterfragt werden. Oft ermöglicht der Einbezug von Lernenden, Kunden, Lieferanten und weiteren Partnern einen spannenden Blick über den Teller rand hinaus.

### ▪ Interesse am Thema zeigen

Soziale Nachhaltigkeit wird für die Mitarbeitenden nur dann als wichtig wahrgenommen, wenn die Führungskräfte ihr Interesse daran glaubhaft zeigen und sich Zeit dafür nehmen.

### ▪ Mitarbeitende an Entscheidungen und am Unternehmenserfolg beteiligen

Mitarbeitende, die an Entscheidungsprozessen partizipieren können, sind gemäss Studien eher bereit, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten. Das gleiche gilt, wenn sie am Unternehmenserfolg beteiligt werden.

### ▪ Wertschätzender Umgang und gegenseitiges Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen von Führungspersonen und Mitarbeitenden steigert die Effizienz und verbessert die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.

### ▪ Leistung belohnen

Vergütungs- und Belohnungssysteme, die sich an Ergebnissen, Quali-

tät und Leistung orientieren, wirken motivierend und effizienzsteigernd, wenn sie nachvollziehbar sind und als fair empfunden werden.

**In die Ausbildung investieren**

Die Kompetenz- und Wissensorientierung ist zentral. Dies zeigt sich – im positiven Sinne – in unserer Branche. Gut ausgebildete Mitarbeitende verbessern nicht nur den Output, sondern haben auch eine wichtige soziale Funktion im Unternehmen.

**Ältere Mitarbeitende bewusst einsetzen**

Durch altersgerecht gestaltete Arbeitsplätze und individuell angepasste Leistungsanforderungen bleiben ältere Mitarbeitende leistungsfähig und motiviert – unter Umständen auch über das offizielle Pensionierungsalter hinaus.

**Mitarbeitergesundheit und Unfallprävention**

Ergonomische Arbeitsplätze, Unfallprävention am Arbeitsplatz und in der Freizeit, gesunde Essensangebote, Sport- und Präventionsangebote, Team-Events... Solche Angebote fördern nicht nur die

Gesundheit und vermindern Absenzen, sondern stärken auch die Bindung der Mitarbeitenden ans Unternehmen.

**Work-Life-Balance**

Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit hat für heutige Mitarbeitende einen hohen Stellenwert. Unternehmen, die sich in diesem Bereich flexibel und offen zeigen, haben einen Vorteil bei der Personalrekrutierung und können gute Leute eher halten.

**Attraktive Arbeitsplätze bieten**

Die unmittelbare Arbeitsumgebung hat einen grossen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden. Licht, genügend Platz und eine moderne Arbeitsinfrastruktur werden von Mitarbeitenden geschätzt.

**Ergebnisse kontrollieren, bewerten und korrigieren**

Alle guten Vorsätze und schönen Leitbilder nützen nichts, wenn sie nicht im Alltag gelebt und vorgelebt werden. Es braucht regelmässige Bestandesaufnahmen und bei Bedarf müssen Massnahmen korrigiert oder ergänzt werden.

**Viele Unternehmen unserer Branche leben soziale Nachhaltigkeit aktiv**

Soziale Nachhaltigkeit auf den oben erwähnten Ebenen täglich zu leben, ist eine Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Erfreulicherweise werden diese Herausforderungen in unserer Branche bereits vielerorts angenommen. Dies hat sicher mit gestiegenen ESG-Anforderungen und dem Kampf um Talente zu tun, aber nicht nur. Denn fair behandelt und gefördert zu werden, Entwicklungsperspektiven zu haben, offen und ehrlich miteinander umzugehen und im Team Ziele zu erreichen sind schlussendlich menschliche Grundbedürfnisse.

**Tip:** Zum Thema ESG und Nachhaltigkeit in der Firma hat der AM Suisse am 24. April 2024 eine spannende hybride Infoveranstaltung durchgeführt. Auf der Homepage von AM Suisse ([www.amsuisse.ch](http://www.amsuisse.ch)) stehen eine Videoaufzeichnung der Referate und ein Infodossier zum Download zur Verfügung.

Emanuel Scheidegger

Quelle: Forschungsbericht Soziale Nachhaltigkeit, Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (zhaw) und die dort angegebenen Quellen.



[www.amsuisse.ch/de](http://www.amsuisse.ch/de)  
→ news → erfolgreiche-esg-infoveranstaltung

