

Der heimliche Hebel

So hoch das Thema Nachhaltigkeit über viele Jahre in der Wirtschaft gehandelt wurde, so unterrepräsentiert ist der Beitrag von HR. Green HRM ist für die meisten Firmen bislang ein Fremdwort. Warum Organisationen gut beraten sind, gerade jetzt, da es für die grüne Welle zunehmend eng wird, diesen Ansatz in den Fokus zu rücken – nicht nur aus ökologischer Verantwortung, sondern auch aus ökonomischen Gründen.



Preview

► **Nachhaltige Motivation:** Wie sich grünes Verhalten auf die Arbeitgebermarke und die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt

► **Gegenwarts- und zukunftsorientiert:** Wie sich grünes HR-Management definieren lässt

► **Gegen den Trend:** Warum gerade jetzt ein guter Zeitpunkt ist, Nachhaltigkeit in den Fokus zu rücken

► **Überstrategisierung und paradoxe Spannungen:** Welche Fallstricke auf dem grünen HRM-Weg lauern

► **Strategisch integriert, tief motiviert:** Die vier wichtigsten Stellhebel auf dem Weg zum Green HRM



Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

Mit dem Thema „Grün und nachhaltig sein“ ist es so eine Sache. Bei vielen Unternehmen steht es seit langer Zeit groß auf der Agenda. Inwieweit dies ihrer von Klimawandel und Artensterben gebeutelten grünen CSR-Seele (Corporate Social Responsibility) geschuldet ist und welche Rolle äußere Faktoren wie regulatorische Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESG-Reporting) dabei spielen, bleibt dahingestellt – solange die Organisationen glaubwürdig agieren. Nebst Kundinnen und Kunden schauen viele Jobsuchende und Mitarbeitende ganz genau hin: Ist es meinem (künftigen) Arbeitgeber wirklich ernst mit seinen grünen Ambitionen oder sind diese mehr Schein als Sein – greenwasht er nur?

Laut einer Studie des Personaldienstleisters Manpower-Group aus dem Jahr 2024 mit mehr als 5.000 Personen aus 41 Ländern präferieren 60 Prozent der Beschäftigten Unternehmen, die klare Umweltmaßnahmen umsetzen. Noch deutlicher wird die Bedeutung „grünen Verhaltens“ im Negativfall: 68 Prozent der Befragten gaben an, dass eine schlechte Umweltbilanz eines Unternehmens es unwahrscheinlicher macht, dass sie sich für dieses als Arbeitgeber entscheiden. Aber nicht nur für die Attraktivität als Arbeitgeber ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Punkt: Beschäftigte, die ihrem Unternehmen in dieser Beziehung vertrauen, sind im Schnitt 12 Prozent zufriedener und motivierter als jene, die diesbezüglich Zweifel hegen, wie eine aktuelle Befragung des HR-Dienstleisters SD Worx unter 5.625 Arbeitgebern und 16.000 Mitarbeitenden aus 16 Ländern zeigt. Was liegt hier also näher, als den HR-Bereich intensiv in die ökologische Nachhaltigkeitsstrategie einzubeziehen? Zudem HR eine klassische Schnittstellenfunktion ist, mit Kontakt zu allen Abteilungen und Mitarbeitenden, wie Henrik Zaborowski, Inhaber der auf HR, CSR und Leadership spezialisierten Personalberatung HZaborowski aus Bergisch Gladbach, betont.



Foto: Henrik Zaborowski

„Unternehmen werden an Klimaschutzmaßnahmen nicht vorbeikommen.

Wer es sich als Arbeitgeber zu lange bequem macht, wird es nicht nur am Arbeitsmarkt schwer haben.“

Henrik Zaborowski,
Inhaber der auf HR, CSR und
Leadership spezialisierten
Personalberatung
HZaborowski

Green HRM ist gleichsam gegenwarts- wie zukunftsorientiert

Der Schlüsselbegriff für das Personalmanagement lautet daher: Green HRM. Ein Begriff, für den es laut Marcus Wagner, Inhaber des Lehrstuhls für Innovation und Nachhaltiges Management an der Universität Augsburg, noch keine finale Definition gibt. Seine eigene klingt für Nichtwissenschaftler-Ohren zwar sperrig, liefert aber eine genauere Vorstellung, worum es geht. Angelehnt an den von den Vereinten Nationen in den 1980er-Jahren geprägten Nachhaltigkeitsbegriff beschreibt Wagner grünes Personalwesen als ein Management von Humanressourcen, das die aktuellen Bedürfnisse von Unternehmen und Gesellschaft insgesamt erfüllt, ohne deren Fähigkeit zur Deckung zukünftiger Bedürfnisse zu beeinträchtigen. „Green HRM ist eine wichtige Erweiterung des traditionellen Personalmanagements“, erklärt der Wissenschaftler. Und damit ein „bedeutendes Instrument“, das hilft, Organisationen nachhaltig ökologisch zu gestalten. Heißt vor allem, die dafür notwendigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden zielgerichtet zu begleiten und zu unterstützen.

Soweit die Theorie. In der Praxis ist die strategische Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Personalarbeit „das größte noch nicht ausgeschöpfte Potenzial“ von HR, so das Fazit des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in ihrer gemeinsamen Studie „Green HRM“ aus dem Jahr 2024. Demnach ist in 61 Prozent der nachhaltig agierenden Unternehmen das Topmanagement für das strategische Vorantreiben des Themas zuständig – in nur acht Prozent der Fälle sind es die HR-Abteilungen. Dass HR vielerorts nicht ausreichend in der Verantwortung steht, den Nachhaltigkeitswandel zu gestalten, unterstreicht auch der „Green HRM Report 2025“ des Forschungs- und Beratungsnetzwerks „Kollektiv Regenerative“. Demzufolge sehen nur 18 Prozent der HR-Verantwortlichen in Deutschland ökologische Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihrer Arbeit.

„HR steckt noch zu oft in einer reaktiven Verwaltungshaltung fest – oder findet in den Organisationen kein Gehör zu dem

Thema“, nennt Arne Prieß einen Grund, warum der grüne HR-Gedanke bis heute nur partiell den Weg in die unternehmerische Praxis findet. Anders als soziale Nachhaltigkeit gelte Ökologie schlicht noch nicht als Kernthema von HR, sagt der Gründer und Geschäftsführer des Ottobrunner Beratungsunternehmens HR Contrast, das Unternehmen auf dem Weg zur „Green Company“ begleitet. Die Organisationspsychologin und Beraterin Sarah Rietze, die als freie Wissenschaftlerin an der Universität Leipzig zum Thema ökologische Nachhaltigkeit forscht und zum Herausgeberteam des Green HRM Report gehört, begründet das so: „Nachhaltigkeits- und People-Management werden häufig noch als zwei völlig unterschiedliche, organisatorisch getrennt aufgehängte Welten verstanden – mit unterschiedlichen Zuständigkeiten, Fachsprachen, Agenden und Prioritäten.“ Die potenziellen Synergien zwischen diesen beiden Welten blieben daher häufig unerkannt. Denkbar ist laut Wagner auch eine gewisse Dunkelziffer: „Ich vermute, dass Unternehmen mitunter ihre Green-HRM-Aktivitäten, etwa ökologische Trainings, allgemein unter Umweltmanagementaktivitäten subsumieren, anstatt sie konkret zu benennen – womöglich weil sie den Begriff nicht kennen.“

In puncto Nachhaltigkeit trennt sich jetzt die Spreu vom Weizen

Ob ausgerechnet jetzt – da die Europäische Union den Bürokratieabbau zulasten ihrer Klimaschutzziele (Green Deal) der vergangenen Jahre fördert – die Chancen für mehr Green HRM steigen? Möglich, dass sich nun die Spreu vom Weizen trennt. Nachdem sich der EU-Rat Mitte 2025 auf das erste „Omnibus-Paket“ – das weitreichende Vereinfachungen der Nachhaltigkeitsberichts- und Sorgfaltspflichten für Firmen vorsieht – geeinigt hat, hätten, wie Zaborowski berichtet, sehr viele Mittelständler ihre Nachhaltigkeitsbemühungen nicht nur gedrosselt, sondern komplett eingestellt. „Wer die Vorteile eines Nachhaltigkeitsreports bis dahin noch nicht verstanden hatte und nur wegen der gesetzlichen Vorgaben aktiv wurde, hat die Entscheidung dankbar zur Kenntnis genommen.“ Dass dieser Rückschritt sich negativ auf das Employer Branding auswirken könnte, sei vielen Managern und Managerinnen entweder

nicht bewusst oder herzlich egal, so sein Eindruck. Wozu auch die aktuelle Rückkehr zu einem „sehr arbeitgeberfreundlichen Arbeitsmarkt“ beigetragen haben könnte, so der Recruitingexperte: „Jobsuchende sind infolge sinkender Stellenanzeigen wieder mehr zu Zugeständnissen bereit – und das eher bei der Nachhaltigkeit als etwa beim Gehalt.“ Diese Situation werde sich aber langfristig infolge der demografischen Entwicklung erneut deutlich drehen. „Gerade die junge Generation wird dann wieder verstärkt auf grüne Arbeitgeber setzen.“

So oder so, für Zaborowski liegt angesichts der sich unaufhaltsam zuspitzenden Klimakrise eines klar auf der Hand: „Unternehmen werden an Klimaschutzmaßnahmen nicht vorbeikommen. Wer es sich als Arbeitgeber zu lange bequem macht, wird es nicht nur am Arbeitsmarkt schwer haben.“ Umgekehrt gilt: Wer seinem grünen Gewissen treu bleibt – oder es jetzt erst recht aktiviert und hierzu die HR-Ampel auf Grün stellt, profitiert laut Nachhaltigkeits-Professor Wagner von weiteren

Effekten: „Empirisch belegt sind positive Auswirkungen des Green HRM auf das private Umweltverhalten der Mitarbeitenden. Ebenso ein finanzieller und ökonomischer Nutzen für Unternehmen, etwa durch effizientere Prozesse oder Reputationsvorteile.“

Wollen Arbeitgeber das Potenzial des Green HRM nutzen, sollten sie aus Experten-sicht zunächst vier grundsätzliche Erkenntnisse verinnerlichen. Die erste: Green HRM als strategisches Instrument einzusetzen, birgt die „Gefahr der Überstrategisierung“, die paradoxerweise in Greenwashing münden könnte. „Je ökonomischer Green HRM motiviert ist, desto schwieriger sind damit Reputationsvorteile zu generieren“, stellt Wissenschaftler Wagner fest. Die zweite Erkenntnis: Ökologische Nachhaltigkeit ist vorrangig eine Haltung. Heißt laut Berater Prieß: Die Notwendigkeit des ökologischen Handelns muss in die unternehmerische Haltung einfließen und vorbildhaft von oben nach unten gelebt werden.“ Lauten könnte diese Haltung so: „Wir empfinden ökologische Nachhaltigkeit nicht als lästige

Foto: Anatoli Oskin/Universität Augsburg



„Je ökonomischer Green HRM motiviert ist, desto schwieriger sind damit Reputationsvorteile zu generieren.“

Prof. Dr. Marcus Wagner,
Lehrstuhl für Innovation und
Nachhaltiges Management,
Universität Augsburg

ANZEIGE

Wie bleibt Bildung zukunftsfähig?

Die Bildungslandschaft verändert sich rasant: Digitalisierung, neue Lerngewohnheiten und ein sich wandelnder Arbeitsmarkt stellen Einrichtungen vor grundlegende Fragen. Wie können Angebote relevant bleiben? Welche Strukturen sichern Wettbewerbsfähigkeit? Und wie lassen sich pädagogischer Anspruch und wirtschaftliche Realität in Einklang bringen?

INNOVATIS unterstützt Sie bei der strategischen Neuausrichtung – mit Lösungen, die über kurzfristige Reaktionen hinausgehen. Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen Strategien, die tragfähig und flexibel zugleich sind, und übersetzen Erkenntnisse aus Forschung und Praxis in konkrete Handlungsschritte.

Unsere besondere Stärke: Wir denken Bildung ganzheitlich. Juristische und betriebswirtschaftliche Expertise gehen bei uns Hand in Hand mit pädagogischer Erfahrung. Mit unserem Senior-Consultant Prof. Lothar Abicht,



Prof. Lothar Abicht

Honorarprofessor für Erwachsenenbildung, bringen wir ausgewiesene Fachkompetenz ein und verbinden fundierte Forschung mit praktischer Beratung. Damit gestalten wir zukunftsfähige Konzepte, die wirken.

Strategische Neuausrichtung bedeutet, die Zukunft aktiv zu gestalten – mit klaren Zielen, verlässlichen Strukturen und einer Vision, die Orientierung gibt. Genau dafür steht INNOVATIS.

Mit uns Zukunft gestalten –
innovatis.expert

INNOVATIS.

Pflicht, sondern als einen ökonomischen Motor, der gleichzeitig in den Umweltschutz einzahlt. Wir handeln so, weil wir es für richtig und wichtig halten.“ Ein solches Denken werde durch den Multisolving-Gedanken – mit einer Maßnahme mehrere Probleme lösen – erleichtert, erklärt der Nachhaltigkeitstrainer. „Es gilt, sich bewusst zu machen, dass mittels Ressourcenreduktion und Produktion nachhaltiger Produkte nicht nur die Umwelt geschont wird, sondern etwa auch ein Umsatzproblem gelöst, Kosteneinsparungen erreicht und dadurch der Gewinn gesteigert werden kann.“

Green HRM kann paradoxe Spannungen verursachen

Die dritte Erkenntnis besagt, dass Green HRM paradoxe Spannungen verursachen kann. Ein Aspekt, den Wagner mit seinen Kollegen von der Augsburger und Wiener Universität im Rahmen des Projektes „Comparative Green HRM“ erforscht hat. Entstehen können diese Spannungen in den operativen Abläufen der Mitarbeitenden, die die ökologischen Zielvorgaben umsetzen, aber zugleich widersprüchliche soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen sollen. Etwa, wenn der Wechsel zu umweltfreundlicheren Lieferanten zu höheren Produktionskosten führen würde. „Wichtig ist, dass Mitarbeitende ausreichend Handlungsautonomie und Ressourcen zur Verfügung haben, um angemessen auf solche Spannungen reagieren zu können“, betont Wagner. Das setze auf allen Ebenen den offenen Umgang mit unvermeidbaren Widersprüchlichkeiten voraus: „Spannungen müssen thematisiert, akzeptiert und als Herausforderung gesehen werden.“ Wie können wir mit Zielkonflikten umgehen, sie aushalten und produktiv nutzen?

Die vierte Erkenntnis: Green HRM ist ein kontinuierlicher, nicht endender Prozess. Sarah Rietze, die auch Gründerin des Netzwerks „Kollektiv Regenerative“ ist, das sich die Förderung umweltverantwortlicher Ansätze in der Arbeitswelt auf die Fahnen geschrieben hat, erklärt dies anhand des

sogenannten HR-Lifecycle: Ob Recruiting, Personalentwicklung oder Leistungsmanagement, „praktisch jede Phase des Mitarbeiterzyklus lässt sich so gestalten, dass sie einen Beitrag zu Nachhaltigkeitszielen leistet oder zumindest selbst ressourcenschonender wird.“ Nachhaltigkeit sollte daher, so Rietze, als Kriterium und Ziel in jeder Prozessüberarbeitung mitgedacht werden. An den genannten Erkenntnissen andockend bieten vier Stellhebel Topmanagement, HR und Führungskräften Orientierung auf dem Weg zur ökologisch nachhaltigen Organisation.

Stellhebel 1

Grüne Gesamtstrategie

Geht es darum, Nachhaltigkeit als ein Leitprinzip, das alle HR-Prozesse prägt, in der Gesamtstrategie des Unternehmens – oder umgekehrt im HR-Alltag – zu verankern, ist die Rolle des Topmanagements zentral, betont Wissenschaftlerin Rietze: „Nur wenn dort klare Erwartungen gesetzt, Prioritäten definiert und Anreize geschaffen werden, wirkt das unmittelbar in die Organisation.“ Auch müsse das Thema zwecks Umsetzung mit konkreten Ressourcen, Budgets und Projekten unterlegt sein. Ebenso zentral ist laut Marcus Wagner, dass das aus der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitete Green HRM auch in die Nachhaltigkeitsaktivitäten anderer Unternehmensfunktionen wie Beschaffung, Produktion und Innovationsmanagement „tief integriert“ wird. Das setze integratives und systemisches Denken der Personaler und Personalerinnen voraus. „Nur dann können verschiedene Bereiche so aufeinander abgestimmt agieren, dass möglichst hohe Nachhaltigkeitsbeiträge erreicht werden, die auch global Wirkung zeigen.“

Doch gerade in diesem Punkt gibt es Defizite: „Unser Report zeigt, dass es nur selten eine systematische Abstimmung darüber gibt, wie HR-Prozesse zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen können“, konstatiert Rietze. Zudem fühlten sich viele Akteure schlicht nicht



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS334AR05

Tutorial Green HRM strategisch verankern



HR-Prozesse ökologisch gestalten und das umweltfreundliche Verhalten der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz fördern – das nennt man Green HRM. Wie HR zur festen Erfolgsgröße für die Transformation zur umweltfreundlichen Organisation wird.

Klare Umweltmaßnahmen umsetzen

Studien zufolge punkten ökologisch geprägte Arbeitgeber bei ihren (künftigen) Mitarbeitenden – sofern ihr grünes Engagement nicht als pures Lippenbekenntnis entlarvt wird. Andernfalls drohen nicht nur Imageverlust und demotivierte Beschäftigte. Hier können Management, HR und Führungskräfte die Weichen weg von Greewashing hin zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen stellen, indem sie klare Umweltmaßnahmen umsetzen. Und eine grüne Kultur etablieren, in der umweltfreundliches Agieren zur Normalität im Arbeitsalltag wird.

Gesellschaftliche Verantwortung (vor)leben

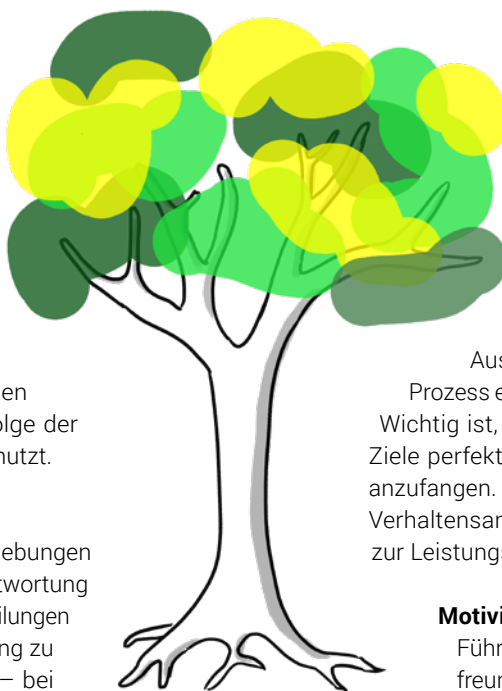
Ökologische Nachhaltigkeit ist mehr als nur eine lästige Reportingpflicht – sie ist zuallererst Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung und unternehmerische Haltung. Diese gilt es konsequent von oben nach unten zu leben. Damit das leichter fällt, sollten sich Management, Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst machen, dass Klima- und Umweltschutz sowohl der ökonomischen Nachhaltigkeit zugutekommt und, infolge der Reputation, auch der Arbeitgebermarke nutzt.

Gesamtstrategische Kooperation

Das Thema Nachhaltigkeit liegt laut Erhebungen überwiegend in der strategischen Verantwortung des Topmanagements. Während HR-Abteilungen trotz ihrer Schnittstellenfunktion – Zugang zu allen Abteilungen und Mitarbeitenden – bei diesem Thema eher außen vor sind, wodurch hilfreiche Synergien ungenutzt bleiben. Umso wichtiger ist daher, die Nachhaltigkeitsstrategie auch im Personalmanagement zu verankern. Hierzu sollten Nachhaltigkeits- und HR-Abteilungen eng kooperieren und systematisch abstimmen, wie Green HRM auf der Basis klar definierter Erwartungen und Prioritäten zur Zielerreichung beitragen kann – ohne dabei eine Überstrategisierung von Green HRM zu riskieren, die schnell in Greenwashing münden könnte.

Eigeninitiativer Schulterschluss

Wie gemeinhin im Leben, gilt auch hier: Jemand muss den ersten Schritt machen. Erfolgt dieser nicht seitens des Topmanagements, können und sollten HR-Verantwortliche diese Aufgabe übernehmen – ohne dabei auf abschreckende Weise missionarisch zu agieren. Wichtig ist im ersten Schritt, ökologische Maßnahmen im eigenen Bereich umzusetzen und Erfahrungen zu sammeln. Um dann im zweiten Schritt den Schulterschluss mit anderen Abteilungen zu suchen, sie von den Vorteilen ökologischer Prozesse zu überzeugen und Unterstützung anzubieten.



Ausdauer und Mut

Praktisch jede Phase im HR-Lifecycle – vom Employer Branding über Recruiting bis zur Personalentwicklung – lässt sich ökologisch(er) gestalten. Mal fällt das leichter und ist sichtbarer, wie bei der Arbeitsplatzgestaltung, mal ist es, wie bei der Leistungsbeurteilung, komplexer und weniger greifbar. Nebst Ausdauer, die Green HRM als fortlaufender Prozess einfordert, braucht es hier den Mut von HR. Wichtig ist, nicht erst klare Kriterien und messbare Ziele perfekt zu definieren, sondern „einfach“ sofort anzufangen. Etwa mit dem Setzen umweltfreundlicher Verhaltensanker, die sich beobachten, bewerten und zur Leistungsbeurteilung nutzen lassen.

Motivierende Mitarbeiterpartizipation

Führungskräfte und Mitarbeitende zu umweltfreundlichem Verhalten mittels Kompetenzvermittlung und Lernangeboten zu befähigen, ist das eine. Sie dazu zu motivieren, entsprechend zu handeln, das andere. HR kann hier die Weichen stellen, indem es Fragen wie diese klärt: Wie können wir unsere Leute von Anfang an in den ökologischen Wandel einbinden? Wie die Nachhaltigkeit zur festen Größe in unserer Kommunikationskultur machen? Wie die Beiträge zur Zielerreichung anerkennen und angemessen belohnen? Wie mit paradoxen Spannungen umgehen, die durch Zielkonflikte entstehen?

Quelle: managerseminare.de; Sibylle Kallwitz; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Kompetenzen für den grünen Wandel

Für ökologisch aufgestellte Organisationen braucht es Führungskräfte und Mitarbeitende, die den grünen Wandel mitgestalten. Aufgabe des Green HRM ist, bei Recruiting, Personalauswahl und -entwicklung die benötigten Kompetenzen und Qualifikationen im Blick zu haben und zu fördern.



Theoretisches Fachwissen zur Sensibilisierung für nachhaltige Themen generell und ökologische Herausforderungen im Speziellen sowie Kenntnisse zu ökologischen Arbeitsweisen (etwa Strom sparen, Bestellungen bündeln ...)



Offenheit, Veränderungs- und Verantwortungsbereitschaft



Akzeptanz der Notwendigkeit ökologischer Nachhaltigkeit und Bewusstsein für die Umweltauswirkungen des eigenen Handelns



Fähigkeit zum kritischen und strategischen Denken sowie zur kreativen und innovativen Ideenfindung respektive Lösungssuche



Kommunikations-, Team- und Kooperationsfähigkeit zugunsten gemeinsamer Zielverfolgung



Integratives und systemisches Denken zwecks aufeinander abgestimmter ökologischer Maßnahmen verschiedener Unternehmensbereiche



Bereitschaft und Fähigkeit zur Nutzung digitaler Techniken und Tools als Treiber für den ökologischen Wandel und für Effizienzgewinne



Fähigkeiten zum Umgang mit Zielkonflikten (Stichwort: paradoxe Spannungen)

Quelle: managerseminare.de; Sibylle Kallwitz

ausreichend kompetent. Das zu ändern, versteht sie als Lernaufgabe: „Wer Nachhaltigkeit verstehen will, muss wissen, was in Lieferketten, Energiefragen oder Emissionsbilanzen passiert – und welche HR-Hebel es gibt, um diese Themen über Kultur, Verhalten und Strukturen voranzubringen.“

Stellhebel 2

Grüne Eigeninitiative

Fehlt der Impuls von oben, sollte HR eigeninitiativ tätig werden, rät Nachhaltigkeitsberater Prieß. Sein Begriff dafür: zum

„New HR Worker“ werden. Er verbindet damit keine Rolle, sondern eine Haltung, die vom „unbedingten Willen“ geprägt ist, die Zukunft mitzugestalten und sich hierfür so kompetent wie möglich zu machen. Also im konkreten Fall das Thema „Grün“, das seiner Erfahrung nach häufig wie das sprichwörtliche rote Tuch wirkt, diplomatisch ins unternehmerische Bewusstsein und in andere Abteilungen zu tragen. Heißt, HR sollte, so Prieß, keinesfalls „Bottom-up den grünen Missionar spielen“, sondern auf das metaphorische „Trojanische Pferd“ aus der griechischen Mythologie und den „Schulterschluss“ mit anderen Abteilungen setzen. Sprich, bei Ersterem als Aufhänger ein Thema nutzen, das für eine ökologisch uninteressierte Führungsspitze zugkräftiger sein könnte: „Dieses können HRler als Einfallstor nutzen, um die Brücke zum ökologischen Nutzen zu schlagen“, erklärt Prieß. Hierzu biete sich nebst Arbeitgeberattraktivität vor allem der Digitalisierungshype an: „Digitalisierung ist ein vernetzter Trend, der sich wunderbar mit Ökologie verzahnen lässt.“ In seinen Audits für Unternehmen stellt er immer wieder fest: „Gut aufgesetzte digitale Prozesse tragen maßgeblich zur ökologischen Nachhaltigkeit bei.“ Etwa durch ressourcenschonende und den CO₂-Ausstoß reduzierende Maßnahmen wie virtuelle Schulungen oder Videokonferenzen statt Anreise. In puncto „Schulterschluss“ rät Prieß HR, zunächst vor der eigenen Tür zu fegen. Also erste ökologische Prozesse bei HR zu gestalten und Erfahrungen zu sammeln, denn, so Prieß: „Indem das Personalmanagement den grünen Startpunkt setzt, entstehen Blaupausen für alle anderen Abteilungen, die dann zum Beispiel vom HR Businesspartner in den zugeordneten Bereichen als Moderator für deren wichtigste Prozesse eingebracht werden können.“

Stellhebel 3

Grüne Prozesse

Steht die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie, besteht der Part von HR laut Wissenschaftlerin Rietze darin, Arbeit, Prozesse und Rollen systematisch darauf auszurichten. Ziel ist es, Arbeitsplätze und -modelle so zu designen, dass nachhaltiges

Verhalten einfach und selbstverständlich wird – sei es durch den Einsatz von Technologien, Mobilitätsangebote oder neue Formen des Zusammenarbeitens. „Nur so wird Nachhaltigkeit Teil der Arbeitsrealität.“

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, woran in puncto umweltfreundlicheres Agieren generell zu denken ist, arbeitet Prieß, der auch Initiator der HRMgreen-Initiative und Autor des Buchs „Green Company Transformation“ (siehe Kasten „Mehr zum Thema“) ist, mit dem „REM-Filter“. Dieser steht für die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, der Emissionen und des Mülls. Zu diesen drei Hebeln gehören zwölf grüne Stellschrauben, an denen sich ansetzen lässt, etwa beim Büromittel- und Energieverbrauch, bei den Mobilitäts- und Transportemissionen oder dem Elektroschrott und Datenmüll. Bei der „Bedienung“ der Stellschrauben helfen allgemeine Sondierungsfragen, hier am Beispiel des HR-Prozesses Employer Branding: Nutzen wir schon digitale Bewerbungskanäle? Kommunizieren wir grüne Werte im Employer Branding? Positionieren wir unsere Klimaschutzziele auf Jobportalen und im Onboarding? Bieten wir Karrierepfade an, die grünes Engagement fördern?

Was die konkrete Neugestaltung einzelner HR-Prozesse betrifft, liegen derzeit ein umweltfreundliches Arbeitsumfeld und Green Employer Branding im Rennen vorn, berichtet Beraterin Rietze: „Vermutlich weil sie relativ sichtbar, greifbar und kommunikativ stark sind – mit ihrem Symbolcharakter wirken sie unmittelbarer nach außen und innen.“ Zudem könnten hier schon einfache ökologische Maßnahmen wie energieeffiziente Bürogeräte, eine No-Fly-Policy für innerdeutsche Flüge oder die Organisation von Fahrgemeinschaften per interner Carsharing-Plattform viel bewirken, sagt Zaborowski. Ökologisches Recruiting gebe es hingegen selten, weil Umweltaspekte fälschlicherweise irrelevant für viele Positionen wie Controlling oder Vertrieb erscheinen, so sein Eindruck. „Firmen, die unabhängig vom Einsatzort Menschen einstellen, denen das Thema wichtig ist, oder Neuzugänge im Onboarding für ökologische Belange sensibilisieren, werden schneller auch in der Breite der Funktionen nachhaltiger, da

sie von innen heraus eine Art Umwelt-DNA entwickeln.“

Auch „komplexe Bereiche“ wie Leistungsbeurteilung und Talentmanagement sollten nicht vernachlässigt werden, rät Rietze. Zwar brauche es dafür klare Kriterien, messbare Ziele und den Mut, neue



Mehr zum Thema



Stephan Grabmeier, Stephan Petzolt: Regenerativ wirtschaften – Die enkelfähige Organisation.

managerseminare.de/MS323AR04

Menschheit und Wohlstand vor dem Klimawandel zu retten, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Den größten Impact haben dabei Unternehmen, sofern es ihnen gelingt, auf eine neue Art zu wirtschaften: naturverbunden, regenerativ und zukunftsorientiert. Bislang fehlen jedoch Instrumente, um organisationale Enkelfähigkeit systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln. Das „Impact Business Design“ will diese Lücke schließen.



Sarah Rietze, Clara Kühner, Hannes Zacher: Umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz – Ökologisch nachhaltige Organisationen gestalten.

Springer 2025, 54,99 Euro.

Auf der Grundlage arbeits- und organisationspsychologischer Forschung sensibilisiert das Autoren-Team für die Möglichkeiten im Kontext ökologischer Transformation. Im Fokus stehen dabei unter anderem grüne Personalpraktiken (Green HRM) und die Rolle von Führung („Green Leadership“). Das praxisorientierte Buch gibt konkrete Werkzeuge an die Hand und zeigt Wege auf, wie Organisationen ihre Prozesse und Kulturen gestalten können, um umweltfreundliches Verhalten zu fördern.



Arne Prieß (Hrsg.): Green Company Transformation – Ökologische Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Haufe 2022, 39,95 Euro.

Dass wir keinen Planeten B haben und unsere Erde respektvoll behandeln sollten, ist dem Herausgeber zufolge das eine. Das andere, aus dieser Erkenntnis eine unternehmerische Haltung zu formen. Das Buch vermittelt ein Lösungskonzept in vier Ausbaustufen und konkrete Strategien, mit denen Unternehmen den Wandel zum ökologisch nachhaltigen Arbeitgeber steuern und ihre Geschäftsprozesse effizienter gestalten können.



Clarke Murphy: Nachhaltige Führung.

Wiley-VCH 2023, 29,99 Euro.

Nachhaltige, wachstumsstarke Organisationen setzen dem Autor zufolge visionäre, mutige und hartnäckige Führungspersönlichkeiten voraus. Mittels internationaler Fallbeispiele zeigt er auf, wie es gelingt, zum „Sustainable Leader“ zu werden – und räumt mit dem Mythos auf, dass sich Nachhaltigkeit und Rentabilität widersprechen.



Foto: Martin Neuhoß

„Es muss zur Normalität werden, dass jede und jeder Beschäftigte die eigene Arbeit auch als Beitrag zur Nachhaltigkeit versteht – nicht zusätzlich zu den Aufgaben, sondern integrativ.“

Dr. Sarah Rietze,
Organisationspsychologin,
Beraterin und freie Wissenschaftlerin an der
Universität Leipzig

Bewertungsmaßstäbe einzuführen. Viele Firmen zögerten hier mangels „etablierter Grundlage“. Für sie jedoch kein Grund zu warten, bis alles „perfekt definiert“ ist. „HR kann sofort beginnen, nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen und Haltungen in Kompetenzmodelle zu integrieren.“ Etwa durch Verhaltensanker, die sich beobachten, bewerten und als nachhaltiges Engagement in Leistungsbeurteilungen berücksichtigen lassen. Ebenfalls wichtig: früh Daten erheben zum Ressourcenverbrauch, Energieeinsatz und zu Veränderungen im Arbeitsverhalten. „Sichtbare Kennzahlen motivieren ungemein, weil sie den Erfolg konkreter Maßnahmen belegen.“

Stellhebel 4

Grüne Rahmenbedingungen

So banal es klingt: Sollen Führungskräfte und Mitarbeitende sich stark machen für ökologische Ziele, müssen sie es können und wollen. Um als grünes Vorbild zu agieren, brauchen Erstere eine klare Haltung, an der sich das Team orientieren kann, sagt Zaborowski. Fördern lässt sich eine solche Haltung, indem allen Führungskräften konkrete Nachhaltigkeitsziele gesetzt werden, die in ihre Leistungsbeurteilung einfließen und den Bonus beeinflussen: „Dann wissen alle, worauf es ankommt und woran sie gemessen werden.“ Zugleich sollte das Thema in regelmäßige Feedbackprozesse eingebettet werden, sagt Rietze. Was haben wir als Team zu unseren Umweltzielen beigetragen? Was lernen wir daraus? Welche nächsten Schritte setzen wir uns? „Solche Routinen wirken stärker als jede einmalige Kampagne.“

Hinzu kommen vier Aspekte. Erstens:

Befähigung. „Nur wenn Mitarbeitende verstehen, wie sie konkret in ihrer Rolle nachhaltiger handeln können, entsteht Eigeninitiative und Kreativität“, konstatiert Rietze. Der Beitrag von HR: gezielter Wissensaufbau, Schulungen und Lernangebote für Führungskräfte wie Mitarbeiten-

de, die helfen, Nachhaltigkeit auf Team- und Individualebene zu übersetzen. Zweitens: der Aspekt *Motivation*. Wichtig laut Organisationspsychologin Rietze: „Es muss zur Normalität werden, dass jede und jeder Beschäftigte die eigene Arbeit auch als Beitrag zur Nachhaltigkeit versteht – nicht zusätzlich zu den Aufgaben, sondern integrativ.“ Zu den Ansatzpunkten gehöre hier eine grüne Kommunikationskultur, die das Thema regelmäßig und konkret thematisiert – nicht als Sonderthema, sondern als fester Bestandteil jeder Entscheidung. Etwa indem der Chef in jedem Führungsmeeting und bei jedem Projekt die Frage stellt: Und welche positiven oder negativen Auswirkungen hat das auf die Umwelt? „Das verändert Perspektiven und macht Nachhaltigkeit zu einer natürlichen Referenzgröße“, so Rietze.

Drittens der Aspekt *Anerkennung*: Menschen wollen sehen, dass ihr Beitrag zählt. Das kann durch kleine, sichtbare Belohnungen geschehen, wie etwa Zeitgutschriften für Engagement oder Benefits und Auszeichnungen für besonders wirkungsvolle Ideen. Und last, but not least zählt der *Partizipationsaspekt*, denn Menschen wollen mitgestalten, so Rietze. Zudem lohnt es sich, sie an der Entwicklung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen aktiv zu beteiligen: „Viele der besten Ideen kommen nicht aus der Strategieabteilung, sondern direkt aus der Belegschaft.“ Hierzu sollte HR ihre Schnittstellenfunktion nutzen und intrinsisch motivierte Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen zu Green Teams vernetzen, rät Zaborowski. Ebenfalls hilfreich: Ideenwerkstätten und interne Innovationsprogramme.

Und was, wenn trotz diverser Motivationsanreize der grüne Funke nicht auf jeden im Team überspringt? Prieß rät hier zu Gelassenheit, da das Thema Klimaschutz bedauerlicherweise spalte. Erfahrungsgemäß blieben trotz aller Bemühungen immer vereinzelte Widerständler übrig. Hier Druck auszuüben, führe eher dazu, Klimaskepsis und Verschwörungsgedanken zu verstärken. „Sehen Sie das nicht als Offenbarungseid. Kämpfen Sie um das Gros Ihrer Leute, die sich gemeinsam mit Ihnen für die Umwelt stark machen – den Rest dürfen Sie ruhig ignorieren“, so sein Rat ans grüne HR-Management.

Sibylle Kallwitz

