

Auf dem Weg zur „Green HR“

Die fortschreitende Automatisierung und der zunehmende Einsatz von KI-Agenten schlucken immer mehr Teile der klassischen HR-Arbeit. Insofern muss sich der gesamte Bereich transformieren: Als People & Culture wird HR zum proaktiven Zukunftsgestalter und übernimmt die Führungsrolle auf dem Weg zur „Green HR“.

„HR transformiert sich, um zur treibenden Kraft für Veränderungen in Unternehmen zu werden.“ Dabei nimmt HR auch „eine aktive Rolle bei der Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft ein.“ Dies sind Kernergebnisse der HR-Zukunftsstudie des Zukunftsinstituts.¹ Dabei steht jedem Unternehmen die fortlaufende Aufgabe zu, eine aufrichtig gelebte ökologische Ausrichtung zu initiieren, die weggeht von dem, was gesetzlich getan werden muss, hin zu dem, was getan werden kann, um auf nachhaltige Weise zukunftsfähig zu sein. „Green Hiring“, „Green Training“, „Green Leadership“ und „Green Innovation“ werden dabei zu Schlüsselthemen im Personalmanagement.

Insofern wird HR nicht nur digitaler, sondern auch „grüner“. Folgende Aspekte stehen dabei besonders im Fokus:

- Das zunehmende Umweltbewusstsein im Kreis der (jüngeren) Top-Talente und der Wunsch, die Umwelt zu schonen, haben einen zunehmend großen Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens – und damit auch auf dessen Recruiting-Erfolge.
- Der HR-Bereich braucht sowohl ein pro-ökologisches Mind-set als auch „grünes“ Know-how. Zudem braucht es die Machtbefugnisse, für alle Bereiche solche Talente anzuziehen, auszuwählen und zu gewinnen, die umweltfreundliche Werte vertreten.
- HR hat nicht nur die Aufgabe, qualifizierte Nachhaltigkeitsmanager von außen zu akquirieren, HR kann auch helfen, alle internen Personen und Ressourcen zu identifizieren, die für strategische und operative Nachhaltigkeit relevant sind.
- Phänomene wie „Conscious Quitting“ und „Climate Quitting“ sorgen nicht nur für „Brain Drain“, die Fluktuation von Intelligenz und Verstand, sondern auch dafür, dass die Öffentlichkeit von den Gründen erfährt. Das schädigt die Arbeitgebermarke.

¹ Die HR-Zukunftsstudie, Zukunftsinstitut, Wien 2024, S. 5



- ◆ Die Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen erfordert eine umfassende Weiterbildung und kontinuierliche Lernangebote, um die notwendigen ökologischen Kompetenzen in das tägliche Denken und Handeln zu integrieren.
- ◆ Führungskräfte sind Role Models in Sachen Nachhaltigkeit. Gut geschult, leben sie unter dem Begriff „Green Leadership“ ökologische Werte selbst und richten die ganze Firma darauf aus. Die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung ist dabei ein Muss.
- ◆ Die Personalentwicklung ist im gesamten Unternehmen von Nachhaltigkeitsthemen durchdrungen. Zudem lassen sich Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und Mitarbeiterverpflegung sehr gut mit Umwelt- und Klimaschutzthemen verknüpfen.
- ◆ Damit Unternehmen ihre Mitarbeitenden wieder verstärkt ins Büro holen können, müssen die Arbeitslandschaften attraktiv, gesund und zunehmend „grün“ sein. Dies betrifft sowohl die firmeninterne Infrastruktur als auch das gesellige Miteinander.
- ◆ Gezielte Corporate-Influencer-Programme können helfen, die Anstrengungen des Unternehmens in Sachen „grün“ glaubhaft und authentisch nach draußen zu tragen. Solche Multiplikatoren bewirken oft mehr, als jede offizielle PR zu leisten vermag.
- ◆ Nachhaltigkeitsziele lassen sich priorisieren, indem man sie an spezifische Nachhaltigkeits-KPIs koppelt, in das PerformanceManagement integriert und über Anreizprogramme in die Vergütung einbaut.

Selbstredend müssen, schon allein aus Glaubwürdigkeitsgründen, ausnahmslos alle HR-Einzelfunktionen umweltfreundlich agieren und sich zu „Green HR“ weiterentwickeln.

„Green HR“ umfasst eine Vielzahl von Themen

Passende Aktivitäten werden am besten aus dem Kreis der Mitarbeitenden heraus initiiert. Dies umfasst natürlich die Klassiker wie Pendelwege, Fuhrpark, Dienstreisen, Wasser- und Energieverbrauch, die Nutzung von Materialien und elektronischen Geräten, das Abfallmanagement, den schonenden Umgang mit Ressourcen sowie den CO₂-Fußabdruck. Besonders einprägsam sind darüber hinaus pfiffige Aktionen, die man über ein gelungenes Storytelling in die Öffentlichkeit trägt.

Idealerweise greift dabei, wie in einem Räderwerk, alles sinnvoll ineinander. Doch auch Einzelmaßnahmen können eine Menge bewirken. Zum Beispiel? Schreiben Sie diesen Satz in jede Stellenanzeige: „Kenntnisse im Bereich Nachhaltigkeit sind von Vorteil.“² Dies signalisiert dem Markt, dass Nachhaltigkeit dem Unternehmen wichtig ist. Zudem zieht es Personen an, die eine Affinität zum Thema haben. Schließlich bekommt man so in jedes Team und in jeden Bereich Talente mit einer nachhaltigen Grundgesinnung.

Zunächst braucht es natürlich den Grundsatzentscheid, den „grünen“ Umbau auf diese Weise weiter voranzutreiben. Denn

ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Geschäftsleitungsebene ausgeht und vom gesamten Management mitgetragen werden muss, wird jeglicher Transformationsversuch zum Rohrkrepierer. Zudem haben alle „Oberen“ die Obliegenheit, den Umbau zu schützen, zu unterstützen und zu begleiten.

Klimaschutz ist günstiger als kommende Klimaschäden

„Wie kann es sein, dass die intelligenteste Kreatur, die auf diesem Planeten lebt, ihr einziges Zuhause zerstört?“, mahnte die Primatenforscherin Jane Goodall immer wieder. Und die Frage macht einmal mehr deutlich: Wir stehen vor der vielleicht größten Herausforderung, die die Menschheit je hatte. Es ist die Herausforderung, die Probleme, die wir unserem Heimatplaneten seit Jahren bereiten, zu eliminieren und zukünftig besser zu handeln. Denn nicht der Planet ist bedroht, sondern die Menschheit. Wenn wir unseren Heimatplaneten für uns unbewohnbar machen, ist alles andere letztlich egal.

Natürlich haben sich viele längst auf den Weg zu nachhaltigeren Wirtschaftsweisen gemacht. Wer sich im Kreis derer befindet, für die Umwelt-, Klima- und Artenschutz einen hohen Stellenwert hat, mag sogar glauben, die Mehrzahl der Unternehmen sei damit schon weit. Doch dem ist nur teilweise so. Im Rahmen einer von Haufe durchgeföhrten Untersuchung wurden Tiefeninterviews mit Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über deren Haltung zur Corporate Sustainability durchgeführt. Dabei wurden vier Typen identifiziert:³

- ◆ 15 Prozent Wegbereiter
- ◆ 30 Prozent Routiniers
- ◆ 35 Prozent Einsteiger
- ◆ 20 Prozent Skeptiker

In tradierten Industrien gibt es immer noch viele, die bestehende nicht-nachhaltige Geschäftsmodelle so lange wie möglich aufrechterhalten wollen, um mit ihren rückständigen Technologien Profite zu machen, solange es irgendwie geht. Ferner haben wir womöglich ein Zeitgeist-Problem: „Populismus, wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitische Spannungen haben dazu geführt, dass sich der sozial-ökologische Umbau verlangsamt, gestoppt oder sogar zurückgedreht wird.“⁴

Doch die Zeit drängt. Kluger Klimaschutz ist günstiger als kommende Klimaschäden. Entzweiung und Desinformation bringen uns dabei nicht weiter. „Das größte Opfer dieser Tage ist das Dritte“, hat der Soziologe Armin Nassehi kürzlich geschrieben.⁵ In einem zunehmend ideologisch geföhrten, vieles verzögernden öffentlichen Diskurs zum Thema Nachhaltigkeit ist

³ https://www.haufe.de/sustainability/strategie/studie-corporate-sustainability-im-mittelstand_575772_616194.html

⁴ https://www.haufe.de/sustainability/debatte/frisst-der-zeitgeist-die-nachhaltige-zeitenwende_575768_631724.html

² Tipp gefunden in: (Quer-)Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement, S. 143

„das Dritte“, sprich der Verlierer, unser Planet. Es ist die Zukunft unserer Kinder und Enkel, die wir auf diese Weise zerstören.

Sustainability kann man nicht in eine Abteilung sperren

„Sustainability? – Dafür haben wir eine Abteilung“, wiegeln HR-Leute ab. Das ist in größeren Unternehmen ja auch der Fall. Jedoch ist man dort mit dem administrativen Abarbeiten von Regularien, Dokumentationspflichten, Zertifizierungsprozessen, Compliance-Standards und allerlei Berichten bereits vollauf beschäftigt. Mehr Regulatorik und verschärfte Gesetzesauflagen sind im Anmarsch, das ist gewiss, und Fachleute dafür zu finden, ist, wie die derzeitige Praxis zeigt, gar nicht so leicht. Zudem sind Verwaltertalente, da müssen wir realistisch sein, eher selten Gestalter.

Für die systematische Ausrichtung der Unternehmensstrategie, der Geschäftsmodelle und Marktangebote auf nachhaltige Ziele haben CSR- oder ESG-Units zudem meist gar kein Mandat – und damit auch keine Durchsetzungsmacht. Mehr noch: Solche Units, oft bereits vor Jahren installiert, haben sich vielfach, sorry, als zahnlose Tiger gezeigt. Vor ihren Augen wird Greenwashing betrieben, nach wie vor werden Externalitäten erzeugt, weiterhin werden umwelt- und gesundheitsschädliche Produkte in Umlauf gebracht. Und vollmundige Klimaschutzversprechen werden gebrochen.

Ein umweltfreundliches und zugleich gemeinwohlverträgliches Handeln betrifft jeden Einzelnen im Unternehmen auf allen Ebenen und in jedem Bereich, das lässt sich nicht in eine Abteilung wegdelegieren. Tut man es doch, entsteht eine silotypische „Die-da-Kultur“: „Ist nicht unsere Sache, die da sind zuständig, die sollen das machen“, heißt es dann gern. Eine interdisziplinäre Einbindung quer durch alle Bereiche hingegen sorgt dafür, dass jeder zu einem Beschützer von Klima und Umwelt werden kann.

Nachhaltigkeitsthemen sind multidimensional, äußerst komplex und sehr dynamisch. Die einzelnen Aspekte sind miteinander verzahnt und beeinflussen sich. Klar ist das Thema in aller Munde, doch mit den vielfältigen Details haben sich viele kaum je befasst. Eine Menge Mythen machen die Runde. Und Halbwissen schadet oft mehr, als es nützt. Wie will man unter solchen Umständen sicherstellen, dass alle Beschäftigten in allen Bereichen die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens bereitwillig unterstützen?

„Die notwendigen Schulungen könnte der Sustainability-Bereich aber doch machen“, höre ich oft. „Die Kollegen zum Thema weiterbilden? – Steht nicht in unserer Stellenbeschreibung“, sagt man mir dann, „und dafür haben wir auch gar keine Zeit“. Bei Fragen fehlt es an kommunikativem Geschick, diese so zu beantworten, dass ein Laie sie versteht. „Ein Kommunikationstraining? – Wir haben nie bekommen“, erläutert man mir. Wer aber bei Fragen abgewimmelt wird oder unverständliche Antworten erhält, fragt bald gar nicht mehr nach, verliert das Interesse und bleibt tatenlos.

Das Buch zum Thema:



Anne M. Schüller
Zukunft meistern
Das Trend- und Toolbook
für Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2024,
232 Seiten,
29,90 Euro
ISBN 978-3-96739-181-7

People & Culture mit Nachhaltigkeit koppeln: passt!

Damit Nachhaltigkeit in allen Bereichen und auf allen Ebenen wirklich Fuß fassen kann, brauchen wir machtvolle Treiber im Unternehmen. Den wirkungsvollsten Beitrag sehe ich in den HR-Bereichen, die sich zunehmend in People & Culture (P&C) umbenennen und hiermit zu strategischen Partnern der Geschäftsleitung avancieren. P&C befasst sich intensiv mit den vielfältigen Aspekten der Unternehmenskultur. Dazu gehören auch Ethik und Werte. Das macht Greenwashing-Kampagnen, Externalitäten und umweltschädigende Aktivitäten zugunsten der Profitmaximierung inakzeptabel.

Zunehmend muss sich das komplette Management fragen: Wie gehen die Beschäftigten damit um, wenn ihr Arbeitgeber „grüne Lügen“ verbreitet, Menschen in armen Ländern ausbeutet und sich auf Kosten der Umwelt bereichert? Was macht das mit ihnen, wenn sie gezwungen sind, so etwas zu unterstützen? Was macht das mit ihrer Loyalität? Was macht das mit ihrem Vertrauen? Was macht das mit einer der wertvollsten Ressourcen von Führung – der Glaubwürdigkeit? Und was macht das mit der Unternehmenskultur?

Hier kann P&C sich positionieren, eine unternehmensinterne Vorreiterstellung beziehen und – inklusive entsprechender Machtbefugnisse – die Führungsrolle übernehmen. Sodann wird ein regeneratives Wirtschaften explizit in jedes Jobprofil und in jede Zielvereinbarung integriert – insbesondere auch in die der Führungsspitze. Unterstützt durch entsprechende Bonusprogramme wird die gesamte Geschäftsstrategie Schritt für Schritt auf Sustainability umfokussiert. Denn getan wird, was belohnt wird.



ANNE M. SCHÜLLER
ist Diplom-Betriebswirt, Managementdenker, Keynote-Speaker, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach, www.anneschueller.de.