



Angewandte  
Psychologie

# Soziale Nachhaltigkeit

**Auf der Suche nach einem angemessenen  
Verständnis sozialer Nachhaltigkeit in einem  
Unternehmen der Gastronomie**

Forschungsbericht Departement Angewandte Psychologie,  
Kompetenzgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie

Prof. Dr. Michael Zirkler  
Hella Kotrubczik, MSc  
Berenice Bommeli, MSc  
Unter Mitarbeit von Stefan Spiegelberg, BSc

Zürich, Mai 2014

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	
1.2	Projektziele	4
2.	Begriffliche Grundlagen	5
2.1	Nachhaltigkeit	
2.2	Resilienz	8
2.3	Soziale Nachhaltigkeit im Human Resource Management	9
3.	Empirische Forschungsbefunde zu Nachhaltigkeit und Resilienz im Kontext Human Resource Management	12
4.	Methoden und Vorgehen	18
5.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	20
5.1	Zeitdruck und Fokussierung auf die Zahlen	20
5.2	Den Gast zufrieden stellen	21
5.3	Abwechslung und Kreativität (im Kleinen)	21
5.4	Team	22
5.5	Führung	22
5.6	Individuelle Faktoren und Arbeitsethos	23
6.	Diskussion und Ableitungen	25
7.	Ausblick	28
8.	Literatur und Quellen	30
9.	Anhang	35
9.1.	Themenlandschaft des Unternehmens – big picture	35

## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangslage

Ein Schweizer Gastronomieunternehmen möchte sich als Anbieter von Food-Dienstleistungen auch mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Nachhaltigkeit ist auch für den Bereich Human Resource Management (HRM) ein Thema, das jedoch dort deutlich schwieriger inhaltlich auszufüllen ist. Auf der Ebene operativer Themen des HRM wurde im Unternehmen eine Ist-Analyse durchgeführt. Auf der operativen Ebene wurden vergleichsweise einfache Verbesserungsmaßnahmen definiert und deren Umsetzung vorbereitet.

Um nun aber den Begriff der Nachhaltigkeit sinnvoll *strategisch* auf den Bereich Human Resource Management anzuwenden, soll im Rahmen eines Forschungsprojekts ein *sozialer Nachhaltigkeitsbegriff* entwickelt werden, der für das Unternehmen für die weiterführende Arbeit nützlich ist. Die Gespräche im Vorfeld des Projekts haben auch die Idee aufgebracht, soziale Nachhaltigkeitsfragen greifbar und vergleichbar zu machen, wie das etwa mit dem Konzept des „Foot-

print“ (ökologischer Fussabdruck) durch Wackernagel und Rees (1996) geschehen war (vgl. hierzu auch Wackernagel & Beyers, 2010).

Eine weitere leitende Idee für das Projekt war die zunächst simple, aber in ihrer Tragweite kaum zu unterschätzende Erkenntnis des Finanzwissenschaftlers Bernard Lietaer, die dieser im Dokumentarfilm „Der Schein trügt“ (Strigel, 2009) eher am Rande vorstellt. Lietaer geht dabei von einem interessanten Zusammenhang zwischen der Resilienz (Regenerationsfähigkeit) sowie der Effizienz (Produktivität) eines Systems mit Blick auf seine Performance aus. Dieser Zusammenhang wird in Form eines umgekehrten U verstanden, so dass das Optimum der Performance in einem mittleren Bereich zwischen Resilienz und Effizienz anzusiedeln ist:

Wir sind dieser Idee Lietaers folgend davon ausgegangen, dass „übereffiziente“ Systeme Resilienzfähigkeit einbüßen und damit auch in punkto sozialer Nachhaltigkeit schlechter dastehen als solche, die ein jeweils „passendes“ Verhältnis zwischen Resilienz und Effizienz für sich

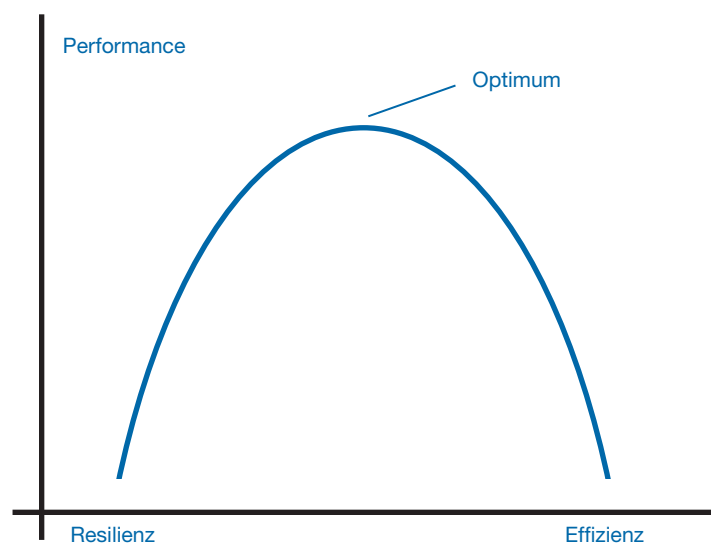


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Resilienz und Effizienz eines Systems sowie dessen Performance (Lietaer, 2009)

finden können. Diese Suche nach einem „angemessenen“ Verhältnis von Resilienz und Effizienz in den Subsystemen der Organisation war somit für uns forschungsleitend.

## 1.2 Projektziele

Nachhaltigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass Ressourcen nicht nur schonend genutzt werden, sondern dass diese auch für die Zukunft nutzbar sein sollen. Diese Vorstellung von Nachhaltigkeit ist auch für menschliche Ressourcen in Organisationen relevant. In diesem Projekt wollten wir herausfinden, welche Nachhaltigkeits- und Resilienzfaktoren für die Mitarbeitenden auf den verschiedenen Stufen der Organisation handlungsleitend sind. Wir gehen von der Hypothese aus, dass jedes Individuum sowie jede Organisation insgesamt über ein (zumindest grobes) Steuerungsmodell verfügt. Diese Steuerungsmodelle sind in der Regel jedoch nicht oder nur teilweise explizit formuliert.

Das Projekt soll darstellen, ob sich Resilienzfaktoren im untersuchten Unternehmen zeigen, und es sollen Handlungsmöglichkeiten skizziert werden, wie Human Resource Management einen Beitrag zur Verbesserung der sozialen Nachhaltigkeit leisten könnte.

Generell orientieren wir uns in unserer Forschung am Prinzip der „positiven Psychologie“: Im Unternehmen konzentrieren wir uns auf jene Bereiche, die als *good groove*-Bereiche (vgl. Kap. 4) bezeichnet werden, die also aus Sicht der Führungskräfte intuitiv „gut funktionieren“. Wir wollen von den Menschen in diesen Organisationsbereichen lernen, wie es ihnen gelingt, ihre täglichen Herausforderungen zu bewältigen.

Die Ergebnisse dieser forschenden Bemü-

hungen sollten dann für die weitere Arbeit im Human Resource Management des Unternehmens handlungsleitend werden können. Ausgehend von einem induktiv erarbeiteten Verständnis von sozialer Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen sollen strategische Überlegungen des Human Resource Managements ermöglicht werden.

## 2. Begriffliche Grundlagen

Im theoretischen Teil des vorliegenden Forschungsberichts wird eine begriffliche Grundlage zu sozialer Nachhaltigkeit, Resilienz und Soziale Nachhaltigkeit erarbeitet, welche dem Forschungsprojekt zu Grunde liegt.

### 2.1 Nachhaltigkeit

#### Der Begriff Nachhaltigkeit – generelle Aspekte

Populär wurde der Nachhaltigkeitsbegriff im Vorfeld des Erdgipfels von Rio de Janeiro 1992. Programmatisch wurde damals ein *Leitbild nachhaltiger Entwicklung* festgelegt, das besagt, dass Wirtschaftswachstum und Umweltschutz untrennbar zusammenhängen (Meyerhuber, 2012; Zaugg, 2009), „und dass heutige Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen seien, welche die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht einschränken“ (Zaugg, 2009, p. 53). Seit dem Erdgipfel 1992 haben sich die Begriffe Nachhaltigkeit (resp. Sustainability) und nachhaltige Entwicklung (resp. Sustainable Development) im allgemeinen Sprachgebrauch durchgesetzt und werden je nach Verwendungszusammenhang unterschiedlich verstanden und verwendet (Bastian, 1999). Klassischerweise wird jedoch dann von Nachhaltigkeit gesprochen, wenn ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander in Einklang stehen, wobei die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit bis anhin weniger fokussiert betrachtet wurde (Cuthill, 2010; Dillard, Dujon & King, 2009; Littig & Griessler, 2005; Manzi, Lucas, Lloyd Jones & Allen, 2010; zit. nach Dillard, Dujon & Brennan, 2013). Auch wenn die Aufmerksamkeit bisher auf die Erhaltung natürlicher Systeme gerichtet war, werden die sozialen Bedürfnisse zunehmend miteinbezogen, wenn es um die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Generellen geht (Dillard et al., 2013).

#### Soziale Nachhaltigkeit

Missimer, Robèrt, Broman und Sverdrup (2010, p. 1109) greifen die oft diskutierte Herausforderung auf, welche die Forschung der sozialen Nachhaltigkeit im Gegensatz zur ökologischen Nachhaltigkeit mit sich bringt: „We are looking at a system that we (as researchers) cannot observe as an outsider“. Zudem sei das soziale System zu komplex und verwoben mit Werten, Moralvorstellungen und anderen unfassbaren, nicht bezifferbaren Aspekten, um überhaupt Forschung in diesem Gebiet zu betreiben. Dieser Problematik halten Missimer et al. (2010) zwei Gründe entgegen: Erstens sei auch das ökologische System sehr komplex. Zweitens hätte es bis anhin keinen Aspekt gegeben, der nicht hätte beforscht werden können. Und vielleicht sollten gerade die wahrgenommene Komplexität und Ambiguität Grund genug sein, das System zu untersuchen. Dies lässt darauf schliessen, dass bei der Beforschung der sozialen Nachhaltigkeit keine einfachen Antworten zu erwarten sind.

Eine fassbare Begriffsdefinition liefern Dillard et al. (2009, p. 4): Sie sprechen von sozialer Nachhaltigkeit, wenn Institutionen und Prozesse die Gesundheit und das Wohlbefinden der Gesellschaft heute und in Zukunft generieren. Demnach haben Institutionen und deren Prozesse einen Fokus auf Gesundheit und Wohlbefinden der dort tätigen Menschen zu richten.

Dillard et al. (2013, p. 2) erweitern zudem den Begriff der sozialen Nachhaltigkeit um „social inclusion“ und greifen hierfür auf die Definition von Abrams, Hogg und Marques (2004) zurück. Diese verstehen unter „social inclusion“ alle Möglichkeiten und Ressourcen, die für einzelne Akteurinnen und Akteure vorhanden sein müssen, um an wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Aktivitäten teilzunehmen, welche sie direkt betreffen. Diese Teilhabe im Sinne einer Partizipation ist eine Voraussetzung für soziale Nachhaltigkeit. In der Umsetzung von Nachhaltigkeit stellt der

Einbezug der Akteure und Akteurinnen sogar einen wesentlichen Wirkmechanismus dar: Bei der Beobachtung verschiedener Nachhaltigkeitsinitiativen in Organisationen und staatlichen Systemen zeigte sich, dass die Wirksamkeit der einzelnen Initiativen durch fehlende Partizipation der Beteiligten stark gehemmt wurde (Dillard et al., 2013, p. 2).

Im Kontrast dazu kann hier der Capability-Ansatz von Sen (2001, 2012) aufgeführt werden. Er argumentiert, dass Nachhaltigkeitsinitiativen die betroffenen Menschen dazu befähigen müssen, aktiv zu wählen. Damit sie wählen können, müssen sie nicht nur in einem gewissen Masse frei sein, sondern sie müssen auch die Fähigkeiten haben, eine für sich stimmige Wahl zu treffen. Die hierfür notwendigen Fähigkeiten entwickelt jeder Mensch selber (Persönlichkeitszüge, Kompetenzen, Erfahrung); zum anderen werden Individuen durch die Organisation und die Art und Weise, wie sie Arbeitswelten und Partizipationsmöglichkeiten schafft, befähigt (Nussbaum, 2011).

Eine weitere Betrachtungsweise sozialer Nachhaltigkeit skizzieren Empacher und Wehling (2002; zit. nach Senghaas-Knobloch, 2008, p. 31). Sie definieren als Resultat ihrer integrativen Betrachtung sozialer Nachhaltigkeit fünf gesellschaftsgültige „Kern- und Schlüsselemente“:

1. «Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder
2. Entwicklungsfähigkeit sozialer (Teil-) Systeme und Strukturen
3. Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen
4. Chancengleichheit im Zugang zu grundlegenden gesellschaftlichen Ressourcen
5. Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen».

Obige fünf Elemente können mit weiteren Konzepten verknüpft werden. So ist mit Element eins und vier eine Vorstellung von „Gerechtigkeit als Fairness“,

wie sie von Rawls (2006) entwickelt wurde, angesprochen; die Forderung nach Chancengleichheit entspricht seinem Gerechtigkeitsbegriff, der Unterschiede im System zulässt, aber für alle Akteure grundsätzlich gleiche Voraussetzungen für Leistung, Anerkennung, Status, Wertschätzung verlangt. Im zweiten Element ist das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit angesprochen und damit die Themen Konfliktfähigkeit im Interaktionsgefüge (Meyerhuber, 2012, p. 95) sowie das gelebte Verständnis von Verantwortung und Management. Im dritten Element sind die Menschen selbst angesprochen, wobei nahezu alle Eigenschaften als soziale Ressourcen verstanden werden können: Wer Menschen als „wichtigste Ressource im Unternehmen“ bezeichnet, behandelt diese als „verantwortungsvolle *resourceful humans* und bietet ihnen die Freiheit und unternehmerische Strukturen, ihr innovatives Potenzial zu entfalten“ (Fischer, 2012, p. 88). Im letzten Element schliesslich finden wir die Forderungen nach „social inclusion“ und Partizipation von Dillard et al. (2013) respektive Sen (2001, 2012).

Diese fünf Kern- und Schlüsselemente können problemlos in den Arbeitskontext einer Organisation übertragen werden.

#### Soziale Nachhaltigkeit im Arbeitskontext

Soziale Nachhaltigkeit wird in der gegenwärtigen Arbeitsforschung als ein Konzept „für Dauerhaftigkeit im Wandel“ verstanden (Senghaas-Knobloch, 2008, p. 39). Der Wandel wird dahingehend erklärt, dass u.a. die sozialen Gegebenheiten in ständiger Veränderung sind. Was heute als geregelt und kulturell eingespielt gilt, „gerät unter Druck, wenn neue Ansprüche zur Geltung gebracht werden“ (2008, p. 39).

Zwei Ansätze werden in diesem Konzept vertieft betrachtet:

(1) *Zum einen* ein „ressourcenbezogenes Modell“, das eine „möglichst langfristige und gesunderhaltende Verwertungsform

von Arbeitskraft“ betont (Meyerhuber, 2012, p. 93). Hier ist ein „schonender“ (Senghaas-Knobloch, 2008, p. 30) Umgang mit der Ressource Mensch wie auch mit den sozialen Gegebenheiten gefordert. Der Begriff *schonend* bleibt jedoch vage. So vertritt Senghaas-Knobloch (2008, p. 30) etwa die Ansicht, dass durch einen unachtsamen, also wenig schonenden Umgang mit Ressourcen „ein Betriebsklima umkippen“ oder „soziale Kohäsion und die Bereitschaft zu solidarischem Handeln“ verloren gehen kann.

(2) *Zum anderen* ein „sozial-integratives Modell“, das die „Eigenwertigkeit und Eigendynamik des Sozialen“ zum Thema macht (Senghaas-Knobloch, 2008, p. 30). Hierbei handelt es sich um mehr als nur eine Ressource:

Gemäss Weber (1956; zit. nach Senghaas-Knobloch, 2008, p. 30) finden Interaktionen zwischen Akteuren und Akteurinnen statt, welche ihre sozialen Welten mit Sinn aufladen. Interessen und Bedürfnisse bilden sich heraus und werden laufend weiterentwickelt.

Meyerhuber (2012, p. 93) sieht als Ziel beider Modelle die Operationalisierung und Konkretisierung von Themen wie „Bedürfnisbefriedigung, Gesunderhaltung, sozialer Schutz und Gerechtigkeit in der Arbeit des Einzelnen“. Sie argumentiert zudem, dass es in Zukunft auf allen Interaktionsebenen im Arbeitskontext notwendig sein wird, zunehmend sozial nachhaltig zu handeln. Als Begründung führt sie eine Gallup-Studie auf, die eine wachsende Arbeitsunzufriedenheit diagnostiziert. Krankenkassen registrieren einen bedeutenden Zuwachs an Erkrankungen der Arbeitnehmenden, wie Kopfschmerzen, Depressionen, Rückenschmerzen und Angststörungen. Diese Erscheinungen sind, so Meyerhuber (2012), Ausdruck einer zunehmenden Arbeitsplatzverdichtung mit deren Folgen wie Stress, Verantwortungsdruck, Überforderung, mangelnde Anerkennung oder zunehmende Konflikte am Arbeitsplatz. Aus der Angst heraus, den Arbeitsplatz zu verlieren, nimmt auch der Präsentismus (Anwe-

senheit trotz Krankheit) zu (Meyerhuber, 2012, p. 88).

Meyerhuber (2012, pp. 88-92) wagt einen Versuch in der Konkretisierung sozialer Nachhaltigkeit, wenn sie aus systemtheoretischer Perspektive der Frage nachgeht: „Wie kann Erwerbsarbeit auch sozial nachhaltig (um)gestaltet bzw. (um) gesteuert werden, statt unter primär ökonomischen Verwertungsinteressen, an dem Arbeitende offensichtlich krank werden?“ (2012, p. 92). Dabei nimmt sie den arbeitenden Menschen mit in die Verantwortung und fragt sich, wo genau die Belastungen liegen und welche „psychologisch sinnvollen, gesunderhaltenden Strategien das arbeitende Individuum innerhalb zunehmend inhumaner Arbeitsweltstrukturen zum eigenen Schutz verfolgen kann“ (2012, p. 88). Meyerhuber (2012) spricht hier das Konzept der Resilienz an. Sie ist sich jedoch bewusst, dass der arbeitende Mensch nur einen Teil dieser Antworten geben kann; denn Meyerhuber (2012, p. 88) sieht einen wesentlichen Teil der Probleme in den „emergent höheren Strukturebenen von Arbeit“ angesiedelt, also übergeordneten Organisationsstrukturen und arbeitsweltlichen Vernetzungen.

#### Gesundheit als Aspekt sozialer Nachhaltigkeit in Organisationen

Gewisse Autorinnen und Autoren verknüpfen soziale Nachhaltigkeit vor allem mit der Gesundheit der Mitarbeitenden. So haben Arbeitsbedingungen auf drei Ebenen Einfluss auf die Gesundheit der Menschen (Carlson & Everett, 2013, p. 112):

1. Arbeitslosigkeit, insbesondere ungewollte, kann zu eingeschränkter Gesundheit führen.
2. Gefährliche physische Arbeit kann zu Krankheit oder Unfällen führen.
3. Psychosoziale Arbeitsbedingungen, wie Anforderungen an die Arbeit, Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen sowie der Grad von Beloh-

nungen (Wertschätzung, Geld oder Status) haben einen Einfluss auf den erlebten Stress und wirken somit direkt auf die Gesundheit ein.

In entwickelten Ländern sind mehrheitlich psychosoziale Stressoren für Krankheit ausschlaggebend, wie auch schon die Gallup-Studie aufgezeigt hat. Zwei verwendete Erklärungen hierfür sind einerseits das „job demand-control-support model“ andererseits das „effort-reward model“ (Bambra, 2011; Bartley, Ferrie & Montgomery, 2006; zit. nach Carlson & Everett, 2013, p. 114).

- Das „job demand-control-support model“ geht davon aus, dass ein hohes Mass an psychologischen Anforderungen verbunden mit wenig Kontrolle über ausgeführte Tätigkeiten zu chronischem Stress führt (Bambra, 2011; Bartley et al., 2006; zit. nach Carlson & Everett, 2013, p. 114). Dabei sind es oft schlecht ausgebildete Mitarbeitende auf hierarchisch tieferen Stufen, die Arbeitsstellen mit hohen Anforderungen und wenig Kontrollmöglichkeiten besetzen (Bosma et al., 1997; Clougherty, Souza & Cullen, 2010; zit. nach Carlson & Everett, 2013, p. 114).
- Das „effort-reward model“ untersucht inwieweit die geleistete Arbeit mit einer Entschädigung (Lohn, Status, Arbeitsplatzsicherheit, Karriere-möglichkeiten) kompensiert werden muss, so dass keine Zunahme der Stressempfindung droht, die wiederum auf die Gesundheit schädlich wirken kann (Siegrist & Marmot, 2004; zit. nach Carlson & Everett, 2013, p. 114). Ein Ungleichgewicht ist vor allem bei „low-status“-Arbeitnehmenden zu beobachten (Bambra, 2011; zit. nach Carlson & Everett, 2013, p. 114).

## 2.2 Resilienz

Auch Resilienz ist für soziale Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt: Resilienz wirkt in Organisationen stabilisierend und gegen äussere wie innere Erschwernisse immunisierend.

Resilienz meint alle Fähigkeiten und Ressourcen eines Menschen, um mit schwierigen, gefährdenden oder belastenden Situationen umgehen zu können. Resilienz beschreibt somit einen „dynamischen Anpassungs- und Entwicklungsprozess“ (Wustmann Seiler, 2012, p. 24). Rutter (1987; zit. nach Werner & Smith, 2001) sehen diesen Prozess als von Schutzfaktoren begünstigte Pufferprozesse: „Resilience is thus conceived as an end product of buffering processes that do not eliminate risks and adverse conditions in life but allow the individual to deal with them effectively“. Das Prozesshafte wird von VandenBos und Association (2007, p. 792) durch die Wichtigkeit von mentaler, emotionaler und verhaltensgesteuerter Flexibilität und damit die Anpassung an innere und äussere Anforderungen ergänzt.

Wenn von einem Prozess ausgegangen werden kann, hat Resilienz etwas Variables an sich und verspricht dadurch auch keine immerwährende Unverwundbarkeit (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2011, p. 10). Ein Mensch kann zu einem Zeitpunkt resilient sein und in anderen Momenten die Schwierigkeiten des Lebens nicht bewältigen können. Somit wird deutlich, dass Resilienz nicht eine Persönlichkeitseigenschaft darstellt, sondern sich ein Mensch vielmehr resilient zeigt, wenn eine entwicklungsgefährdende Situation erfolgreich bewältigt wurde (Lösel & Bender, 2008, p. 60).

Spiegelberg (2013, p. 5) betrachtet in seiner Arbeit das Konzept der Resilienz aus Sicht der Organisationen und fasst aktuelle empirische Studien und theoretische Überlegungen zusammen. Seville, Brundson, Dantas, Le Masurier, Wilkinson und Vargo (2008; zit. nach Spiegelberg,



2013, p. 5) liefern die Arbeitsdefinition: „A resilient organisation is one that not only survives, but is also able to thrive in an environment of change and uncertainty“. Spiegelberg (2013, p. 5) fügt dieser Definition noch weitere hinzu. Sutcliffe und Vogues (2003; zit. nach Spiegelberg, 2013, p. 5) sehen Resilienz im organisationalen Kontext als: „(a) the ability to absorb strain and preserve (or improve) functioning despite the presence of adversity (both internal adversity – such as rapid change, lousy leadership, performance and production pressures – and external adversity – such as increasing competition and demands from stakeholders), or (b) an ability to recover or bounce back from untoward events.“ Mallak (1998; zit. nach Spiegelberg, 2013, p. 5) beschreibt das Ziel resilienter Organisationen. Ihnen ist es möglich, effektive Massnahmen auszuarbeiten und einzuführen, um in Krisensituationen anpassungsfähig zu reagieren und damit die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Und Kölblinger (2010; zit. nach Spiegelberg, 2013, p. 5) fügt dem an, dass es nicht darum geht Krisensituationen zu verhindern, sondern „Organisationen sollen darin gestärkt werden, anpassungsfähig, flexibel, wachsam, reaktionsstark und lernfähig zu werden“.

Resilienz und soziale Nachhaltigkeit haben konzeptionell wie inhaltlich eine Reihe von Überschneidungen. Die wachsende Fähigkeit, mit belastenden Situationen zurechtzukommen, beeinflusst zum Beispiel die Gesundheit, die Konfliktfähigkeit sowie die Bereitschaft zur Partizipation – also Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit. Während Resilienz aber Faktoren aufzeigt, wie mit widrigen Umständen umgegangen wird, bezieht sich soziale Nachhaltigkeit auf gut funktionierende soziale Gefüge und fragt, was getan werden muss, um diese auch in Zukunft funktional zu erhalten und zu stärken. Resilienz kann für Individuen wie Organisationen als eine notwendige Voraussetzung verstanden werden, um soziale Nachhaltig-

keit zu schaffen, wobei sich soziale Nachhaltigkeit vor allem auf die Zukunft richtet.

In engem Zusammenhang mit dem Begriff der Resilienz steht auch jener der „Antifragilität“, den Taleb (2013) eingeführt hat. Er versteht darunter die Fähigkeit eines Systems nach Stress nicht nur in den „alten“ Ausgangszustand zurückzukehren, also genau jene Fähigkeit, die Resilienz meint, sondern darüber hinaus aus solchen Prozessen zu lernen und daran zu wachsen. Der Umgang mit Stressprozessen „nährt“ gewissermassen nach seiner Vorstellung Systeme, so dass sie am Ende ihre Flexibilität erhöhen können und an Performance zulegen.

### **2.3 Soziale Nachhaltigkeit im Human Resource Management**

Wenn soziale Nachhaltigkeit mehrheitlich mit dem Arbeitskontext und der Gesundheit von Mitarbeitenden in Verbindung gebracht wird, scheint es naheliegend, dass in Unternehmen das Human Resource Management oder Personalmanagement (die beiden Begriffe werden nachfolgend synonym verwendet) für dessen Umsetzung eine zentrale Rolle einnimmt. Der Ausgangspunkt der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und HRM bildet die Diskussion auf der Ebene von individuellen Arbeitsplätzen (Docherty, Forslin, Shani & Kira, 2002), die Betrachtung von Nachhaltigkeit im HRM wurde jedoch zunehmend auf die gesamte Organisation ausgeweitet.

Für eine Umsetzung von nachhaltigem Personalmanagement wäre eine begriffliche Grundlage wertvoll. Bis anhin findet sich jedoch in der Literatur keine präzise und einheitliche Definition. Nachfolgend werden im Sinne einer Auswahl drei Darstellungen zusammengetragen.

Zaugg (2009) fasst den Begriff des nachhaltigen Personalmanagements, nach einer empirischen Breitenbefragung in

acht Ländern, folgendermassen zusammen: Personalmanagement kann dann als nachhaltig verstanden werden, wenn es langfristig ausgerichtet ist und die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen berücksichtigt, seien dies individuelle, organisationale oder gesellschaftliche Interessen. Im Zentrum des nachhaltigen Personalmanagements steht der Aufbau, die Entwicklung und der Erhalt strategischer Kompetenzen, die zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden sicherstellen und zudem gesellschaftliche Werte berücksichtigen. Dabei werden die Mitarbeitenden als eigenverantwortlich handelnde Akteure gesehen. Weiter führt er auf, dass „im Verständnis einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung das Personalmanagement zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Organisation beiträgt“ (Zaugg, 2009, p. 63). Als Folge daraus sieht er eine erhöhte organisationale Flexibilität. Das Personalmanagement fördert durch „die Unterstützung des organisationalen Lernens zudem die Wissensgenerierung“ (Zaugg, 2009, p. 63). Nachhaltiges Personalmanagement lässt sich somit anhand folgender Merkmale charakterisieren: Partizipation, Wertschöpfungsorientierung, Strategieorientierung, Kompetenz- und Wissensorientierung, Anspruchsgruppenorientierung und Flexibilität.

Eine weitere Definition liefert Ehnert (2009) in ihrer Dissertation zu „Sustainable Human Resource Management“. „Sustainable HRM is the pattern of planned or emerging human resource strategies and practices intended to enable organizational goal achievement while simultaneously reproducing the HR base over a long-lasting calendar time“ (2009, p. 74). Ihre Arbeitsdefinition greift dabei zwei Aspekte auf, welche wesentlich sind, wenn es um das Verständnis von nachhaltigen HRM geht.

- Einerseits die Dualität der organisationalen Ziele, die zum einen die

Ressource Mensch effizient nutzen muss, zum anderen aber auch dafür sorgen muss, dass talentierte Mitarbeitende der Organisation zugänglich gemacht werden.

- Andererseits: Nachhaltigkeitsstrategien können entweder explizit und absichtsvoll geplant werden oder sich aufdrängen, zum Beispiel durch Nachahmung von Mitbewerbern.

Kosel und Weißenrieder (2010) verstehen schliesslich unter nachhaltigem Personalmanagement „eine Ausrichtung der Personalarbeit an langfristigen Zielen“ (2010, p. 11). So verfolge nachhaltiges Personalmanagement nicht „den schnellen, kurzfristigen Erfolg“ (2010, p. 11), sondern orientiere sich an der Fähigkeit des Unternehmens auch in Zukunft zu überleben. Der langfristige wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist somit das Produkt eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements. Nachhaltige Personalarbeit befasst sich, gemäss Kosel und Weißenrieder (2010, p. 11), mit „kulturprägenden Werten“. Als Zielsetzung eines nachhaltigen Personalmanagements wird die „Sicherstellung einer möglichst hohen Mensch- und Mitarbeiterorientierung einerseits und einer möglichst hohen Aufgaben-, Leistungs- und Zielorientierung andererseits“ (2010, p. 13) gesehen. Damit diese Ziele erreicht werden können, definieren Kosel und Wießenrieder folgende sechs Faktoren als erfolgskritisch:

1. Auf Führung kommt es an
2. Die Ziele müssen klar sein
3. Betroffene zu Beteiligten machen
4. Orientierung an Ergebnissen, Qualität und Leistung
5. Kultur der Offenheit im Unternehmen
6. Mitarbeiter am Erfolg beteiligen

Diese sechs Erfolgsfaktoren verbindet eine gemeinsame Grundhaltung dem Menschen gegenüber, nämlich „die gelebte Wertschätzung der Menschen im Unternehmen mit ihren eigenen Bedürf-

nissen und Ansichten“ (2010, p. 20). Die Mitarbeitenden sind nicht nur in einem Mittel-Zweck-Modell gefangen, sondern sind Teil des Unternehmenserfolges. Um die sechs Prinzipien sicherzustellen und umzusetzen haben Kosel und Weißrieder (2010) zwölf Arbeits- und Gestaltungsfelder der nachhaltigen Personalarbeit definiert:

1. Personalbeschaffung
2. Führung
3. Unternehmensleitbild, -strategie und -ziele
4. Systematische Personalentwicklung
5. Teamentwicklung
6. Information und Kommunikation
7. Umgang mit Veränderungen (Change Management)
8. Kontinuierliche Prozessverbesserung
9. Leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung
10. Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter
11. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
12. Betriebsklima und Unternehmenskultur

Diesen Gestaltungsfeldern wurden einzelne Instrumente der Personalarbeit zugeordnet. Als Beispiel sei das Feld Führung erwähnt, welches mit den Instrumenten Führungsleitbild, kontinuierliche Führungskräfteentwicklung, Kompakttraining für neue Führungskräfte, Mitarbeiter-Feedback, 360 Grad Feedback sowie Führungskräfte-Audit bearbeitet werden kann.

In den drei dargestellten Definitionen wird durchgehend die Bedeutsamkeit einer strategischen sowie langfristigen Ausrichtung hervorgehoben, die es im HRM zu leisten gilt, wenn ein nachhaltiges HRM umgesetzt werden soll. Ebenfalls wird in allen Begriffsbestimmungen auf die gleichzeitige Gewinn- und Mitarbeitendenorientierung hingewiesen und damit auf mögliche Konfliktpotenziale in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsideen.

Was in Bezug auf das aktuelle Geschäft zielführend und effizient erscheinen mag, muss nicht auf die soziale Nachhaltigkeit zielführend und effizient sein.

### 3. Empirische Forschungsbefunde zu Nachhaltigkeit und Resilienz im Kontext Human Resource Management

Nachfolgend wird ein Überblick über aktuelle empirische Forschungsbefunde zu Nachhaltigkeit und Resilienz im Kontext von Human Resource Management gegeben.

#### Empirische Forschungsbefunde zu Nachhaltigkeit

Bereits vor über zehn Jahren setzten sich drei Forscher des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) mit dem Thema „Nachhaltiges Personalmanagement“ auseinander. Zaugg, Blum und Thom (2001) gehen von einem konzeptionellen Modell aus, dem drei Ziele zugrunde liegen: 1. die Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, 2. die Erhöhung der Selbstverantwortung und 3. die Gewährleistung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Eine Zielerreichung wird durch eine Involvierung von Individuum und Unternehmung erreicht. Als zwingende Voraussetzung für ein Gelingen gilt, dass beide Akteure als gleichwertige Partner zu betrachten und die vorgesehenen Massnahmen für beide Parteien zu gestalten sind. Die Autoren unterlegen das Konzept mit empirischen Daten, die sie mit quantitativen Methoden (schriftliche, postalische Befragung über Grundsätze zum Personalmanagement, 1016 Mitglieder der Personalmanagement-Gesellschaften ausgewählter europäischer Länder) erhoben. Zaugg et al. (2001) gewinnen die Erkenntnis, wie sie einige Jahre später erneut von Ehnert (2009) bestätigt wird, dass zwar durchaus gewisse Nachhaltigkeitsüberlegungen im Personalmanagement angestellt werden, jedoch nachhaltigkeitsunterstützende Instrumente (z.B. Laufbahnplanungsmodelle) noch sehr zurückhaltend und unsystematisch eingesetzt werden. Ebenfalls werde das Wissen bestimmter Personengruppen (z.B. Frauen) erst „auf bescheidene Art und Weise genutzt“ (Zaugg et al., 2001, p. 25).

Zaugg (2009) vertieft das in der Untersuchung von 2001 aufgegriffene Thema

„Nachhaltiges Personalmanagement“ in seiner Habilitationsschrift. Er konzipiert wie es Thom (2009) im Vorwort zusammenfasst „einen mehrdimensionalen, eigenständigen Ansatz des HRM, der die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung bereichert“ (2009, p. V). Zaugg (2009) geht in seiner Arbeit von neun Fragestellungen aus, die er in verschiedenen Studien in einem explorativen Vorgehen mittels Literaturanalysen, Expertenbefragungen, Breitenbefragungen und Fallstudien bearbeitet. Aus bestehenden Ansätzen und eigenen Ergänzungen entwirft Zaugg (2009) ein Modell des nachhaltigen Personalmanagements, das neben Anforderungen, Funktionen, institutionellen und personellen Aspekten eines nachhaltigen Personalmanagements auch Gestaltungsempfehlungen integriert. Die zentralen Erkenntnisse der Studie weisen darauf hin, dass alle personalwirtschaftlichen Handlungsfelder durch gegenseitiges Vertrauen von Führungspersonen und Mitarbeitenden eine Steigerung der Effektivität, der Effizienz und der Entwicklungsfähigkeit erfahren. Mitarbeitende, die an Entscheidungsprozessen effektiv partizipieren können (vgl. „social inclusion“ von Abrams et al., 2004), sind eher bereit, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten, respektive sie übernehmen eher Verantwortung für sich selbst und das Gesamtunternehmen. Ein weiteres Charakteristikum von nachhaltigem Personalmanagement ist gemäss Zaugg die Wertschöpfung. Diese entsteht, wenn Rechenschaft über die Wirkung der HRM-Massnahmen für die verschiedenen Anspruchsgruppen explizit abgelegt und damit auch transparent gemacht wird, ob es dem HRM gelingt, die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen zum Nutzen des Gesamtsystems abzugleichen. Um einen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg zu leisten, muss das HRM vollwertig in den Strategieprozess des Unternehmens eingebunden sein. Erst mit einem flexiblen, kompetenz- und wissensorientierten HRM können die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit

gesteigert und konkrete Wettbewerbsvorteile genutzt werden. Zauggs Modell ordnet den relevanten Themen des HRM nachhaltige Instrumente, Ansätze und Methoden zu. Als besonders nachhaltig gelten diejenigen, die „partizipativ und strategisch angelegt sind, verschiedene Interessen berücksichtigen sowie den Kompetenzaufbau und die Flexibilität fördern“ (2009, p. 458).

Ehnert (2008, p. 187) befasst sich ihrerseits mit den Fragen, „wie sich Praktiken und Strategien für ein Nachhaltiges Human Resource Management identifizieren

lassen und was das Personalmanagement tun kann, um den langfristigen Bestand und die nachhaltige Entwicklung einer Unternehmung zu unterstützen“. In einer Internetanalyse untersucht sie mit Hilfe einer Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) das Verständnis von 50 multinationalen und nachhaltigkeitsinteressierten Unternehmen (Mitgliedsunternehmen des WBCSD, World Business Council for Sustainable Development) zum Thema Nachhaltigkeit und Personalmanagement und entwickelt ein praxisbasiertes Modell von nachhaltigem Personalmanagement.

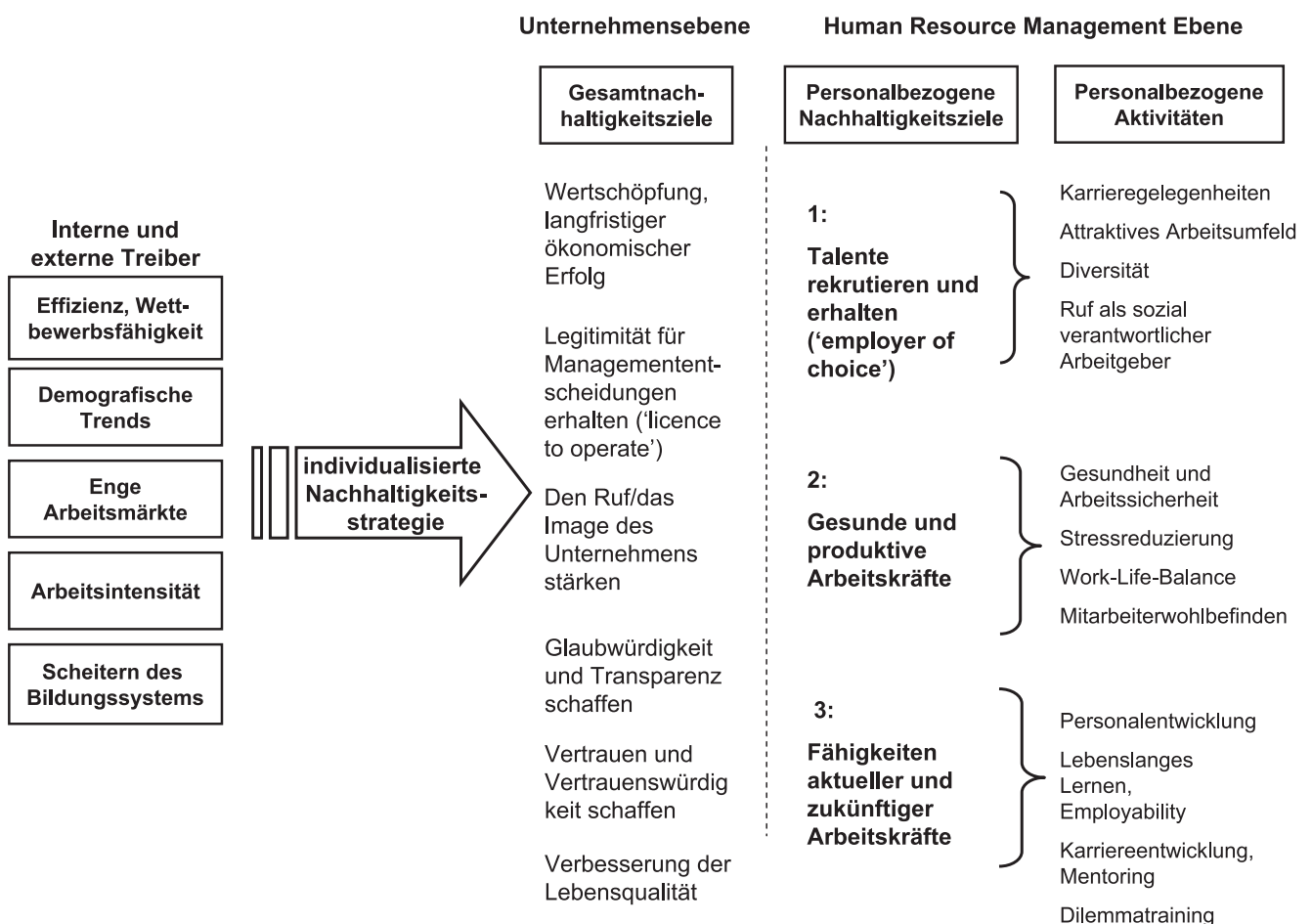


Abbildung 2: Praxisbasiertes Modell von nachhaltigem Personalmanagement (Ehnert, 2008, p. 190)

Ausgehend von ihrer Datenanalyse formuliert sie interne und externe Treiber, die als wichtige Faktoren für das Interesse an einem nachhaltigen HRM angesehen werden. Die damit verfolgten Ziele sind vorwiegend ökonomische und ökologische. Von den Zielen auf der Unternehmensebene wurden spezifische personalbezogene Ziele und Aktivitäten abgeleitet, wobei sich diese gemäss Ehnert (2008) vor allem auf die Erhaltung der Gesundheit und Sicherheit (inkl. Kostensparpotenzialen) beziehen und von den Unternehmen wenig systematisch aufgearbeitet wurden, sondern sich vielmehr an „best practices“ orientieren. Die damit einhergehenden Widersprüche (das Dilemma gleichzeitig die wirtschaftliche Effizienz zu maximieren und dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende hoch qualifiziert und motiviert bleiben) wurden in den untersuchten Unternehmen kaum thematisiert und wird denn von der Autorin auch als grösstes Handlungsfeld für die Zukunft identifiziert. Da Widersprüche bekanntlich nicht wie Probleme oder Schwierigkeiten gelöst werden können, gilt es für ein nachhaltiges HRM Widersprüche konstruktiv zu nutzen und die entsprechenden Spannungen zu tolerieren, zu minimieren oder die Oberhand über sie zu gewinnen (Eisenhardt, 2000).

Weiter erkennt Ehnert (2008), dass nachhaltiges Personalmanagement erst dann bedeutsam wird, wenn „erfolgskritische Personalressourcen nicht in der gewünschten Qualität vorhanden sind oder wenn die Neben- und Rückwirkungen von Arbeit den Erhalt von und Nachschub mit Personalressourcen gefährden. Dann reicht der effiziente Umgang mit Personal nicht mehr aus, sondern nachhaltige Personalmanagementstrategien und -praktiken müssen ergänzend eingesetzt werden“ (2008, p. 188). Mit Nebenwirkungen sind Effekte gemeint, die durch übermässige Beanspruchung des Personals auftreten können (z.B. Burnout). Mit Rückwirkungen sind Entscheide gemeint, die sich kurzfristig positiv auf

den Unternehmenserfolg auswirken, den zukünftigem Rekrutierungsbedarf aber gefährden können (z.B. Outsourcing, Entlassungen). Daraus ergeben sich zwei Probleme – nämlich die Bereitstellung zukünftigen Personals und die Erhaltung des Personalbestandes. Ehnert (2008) fasst den Gedanken zusammen, in dem sie folgendes Fazit formuliert: „Der heutige Umgang eines Unternehmens mit seinen Personalressourcen beeinflusst die zukünftigen Zugangsmöglichkeiten des Unternehmens zu dieser Ressource“ (2008, p. 36).

Für die Praxis sieht Ehnert (2010, p. 35) folgende drei Handlungsimplicationen. Erstens Unternehmen können beispielsweise eine Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität anstreben, um Talente zu gewinnen oder sie investieren in die Bildung der zukünftig notwendigen Personen, um damit die „Herkunft“ des Personals sicherzustellen. Zweitens sollten Neben- und Rückwirkungen reduziert werden: dies einerseits im Unternehmen selber, beispielsweise mit Angeboten zur Förderung der Work-Life-Balance, andererseits muss ein Unternehmen auch dafür besorgt sein, dass die relevanten Unternehmenswelten (z.B. Bildungssysteme, Familien) überleben und bereit sind ihre Ressource zur Verfügung zu stellen. Drittens nennt Ehnert (2010, p. 35) die „gezielte Förderung der Regenerationsfähigkeit und -willigkeit sowie der Mitarbeitergesundheit“ und spricht damit gezielt das Konzept der Resilienz an.

Kugler und Olbert-Bock (2012a) gehen in ihrer Studie der Frage nach, wie Schweizer Unternehmen mit Nachhaltigkeit umgehen. Sie fassen im ersten Teil den aktuellen Stand der Umsetzung von nachhaltiger Unternehmensentwicklung zusammen. Der zweite Teil fokussiert auf soziale Nachhaltigkeit und nachhaltiges Human Resource Management. Im dritten und abschliessenden Teil ziehen sie Schlüsse für eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen.

(1) Die Resultate der ersten Studie zeigen, dass Nachhaltigkeit vorherrschend durch die „ökonomische Brille“ gesehen wird (Kugler & Olbert-Bock, 2012a, p. 108): Der ökonomischen Perspektive wird von den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales weiterhin die grösste Aufmerksamkeit zugemessen; als gemeinsames Merkmal präsentierte sich die „Langfristigkeitsorientierung in Hinblick auf wirtschaftliches Handeln“ (2012a, p. 108). In deren Umsetzung werden ökologische und soziale Aspekte miteinbezogen, sind dem ökonomischen Paradigma jedoch immer untergeordnet. Ein Paradigmenwechsel dahingehend, dass Nachhaltigkeit „nicht nur primär symbolisch genutzt wird, sondern ein Engagement substantzieller Art sein soll“ (2012a, p. 107), bringt einen Zielkonflikt mit sich. Identische Ressourcen werden für unterschiedliche Ziele verwendet. So kann zum Beispiel die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden durch interne oder externe Kurse die kurzfristige Generierung von Erträgen schmälern. Längerfristig kann sie sich aber auch finanziell auszahlen, etwa durch ein höheres Zugehörigkeitsgefühl oder ein dadurch nach aussen getragenes positives Firmenimage. Kugler und Olbert-Bock (2012a, p. 108) konnten zudem aus ihren Erhebungen aufzeigen, dass die Grösse der Unternehmen keinen wesentlichen Unterschied auf die Schwerpunktsetzung der Prioritäten hatte.

(2) Im zweiten Teil der Studie lag der Schwerpunkt auf „Nachhaltigkeit im Human Resource Management“ (Olbert-Bock & Kugler, 2012, p. 116). Hier wurde „die grosse Bedeutung gut ausgebildeter Mitarbeiter als Bestandteil der sozialen Dimension erkannt“. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass „aktuelle Problemstellungen wie Ressourcenknappheit und Fachkräftemangel“ die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit fördern. Die Nachhaltigkeitsdiskussion wird aber noch wenig als ein strategisches, vorausschauendes Instrument des HRM eingesetzt. Olbert-Bock und Kugler (2012,

p. 121) argumentieren, dass das HRM „künftig deutlicher auf eine eigenständige Auseinandersetzung mit dem Thema und eine eindeutige, definierte Nachhaltigkeitsstrategie“ fokussieren sollte. Bis anhin ist der Treiber der Diskussion um Nachhaltigkeit das Top Management. Andere Hierarchiestufen sind noch wenig eingebunden. Olbert-Bock und Kugler (2012, p. 118) werfen die Frage auf, ob sich das Top Management noch „zu exklusiv“ mit Nachhaltigkeit auseinandersetzt und so strategische Entscheidungen noch zu wenig wirksam umgesetzt werden können. Der Begriff der „social inclusion“ (vgl. 2.1) wie er von Dillard et al. (2013) eingebracht wird, kann hier einen wichtigen Wirkmechanismus darstellen, wenn es um die Implementierung, beziehungsweise nachhaltige Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien geht. Sollte in Zukunft dem HRM eine zentrale Rolle im Nachhaltigkeitsengagement zufließen, wäre es demzufolge wichtig, die Verantwortlichen in die Erarbeitung der gesamten Strategie stärker einzubinden und die einzelnen Ziele besser aufeinander abzustimmen.

(3) Der dritte Teil der Studie führt einerseits auf, welche Instrumente vorwiegend zur Implementierung von Nachhaltigkeit eingesetzt werden, andererseits geben Kugler und Olbert-Bock (2012b, p. 96) Empfehlungen und „Prinzipien für die Formulierung von Nachhaltigkeitskonzepten“. Die Instrumente, die am häufigsten eingesetzt werden, entnehmen Kugler und Olbert-Bock (2012b) den Daten der Studie von Binder, Dierauer, Hauser, Hollenstein und Maier (2012; zit. nach Kugler & Olbert-Bock, 2012b, p. 96). Diese sind in der Reihenfolge der Nennung, das Leitbild, die Strategie, die Vision, die Ziele der Mitarbeitenden und die Abteilungsziele. Als Hilfestellung zur Formulierung eines Leitbildes, nennen Kugler und Olbert-Bock (2012b, p. 97) folgende Prinzipien:

- In langfristigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen denken. Da sich nach-

haltiges Handeln stets auf die Zukunft bezieht, dürfen Unternehmer ihre Ressourcen nur so weit nutzen, als dass sie auch in Zukunft noch leistungsfähig sind.

- Qualitatives statt quantitatives Wachstum. Schnelles, quantitatives Wachstum hat Grenzen, denn die hierfür „notwendigen Ressourcen verbrauchen sich zusehends“ (2012b, p. 97). Ein nachhaltiges Wachstum kann auch aus der Perspektive von Qualität betrachtet werden. Ein quantitativ stabiler Zustand auf gutem Niveau ist unter Umständen erfolversprechender.
- Vielfalt und Miteinander statt Abgrenzung. Kugler und Olbert-Bock (2012b) betonen, dass Unternehmen nur dann überleben können, wenn sie neue Ideen und innovative Produkte auf den Markt bringen. Vielfalt, die einerseits durch Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen, andererseits durch vielseitige Kontakte möglich wird, erhöht die Chancen, dass Innovation auch stattfindet.
- Ausgleich verschiedener Interessen und Perspektiven. Aufgrund der zunehmend globalen Ausrichtung von Unternehmen spielen Entscheidungen von anderen Teilnehmern eine zentrale Rolle und müssen in die Zielformulierung miteinbezogen werden. Sich dessen bewusst zu sein und die eigenen Entscheidungen auf die verschiedenen Stakeholders abzustimmen „gewährleistet die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld“ (2012b, p. 98).

Ein Leitbild zur Nachhaltigkeit ist aber nur dann sinnvoll, wenn es auch umgesetzt wird. Kugler und Olbert-Bock (2012b, p. 98) benennen sechs Anforderungen an einen erfolgreichen Implementierungsprozess. Sie stützen ihre Ergebnisse mit den „generell als wirksam bekannten, förderlichen Faktoren einer erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeit“ (Afuah,

1998; Damanpour, 1991; Fixsen, Naom, Blase, Friedman & Wallace, 2005; Panzano et al., 2005; zit. nach Kugler & Olbert-Bock, 2012a, p. 98):

- Klares, überzeugendes Konzept. Hier ist speziell darauf zu achten, dass das Konzept auf die jeweilige Kultur und Strategie des Unternehmens ausgerichtet ist.
- Partizipation und Führung als Aufgabe anerkennen. Für die gelingende Umsetzung ist der Einbezug der Mitarbeitenden wesentlich. Führungskräfte können ihr Interesse an sozialer Nachhaltigkeit nur dann glaubhaft demonstrieren, wenn sie sich für ihre Führungsaufgabe Zeit nehmen.
- Management des Implementierungsprozesses. „Echtes Commitment durch die Geschäftsleitung wird auf Dauer vor allem durch Handlungen erfahren“.
- Auswahl und Entwicklung der Betroffenen. Um Nachhaltigkeit umzusetzen, ist es wichtig die passenden Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Da es darum geht „Glaubenssätze und Handlungsrouinen“ zu verändern, kann es sein, dass nicht die aktuellen „Top-Performer des Unternehmens“ optimal für diesen Prozess sind.
- Regelmässige Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung des Konzepts.
- Geeignetes Bewertungsinstrument. Die Bearbeitung der Nachhaltigkeit in Unternehmen braucht Zeit, da sie bisweilen mit „tief in der Organisation verankerten Glaubenssätzen brechen“.

Eine eher betriebswirtschaftlich ausgerichtete Studie zum Thema findet sich bei (Schirmer, 2010). Er geht der Leitfrage nach, ob mittelständische Unternehmen, die ein nachhaltiges Personalmanagement betreiben, über Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen, die das nicht tun, haben. Die Studie wurde in eine Personalleiter- und eine Mitarbeiterbefragung unterteilt. Es wurde mittels struktu-



rierter Interviews eine Bestandsaufnahme der angewandten Instrumente, wie sie in den von Kosel und Weißenrieder (2010) zwölf definierten Themenfeldern eines nachhaltigen Personalmanagements zu finden sind, durchgeführt. Die Mitarbeitenden wurden ebenfalls mittels strukturiertem Interview zur empfundenen Wirkung des nachhaltigen Personalmanagements befragt. Insgesamt waren 84 Unternehmen (14 davon bei der Mitarbeiterbefragung, n=2160) in der Grössenordnung von 100 bis 1500 Mitarbeitenden beteiligt. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, „dass erfolgreiche Unternehmen einzelnen Personalmanagementinstrumenten eine höhere Bedeutung zumessen, nachhaltige Instrumente einsetzen und den Instrumenten eine höhere Wirksamkeit zusprechen, als dies im Vergleich dazu unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen tun“ (Schirmer, 2010, p. 44). Folgende personalwirtschaftliche Massnahmen scheinen dabei besonders Wirkung zu zeigen: Nachwuchsförderkreis, Unternehmensleitbild, Führungskräfteentwicklungskonzept, Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe. Deutlich wird zudem, dass die Wirkung von nachhaltigem Personalmanagement von Personalleitungen deutlich positiver wahrgenommen wird als von Führungspersonen und Mitarbeitenden. Hier scheint es an einer Ausrichtung der Massnahmen an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und an einem spezifischen Controlling zu den eingeleiteten Aktivitäten zu fehlen.

#### Empirische Forschungsbefunde zu Resilienz

Weick und Sutcliffe (2010) gehen in ihrer Studie der Frage nach, wie unerwartete Ereignisse in Organisationen erfolgreich gemeistert werden, erweisen sie sich doch häufig als Prüfung der Flexibilität und Widerstandskraft der Organisation. In ihrer wissenschaftlichen Studie analysierten sie sogenannte *High Reliability Organizations* (HRO, Organisationen mit

hoher Zuverlässigkeit). Diese Organisationen agieren in Umgebungen, in denen das Potenzial für Fehler und Katastrophen extrem hoch ist, wie zum Beispiel Atomkraftwerke, Flugsicherungssysteme, medizinische Notfallteams oder Feuerwehreinheiten. Zudem arbeiten die darin tätigen Menschen ständig unter schwierigen Bedingungen. Trotzdem erleben diese Organisationen weit weniger Störungen und Unfälle, als statistisch zu erwarten wäre. Die Besonderheit dieser Form von Organisation besteht nicht darin, dass überhaupt keine Fehler geschehen, sondern dass diese Fehler das Unternehmen nicht ausser Gefecht setzen (2010, pp. VII-IX). Diese organisationale Resilienz wird gewährleistet, indem sich die Unternehmen an den folgenden fünf Prinzipien orientieren (2010, pp. 10-18):

1. Konzentration auf Fehler: HROs achten sehr aufmerksam auf schwache Störsignale, die eventuell symptomatisch für grössere Fehler innerhalb des Systems stehen.
2. Abneigung gegen Vereinfachungen: HROs vereinfachen weniger und sehen dadurch mehr. Sie wissen, dass die Welt komplex, unbegreiflich und unvorhersehbar ist.
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe: HROs haben ein Gespür für betriebliche Abläufe und können stetig Anpassungen vornehmen, die verhindern, dass sich Fehler ansammeln.
4. Streben nach Flexibilität: HROs können aufgrund ihrer Flexibilität ihre betrieblichen Abläufe nach einer Krisensituation durch (improvisierte) Methoden funktionierend erhalten.
5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können: Entscheidungen werden von den Mitarbeitenden mit dem grössten Fachwissen getroffen, unabhängig vom hierarchischen Rang.

Im Zusammenspiel dieser fünf Prinzipien entsteht als Quintessenz *Achtsamkeit*. Der erfolgreiche Umgang von HROs mit Krisensituationen basiert somit auf ihrem

## 4. Methoden und Vorgehen

achtsamen Handeln. Sie sind also so organisiert, dass sie Unerwartetes frühzeitig erkennen und angemessen darauf reagieren können, zum Beispiel indem sie die daraus folgenden Auswirkungen begrenzen (2010, pp. 25-45).

Zunächst haben wir<sup>1</sup> aus den mehreren Betrieben des Unternehmens diejenigen zu identifizieren versucht, die wir als „good groove“ Betriebe bezeichnet haben. Die Auswahl erfolgte nicht nach Kennzahlen, sondern intuitiv. Wir haben dazu Geschäftsführer, welche mehrere Betriebe verantworten, danach gefragt (bzw. via HRM-Abteilung fragen lassen), welche Betriebe nach ihrer subjektiven Einschätzung „good groove“ Betriebe sind. Die leitende Annahme war, dass die Führungskräfte sehr gut einschätzen können, welche Betriebe nach einem Gesamteindruck (und eben nicht nur aufgrund der Zahlen, sondern insbesondere auch mit Blick auf soziale Faktoren) gut funktionieren. Da sich das nur schwierig mit Kennzahlen messen und darstellen lässt, sind wir bei dieser Untersuchung den Weg einer intuitiv-erfahrungsgeleiteten Auswahl gegangen. Dies ist methodisches Grenzgebiet, da sich eine solche Stichprobenauswahl nicht mit den klassischen Gütekriterien der Forschung rechtfertigen lässt. Wir verweisen aber zur Begründung auf eine ökologische Validität (Wirtz, 2013), die ein solches Vorgehen hat. Denn damit wird die Stichprobenauswahl nicht nach den Kriterien der ForscherInnen, sondern nach den (impliziten) Relevanzkriterien der Akteure vorgenommen, die eine hohe Feldkompetenz besitzen.

Aus den Rückmeldungen der Geschäftsführer (Liste mit insgesamt acht „good groove“ Betrieben) haben wir dann wiederum vier Betriebe nach dem Prinzip mög-

lichst maximaler Heterogenität ausgewählt, in denen wir zunächst jeweils einen halben bis einen ganzen Tag verbracht haben. Diese „Besuche“ waren seitens des Unternehmens als „Praktikum“ deklariert. Für uns waren diese Besuche erste Kontaktaufnahmen mit dem Feld und seinen Akteuren im Sinne „partiell teilnehmender Beobachtung“. Die Beobachtungsdaten wurden notiert und als verdichtete „Erfahrungsprotokolle“ abgelegt. Sie sollten erste Hinweise für die Operationslogik der jeweiligen Betriebe liefern. Eine zweite wichtige Funktion der Besuche bestand darin, dass wir vor Ort jeweils die Personen identifizieren konnten, mit denen anschließend qualitativ-explorative Interviews geführt wurden. Die Auswahl der Interviewpersonen erfolgte einerseits nach der vermuteten Wahrscheinlichkeit, dass die betreffenden Personen reichhaltiges Datenmaterial liefern können. Andererseits haben wir auch versucht annähernd die soziale Situation der Betriebe abzubilden. Deshalb waren im Sample der Interviewpartner Führungspersonen, „mittlere“ Angestellte (Betriebsmitarbeitende) sowie Personen, die im „Office“ (Abwasch) tätig sind vertreten.

Es wurden insgesamt acht Interviews in drei Betrieben im Frühjahr und Frühsommer 2013 geführt. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten, wurden digital aufgezeichnet und anschließend wörtlich transkribiert und anonymisiert. Die Transkripte wurden anschließend den Interviewpartnern zugeschickt mit der Bitte, diese freizugeben. Die Freigabe der Interviews bezieht sich dabei insbesondere auf den Grad der Anonymisierung. Es stellte sich dann rasch heraus, dass im Unternehmen wirkliche Anonymität nicht gewährleistet werden kann, weil die Kontextbedingungen der Betriebe sehr rasch Rückschlüsse auf die Interviewpartner zugelassen hätten.

<sup>1</sup> D.h. für den empirischen Teil die beteiligten ForscherInnen: Hella Kotrubczik, Stefan Spiegelberg und Michael Zirkler. Später kommt Berenice Bommeli für die Erarbeitung dieses Forschungsberichts hinzu.

Wir haben uns aus diesem Grund dazu entschieden die Auswertung der Interviews nur im ForscherInnen-Kreis, nicht

aber – wie das eigentlich angedacht war – gemeinsam mit VertreterInnen des HRM durchzuführen. Nach der Rückmeldung dieser Information an die InterviewpartnerInnen und einer klaren Zusicherung der Anonymität an die GesprächspartnerInnen haben alle beteiligten Personen die Daten freigegeben.

Die Auswertung fand dann im Kreis der ForscherInnen statt. Zunächst wurden alle Interviews einzeln ausgewertet und dann in Validierungssitzungen überprüft, die Einzelauswertungen wo nötig angepasst und im Sinne einer Themenlandschaft oder -karte dokumentiert.

Anschliessend wurden die individuellen Themenlandschaften einer qualitativen Varianzanalyse unterzogen, d.h. sie wurden auf thematische Gemeinsamkeiten in der Unterschiedlichkeit hin überprüft. Das Ergebnis dieses Forschungsprozesses liegt dann als „big picture“ vor, eine „Geschichte“, die die Themen des sozialen Feldes im Sinne einer „thick description“ (Geertz, 1987) zu beschreiben versucht<sup>2</sup> (siehe Anhang).

Gegenüber des Unternehmens wurde dann aus Gründen der Anonymitätswahrung der Gesprächspartner nur auf der Ebene aggregierter Daten, also mit dem „big picture“, nicht mehr aber mit den individuellen Auswertungen gearbeitet.

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich bei dieser Untersuchung um einen ersten, explorativen Teil handelt. Die sehr begrenzte Datenlage lässt umfassende und „sichere“ Aussagen nicht zu. Wir bitten also die Ergebnisse im Folgenden als provisorisch zu lesen und als Hypothesen bzw. Ausgangspunkte für mögliche vertiefte Analysen zu nehmen, die noch zu leisten wären.

---

<sup>2</sup> Siehe zum Forschungsparadigma auch Zirkler (2011).

## 5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Wir hatten uns im Forschungsplan erhofft Effizienz- und Resilienzfaktoren herausarbeiten zu können. Es zeigte sich dann aber rasch, dass wir mit dem gewählten methodischen Vorgehen zwar die Operationslogik der Systeme (Betriebe) gut erfassen und beschreiben können, jedoch eine differenzierte Formulierung von „Faktoren“ aufgrund des Datenmaterials nicht leistbar ist. Insbesondere explizite Resilienzfaktoren konnten nicht ermittelt werden.

Vielmehr zeigt sich in den Daten der Einfluss auf Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden durch die organisationalen Kontextbedingungen, die wesentlich vom Management gesetzt werden. Interessant ist dann zwar durchaus der unterschiedliche Umgang mit ähnlichen Bedingungen, uns hat aber vor allem interessiert, wie die Arbeitswelten subjektiv von ausgewählten GesprächspartnerInnen erlebt werden.

Die Herausforderung an die Forschung bestand in diesem Projekt darin, das Besondere im Alltäglichen herauszufinden. Im beruflichen Alltag der GesprächspartnerInnen gibt es wenig „grosse“ Dinge, die man bearbeiten oder erreichen könnte. Es sind vor allem die kleinen Dingen, die wichtig sind und Bedeutung haben.

### 5.1 Zeitdruck und Fokussierung auf die Zahlen

Ein vorherrschendes Motiv in allen Betrieben ist der Zeitdruck einerseits und eine starke Fokussierung auf die Zahlen (Finanzen) andererseits. Die Auswirkungen dieses Leitmotivs der Organisation sind nach Mitarbeitenden-Ebene sehr unterschiedlich: Für Führungspersonen eines Betriebes ist es sehr wichtig, dass sie die Zahlen (Budget) im Griff behalten, denn Abweichungen von den Zahlen müssen (plausibel) erklärt werden. Was jedoch für die einzelne Führungsperson plausibel

sein mag, ist auf übergeordneter Ebene noch lange kein akzeptabler Grund für Abweichungen. Weil es so schwierig ist, über schlechte Zahlen tragfähigen Konsens zu finden, wird mit vielen Mitteln versucht, erst gar nicht in eine solche Situation zu gelangen. Paradoxerweise müssen aber auch gute Zahlen legitimiert werden. Die Betriebe, die einen hohen Benchmark haben, erklären das mit zusätzlichen Leistungen wie besonders gute Präsentation der Ware, hohe Qualität und Herzlichkeit (emotionale Dienstleistungen).

Die Zahlen im Griff zu behalten bedeutet gleichzeitig auch Selbstbeschränkung in der Führungsarbeit. So können Mitarbeitende kaum finanziell für gute Leistungen entschädigt oder ihnen mehr Stellenprozente ermöglicht werden, wenn dies gewünscht ist. Der Spielraum der Führung ist eng begrenzt, der Rahmen für finanzielle Anreize oder Belohnung ebenso.

Der Zeitdruck lässt sich beobachten. Führungspersonen wie Mitarbeitende auf allen Stufen sind buchstäblich pausenlos beschäftigt. Niemand steht herum, es gibt kaum Zeit für Gespräche, „Leerlaufzeiten“ gehen gegen Null. D.h. das Unternehmen hat die Betriebe nach rational ökonomischen Vorstellungen und in Bezug auf Effizienz deutlich optimiert. Die Mitarbeitenden haben das Motiv weitgehend übernommen und beteiligen sich an Überlegungen hinsichtlich weiterer Optimierung der Tagesprozesse oder -abläufe. Sie stellen auch strategische Überlegungen an, wie sie mit veränderten Bedingungen umgehen können, wenn etwa ein Getränkelieferant die Kisten nicht mehr bis ins Kühlhaus liefert, sondern am Lieferanteneingang abstellt und die Mitarbeitenden nun neu diese Arbeit auch noch erledigen müssen. Es sei hier nur am Rande bemerkt, dass die Effizienzgewinne des Einen (Lieferanten) an anderer Stelle kompensiert werden müssen (in diesem Fall bei den Mitarbeiten-

den auf Ebene der Betriebe).<sup>3</sup> Was das Unternehmen jetzt finanziell beim Lieferanten spart und in den Kalkulationen des Managements sicher gut aussieht, muss, nochmal, „unten“ durch weitere Effizienzsteigerung kompensiert werden.

Das leitende Motiv der Organisation reicht an manchen Stellen bis in den Schöpfelöffel. Führungspersonen schulen ihre Mitarbeitenden auch darin, die Dienstleistungen ökonomisch zu sehen. Es stellt sich jeweils die Frage, wie viel (buchstäblich Menge des Essens) aufgewendet werden kann, um den Gast zufrieden zu stellen.

## 5.2 Den Gast zufrieden stellen

In allen Betrieben beobachtbar sowie in allen Interviews erwähnt ist das zweite leitende Motiv, nämlich den Gast (nach Möglichkeit und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln) zufrieden zu stellen. Dies wird in den jeweiligen Betrieben natürlich auf sehr unterschiedliche Weise realisiert. Im einen Fall kann das „live cooking“ sein, bei dem sich der Gast die Zutaten zur Pastapfanne selbst aussuchen kann und diese dann individuell hergestellt wird, im anderen sind es grosse Mengen währschafter Kost, die bei den „Arbeitern“ besonders gut ankommt.

Der direkte und unmittelbare Kontakt zu den Gästen wird positiv und befriedigend erlebt. Hier besteht die Möglichkeit für di-

rektes Feedback auf den Anteil an Wertschöpfung, der jeweils erbracht wird. Und es entstehen auch persönliche Beziehungen, die – wenn sie auch oberflächlich sein mögen – Bedeutung im Alltag haben.

Die Art und Weise in der der Gast zufrieden gestellt werden kann, hängt eng mit den lokalen Kulturen der Auftraggeber zusammen (also derjenigen Instanz, die über die Betriebe entscheidet, der in der Regel die Infrastruktur gehört, die über den Benchmark verhandelt usw.). Diese lokalen Kulturen unterscheiden sich erheblich. Die einzelnen Betriebe sind dieser lokalen Kultur sehr verpflichtet, eine Identifikation mit der lokalen Kultur ist sogar essentiell, wenn man verstehen möchte, wie man den Gast zufrieden stellen kann. Natürlich entstehen hier Widersprüche oder zumindest Schwierigkeiten, wenn man mit zentralen Strukturen und Prozessen Diversität in der Leistungserbringung erzeugen möchte.

## 5.3 Abwechslung und Kreativität (im Kleinen)

Monotone Arbeitsprozesse werden schnell als ermüdend empfunden. Insbesondere im „Office“ (Abwasch) ist der Effizienzdruck sehr hoch, weil zu den Stosszeiten sehr viel Geschirr anfällt, das rasch gereinigt werden muss. Die Einsatzzeiten sind eng bemessen, am Ende der Schicht muss alles gewaschen und versorgt sein. Diese Arbeit ist monoton.

Hingegen wird es als positiv erlebt, wenn die Aufgaben über den Tag wechseln: Sandwiches vorbereiten, kassieren, Getränke auffüllen, Schöpfen usw. Selbst die Kasse, die im arbeitssozialen Gefüge durchaus als höherwertige Tätigkeit gilt, wird auf Dauer monoton. Der Vergleich mit Menschen, die ausschliesslich an der Kasse arbeiten (wie etwa bei Migros oder Coop) fällt dann positiv aus. Abweichungen von der Routine werden geschätzt, auch wenn sie selbst routiniert

<sup>3</sup> In diesem Beispiel wird in kleineren Tranchen bestellt, so dass nicht grosse Mengen auf einmal versorgt werden müssen. Dass diese Strategie, die sich in die eigenen Effizienzkalküle gerade noch integrieren lässt wiederum Effizienzminderungen des Lieferanten bedeuten (weil er öfter anfahren und kleinere Tranchen liefern muss), wird unter eigene „Überlebensstrategien“ dabei ausgeblendet. Eine systemische Nachhaltigkeit ist auf diese Weise insgesamt kaum zu erreichen, auch wenn das Vorgehen aus Sicht der Akteure in den Betrieben absolut rational und notwendig erscheint. Effizienzvorteile werden offenbar wie bei einem Nullsummenspiel hin und her geschoben.

sind. Das heisst, man sucht nicht unbedingt die ungeplanten Überraschungen, sondern die „geordnete“ Abwechslung.

Kreativität einbringen zu können wird ebenfalls als positiv und befriedigend erlebt. Jedoch wollen wir hier von einer „Kreativität im Kleinen“ sprechen. Sie bezieht sich zum Beispiel auf die Garnierung des Salates, bei der man freie Hand hat, die man selbst bestimmen kann und für die es – wenn sie in den Augen Anderer, seien es Gäste, Vorgesetzte oder Köche, gelingt – auch positive Rückmeldungen gibt.

#### 5.4 Team

In den Interviews wird das Team als positiver Faktor bei der Arbeit genannt. Die Qualität der Beziehungen ist dabei erheblich variant. Mal wird das Team als Quelle der Unterstützung für die eigene berufliche Entwicklung verstanden (man lernt sehr viel von den anderen), mal ist die Abwesenheit destruktiver Faktoren ein positives Merkmal (wenig Intrigen und Streit untereinander).

Wer sich in die soziale Ordnung des Teams einfügen kann (und sonst gute Bedingungen hat), kann durchaus, wenn wohl auch selten, über den Einstieg im Office Karriere im Betrieb machen. Voraussetzung dafür ist aber, die eigene soziale Position zunächst bedingungslos anzuerkennen, mit Fleiss und harter Arbeit zu glänzen und damit für die anderen als (sozialer) Aufsteiger akzeptabel zu werden. Man könnte solche Erfolgsgeschichten im Sinne von Talebs Konzept der „Antifragilität“ lesen (Taleb, 2013): zunächst aus der Not heraus den minderen Job im Office annehmen, dann „das Beste“ aus der Situation machen und die Herausforderung als Chance für eine berufliche Entwicklung nutzen können.

In den Beobachtungen fanden wir einen zum Teil sehr ausgeprägten lateralen Abstimmungsprozess. Ressourcen werden dann und dort zur Verfügung gestellt, wo sie benötigt werden. Etwa zu den Spitzenzeiten über Mittag, wenn es mehrere Leute beim Schöpfen braucht. Diese Ressourcenallokation funktioniert ohne unmittelbaren Eingriff der Führung. Die Mitarbeitenden sehen selbst wo was gebraucht wird und stimmen sich untereinander ab.

Die gegenseitige Ressourcenzuteilung hat aber Grenzen. Besonders deutlich wird das beim Office. Diese Funktion ist sozial stigmatisiert. Niemand möchte das eigentlich machen; diejenigen, die es (aus welchen Gründen auch immer) tun müssen, stehen an unterster Stelle der sozialen Leiter im Erwerbsprozess der Organisation. Mehr noch: die anderen müssen eigentlich vermeiden, zum Office herangezogen zu werden, wollen sie den eigenen Status nicht gefährden. Wenn es im Office zu (temporären oder strukturellen) Engpässen kommt, können diese entweder durch die Führungsperson selbst oder etwa SchülerInnen, StudentInnen, andere externe Temporärkräfte usw. ausgeglichen werden, aber nicht durch die anderen Mitarbeitenden des Betriebs. Die soziale Ordnung scheint sofort in Frage gestellt. Und die eigene soziale Position, der Status, wird über genau diese Prüfung sichergestellt, wenn man es vermeiden kann, die Tätigkeit im Office übernehmen zu müssen.

#### 5.5 Führung

Die Führungsebene, mit der wir es in dieser Untersuchung zu tun hatten, sind Geschäftsführer eines einzelnen Betriebs. Die Betriebsleiter haben – neben vielen anderen Aufgaben – die Funktion in einer effizienten und nach bestimmten Standards operierenden Organisation Abweichungen zu beobachten und die Deltas nach Möglichkeit zeitnah mit passenden

Interventionen zu schliessen. Diese möglichen Abweichungen beziehen sich z.B. auf die Präsentation der Ware (wie die Teller dem Gast zu übergeben sind), die Sauberkeit im Betrieb oder der Umgang mit dem Gast (Herzlichkeit). Die Betriebsleiter fühlen sich dafür zuständig, dass die anspruchsvollen Regeln der Organisation auf hohem Standard Tag für Tag reproduziert werden können. Dies verlangt sehr viel persönlichen Einsatz und ein Interesse auch an den kleinen Dingen des Alltags – weil es offenbar häufig die kleinen Dingen sind, auf die es ankommt und die den Gast zufrieden oder zufriedener machen können.

Auch wenn ein Betrieb über ein an sich sehr gutes Team funktioniert, kann es nicht sehr lange ohne den Betriebsleiter – also ohne diese Beobachtungs- und Interventionsinstanz – auskommen, weil die „Schlampereien“ mit der Zeit automatisch einreissen. Oder um es theoretisch zu formulieren: Um der „natürlichen“ sozialen Entropie entgegenzuwirken, muss die Führung ständig Massnahmen ergreifen.<sup>4</sup>

Die Führung ist stolz, wenn der Betrieb ohne grössere Probleme oder Reklamationen läuft. Immerhin bedeutet das sehr viel Arbeit und sehr grossen persönlichen Einsatz. Besonderer Stolz wird erlebt, wenn sich die eigenen Mitarbeitenden qualifizieren und schliesslich andere (vielleicht sogar bessere) Aufgaben ausserhalb des Unternehmens übernehmen können. Gleichzeitig wird dieser Stolz ambivalent erlebt, denn für diese „ziehenden“ Mitarbeitenden muss man wieder neue rekrutieren, was Aufwand und Risiko bedeutet.

Die Führung sehnt sich nach mehr Kontinuität, denn sich um die dauernden

personellen Ausfälle (wegen Krankheit, Schwangerschaft, Kündigung usw.) kümmern zu müssen, macht müde. Auch Aushilfen oder temporäre Personalressourcen kann man nur bedingt effizient einsetzen, weil die Abläufe so gut eingespielt sind und diese dann eigentlich viel zu viel Einarbeitungs- bzw. Führungszeit brauchen.

## 5.6 Individuelle Faktoren und Arbeitsethos

Die individuellen Lebensgeschichten der Interviewpartner sind allesamt spannend und berührend. Praktisch niemand wird in der Gastronomie gross, die Mitarbeitenden kommen fast ausschliesslich aus anderen Berufen oder steigen gewissermassen aus der privaten Gastronomie aus. Jede und jeder hat bestimmte Gründe, warum er oder sie beruflich jetzt eine bestimmte Funktion innerhalb des Unternehmens ausfüllt. Für die Betriebsleiter scheint ein wesentliches Motiv in der (relativen) Selbstständigkeit zu bestehen, einen „eigenen Laden“ führen zu können und doch nicht das volle Risiko eines eigenen Betriebs zu tragen. Die Köche und das Küchenpersonal profitiert von den günstigeren Arbeitszeiten im Vergleich zur privaten Gastronomie, für die Betriebsmitarbeitenden ist es eine vergleichsweise gute Möglichkeit einen Teil (manchmal auch vollständig) des Lebensunterhaltes für die Familie zu erarbeiten. Die Zugangshürden für letztere Berufsgruppe sind vergleichsweise tief, man benötigt keine spezifische Ausbildung oder Vorerfahrung dafür. Für das Office finden sich vorwiegend Personen, die am Arbeitsmarkt kaum andere Chancen haben und aus finanziellen Gründen nehmen, was sie bekommen können.

Bei aller Unterschiedlichkeit scheint uns eine übergreifende Gemeinsamkeit ein Arbeitsethos zu sein, dass Arbeit bzw. Erwerbstätigkeit als „normal“ ansieht. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass wir es in unserem Sample mehrheit-

<sup>4</sup> Bildlich gesprochen verhält es sich wie bei einem Kinderzimmer: Dem „natürlichen“ Chaos muss ständig etwas entgegengesetzt werden, seien das Ermahnungen, Schimpfe, Drohungen, Repressionen oder selbst aufräumen.

lich mit Frauen zu tun hatten. Frauen und Männer haben auch heute noch zum Teil sehr verschiedene Lebens- und Arbeitsentwürfe. Zwar ist für Viele der ökonomische Druck hoch und das Einkommen wird benötigt (auch wenn das Geld nie reicht). Aber nicht für Alle. Arbeit gehört zum Lebensentwurf. Ohne Arbeit wäre die gesellschaftliche Stellung fragwürdig, insbesondere, wenn man keine Kinder hat oder die Kinder bereits grösser bzw. ganz aus dem Haus sind.

Das Arbeitsethos in unserem Sample kennzeichnet sich dadurch, dass man die Regeln der Anderen (Führung, Firma usw.) kaum in Frage stellt. Man versucht so gut wie möglich die Regeln umzusetzen und sozusagen „das Beste“ daraus zu machen. Es wird auch wenig geklagt, man nimmt die Umstände hin und arrangiert sich damit. Arbeit ist Arbeit und gehört zum Leben; dass sie nicht immer Spass macht und ermüdet, ist Teil eines Weltverständnisses, vielleicht sogar eines Schicksals, in das man sich fügt. Die eigentliche Erfüllung (wenn man diesen hohen Begriff überhaupt verwenden kann) liegt eher in der Familie oder im engeren sozialen Umfeld als in der Arbeit.

Das Selbstverständnis zeichnet sich tendenziell (Ausnahmen mögen diese Tendenz bestätigen) durch eine sehr pragmatische Einstellung zum Leben und zur Arbeit aus. Man macht die Arbeit mit Akkuratess, aber nicht mit Leidenschaft; es geht darum, den „Job“ gut zu erledigen – nicht mehr und nicht weniger. Ein Vorteil liegt dann darin, dass man nach der Arbeit sehr rasch abschalten und sich (auch innerlich) anderen Dingen zuwenden kann. Und möglicherweise ist gerade diese pragmatische Einstellung ein Erfolgsfaktor im Sinne der Nachhaltigkeit, denn einige Personen sind viele Jahre in den Betrieben tätig – bei sehr vielen und zum Teil drastischen Veränderungen der Bedingungen in den letzten Jahren: Die Dinge kommen nicht so nahe heran und werden auch nicht so sehr mit der

eigenen Person verknüpft.

Und selbst dort, wo die „Herzlichkeit“ als emotionale Zusatzdienstleistung am Kunden sehr bedeutsam ist, steht sie im Zusammenhang eines betrieblichen Erfordernisses, sie ist Teil der Wertschöpfungsleistung und wird als notwendig verstanden. Man muss eben – ganz pragmatisch – herzlich sein können und wollen.



## 6. Diskussion und Ableitungen

Alle Themencluster, die sich in dieser explorativen Untersuchung formulieren lassen, können mit sozialer Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden. Sie stellen gewissermassen Gestaltungsfelder dar, auf denen ein gemeinsames Verständnis sozialer Nachhaltigkeit entwickelt werden könnte. Insofern kann diese Untersuchung als Ausgangsbasis dafür verstanden werden, um in einen Prozess einzusteigen, der eben dieses gemeinsame Verständnis zum Ziel hat.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse aus der Untersuchung ist folgende: *Ausreichende* Bedingungen am Arbeitsplatz scheinen zu genügen, damit gute Leistung und Arbeitszufriedenheit (im Sinne von „good groove“ Betrieben) beobachtet werden können. Wenn „ausreichende“ Bedingungen genügen, könnte man hier auch von *suffizienten* (nicht: optimalen) Verhältnissen sprechen. Eine solche Position ist jedoch im allgemeinen Diskurs der Arbeitswelt kaum salonfähig: Welcher Arbeitgeber möchte sich so darstellen, dass er nur „ausreichende“ Bedingungen zur Verfügung stellt? Es kommt hinzu, dass diese Form der Suffizienz fragil ist. Unter leicht abweichenden Bedingungen treten transaktionale Aspekte und eigene Optimierungsüberlegungen für die Mitarbeitenden in den Vordergrund, was zu Absenzen, Jobwechsel usw. führen wird. D.h. die Grenze zwischen „ausreichend“ und „schlecht“ sind genauso fließend wie von „ausreichend“ und „gut“.

Ausreichende Bedingungen können aber auch dahingehend interpretiert werden, dass es in den Betrieben gute und schlechte Aspekte, Vor- und Nachteile gibt – wie überall im Leben. Folgen wir dann an dieser Stelle der Argumentation von Taleb (2013), dann sind zur Ausbildung von „Antifragilität“ ausreichende „Stressoren“ sogar notwendig. Antifragilität definiert er wie folgt: „Antifragilität ist mehr als Resilienz oder Robustheit. Das Resiliente, das Widerstandsfähige widersteht Schocks und bleibt gleich; das An-

tifragile wird besser“ (Taleb, 2013, p. 21). Das bedeutet, Systeme werden durch die Verarbeitung von Stressoren mit der Zeit besser, sie stärken sich daran. Selbstverständlich dürfen dabei die Stressoren die grundsätzliche Verarbeitungskapazität des Systems nicht übersteigen, also nicht längerfristig toxisch sein.<sup>5</sup> Diese jedoch zu ermitteln dürfte unmöglich sein, wenn wir es mit Menschen zu tun haben, deren „Verarbeitungskapazität“ interindividuell verschieden und intraindividuell kaum stabil sein dürfte. Nachhaltigkeit kann somit also nur durch ein *günstiges* Verhältnis von Stressoren und Regenerationsprozessen erreicht werden und dieses Verhältnis lässt sich nicht einfach ermitteln. Es würde sich aber mit Sicherheit lohnen, genau hier weitere Forschung vorzunehmen, denn die Frage nach der „Günstigkeit“ ist wesentlich für eine strategische Verankerung des Themas im Unternehmen. Sie kann – das sei hier explizit gesagt – nicht nur unter ökonomischer Perspektive beantwortet werden, sondern müsste die Aspekte berücksichtigen, die wir hier in den Teilen 2 und 3 dieses Berichts zusammengetragen haben.

Die Mitarbeitenden scheinen sich nicht „nach oben“ zu orientieren, sondern „nach unten“. Es ist also weniger die Frage, was man beruflich noch alles erreichen kann, welche Projekte man bekommt, wie der Lohn ansteigt usw. sondern es herrscht vielmehr die Vorstellung „es könnte noch schlimmer kommen“, „anderswo ist es auch nicht besser“, „Probleme hat man überall“ usw. Das hat unmittelbar mit den Lebensentwürfen der Menschen zu tun,

<sup>5</sup> Es ist eine interessante Frage nach der Grenze zwischen Resilienz eines Systems (wenn also die Störungen assimiliert werden können) und einem Zustand, in dem die Umweltfaktoren toxisch, also auf Dauer zerstörend wirken. Zeit und Dosierung (= Menge/Zeit) spielen hier offenbar eine Rolle. Dieselbe Menge an „Störung“ kann auf einen grösseren Zeitraum verteilt leichter verarbeitet werden, als wenn sie innerhalb enger Zeiträume vom System verarbeitet werden muss. Andererseits können auch kleine Störungen auf lange Zeit toxische Wirkung entfalten.

die hier tätig sind. Sie bringen gute Leistungen, assimilieren die Veränderungen, die auf sie zukommen, freuen sich an den „kleinen Dingen“ usw. Sie haben keine olympischen Vorstellungen auf beruflicherwerbemässigem Feld. Der normative Rahmen muss also als Kontextfaktor wesentlich berücksichtigt werden, wenn soziale Nachhaltigkeit am Ende Sinn machen soll.

Die „good groove“ Betriebe scheinen *ausreichend* resilient zu sein bzw. ihre Mitarbeitenden können ausreichende Resilienz organisieren, auch wenn es hier unklar bleibt, wie genau diese Herstellung von Resilienz erklärt werden kann. Es stellt sich auch die prinzipielle Frage, ob eine Steigerung der Resilienzfähigkeit sozusagen ohne Not überhaupt sinnvoll wäre. Sinn würde sie ja nur dann machen, wenn die Systemfaktoren eine solche erfordern würden, weil sonst die Menschen (körperlich oder seelisch) nicht viabel (überlebensfähig) wären und auf die eine oder andere Weise aus dem System aussteigen müssten. Bislang scheinen die Mitarbeitenden weitgehend auch unter erhöhtem Druck eine ausreichende Resilienzfähigkeit noch organisieren zu können. D.h. sie sind an sich verändernde Systemfaktoren anpassungsfähig.

Das Thema „Druck“ war eines der vorherrschenden in den Interviews. Dieser Druck wird offenbar weitgehend ungefiltert von Oben nach Unten weiter gereicht. Die systemrelevante Umwelt der Betriebe besteht im Erleben der Mitarbeitenden einerseits aus den Gästen, die man möglichst zufrieden stellen möchte und andererseits aus der Organisation, die durch die Geschäftsführer, die mehrere Betriebe leiten, repräsentiert ist und von denen sehr viel Druck weitergereicht wird (vor allem Zahlen). Eine Übersetzungsarbeit, die den Druck „nehmbarer“ machen würde, findet nicht statt. Man kann annehmen, dass die Resilienz der Betriebe nachhaltig (sic!) gestört werden kann, wenn der Druck immer weiter steigt. Ab welchem

Punkt das genau geschieht, kann nur empirisch ermittelt und ex post beschrieben werden, lässt sich aber kaum zuverlässig vorhersagen.

Die Effizienz der Organisation kommt dort an die Grenze, wo Mitarbeitende kurzfristig ausfallen, die in die Prozesse des Betriebs gut eingeführt sind. Denn die temporären Ressourcen, die man von aussen holen kann und die die Aufgaben im Prinzip auch übernehmen könnten, brauchen jedoch viele mehr Anleitung und Führung, weil sie mit den spezifischen lokalen Gegebenheiten nicht vertraut sind. Unter hohen Effizienzbedingungen der Organisation, können diese „Ersatzressourcen“ paradoxerweise nicht effizient eingesetzt werden. Dies verweist wiederum auf die grosse Bedeutung, die soziale Aspekte (Team) in effizienten Organisationen haben (laterale Abstimmung, lokale Problemlösungsfähigkeit usw.).

Welche – wenn auch vorläufige – Antwort können wir am Ende dieser Untersuchung über die Frage eines „angemessenen“ Verständnisses von Effizienz- und Resilienzfaktoren und damit zur sozialen Nachhaltigkeit in einem Gastronomieunternehmen geben?

Auf individueller Ebene müssen wir mit sehr unterschiedlichen Antworten rechnen, die sich auf der Basis von Persönlichkeit, physischer Konstitution, Sozialisationserfahrungen, Umweltbedingungen usw. zusammensetzen wird. Auf organisationaler Ebene wird die Frage der (ergebnisoffenen) Experimentier- und Lernfähigkeit in Bezug auf das Verhältnis von Effizienz und Resilienz entscheidend sein. Auf gesellschaftlicher Ebene geht es darum zu klären, wie ein menschenwürdiges und „anständiges“ Leben unter bestimmten Bedingungen ermöglicht werden kann. Auf dieser Ebene sind die Menschen nicht einfach Human Resources, sondern Teilnehmende politischer Aushandlungsprozesse, die am Ende festlegen, für wen welche Form eines „guten

Lebens“ in Frage kommt.

Wenn im Unternehmen eine *strategische* Diskussion über soziale Nachhaltigkeit geführt werden soll, müssten zunächst die erlebten Arbeitswelten präzise erfasst und verstanden werden. Schliesslich müsste man genauer verstehen, welche Verhältnisse von Effizienz und Resilienz in der Organisation ermittelt werden können und wie sich die wahrscheinliche Varianz in diesen Verhältnissen aufklären lässt. Dann liessen sich die (normativen) Vorstellungen im Management mit den empirischen Werten der Organisation vergleichen, mögliche Widersprüche herausarbeiten und nachhaltige (sic!) strategische Überlegungen formulieren.

An der Frage der Verhältnisse (Effizienz/ Resilienz) sollte man aus unserer Sicht unbedingt dranbleiben. Wenn es künftig gelingen sollte, diese Verhältnisse erfassen (messen) und bewerten (Frage der „Angemessenheit“) zu können, wäre ein wesentlicher Schritt in Richtung soziale Nachhaltigkeit getan. Insofern zeigt diese explorative Studie den weiteren Forschungsbedarf konkret auf und grenzt diesen durchaus machbar ein.

## 7. Ausblick

Auf der Suche nach Effizienz- und Resilienzfaktoren im Unternehmen fanden wir Anderes als erwartet. Wenn wir Menschen nach ihrem Erleben der eigenen Arbeitssituation fragen und im Verlaufe der Interviews auf Resilienz fokussieren, erhalten wir kaum Hinweise zu expliziten Nachhaltigkeitsstrategien oder -techniken. Wie erklären wir uns das?

Einerseits reicht die empirische Datenbasis offenbar nicht aus, um mögliche Effekte im Feld aufzeigen zu können. Andererseits sind die Effekte möglicherweise klein oder in ihrer Form dergestalt, dass wir sie mit unseren (normativ vorgeprägten) Methoden nicht beschreiben können. In weiteren Projekten bzw. einer Vertiefung dieses Projektes müssten wir also über methodische Zugänge nochmals nachdenken sowie das eigene (implizite) Verständnis von Konzepten wie „Resilienz“, „Nachhaltigkeit“ usw. überprüfen. Am besten würde man das mit RepräsentantInnen aus dem Feld direkt versuchen zu erarbeiten.

Eine vertiefte Beschäftigung mit den Strategien und Prozessen zur Herstellung von sozialer Nachhaltigkeit im Unternehmen würde sich zweifellos lohnen. Einfache Antworten sind jedoch nicht zu erwarten. Der potentielle Lerngewinn für die Organisation sowie für die darin tätigen Menschen wäre aber mit Sicherheit gross.

Wenn wir einen Ausblick über dieses Projekt im engeren Sinne wagen wollen, dann denken wir, es ist zu erwarten, dass die westlichen Gesellschaften Nachhaltigkeit, auch als soziale Nachhaltigkeit mehr und mehr beschäftigen wird. Die funktionale Differenzierung der Gesellschaft wird uns weiterhin zunehmende Spezialisierungen in allen Fachgebieten bescheren. Die Human Resources, die diese Spezialisierungen „bedienen“ kann, muss gepflegt und „Nachwuchs“ organisiert werden. Dann bleibt eine beachtliche Zahl von Menschen, die schwer oder gar nicht in die ersten (nach kapitalistischen

Prinzipien ausgelegten) Arbeitsmärkte passen. Auch diese Menschen müssen in irgendeiner Weise „nachhaltig“ versorgt werden. Wie wollen wir das künftig tun?

Wenn wir davon ausgehen, dass Organisationen Funktionsausschnitte einer Gesellschaft sind, dann darf man erwarten, dass Organisationen die Nachhaltigkeitsdiskurse der Gesellschaft übernehmen und auf ihre je eigene Weise bearbeiten werden. Je stärker der Diskurs geführt wird, desto mehr werden auch die Akteure (Mitarbeitenden) als Human Resources Nachhaltigkeit einfordern. Diese Nachhaltigkeit wird vor allem eine soziale Nachhaltigkeit sein, bei der wir einen Mindshift von Human Resources zu *resourceful humans*, z.B. (Fischer, 2012), erleben werden. Noch sind diese beiden Sphären getrennt (Arbeit hier, Erholung, Freizeit, Wellness usw. dort). Die Herausforderung der Zukunft wird darin bestehen, die Nachhaltigkeit oder Resilienzfähigkeit in effizienten Prozessen selbst zu organisieren. D.h. Arbeit muss zunehmend so gestaltet werden, dass sie als sinnvoll und bereichernd erlebt werden kann, *während* sie produktiv ist. Dass sie darüber hinaus psychische und physische Stressoren in ein günstiges Verhältnis setzt, und sich darüber im Klaren ist, dass diese Verhältnisse interindividuell unterschiedlich und intraindividuell nicht stabil sein werden. In diesem Zusammenhang muss man die Frage stellen, wie viel Selbststeuerung dem Individuum überlassen werden soll oder kann bzw. wie sehr sich die Leistungs- und Effizienzvorstellungen der sogenannten Märkte durchsetzen.

Gesellschaft vermittelt sich einerseits direkt auf Person und rahmt damit die jeweiligen individuellen Möglichkeiten und Lebensentwürfe. Sie vermittelt sich andererseits aber auch indirekt über Organisation. Das Individuum muss sich in den Grenzen der Möglichkeiten „fügen“ (dazu gehört auch die Option, diese Grenzen gelegentlich, selten dauerhaft zu überwinden). Die soziale Ordnung wird auch via

Organisation aufrechterhalten und reproduziert, die Arbeitswelt ist geradezu ein „Prüffeld“ gesellschaftlicher Ordnungsparameter. Wichtig sind dabei die Sanktionspotentiale und -techniken, welche gesellschaftlich auf die Person zugreifen (Angst vor sozialem Ausschluss als zentralem Hebel). Organisation kann dabei als vermittelnde Instanz rein reproduktiv auftreten (das machen, was alle anderen auch machen) oder Nischen bilden (in denen einiges, nicht alles anders läuft).

Liegen die Gestaltungsmöglichkeiten des Individuums vor allem im Bereich der 1. Ordnung (Selbstopтимierung, Fitness, Wellness im weiteren Sinne) und nur in geringem Mass im Bereich der 2. Ordnung (Auswandern, Berufswechsel usw.), können Organisationen – wenn sie wollen – Veränderungen 2. Ordnung leichter riskieren. Organisationen können hier eine innovative Vorreiterrolle spielen (im erweiterten Sinne der Corporate Social Responsibility)

- z.B. durch „Innovationsbetriebe“, die mit neuen Konzepten experimentieren (strategisches Investment)
- Mit auf soziale Nachhaltigkeit fokussiertem Austausch der „Basis“ (Mitarbeitende, Betriebsleiter)
- durch Lernen am Modell (best practices)

Die möglichen Beiträge zur sozialen Nachhaltigkeit müssten dann aber sichtbar werden und positive Verstärkung erfahren (Partizipation und damit auch soziale Bindung).

Alle Massnahmen benötigen zunächst Ressourcen und gehen temporär zu Lasten der Effizienz, sind aber als Investitionen in die soziale Nachhaltigkeit und somit in die Zukunft zu verstehen.

## 8. Literatur und Quellen

Abrams, D., Hogg, M. A. & Marques, J. M. (2004). *The social psychology of inclusion and exclusion*. New York: Psychology Press.

Afuah, A. (1998). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University Press.

Bambra, C. (2011). *Work, worklessness, and the political economy of health*. New York: Oxford University Press.

Bartley, M., Ferrie, J. & Montgomery, S. M. (2006). Health and labour market disadvantage: Unemployment, non-employment, and job insecurity. In M. Marmot & R. G. Wilkinson (Hrsg.), *Social determinants of health* (S. 78-96). Oxford: Oxford University Press.

Bastian, O. (1999). Das Nachhaltigkeitsprinzip als Leitbild der Landschaftsentwicklung. In H. P. Böhm, J. Dietz & H. Gebauer (Hrsg.), *Nachhaltigkeit - Leitbild für die Wirtschaft?* (S. 159-170). Dresden: Zentrum für Interdisziplinäre Technikforschung.

Binder, S., Dierauer, D., Hauser, S., Hollenstein, M. & Maier, F. (2012). *Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Unternehmensführung*. St. Gallen: Hochschule für Angewandte Wissenschaften FHS St. Gallen.

Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H., Nicholson, A. C., Brunner, E. & Stansfeld, S. A. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall II (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, 314(7080), 558-565.

Carlson, M. J. & Everett, M. (2013). Social Sustainability and the Social Determinants of Health. In V. Dujon, J. Dillard & E. M. Brennan (Hrsg.), *Social Sustainability. A Multilevel Approach to Social Inclusion* (S. 103-125). New York: Routledge.

Clougherty, J. E., Souza, K. & Cullen, M. R. (2010). *Work and its role in shaping the social gradient in health*. *Annals of the New York Academy of Sciences*(1186), 102-124.

Cuthill, M. (2010). Strengthening the 'social' in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable Development*(18), 362-373.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*(34), 555-590.

Dillard, J., Dujon, V. & Brennan, E. M. (2013). Introduction to Social Sustainability. A Multilevel Approach to Social Inclusion. In V. Dujon, J. Dillard & E. M. Brennan (Hrsg.), *Social Sustainability. A Multilevel Approach to Social Inclusion* (S. 1-12). New York: Routledge.

Dillard, J., Dujon, V. & King, M. E. (2009). Introduction. In J. Dillard, V. Dujon & K. M. E (Hrsg.), *Understanding the social dimension of sustainability* (S. 1-12). New York: Routledge.

Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. & Kira, M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. In P. Docherty, J. Forselin & A. B. Shani (Hrsg.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* (S. 3-14). London: Routledge.

Ehnert, I. (2008). Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16, 187-192.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management : A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag, Heidelberg, Neckar.

Ehnert, I. (2010). Nachhaltigkeit im HR-Management. Spannungen aushalten, Widersprüche bewältigen. *Personalführung*, 05/2010, 26-36.

Eisenhardt, K. M. (2000). Introduction to special topic forum. Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.

Empacher, C. & Wehling, P. (2002). Soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Theoretische Grundlagen und Indikatoren. *ISOE-Studientexte*(11), 88.

Fischer, H. (2012). Seestern schlägt Spinne. *gdi impuls*, 3/2012, 88-93.

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2011). *Resilienz* (Bd. 3290). München: Reinhardt.

Geertz, C. (1987). *Dichte Beschreibung Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt, Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

Kölblinger, J. (2010). *Resilient durch interpersonelle Kommunikation*. Universität Salzburg, Kultur- und Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät.

Kosel, M. & Weißenrieder, J. (2010). Das NPM-Konzept - engagierte Mitarbeiter sind kein Zufall. In J. Weißenrieder (Hrsg.), *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis : mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen* (S. 11-24). Wiesbaden: Gabler.

Kugler, P. & Olbert-Bock, S. (2012a). Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Teil 1/3. Wie Schweizer Unternehmen mit Nachhaltigkeit umgehen. *Innovation Management*(5), 105-111.

Kugler, P. & Olbert-Bock, S. (2012b). Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Teil 3/3. Nachhaltigkeit ganzheitlich umsetzen. *Industrial Management*(8), 96-99.

Littig, B. & Griessler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 65-79.

Lösel, F. & Bender, D. (2008). Von generellen Schutzfaktoren zu spezifischen protektiven Prozessen: Konzeptuelle Grundlagen und Ergebnisse der Resilienzforschung. In G. Opp & D. Bender (Hrsg.), *Was Kinder stärkt Erziehung zwischen Risiko und Resilienz* (3. Aufl. ed., S. 37-58). München: Reinhardt.

Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.

Manzi, T., Lucas, K., Lloyd Jones, T. & Allen, J. (Hrsg.). (2010). *Social sustainability in urban areas*. London: Earthscan.

Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Bd. 8229). Weinheim: Beltz.

Meyerhuber, S. (2012). Soziale Nachhaltigkeit im Spannungsfeld postmoderner Arbeit. Systemische Zusammenhänge von Entgrenzung, Arbeitssucht, Burnout und Mobbing sowie Vertrauen, Verantwortung und Achtsamkeit in Organisationen. In H. Molter (Hrsg.), *Vom Gegenwind zum Aufwind: der Aufbruch des systemischen Gedankens* (S. 86-155). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Missimer, M., Robèrt, K.-H., Broman, G. & Sverdrup. (2010). Exploring the possibility of a systematic and generic approach to social sustainability. *Journal of Cleaner Production*(18), 1107-1112.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities. The human development approach*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.

Olbert-Bock, S. & Kugler, P. (2012). Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Teil 2/3. Nachhaltigkeit im Human Resources Management (HRM). *Innovation Management*(6/7), 116-122.

Panzano, P. C., Seffrin, B. A., Chaney-Jones, S., Dee, R., Massatti, R., Crane-Ross, D. et al. (2005). The Innovation Diffusion and Adoption Research Project (IDARP): Moving from the Diffusion of Research-Results to Promoting the Adaption of Evidence-Based Innovations in the Ohio Mental Health System. *New Research in Mental Health*(16), 78-98.

Rawls, J. (2006). *Gerechtigkeit als Fairness. Ein Neuentwurf*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, 316-331.

Schirmer, U. (2010). NPM-Studie 2008: *Ergebnisse, Konsequenzen und Perspektiven*. In J. Weissenrieder & M. Kosel (Hrsg.), *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen* (S. 25-48). Wiesbaden: Gabler.

Sen, A. (2001). *Development as freedom (Bd. pbk. ed.)*. Oxford: Oxford University Press.



- Sen, A. (2012). *Die Idee der Gerechtigkeit (Bd. Umgek. Ausg.)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Senghaas-Knobloch, E. (2008). Flexible Arbeitsformen als Herausforderung für soziale Nachhaltigkeit. In G. Becke (Hrsg.), *Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen* (S. 27-43). Berlin: LIT Verlag.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity and Emergency Management*, 2(2), 258-266.
- Siegrist, J. & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1463-1473.
- Spiegelberg, S. (2013). *Organisationale Resilienz. Welches sind die zentralen Merkmale resilienter Organisationen?* ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich.
- Strigel, C. (Writer) (2009). *Der Schein trägt* [Dokumentarfilm]. München: DENKmal-Film.
- Sutcliffe, K. M. & Vogues, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Taleb, N. N. (2013). *Antifragilität*. München: Knaus Verlag.
- VandenBos, G. R. & Association, A. P. (2007). *APA dictionary of psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Wackernagel, M. & Beyers, B. (2010). *Der Ecological Footprint: [die Welt neu vermessen]*. Hamburg: Verlangsanstalt.
- Wackernagel, M. & Rees, W. E. (1996). *Our ecological footprint: reducing human impact on the earth*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft I*. Tübingen: Halbband.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (Bd. 2)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Werner, E. E. & Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife risk, resilience, and recovery*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Wirtz, M. H. (2013). Dorsch. *Lexikon der Psychologie (Bd. 16. Auflage)*.
- Wustmann Seiler, C. (2012). *Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Zaugg, R. J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Zaugg, R. J., Blum, A. & Thom, N. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen und Institutionen.*

Zirkler, M. (2011). Wissenschaft als relationale Konfiguration. Angewandte Organisations- und Managementforschung als Co-Operation mit der sog. Praxis. In E. J. Brunner, W. Tschacher & K. Karsten (Hrsg.), *Selbstorganisation von Wissenschaft* (S. 199-210). Jena: IKS Garamond Verlag.

## 9. Anhang

### 9.1. Themenlandschaft des Unternehmens – big picture

Das Unternehmen erscheint vor allem als Effizienzmaschine, die anspruchsvolle Umsatz- und Renditeziele verfolgt. Der wirtschaftliche Erfolg steht dabei deutlich im Vordergrund. Es wird gesteuert über Zahlen wie jedes andere Unternehmen auch. Die Vorgaben erzeugen einen erlebten Druck für die einzelnen Betriebe, die Zahlen im Griff zu haben. Dieses Erleben ist – zumindest auf der Ebene der Betriebsleiter – ein zentrales Thema.

Dieses Motiv, die Zahlen im Griff zu behalten, reicht bis auf die Ebene der Schöpfkelle. Man muss sich jeweils überlegen wie viel man auf den Teller geben kann, ob es sich um teures Fleisch oder günstiges Gemüse handelt. Die Mitarbeitenden müssen darin geschult werden mit genauem Blick einzustufen, wo die Zufriedenheit des Gastes erreicht werden kann und was man dafür einsetzen darf. Dies ist zwar nicht in allen Betrieben gleichermaßen beobachtbar, stellt jedoch ein Grundmotiv der Organisation dar.

Wenn man die Zahlen nicht mehr im Griff hat, wird das einerseits als persönliches Versagen empfunden, andererseits hat man aber auch Angst davor, von der nächsthöheren Führungskraft dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden bzw. möglicherweise sogar vom obersten Management einbestellt zu werden, um Erklärungen abzuliefern. Auch das Controlling hat ein hohes Drohpotential, denn es muss befürchtet werden, dass die Leute mit den Stoppuhren kommen werden, wenn die Zahlen nicht (mehr) stimmen.

Dies gilt es nach Möglichkeit zu verhindern mit unterschiedlichen Strategien. Einerseits werden Prozesse im Tagesablauf

und in der Aufgabenerledigung optimiert, man überlegt sich Zusatzverkaufsmöglichkeiten und schult auch die Mitarbeitenden darin („Möchten Sie nicht noch etwas zu trinken zum Essen haben?“)

Die Betriebsleiter sind ständig damit beschäftigt ihre Mitarbeitenden auf Abweichungen von der gewünschten Qualität der Präsentation oder auch Beziehung zum Gast hinzuweisen. Selbst wenn ein Betrieb über ein sehr gut funktionierendes Team verfügt, erlebt der Geschäftsführer es als immer wieder notwendig, auch die „Kleinigkeiten“ im Blick zu behalten. So kann er zwar durchaus für eine Weile abwesend sein, lange jedoch kann der Betrieb ohne ihn nicht gut laufen. Es sind also „klammernde“ Kräfte notwendig, damit keine „Schlampereien“ einreissen.

Die Betriebsleiter genießen gewisse Freiheiten, führen einen „eigenen Laden“ ohne das Risiko der vollen Selbstständigkeit. Dafür müssen sie sich an die Vorgaben vom obersten Management halten. Das Unternehmen hat in den letzten Jahren viele Veränderungen erlebt, die die Geschäftsführer jeweils für ihre Betriebe nachvollziehen müssen. Z.B. wenn ein Lieferant wechselt und dieser dann die Ware nicht mehr – wie bis anhin – bis in die Kühlkammer räumt, sondern die Palette am Wareneingang abstellt. Der Zeit- und Effizienzgewinn des Lieferanten und damit sein günstigerer Preis muss jetzt an anderer Stelle bezahlt werden, wenn die Mitarbeitenden die Ware zusätzlich zu den bisherigen Aufgaben einräumen müssen. Der Kampf um Effizienzgewinne wird so zur zirkulären Figur und fällt am Ende auf die Betriebe zurück.

Die Betriebe selbst definieren sich sehr stark über die lokale Kultur und Perspektive des Auftraggebers. Dieser stellt die Infrastruktur und redet dort ein wichtiges

Wort mit, wenn er nicht vollständig bestimmt, mit welcher Infrastruktur die Betriebe arbeiten müssen. Obwohl sie die Dienstleistung zur Verfügung stellen, bleiben sie quasi „Gast“ und müssen – wie die Privatperson in einer Ferienwohnung – weitgehend mit dem arbeiten, was da ist. Gleichzeitig gibt es viele Zentralisierungsbemühungen in Bezug auf die Warenwirtschaft (Einkauf, Logistik) sowie auf die Prozesse (von der Rekrutierung bis zur Menüplanung). Die hohe Effizienz der Betriebe kann nur mit ausgereiften Routinen realisiert werden. Dies jedoch macht es dann schwer im Fall von Absenzen des Stammpersonals mit Aushilfen zu operieren – diese sind schlicht in die lokale Umsetzung der Prozessketten nicht gut genug eingebunden und brauchen deshalb entweder zu viel Zeit oder zu viel Anweisung.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden (Betriebsmitarbeitende) haben wir es mit Menschen zu tun, die sich vor allem als genügsam beschreiben lassen. Das Arbeitsethos sieht Erwerbstätigkeit als „normal“ vor, der eigene Anspruch geht davon aus die Ansprüche Anderer (der Chefs, des Unternehmens) gut zu erfüllen. Diese Menschen orientieren sich nicht nach „oben“, haben keine hochtrabenden Karrierepläne, sondern richten sich in einem Lebensentwurf ein, der ihnen deutliche (berufliche) Grenzen setzt. Die Arbeit wird zwar nicht als erfüllend im Sinne der Selbstverwirklichung erlebt, aber sie bietet ausreichende Bedingungen (Team, Inhalt, Abwechslung usw.), dass man sie langfristig erledigen kann. Die Arbeit ist in diesen Lebensentwürfen wichtig, aber nicht zentral, sie definiert das Individuum nicht in der Weise, wie dies in anderen Berufen vielleicht der Fall ist. Mit Veränderungen können die Menschen auf dieser Ebene der Betriebe eigentlich gut umgehen, sie hinterfragen die Veränderungen –

die ja von „oben“ kommen – nicht grundsätzlich, sondern assimilieren die neuen Anforderungen als neue Vorgaben, die man zu erfüllen versucht.

Die Verständnisse von „Abwechslung“ oder „Kreativität“ sind gemessen an den Massstäben der Autoren eher „klein“. Es wird als befriedigend erlebt, wenn man sich über die Garnitur des Salates Gedanken machen darf oder mit einem Vorschlag für ein neues Mixgetränk kommen kann, das dann auch ausprobiert wird. Als abwechselnd wird die Tätigkeit zwischen der Vorbereitung von Sandwiches, Auffüllen der Getränketheke, Schöpfen von Mittagessen und Kasse erlebt. Der Kontakt mit Menschen (Gästen) ist hierbei offenbar auch von einiger Bedeutung und stellt zusätzlich vermutlich eine soziale Markierung dar, die diese Tätigkeiten als „besser“ ausweist. Das im Unterschied zum „Office“ (Abwasch), einer Tätigkeit, die sozial stigmatisiert ist: wer das machen muss, steht im sozialen Gefüge an unterster Stelle. Der Abwasch markiert damit sozusagen den Nullpunkt der sozialenerwerbsmässigen Leiter. Deshalb ist es z.B. für die Mitarbeitenden wichtig, sich möglichst vom Office fernzuhalten. Eine Beteiligung an den Aufgaben im Office würde auch eine soziale Degradierung bedeuten. Falls man im Office einspringen muss, braucht es dazu eine klare zeitliche Befristung und (zusätzlich) „Gründe“ (macht man es für das Unternehmen, man selbst hat kein Problem damit o.a.).

Der Preiskampf wird auch ausserhalb unserer Forschungsinterviews als zentrales Thema benannt, dem Preiskampf hat sich vieles unterzuordnen, wenn man als Unternehmen in dieser Branche erfolgreich sein will. Ist der Auftraggeber bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, macht sich das nicht nur in der Qualität der Produkte oder der Präsentation be-

merkbar. Der höhere Preis und damit der grössere Gestaltungsspielraum muss mit zusätzlichen Leistungen nach innen wie nach aussen legitimiert werden. Diese zusätzlichen Leistungen bestehen in einer ausserordentlichen Beziehungsarbeit, die als Diktat der „Herzlichkeit“ daher kommt sowie in einer ständigen Bemühung um die „Kleinigkeiten“, also eine Art der Aufmerksamkeit, die der Gast direkt oder indirekt zu spüren bekommt. Beide Zusatzleistungen rechtfertigen dann aus Sicht der Stakeholder den höheren Preis.

Völlig anders hingegen sieht das dort aus, wo man den Gast anders zufrieden stellen muss, nämlich über einen möglichst günstigen Preis für die Waren und Dienstleistungen. Hinzu kommt, dass die Bedürfnisse der Gäste auch sehr unterschiedlich sind. Bei aller Unterschiedlichkeit der Ansprüche und Bedingungen versucht man in jedem Betrieb und auf jeweils unterschiedliche Weise den Gast zufrieden zu stellen.

Es ist auch klar, dass schlechte Rückmeldungen der Gäste auf Dauer zu einer schwierigen Situation führen, bei der am Ende die Ausschreibung des Betriebs steht mit der Gefahr, diesen an die Konkurrenz zu verlieren.

Als ausgesprochene Stärke der Teams, die wir beobachten konnten, lässt sich die Fähigkeit und der Wille darstellen, Ressourcen dort zur Verfügung zu stellen, wo sie gebraucht werden. Es findet eine Art Selbstabstimmung statt, bei der nicht der Geschäftsführer Ressourcen zuteilen muss, sondern die Mitarbeitenden sehen selbst, was wann wo benötigt wird. Insbesondere in den stark frequentierten Zeiten helfen alle immer dort, wo es nötig ist (etwa beim Schöpfen).

Die Frage der Resilienzfaktoren lässt sich beim Stand der Dinge nicht beantworten. Es ist für das Forschungsteam bislang unmöglich, die Arbeitswelten auf der Ebene der Betriebe wirklich differenziert beschreibbar zu machen. Die Kategorien der „klassischen“ Arbeitspsychologie passen sicherlich auch auf die untersuchten Betriebe bzw. Personen. Sie ergeben jedoch nur allgemeine Hinweise dazu, wie sich die Bedingungen für die Menschen in Richtung Nachhaltigkeit verändern liessen. Aus dem bislang erhobenen und ausgewerteten Datenmaterial lassen sich aber spezifische Faktoren nicht bestimmen.

Man könnte aus diesem Umstand (zugegeben: mit einiger Unsicherheit) aber auch schliessen, dass es sich bei den untersuchten Betrieben bzw. Personen bereits um solche handelt, die resilient sind. Sie kommen mit den Rahmenbedingungen vergleichsweise gut zurecht, können wertschöpfend handeln, assimilieren die Veränderungen auf geeignete Weise, kurzum: Sie bleiben „überlebensfähig“ im Sinne einer systemtheoretischen Viabilität. Leider können wir – wie angedeutet – nicht erklären, auf welche Weise genau diese Viabilität hergestellt wird.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## Angewandte Psychologie

Minervastrasse 30  
Postfach  
CH-8032 Zürich

### **Kontakt**

Prof. Dr. Michael Zirkler  
michael.zirkler@zhaw.ch

Berenice Bommeli, MSc  
berenice.bommeli@zhaw.ch

Telefon +41 58 934 83 26  
Fax +41 58 934 84 39

[www.psychologie.zhaw.ch/kompetenzgruppen](http://www.psychologie.zhaw.ch/kompetenzgruppen)