

Auf dem Weg zum grünen Unternehmen

Das Thema Umweltschutz ist aus Sicht von Professionals in den Unternehmen mehrheitlich angekommen. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie im deutschsprachigen Raum. Sie legt nahe, dass der Weg zu einem kleineren ökologischen Fußabdruck sehr stark von der „grünen Reife“ der jeweiligen Organisation abhängt. Kulturelle Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle. Genau hier kommt das HR-Management ins Spiel, das eine Organisationsentwicklung in Richtung Klimaschutz anstoßen und begleiten kann.

Bis 2050 soll Europa „klimaneutral“ sein. So sieht es der Europäische „Green Deal“ vor. In einem ersten Schritt soll der CO₂-Ausstoß bis 2030 um mindestens 55 Prozent gegenüber dem Stand von 1990 zurückgehen. Doch was sind mögliche Stellschrauben, die wir nutzen können, um das Ziel zu erreichen? Und wer sind die zentralen Akteure dabei? Da die Wirtschaft der größten Verursacher des CO₂-Ausstoßes ist, haben Unternehmen auch sehr gute Hebel, um Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Dabei haben sie sich in der Vergangenheit häufig eher auf technologische Aspekte wie Luftfilter oder Katalysatoren konzentriert.

Die Menschen in den Organisationen mit ihren Einstellungen und ihrem Verhalten standen nicht im Fokus. Durch ihr persönliches Handeln im Arbeitsalltag, haben sie aber einen gewichtigen Einfluss auf die praktizierte ökologische Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Hier liegt ein großes Potenzial, um eine grüne Transformation der Wirtschaft und damit auch der Gesellschaft zu erreichen. Wie sehen dies die Personen innerhalb eines Unternehmens, die sich maßgeblich mit dem Verhalten der Mitarbeitenden beschäftigen?

HR-Abteilungen nehmen für die Entwicklung von Kultur und den gelebten Verhaltensweisen im Unternehmen eine zentrale Rolle ein. Daher haben wir in der vorliegenden Studie HR-Professionals gebeten, die Einflussmöglichkeiten der HR-Abteilungen beim Thema „Bewältigung der Klimakrise“ einzuschätzen. Wie kann HR grünes Verhalten innerhalb des Unternehmens unterstützen?

Zur Studie

Um Antworten auf diese Frage zu finden, haben wir im November und Dezember 2021 per Online-Befragung die Stimmen von 71 HR-Professionals im deutschsprachigen Raum eingeholt. Dabei haben wir von der meta | five gmbh in Kooperation mit der HR4GREEN GmbH und dem Lehrstuhl für nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung der Alanus Hochschule zusammengearbeitet. Die Teilnehmenden stammen aus klein- und mittelständischen Unternehmen sowie aus international agierenden Konzernen (26% > 500 Mitarbeitende, 10% 501 – 1000 Mitarbeitende, 64% > 1.000 Mitarbeitende). Die geschlossenen Fragen wurden auf einer 6er-Skala (1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „Stimme voll und ganz zu“) abgefragt.

Wie relevant ist der Natur- und Klimaschutz?

Zunächst haben wir die Teilnehmenden nach ihrer Einstellung zum Thema Natur- und Klimaschutz gefragt. Abbildung 1 zeigt die Mittelwerte der Zustimmung zu den einzelnen Aussagen. Der überwiegende Teil schätzt das Thema Natur- und Klimaschutz als das wichtigste Thema der kommenden Jahrzehnte ein. Zu dieser Aussage gab es mehr als 95 Prozent Zustimmung. Fragt man konkreter nach der Bedeutung des Themas für das eigene Unternehmen (65% stimmen zu) beziehungsweise nach den Risiken für das Unternehmen, wenn das Thema nicht beachtet wird (50% stimmen zu), sinkt die Zustimmung. Obwohl die Befragten das Thema Umweltschutz als sehr relevant wahrnehmen, scheinen sie den daraus resultie-

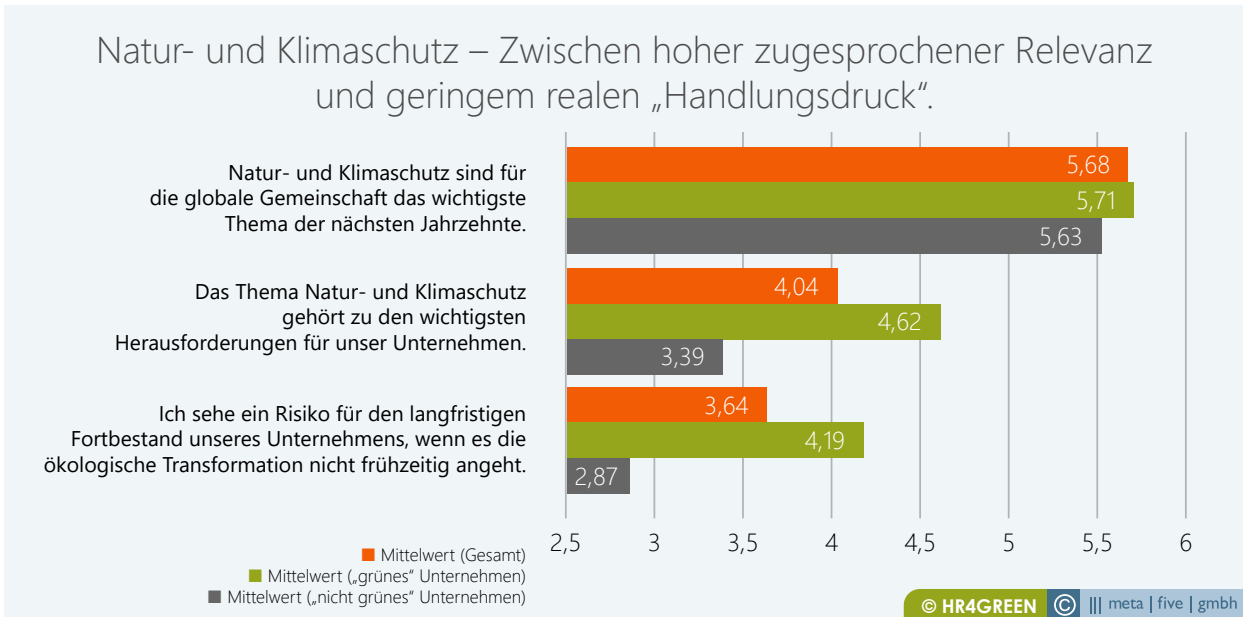


Abbildung 1 – Zustimmung zur Relevanz des Thema Natur- und Klimaschutz

renden „Handlungsdruck“ unterschiedlich stark zu erleben. Dies deckt sich mit den bekannten Forschungen der Klimapsychologie zur Lücke zwischen allgemeiner Sensibilisierung und konkreter Handlungsabsicht (Dohm, Peter & van Bronswijk, 2021).

Unterschiede zwischen „grünen“ und „weniger grünen“ Unternehmen

Im nächsten Schritt wollten wir feststellen, ob die „grüne Reife“ eines Unternehmens Einfluss auf die Einstellungen seiner Mitarbeitenden hat. Daher haben wir die Teilnehmenden nach ihrer persönlichen Einschätzung der Positionierung ihres Unternehmens im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit gefragt („Wie schätzen Sie Ihr Unternehmen im Allgemeinen hinsichtlich der ökologisch nachhaltigen Positionierung ein?“).

Die differenzierte Analyse zeigt: HR-Verantwortliche aus beiden Gruppen schätzen das Thema für die globale Gemeinschaft als vergleichbar wichtig ein. Die Relevanz für die eigene Organisation bewerten sie jedoch unterschiedlich. Wenn sie ihr Unternehmen eher als „grüne Vorreiter“ wahrnehmen, stufen die HRler auch die Bedeutung des Themas für ihre Organisation höher ein als Personalverantwortliche aus weniger grün beschriebenen Organisationen. Auch das Risiko, das damit einhergeht, dass Unternehmen sich nicht mit Klimaschutz

beschäftigen, bewerten Personalmanagerinnen und Personalmanager, die für „grüne Vorreiter“ arbeiten, höher als jene, deren Organisationen kein ausgeprägtes Klimabewusstsein haben.

Der Unterschied zwischen der allgemeiner Relevanz des Themas und dem konkretem Handlungsdruck bildet sich gruppenübergreifend ab. In grün wahrgenommenen Unternehmen ist dieser Abfall allerdings deutlich geringer.

Was können Unternehmen aus Sicht der HR-Professionals tun, um ökologisch nachhaltiger zu werden?

Relative Einigkeit besteht bei der Antwort auf die Frage, inwiefern die vorherrschende Kultur einen relevanten Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit eines Unternehmens hat. Mit einer mittleren Zustimmung von 5,13 sehen fast alle Befragten einen sehr hohen Einfluss der Unternehmenskultur. Die Kultur eines Unternehmens ist jedoch ein abstraktes Konstrukt. Um ökologische Nachhaltigkeit voranzutreiben, gilt es, dieses Konstrukt sichtbar zu machen und mit Leben zu füllen.

Doch wie kann das gelingen? Für eine genauere Untersuchung haben wir danach gefragt, wie relevant verschiedene HR-Aktivitäten für die grüne Transformation eines Unternehmens sind.

Rahmenbedingungen und Leitlinien machen noch kein grünes Unternehmen - Zugesprochene Wichtigkeit einzelner HR Themen im Bezug auf eine grüne Transformation eines Unternehmens.

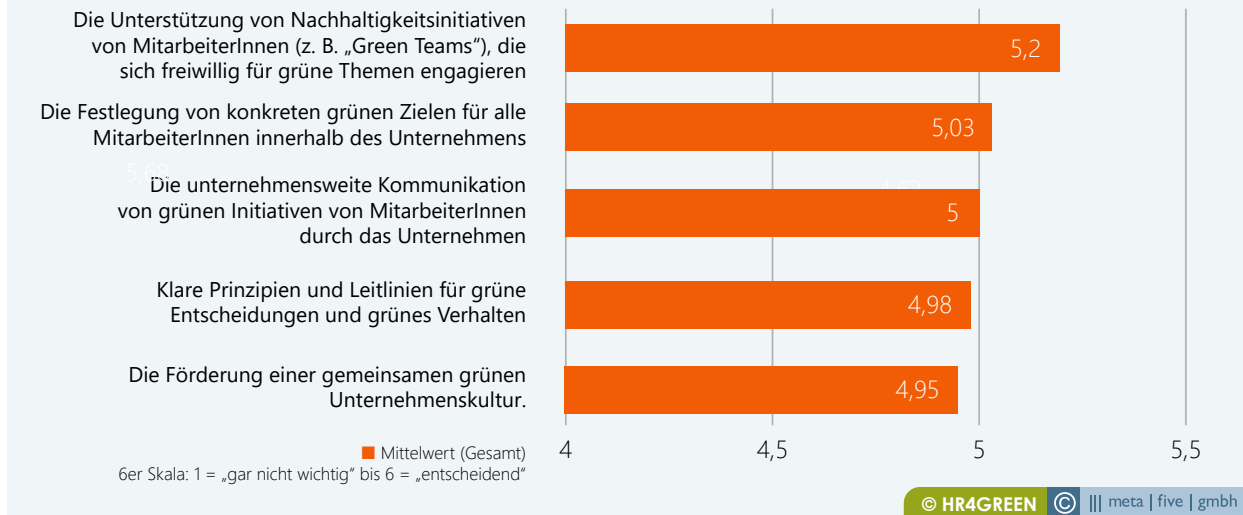


Abbildung 2 – Zugesprochene Wichtigkeit einzelner Themenbereiche der HR

Die Rolle von HR – von Vorschriften zur Kulturentwicklung?

Dabei stechen zwei Aspekte heraus:

1. Eine gemeinsame, von allen Mitarbeitenden geteilte grüne Unternehmenskultur identifizieren die Befragten als wichtigsten Aspekt. Ebenfalls wichtig sei, dass sogenannte „Green Teams“ grüne Initiativen unterstützen und kommunizieren.
2. Zudem besteht der Wunsch nach greifbaren Rahmenbedingungen wie Leitlinien und grüne Ziele, die für alle Mitarbeitenden eines Unternehmens gelten.

Aus beiden Aspekten spricht der Wunsch nach gemeinsamen Vorstellungen. Möglichst alle Menschen im Unternehmen sollten sich mit einer grünen Kultur identifizieren können. Zumindest sollten sich möglichst alle an dieselben Rahmenbedingung halten müssen.

Wenn eine gemeinsame Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle für eine gelungene Transformation spielt, dann sollte sich ein differenzierter Blick auf die Frage lohnen, wie wir diese grüne Kultur fördern können. Welche Vorgehensweisen passen zu der vorherrschenden Kultur und zum aktuellen Reifegrad unseres Unter-

nehmens? Eine Organisation am Anfang des Prozesses muss möglicherweise andere Wege gehen als ein „reiferes“ Unternehmen. Diese Hypothese findet sich auch in den vorliegenden Ergebnissen in Abbildung 3 wieder. Unterscheiden wir danach, wie grün die befragten HR-Verantwortlichen ihre Unternehmen bereits wahrnehmen, zeigt sich Folgendes:

In weniger grünen Unternehmen scheint der Wunsch nach geteilten Leitlinien und Entscheidungshilfen für grünes Verhalten besonders relevant zu sein. Sprich, die Menschen wünschen sich Rahmenbedingungen, die alle einhalten müssen. Möglich, dass Leitlinien und Entscheidungshilfen hier eine Handlungssicherheit generieren und so Unsicherheiten im Verhalten der Mitarbeitenden abgebaut werden können.

In bereits als grün wahrgenommenen Unternehmen hingegen sprechen die HR-Verantwortlichen der Unternehmenskultur und insbesondere der Verankerung eines grünen Human Resource Managements in die Firmenstrategie eine größere Wichtigkeit zu. Rahmenbedingungen und Leitlinien sind zwar weiterhin relevante Aspekte, allerdings weniger als bei nicht grünen Unter-

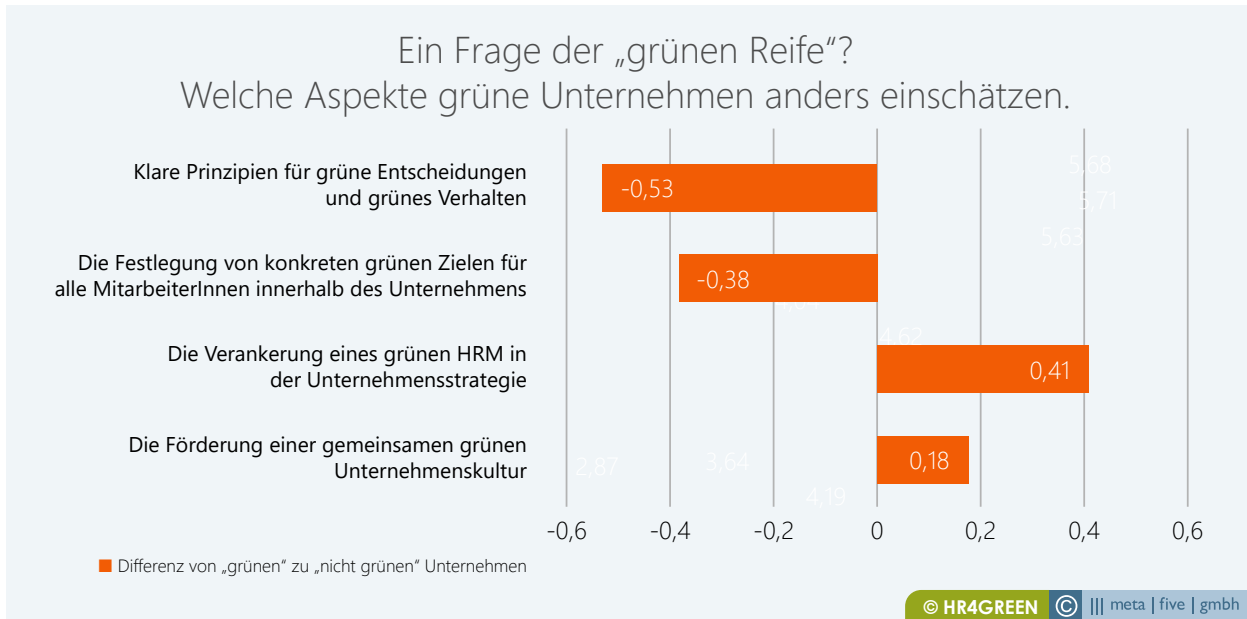


Abbildung 3 – Vergleich zwischen grünen und nicht grünen Unternehmen

nehmen. Möglicherweise haben grüne Unternehmen den Klimaschutz bereits als ein Kulturthema identifiziert, das sich nicht durch Einzelvorhaben und Instrumente angehen lässt, sondern eine strategische Relevanz in allen Bereichen haben sollte.

Insgesamt zeigt sich:

1. Das Thema ökologische Nachhaltigkeit ist – auch aus Sicht der HR-Professionals – grundsätzlich in den Unternehmen angekommen.
2. HR kann eine bedeutsame Rolle für die Entwicklung eines ökologisch nachhaltigen Profils spielen, denn: Eine wirkliche grüne Transformation eines Unternehmens beinhaltet immer auch eine entsprechenden Kulturentwicklung, sprich: Organisationsentwicklung.
3. Wenn dies so ist, dann ist zu vermuten, dass Inselvorhaben ohne Einbettung und ohne kulturellen Impact langfristig wenig erfolgsversprechend sind.
4. Wie Kulturentwicklung ausgestaltet werden kann, hängt von organisationalen Besonderheiten, aber auch mit der „grünen Reife“ des Unternehmens zusammen: Je mehr das Thema „grün“ bereits in die DNA Einzug gehalten hat, desto mehr geht es um die Förderung von Eigeninitiativen und die Veran-

kerung eines Green HRM auf strategischer Ebene. Zu Beginn lohnt es sich dagegen mehr, Handlungssicherheit durch Leitlinien, Rahmenbedingungen und Richtlinien zu ermöglichen.

5. Um HR effektiv ins Spiel zu bringen, erscheint es daher sinnvoll, zunächst einmal eine Bestandsaufnahme zu machen: Wo stehen wir in unserer grünen Entwicklung und wie stellt sich unsere grüne Kultur derzeit dar?



Die Autoren



Julian Litsch ist Berater der meta | five gmbh

meta | five ist ein Beratungsunternehmen für alle Themen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung inklusive der technischen Umsetzung von Befragungs- und Feedbackprojekten. Das interdisziplinäre Team besteht aus Experten aus den Bereichen Psychologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie IT-Spezialisten.



Jan Zöller ist Geschäftsführer der HR4GREEN GmbH

HR4GREEN ist eine Unternehmensberatung für das Erkennen, Gestalten und Verankern einer HR-getriebenen grünen Unternehmenskultur. Das interdisziplinäre Team besitzt vielfältige Expertise rund um das Thema Transformation und begleitet Organisationen auf dem Weg zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit mit Beratung, Qualifikationsangeboten und Prozessbegleitung.