GREEN HRM REPORT 2025

Studie zu Personalpraktiken
für ökologische Nachhaltigkeit

Kollektiv Regenerative

guud*

IMPACT HUB Leipzig

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Inhalt

1 Vorwort 3
2 Management Summary und Handlungsempfehlungen 5
3 Hintergrund
3.1 Green Human Resource Management 9
3.2 Methodisches Vorgehen der Studie 13
3.3 Beschreibung der Stichprobe 14
4 Ergebnisse
4.1 Ökologische Nachhaltigkeit in der Organisation 18
4.2 Ökologische Nachhaltigkeit im HR 21
4.3 Green HRM-Praktiken
4.3.1 Ergebnisse im Überblick 24
4.3.2 Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen 27
4.3.3 Recruiting und Personalauswahl 34
4.3.4 Onboarding und Weiterentwicklung 37
4.3.5 Zielsetzung und Leistungsmanagement 42
4.3.6 Belohnung und Anerkennung 44
4.3.7 Engagement und Initiative 48
5 Die Herausgeber 52
6 Weiterführende Literatur 53

1 Vorwort

Eine der größten Herausforderungen unserer Zeit ist heute bereits auf der Agenda vieler Unternehmen gelandet: Der Klimawandel, die Verknappung natürlicher Ressourcen und weitere Umweltprobleme erfordern ein radikales Umdenken in der Art und Weise, wie wir Arbeit und Wirtschaft verstehen und umsetzen. Dabei zeigt sich, dass ökologische Nachhaltigkeit nicht allein durch technologische Innovationen oder Strategien auf Führungsebene erreicht werden kann. Es sind die Menschen in Organisationen, ihre Verhaltensweisen, Entscheidungen und die gelebte Kultur, die letztlich einen großen Unterschied machen. Hier setzt das Konzept des Green Human Resource Management (Green HRM) an.

Green HRM stellt die Frage, wie HR-Praktiken dazu beitragen können, ökologische Nachhaltigkeit fest in der DNA einer Organisation zu verankern. Die Gestaltung einer nachhaltigen Organisationskultur erfordert mehr als Absichtserklärungen: Es geht darum, Wissen zu vermitteln, Möglichkeiten zu schaffen und Menschen zu motivieren. HR hat das Potenzial, entscheidende Hebel zu setzen – etwa durch Employer Branding, das Umweltbewusstsein als zentralen Wert vermittelt, durch Anreizsysteme, die nachhaltiges Verhalten belohnen, oder durch Weiterbildungsangebote, die die ökologische Kompetenz von Mitarbeitenden fördern. Jede Phase des HR Lifecycles bietet Chancen, ökologische Nachhaltigkeit strategisch zu integrieren. Dabei geht es nicht nur darum, den CO_2-Fußabdruck einzelner Mitarbeitender zu minimieren, sondern vielmehr darum, den ökologischen Handabdruck im Unternehmen zu stärken: proaktives Engagement und gemeinschaftliche Verantwortung, die die gesamte Organisation prägen.

Dieser Report beleuchtet, wie weit Unternehmen heute in der Umsetzung von Green HRM-Aktivitäten sind. Dabei konzentriert er sich auf die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit und der Förderung umweltfreundlichen Verhaltens in der Belegschaft – wohlwissend dass ein ganzheitliches Nachhaltigkeitskonzept die Balance zwischen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten umfasst.

Der Bericht erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern versteht sich vielmehr als Momentaufnahme und Vergleichsgrundlage. Die Ergebnisse zeigen auf, wo ökologische Nachhaltigkeit bereits aktiv berücksichtigt wird – etwa im Employer Branding oder bei der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen – und wo sie noch kaum eine Rolle spielt. Gleichzeitig verdeutlicht der Report, dass HR in vielen Unternehmen bislang nicht ausreichend in der Verantwortung gesehen wird, den Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit zu gestalten. Doch genau hier liegt eine große Chance.

HR hat die Möglichkeit – und auch einen wichtigen Hebel, Rahmenbedingungen zu schaffen, die nachhaltiges Denken und Handeln fördern. Gezielte HR-Strategien sensibilisieren, befähigen und motivieren Mitarbeitende dafür, Umweltfragen aktiv anzugehen. Der Wandel hin zu einer nachhaltigeren Organisation beginnt bei den Menschen – und damit auch bei HR.

Der Green HRM Report 2025 liefert nicht nur tiefgehende Analysen, sondern auch Expertenstimmen, konkrete Handlungsempfehlungen sowie Praxistipps. Er lädt dazu ein, die Potenziale von Green HRM zu erkennen, bisherige Praktiken zu hinterfragen und neue Wege zu gehen.

Ihre Herausgeber & Herausgeberinnen

Sarah Rietze
Kollektiv Regenerative

Alina Friedrichs
guud

Martin Stöhr
Impact Hub Leizig

Prof. Dr. Hannes Zacher
Universität Leipzig

Der vorliegende Bericht ist wie folgt zu zitieren:

Rietze, S., Zacher, H., Friedrichs, A., & Stöhr, M. (2025). *Green HRM Report 2025: Studie zu Personalpraktiken für ökologische Nachhaltigkeit* [Bericht]. https://www.kollektiv-regenerative.com/greenhrmreport2025

2 Management Summary

Die vorliegende Studie bietet wertvolle Einblicke in den aktuellen Stand der Integration ökologischer Nachhaltigkeit in Personalpraktiken. Sie zeigt, dass Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen zwar eine Rolle spielt, jedoch häufig noch nicht flächendeckend und verbindlich im Arbeitsalltag verankert ist.

Nachhaltigkeit hält zunehmend Einzug in Unternehmen

- Rund 50% der Unternehmen haben Umweltstrategien und -richtlinien veröffentlicht, spezifische Ziele definiert und Maßnahmen zur Reduzierung ihrer ökologischen Auswirkungen eingeführt.
- Besonders positiv: 75% der Befragten geben an, dass ihre Organisation ein umweltfreundliches Arbeitsklima fördert und auf mehr Nachhaltigkeit hinarbeitet.

Nachhaltigkeit ist wichtig, aber im HR kaum verankert

- 52% der Befragten halten ökologische Nachhaltigkeit für relevant.
- Nur 18% sehen ökologische Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der Personalarbeit; nur 26% übernehmen konkrete Aufgaben zur Förderung ökologischer Nachhaltigkeit.

Geringe Zusammenarbeit zwischen HR und Nachhaltigkeitsabteilungen

- Zwei Drittel der Befragten berichten von mangelnder Zusammenarbeit zwischen HR- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen.
- Die fehlende Abstimmung verhindert die Entwicklung ganzheitlicher Strategien und lässt wertvolle Synergien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit ungenutzt.

Wissensdefizite im HR-Bereich und fehlende Weiterbildung

- 60% der Befragten fühlen sich nicht ausreichend zu Nachhaltigkeitsthemen geschult.
- Fehlende Umweltkompetenz führt oft dazu, dass Personalabteilungen nicht wissen, wie sie Nachhaltigkeit effektiv in ihre Arbeit integrieren können.

Unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden

- Nur 10% der Unternehmen geben an, dass ihre Mitarbeitenden sich *nicht* für Umweltbelange interessieren bzw. *nicht* darauf achten.
- Jedoch machen nur 20% der Unternehmen Mitarbeitende für die Umweltleistung verantwortlich, obwohl diese eine Schlüsselrolle in der nachhaltigen Transformation spielen.
- Und nur 26% der Unternehmen geben ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Rollen so auszugestalten, damit diese sich auch um Aspekte ökologischer Nachhaltigkeit kümmern können.

Fehlende Verankerung nachhaltiger Praktiken in HR-Prozessen

- Am stärksten verbreitet sind Ansätze zur Gestaltung umweltfreundlicher Arbeitsplätze sowie Grünes Employer Branding (jeweils ca. 40 %).
- Nachhaltigkeitsthemen finden in einigen Unternehmen auch Eingang in Onboarding- und Weiterbildungsprogramme (ca. 25 %).
- Dennoch spielen in zentralen Bereichen wie Leistungsbeurteilung, Talentmanagement und Personalauswahl umweltbezogene Kompetenzen bislang kaum eine Rolle.

Die Analyse verdeutlicht: Verantwortung für ökologische Nachhaltigkeit ist in vielen Unternehmen angekommen, doch insbesondere im Personalbereich bleiben zentrale Potenziale ungenutzt. Fehlende Verankerung im HR-Alltag, geringe Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen und unzureichende Weiterbildung verhindern bislang eine konsequente Umsetzung. Daraus ergeben sich vielfältige Potenziale als auch Handlungsempfehlungen, um HR als Treiber der nachhaltigen Transformation zu stärken.

Handlungsempfehlungen für eine ökologisch nachhaltige HR-Strategie

1. Wissen aufbauen und Weiterbildung stärken

- *Gezielte Schulungsprogramme für HR:* Vermitteln Sie HR-Lifecycle fundiertes Wissen zu nachhaltigen Themen, um Handlungskompetenzen zu stärken und ökologische Aspekte in den gesamten HR-Lifecycle zu integrieren.
- *Aufbau umweltbezogener Fähigkeiten in der Organisation:* Stellen Sie gezielt neue Mitarbeitende mit Umweltkompetenzen ein und fördern Sie die Weiterbildung zu umweltbezogenen Themen für alle Hierarchieebenen.

2. Zusammenarbeit zwischen HR und Nachhaltigkeit fördern

- *Interdisziplinäre Teams:* Stärken Sie die Zusammenarbeit zwischen Personal- und Nachhaltigkeitsabteilung, um gemeinsame Strategien zu entwickeln.
- *Nachhaltigkeitsziele im HR verankern:* Integrieren Sie ökologische Ziele in die Personalstrategie.
- *Entwicklung von Richtlinien:* Entwickeln Sie klare Richtlinien, die umweltfreundliches Verhalten erleichtern oder verpflichtend machen.

3. Nachhaltigkeit in den HR-Lifecycle integrieren

- *Personalauswahl und Leistungsbeurteilung:* Entwickeln Sie Kriterien, die umweltbezogene Kompetenzen berücksichtigen, und binden Sie diese in den Rekrutierungs- und Beurteilungsprozess ein.
- *Grünes Employer Branding:* Positionieren Sie sich als nachhaltiger Arbeitgeber und machen Sie ökologische Werte in Stellenanzeigen und Bewerbungsgesprächen transparent.
- *Gestaltung nachhaltiger Arbeitsprozesse:* Richten Sie Arbeitsplätze und -prozesse konsequent umweltfreundlich aus.
- *Rewards & Benefits:* Bieten Sie nachhaltigkeitsbezogene Benefits, z.B. Zuschüsse für umweltfreundliche Verkehrsmittel oder Homeoffice-Optionen zur Reduzierung des CO_2-Ausstoßes.

4. Mitarbeitende als Schlüsselakteure einbinden

- *Verantwortungsbereiche schaffen:* Geben Sie Mitarbeitenden die Möglichkeit, aktiv zur ökologischen Nachhaltigkeit beizutragen, und schaffen Sie konkrete Rollen und Aufgaben.
- *Partizipation fördern:* Integrieren Sie Mitarbeitende in die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Projekte, und schaffen Sie Maßnahmen zur Förderung des Engagements.
- *Belohnungssysteme etablieren:* Schaffen Sie Anreize wie Prämien, zusätzliche Urlaubstage oder andere Benefits für nachhaltiges Engagement.
- *Kontinuierliche Kommunikation:* Halten Sie das Thema Nachhaltigkeit präsent und kommunizieren Sie fortlaufend über die Bedeutung und Vorteile von Umweltengagement.
- *Förderung von Dialog und Offenheit:* Schaffen Sie Räume, in denen konstruktive Kritik und Diskussionen zu Umweltfragen möglich sind.

EXPERTENBEITRAG

Aktives Personalmanagement als Schlüssel zu umweltbewusstem Management

Ein Beitrag von Yvonne Zwick, Vorsitzende BAUM e.V.

„Personalmanagement spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, unternehmerische Verantwortung für die Natur strategisch zu verankern. Der aktuelle Green HRM Report 2025 zeigt, dass dieses Potenzial in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend genutzt wird. Zwar halten 52% der HR-Verantwortlichen ökologische Nachhaltigkeit für relevant, doch nur 18% sehen sie als festen Bestandteil ihrer Arbeit. In zwei Dritteln der Unternehmen gibt es kaum Zusammenarbeit zwischen HR- und Nachhaltigkeitsabteilungen, was eine ganzheitliche Umsetzung von Umweltstrategien erschwert. Zudem fühlen sich 60% der befragten HR-Professionals nicht ausreichend zu Nachhaltigkeitsthemen geschult, was die Integration umweltfreundlicher Maßnahmen in den HR-Alltag weiter hemmt.

Dabei könnte HR ein zentraler Treiber für nachhaltige Transformationen sein, indem es Employer Branding nutzt, um Umweltbewusstsein als Wert zu etablieren, Anreizsysteme schafft, die nachhaltiges Verhalten und Innovation belohnen, und gezielte Weiterbildungsprogramme anbietet, um ökologische Handlungskompetenz mit Impact in der Belegschaft zu fördern. Entscheidend ist, dass konkrete Zuständigkeiten und Ressourcen bereitgestellt werden, damit HR seine Rolle als Impulsgeberin für ökologische Nachhaltigkeit voll ausfüllen kann. Der Wandel hin zu einer umweltbewussteren Unternehmenskultur beginnt bei den Menschen – und nützt den Unternehmen. Etwa, wenn umweltbewusstes Verhalten natürliche und damit einhergehend finanzielle Ressourcen schont: werden Profite gesteigert. Wenn das Ideen- und Innovationsmanagement neue Geschäftsfelder erschließt und stärkt: werden Wettbewerbschancen verbessert. Das auch bilanziell zu bewerten, führt zu rundum überzeugendem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement, das die Attraktivität des Unternehmens für die Belegschaft, Geldgeber, Kundinnen und Kunden steigert. Dann zeigt sich schnell, dass sich Green HRM lohnt und weitreichende Auswirkungen auf verschiedene Bereiche hat.“

3 Hintergrund

3.1 Green Human Resource Management (Green HRM)

Definition von Green HRM
Green HRM bezeichnet einen Ansatz, der Umweltmanagement und Personalmanagement verbindet. Green HRM bezieht sich auf den Einsatz von Praktiken im Personalmanagement zur Förderung und aktiven Gestaltung ökologischer Nachhaltigkeit (Rietze et al., 2025). Dabei wird der Fokus darauf gelegt, sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte für ökologische Themen zu sensibilisieren, zu befähigen und zu motivieren, um umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz zu fördern.

Das Hauptziel von Green HRM ist es, die Umweltziele der Organisation mit den alltäglichen Aufgaben und Ressourcen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Es geht darum, Verantwortung für ökologische Themen zu stärken und diese in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Wirkmechanismen von Green HRM
Green HRM wirkt auf drei zentrale Faktoren ein: Fähigkeiten aufbauen, Motivation steigern und Gelegenheiten schaffen (Faisal, 2023). Green HRM unterstützt den Aufbau von Fähigkeiten und Umweltwissen, indem zum Beispiel umweltbewusste Mitarbeitende eingestellt und Möglichkeiten für Weiterbildung geschaffen werden. Durch beispielsweise ein gezieltes Vergütungs- und Belohnungssystem steigert Green HRM die Motivation für umweltfreundliches Verhalten. Positive Anreize wie Boni für nachhaltige Initiativen oder die Verknüpfung von umweltbezogenen Zielsystemen mit der Leistungsbewertung fördern das Umweltengagement auf individueller und kollektiver Ebene. Zudem schafft Green HRM Möglichkeiten für nachhaltiges Handeln, indem es Mitarbeitende einlädt und ermutigt, aktiv an umweltfreundlichen Projekten teilzunehmen, umweltbezogene Ideen einzubringen und Verantwortung für Umweltthemen zu übernehmen. Dies wird durch Programme und Initiativen zur Mitarbeiterbeteiligung, die das Umweltbewusstsein fördern, unterstützt.

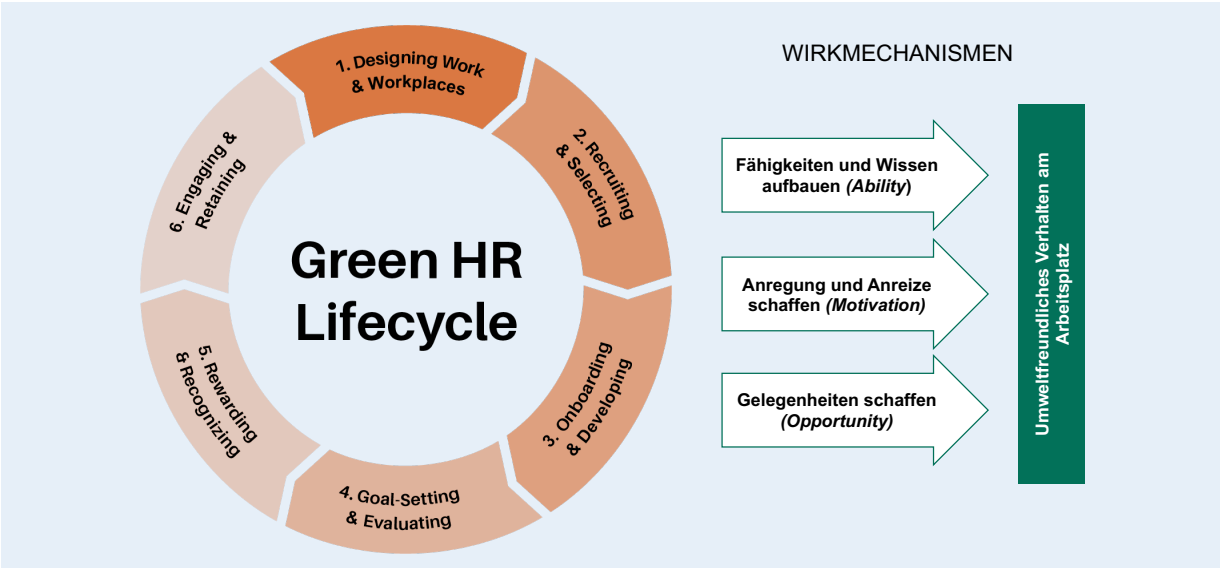
Der Green HR-Lifecycle
Der Green HR-Lifecycle repräsentiert ein systematisches Modell, das die Integration umweltfreundlicher Praktiken in alle Phasen des Mitarbeiterzyklus umfasst. Er beinhaltet sechs Facetten, die jeweils für sich aber insbesondere auch in Kombination dazu beitragen können, ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation zu fördern und das umweltfreundliche Verhalten der Mitarbeitenden zu stärken. Jede Facette besteht aus mehreren Unterfacetten, die wir im vorliegenden Report systematisch erhoben haben.

1. Arbeit & Arbeitsplatzgestaltung

Diese Facette fokussiert sich auf die umweltfreundliche Gestaltung von Arbeitsprozessen und -umgebungen. Die *Grüne Arbeitsgestaltung* optimiert Arbeitsabläufe, um Ressourcen zu schonen, Emissionen zu reduzieren und Abfall zu vermeiden. Ein *Grüner Arbeitsplatz* steht für die nachhaltige Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung, etwa durch die Bereitstellung von Recyclingmöglichkeiten, den Einsatz energieeffizienter Geräte und ergonomischer Möbel. Darüber hinaus werden in der Facette *Grüne Jobs und Rollen* Umweltaspekte direkt in die Stellenbeschreibungen integriert, sodass alle Mitarbeitenden zur Erreichung der Umweltziele beitragen können. *Grüne Jobgestaltung (Job Crafting)* gibt Mitarbeitenden die Freiheit, ihre Aufgaben so zu gestalten, dass sie umweltfreundlicher werden.

2. Recruiting und Personalauswahl

Im Bereich des Recruitings und der Personalauswahl geht es darum, umweltbewusste Mitarbeitende zu gewinnen. *Grünes Employer Branding* hilft dabei, die Organisation als attraktiven Arbeitgeber für solche Kandidaten zu positionieren, indem die Nachhaltigkeitsziele und -aktivitäten kommuniziert werden. *Grünes Recruiting* nutzt spezifische Kanäle und Plattformen, um Bewerbende mit Umweltwissen und -kompetenzen anzusprechen. In der *Grünen Personalauswahl* wird sichergestellt, dass nur Bewerbende ausgewählt werden, die über notwendige Umweltkompetenzen und –einstellungen verfügen. Der Bewerbungsprozess wird zudem durch umweltfreundliche Gestaltung optimiert, z.B. durch Online-Bewerbungen und den Einsatz von Videokonferenzen, um Papierverbrauch und Reiseaufwand zu reduzieren.



Quelle: Rietze et al. (2025)

3. Onboarding und Weiterentwicklung
Im Onboarding-Prozess werden neue Mitarbeitende von Anfang an in die Umweltziele und -strategien der Organisation eingeführt (*Grünes Onboarding*). *Grünes Training* sorgt für kontinuierliche Schulungen, die das Wissen der Mitarbeitenden über Umweltthemen erweitern. *Grünes Talent Management* ermöglicht die Identifikation und Förderung von Mitarbeitenden, die besondere Potenziale im Bereich Nachhaltigkeit haben. Darüber hinaus fördert die *Grüne Führungskräfteentwicklung* die Entwicklung von Führungskräften, die nicht nur selbst umweltfreundliches Verhalten vorleben, sondern dieses auch bei ihren Teams fördern.

4. Zielsetzung & Leistungsmanagement
Grünes Zielmanagement sorgt dafür, dass Umweltziele auf allen Ebenen der Organisation festgelegt werden – von der gesamten Unternehmensstrategie bis hin zu konkreten Zielen für einzelne Abteilungen und Mitarbeitende. Im *Grünen Leistungsmanagement* werden Umweltaspekte in die Leistungsbeurteilung integriert, z.B. durch die Bewertung des Ressourcenverbrauchs im Bereich oder die Umsetzung von Umweltinitiativen. Dies soll dazu dienen, dass Führungskräfte und ihre Teams aktiv zur Verwirklichung der Umweltziele der Organisation beitragen.

5. Belohnung und Anerkennung
Ein weiterer wichtiger Bestandteil von Green HRM ist die Anerkennung und Belohnung umweltfreundlichen Verhaltens. *Grüne Rewards & Benefits* umfassen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Anreize, wie z.B. Prämien oder zusätzliche Urlaubstage für Umweltengagement. *Grüne Anerkennung* umfasst Aktivitäten, bei denen engagierte Mitarbeitende öffentlich für ihre Beiträge zur Nachhaltigkeit anerkannt werden, z.B. durch Auszeichnungen für umweltfreundliche Projekte oder die Erwähnung dieser in der internen und externen Kommunikation.

6. Engagement und Initiative
Die letzte Facette fokussiert sich auf die langfristige Bindung und die Stärkung des Engagements von Mitarbeitenden, die ein starkes Interesse an umweltbezogenen Fragestellungen haben. *Grünes Engagement und Partizipation* ermutigt Mitarbeitende, sich aktiv an Umweltinitiativen zu beteiligen, etwa durch die Mitarbeit in sogenannten Green Teams oder die Teilnahme an Workshops zu Umweltthemen. *Grüne Initiativen* sowie die Förderung von *Grünem Intrapreneurship* umfassen die Durchführung von Umweltprojekten und die Entwicklung innovativer Ideen durch Mitarbeitende, um ökologische Nachhaltigkeit weiter voranzutreiben.

Durch die Integration der verschiedenen Facetten des HR-Lifecycles wird Green HRM zu einem ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur die Umweltleistung der Organisation verbessert, sondern auch eine nachhaltige Kultur fördert und die Belegschaft aktiv in den Wandel zu mehr Umweltverantwortung einbezieht.

Positive Auswirkungen von Green HRM-Maßnahmen

Studien verdeutlichen, dass Green HRM einen positiven Einfluss auf umweltfreundliches Verhalten von Mitarbeitenden hat. Diese zeigen sowohl in ihren Kernaufgaben als auch in freiwilligen Tätigkeiten verstärkt umweltfreundliches Verhalten, wenn sie Green HRM-Maßnahmen wahrnehmen (Katz et al., 2022). Besonders umweltbezogene Schulungen erweisen sich als effektiv: Sie steigern das Umweltengagement und fördern proaktives, freiwilliges Verhalten (Paillé et al., 2020). Integrierte Ansätze, wie die Verbindung von Umwelttrainings mit Leistungsmanagement und Maßnahmen zur Mitarbeiterpartizipation, haben eine besonders starke Wirkung (Pham et al., 2019).

Zudem unterstützt Green HRM Organisationen bei der Erreichung ihrer Umweltziele und verbessert die Umweltleistung (Kuo et al., 2022). Auch konnte gezeigt werden, dass Green HRM Maßnahmen das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern und deren Verbundenheit zur Organisation stärken (Shen et al., 2018). Nicht zuletzt spricht Green HRM auch potenzielle Bewerbende an, insbesondere wenn diese umweltorientiert sind, und erhöht damit die Arbeitgeberattraktivität (Chaudhary, 2018).

Green HRM bietet vielfältige Vorteile: Es motiviert Mitarbeitende zu umweltfreundlichem Verhalten, verbessert die ökologische und finanzielle Leistung der Organisation und steigert das Wohlbefinden und Engagement der Belegschaft. Durch diese umfassenden Effekte trägt Green HRM wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung von Organisationen bei.

Wollen Sie mehr über die Themen rund um Green HRM und umweltfreundliche Organisationen lesen?

Schauen Sie gerne in unser im April 2025 veröffentlichtes Buch „Umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz“ in Springer Nature rein.

ISBN: 978-3-662-70699-2 (Link zum Buch)

3.2 Methodisches Vorgehen der Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einer quantitativen Online-Erhebung, die zwischen Juni und Oktober 2024 durchgeführt wurde. Die Befragung fand im Rahmen eines Forschungsprojektes von Sarah Rietze und Prof. Dr. Hannes Zacher an der Universität Leipzig an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie statt. Die Zielgruppe der Untersuchung waren Fach- und Führungskräfte, die im Personalbereich tätig sind und in Organisationen mit mindestens fünf Mitarbeitenden arbeiten. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über das berufliche Netzwerk LinkedIn, wobei insgesamt 851 Personen auf den Fragebogen klickten. Davon haben 206 Teilnehmende (24%) die Befragung vollständig abgeschlossen und konnten somit in die Analysen einbezogen werden.

Der Online-Fragebogen wurde entwickelt, um die Verbindung zwischen Human Resources und Nachhaltigkeit in Organisationen zu untersuchen. Er umfasste sowohl neu entwickelte Skalen als auch bereits etablierte Messinstrumente. Die Fragen zu umweltfreundlichen HR-Praktiken (Green HR-Lifecycle) wurden auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen und Kategorisierung von Green HRM-Maßnahmen in Rietze et al. (2025). Zudem wurde die Umweltpolitik der Organisation basierend auf Ramus und Steger (2000) und das Umweltfreundliche Arbeitsklima basierend auf Norton et al. (2014) erhoben. Die Antwortskala für alle Fragen bestand aus einem fünfstufigen Likert-Skalensystem (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“).

Die Teilnehmenden wurden vor Beginn der Befragung über die Ziele der Studie und die Freiwilligkeit und Anonymität der Teilnahme informiert und haben basierend auf diesen Informationen ihre Teilnahme bestätigt (informed consent).

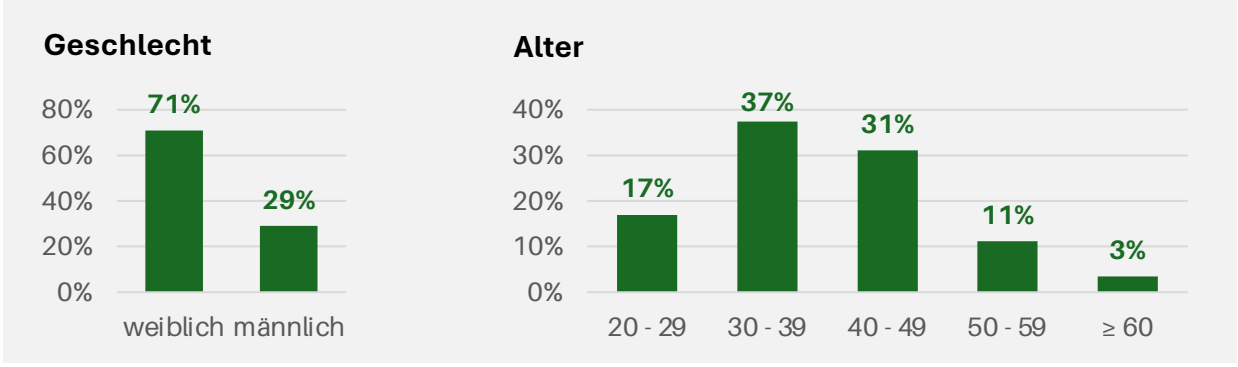
Eckdaten zur Methodik

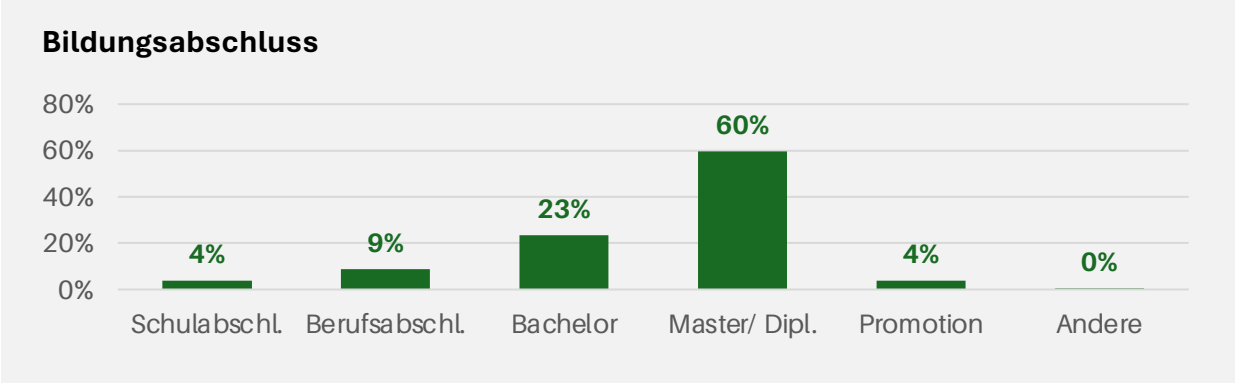
- *Datenerhebung:* Online-Befragung (Rekrutierung via LinkedIn)
- *Erhebungszeitraum:* Juni – Oktober 2024
- *Studiendurchführung:* Sarah Rietze & Prof. Dr. Hannes Zacher (Universität Leipzig)
- *Zielgruppe:* Fach- und Führungskräfte im Personalbereich, DACH-Region
- *Stichprobe:* 206

3.3 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe der Studie umfasst insgesamt 206 Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Die Mehrheit der Befragten ist weiblich (71%). Die Altersstruktur zeigt, dass die 30- bis 39-Jährigen mit 37% den größten Anteil stellen. Es folgen die 40- bis 49-Jährigen (31%) sowie die 20- bis 29-Jährigen (17%). Ältere Altersgruppen, wie die 50- bis 59-Jährigen (11%) und Personen über 60 Jahre (3%) sind weniger stark vertreten. Ein Großteil der Befragten weist zudem einen hohen Bildungsabschluss auf: 60% haben einen Master- oder Diplomabschluss und 23% verfügen über einen Bachelorabschluss. Die Berufserfahrung innerhalb der Stichprobe ist relativ gleichmäßig gestreut. Die größte Gruppe (27%) hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung.

Es wurden HR-Verantwortliche in unterschiedlichen Fach- und Führungsrollen befragt. Ein Viertel der Befragten



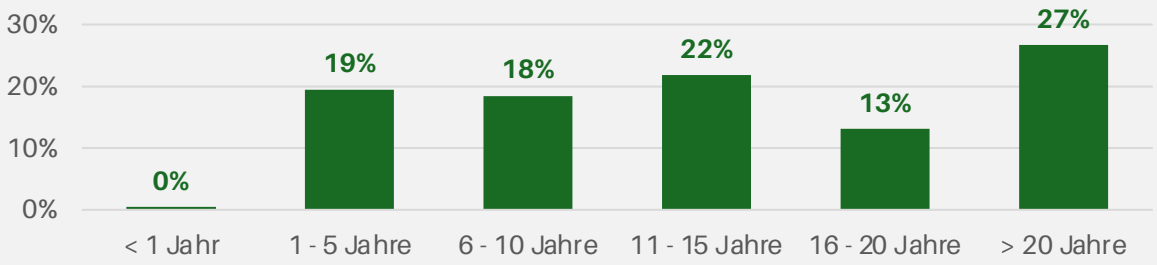


nimmt eine leitende Rolle in der Personalleitung ein. Mit 22% stellen HR-Business Partner die zweitgrößte Gruppe und die HR-Manager mit 15% die drittgrößte Gruppe. Zudem waren 11% der Befragten in der Personalentwicklung und ebenfalls 11% im Recruiting tätig. Personen in HR-Spezialisten-Rollen waren weniger stark vertreten (6%). Schließlich fallen 10% der Teilnehmenden in die Kategorie „andere HR-Funktionen".

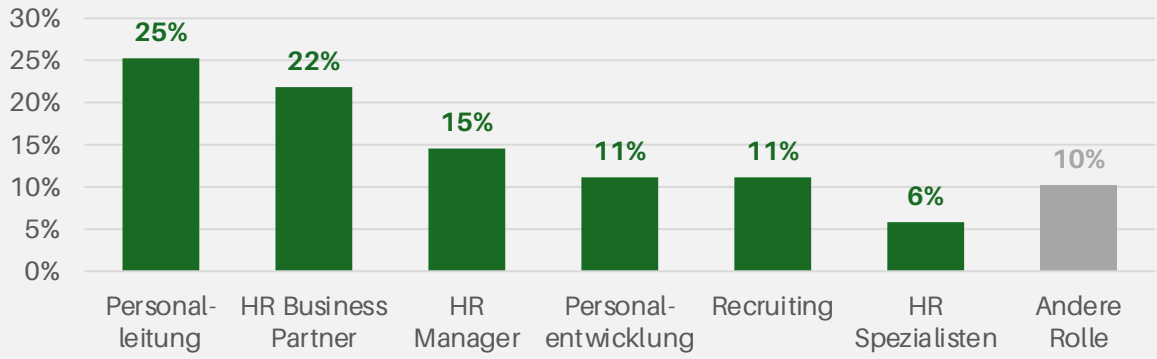
Die meisten Befragten (42%) sind in Großunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden beschäftigt. Unternehmen mit 51 bis 300 Mitarbeitenden (22%) und 301 bis 1000 Mitarbeitenden (21%) sind ebenfalls gut vertreten. Kleinere Unternehmen mit 10 bis 50 Mitarbeitenden machen 13% der Stichprobe aus, während nur 2% in sehr kleinen Organisationen mit weniger als 10 Mitarbeitenden arbeiten.

Die Teilnehmenden stammen aus einer Vielzahl von Branchen, wobei die Dienstleistungsbranche mit 16% den

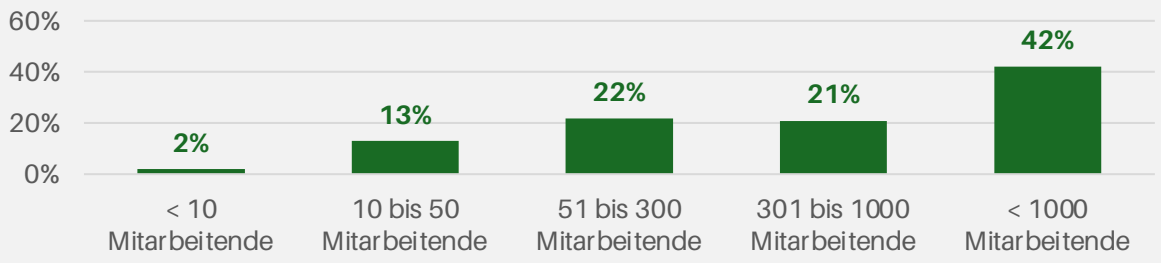
Berufserfahrung



Stelle in HR



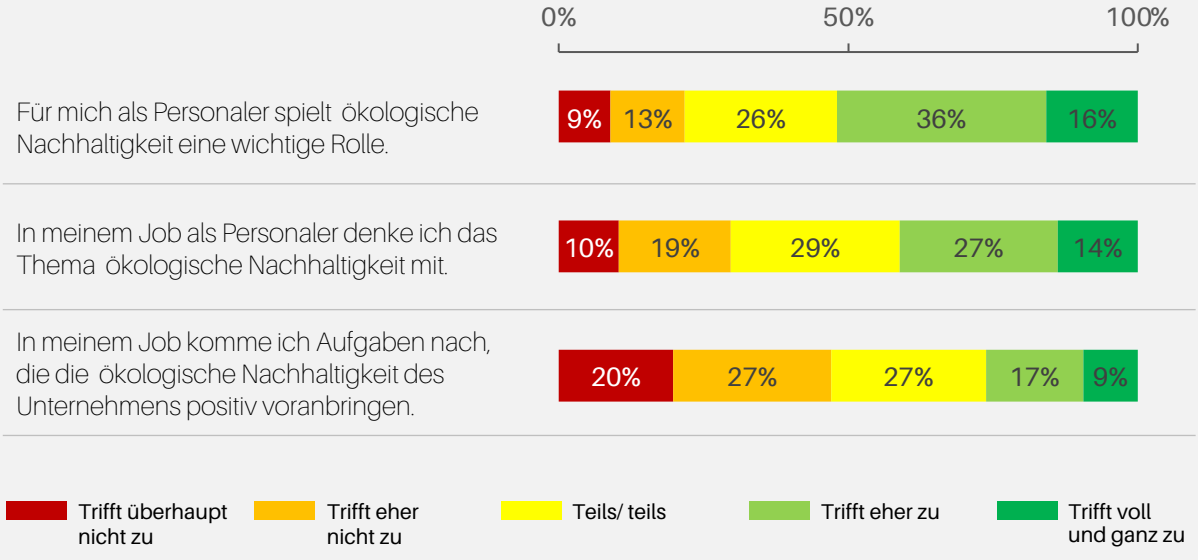
Organisationsgröße



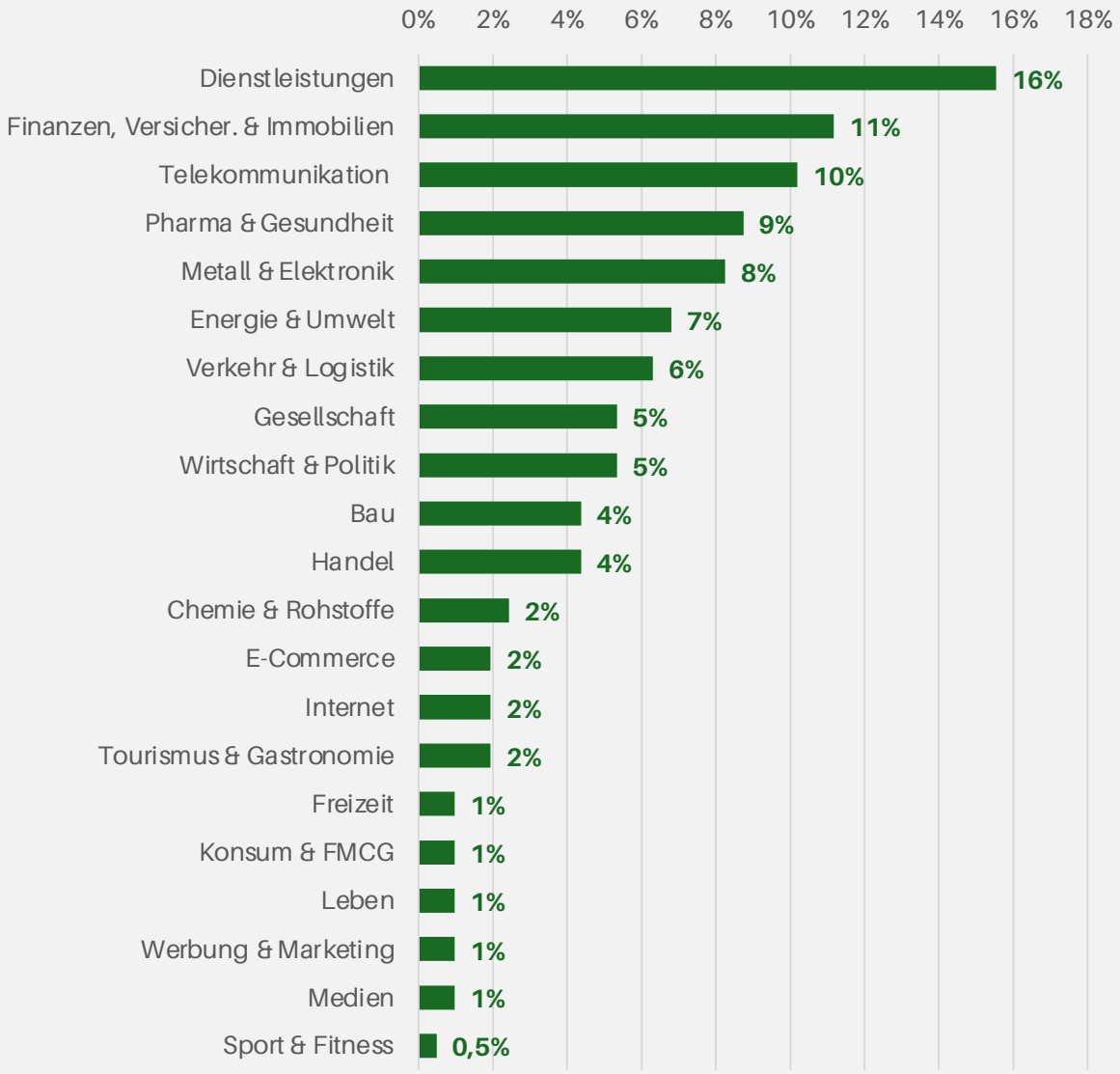
größten Anteil ausmacht. Es folgen die Branchen Finanzen, Versicherungen & Immobilien (11%), Telekommunikation (10%), Pharma & Gesundheit (9%), Metall & Elektronik (8%), Energie & Umwelt (7%) und Verkehr & Logistik (6%). Weitere Branchen sind mit Anteilen von 5% und weniger vertreten.

Die ökologische Nachhaltigkeit spielt für die meisten Befragten eine wichtige Rolle: 52% stimmen der Aussage zu, dass ökologische Nachhaltigkeit für sie als Personalverantwortliche eine wichtige persönliche Bedeutung hat. 41% geben an, dass sie das Thema Nachhaltigkeit in ihrer täglichen Arbeit zumindest meistens mitdenken. Und 26% stimmen der Aussage (eher) zu, dass sie aktiv Aufgaben übernehmen, die die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens voranbringen.

Persönliche Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit



Branche



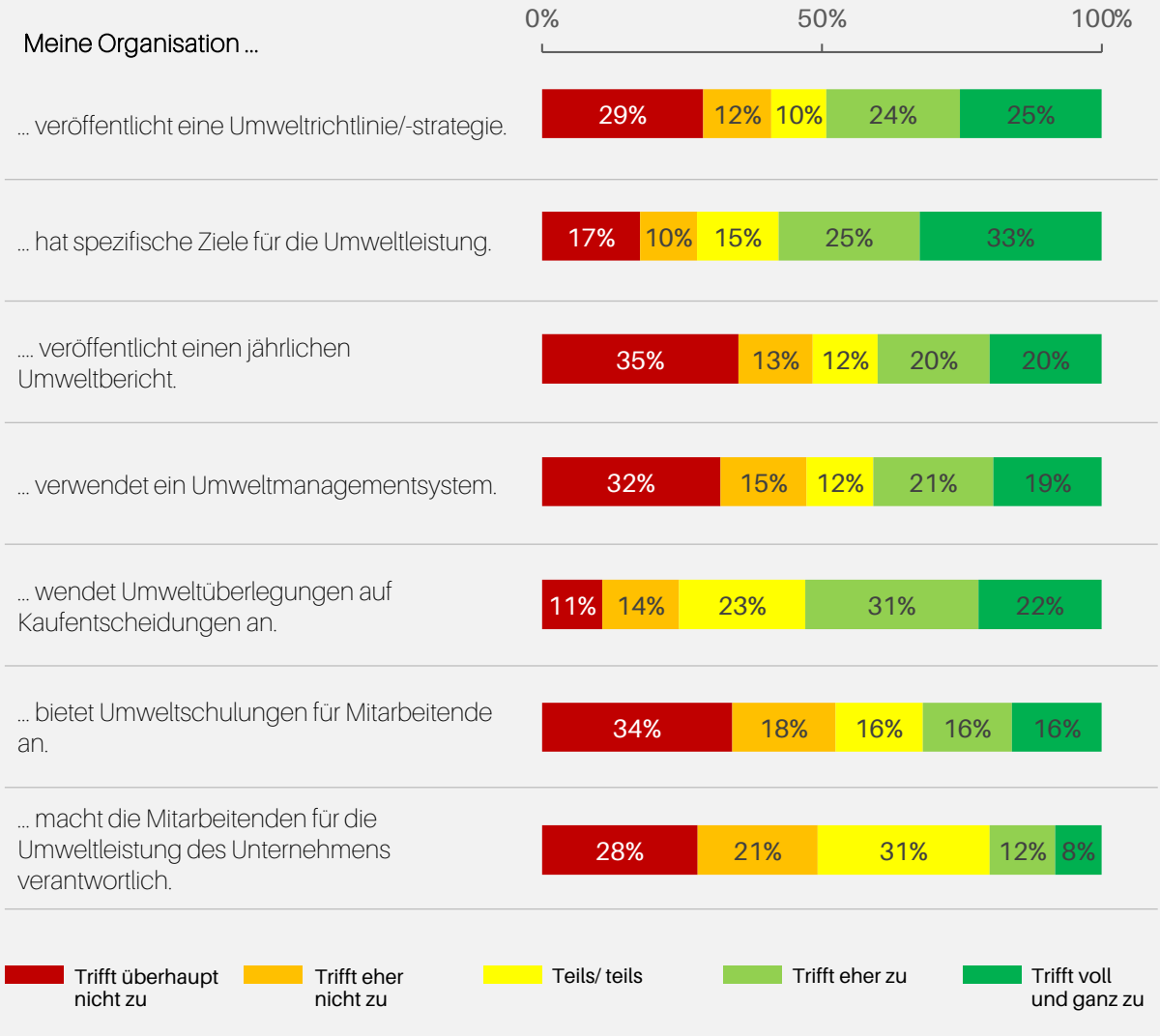
Es ist zu beachten, dass die Zusammensetzung der Teilnehmenden möglicherweise durch Selbstselektion beeinflusst ist, da vor allem Personen teilgenommen haben dürften, die dem Thema ökologische Nachhaltigkeit bereits Bedeutung beimessen. Darüber hinaus erhebt die Studie mit 206 Teilnehmenden keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern bietet vielmehr erste Einblicke in die Wahrnehmung und Einschätzung von Fach- und Führungskräften im Personalbereich.

4 Ergebnisse

4.1 Ökologische Nachhaltigkeit in der Organisation

Umweltpolitik der Organisation
Die Fragen zur Umweltpolitik zeigen, inwieweit die Unternehmen der Befragten bereits Standards, Prozesse und Strukturen für ökologische Nachhaltigkeit implementiert haben. Ungefähr die Hälfte stimmt dabei zu, dass ihre Organisation bereits eine Umweltstrategie oder -richtlinie veröffentlicht hat, sich spezifische Umweltziele gesetzt

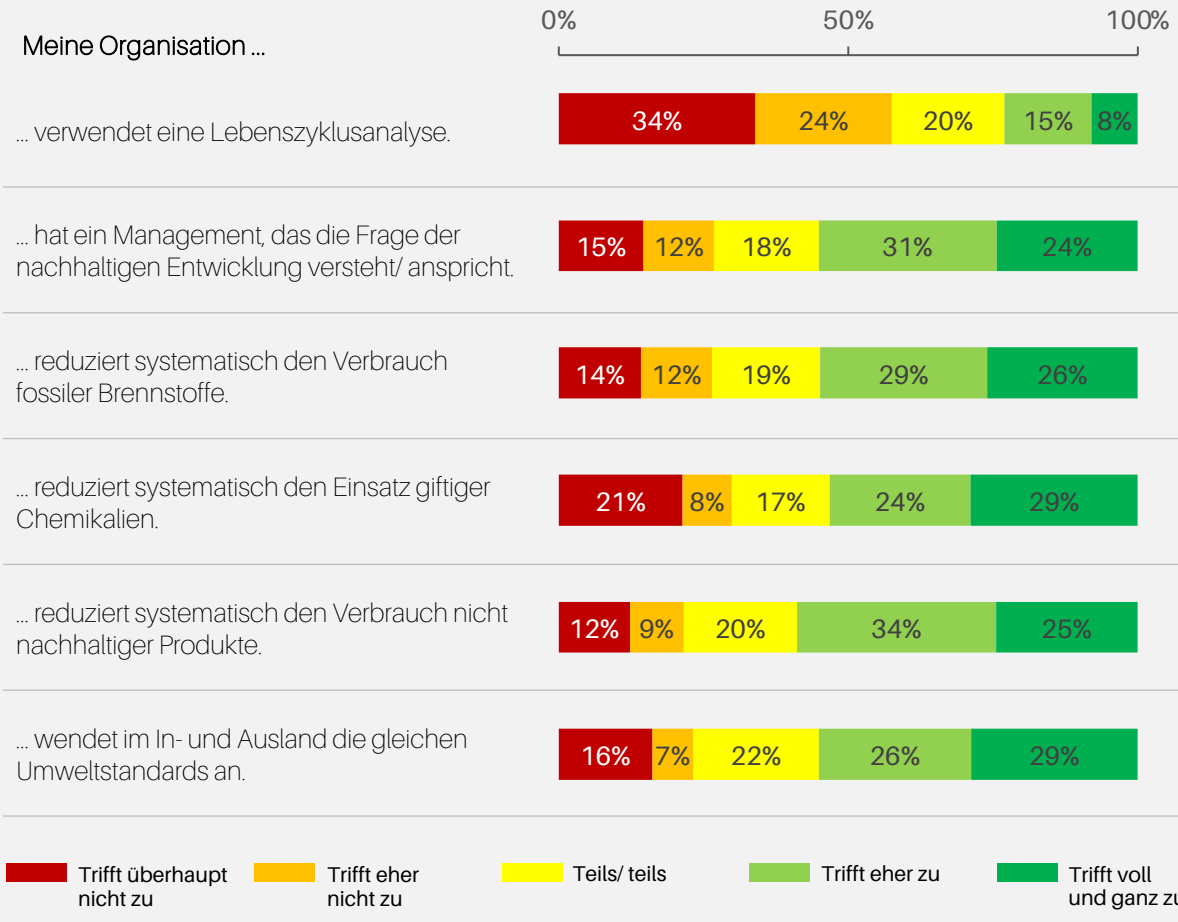
Umweltpolitik der Organisation – Teil 1



hat und Umwelt-Überlegungen auf Kaufentscheidungen anwendet. 40% geben an, ein Umweltmanagementsystem zu verwenden als auch jährlich einen Umweltbericht zu veröffentlichen. Ungefähr ein Drittel der Organisationen setzen sich allerdings mit Umweltbericht und Umweltmanagementsystem noch gar nicht auseinander. Hier scheint es große Unterschiede zwischen Unternehmen zu geben. Umweltschulungen für Mitarbeitende werden nur von knapp einem Drittel der Organisationen angeboten. Nur ein Fünftel der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen auch Mitarbeitende für die Umweltleistung verantwortlich macht.

Die zweite Grafik zur Umweltpolitik zeigt, dass ca. 55% der Organisationen bereits Maßnahmen ergreifen, um den Verbrauch fossiler Brennstoffe als auch anderer nicht nachhaltiger Produkte sowie den Einsatz giftiger Chemikalien systematisch zu reduzieren. Die Lebenszyklusanalyse als relevantes Instrument

Umweltpolitik der Organisation – Teil 2



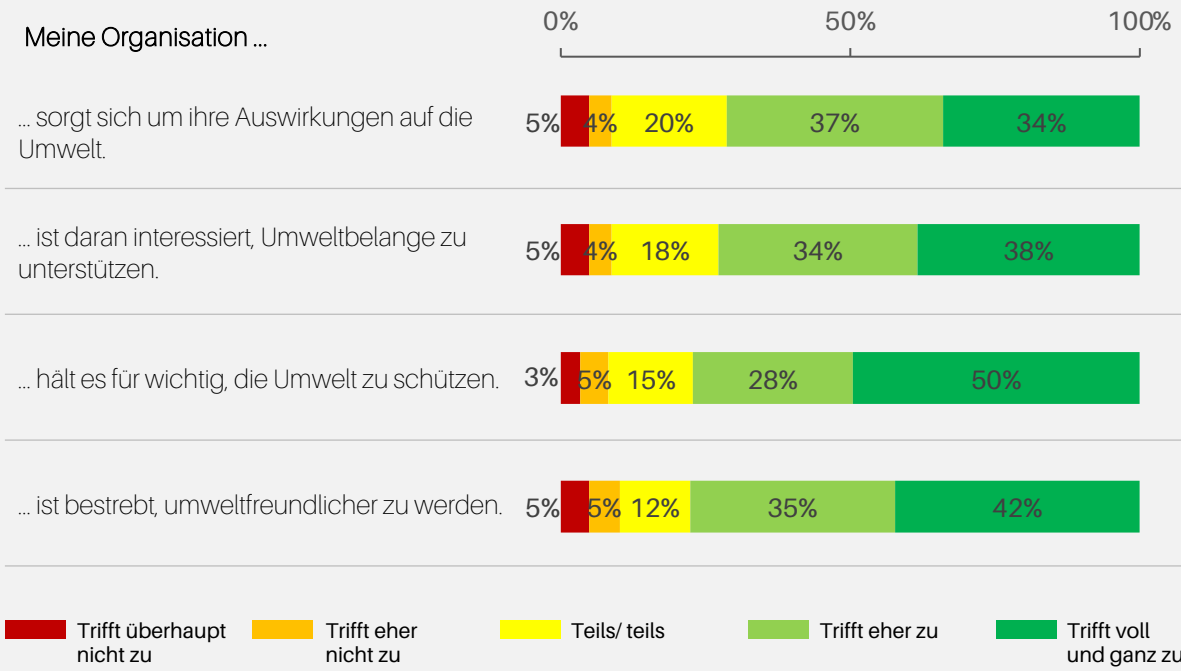
verwendet allerdings nur ein kleiner Teil (23%). Zudem geben 55% der Befragten an, dass ihr Management Team die Frage der nachhaltigen Entwicklung versteht oder anspricht und dass die gleichen Umweltstandards im In- und Ausland etabliert sind – bei knapp einem Viertel ist dies jedoch nicht der Fall.

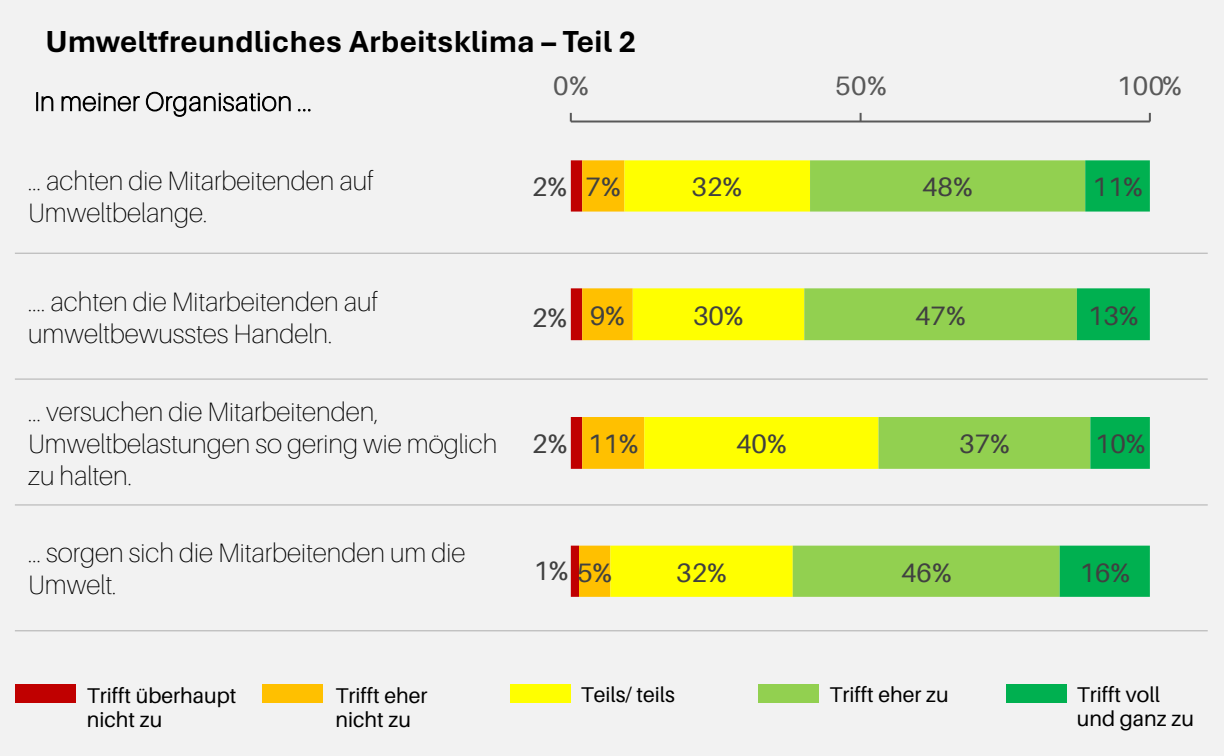
Umweltfreundliches Arbeitsklima

Im Vergleich zur konkreten Umsetzung von Umweltrichtlinien und –standards stimmen die Mehrheit der Befragten den Aussagen zum umweltfreundlichen Arbeitsklima zu. Ungefähr 75% der Befragten geben an, dass sich ihre Organisation um die Auswirkungen auf die Umwelt sorgt, es für wichtig hält, die Umwelt zu schützen und zu unterstützen und insgesamt bestrebt ist, umweltfreundlicher zu werden.

Die zweite Grafik zum Arbeitsklima (siehe Folgeseite) zeigt, dass in ca. 60% der Unternehmen die Mitarbeitenden sich um die Umwelt sorgen und auf Umweltbelange und umweltbewusstes Handeln achten. 47% der Befragten gaben an, dass in ihrer Organisation Mitarbeitende versuchen, die Umweltbelastungen so gering wie möglich zu halten.

Umweltfreundliches Arbeitsklima – Teil 1

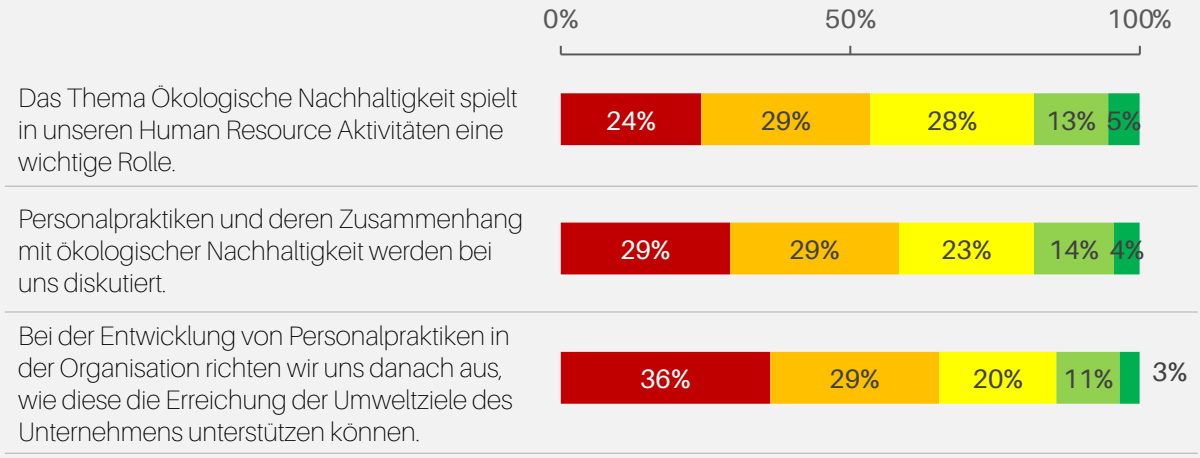




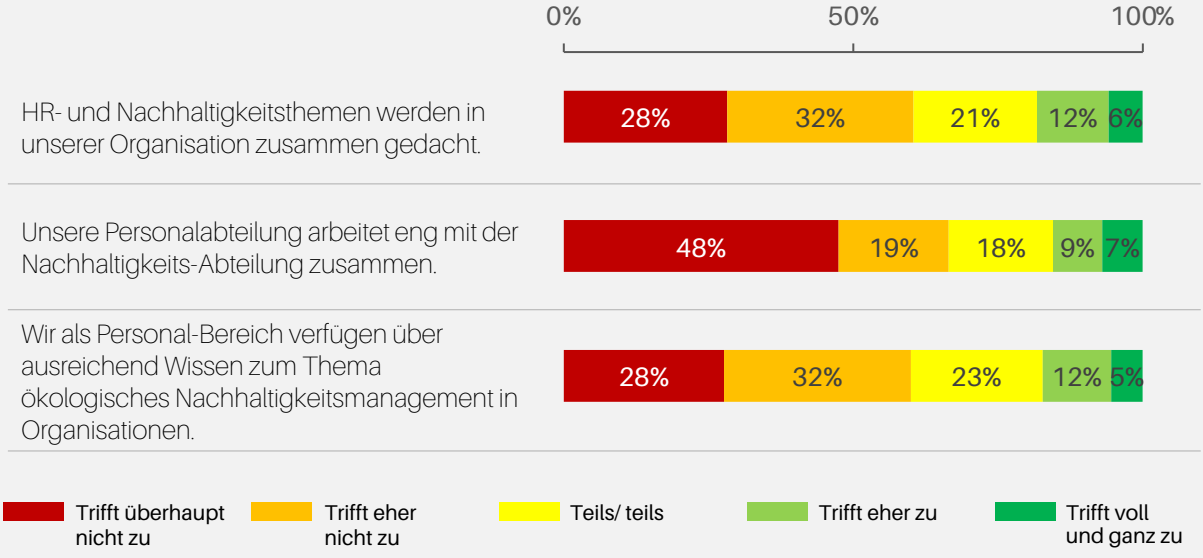
4.2 Ökologische Nachhaltigkeit im HR

An der Studie haben ausschließlich HR-Verantwortliche in verschiedenen Fach- und Führungsrollen teilgenommen. Sie wurden befragt, welche Bedeutung ökologische Nachhaltigkeit in ihrer Personalarbeit einnimmt. Nur 18% der Befragten gaben an, dass das Thema ökologische Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle in den HR-Aktivitäten einnimmt und die Zusammenhänge diskutiert werden. Über die Hälfte der Befragten lehnten diese Aussagen ab. Nur 14% gaben an, dass sie bei der Entwicklung von Personalpraktiken in der Organisation sich danach ausrichten, wie diese die Erreichung der Umweltziele in der Organisation unterstützen können. Zudem wurde nach der Verbindung von HR und ökologischer Nachhaltigkeit gefragt. Auch hier stimmten nur knapp über 15% der Befragten zu, dass HR- und Nachhaltigkeitsthemen in der Organisation zusammengedacht werden, die beiden Abteilungen eng zusammenarbeiten und der Personalbereich über ausreichend Wissen zu Nachhaltigkeitsmanagement verfügt. Zwei Drittel der Befragten geben sogar an, dass die Personal- und Nachhaltigkeitsabteilung nicht zusammenarbeiten.

Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit für HR



Verbindung von HR und ökologischer Nachhaltigkeit



EXPERTENBEITRAG

Aufruf zu mehr Forschung zur Wirkung von Green HRM-Maßnahmen

Ein Beitrag von Prof. Dr. Hannes Zacher, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig

„Die Ergebnisse des forschungsbasierten Green HRM Report 2025 sind vielfach ermutigend, gleichzeitig zeigen sie aber auch auf, dass noch einige „Luft nach oben" bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit in Unternehmen besteht. Die Mehrheit der befragten Praktikerinnen und Praktiker gibt an, dass das Thema für ihr Unternehmen und die Beschäftigten von großer Bedeutung ist. Es scheint aber eine gewisse Kluft zwischen diesem Anspruch und der tatsächlichen Umweltpolitik und Personalpraktiken der Unternehmen zu bestehen. Es ist sehr erfreulich, dass die ökologische Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen bereits bei den Themen Arbeitsgestaltung, Employer Branding sowie Mitarbeiterengagement mitgedacht wird. Gleichzeitig kommt das Thema in den zentralen HRM Bereichen Recruiting und Personalauswahl, Onboarding, Training und Entwicklung, sowie Leistungs- und Belohnungsmanagement in den meisten Unternehmen noch zu kurz.

Diese Befunde interpretiere ich auch als einen Auftrag für die Forschung zum Thema ökologische Nachhaltigkeit in den Disziplinen Arbeits- und Organisationspsychologie und Personalmanagement. Die Wissenschaft sollte verstärkt untersuchen, wie HRM-Praktiken am effektivsten umweltfreundlich ausgestaltet werden können und aufzeigen, welche ökonomischen Vorteile darin für Unternehmen bestehen. Wir wissen aus unserer Forschung bereits, dass ökologisch nachhaltige HRM-Praktiken zu umweltfreundlichem Mitarbeiterverhalten führen. Es gibt aber noch zu wenig Evidenz, dass diese Praktiken auch den Unternehmen langfristig strategisch und finanziell nutzen. Angesichts der multiplen ökologischen Krisen sollte es sich für Unternehmen lohnen, beim Thema Nachhaltigkeit in die Prävention zu investieren und nicht erst später in die Schadensbegrenzung."

4.3 Green HRM-Praktiken

4.3.1 Green HRM - Ergebnisse im Überblick

Der Blick auf die Ausprägung der verschiedenen Dimensionen von Green HRM (siehe Folgeseite) zeigt, wie weit Unternehmen gegenwärtig ökologische Nachhaltigkeit in ihre HR-Praktiken integriert haben, und bietet hiermit einen differenzierten Einblick in den Status quo von Green HRM im deutschsprachigen Raum. Die Skala reicht von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu). Damit bildet die 3 den neutralen Mittelwert. Ein Gesamtblick auf die Ausprägungen zeigt, dass es keine Green HRM-Praktiken gibt, die bereits breit etabliert sind bzw. zum Standard im Personalbereich gehören, sondern die Verknüpfung von Personal- und Nachhaltigkeitspraktiken nur teilweise oder kaum etabliert ist. Dennoch gibt es einige Bereiche, die bereits besser etabliert sind, während andere noch kaum Beachtung finden.

Am meisten verbreitet sind Praktiken im Bereich Gestaltung von grüner Arbeit und grünen Arbeitsplätzen. Solche Praktiken beinhalten Tätigkeiten und Umgebungen, die ökologische Nachhaltigkeit fördern, Ressourcen effizient nutzen und Umweltschäden minimieren, wie zum Beispiel das Aufstellen von Recycling-Stationen oder die Etablierung von umweltfreundlichen Reiserichtlinien. Jobs und Rollen, die Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen beinhalten, scheinen jedoch kaum verbreitet.

Ebenfalls stärker verbreitet sind Aktivitäten, die unter die Bezeichnung Grünes Employer Branding fallen, was die Positionierung eines Unternehmens als umweltbewusster Arbeitgeber beschreibt. Im Bereich Onboarding und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften deuten die Ergebnisse darauf hin, dass bereits ein Teil der Unternehmen die Sensibilisierung für Umweltthemen sowie den Aufbau von Umweltkompetenzen unterstützen. Auch im Bereich des Goal Managements scheinen Umweltziele in vielen Unternehmen eine Rolle zu spielen. Engagement von Mitarbeitenden für Umweltthemen wird ebenfalls in einigen Unternehmen über Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekte gelebt.

In den Bereichen der Personalauswahl, des Talentmanagements, der Leistungsbeurteilung sowie der Rewards und Benefits scheinen umweltbezogene Kompetenzen und Einstellungen für Unternehmen kaum eine Rolle zu spielen. Ein genauerer Blick auf die Gesamtverteilung zeigt, dass viele Unternehmen zwar umweltfreundliches Verhalten und den Aufbau von Umweltkompetenzen fördern, jedoch keine klaren Anforderungen an Mitarbei-

Green HRM – Ergebnisse im Überblick

tende, Führungskräfte oder Bewerbende stellen. Es deutet darauf hin, dass Nachhaltigkeit oft als freiwillige Option behandelt wird, ohne verbindlich in den Arbeitsalltag integriert zu sein. Dies kann dazu führen, dass Nachhaltigkeitsziele hinter anderen Prioritäten, wie Leistungskennzahlen, Karrierevorteilen oder finanziellen Anreizen, zurückstehen.

Die freiwillige Förderung schafft zwar Raum für kreative Ansätze und erlaubt es Unternehmen, eine nachhaltige Unternehmenskultur schrittweise aufzubauen. Doch ohne klare Erwartungen oder Anreize besteht die Gefahr, dass Nachhaltigkeit zur Randnotiz wird. Langfristig könnte dies die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit der Nachhaltigkeitsstrategie gefährden.

Die fehlende Verbindlichkeit hat zudem Auswirkungen auf die Motivation: Wenn Nachhaltigkeitsziele keinen Einfluss auf Karrierechancen oder Benefits haben, fehlt vielen der Antrieb, sich aktiv einzubringen. Unternehmen riskieren damit nicht nur, ihre Ziele zu verfehlen, sondern auch wertvolle Chancen für eine echte Transformation zu verpassen. Eine wesentliche Chance besteht darin, Nachhaltigkeit stärker als einen zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu verankern – nicht nur durch Förderung, sondern auch durch klare Anforderungen und Anreize.

EXPERTENBEITRAG

Chance für grüne Selbstwirksamkeit

Ein Beitrag von Martin Stöhr, Geschäftsführung Impact Hub Leipzig GmbH, Wirtschaftsingenieur für Maschinenbau und Energietechnik

„Beim Lesen des aktuellen Green HRM Report drängt sich ein Begriff auf: Chancen. Die Führungskräfte im Personalbereich haben nach Innen enormes Potenzial, ihre Organisationen auf dem Weg zu einer besseren "Corporate Citizenship" zu führen. Dies unter anderem durch die Befähigung ihrer Mitarbeiter:innen zu sinnvollem Handeln, aber auch durch die Änderung von Geschäftsprozessen. Dabei entscheidend ist der Einsatz ihrer Expertise, um irrelevante Bespaßung von wesentlicher Wirkung mit Hebeleffekten zu unterscheiden und den Fokus auf diese zu legen.

Ob kleines oder großes Team, ob traditionsreiches Unternehmen oder Jungunternehmen: die Personalabteilung hat die Chance, Selbstwirksamkeit erfahrbar zu machen. Dies fängt bei der Verfügbarkeit von nachhaltiger betrieblicher Altersvorsorge mit einer sehr großer Hebelwirkung an, geht bei der Mobilität und dem Angebot von JobSwapping weiter, über die Lösung von Fachkräfteproblemen durch Inklusivität und Digitalisierung statt durch Fachkräfteimport oder Standortverlagerung, und endet nicht beim Training des Personals und der Auswahl der nächsten Generation an Mitarbeitenden.

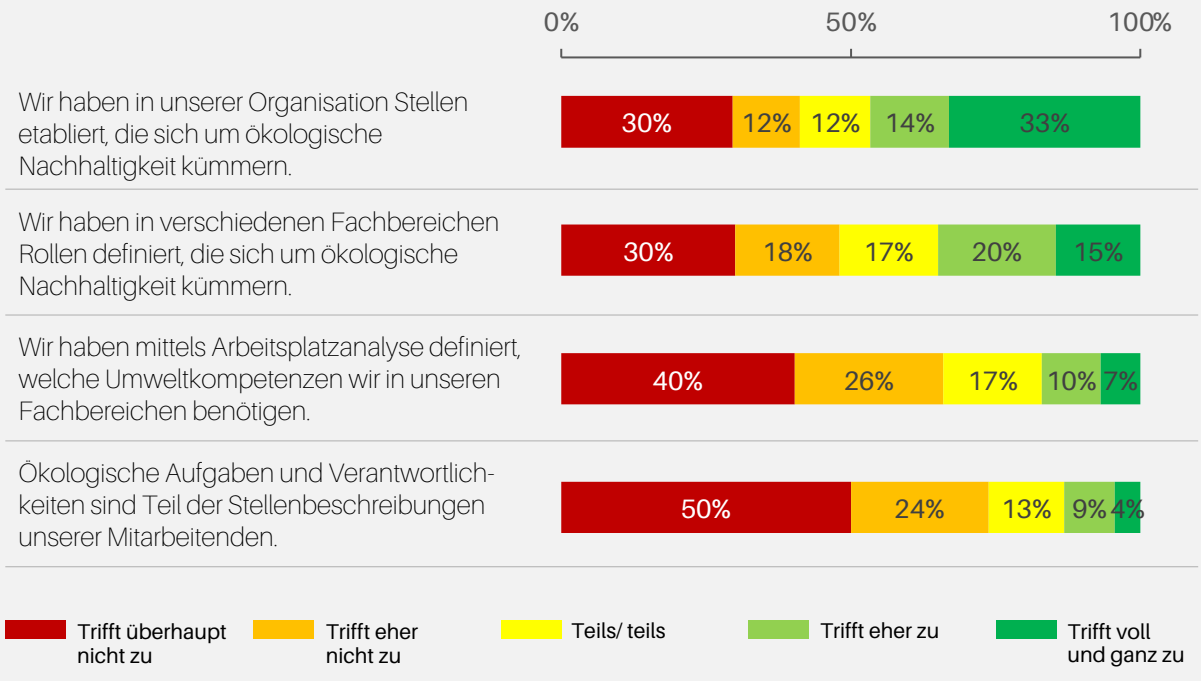
Dieses Feld als Spielwiese mit großen Chancen zur Differenzierung gegenüber der Norm zu sehen, mit Vorteilen gegenüber Dinosauriern - das wünsche ich der geneigten Leserin und dem geneigten Leser. Ich bin sicher, die nächste Dekade wird viele Veränderungen in den Antworten sehen und jetzt ist die Zeit für First Mover und Early Adopters."

4.3.2 Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen

In den folgenden Abschnitten des Reports wird die Verbreitung umweltfreundlicher HR-Praktiken für jede Kategorie des Green HR-Lifecycles detailliert analysiert und beschrieben. Die Grafiken zeigen die Häufigkeit der Antworten in Form von Zustimmung und Ablehnung zu den jeweiligen Aussagen. Zur besseren Verständlichkeit wurden die Kategorien „trifft überhaupt nicht zu" und „trifft eher nicht zu" als Ablehnung, sowie „trifft eher zu" und „trifft voll und ganz zu" als Zustimmung zusammengefasst. Die Grafiken enthalten eine detaillierte Aufschlüsselung aller fünf Antwortoptionen.

Das erste Kapitel präsentiert die Ergebnisse zur umweltfreundlichen Gestaltung von Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen sowie Stellen- und Rollenbeschreibungen, die Umweltaufgaben berücksichtigen.

Grüne Jobs und Rollen



Grüne Jobs und Rollen

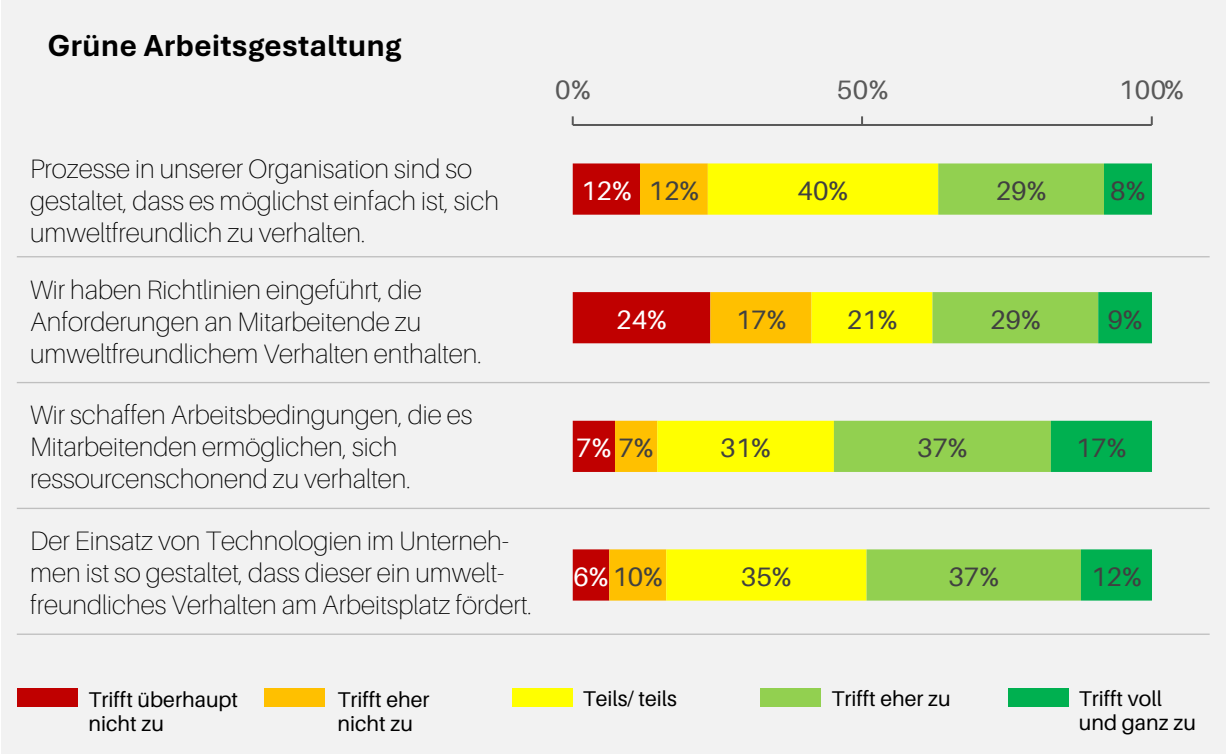
Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass in ihrer Organisation Stellen etabliert sind, die sich um ökologische Nachhaltigkeit kümmern. Bei 35% der Unternehmen gibt es zudem Rollen in verschiedenen Fachbereichen, die sich um ökologische Nachhaltigkeit kümmern. Nur eine geringe Anzahl an Unternehmen definieren jedoch klar, welche Umweltkompetenzen in den Fachbereichen benötigt werden (17%), und integrieren ökologische Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Stellenbeschreibungen (13%).

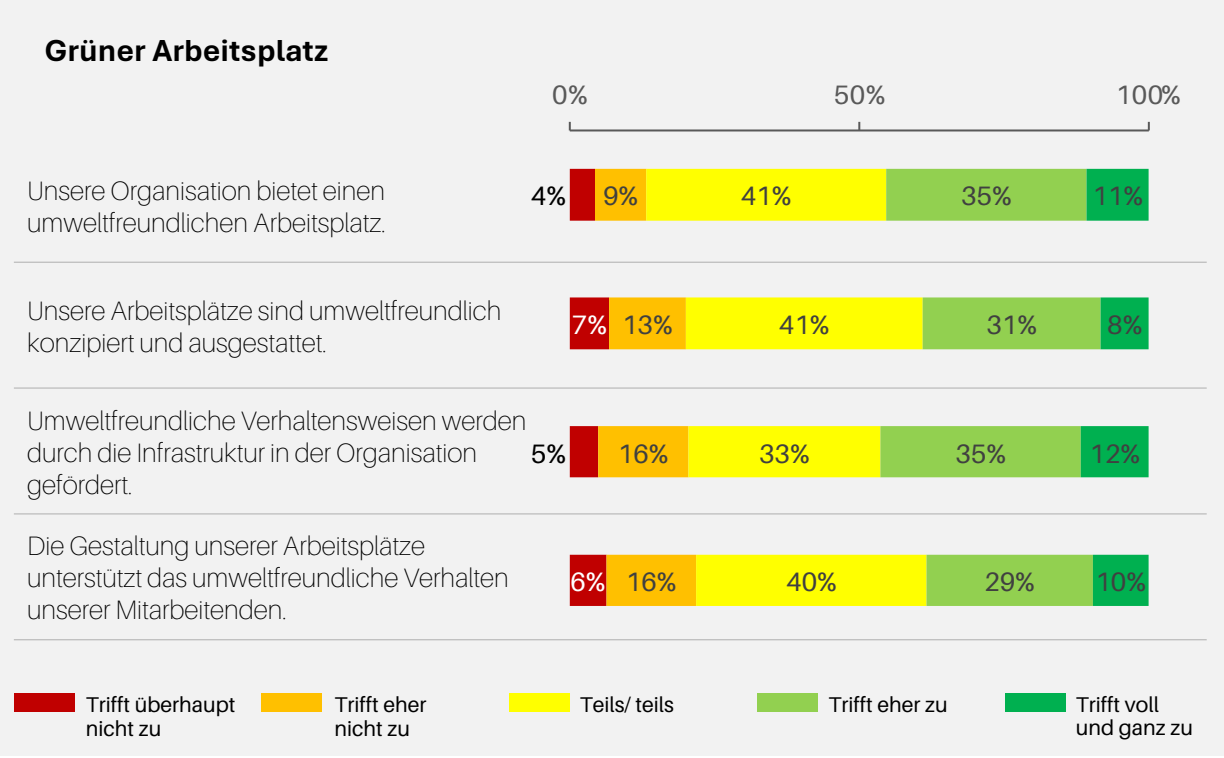
Grüne Arbeitsgestaltung

Ungefähr 50% der Befragten stimmen zu, dass in ihren Unternehmen Arbeitsbedingungen geschaffen werden und der Einsatz von Technologien so gestaltet wird, dass umweltfreundliches Verhalten von Mitarbeitenden gefördert wird. Dass Prozesse in der Organisation umweltfreundlich gestaltet sind, geben nur 37% an. 38% der Befragten stimmen außerdem zu, dass es entsprechende Richtlinien und Anforderungen für umweltfreundliches Verhalten in ihrer Organisation gibt, wobei ebenfalls 41% der Befragten genau dies ablehnen.

Grüner Arbeitsplatz

Infrastrukturelle Umgebungsfaktoren, wie beispielsweise Recyclingstationen, Fahrradständer und energieeffiziente Bürogeräte, können wichtige Voraussetzungen sein, um umweltfreundliches Verhalten zu ermöglichen. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten gibt





an, dass ihre Organisation einen Arbeitsplatz und die entsprechende Infrastruktur bietet, welches umweltfreundliches Verhalten fördert. Der Aussage, dass die konkreten Arbeitsplätze umweltfreundlich gestaltet und ausgestattet sind, stimmen 39% zu.

Grüne Jobgestaltung (Job Crafting)

Job Crafting bezieht sich auf die individuelle Anpassung oder Umgestaltung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen, um einen positiven Einfluss auf die Umwelt zu fördern und nachhaltigere Praktiken in die tägliche Arbeit zu integrieren. Die Ergebnisse zeigen, dass es in mehr als der Hälfte der Unternehmen Möglichkeiten für Mitarbeitende gibt, sich in Netzwerken mit anderen zu organisieren, um umweltbezogene Themen anzugehen. Auch geben 44% der Befragten an, dass in ihrer Organisation der Handlungsspielraum besteht, Arbeitsprozesse in ihrer Tätigkeit umweltfreundlich zu gestalten und 39% stimmen zu, dass es die Möglichkeit gibt, das eigene Arbeitsumfeld umweltfreundlich zu gestalten. Nur etwa ein Viertel der Befragten stimmen zu, dass Mitarbeitende auch selbst ihre Arbeitsrollen so gestalten können, dass sie sich in ihrer Aufgabe um Nachhaltigkeitsthemen kümmern können.

EXPERTENBEITRAG

Nachhaltigkeit durch Arbeitsplatzgestaltung im Green HRM

Ein Beitrag von Katharina Schwalbe, Senior Consultant bei M.O.O.CON

„Die Ergebnisse des Green HRM Reports 2025 zeigen – viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ihre Zukunftsfähigkeit maßgeblich von der Optimierung ihres ökologischen Fuß- und Handabdrucks abhängt. Dennoch stellt die ganzheitliche Verankerung von Nachhaltigkeitszielen sowie deren konsequente Umsetzung weiterhin eine Herausforderung dar.

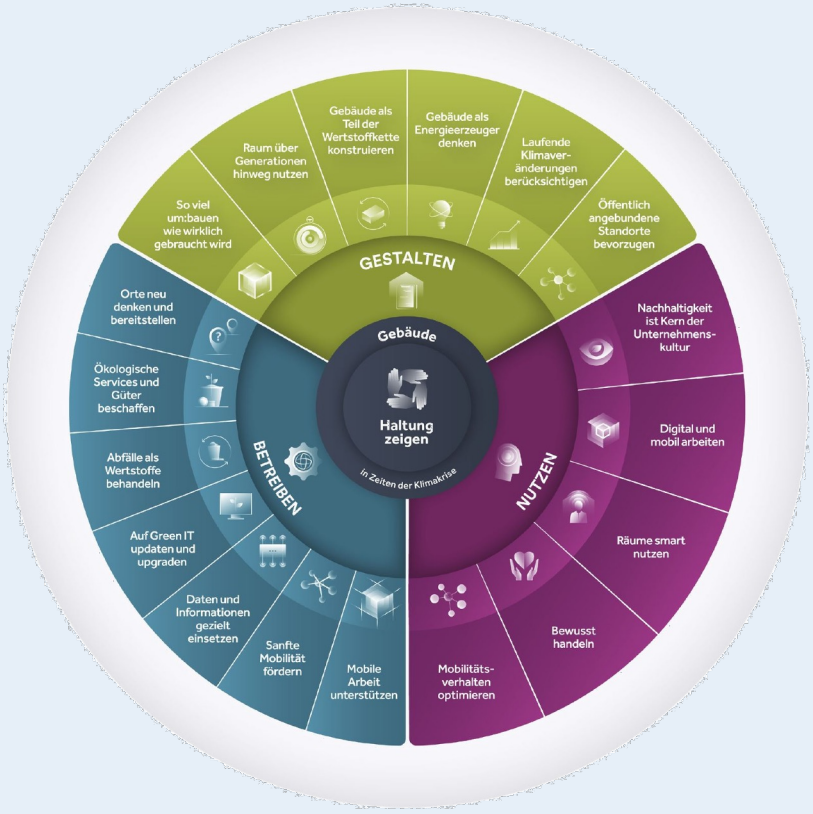
Auffällig ist, dass Maßnahmen zur nachhaltigen Gestaltung des Arbeitsplatzes im Vergleich zu anderen Themen des Green HRM bereits von vielen Organisationen umgesetzt wurden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese Maßnahmen oft mit geringem Aufwand umsetzbar sind, etwa durch energieeffiziente Büroausstattung oder papierlose Prozesse. Doch an dieser Stelle sollte nicht Schluss sein: Die nachhaltige Arbeitsplatzgestaltung kann (und sollte) als wichtiger Katalysator für die ganzheitliche Implementierung von Green HRM dienen, da die Arbeitsplatzgestaltung in allen Teilen des Unternehmens Wirkung erzielt. Sie macht Nachhaltigkeit für Mitarbeitende erlebbar, schafft eine umweltfreundliche Arbeitsumgebung und fördert dadurch das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln. Gleichzeitig steigert sie die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Damit bildet sie die Grundlage für weiterführende Maßnahmen, wie z.B. ressourcenschonende Mobilitätskonzepte oder nachhaltige Beschaffungsprozesse.

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes hängt eng mit der Nutzung der Flächen und Gebäude eines Unternehmens zusammen. Es gibt vielfältige Gründe, weshalb sich Unternehmen, die ihre ökologische Nachhaltigkeit im Blick haben, mit den von ihnen genutzten Gebäuden auseinandersetzen sollten. Bau- und Abbruchabfälle machen mehr als die Hälfte des Abfallaufkommens in Deutschland aus. Zudem werden in Deutschland mehr als 70% der abgebauten Rohstoffe für die Bauindustrie verwendet. Der Gebäudesektor ist für 30% der gesamten deutschen CO_2-Emissionen verantwortlich. Diese Zahlen zeigen deutlich, welche Wirkungen Gebäude und ihre Nutzung auf unser Klima und unseren Ressourcenverbrauch haben. Gebäude prägen langfristig und über ihr unmittelbares Umfeld hinaus. Frei nach Mathis Wackernagel "Slow things first!" sollten Unternehmen ihre Gebäude in den Fokus der Betrachtung nehmen, denn die Gebäude, die wir heute errichten oder sanieren, werden auch dann noch stehen, wenn kein Auto mit Verbrennungsmotor mehr durch unsere Straßen fährt.

EXPERTENBEITRAG

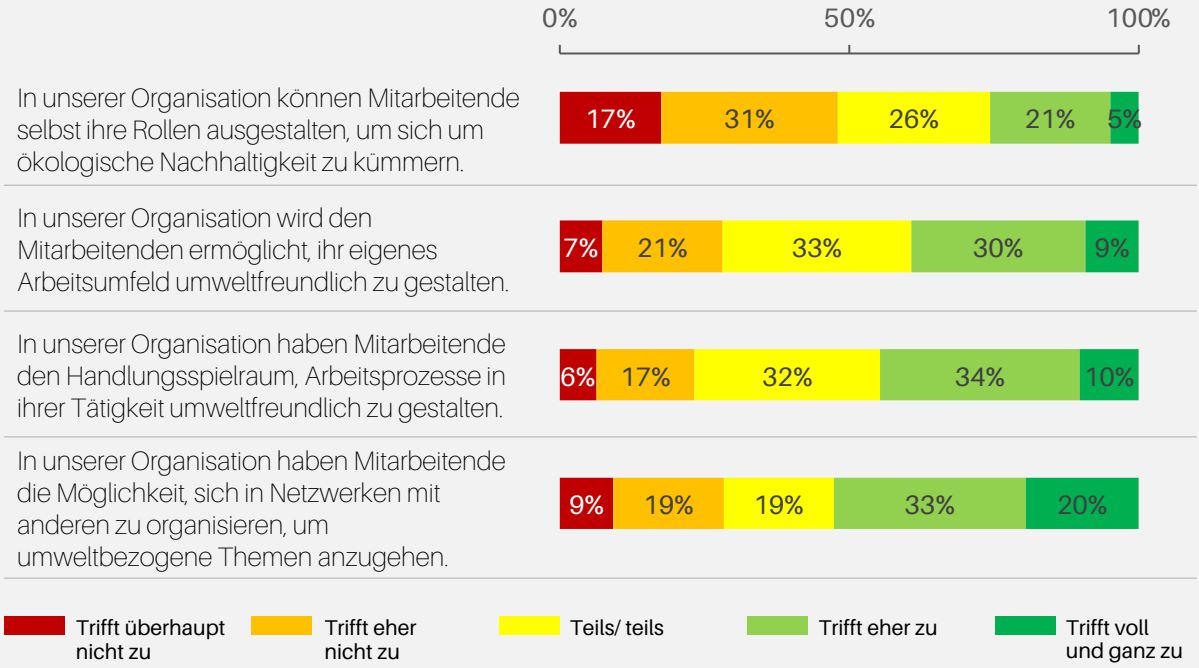
Unser M.O.O.CON Kompass für klimabewusste Gebäude und Arbeitswelten (siehe Abbildung) bietet eine praktische Orientierungshilfe und zeigt 18 Handlungsfelder auf, in denen Unternehmen ansetzen können, um ihre Gebäude und Arbeitswelten klimafreundlicher zu gestalten. Dabei wird deutlich: Entscheidend für eine ganzheitliche Verankerung von Nachhaltigkeit ist nicht nur die Arbeitsplatzgestaltung selbst, sondern die Integration nachhaltiger Prinzipien in die Unternehmensprozesse. Nur wenn Nachhaltigkeit als Teil der täglichen Abläufe und Entscheidungen verankert wird, kann langfristig eine wirkungsvolle Transformation gelingen.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit glaubwürdig in ihren Arbeitsalltag integrieren, profitieren langfristig durch eine stärkere Arbeitgebermarke (Employer Branding) sowie eine höhere Wettbewerbsfähigkeit. Eine ganzheitliche Green HRM-Strategie beginnt oft mit sichtbaren, strukturellen Veränderungen im Arbeitsumfeld – denn so wird Nachhaltigkeit nicht nur kommuniziert, sondern auch aktiv gelebt."



M.O.O.CON Kompass für klimabewusste Gebäude und Arbeitswelten
(Copyright: M.O.O.CON)

Grüne Jobgestaltung (Job Crafting)



Beispiele zur umweltfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung

Mobilität

- Bereitstellung von Fahrradabstell- und Duschmöglichkeiten für Fahrradpendler
- Kostenlose Lademöglichkeiten für E-Autos / E-Bikes
- Dienstrad-Leasing
- Bereitstellung technischer Möglichkeiten für das Home-Office

Recycling

- Recycling-Stationen an häufig frequentierten Orten
- Innerbetriebliche Sammelstellen für Sondermüll (z.B. Elektroschrott)

Ressourcenverbrauch

- Automatisch eingestellter doppelseitiger Druck auf allen Firmendruckgeräten
- Erinnerung durch kleine Hinweise an Ressourcenschonung (z.B. Hinweise, das Licht auszuschalten)
- Bereitstellung von wiederverwendbaren Tassen, Flaschen und Wasserspendern

Quelle: Rietze et al. (2025)

EXPERTENBEITRAG

Biodiversität und HR: Nachhaltigkeit strategisch nutzen

Ein Beitrag von Noreen Hiery, Projektleiterin im Umweltzentrum Hannover e.V.

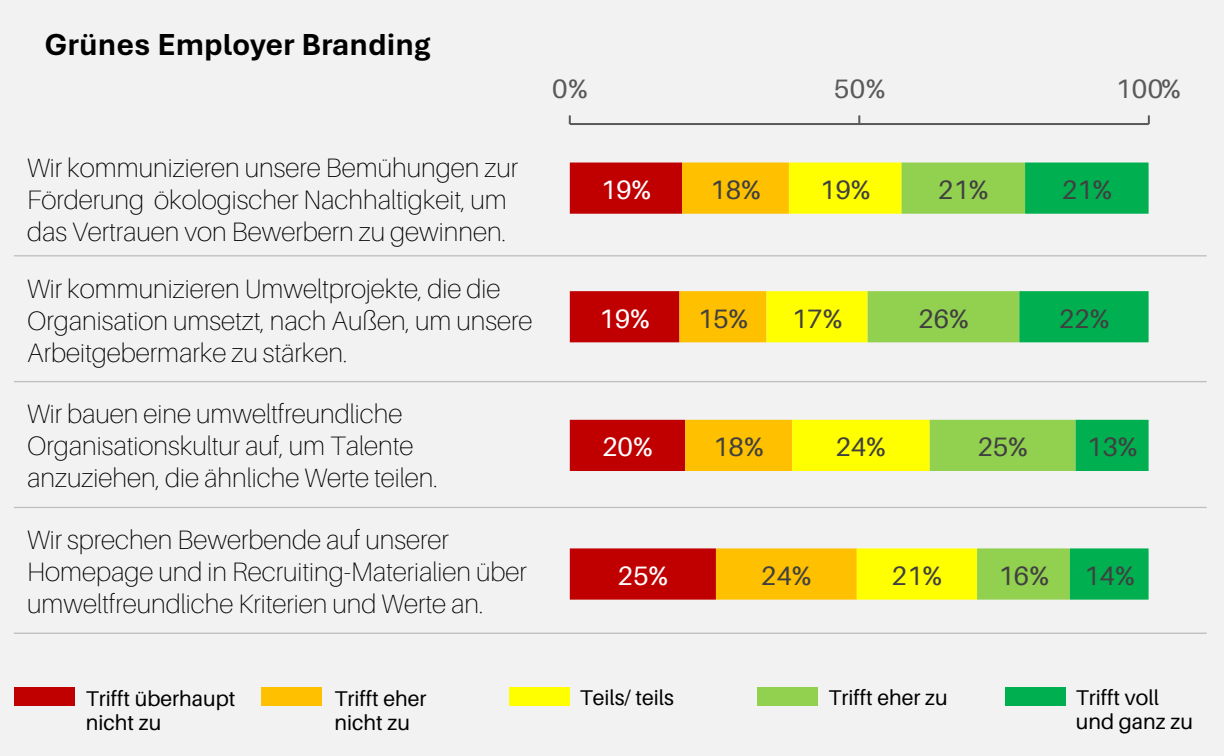
„Der Green HRM Report zeigt ein deutliches Potenzial für die Verknüpfung von Human Resources und Biodiversität. Aktuell sieht nur ein geringer Prozentsatz der Unternehmen Nachhaltigkeit als festen Bestandteil der HR-Arbeit – Biodiversität spielt vermutlich bei noch weniger Unternehmen eine Rolle im Kontext von Nachhaltigkeit. Dabei können naturnahe Firmengelände das Arbeitsumfeld verbessern, die Umweltkompetenz der Mitarbeitenden fördern und eine nachhaltige Unternehmenskultur stärken. Biodiversitätsfreundliche Außenflächen mit Wildblumenwiesen, schattenspendenden Bäumen und Wasserelementen reduzieren nachweislich Stress, steigern Zufriedenheit und Produktivität und bieten Erholungsräume. Gleichzeitig entstehen wertvolle Lebensräume für Pflanzen und Tiere, was den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens verbessert.

Unternehmen, die Biodiversität gezielt in ihre Green HRM-Strategie integrieren, setzen ein sichtbares Zeichen für Umweltengagement, verankern nachhaltiges Denken in der Belegschaft und steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Wer täglich mit naturnahen Flächen in Berührung kommt, entwickelt ein stärkeres Bewusstsein für ökologische Themen – eine „grüne DNA" im Unternehmen entsteht. Laut dem Green HRM Report arbeiten weniger als 50% der HR- und Nachhaltigkeitsabteilungen eng zusammen. Dabei birgt eine stärkere Kooperation enormes Potenzial.

Anschauungsbeispiele und weitere Informationen zu naturnah gestalteten Firmengeländen finden sich auf www.aussenstellenatur.de."

Beispiele für die Gestaltung biodiverser Firmengelände aus dem Projekt „Aussenstelle Natur" (Copyright: Umweltzentrum Hannover e.V.)

4.3.3 Recruiting und Personalauswahl



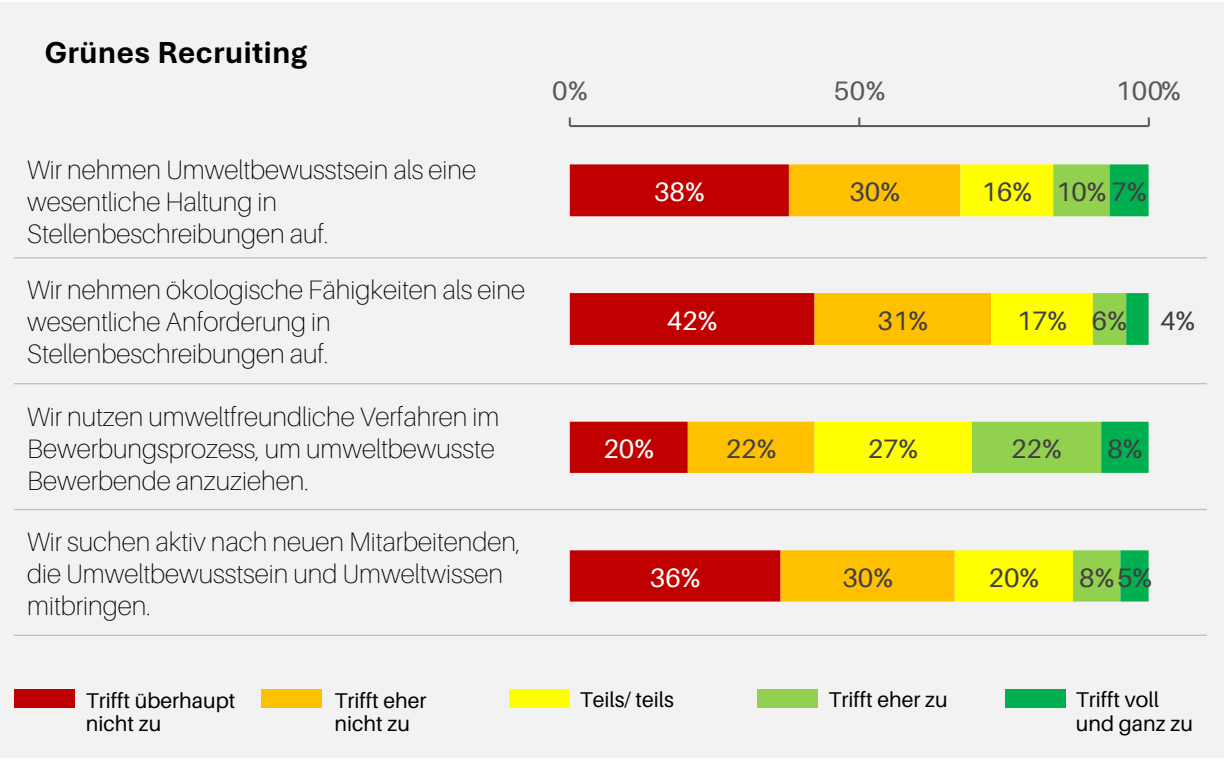
Der Bereich Recruiting und Personalauswahl bezieht sich auf das Anwerben von Bewerbenden und die Auswahl von Mitarbeitenden mit einem hohen Umweltbewusstsein und/oder einem großen Umweltwissen.

Grünes Employer Branding

In Bezug auf die Positionierung als umweltfreundliche Arbeitgebermarke geben ungefähr 40% der Befragten an, dass ihre Organisation Bemühungen für ökologische Nachhaltigkeit und Umweltprojekte aktiv kommuniziert, um das Vertrauen der Bewerbenden zu gewinnen und Talente anzuziehen, die umweltbezogene Werte teilen. Allerdings stimmen nur 30% zu, dass ihr Unternehmen Bewerbende auf Umweltkriterien und -werte direkt über die Homepage und Recruiting-Materialien ansprechen, und fast die Hälfte gibt an, dass ihr Unternehmen dies nicht tut.

Grünes Recruiting

Ein kleiner Teil der Unternehmen nimmt Umweltbewusstsein (17%) und ökologische Fähigkeiten (10%) als Anforderungen in Stellenbeschreibungen auf. 13% geben an, aktiv nach neuen Mitarbeitenden zu suchen, die Umweltbewusstsein und Umweltwissen mitbringen. Mehr als zwei Drittel der Befragten lehnen diese Aussagen mit Blick auf die Integration von Umweltaspekten im Recruiting allerdings ab.

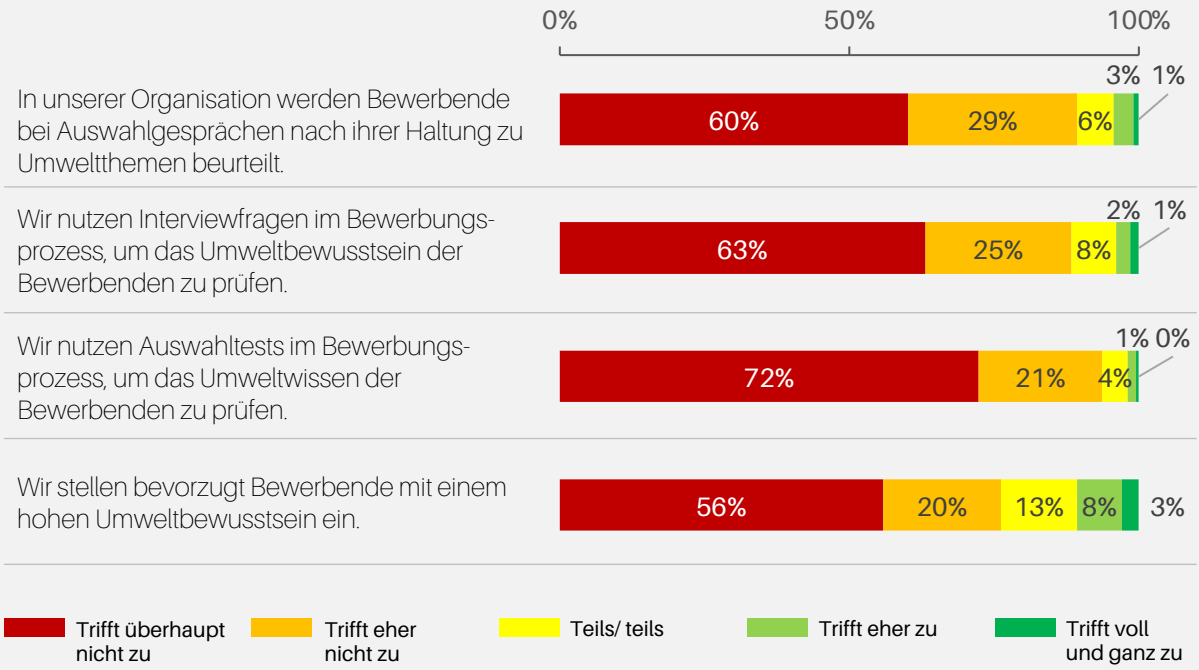


Dabei wäre eine einfache Möglichkeit beispielsweise in Stellenausschreibungen einen Satz hinzuzufügen, dass Expertise und Interesse im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit von Vorteil sind (Kraemer, 2024). Damit könnte man gezielt umweltbewusste Mitarbeitende ansprechen und gleichzeitig kommunizieren, dass dem Unternehmen Umweltwerte wichtig sind. Dass im Recruitingprozess bereits umweltfreundliche Verfahren genutzt werden (z.B. Online-Interviews) bestätigen 30% der Befragten.

Grüne Personalauswahl

Die Ergebnisse im Bereich Personalauswahl zeigen, dass Umweltfaktoren in diesem Bereich noch so gut wie keine Rolle spielen. Fast 90% der Befragten geben an, dass in den Auswahlgesprächen keine Fragen zum Umweltbewusstsein gestellt werden, keine Prüfung von Umweltwissen stattfindet und es keine Beurteilung der Bewerbenden in Bezug auf ihre Haltung zu Umweltthemen gibt. Lediglich 11% geben an, dass sie bevorzugt Bewerbende mit einem hohen Umweltbewusstsein einstellen – auch wenn dieses von den meisten nicht spezifisch im Auswahlgespräch getestet wird.

Grüne Personalauswahl



Beispielhafte Interviewfragen zur Auswahl umweltfreundlicher Bewerbender

- Was denken Sie, wer in der Organisation trägt Verantwortung für ökologische Nachhaltigkeit?
- Nehmen Sie an, Sie steigen bei uns in der Organisation ein – was sind Ihre konkreten Ideen, wie Sie Verantwortung für ökologische Nachhaltigkeit mit der Stelle verbinden können?
- Können Sie ein konkretes Beispiel ausführen, wie Sie in Ihrem letzten Job zur Erreichung der Umweltziele der Organisation beitragen konnten?
- Können Sie uns von Projekten oder Initiativen berichten, bei denen Sie ökologische Nachhaltigkeit in Ihrem bisherigen beruflichen Werdegang angewendet haben?
- Welche Konflikte könnten zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und anderen Organisationszielen entstehen? Wie würden Sie damit umgehen?

Quelle: Rietze et al. (2025)

EXPERTENBEITRAG

Recruiting neu gedacht: Umweltbewusstsein als Schlüsselkompetenz

Ein Beitrag von Henrik Zaborowski, Inhaber von HZaborowski – die Personalberatung für HR, CSR und Leadership

„Die Ergebnisse zeigen, dass ökologische Aspekte in den allermeisten Unternehmen noch keine Rolle im Recruiting spielen. Das ist erstmal verständlich, denn auf den ersten Blick scheinen Umweltaspekte in vielen Positionen (wie HR, Controlling, Vertrieb etc.) nicht relevant zu sein. Und eine gute Controllerin wird sicherlich keine Absage bekommen, weil ihr das Umweltbewusstsein fehlt. Mittelfristig wird das Thema aber eine andere Bedeutung bekommen (müssen), denn in jeder Position ist es grundsätzlich möglich, umweltbewusster und nachhaltiger zu arbeiten. Unternehmen, die schon jetzt ihre Mitarbeitenden für das Thema sensibilisieren bzw. direkt Menschen einstellen, denen das Thema wichtig ist, werden schneller auch in der Breite der Funktionen nachhaltiger werden, da das Unternehmen von Innen heraus eine Art Umwelt-DNA entwickeln wird.

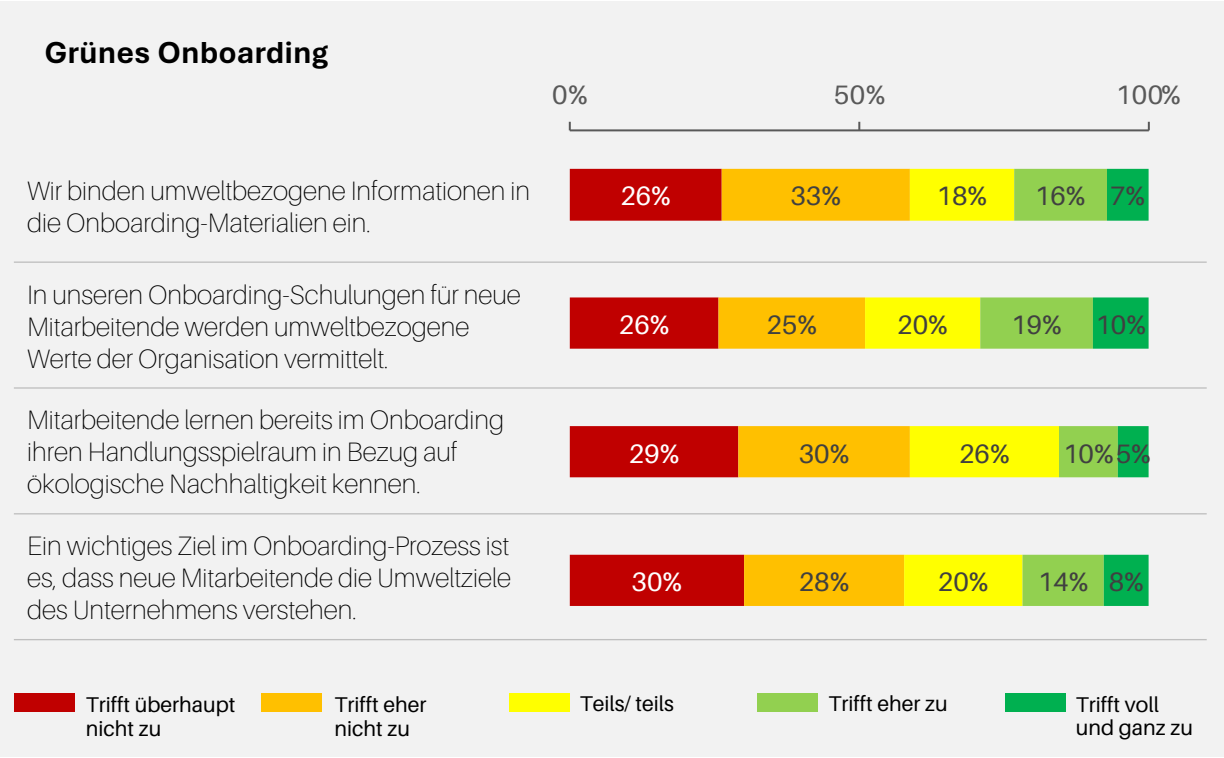
Die natürliche Sensibilisierung für die Umwelt wird nicht mehr aufzuhalten sein. So wie es heute normal ist, dass jedes Buffet auch vegane Gerichte enthält und junge Menschen auf Diversität achten, so wird sich auch die Erwartungshaltung der Bewerbenden und Mitarbeitenden an Arbeitgeber entwickeln, in allen Funktionen den Schutz der Umwelt mitzudenken."

4.3.4 Onboarding und Weiterentwicklung

In der Kategorie Onboarding und Weiterbildung wurden die Studienteilnehmenden befragt, inwieweit Personalpraktiken eingeführt werden, die Mitarbeitende für Umweltthemen sensibilisieren, sie zu umweltfreundlichem Verhalten befähigen als auch spezifisches Umweltwissen aufbauen. Allgemein zeigen die Ergebnisse, dass auch in dieser Kategorie nur wenige Unternehmen aktiv sind und im Bereich Kompetenzaufbau und Sensibilisierung viel ungenutztes Potenzial steckt, um umweltfreundliches Verhalten und damit die Umweltleistung des Unternehmens zu stärken.

Green Onboarding

Nur ungefähr ein Viertel der Befragten gibt an, dass umweltbezogene Informationen als auch die Umweltziele und –werte des Unternehmens in Onboarding-Materialien und –veranstaltungen einbezogen werden, um neue Mitarbeitende darin einzuführen. Knapp 60% der Befragten geben an, dass ökologische Nachhaltigkeit keine Rolle im Onboarding spielt und Mitarbeitende beispiels-



weise keine Informationen zu den Umweltzielen als auch zu ihrem Handlungsspielraum erhalten.

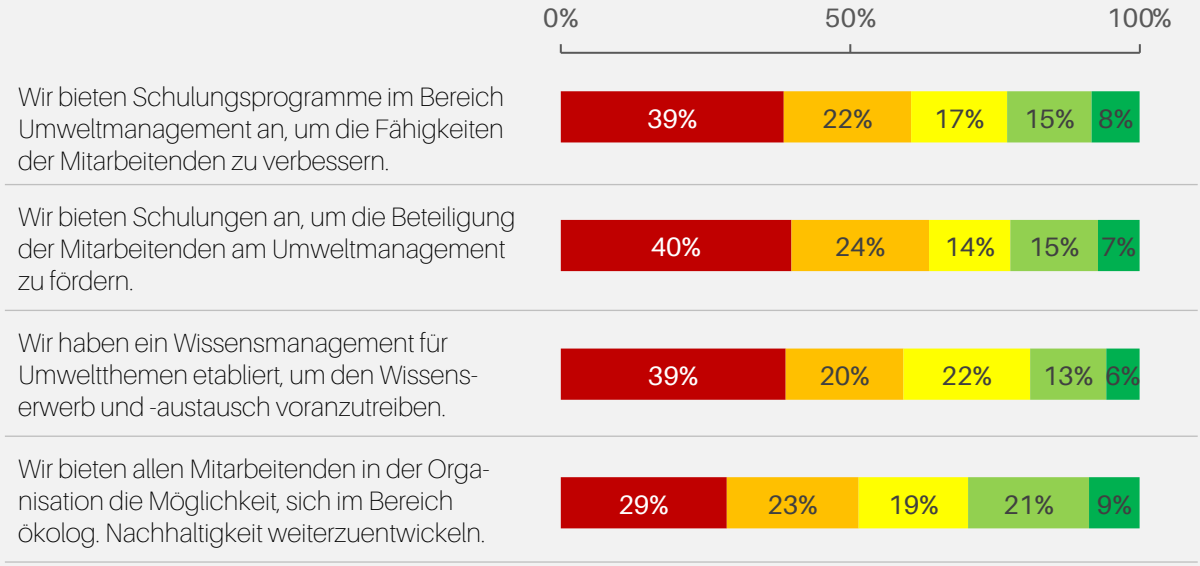
Green Training

Ebenfalls über 60% berichten, dass ihr Unternehmen keine Schulungen anbietet, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden im Bereich Umweltmanagement zu verbessern. Das scheint nur bei etwas mehr als einem Fünftel der Unternehmen der Fall zu sein, obwohl Wissensaufbau ein wesentlicher Hebel ist, um umweltfreundliches Verhalten zu fördern. Immerhin geben 30% an, dass das Unternehmen ihren Mitarbeitenden insgesamt Möglichkeiten anbietet, um sich im Bereich ökologische Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. Ein Wissensmanagement für Umweltthemen scheint ebenfalls nur bei knapp einem Fünftel zu existieren.

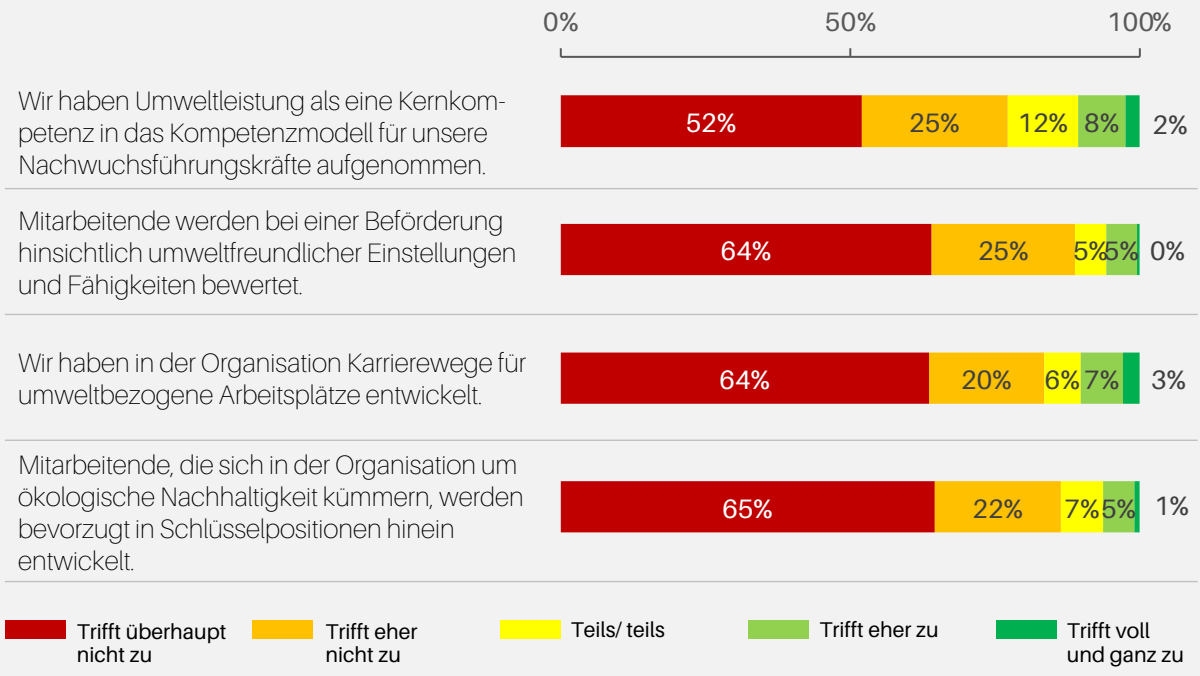
Grünes Talentmanagement

Grünes Talentmanagement befasst sich damit, inwiefern Umweltkriterien eine Rolle bei der Entwicklung und Beförderung von Talenten im Unternehmen spielen. Nur 10% der Befragten geben an, dass die Umweltleistung Teil des Kompetenzmodells für Nachwuchsführungskräfte ist oder es Karrierewege für umweltbezogene Arbeitsplätze gibt. Noch weniger Befragte berichten, dass in ihrem Unternehmen umweltfreundliche Einstellungen und Fähigkeiten bei der Beförderung eine Rolle spielen (5%) oder umweltengagierte Mitarbeitende bevorzugt in Schlüsselpositionen entwickelt werden (6%).

Grünes Training und Weiterbildung



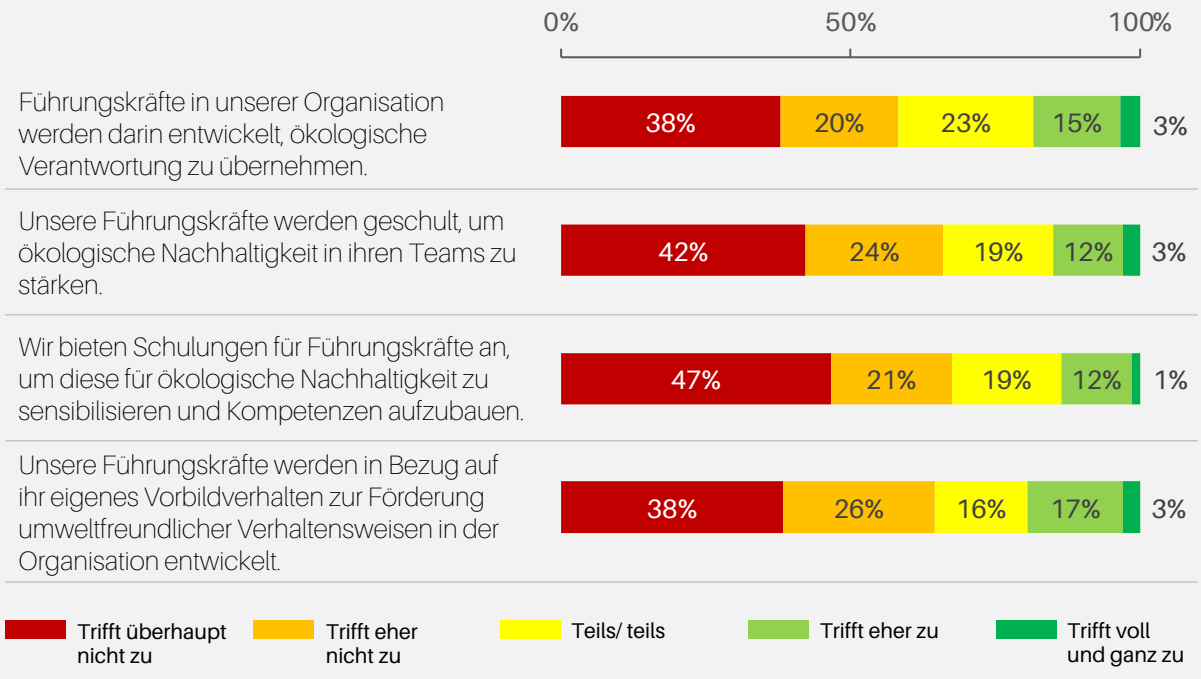
Grünes Talentmanagement



Grüne Führungskräfteentwicklung

Die Rolle von Führungskräften im Kontext ökologischer Nachhaltigkeit besteht darin, umweltfreundliches Verhalten zu fördern indem entsprechende Rahmenbedingungen gestaltet werden, sie als Vorbild agieren und strategisch in Richtung Nachhaltigkeitsziele lenken. Sogenannte „Green Leaders" inspirieren durch eine klare Vision, stellen Ressourcen bereit und schaffen eine unterstützende Arbeitsumgebung, in der Mitarbeitende motiviert werden, aktiv zur ökologischen Nachhaltigkeit beizutragen. Damit helfen Führungskräfte maßgeblich dabei, Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern und Veränderungsprozesse zu gestalten (Rietze et al., 2025). Um ein Bewusstsein für diese wichtige Rolle zu entwickeln als auch Wissen aufzubauen, sind Maßnahmen im Bereich Führungskräfteentwicklung notwendig. Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch, dass es in zwei Drittel der Unternehmen keine solchen Schulungsangebote für Führungskräfte gibt. Nur wenige Befragte geben an, dass Führungskräfte im Unternehmen darin entwickelt werden, ökologische Verantwortung zu übernehmen (18%) und ökologische Nachhaltigkeit in ihren Teams zu stärken (15%). Immerhin ein Fünftel stimmt zu, dass die Führungskräfte in Bezug auf ihr eigenes umweltfreundliches Vorbildverhalten entwickelt werden.

Grüne Führungskräfteentwicklung



EXPERTENBEITRAG

Die Schlüsselrolle von Führungskräften in der ökologischen Transformation

Ein Beitrag von Sarah Rietze, Gründerin von Kollektiv Regenerative, Leadership Trainerin und Team Coach

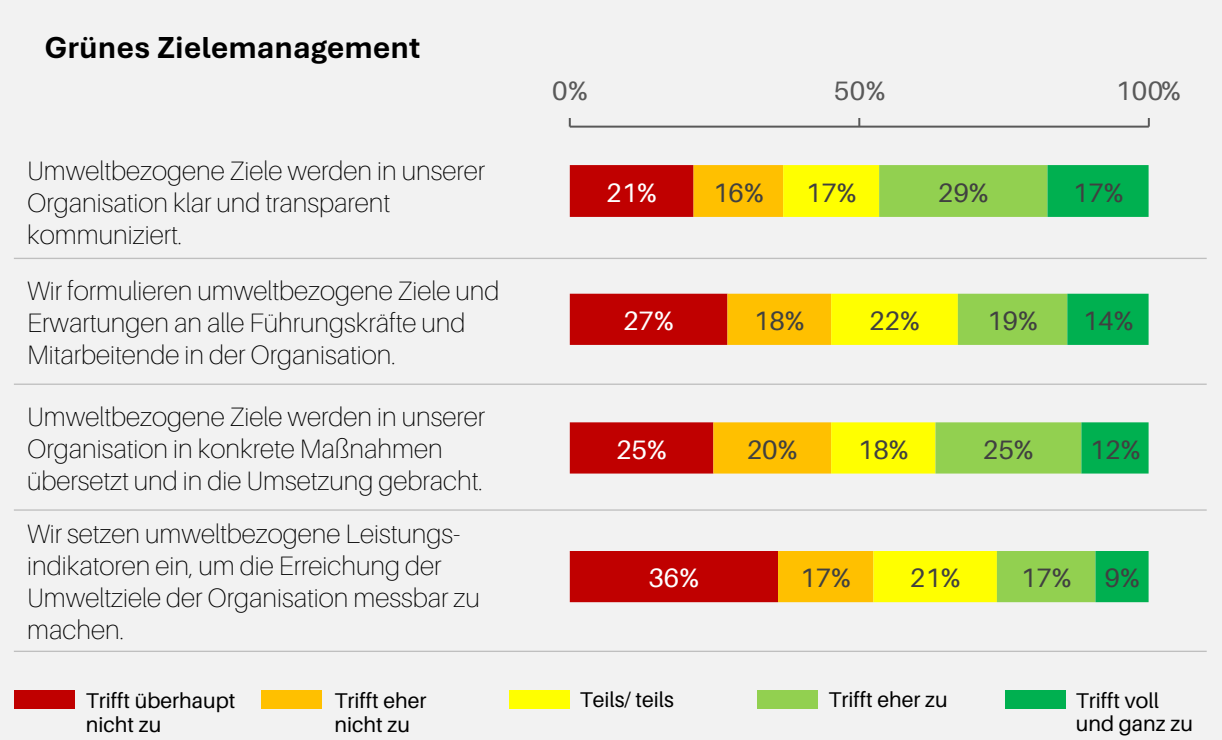
„Die Transformation zu ökologisch nachhaltigen Organisationen ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Führungskräfte nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein, da sie nicht nur als strategische Akteure agieren, sondern auch die Umweltkompetenzen ihrer Teams fördern und den Rahmen für umweltfreundliches Verhalten schaffen können.

Eine wirksame "Green Leadership" basiert auf drei zentralen Säulen: Ability, Motivation und Opportunity. Erstens liegt es in der Verantwortung von Führungskräften, sowohl bei sich selbst als auch in ihren Teams Umweltkompetenzen aufzubauen. Dies umfasst Wissen über ökologische Herausforderungen, nachhaltige Arbeitsmethoden und innovative Lösungen. Zweitens müssen sie Mitarbeitende durch gezielte Anreize motivieren und eine Arbeitskultur schaffen, die Engagement für Umweltthemen belohnt. Hierbei spielt die Fähigkeit, inspirierend und authentisch zu führen, eine entscheidende Rolle. Schließlich können Führungskräfte durch die Schaffung von Gelegenheiten dazu beitragen, Umweltthemen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Das bedeutet, Raum für kreative Ideen und Projekte zu schaffen, Missstände offen anzusprechen und die Zusammenarbeit für nachhaltige Lösungen zu fördern.

Ergebnisse aus dem aktuellen Green HRM Report verdeutlichen jedoch, dass viele Unternehmen das Potenzial ihrer Führungskräfte für die nachhaltige Transformation noch unzureichend nutzen. Investitionen in gezielte Weiterbildungs- und Sensibilisierungsprogramme für Führungskräfte sind bislang die Ausnahme, obwohl deren Einfluss auf die Erreichung ökologischer Ziele unbestreitbar ist.

Es ist an der Zeit, die Entwicklung von Green Leadership in den Mittelpunkt von Personal- und Organisationsstrategien zu stellen. Nur so kann es gelingen, ökologische Verantwortung als festen Bestandteil moderner Unternehmensführung zu verankern und gemeinsam die dringend notwendigen Veränderungen anzustoßen."

4.3.5 Zielsetzung und Leistungsmanagement



Die Dimension Zielsetzung und Leistungsmanagement umfasst die Entwicklung umweltfreundlicher Ziele für Organisationen, Führungskräfte und Teams als auch die Integration von ökologischer Verantwortung in den Prozess der Leistungsbeurteilung.

Grünes Zielmanagement

46% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen umweltbezogene Ziele klar und transparent kommuniziert werden, wobei das bei etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen nicht so ist. Zudem geben 37% an, dass die umweltbezogenen Ziele auch in konkrete Maßnahmen überführt werden. Nur ein Drittel bestätigten, dass auch auf Führungs- und Mitarbeiterebene Umweltziele und –erwartungen formuliert werden, wobei 45% diese Aussage ablehnen. Nur ein Viertel der Unternehmen scheinen für Umweltziele auch umweltbezogene Leistungsindikatoren einzusetzen, um die Erreichung der Umweltziele messbar zu machen. Über 50% der Befragten sagen, dass ihr Unternehmen solche Leistungsindikatoren für Umweltziele nicht einsetzt.

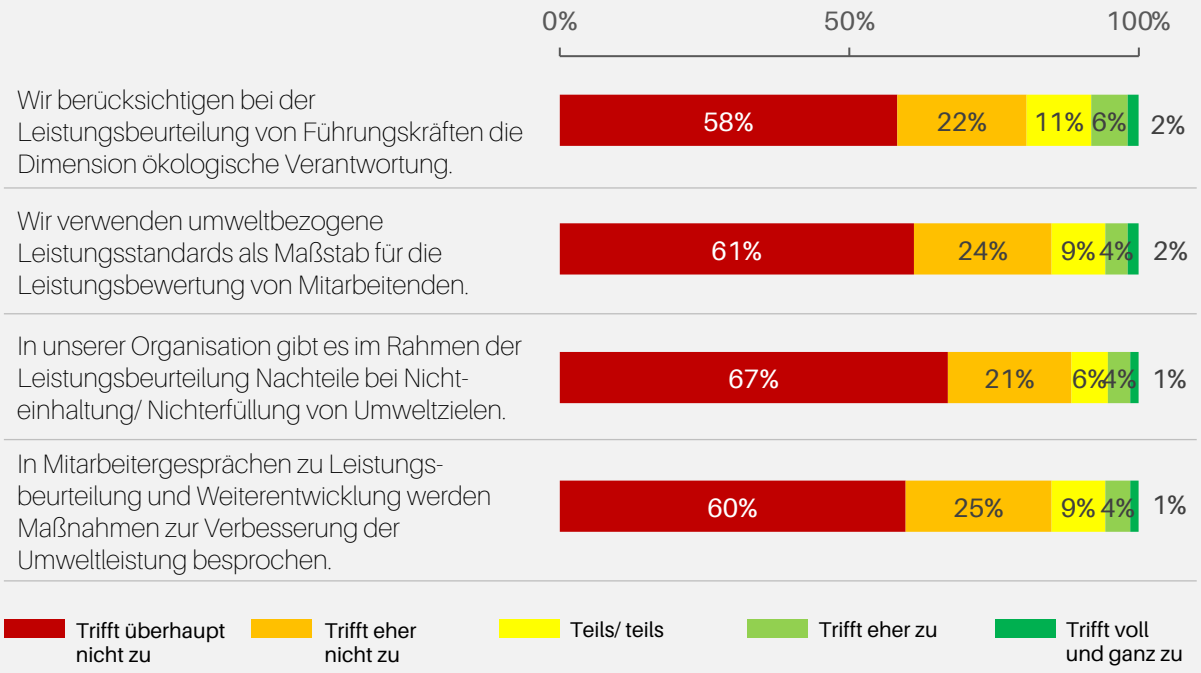
Grünes Leistungsmanagement

Im Bereich der Leistungsbeurteilung für Führungskräfte und Mitarbeitende scheinen umweltbezogene Leistungs-

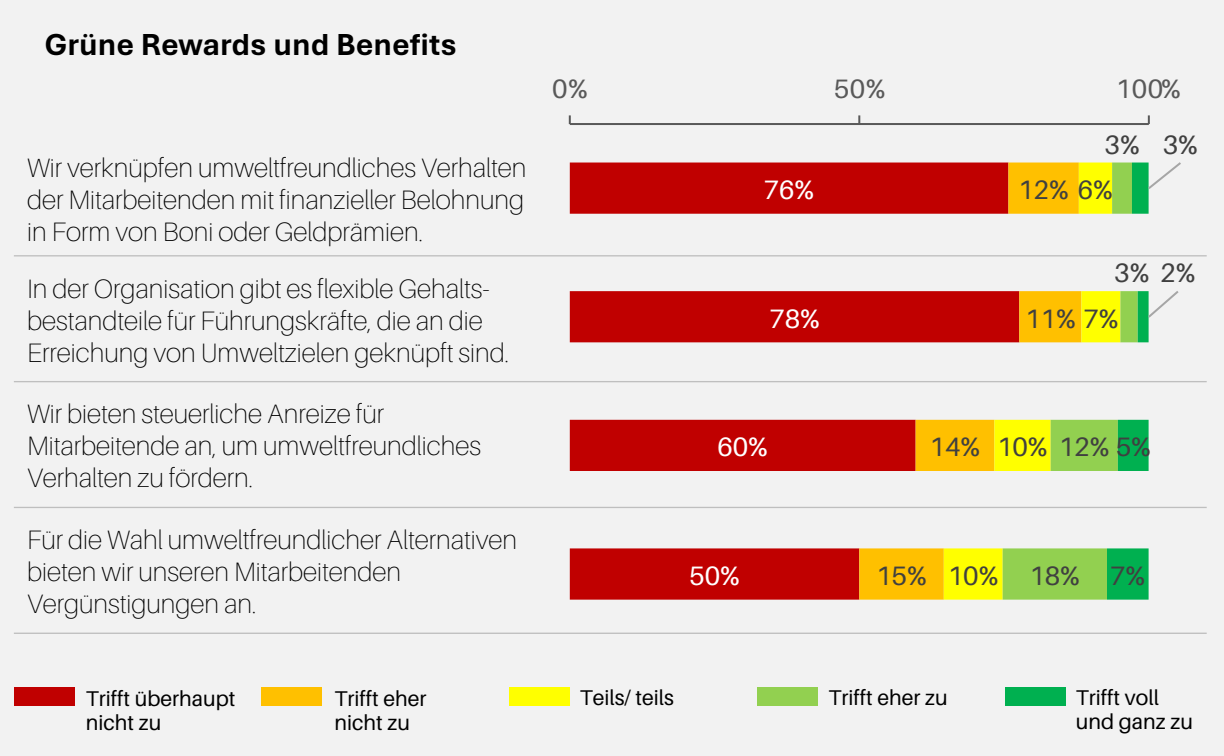
-standards noch kaum eine Rolle zu spielen. Nur 8% der Befragten geben an, dass ökologische Verantwortung bei der Leistungsbeurteilung von Führungskräften einbezogen wird. Über 85% der Befragten lehnen die Aussagen ab, dass umweltbezogene Leistungsstandards als Maßstab für die Leistungsbewertung von Mitarbeitenden verwendet wird, es im Rahmen der Leistungsbeurteilung Nachteile bei Nichteinhaltung von Umweltzielen gibt und in Entwicklungsgesprächen Maßnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung besprochen werden.

Insgesamt zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen der Verbreitung von Umweltzielen in Unternehmen und der systematischen Verknüpfung der Zielerreichung mit der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden oder Führungskräften. Damit wird eine effektive Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien erschwert, da ohne diese Verknüpfung oft klare Verantwortlichkeiten sowie Anreize fehlen und die Ziele im operativen Alltag an Bedeutung verlieren.

Grünes Leistungsmanagement



4.3.6 Belohnung und Anerkennung



Die Dimension Belohnung und Anerkennung umfasst den Aufbau von umweltfreundlichen Lohn- und Belohnungssystemen, die das umweltfreundliche Verhalten und damit die Umweltleistung von Mitarbeitenden und Führungskräften fördern.

Grüne Rewards und Benefits

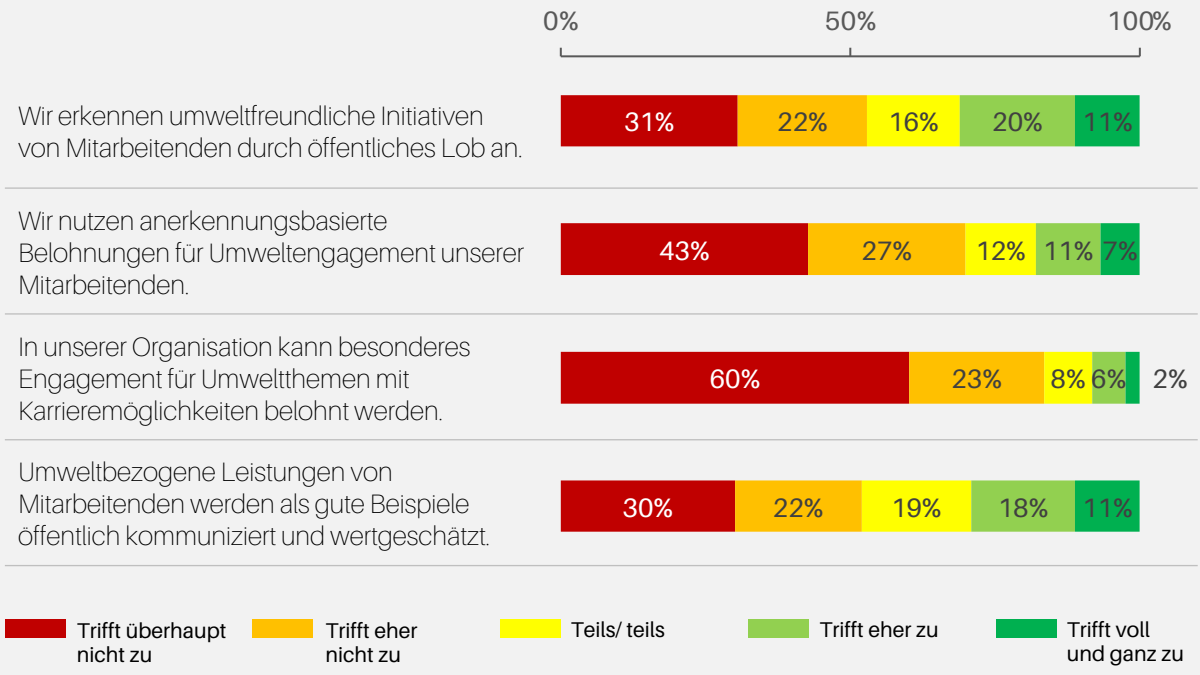
Die Studienergebnisse zeigen, dass umweltbezogene Rewards und Benefits kaum von den Unternehmen eingesetzt werden. Knapp 90% geben an, dass umweltfreundliches Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften nicht mit direkter finanzieller Belohnung oder flexiblen Gehaltsbestandteilen verknüpft ist. Dies ist nur in ganz wenigen Unternehmen (ungefähr 5%) der Fall. Ein kleiner Teil der Befragten gibt an, dass ihre Organisation steuerliche Anreize (17%) oder Vergünstigungen für die Wahl umweltfreundlicher Alternativen anbietet (25%), um umweltfreundliches Verhalten zu fördern (z.B. Förderung von umweltfreundlicher Mobilität). 65% der Befragten sagen jedoch auch, dass ihr Unternehmen solche Vergünstigungen nicht anbietet.

Grüne Anerkennung

Bei ungefähr 30% der Unternehmen werden umweltfreundliche Initiativen und umweltbezogene Leistungen von

Mitarbeitenden durch öffentliches Lob anerkannt und kommuniziert. Besonderes Engagement für Umweltthemen scheint allerdings kaum eine Rolle für Karrieremöglichkeiten zu spielen (Zustimmung durch 8% der Befragten). 70% lehnen die Aussage ab, dass es in ihrem Unternehmen anerkennungsbasierte Belohnung für Umweltengagement gibt.

Grüne Anerkennung



Beispiele für „grüne“ Maßnahmen im Bereich Belohnung und Anerkennung

Mobilität
- Steuerbegünstigtes Fahrradleasing
- Kostenloses Aufladen von E-Autos & E-Bikes
- E-Autos als Firmenleasing
- Subventionen oder kostenlose Bereitstellung von ÖPNV
- Angebot von Home Office und mobilem Arbeiten

Ernährung/ Gesundheit
- Bereitstellung eines kostenlosen Obstangebots (regional)
- Kostenlose Trinkspender, Flaschen und Tassen
- Subventionen für vegetarische Gerichte in der Kantine
- Regionales, saisonales und vegetarisches Kantinenangebot

Workshops und Teamevents
- Nachhaltige Firmenveranstaltungen
- Freistellung für umweltfreundliche Aktivitäten
- Erstattung der Kosten für Weiterbildungen und Workshops im Umweltbereich

Sachgeschenke und Geschenkkarten
- Gutschein für einen Besuch in einem nachhaltigen Restaurant
- Nachhaltige, regionale Produkte
- Gutscheinkarte für eine Auswahl nachhaltiger Shops (z.B. guudcard)

Anerkennung von besonderer Leistung
- Verleihung von Nachhaltigkeits-Awards / Nominierung von „Umwelt-Heros“
- Auszeichnung und Prämierung von besonderen Umweltprojekten

Sonstiges
- Subventionen für Ökostromanbieter
- Angebot einer umweltfreundlichen, betrieblichen Altersvorsorge (z.B. fairpension)

Quelle: Rietze et al. (2025)

EXPERTENBEITRAG

Das große Potenzial von nachhaltigen Benefits und Rewards

Ein Beitrag von Alina Friedrichs, Gründerin und Geschäftsführerin von guud

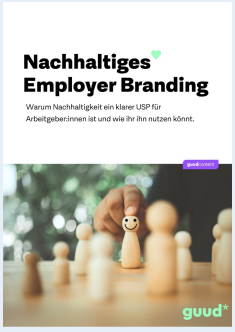
„Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach umweltfreundlichem Verhalten und der tatsächlichen Umsetzung nachhaltiger Anreizsysteme in Unternehmen. Diese Zurückhaltung steht im Widerspruch zu den Chancen, die nachhaltige Benefits bieten. Dabei handelt es sich um ein Win-Win-Win-Prinzip: Mitarbeitende profitieren von einer gezielten Förderung umweltfreundlicher Alternativen, das Unternehmen wird attraktiver für nachhaltig denkende Talente und verbessert dabei gleichzeitig messbar seinen ökologischen Handabdruck. Eine vegetarische Kantine kann beispielsweise pro Mitarbeiter:in und Jahr 1.118 kg CO_2 einsparen. Das entspricht bei 100 Mitarbeitenden einer Reduktion von bis zu 124 Tonnen CO_2 jährlich – oder 950 Flügen von München nach Berlin.

Ein praktisches Beispiel für nachhaltige Benefits ist die guudcard, eine Sachbezugskarte, mit der Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei einem nachhaltigen Lebensstil über den Arbeitsplatz hinaus unterstützen und gleichzeitig die regionale nachhaltige Wirtschaft fördern können. Ebenso ist der guudschein, ein nachhaltiger Geschenkgutschein, ideal, um Wertschätzung für besondere Anlässe zu zeigen und gleichzeitig klimafreundliche Entscheidungen zu fördern.

Die Ergebnisse der Studie sind ein Weckruf: Unternehmen, die nachhaltige Benefits konsequent einsetzen, können sich nicht nur als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit positionieren, sondern auch Mitarbeitende motivieren und binden. Insbesondere im „War for Talents“ können so Alleinstellungsmerkmale geschaffen werden – und gleichzeitig gemeinsam mit den Mitarbeitenden spürbarer Impact erreicht werden.“

Der Impact von nachhaltigen Benefits

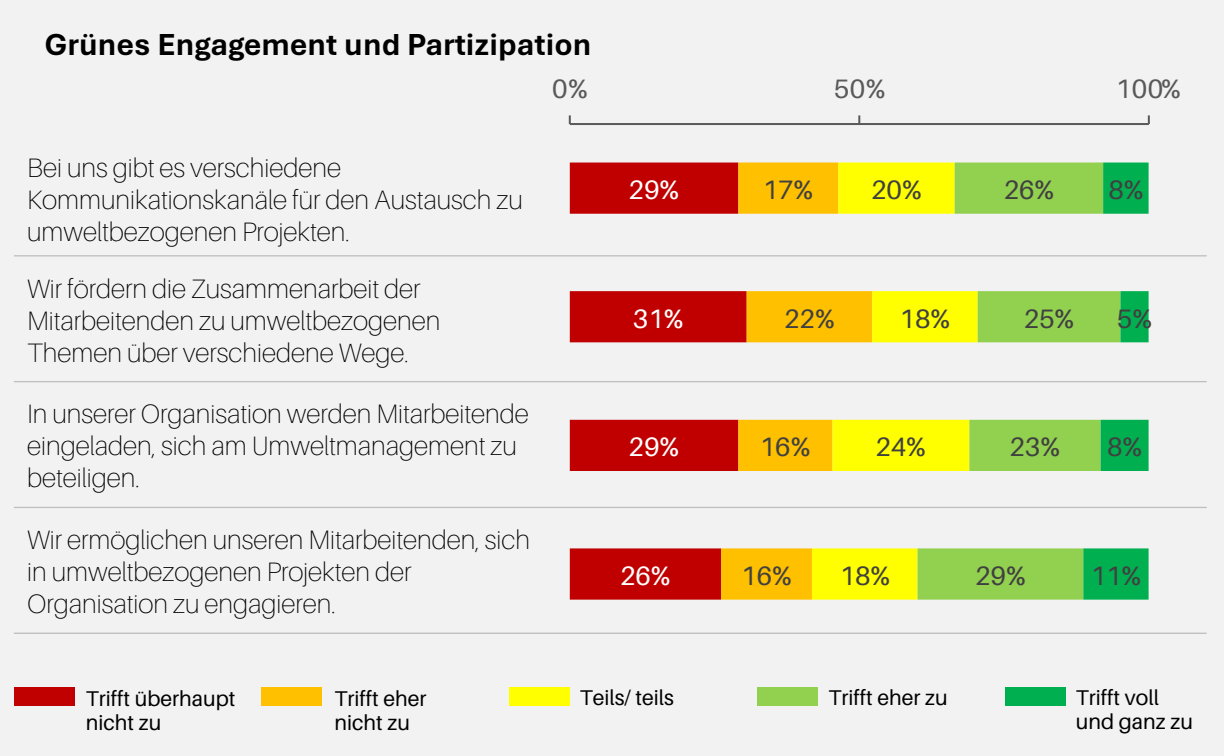
Nachhaltiges Personal-management



Nachhaltiges Employer Branding

Unsere guud Whitepaper bieten Ihnen noch mehr praktische Impulse!

4.3.7 Engagement und Initiative



Die letzte Kategorie des Green HR-Lifecycles Engagement und Initiative bezieht sich auf Maßnahmen für Mitarbeiterbindung und Engagement für umweltfreundliches Verhalten.

Grünes Engagement und Partizipation
Die aktive Mitwirkung von Mitarbeitenden an nachhaltigen Maßnahmen und Entscheidungsprozessen im Unternehmen ist zentral für die Erreichung von ökologischen Zielen und die Förderung von ökologischem Verantwortungsbewusstsein innerhalb der Organisation. Ungefähr ein Drittel der Befragten gibt an, dass es in ihrer Organisation Kommunikationskanäle für den Austausch zu umweltbezogenen Projekten gibt, die Zusammenarbeit zu umweltbezogenen Themen gefördert wird als auch Mitarbeitende eingeladen werden, sich am Umweltmanagement zu beteiligen. In 40% der Unternehmen gibt es Möglichkeiten für Mitarbeitende, sich in umweltbezogenen Projekten der Organisation zu engagieren. Mehr als 40% der Befragten lehnen jedoch ab, dass es Möglichkeiten für umweltbezogenes Engagement und Partizipation in ihren Unternehmen gibt.

EXPERTENBEITRAG

Vorhandenes Wissen aus der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung zur Aktivierung umweltgerechten Verhaltens nutzen

Ein Beitrag von Prof. em. Dr. Peter Richter, Technische Universität Dresden

„Es ist sehr erfreulich, dass sich die Arbeits- und Organisationspsychologie dem Einfluss der Gestaltung von Arbeitsinhalten auf die ökologische Nachhaltigkeit öffnet. In den zurückliegenden Jahrzehnten ist ein reicher Wissensbestand erarbeitet worden, wie gut gestaltete Arbeitsaufgaben Motivations- und Lernpotentiale bei den Beschäftigten eröffnen und Ängste und Depressionen vermindern. Das betrifft vor allem erweiterte Autonomie, Partizipation an betrieblichen Entscheidungen und soziale Unterstützung. Die bereits 2016 veröffentlichte DIN EN ISO 6385 beinhaltet ein reiches Gestaltungswissen. In den letzten Jahren sind nun eine Reihe von Befunden vorgelegt worden, überwiegend in der Arbeitsgruppe um Hannes Zacher in Leipzig, die nachweisen, dass eine solche Autonomie und Partizipation in der Arbeit auch zur Entwicklung positiven Umweltverhaltens beiträgt. Damit wird deutlich, dass die Arbeitsgestaltung in die Nachhaltigkeitsdiskussion einbezogen werden muss. Die so erlernten Umweltaktivitäten können Umweltängste und Depressionen vermindern.

Darüber hinaus ist bekannt, dass entwickelte organisationale Formen betrieblicher Demokratie (z.B. Partnerschaftsunternehmen, selbstverwaltete Firmen) prosoziale Orientierung, Solidarität und gesellschaftliches Engagement entfalten. Erste Befunde sprechen dafür, dass ein solches Engagement eine positive Ausstrahlung auf ökologisches Umweltverhalten hat. Gesicherte psychologische Theorien (Normen- Aktivierungsmodell, Schwartz, 1977; Areas of Work Life, Leiter & Maslach, 1999) haben gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und positiven Verhaltensauswirkungen vermittelt wird durch Werthaltungen der Betroffenen. Die Entwicklung umweltbezogenen Verhaltens ist dementsprechend an eine langfristige Bildungs- und Erziehungsarbeit in einer demokratischen Gesellschaft gebunden.

Im Januar 2025 ist das Buch „Zukunftsfähig arbeiten - Wege zu einer umweltbewussten und menschengerechten Arbeitswelt“ im oekom Verlag München erschienen, dass diesen Themenkreis ausführlich behandelt.“

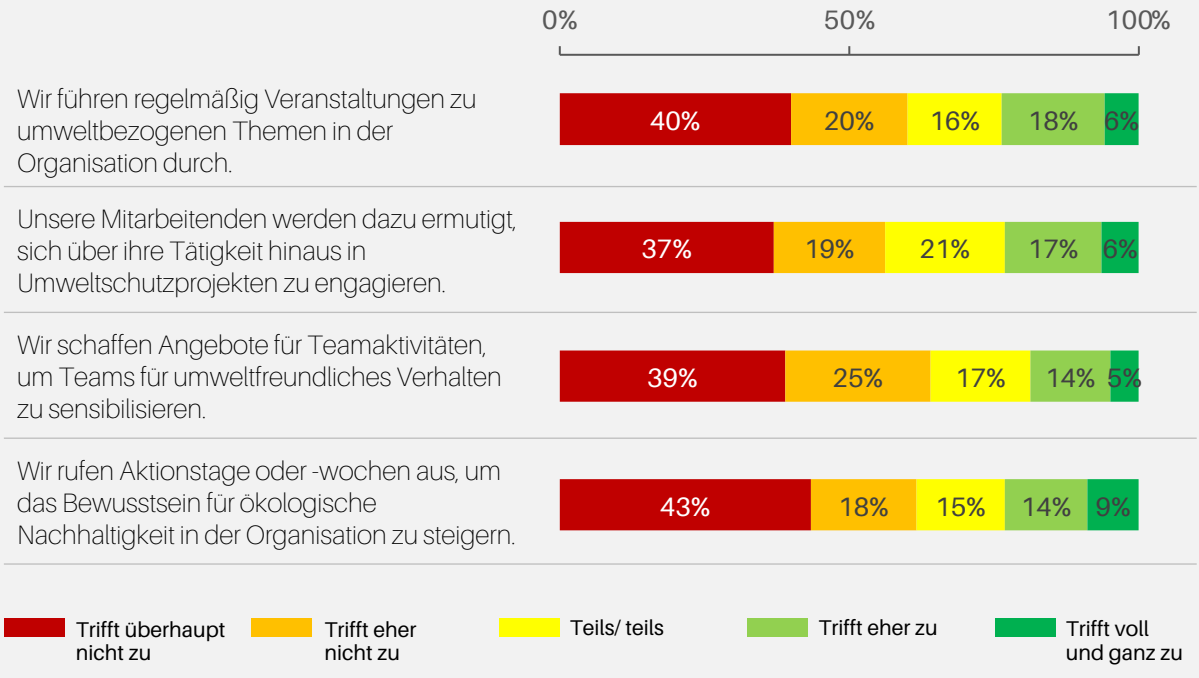
Grüne Initiative

Knapp ein Viertel der Befragten geben an, dass in ihrer Organisation regelmäßig Veranstaltungen zu umweltbezogenen Themen stattfinden, Aktionstage und -wochen ausgerufen werden oder Mitarbeitende dazu ermutigt werden, sich über ihre Tätigkeit hinaus für Umweltschutzprojekte zu engagieren. In ungefähr 60% der Unternehmen scheinen grüne Initiativen jedoch nicht stattzufinden. Spezifische Angebote für Teamaktivitäten, um Teams für umweltfreundliches Verhalten zu sensibilisieren, sind sogar noch weniger verbreitet (19%).

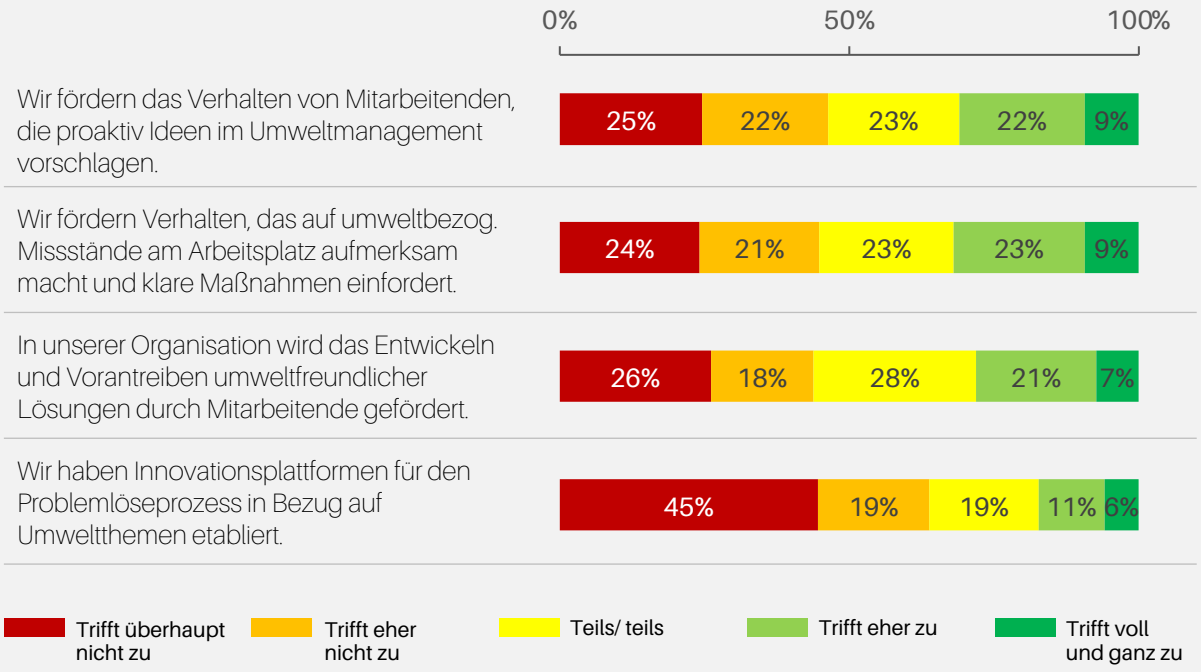
Grünes Intrapreneurship

Intrapreneurship beschreibt die Initiative von Mitarbeitenden, umweltfreundliche Lösungen zu entwickeln und voranzutreiben, proaktiv Ideen für Umweltmanagement einzubringen und umweltbezogene Missstände am Arbeitsplatz anzusprechen. In ungefähr 30% der Unternehmen scheint solch ein Verhalten von Mitarbeitenden gefördert zu werden. Konkrete Innovationsplattformen für Umweltthemen gibt es nur in 17% der Unternehmen, wobei etwa zwei Drittel der Befragten angeben, dass es solche Plattformen für umweltbezogene Problemlöseprozesse nicht gibt.

Grüne Initiative



Grünes Intrapreneurship



5 Die Herausgeber

Kollektiv Regenerative

Kollektiv Regenerative ist ein Netzwerk, welches sich dafür einsetzt, Organisationsentwicklung hin zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit zu begleiten und stärker in Organisationen zu verankern. Ziel dabei ist, alle Rollen in der Organisation einzubinden, aus "der Mitte heraus" ins Gestalten zu kommen und eine unternehmensweite Verantwortung für positives Umweltverhalten anzustreben. Das Angebot für Organisationen umfasst Transformationsbegleitung, Beratung sowie Weiterentwicklung zum Aufbau von Umweltbewusstsein und -wissen für Führungskräfte und Fachbereich-Teams.

Weitere Infos unter
www.kollektiv-regenerative.com

guud*

guud ist ein junges Unternehmen aus München, das mit Hilfe von nachhaltigen Benefits Menschen für einen nachhaltigen Lebensstil begeistert und Unternehmen die Möglichkeit gibt, bewusste Konsumentscheidungen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leichter und erschwinglicher zu machen. guud macht damit Nachhaltigkeit für die Mitarbeitenden erlebbar und zahlt auf die Nachhaltigkeitsstrategie sowie das Employer Branding des Unternehmens ein. Neben der guudcard, einer nachhaltigen Sachbezugskarte, gibt es mit dem guudschein auch eine Lösung für nachhaltige Geschenke.

Weitere Infos unter
www.guud-benefits.com

IMPACT HUB Leipzig

Impact Hub Leipzig ist ein Katalysator für unternehmerisches Handeln und Zusammenarbeit und eine Rankhilfe für grüne und soziale Innovationen. Als Teil des global vernetzten Impact Hub Netzwerks mit 120 Standorten in über 60 Ländern stellt Impact Hub Leipzig gewachsenen Organisationen Möglichkeiten zur Transformation und Selbstwirksamkeit zur Verfügung. Über 130 Mitglieder aus ganz Deutschland leben hier die Werte Mut, Vertrauen und Zusammenarbeit.

Weitere Infos unter
https://leipzig.impacthub.net

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Prof. Dr. Hannes Zacher ist seit 2016 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Nach seiner Promotion an der Universität Gießen arbeitete er mehrere Jahre an Universitäten in Australien und den Niederlanden. In seinem Forschungsprogramm beschäftigt er sich mit ökologischer Nachhaltigkeit in Organisationen, Arbeit und Altern, sowie beruflichem Wohlbefinden, und publiziert u.a. zu umweltfreundlichem Mitarbeiterverhalten und „grüner“ Führung im Arbeitskontext.

Weitere Infos unter
https://www.lw.uni-leipzig.de/wilhelm-wundt-institut-fuer-psychologie/arbeitsgruppen/aopsych

6 Weiterführende Literatur

Faisal, S. (2023). Green human resource management -a synthesis. Sustainability, 15(3), 2259. https://doi.org/10.3390/su15032259

Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behaviors: A meta-analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), 1146–1157. https://doi.org/10.1002/csr.2260

Kraemer, A. (2024, Februar 2). How-to Stellenanzeige: Ein einfacher Satz, große Wirkung. Haufe. https://www.haufe.de/sustainability/strategie/nachhaltigkeit-in-der-stellenanzeige_575772_615456.html

Kuo, Y.-K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsaeng-on, R. (2022). Impact of green HRM practices on environmental performance: The mediating role of green innovation. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723

Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro- environmental organizational climate for employee green behavior. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5(4), 497–500. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01487.x

Paillé, P., Valéau, P., & Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. Journal of Cleaner Production, 260. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137

Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. Tourism Management, 72, 386–399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008

Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee „Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. The Academy of Management Journal, 43(4), 605–626. https://www.jstor.org/stable/1556357

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. University of Sheffield Management School White Discussion Paper No. 2008.01. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30801.07520

Rietze, S., Kühner, C., & Zacher, H. (2025). Umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz. Springer Nature.

Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. Group and Organization Management, 43(4), 594–622. https://doi.org/10.1177/1059601116664610

Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 465–494. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421