

# Veränderung, fertig, los!

## Chancen für eine grüne Personal- und Organisationsentwicklung

Jan Zöller und Michel Gastreich

*Kontexte, in denen Unternehmen und Organisationen in bestimmten Zeiträumen erfolgreich sind, verändern sich. Um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen und Organisationen flexibel zeigen und sich an diese Veränderungen anpassen können. Das ist keine neue Erkenntnis. Erfolgreiche Anpassungen wiederum sind oft verbunden mit Kulturveränderungen und stellen einen langfristigen Prozess dar, welcher durch Organisationsentwickler\*innen und Human Resources begleitet und mitgestaltet werden kann. Nachfolgend beschreiben wir wie HR eine grüne Transformation mitgestalten kann, welche Hebel es gibt und welche Herausforderungen dafür zu meistern sind.*



Jan Zöller

Mitgründer und Geschäftsführer  
HR4GREEN GmbH

**Kontakt:**  
j.zoeller@hr4green.com



Michel Gastreich

Seniorberater meta five gmbh

**Kontakt:**  
m.gastreich@meta-five.com

Die aktive Begleitung des Wandels im Rahmen der Systemveränderung, ausgelöst durch die Klimakrise, findet noch kaum proaktiv statt. Warum eigentlich? Laut einer Befragung der Personalberatung Russell Reynolds unter deutschen Vorständen geben 46 Prozent der Befragten an, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen (lediglich) aus Marketingerwägungen getroffen werden. Was sagt das über den tatsächlichen Stand der grünen Transformation in den Unternehmen? Reicht hier die Sicht der Vorstände für eine tatsächliche Einordnung aus? Wir finden nein und haben bei den «Umsetzer\*innen von Wandel» nachgefragt – bei Organisationsentwickler\*innen, Human Resource Manager\*innen und Personalfachkräften.

### **Befragung von Expert\*innen für Wandel**

Um eine differenzierte Betrachtung zu ermöglichen, haben wir bei der Auswertung der Daten zwischen Unternehmen unterschieden, die sich bereits als «eher grün» wahrnehmen (ca. 55 Prozent der Befragungsteilnehmenden) und solchen, die sich als «eher nicht grün» wahrnehmen (ca. 45 Prozent der Teilnehmenden). Folgenden Fragen gehen wir nach:

- Was ist aus Sicht von HR unter grüner Transformation zu verstehen und welche Stellschrauben lassen sich identifizieren?
- Wie beantwortet HR die Frage, ob das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung schon in den Unternehmen angekommen ist?
- Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmen, die sich schon als «grün» wahrnehmen und solchen, die erst am Anfang stehen, und welche Erkenntnisse lassen sich daraus ziehen?

### Grüne Transformation – was ist das?

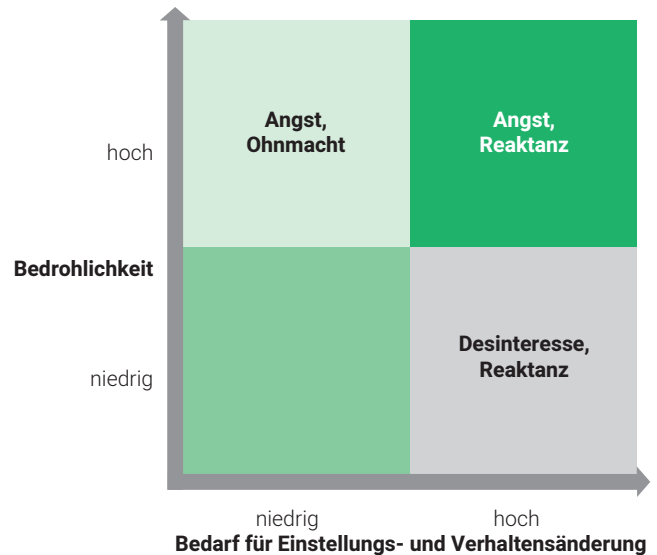
Grüne Transformation ist ein immer häufiger auftretender Begriff. Eine konkrete Definition jedoch fehlt – man bewegt sich auf einem abstrakten Niveau und es bleibt unklar, welche Facetten dieses Vorhaben beinhaltet. Für diesen Artikel haben wir eine pragmatische Arbeitsdefinition gewählt: «Grüne Transformation ist die aktiv gestaltete Reaktion eines Unternehmens auf die sich ändernden Randbedingungen, mit der Ambition, im Kern und damit wirklich im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit wirksame Veränderungen herbeizuführen».

### Grüne Transformation – von welchen Herausforderungen gehen wir aus?

Transformationen sind Veränderungsprozesse, welche sich in ihrer Charakteristik und den damit verbundenen Herausforderungen unterscheiden. Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal ist: Wie lassen sich speziell die Mitarbeitenden für die Veränderung gewinnen? Für die Analyse der Befragungsergebnisse wurde daher ein Modell genutzt, welches die Besonderheiten einer Transformation strukturiert abbildet und dadurch eine Konkretisierung erlaubt. Die *Typologie der Veränderungsprozesse* von Wilfried Berner ermöglicht die Betrachtung eines Veränderungsvorhabens unter Rückgriff auf zwei Dimensionen: *wahrgenommene Bedrohlichkeit* und *wahrgenommener Bedarf an Veränderung in Einstellung und Verhalten*. Aus der Kombination dieser Dimensionen lassen sich wiederum die vorherrschenden Emotionen innerhalb eines Unternehmens ableiten, mit denen es umzugehen gilt, um die Mitarbeiterschaft für die Veränderung zu gewinnen: Abbildung 1 zeigt, dass bei einer hohen, wahrgenommenen Bedrohlichkeit Angst eine dominierende Emotion sein kann. Diese steht in Abhängigkeit vom Bedarf an Einstellungs- und Verhaltensänderung und wird begleitet durch Ohnmacht oder Reaktanz. Wird die Bedrohlichkeit hingegen als gering bewertet, der Bedarf an Einstellungs- und Verhaltensänderung jedoch als hoch, kämpft ein Veränderungsvorhaben oft mit Reaktanz und Desinteresse, weil es aus Sicht der Adressaten keinen Grund für eine Verhaltensänderung gibt.

Auf Basis dieses Modells können wir die Befragungsergebnisse unter den Perspektiven «Was ist der wahrgenommene Bedarf?» und «Wie ist die wahrgenommene Relevanz?» untersuchen. In einem zweiten Schritt wird genauer beleuchtet, wie sich grüne Unternehmen von weniger grünen Unternehmen un-

**Abbildung 1**  
Typologie der Veränderungsprozesse nach Berner



terscheiden, um daraus Erkenntnisse für relevante Handlungsfelder eines Green HR Management (HRM) im Zuge der grünen Transformation abzuleiten.

### Grüne Transformation – welche Einstellungs- und Verhaltensänderung sind aus der HR Perspektive notwendig?

Wir haben die Befragungsteilnehmenden gebeten, anhand einer Liste von 16 HR-spezifischen Maßnahmen einzuschätzen, für wie wichtig sie die jeweilige Maßnahme für das Gelingen der grünen Transformation ihrer Organisation erachten.

### Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

#### Details zur Studie

Im Zeitraum vom November bis Dezember 2021 wurde eine Online-Befragung durchgeführt, bei der HR-Professionals aus allen Branchen angesprochen wurden. Die Stichprobe umfasst n=74 und setzt sich aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum zusammen. Die Verteilung: 26% < 500 Mitarbeitende // 10% 501 – 1000 MA // 64% > 1.000 MA. Bei den geschlossenen Fragen handelt es sich um Zustimmungsfragen, welche auf einer 6er Skala (1 = «Stimme überhaupt nicht zu» bis 6 = «Stimme voll und ganz zu») abgefragt wurden. Die Befragung wurde von meta five gmbh und HR4GREEN GmbH durchgeführt.