



www.silberfuchs-netz.ch
länger leben – anders arbeiten

Bericht zum **Meeting vom 18. Mai 2021**

Thema: Soziale Nachhaltigkeit und was sie mit Silberfuchs-Themen zu tun hat

Larissa Jäger, Mitarbeiterin bei «forma futura», einer Zürcher Vermögensverwaltung mit ausgezeichnetem Ruf als verlässliche nachhaltige Akteurin im Finanzsektor, führt in die Thematik sozialer Nachhaltigkeit und die interdisziplinäre Arbeit ihres Expert:innenteams zur Einschätzung nachhaltigen Handelns von Unternehmen ein. Ihre Präsentation ist ebenfalls zugänglich.

Wesentlich ist die so genannte *Triple Bottom Line*, die Forderung, dass die Wirtschaft sich nachhaltig den Anforderungen von Gesellschaft und der ganzen Umwelt unterordnet. Dabei geht es nicht einfach um die Reduktion negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeit oder das Befolgen der Gesetze, sondern um proaktives Handeln. Es steht die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen im Zentrum.

Bislang stand die soziale Nachhaltigkeit eher im Schatten der Aufmerksamkeit; Umwelt und Governance-Themen fanden mehr Beachtung. Was gehört dazu? Zunächst ist zu denken an

- Führungsqualität
- Förderung der Mitarbeitenden und Mehren des intellektuellen Kapitals
- Steigerung der Lebensqualität in unterversorgten Märkten
- Respektieren der Menschenrechte.

Beim tieferen Bohren legt Frau Jäger weitere Differenzierungen auf den Tisch, nämlich

- Fokus auf physische und mentale Gesundheit am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Teilzeitarbeit, Homeoffice)
- Kurzarbeit, Umqualifizierungen und Entlassungen
- Arbeitsbedingungen und Wahrung der Menschenrechte speziell am Anfang und am Ende der Wertschöpfungskette (z. B. Rohstoffgewinnung, Erzeugung von Vorprodukten, Recycling) -> Transparenz und Nachverfolgbarkeit auch in der Lieferkette.

In einer weiteren Vertiefungsrunde stellt die Referentin das Thema soziale Nachhaltigkeit im Handeln von Unternehmen in den Rahmen des demografischen Wandels und formuliert Forderungen wie bessere Möglichkeiten für Ältere im Arbeitsmarkt und wirksames Management von Mehrgenerationenbelegschaften.

Systematisches **Generationenmanagement** umfasst für *forma futura*

Mobilisieren

- Altersdiskriminierung in Rekrutierungsverfahren eliminieren
- Strategische Personalplanung
- Karriere- und Finanzplanungsmöglichkeiten für Mitarbeitende schaffen

Erhalten

- Flexible Arbeitsmöglichkeiten anbieten
- Gesundheitsfördernde Massnahmen am Arbeitsplatz

Optimieren

- Mid-Life Career Reviews zur Identifizierung von Weiterbildungs- und Umschulungsbedarf
- Cross-Learning Möglichkeiten zur Weitergabe von Wissen anbieten (Mentoring, Coaching).

Damit landen wir mitten im zentralen Problem der Verfügbarkeit relevanter, solider und für Aussenstehende **zugänglicher Daten**:

- Fluktuation im Personal liefert Hinweise; ebenso Neuanstellung von Personen ü55
- Verzicht auf befristete Arbeitsverträge (fixes Pensionierungsalter)
- Training und Weiterbildung insgesamt (im Branchenvergleich) und speziell ab 45 Jahren ist relevant
- Diversität darf nicht eindimensional wahrgenommen werden, also nicht nur mit Genderfokus, sondern auch bezüglich beeinträchtigter Personen, schwieriger Jugendlicher, ethnischer Herkunft, Alter usw.
- Lohngleichheit ist fundamental.

Und es stellt sich das Problem der Beschränkung auf eine überschaubare Anzahl von Indikatoren bei einer Firmenanalyse. Welche haben tatsächlich die Funktion von Scharnierstellen, die den Blick verlässlich auf grössere Dimensionen öffnen?

Eine spannende Diskussion entfaltet sich im Spannungsfeld zwischen „objektiven“ Daten und subjektiven Eindrücken. Wer Gelegenheit hat, durch unterschiedliche Firmen und Räume zu schlendern, erfährt vieles über Kultur und Alltagsqualität, das sich nicht ohne weiteres in Zahlen niederschlägt.

Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen innerhalb von Unternehmen sagen wenig über die Gesamtsituation aus; allenfalls liefern deutliche Verschiebungen innerhalb einer ganzen Reihe analoger Befragungen Hinweise auf Probleme in bestimmten Abteilungen.

Relevante Hinweise liefern vermutlich gewisse unternehmensinterne Institutionen, etwa ein Development Center für erfahrene Mitarbeitende ü45 zwecks Erarbeitung individueller Entwicklungspläne. Wie sind sie im Ganzen zu gewichten? Sicher bräuchte es dazu genaue Angaben zur Nutzung (Prozent der Belegschaft, die pro Jahr einen Entwicklungsplan erstellen.)

Wie sind die **philanthropischen Aktivitäten** eines Unternehmens in soziale Nachhaltigkeit einzuordnen und zu berücksichtigen?

Fazit:

Konkretisierung und Operationalisierung sozialer Nachhaltigkeit im Handeln von Unternehmen sind ihrerseits noch ein Entwicklungsfeld, an dem Silberfuchs sich gern beteiligt.

Andererseits können Exponent:innen von Silberfuchs-Anliegen die steigende Akzeptanz des Nachhaltigkeitsthemas und seiner konkreten Ansprüche nutzen, um praktische Massnahmen zu begründen und einzufordern.

7. Juni 2021
Elisabeth Michel-Alder