

Soziale Nachhaltigkeit

Das unterschätzte „S“

in Nachhaltigkeit und ESG

Autor: Christoph Wurm



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in Nachhaltigkeit und soziale Nachhaltigkeit	2
2	Gesetzlicher und regulatorischer Rahmen sowie Standards und Konzepte	4
3	Was macht soziale Nachhaltigkeit aus?	13
4	Soziale Nachhaltigkeitsstrategien und Best Practice Beispiele	16
5	Zusammenfassung	18
6	Literaturverzeichnis	19
7	Zum Autor	22

1 Einführung in Nachhaltigkeit und soziale Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit steht für „Aufrechterhaltung.“ Im entsprechenden englischen Wort *sustainable* ist dieses Prinzip im Wort noch deutlicher erkennbar: *to sustain* im Sinne von „aufrechterhalten“ bzw. „erhalten“. Die beteiligten Systeme können ein bestimmtes Maß an Ressourcennutzung „dauerhaft aufrechterhalten“, ohne Schaden zu nehmen.

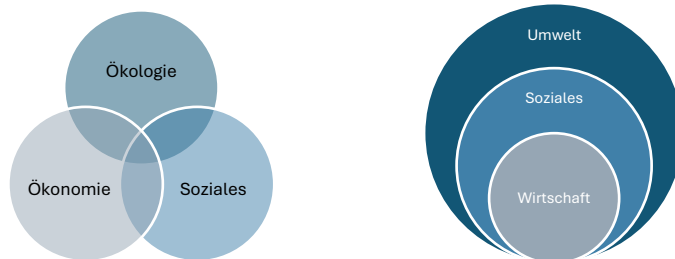
Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip, das auf Verantwortung abzielt.

ESG ist ein Synonym von Nachhaltigkeit und steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung, Unternehmenssteuerung).

Eine sehr passende Beschreibung der Nachhaltigkeit findet sich im Brundtland-Bericht als sogenannte Brundtland Definition¹: „Nachhaltig ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen. Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Soziale Nachhaltigkeit ist neben der ökologischen und ökonomischen Dimension ein Teil der nachhaltigen Betrachtungen.

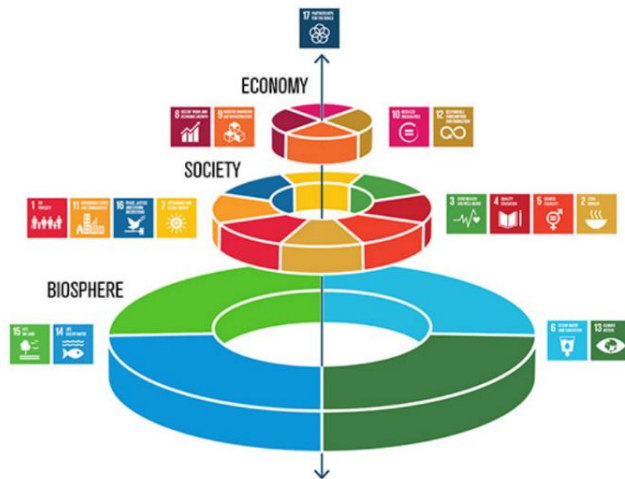
Dafür haben sich auch Darstellungen in Form der „triple bottom line“ versus des „wedding cake“ etabliert.



Die SDGs der Vereinten Nationen als nachhaltiger politischer und gesellschaftlicher Gestaltungsrahmen sind Entwicklungsziele der aller Nationen (Staaten) der Vereinten Nationen. Darin finden sich wesentliche soziale Entwicklungsziele.

Es gibt eine Darstellung des Resilience Centre der Stockholm University, die die soziale Dimension als Fundament der nachhaltigen Ziele in einer sehr ansprechenden und passenden Form darstellt.

¹ Als Brundtland-Bericht wird der Bericht von 1987 mit dem Titel „Our Common Future - Unsere gemeinsame Zukunft“ bezeichnet. Er ist für die Definition der „nachhaltige Entwicklung“ bekannt. Veröffentlicht von der 1983 gegründete Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen („Brundtland-Kommission“). Die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland hatte in der Kommission den Vorsitz.



2

Soziale Nachhaltigkeit stellt die Bedürfnisse der Menschen und ihr Zusammenwirken in den Mittelpunkt.³ Somit steht soziale Nachhaltigkeit für soziale Verantwortung. Soziale Nachhaltigkeit nimmt Bezug aus einer Fülle unterschiedlicher Themen.



4

Als weitere soziale Themen spielen Demokratie, Menschenrechte und Frieden eine wesentliche Rolle.

Nachhaltige Haltungen, nachhaltiges Denken und Handeln zeichnet sich gerade dadurch aus, dass nicht nur ein Themenfeld (zum Beispiel die Gewinnausrichtung im Rahmen der Wirtschaftlichkeit) uneingeschränkt und vielleicht sogar rücksichtslos priorisiert wird, sondern dass alle (relevanten) Themenfelder integrativ und gesamtheitlich – auch in ihren Wechselwirkungen – betrachtet und berücksichtigt werden.

² Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University CC BY-ND 3.0.

³ Noch eine Definition: „Bedürfnisse der Menschen in den Mittelpunkt“: z. B. Architektur von Alvar Aalto wurde zum Vorbild für eine moderne Gestaltung, die sich ausschließlich am Menschen orientiert.

⁴ Grafische Darstellung Birgit Gahleitner in Vortrag Management Center Nord, Business Summit 2025, Birgit Gahleitner und Christoph Wurm Mai 2025 in Linz, Österreich

Eine Verbundenheit mit der Natur braucht auch Verantwortung, Verbundenheit und Respekt mit anderen Menschen. Und ein gutes soziales Miteinander geht nicht ohne Verantwortung, Respekt und Verbundenheit mit der Natur.

Frieden ist ein hoher Wert der sozialen Nachhaltigkeit. Bei starker wirtschaftlicher Ungleichheit und Ungerechtigkeit zwischen Menschen und Menschengruppen steht der (soziale) Friede auf dem Spiel. Zeiten gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Notlagen, wie zum Beispiel eine Hyperinflation, führen in der Regel zu hohen sozialen Notlagen und Spannungen.

Verantwortung und Verbundenheit mit anderen Menschen kann aber nur dann bestehen, wenn es einem selbst gut geht. Das eigene Wohlbefinden ist Voraussetzung, um am Wohlbefinden für andere zu wirken. Und ein rücksichtsloses Vorreihen der eigenen Befindlichkeiten kann ein gedeihliches Miteinander stark stören bis unmöglich machen. Und nur Gesundheit macht langfristige Performance möglich.

Das S in ESG – die soziale Nachhaltigkeit ist eines der wesentlichen Elemente in einer nachhaltigen und regenerativen Welt.

2 Gesetzlicher und regulatorischer Rahmen sowie Standards und Konzepte

Eine regelbasierte Welt-, Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung mit normativen Werten ist die Grundlage dafür, dass nicht Macht oder gar (willkürliche) Gewalt die bestimmenden Faktoren sind. Eine entwickelte Welt zeichnet sich dadurch aus, dass normative Werte und Konzepte das Zusammenleben gestalten und Legalität als Maßstab Anwendung findet.

Der folgende Auszug in die Welt der normativen Regularien zu Nachhaltigkeit zeigt die Fülle an sozialen Nachhaltigkeitsthemen auf:

Brundtlandbericht

Als Brundtland-Bericht wird der Bericht von 1987 mit dem Titel „Our Common Future - Unsere gemeinsame Zukunft“ bezeichnet, den die 1983 gegründete Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen („Brundtland-Kommission“) veröffentlichte.

Darin findet sich nicht nur die bereits angeführte sehr passende Beschreibung von Nachhaltigkeit. Der Brundtland-Bericht sollte in internationales Handeln umgesetzt werden. Hierfür wurde die Agenda 21 beschlossen. Unter Agenda 21 versteht man ein Aktionsprogramm der Vereinten Nationen, in dem in den vier Abschnitten Soziale und wirtschaftliche Dimensionen, Erhaltung und Bewirtschaftung der Ressourcen für die Entwicklung, Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen und Möglichkeiten der Umsetzung eingehend soziale Themen der Nachhaltigkeit aufgenommen wurden.

SDGs der Vereinten Nationen

Im Jahre 2015 wurden die SDGs mit den 17 nachhaltigen Entwicklungszielen (mit 169 Unterzielen) der Vereinten Nationen als Nachhaltige Entwicklungsziele für 2030 von 193 Staaten beschlossen.

Darin finden sich wesentliche soziale Entwicklungsziele. Sie beinhalten soziale Ziele wie die Beseitigung von Armut und Hunger, die Sicherung von Gesundheit und Bildung, die Förderung von Geschlechtergleichheit und weniger Ungleichheiten. Ziel ist es, jedem Menschen ein würdiges Leben zu ermöglichen, soziale Teilhabe und Chancengleichheit zu gewährleisten und diskriminierte Bevölkerungsgruppen nicht zurückzulassen.



UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

Die Leitlinien wurden zum Schutz vor Menschenrechtsverletzungen vom UN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie entwickelt und werden daher auch Ruggie-Prinzipien genannt. Sie wurden am 16. Juni 2011 einstimmig vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen (UN) angenommen. Sie gehören zu den wichtigsten international anerkannten Standards der Verantwortung von Unternehmen für Menschenrechte.

Die 31 Leitprinzipien beziehen sich auf die internationale Menschenrechtscharta sowie die Grundsatzerklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und konkretisieren den Ansatz „Protect, Respect and Remedy“.

Demnach sind die Leitlinien auf drei Säulen aufgebaut:

Protect als der staatlichen Rechtspflicht zum Schutz der Menschenrechte;

Respect als die Verantwortung von Unternehmen, Menschenrechte zu respektieren;

Remedy als Pflicht sowohl des Staates als auch der Unternehmen Zugang zu Abhilfemechanismen und Wiedergutmachung zu ermöglichen.

OECD

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ist eine internationale Organisation mit 38 Mitgliedstaaten, die sich der Demokra-

tie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. Die meisten Mitglieder gehören zu den Ländern mit hohem Pro-Kopf-Einkommen und gelten als entwickelte Länder.

Die OECD beschäftigt sich sehr intensiv mit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung und sieht dabei „Wachstum nicht zum Selbstzweck, sondern als ein Instrument zur Schaffung besserer Lebensbedingungen“.

Die OECD versucht mehr Aufmerksamkeit für qualitative Aspekte des Wachstums wie Gesundheit, Individuelle Entwicklung durch Lernen, Erwerbstätigkeit und Qualität des Erwerbslebens, Zeitverwendung und Freizeit, Verfügungsmöglichkeiten über Güter und Dienstleistungen, physische Umwelt, persönliche Sicherheit und Rechtsprechung und Möglichkeiten und Mitwirkung der Gesellschaft zu legen und gestaltet damit die Weiterentwicklung zu diesen Themen und somit zu sozialer Nachhaltigkeit.

Die OECD arbeitet mit den sogenannten OECD-Leitsätzen. Die OECD-Leitsätze sind der umfassendste multilaterale Verhaltenskodex zur Förderung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns bei Auslandsgeschäften.

Die OECD-Leitsätze geben Empfehlungen für das internationale Geschäft von Unternehmen in den Bereichen Menschenrechte, Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern, Umwelt, Bekämpfung von Bestechung und sonstigen Korruptionsformen, Verbraucherinteressen, Wissenschaft, Technologie und Innovation, Wettbewerb sowie Besteuerung und der Offenlegung von Informationen ab.

Eine wichtige Methode der OECD-Leitsätze ist die Sorgfaltsprüfung (Due Diligence). Das ist ein Prozess mit dem Unternehmen, die von ihren Geschäftstätigkeiten, Lieferketten und anderen Geschäftsbeziehungen ausgehenden tatsächlichen und potenziellen negativen Effekte ermitteln, vermeiden und mindern sowie Rechenschaft darüber ablegen, wie sie diesen Effekten begegnen.

Menschenrechte

Die Verankerung von universellen Menschenrechten stellt einen wesentlichen Meilenstein in der nachhaltigen Entwicklung dar. Auch wenn Menschenrechte in ihrer ursprünglichen Ausrichtung auf Rechte von jedem Menschen gegenüber staatlichem Handeln ausgerichtet waren, entfalten sie zunehmend auch Wirkung im gesellschaftlichen und vor allem auch im wirtschaftlichen Handeln (unter anderem im Thema Lieferkette und Compliance).

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte

Der größte Schritt ist die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen aus 1948. Die geschichtlichen Wurzeln dazu liegen in der Französischen Revolution (Freiheit – Gleichheit und Brüderlichkeit) und in der Amerikanischen Unabhängigkeitserklärung von 1776.

Auch wenn die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte keine verbindliche Rechtsquelle im Sinne eines völkerrechtlichen Vertrages darstellt, hat sie als ein Ideal und Standard Bedeutung erlangt.

Europäische Menschenrechtskonvention und innerstaatliche Verfassungen

Die normative Verankerung von Menschenrechten findet sich in entwickelten Staaten in Form von völkerrechtlichen Verträgen (wie die EMRK – Europäische Menschenrechtskonvention) und vor allem in innerstaatlichen Verfassungen.

Auch wenn Menschenrechte und verfassungsrechtlich verankerte Grundrechte sehr grundsätzliche Freiheitsrechte der Menschen gegenüber staatlichen Eingriffen sichern, garantieren sie eine nachhaltige soziale Entwicklung der Menschen (Recht auf Bildung, Recht auf Familienleben, Recht auf Gesundheitsversorgung).

Menschenrechte sind die unabdingbare Basis für soziale Nachhaltigkeit. Jeder Eingriff und jede Beschränkung von Menschenrechten (wie die Diskussion um Einschränkungen der Rechte aus der Europäischen Menschenrechtskonvention für „Migrant:innen als eine spezifische Gruppe von Menschen“) „knabbert“ an der sozialen Nachhaltigkeit.

CSRD – ESRS

Die CSRD ist eine Richtlinie der Europäischen Union, die den Mitgliedsstaaten vorgibt, innerstaatliche Regelungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen ab einer bestimmten Größe vorzugeben. Im Zuge des Trilogverfahrens wurden die Details dieser Vorgaben in den ESRS – den Standards für nachhaltige Berichterstattung - durch die Kommission der EU vorgegeben. Im Zuge von politischen Entwicklungen wurde durch eine sogenannte Omnibus-Verordnung der Prozess zeitlich verschoben und wird der Inhalt abgeändert werden. Bestehen bleibt der umfassende Standard für „große, bedeutende und/oder börsennotierte Unternehmen innerhalb der EU.

Auch wenn die Regularien der EU zur Nachhaltigkeit sehr tiefgehend das Thema Klimawandel und Klimawandelanpassung im Nachhaltigkeitsfeld Ökologie vorgeben, beinhalten die ESRS umfassende Standards für den Bericht der sozialen Nachhaltigkeit.

Die sozialen Standards dazu umfassen in S1 die Arbeitskräfte des Unternehmens, in S2 die Arbeitskräfte der Wertschöpfungskette, in S3 die betroffenen Gemeinschaften und in S4 die Verbraucher und Endnutzer.

Die einzelnen Standards zu diesen Sozialaspekten sind weitgehend gleichartig aufgebaut. Als Orientierungspunkt für die Strukturierung ist der Prozess der Sustainability Due Dilligence⁵ entlang der einzelnen Abgabepflichten sehr deutlich erkennbar.

Im Sozialaspekt Arbeitskräfte des Unternehmens sind in den dem Unterthema Arbeitsbedingungen die spezifischen Themen sicherere Beschäftigung, Arbeitszeit, angemessener Entlohnung, sozialer Dialog, Vereinigungsfreiheit, Tarifverhandlungen, Vereinbarkeit Beruf- und Privatleben und Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, im Unterthema Gleichbehandlung und Chancengleichheit die spezifischen Themen Gleichstellung der Geschlechter, Weiterbildung, Beschäftigung und Inklusion, Vielfalt und Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz, sowie im Thema sonstige

⁵ Kern der Sustainability Due Diligence ist das Stakeholder Engagement, um die Auswirkungen von Wirtschaftsaktivitäten zu identifizieren und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese Vorgangsweise sieht auch der OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln vor.

arbeitsbezogene Rechte die spezifischen Themen Kinderarbeit, Zwangsarbeit, angemessene Unterbringung und Datenschutz vorgesehen.

Im Sozialaspekt Arbeitskräfte der Wertschöpfungskette finden sich sehr ähnliche Anforderungen.

Im Sozialaspekt betroffene Gemeinschaften sind im Unterthema wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte von Gemeinschaften die spezifischen Themen angemessene Unterbringung, angemessene Ernährung, Wasser- und Sanitäreinrichtungen, bodenbezogene Auswirkungen und sicherheitsbezogene Auswirkungen, im Unterthema Bürgerrechte und politische Rechte von Gemeinschaften die spezifischen Themen Meinungsfreiheit, Versammlungsfreiheit und Auswirkungen auf Menschenrechtsverteidiger sowie im Unterthema Recht indigener Völker die spezifischen Themen freiwillige Kenntnis der Sachlage erteilter Zustimmungen, Selbstbestimmung und kulturelle Rechte vorgesehen.

Im Sozialaspekt Verbraucher und Endnutzer sind im Unterthema informationsbezogene Auswirkungen für Verbraucher:innen und/ oder Endnutzer:innen die spezifischen Themen Datenschutz, Meinungsfreiheit und Zugang zu (hochwertigen) Informationen, im Unterthema persönliche Sicherheit von Verbraucher:innen und/ oder Endnutzer:innen die spezifischen Themen Gesundheitsschutz und Sicherheit, persönliche Sicherheit und Kinderschutz sowie im Unterthema soziale Inklusion von Verbraucher:innen und/ oder Endnutzer:innen die spezifischen Themen Nichtdiskriminierung, Zugang zu Produkten und Dienstleistungen und verantwortlichen Vermarktungspraktiken vorgesehen.

Daraus ist ersichtlich, wie breit und tief die ESRS die Anforderungen im Bereich der Berichterstattung für die soziale Nachhaltigkeit beschreiben. Das S in ESG hat auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen prominenten und relevanten Platz.

VSME

Der VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed small or medium Entitys) ist ein freiwillig anwendbarer Berichtsstandard für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die nicht in den Anwendungsbereich der CSRD-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) fallen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass der VSME aufgrund der Anpassungen durch die Omnibus- Verordnung für kleiner und mittlere Unternehmen ein Leitfaden und Standard in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und -rechnungslegung werden kann bzw. werden wird.

Er beinhaltet ebenfalls eine Reihe von Berichtsanforderungen zur sozialen Nachhaltigkeit. Die Berichtsthemen orientieren sich an den S-Themen des ESRS. Der Umfang und die Tiefe ist an die kleinen und mittleren Unternehmen angepasst und damit deutlich geringer.

Im Basismodul (basic modul) liegt der Fokus auf den eigenen Arbeitskräften. Im erweiterten Modul (comprehensive modul) umfassen die Anforderungen B8 bis B 10 ähnliche Themen wie die S Nachhaltigkeitsaspekte des ESRS wie zum Beispiel im Bereich health and safety die Angaben zu Arbeitsunfällen.

EU-Taxonomie

Die Taxonomie ist eine Verordnung der EU mit einem Klassifizierungssystem für nachhaltig ökologisches Wirtschaften, die insofern Bezug auf soziale Standards nimmt, als zur Taxonomiekonformität auch die Einhaltung von sozialen Mindeststandards (Comply with minimum Safeguards) erforderlich ist.

Die Anforderungen bestehen in Schutzvorkehrungen im Bereich internationale Menschen- und Arbeitnehmerrechte, der Durchführung einer Due Diligence, um negative Auswirkungen auf Menschen(rechte) auszuschließen, der Einhaltung OECD-Leitsätze und der UN-Leitprinzipien für Menschenrechte und Arbeitsrechtsstandards und sind durch die Durchführung einer Due Diligence und Aufnahme der Ergebnisse in die Berichterstattung umzusetzen.

EU-Lieferketten Regularik

Die EU-Lieferketten-Richtlinie stellt auch ein wesentliches Element der EU-Nachhaltigkeitsregularik dar und will Unternehmen dazu anhalten, Verantwortung für ökologische und soziale Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu übernehmen. Im internationalen Handel stellen dabei Themen von arbeitsrechtlichen Mindeststandards und der Vermeidung von Kinderarbeit wesentliche Ziele dar.

Innerstaatliche soziale und arbeitsrechtliche Standards

Soziale Standards und arbeitsrechtliche Standards sind in umfassender Form in innerstaatlichen Gesetzen geregelt. Individuelles und kollektives Arbeitsrecht, Sozialgesetzgebung, Bildungsstandards und Schulrecht, Sozialversicherung, Arbeitslosenversicherung und Pflegegeld, um nur einige davon zu nennen.

Diese Entwicklungen sind Teil unserer sozialen Errungenschaften und zeichnen insbesondere europäische Staaten als „Sozial-Wohlfahrts-Staaten“ aus.

Es wäre schade, wenn diese Errungenschaften leichtfertig in einer Finanzierungsdiskussion abwertend behandelt werden. Sie sind ein wesentlicher Teil unseres sozialen Miteinander und fördern soziale Chancengleichheit, soziale Entwicklung und sozialen Frieden.

Standards für spezifische soziale Themen

Zusätzlich gibt es eine Reihe von internationalen Vereinbarungen, die sich um die Rechte und Verbesserung der Lebenssituation von spezifischen Menschengruppen angenommen haben. Diese Normen schaffen Standards für die Weiterentwicklung der sozialen Nachhaltigkeit für diese menschengruppen.

UN-Kinderrechtskonvention

Die Konvention über die Rechte des Kindes, auch UN-Kinderrechtskonvention wurde am 20. November 1989 von der UN-Generalversammlung angenommen. Die Kinderrechtskonvention legt wesentliche Standards zum Schutz der Kinder weltweit.

Die Konvention beruht auf vier elementaren Grundsätze: das Überleben und die Entwicklung, die Nichtdiskriminierung, die Wahrung der Interessen der Kinder sowie deren Beteiligung.

UN-Behindertenrechtskonvention

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-Behindertenrechtskonvention, UN-BRK) ist ein internationaler Vertrag, in dem sich die Unterzeichnerstaaten verpflichten, die Menschenrechte von Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten.

Soziale Standards

Neben normativen Regelwerken (internationale Abkommen, EU-Verordnungen und Richtlinien und innerstaatlichen Gesetzen) gibt es auch eine Reihe von Standards, die sich auch um soziale Entwicklungen annehmen.

ISO 26000

Die ISO 26000 ist ein internationaler Leitfaden zur sozialen Verantwortung von Organisationen und Unternehmen. Diese ISO- Norm wurde 2010 veröffentlicht und definiert Konzepte und Begriffe der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) und gibt damit Orientierung und Empfehlungen für die Umsetzung von Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung für Unternehmen. Sie hilft Unternehmen und Organisationen aller Art, die Grundsätze der sozialen Verantwortung zu verstehen und in die Praxis umzusetzen, um zu einer positiven Entwicklung für Mensch, Umwelt und Gesellschaft beizutragen.

GRI-Standard (Global Reporting Initiative)

Vor dem Inkrafttreten der CSRD waren große, börsennotierte Unternehmen bereits verpflichtet eine nichtfinanzielle Erklärung im Rahmen des Jahresabschlusses zu erstellen.

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist ein Anbieter von Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von vor allem größeren Unternehmen,. Die Standards werden vom Global Sustainability Standards Board publiziert.

Der GRI-Standard umfasst im Bereich Soziales 40 Leistungsindikatoren. Der GRI-Standard hatte vor der Geltung der CSRD eine starke Verbreitung bei großen, bedeutenden Unternehmen.

Deutscher Nachhaltigkeitskodex

In Deutschland entwickelte sich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, um Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Umsetzung der CSRD zu unterstützen. Unternehmen können sich im Einstig zur Nachhaltigkeitsberichterstattung am Deutschen Nachhaltigkeitskodex orientieren. Der DNK war ähnlich gestaltet wie GRI-Standard, aber wesentlich weniger umfangreich. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist nunmehr an den Anforderungen der CSRD/ ESRS ausgerichtet.

Gemeinwohlökonomie

Die Gemeinwohl-Ökonomie versteht sich als zivilgesellschaftliche Bewegung mit dem Ziel, die Wirtschaft grundlegend positiv in Richtung ethisches Wirtschaften zu verändern. Sie setzt sich dafür ein, dass ethisches Wirtschaften zur Selbstverständlichkeit wird und allen Menschen und der Umwelt zugutekommt.

Im Mittelpunkt steht ein zukunftsorientiertes Wirtschaftsmodell.

Im Rahmen der Gemeinwohlbilanz steht die Gemeinwohlmatrix zur Verfügung. Der Sozialaspekt bzw. die Themen der sozialen Nachhaltigkeit werden im Rahmen von Solidarität und soziale Gerechtigkeit abgedeckt.

Für die Stakeholder wird in der Gemeinwohlbilanz die Bezeichnung Berührungsgruppe gewählt. Für die Berührungsgruppe Lieferant:innen ist das Thema Solidarität und soziale Gerechtigkeit in der Lieferkette, in der Berührungsgruppe Eigentümer:innen, Eigenkapital- und Finanzpartner:innen das Thema soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln, in der Berührungsgruppe Mitarbeitende und Arbeitspartner:innen das Thema Gestaltung fairer und gerechter Arbeitsvereinbarungen, in der Berührungsgruppe Kund:innen und Geschäftspartner:innen das Thema Kooperation und Solidarität mit anderen Organisationen und in der Berührungsgruppe globale Gemeinschaften, Natur und Lebewesen das Thema Beitrag zum Gemeinwesen vorgesehen.

Perspektiven und Scopes

Für die Betrachtung und Ausrichtung der sozialen Normen kommt es darauf an, an wen sie sich richtet.

Völkerrechtliche Verträge richten sich meistens an Staaten, die zum Handeln aufgefordert werden.

Die Normen der EU zu Nachhaltigkeit sind stark auf Unternehmen ausgerichtet. Im Green Deal (und auch im Clean Industrial Deal) geht man davon aus, dass Veränderungen vor allem über den Finanzmarkt herbeigeführt werden können. Regeln für Finanzmarktakteure und -plätze (Banken, Finanzinstitute und Kapitalmarktbörsen) sollen die Finanzströme in Richtung „nachhaltige“ Unternehmen verlagern. Die Berichtspflichten an Unternehmen wie die CSRD sollen Transparenz und Vergleichbarkeit unterstützen.

Es gibt sehr relevante Themen des Lebens, die in den bisherigen Ausführungen nur teilweise hervorgekommen sind. Eines dieser Themen ist Wohnen. Wohnen betrifft wesentliche (Grund)bedürfnisse von uns Menschen. Daher ist Wohnen jedenfalls ein relevantes Element im Bereich soziale Nachhaltigkeit. Teilweise wird das Themenfeld Wohnen in einem Kapitel Gebäude abgebildet werden (können). Für Unternehmen, die das Thema Gebäude und Wohnen als ihr primäres Geschäftsfeld haben, sollten Entwicklungen zu Nachhaltigkeit und damit soziale Nachhaltigkeit eine Selbstverständlichkeit werden. Zu dieser Branche zählen jedenfalls gewerbliche und gemeinnützige Wohnbaugesellschaften.

Der Entwurf des österreichischen Umsetzungsgesetzes für die CSRD hatte vorgesehen, dass gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften von der Berichtspflicht nach CSRD ausgenommen werden. Unter diesem Gesichtspunkt könnte man fast verleitet sein, dass

damit die Bedeutung von Wohnen und der Gestaltung von Wohnraum und Gebäuden im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit „unterschätzt“ wird.

DEI (Diversity, Equity und Inklusion)

Vor allem im Unternehmenskontext hat sich im Bereich soziale Nachhaltigkeit auch ein Framework mit dem Akronym DEI etabliert. DEI steht für Diversity (Vielfalt), Equity (Gleichberechtigung/Gerechtigkeit) und Inclusion (Inklusion). In diesem Framework werden Praktiken und Programme beschrieben, die darauf ausgerichtet sind, die Vielfalt der Menschen in einem Unternehmen oder einer Organisation zu fördern, faire Chancen für alle zu schaffen und eine Kultur zu etablieren, in der sich jede Person wertgeschätzt, respektiert und einbezogen fühlt.

Management- und Steuerungssysteme für das Management von sozialer Nachhaltigkeit

Soziale Entwicklungen in Unternehmen und Organisationen können auch über bereits etablierte Managementstandards und Managementqualitäts- und Exzellenzsysteme gesteuert werden.

Balanced Scorecard – Sustainability Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Managementinstrument zur Strategieumsetzung, das die traditionelle finanzielle Sichtweise eines Unternehmens um eine Kunden-, Prozess- sowie eine Lern- und Entwicklungsperspektive erweitert. Sie dient dazu, strategische Ziele zu visualisieren, mit messbaren Kennzahlen zu versehen und ihre Umsetzung zu steuern, indem sie Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Perspektiven aufzeigt.

Die Sustainability Balanced Scorecard basiert auf dem Konzept der Balanced Scorecard und erweitert diese um die Perspektive Nachhaltigkeit. Für die soziale Nachhaltigkeit werden dabei Aspekte zu Sozialem in die strategische Planung integriert, um die soziale Leistung und gesellschaftliche Wirkung eines Unternehmens oder einer Organisation zu messen, zu verfolgen und zu managen.

SROI

Die Sozialrendite (Social Return on Investment) ist ein Ansatz, der sich mit der Bewertung des gesellschaftlichen Mehrwerts durch (soziale) Projekte beschäftigt. Die Bewertung folgt der Ausrichtung Input, Output, Outcome und Impact. Der soziale Mehrwert wird in Relation zu den eingesetzten Investitionen gesetzt. .

EFQM

Das EFQM-Modell ist ein Managementmodell als Orientierungsrahmen für Organisationsdiagnose und nachhaltige Transformation.

Nachhaltige soziale Entwicklung

Letztendlich sollen Normen in Richtung soziale Nachhaltigkeit ein gutes soziales Miteinander ermöglichen. Dem Bild der Resilience Centre der Stockholm University folgend, ist die

soziale Dimension das Fundament der nachhaltigen Ziele (SDGs) und damit der nachhaltigen Entwicklung. Wer das Fundament unterschätzt „baut auf Sand.“

Auch soziale Normen und Standards unterliegen einer Entwicklung und einem Wandel. Entwicklungen können geplant oder unkontrolliert, langsam oder schnell, vorhersehbar und unvorhersehbar erfolgen. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollen soziale Entwicklungen jedenfalls regenerativ erfolgen. Wenn wir es aktiv gestalten, werden wir ein nachhaltiges soziales Miteinander schätzen lernen.

3 Was macht soziale Nachhaltigkeit aus?

Die inhaltlichen Themen, die soziale Nachhaltigkeit ausmachen, weisen je nach Perspektive (Staat, Gesellschaft, Unternehmen, ...) unterschiedliche Ausprägungen auf. Sie reichen von Recht auf Familienleben bis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von Recht auf Bildung für Heranwachsende bis zur Weiterbildung in Unternehmen, vom Zugang zu Gesundheitseinrichtungen für alle Menschen bis hin zu Gesundheit am Arbeitsplatz und Arbeitssicherheit. Sie beschäftigen sich mit Fragen der Integration und Inklusion von Gesellschaften und gesellschaftlichen Gruppen. Ihnen gemeinsam ist aber jedenfalls das Zurückstellen und Vermindern von Ungleichheiten und die Entwicklung von Chancengleichheit für alle Menschen.

Demokratie, Menschenrechte und Frieden sind wesentliche Elemente für soziale Nachhaltigkeit in unserer Gesellschaft und auf unserer Welt. Diese nachhaltigen Ordnungspinzipien werden von den „unsichtbaren Institutionen“⁶ Vertrauen, Autorität und Legitimität getragen. Rosanvallon meint, dass „diese Konzepte jedoch entscheidend für die Integration, Kooperation und Regulierung einer Gesellschaft und somit wesentlich für den sozialen Zusammenhalt sind.“⁷

Am Beginn von sozialer Nachhaltigkeit steht Awareness und Verantwortung. Aufmerksamkeit und Verantwortung ist eine „Antwort“ auf nachhaltige Herausforderungen. Verantwortung für soziale Nachhaltigkeit ist eine Antwort auf soziale Fragen und Herausforderungen.

Dem hat das Modell von CSR (Corporate Social Responsibility) Rechnung getragen. CSR ist ein Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, das über die reine Einhaltung von Gesetzen hinausgeht.

Es braucht Awareness als Bewusstsein und als achtsame Haltung die Verpflichtung, sich für das eigene Handeln und dessen Konsequenzen einzusetzen, Rechenschaft abzulegen und gegebenenfalls die Folgen zu tragen.

Sozial bedeutet umgangssprachlich gesellschaftlich bzw. gesellschaftliche Themen. So bedeutet „sozial“ den Bezug einer Person auf eine oder mehrere andere Personen. Schon aus dem Wortstamm ist erkennbar, dass soziale Themen sich auf mehrere Menschen bis hin zu einer Gesellschaft beziehen. Wenn schon das Grundthema mehrere Menschen betrifft, ist klar, dass soziale Entwicklung nicht alleine gestaltet werden kann. Nachhaltige soziale Nachhaltigkeit zeichnet sich durch Zusammenarbeit und Kooperation aus. Im gemeinsamen

⁶ Der Begriff unsichtbare Institutionen auf Pierre Rosanvallon zurück, der in seinem Buch Unsichtbare Institutionen dieses Konzept beschreibt.

⁷ Pierre Rosanvallon in Unsichtbare Institutionen

Zusammenwirken entsteht eine Kraft des Miteinander. Engagement - persönlicher Einsatz aus Verbundenheit - der Einsatz mit Hingabe gemeinsam mit anderen Menschen kann großes Bewirken.

Wirkungen sind Veränderungen, die mit Arbeit erreicht werden. Wirkungen treten in der Folge von Leistungen ein. Leistungen sind der Output und die Folge von Input. Leistungen sind noch keine Wirkungen, aber die Voraussetzung dafür, dass aus konsequenten (dem beharrlichen Verfolgen von Zielen) Handlungen und Leistungen Wirkungen entstehen können. Das Modell der Wirkungstreppe bzw. das Wirkungsrad der Phineo AG sind für diesen Zusammenhang ein überschaubares Bild und eine hilfreiche Anleitung für soziale Arbeit.

Soziales Verhalten wird geprägt von Beziehungen und Verbindungen. Soziale Beziehungen sind eine elementare Voraussetzung für Menschen, um gesellschaftlich/ sozial zu leben.

Der Austausch in unseren sozialen Beziehungen erfolgt durch Kommunikation. Wir fühlen uns besonders verbunden, wenn wir eine gemeinsame Erzählung haben.

Vertrauen ist der Klebstoff für soziale Beziehungen. Vertrauen ist die Überzeugung, sich auf jemanden oder etwas verlassen zu können. Es ist eine positive Erwartungshaltung bezüglich der Zuverlässigkeit auf einen anderen, mehrere andere Menschen und organisationale Verbindungen. Vertrauen ist eine grundlegende Voraussetzung für menschliche Beziehungen, die Gesellschaft und vor allem das kooperative Zusammenwirken von Menschen und innerhalb von Organisationen und der Gesellschaft.

Wir sind erfolgreiche durch gedeihliche Beziehungen. Die Verbesserung der Qualität des Miteinander und der Zusammenarbeit stärkt soziale Nachhaltigkeit. Nachhaltig erfolgreiches soziales Verhalten zeichnet sich durch das Auftreten von folgenden Eigenschaften und Werten aus: verantwortungsvolle Bereitschaft zur Zusammenarbeit, entwicklungsorientiert, lernend, respektvoll, wertschätzend, kooperativ, kollaborativ, nachhaltig und regenerativ.

Anzeichen und Indikatoren für positive soziale Entwicklungen zeigen sich in Wohlbefinden, Gesundheit, Arbeitssicherheit, Widerstandsfähigkeit, Resilienz und auch in Performance, wogegen sich negative Indikatoren in Stress, Unzufriedenheit, Unwohlsein, Ungesundheit, Krankheit und Anfälligkeit zeigen.

Ungünstige soziale Gegebenheiten in Unternehmen finden meist in hoher Fluktuation, längeren Krankenstände und geringerer Arbeitssicherheit mit Arbeitsunfällen ihren Ausdruck.

Die emotionale Bindung der Mitarbeiter:innen, ein gutes Miteinander am Arbeitsplatz und vor allem auch eine gute Führung (über gute und verbundene Führungskräfte) im Sinne von positivem Leadership führen zu höherer Loyalität, mehr Vertrauen in die Führungskräfte und das Unternehmen und damit zu höherem Engagement, einer besseren Performance und damit zu nachhaltigem Erfolg.

Dieser Zusammenhang wird auch durch den Engagement Index der Gallup Studien belegt. In einem derzeitigen Umfeld mit knappen Arbeitskräften, einer leicht steigenden Arbeitslosenquote und einem volatilen und schwer einschätzbaren Umfeld und Kontext ist der Anteil der emotional hoch gebundenen Beschäftigten in Deutschland nur bei 9%. Der Anteil der Arbeitnehmenden ohne emotionale Bindung liegt bei 13%. Sehr viele Beschäftigte gehen mit geringer emotionaler Bindung zur Arbeit und machen Dienst nach Vorschrift. Es

besteht eine hohe Wechselbereitschaft: Nur 50% sehen sich noch in einem Jahr beim Arbeitgeber, 34% in drei Jahren (2018: 65%).⁸

Damit ist die emotionale Bindung die Schutzimpfung gegen hohe Wechselbereitschaft. Gute Führung wird zum harten Wettbewerbsfaktor. Hohe emotionale Bindung sorgt für signifikante Erhöhung des Wohlbefindens, 18% bis 43% geringere Fluktuation (18% bei Unternehmen mit hoher und 43% bei Unternehmen mit geringer Fluktuation) – die Wechselbereitschaft sinkt signifikant, 81% weniger Fehlzeiten (Krankensstände), 64% weniger Arbeitsunfälle, 41% weniger Qualitätsmängel, 10% bessere Kundenbewertungen und der signifikanten Erhöhung der Bereitschaft den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen.

Die Gestaltung der sozialen Nachhaltigkeit ist eine Managementaufgabe. Die Ausrichtung und Aktivitäten für soziale Nachhaltigkeit sind in eine wirkungs-orientierten Strategieentwicklung einzubetten. Um nachhaltige soziale Prozesse in Unternehmen und Organisationen zu gestalten ist die Wesentlichkeitsanalyse Ausgangspunkt. Dabei werden Impacts (Inside out) und Risks sowie Opportunities (Outside in) analysiert und bewertet. Darauf aufbauend folgt das Management der Auswirkungen, Risiken und Chancen. Ebenso braucht es eine ganzheitliche Analyse der Stakeholder, die im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit von einer Organisation betroffen sind. Mit Vision, Mission, Strategie, Managementziele, operative Ziele und Maßnahmen wird Entwicklung eingeleitet und gestaltet. Darauf aufbauend erfolgen die organisatorischen Vorkehrungen und Gestaltungen. Es braucht klare Verantwortlichkeiten der sozialen Nachhaltigkeit in der Organisation. Darauf aufbauend wird dann die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die alle betroffenen Stakeholder berücksichtigt, gestaltet. Anhand von Wahrnehmungen und Kennzahlen (Metriken und Werte) wird die Wirkung beurteilt, einem Controlling unterzogen und die weitere Ausrichtung vorgenommen.

Soziale Innovation mit innovativen und experimentellen Methoden und Konzepte unterstützen dabei ein soziales Problem anzugehen bzw. das Leben der Menschen, die Gesundheit und die Widerstandsfähigkeit von Menschen, Gemeinschaften, Gesellschaften zu verbessern.

Eine besondere Aufgabe in der Gesellschaft kommt sogenannten NPOs bzw. sozialen Organisationen bei der Unterstützung von Menschen in „sozialen“ Belangen und in der Gestaltung eines guten sozialen Netzes dar. Für soziale Organisationen ist soziale Nachhaltigkeit Purpose, Grundanliegen, Unternehmenszweck, DNA, Mission und Kernkompetenz. Deren Wirkung kann gar nicht genug geschätzt werden. Die „Verunglimpfungen“ durch vor allem rechtsorientierte Kampagnen als „Sozialindustrie“, gefährden die soziale Entwicklung und damit den sozialen Halt in unserer Gesellschaft. Erzählen wir positiv die Wertschätzung der Arbeit von unseren sozialen Organisationen und schätzen ihre relevanten Beiträge.

Vielfach erfüllt die Zivilgesellschaft eine ergänzende Rolle, wie viele Notsituationen nach Unwettern, persönlichen Schicksalen oder sozialen herausfordernden Situationen (zum Beispiel die Flüchtlingskrise 2015) gezeigt haben. Zusätzlich zeigt sich Zivilgesellschaft auch als das ehrbare soziale Gewissen einer Gesellschaft und sorgt damit auch für soziale Nachhaltigkeit.

⁸ Gallup 2022, Pressemitteilung Gallup Engagement Index 2022

Soziale Nachhaltigkeit und Sozialadäquanz

Soziale Nachhaltigkeit findet auch Ausdruck in der Sozialadäquanz. Welches Handeln im Sinne von Tun und Unterlassen ist sozial adäquat im Sinne von sozial akzeptabel bzw. inakzeptabel. Es muss sozial inakzeptabel werden, nicht nachhaltig zu handeln und nicht nachhaltiges Handeln zu akzeptieren. Gerade die Verletzung von Menschenrechte, die Vornahme von Umweltverbrechen, die soziale Ausbeutung, die Herstellung von Produkten durch Kinderarbeit in der Lieferkette darf einerseits von nachhaltigen Konsumenten nicht mehr hingenommen werden und muss auch ausreichend aufgedeckt und geahndet werden

4 Soziale Nachhaltigkeitsstrategien und Best Practice Beispiele

Skandinavien

Die skandinavischen Länder Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland sind interessante Vorbildstaaten, die innerhalb von zwei bis drei Generationen einen weitgehend friedvollen Aufstieg von Agrarstaaten in die weltweit „besten“ Wohlfahrtsstaaten gegangen sind.

In den skandinavischen Staaten finden sich Elemente, die für die Entwicklung der sozialen Nachhaltigkeit besonders förderlich sind. Es gibt eine ausgeprägte parlamentarische Demokratie, selbst unter der Tatsache, dass Schweden, Norwegen und Dänemark konstitutionelle Monarchien sind.

In den skandinavischen Ländern besteht ein starkes Vertrauen der Menschen in die staatlichen Einrichtungen. Selbst in Angelegenheiten der persönlichen Einkommenssteuern besteht eine hohe öffentliche Transparenz. Die Menschen und die Gesellschaften weisen eine starke Gemeinwohlorientierung auf. Selbstverantwortung und Verantwortung für das Gemeinsame sind stark ausgeprägt. Es besteht eine hohe Chancengleichheit und eine hoch ausgeprägte Gleichheit zwischen den Geschlechtern. Das Bildungssystem und Bildungsniveau sind hoch entwickelt.

Es gibt Publikationen, die den liberalen Bildungszugang für alle sozialen Schichten als eines der Erfolgsrezepte sehen.

Patagonia

Patagonia ist in Kalifornien (USA) ansässiger Anbieter von Outdoor-Bekleidung. Patagonia ist bekannt dafür, dass es besondere ökologische Verantwortung übernommen hat. Unter anderem als Mitbegründer der Allianz „One Percent for the Planet“. verpflichtet sich Patagonia, ein Prozent des Gesamtumsatzes oder zehn Prozent des Gewinns an Umweltorganisationen zu spenden.

Patagonia übernimmt auch hohe soziale Verantwortung, indem es faire Arbeitsbedingungen fördert, Transparenz in der Lieferkette gewährleistet und sich für die Rechte der Arbeiter engagiert.

Im Bereich Mitarbeitende ist der Zugang von Patagonia im Buch „Lasst die Mitarbeiter surfen gehen“ umfassend dargestellt.

Im Buch „Tools to Save Our Home Planet“ finden sich Zugänge, Erfolgsfaktoren, Geschichten und Fallstudien für Engagement mit ökologischem, sozialem und wirtschaftlichem Impact.

Schachinger Logistik

Besonders interessant ist auch der Zugang von Schachinger Logistik. In einer Branche, in der nachhaltige und auch soziale Themen nicht immer ganz oben auf der Tagesordnung stehen, versucht Schachinger Logistik mit einem wertorientierten Zugang alle Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sichtbar zu machen und Wirkung zu erzielen.

Ausgehend von der Wesentlichkeitsanalyse werden im Bereich Soziales alle vier Felder des S in ESRS (eigene Mitarbeitende, Mitarbeitende der Wertschöpfungskette, betroffene Endnutzer und Gesellschaft) adressiert.

Die Darstellung im Nachhaltigkeitsbericht nimmt die SDGs auf und orientiert sich sowohl an den Anforderungen von CSRD/ ESRS als auch an der Gemeinwohlbilanz. Dabei werden beispielhaft Themen wie attraktiver Arbeitgeber, Solidarität, Menschenwürde und Gerechtigkeit in der Lieferkette hervorgehoben.

Im Bereich Mitarbeitende werden die Themen Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, Ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitentscheidung aus der Gemeinwohlbilanz bearbeitet. „Wir reden nicht nur über, sondern vor allem mit, unseren Mitarbeitenden“, ist einer der wesentlichen Zugänge. Ergebnisse aus Mitarbeiter:innenbefragungen werden für die Weiterentwicklung genutzt.

Im Bereich gesellschaftliches Umfeld besteht der Grundsatz: „Wir sind alle Teil der Gesellschaft und wollen unseren Beitrag für eine bessere Wirtschaft leisten, um auch Teil der Lösung zu sein“.

Im Nachhaltigkeitsbericht wird auch ausgeführt, was gelungen ist und wo das Unternehmen noch dran ist. Dieser Zugang gibt einen guten Überblick über den Entwicklungsweg.

REWE – Inklusion

Der Lebensmittelkonzern REWE hat sich der Inklusion besonders gewidmet und dabei eine interessante Vorgangsweise gewählt.

Das Vorhaben hat das Motto „Chancen von Inklusion - Wie Inklusion gelingen kann!“. Dabei wurde folgende Vision entwickelt: „Wir denken barrierefrei und geben allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partnern die gleichen Chancen.“

Die Strategie beinhaltet diese Vision und gestaltet die passende Struktur und eine Integration in die Unternehmensgruppe. Sie ist getragen von Verbundenheit und Überzeugung und setzt auf Kontinuität und Vorbildwirkung. Es wurde die Umsetzung geplant und Ziele vereinbart.

Einerseits wurde das Handlungsfeld Mitarbeitende betrachtet. Als Ziel wurde formuliert, der attraktivste Arbeitgeber für beeinträchtigte Menschen zu werden. Als Motto wurde

ausgerufen: „Gemeinsam arbeiten wir an einer inklusiven Arbeitswelt“. Persönliche Weiterentwicklung wurde durch klare Verantwortlichkeit für alle Mitarbeiter:innen gefördert. Der Erfolgsfaktor ist eine tragfähige und nachhaltige Betriebszugehörigkeit. Entscheidend ist ein positives Teamgefüge.

Andererseits wurde das Handlungsfeld Kund:innen betrachtet. Als Ziel wurde formuliert, der attraktivste Lebensmittelshop für beeinträchtigte Menschen zu werden. Als Motto wurde ausgerufen: „Gemeinsam arbeiten wir an einer inklusiven Einkaufswelt“. Entscheidend ist eine positive Kunden:innenresonanz.

Die positiven Entwicklungen sollen sichtbar, spürbar und messbar werden. Diese Initiative zeigt auf, wie wirkungsvolle Inklusion auch unter den CSRD-Themenfeldern eigene Mitarbeitende, Kunden und Gesellschaft im Sinne einer Impactorientierung gestaltet werden kann.

5 Zusammenfassung

Das S in ESG – die soziale Nachhaltigkeit ist eines der wesentlichen Elemente in einer nachhaltigen und regenerativen Welt.

Nachhaltigkeit ist nicht nur grün. Gelb ist die Farbe für soziale Nachhaltigkeit.

Die Nachhaltigkeitsregeln der EU legen derzeit die größeren Schwerpunkte im ökologischen Bereich mit den sechs Umweltzielen und dabei vor allem im Bereich Klimawandel und Klimawandel. Dort ist auch die größte Dringlichkeit. Die CO₂ Reduktion zur Verhinderung eines umfassenden Klimawandels und den damit unkontrollierbaren Folgen ist eine der größten Herausforderungen. Auch die Umsetzung des Pariser Klimaschutzübereinkommen erfordert umfassende Aktivitäten. Aber auch im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit zeigt sich, dass die einzelnen Umweltthemen starke Abhängigkeiten aufweisen und somit die integrative Bearbeitung aller Umweltziele das Erreichen eines einzelnen Umweltzieles erst möglich macht. Und dies gilt nicht nur für grün, sondern auch für gelb.

Soziale Nachhaltigkeit stellt die Bedürfnisse der Menschen und ihr Zusammenwirken in den Mittelpunkt.

Die normative Weltordnung ist einer Welt von Gewalt und Macht vorzuziehen.

Es gibt viele Standards. Sehen wir den Sinn und Zweck und beginnen wir mit der Gestaltung. Nachdem Motto „Walk the talk“ ist es wesentlich, unsere Überzeugung und Haltung in wirksame Taten umzusetzen.

Die Gestaltung von sozialer Nachhaltigkeit ist eine Managementaufgabe. Es funktioniert, es lohnt sich und es zahlt sich aus!

Die Wesentlichkeitsanalyse ist der Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung und der Dreh- und Angelpunkt für Maßnahmen und Aktivitäten.

„Be the change you want to see in this world.“ "Sei du selbst die Veränderung, die du dir für diese Welt wünschst". Dieses Zitat von Mahatma Gandhi leitet uns an, selbst die Veränderung zu gestalten und zu leben, die man in der Welt sehen möchte, anstatt auf andere zu warten.

Veränderung geht nicht alleine. „Team Work makes the dream work“. Wenn wir gut zusammenarbeiten und die Vielfalt unserer Fähigkeiten und Kompetenzen vereinen, können wir Großes für soziale Nachhaltigkeit erreichen.

Somit steht soziale Nachhaltigkeit für soziale Verantwortung. Die soziale Dimension ist das Fundament der nachhaltigen Entwicklung. Wer das Fundament unterschätzt „baut auf Sand.“

6 Literaturverzeichnis

- Thomas Brudermann: Die Kunst der Ausrede; oekom, 3. Auflage 2023.
- Cornelia Diesenreiter: Nachhaltig gibt's nicht! Molden, 2021.
- Sadrine Dixon-Decleve, Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Jorgen Randers, Johann Rockström, Per Espen Stocknes: Earth for All; oekom, 3. Auflage, 2022
- EBS-Universität für Wirtschaft und Recht: White Paper Ökologischer Imperativ und ökonomische Rationalität, Jänner 2022.
- EY/ Christoph Badelt, Christian Horak und Christina Gobin-Reide: Point of View – Soziale Nachhaltigkeit; 2024.
- Christoph Eisl, Heimo Losbichler, Christian Engelbrechtsmüller, Othmar Lehner: Handbuch Nachhaltigkeitscontrolling und -reporting; Linde, 2025.
- Claudia Falkinger, Andreas Lindinger: Praxishandbuch Nachhaltiges betriebliches Mobilitätsmanagement; Linde, 2024,
- Jonathan Franzen: Wann hören wir auf, uns etwas vorzumachen; rororo, 4. Auflage, 2020.
- Jens Freiberg, Andrea Bruckner (Hrsg.): Corporate Sustainability – Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung; Haufe, 3. Auflage 2024.
- Jens Freiberg und Georg Lanfermann (Hrsg.): Haufe ESRS-Kommentar, Haufe, 2. Auflage 2024.
- Gahleitner Birgit und Wurm Christoph: Vortrag Management Center Nord, Business Summit 2025, Mai 2025 in Linz, Österreich;
- Gallup Deutschland 2022, <https://www.gallup.com/de/506000/pressemitteilung-gallup-engagement-index-2022.aspx>.
- Esther Gonstalla: Das Klimabuch; oekom, 2023.
- Esther Gonstalla: Das Waldbuch; oekom, 2021.
- Maja Göpel: Wir können auch anders – Aufbruch in die Welt von morgen; Ullstein, 2022.
- Maja Göpel: Werte. Ein Kompass für die Zukunft; Brandstätter, 2025.
- Milenko Gudic, Al Rosenbloom, Carolae Parkes: Socially Responsive Organizations and the Challenge of Poverty, Greenleaf, 2014.
- Petra C. Gruber (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung und Global Governance – Verantwortung, Macht, Politik; Barbara Budrich, 2008.
- Uwe Jean Hauser (Herausgeber): Green. Lösungen für die Welt von morgen; Die Zeit; Droehmer, 2023.

- Martin Häusler: Als ich mich auf den Weg machte, die Erde zu retten – Eine Reise in die Nachhaltigkeit; Scorpio, 2023.
- Martin Häusler: Unsere entscheidenden Jahre – Welche Grenzen überschritten sind, wo wir noch gestalten können, wer uns daran hindert; Europaverlag, 2024.
- Gregor Henckel-Donnersmarck: Reich werden auf die gute Art; Herder, 2014.
- Ulrike Herrmann: Das Ende des Kapitalismus; Kiepenheuer & Witsch, 8. Auflage 2023.
- Uwe Jean Heuser: Die Zeit Green – Lösungen für die Welt von morgen; Droemer, 2023.
- Bernd Hinrichs: Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie; 2. Auflage, 2023
- Christian Holler, Joachim Gaukel, Harald Lesch, Florian Lesch: Erneuerbare Energien zum Verstehen und Mitreden; C. Bertelsmann, 2. Auflage 2021.
- Ulrich Holzbaur: Nachhaltige Entwicklung – Der Weg on eine lebenswerte Zukunft; Springer, 2020.
- Hans Holzinger: Nachhaltig leben; Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen, 2004
- Karin Huber-Heim und Franziska Weder (Herausgeberinnen): Praxishandbuch Nachhaltigkeitskommunikation; Linde, 2025.
- Giles Hutchins und Laura Storm: Regenerative Führung; Phänomen, 2023.
- ICV: Controlling & Nachhaltigkeit; Haufe, 2023.
- Andreas Jäger: Die Alpen im Fieber; Berg Welten, 1. Auflage 2021.
- Andreas Klein und Andrea Kämmler-Burra: Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung; Haufe, Auflage 2021.
- KPMG: Whitepaper – Von der Pflichtübung zum Werttreiber – Nachhaltigkeit als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2022.
- KPMG: ESRS – A Visual Approach, Schäffer Poeschel, 2024.
- Barbara Kolm; Lorenz Wied-Baumgartner (Hrsg.): Grüne Marktwirtschaft – Wie Unternehmertum die Umwelt schützt und unseren Planeten rettet; erste Auflage 2024.
- Helga Kromp-Kolb und Herbert Formayer: + 2 Grad - Warum wir uns für die Rettung der Welt erwärmen sollen; Molden, 2018.
- Andreas Levermann: Die Faltung der Welt; ullstein, 2023.
- Donella Meadows, Jorgen Randers, Dennis Meadows: Grenzen des Wachstums – Das 30-Jahre Update – Signale zum Kurswechsel; Hirzel 7. Auflage, 2022.
- Sherri Mitchell: Aktivismus heißt Verbindung – Indigene Weisungen zur Heilung der Welt; w_orten meer, 2020.
- Mucha Nick, Flint Jessica und Thomas Patrick: Tools to Save Our Home Planet – A Changemaker's Home Planet; patagonia, 2025.
- Elisabeth Oberzaucher: Homo urbanus; Springer, 2017.
- Respect: In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht – Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen; Dezember 2023.
- Katharina Rogenhofer: Ändert sich nichts, ändert sich alles; Zsolnay, 2. Auflage 2021.
- Pierre Rosanvallon: Unsichtbare Institutionen; Hamburger Edition, 2025.
- Philippe Sands: Rückkehr nach Lemberg; Fischer, 5. Auflage 2023.
- Klaus Schwertner: Gut, Mensch zu sein; Molden
- SDG Compass – Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs; GRI, United Nations Global Compact und wbcSD; www.sdgcompass.org

- Karina Sopp, Josef Baumüller, Oliver Scheid: Nachhaltigkeitsberichterstattung; nwb, 3. Auflage, 2021.
- Peter Stepanek: Sozialwirtschaft nachhaltig managen; Springer, 2022.
- Gernot Stöglehner: Rettet die Böden – Ein Plädoyer für eine nachhaltige Raumentwicklung; Falter, 2024.
- Georg Tichy, Karin Fuhrmann: Handbuch ESG-Berichterstattung; Linde, 2023.
- Isabella Uhl-Hädicke: Warum machen wir es nicht einfach? – Die Psychologie der Klimakrise; Molden, 2022.
- Steven Vertovec: Superdiversität – Migration und soziale Komplexität; Suhrkamp, 2024.
- Gernot Wagner: Stadt – Land – Klima – Warum wir nur mit einem urbanen Leben die Erde retten; Brandstätter, 1. Auflage, 2021.
- Gernot Wagner und Martin L. Wetzmann: Klima Schock – Die extremen wirtschaftlichen Konsequenzen des Klimawandels; Ueberreuter, 1. Auflage 2016.
- Daniel Christian Wahl: Regenerative Kulturen gestalten; Phänomen Verlag, 2016.
- Robin Wall-Kimmerer: Die ehrenhafte Ernte; aufbau, 2024.
- WKO: Leitfaden Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung; 2023.
- WWF/ TU Technische Universität Wien: Quick Guide – Wesentlichkeitsanalyse gemäß CSRD und ESRS, Dezember 2023;
- WWF/ EY: Wirtschaften in der Biodiversitätskrise – Wie österreichische Unternehmen die Risiken minimieren und Chancen nutzen; WWF-Biodiversitäts-Studie-2024.
- Yvon Chouinard: Lass die Mitarbeiter surfen gehen – Die Erfolgsgeschichte eines eigenwilligen Unternehmers; Redline, 2. Auflage 2011.
- Andreas Zahradnik, Christian Richter-Schöller (Hrsg.): Praxishandbuch Nachhaltige Finanzierung; Linde, 2023.

7 Zum Autor



Nachhaltige Unternehmensführung ist der rote Faden im beruflichen Wirken von Christoph Wurm. Christoph Wurm war 25 Jahren in der Bankenwelt. Er sieht sich heute als nachhaltiger Unternehmensentwickler in der integrativen Verbindung von Unternehmenswelt und Finanzwelt seine Mission.

Er wurde als „Pfadfinder unter den Bankern“ bezeichnet. Heute will er Unternehmen und Organisationen Orientierung und Guidance geben, ihnen dabei helfen in die neue Welt zu finden und nachhaltige Unternehmensführung umzusetzen.

Als Navigator für nachhaltige Entwicklung in Organisationen sorgt er für die Verbindung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Themen. Im Zusammenwirken von Strategie, Organisation, Menschen und Finanzen entfaltet er seine volle Kompetenz und bringt nachhaltige Transformation zur Wirkung.

Mag. Christoph Wurm

www.christophwurm.at

wurm@christophwurm.at

0043 676 83 66 77 90