



Josephine Hofmann | Claudia Ricci | Alexander Piele | Christian Piele

Arbeiten nach der Corona-Pandemie

**Green HRM: Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung
der Nachhaltigkeit im Unternehmen**

Unter Mitarbeit von Kai Helfritz (DGFP)

In Kooperation mit

Einleitung

Der Druck, sich nachhaltig aufzustellen, kommt für deutsche Unternehmen von vielen Seiten. Im Themenfeld Nachhaltigkeit steht derzeit insbesondere der Klimaschutz im Fokus. Neue regulatorische Auflagen und Vorschriften müssen bereits heute erfüllt werden, weitere sind in naher Zukunft zu erwarten – sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene. Gleichzeitig erwarten Mitarbeitende und Bewerbende, dass sich Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit und Klimaschutz klar positionieren und glaubwürdig handeln.

Die aktuellen Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz stellen zwar eine Herausforderung für Unternehmen dar, bieten jedoch gleichzeitig eine bedeutende Chance, die Transformation zu einer nachhaltigen Organisation voranzutreiben. Diese Transformation kann als Treiber für die Steigerung der Innovationskraft, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden.

In diesem Zusammenhang nimmt der Stellenwert von Nachhaltigkeit und Klimaschutz auch in der Personalarbeit zu. In der wissenschaftlichen Literatur wird hierfür der Begriff Green Human Resource Management (Green HRM) verwendet. Dieser definiert sich als »systematische, geplante Ausrichtung der typischen HR-Praktiken auf die ökologischen Ziele einer Organisation« (Jabbour 2013, S. 147–148). Aufgrund dieser HR-Relevanz wird das Thema Green HR hier in die Studienreihe »Arbeiten nach der Corona-Pandemie« als Gemeinschaftsaktivität des Fraunhofer IAO und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) aufgenommen.

Im Rahmen der Befragung wurde untersucht, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz im HR-Bereich hat, welche Instrumente eines Green HRM bereits eingesetzt werden und wo Personalverantwortliche den größten Nachholbedarf sehen.

Umfragezeitraum

Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 14. Juni 2024 bis zum 28. Juni 2024 durchgeführt. Mit 62 verwertbaren Datensätzen ist die Teilnahmequote niedriger als bei anderen Befragungen der gleichen Reihe. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Thema relativ neu ist und an der Schnittstelle zwischen der Personal- und Nachhaltigkeitsabteilung angesiedelt ist.

Unsere Definition von Nachhaltigkeit

Wohlwissend, dass das Konzept von Nachhaltigkeit durch das Zusammenspiel von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Faktoren geprägt ist, fokussieren wir uns in dieser Befragung vor allem auf die ökologische Nachhaltigkeit und die Förderung eines umweltbewussten Verhaltens der Mitarbeitenden im unternehmerischen Kontext.

Ergebnisse

Unternehmen, die sich mit Nachhaltigkeit befassen, tun dies auf strategischer Ebene

Um den Entwicklungsstand rund um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen abzuschätzen, haben wir in einem ersten Schritt erfragt, inwieweit Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie und -governance verankert ist.

66,1 Prozent der Befragten geben an, eine Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen entwickelt zu haben. Dies deckt sich mit anderen deutschlandweiten Studien (vgl. zum Beispiel Kunzmann et al. 2024) und zeigt, dass Nachhaltigkeit nicht mehr als »Nice-to-have« betrachtet wird, sondern sich zu einem zentralen strategischen Thema entwickelt hat.

Die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit spiegelt sich auch in der strategischen Positionierung des Themas auf der obersten Managementebene wider. Bei 60,7 Prozent der Befragten ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand für das strategische Vorantreiben des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen (mit)verantwortlich. Die Rolle eines Chief Sustainability Officers ist noch nicht weit verbreitet, findet sich aber immerhin bei jeweils 26,2 Prozent (strategisch) bzw. 8,2 Prozent (operativ) der Befragten. Es ist zu beobachten, dass einige Chief Human Resources Officer auch die Rolle des Chief Sustainability Officer übernehmen.

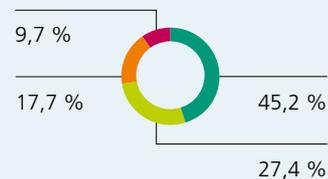
Parallel zur strategischen Verankerung wird in über 70 Prozent der befragten Unternehmen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten regelmäßig (45,2 Prozent) oder punktuell (27,4 Prozent) berichtet. In 17,7 Prozent der Unternehmen wird Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht praktiziert, befindet sich aber in der Planungsphase. Rund 10 Prozent der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen keine Nachhaltigkeitsberichterstattung angestrebt wird.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie? (inkl. Ziele, Budget, Maßnahmenroadmap, KPIs)



■ Ja ■ Nein ■ Kann ich nicht beurteilen

Berichten Sie über Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten nach außen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung?



■ Ja, wir berichten regelmäßig über unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten
 ■ Ja, wir berichten punktuell (nicht regelmäßig) über unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten
 ■ Nein, noch nicht, aber es ist in Planung
 ■ Nein (auch nicht in Planung)

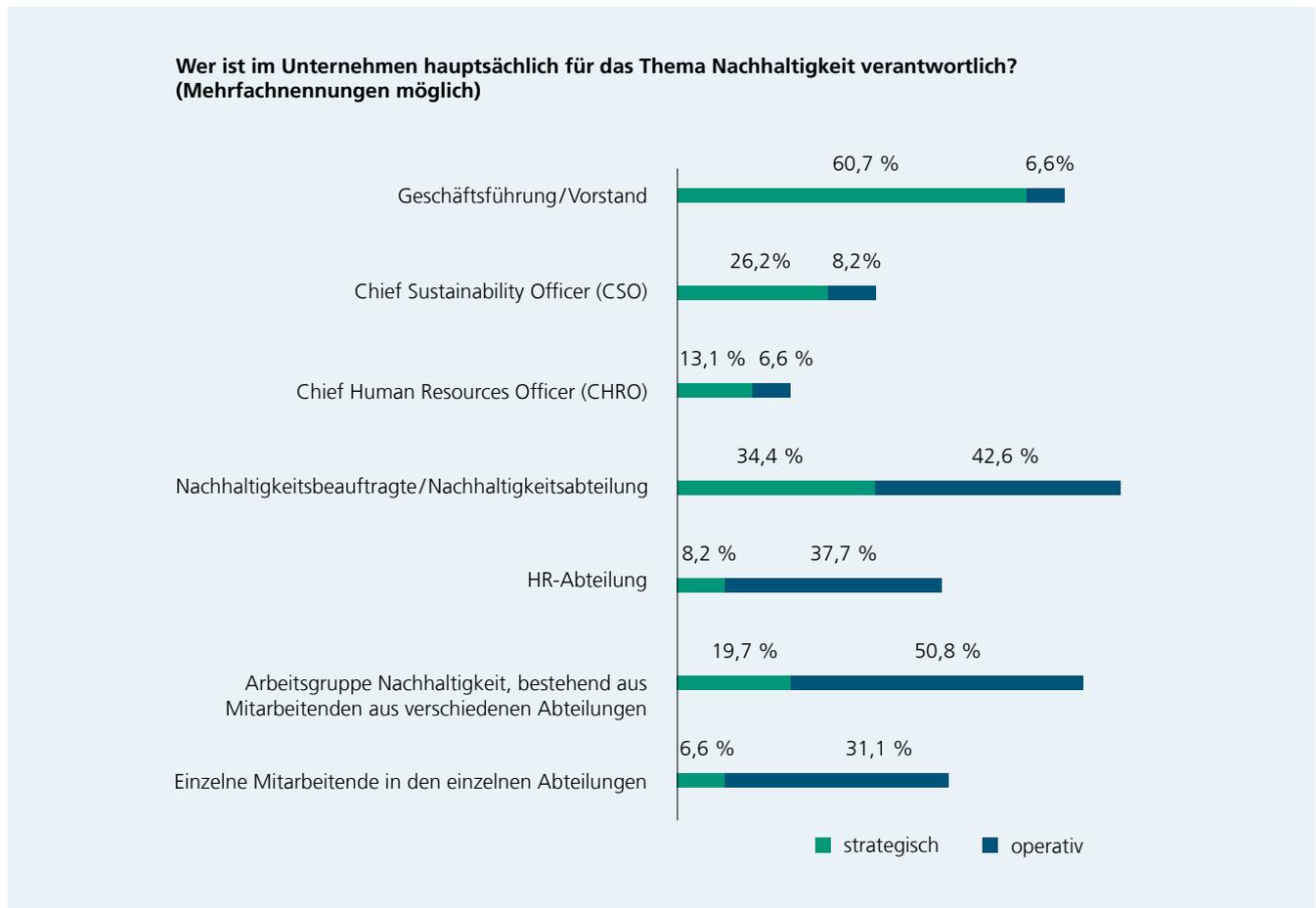
Kurz erklärt

Ein Chief Sustainability Officer ist typischerweise ein Mitglied der obersten Führungsebene, das für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Förderung der Nachhaltigkeit innerhalb eines Unternehmens verantwortlich ist. Die Ausgestaltung dieser Rolle kann jedoch von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren.

Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Operationalisierung von Nachhaltigkeit – viele HR-Abteilungen übernehmen die operative Rolle

In der Mehrheit der befragten Unternehmen ist die Rolle des/der Nachhaltigkeitsbeauftragten mittlerweile etabliert. Dieser bzw. diese nimmt in 34,4 Prozent der befragten Unternehmen strategische, in 42,6 Prozent der befragten Unternehmen (auch) operative Aufgaben wahr.

Parallel dazu erfolgt die Operationalisierung von Nachhaltigkeit in über 50 Prozent der befragten Unternehmen durch eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe, die sich aus Mitarbeitenden verschiedener Bereiche zusammensetzt. In 37,7 Prozent der befragten Unternehmen ist die HR-Abteilung für die operative Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen zuständig. Grund dafür könnte einerseits sein, dass ein Teil der Nachhaltigkeitsthemen, insbesondere die Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit, eng mit Themen der Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung und Aus- und Weiterbildung verknüpft ist. Diese Verortung im Organigramm könnte jedoch auch durch die erkannte Notwendigkeit motiviert sein, arbeitsorganisatorische und unternehmenskulturelle Aspekte bewusst zu adressieren, um Nachhaltigkeit langfristig und glaubwürdig im Unternehmen zu etablieren.



Erhebliches Potenzial bei der Verknüpfung der variablen Vergütung an Nachhaltigkeitsaspekten – HR kann hier einen Hebel für eine nachhaltige Zukunft ansetzen

Die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit allein reicht häufig nicht aus, um die Zielerreichung und die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens sicherzustellen. Daher ist es wichtig, geeignete Anreiz- und Steuerungsmechanismen zu implementieren, um Führungskräfte und Mitarbeitende zu motivieren, im Sinne der definierten Nachhaltigkeitsprinzipien und -ziele zu handeln.

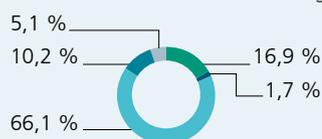
Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten mit der Leistungsbeurteilung und der variablen Vergütung ist sowohl

in der Literatur als auch in der Praxis ein relativ neues Thema. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Vergütung von Führungskräften in immerhin 18,6 Prozent der befragten Unternehmen (auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene) und 15,3 Prozent (auf Ebene des mittleren Managements) an Nachhaltigkeitsziele gekoppelt ist. Auf der Ebene der Mitarbeitenden ist die Leistungsbewertung in 8,5 Prozent der Unternehmen zumindest teilweise von nachhaltigkeitsbezogenen Aspekten abhängig. Ähnlich verhält es sich mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Zielvereinbarungen (24,6 Prozent auf der Ebene des Vorstands- bzw. Geschäftsführung, 17,5 Prozent auf der Ebene des mittleren Managements, 5,3 Prozent auf der Ebene der Mitarbeitenden).

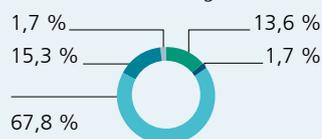
Interessant ist jedoch, dass mehr als die Hälfte der Befragten eine Kopplung der Vergütung an Nachhaltigkeitsziele für sinnvoll hält – vor allem auf Ebene des mittleren Managements (67,8 Prozent halten eine Verknüpfung für sinnvoll, obwohl sie nicht praktiziert wird) und auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene (66,1 Prozent). Daraus ergibt sich ein erhebliches Potenzial für die weitere Verankerung von Nachhaltigkeit in den Steuerungsmechanismen und für die Rolle des Personals als strategischer Akteur bei der Gestaltung und Koordination dieses Prozesses.

Ist ein Anteil der variablen Vergütung an Nachhaltigkeitsaspekte geknüpft?

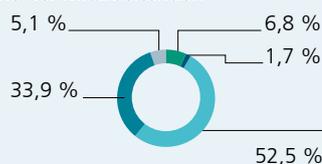
Auf Vorstandsebene / auf Geschäftsführungsebene



Auf Ebene des mittleren Managements



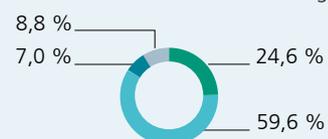
Auf Ebene der Mitarbeitenden



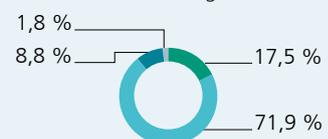
- Ja, machen wir, finde ich auch sinnvoll
- Ja, machen wir, halte ich jedoch nicht für sinnvoll

Sind Nachhaltigkeitsaspekte Teil von Zielvereinbarungen

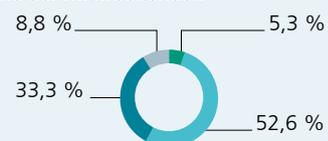
Auf Vorstandsebene / auf Geschäftsführungsebene



Auf Ebene des mittleren Managements



Auf Ebene der Mitarbeitenden



- Nein, machen wir nicht, wäre aber sinnvoll
- Nein, machen wir nicht, halte ich auch nicht für sinnvoll
- Kann ich nicht beurteilen

Nachhaltigkeit als Faktor der Arbeitgeberattraktivität: Die Perspektive von Personalverantwortlichen

In Zeiten des Fachkräftemangels stellt sich für Unternehmen die zentrale Frage, wie sie qualifizierte Mitarbeitende gewinnen können. Dabei spielt das Thema Nachhaltigkeit als Attraktivitätsaspekt eine immer größere Rolle (vgl. Klimuumfrage der Europäischen Investitionsbank (EIB) 2022). Jährlich erscheinen diverse Studien, die u. a. untersuchen, wie wichtig z. B. die Haltung eines Arbeitgebers zum Thema Klima für potenzielle Mitarbeitende ist. Die Ergebnisse variieren zum Teil signifikant in Abhängigkeit von Faktoren wie Alter, Branche oder gar Fragestellung (vgl. zum Beispiel StepStone, 2023; Feinstein, 2022).

Um zu erfahren, wonach potenzielle Mitarbeitende suchen und welche Rolle Nachhaltigkeit dabei spielt, haben wir die Einschätzung von Personalern und Personalern eingeholt. Sie sind der Meinung, dass der Nachhaltigkeitsgedanke insbesondere für jüngere Generationen von großer Bedeutung ist; 79,7 Prozent stimmen dieser Aussage voll oder eher zu. Im Vergleich dazu stimmen nur 28,4 Prozent dieser Aussage für die ältere Generation zu. Allerdings schlägt sich diese Wahrnehmung nur teilweise in den konkreten Nachfragen bei Bewerbungsgesprächen nieder: 21,4 Prozent der Befragten stimmen zu, dass Bewerberinnen und Bewerber das Thema aktiv ansprechen, und 32,1 Prozent geben an, dass dies teils/teils der Fall ist.

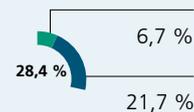
Insgesamt wird Nachhaltigkeit als ein wesentlicher Faktor für die Arbeitgeberattraktivität gesehen, insbesondere um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen. So stimmen 66,7 Prozent der Befragten zu, dass Nachhaltigkeit ein entscheidendes Kriterium für die Anwerbung neuer Talente ist. Im Vergleich dazu wird Nachhaltigkeit in geringerem Maße als Mittel zur Bindung bestehender Mitarbeitender gesehen; hier stimmen 49,1 Prozent zu, und 30,5 Prozent sehen dies als teils/teils an.

Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen

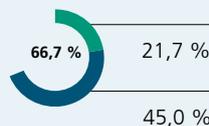
Nachhaltigkeit spielt bei den jüngeren Generationen eine wichtige Rolle.



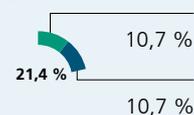
Nachhaltigkeit spielt bei den älteren Generationen eine wichtige Rolle.



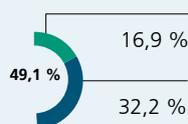
Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Faktor, um qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen.



In Bewerbungsgesprächen wird Interesse an unseren Nachhaltigkeitsinitiativen und unserem Nachhaltigkeitsverständnis bekundet



Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Faktor, um qualifizierte Arbeitskräfte zu erhalten/binden.



- Stimme voll zu
- Stimme eher zu

Doppelte Rolle der HR in der nachhaltigen Transformation

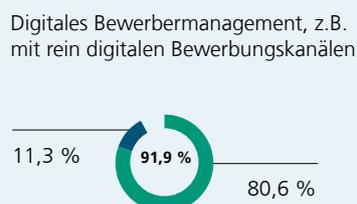
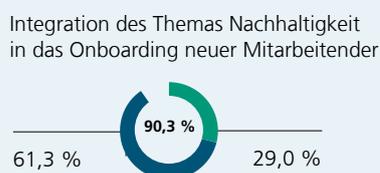
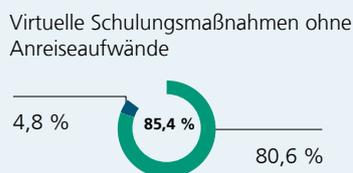
Im Rahmen der Gestaltung einer nachhaltigen Transformation kommt auf die Personalabteilung eine doppelte Rolle zu: Zum einen ist sie dafür verantwortlich, die eigenen HR-Prozesse umweltfreundlicher zu gestalten. Zum anderen kann sie eine zentrale Rolle bei der Schaffung von Rahmenbedingungen spielen, die nachhaltiges Handeln und Verhalten im Unternehmen ermöglichen und fördern (vgl. Garcia et al. 2023).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die in den befragten Unternehmen implementierten Maßnahmen bereits zu einem großen Teil auf eine umweltfreundliche Gestaltung bestehender HR-Prozesse einzahlen. Dazu zählen die Einführung einer elektronischen Personalakte (87,1 Prozent haben sie und bewerten sie als sinnvoll), die Digitalisierung von Weiterbildungsinhalten und -unterlagen (83,9 Prozent haben sie und bewerten sie als sinnvoll), das digitale Bewerbermanagement sowie virtuelle Schulungen (jeweils 80,6 Prozent bieten diese an und bewerten sie als sinnvoll).

Das größte noch nicht ausgeschöpfte Potenzial erkennen die befragten Personalexpertinnen und -experten in einer strategischeren Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Personalarbeit. Ein Beispiel hierfür ist die bewusste Positionierung des Themas Nachhaltigkeit auf Karriereseiten und in Stellenanzeigen. 62,9 Prozent der Befragten halten dies für sinnvoll, setzen es aber derzeit nicht um. 29,0 Prozent haben diese Maßnahme bereits implementiert. Ein weiteres wichtiges Element ist die Integration des Themas Nachhaltigkeit in das Onboarding neuer Mitarbeitender. Auch hier halten 61,3 Prozent der Befragten diese Vorgehensweise für sinnvoll, obwohl sie sie nicht praktizieren. Darüber hinaus sehen 62,9 Prozent der Befragten die Verabschiedung einer Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit innerhalb der HR-Abteilung als sinnvoll an.

Die Flexibilisierung des Arbeitsorts (98,4 Prozent bieten sie an) und der Arbeitszeit (82,0 Prozent setzen sie um) sowie die Bezuschussung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel (73,8 Prozent bieten sie an) zählen zu den am häufigsten genutzten Praktiken zur Gestaltung umweltfreundlicher Arbeitspraktiken und -umgebungen. Diese Flexibilisierungsmaßnahmen fördern sowohl die ökologische als auch die soziale Nachhaltigkeit. Aus ökologischer Sicht kann die

Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen zur Gestaltung umweltfreundlicher HR-Prozesse um?



- Ja, machen / haben wir, finde ich auch sinnvoll
- Nein, machen / haben wir nicht, wäre aber sinnvoll

Flexibilisierung des Arbeitsorts Emissionen aus dem Pendelverkehr reduzieren und den gesamten Energieverbrauch senken, insbesondere in Kombination mit modernen Büroformen wie Desk Sharing (Stolze und Ricci, 2023). Aus sozialer Sicht tragen sie zu einer besseren Work-Life-Balance und zur Inklusion bei. Aus den Ergebnissen unserer Befragung geht nicht hervor, was der Hauptgrund für die Umsetzung dieser Maßnahme war, jedoch vermuten wir, dass neben der Förderung von Arbeitgeberattraktivität, eher soziale Aspekte der Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen, während die ökologischen Auswirkungen ein positiver Nebeneffekt sind.

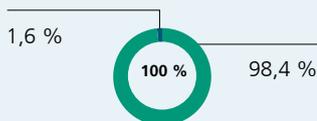
Ein bisher ungenutztes Potential sehen mehr als der Hälfte der Befragten in der Förderung von Fahrgemeinschaften, zum Beispiel über die Parkplatzreservierung für Fahrgemeinschaften oder die Bereitstellung eines unternehmensinternen Pendlerportals. Tatsächlich halten 55,7 Prozent solche Initiativen für sinnvoll während nur 13,1 entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben.

Darüber hinaus wird die umweltfreundliche Gestaltung von Geschäftsreisen als wichtige Baustelle betrachtet. 32,8 Prozent der Befragten verfügen über einen Leitfaden für klimafreundliche Geschäftsreisen und finden diese Maßnahme sinnvoll. 50,8 Prozent sind überzeugt, dass die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Leitfadens einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten würde.

Obwohl zahlreiche Maßnahmen zur ökologischen Gestaltung der HR-Prozesse und zur Förderung eines umweltbewussten Verhaltens im Unternehmen etabliert sind, werden deren nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen gar nicht (42,6 Prozent) oder nur zum Teil (44,3 Prozent) ausgewertet. Hier sehen wir noch Verbesserungspotenzial, um den Impact solcher Personalmaßnahmen zu quantifizieren und diesen sowohl intern als auch extern zu kommunizieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Welche weiteren Maßnahmen setzen Sie in Ihrem Unternehmen zur Gestaltung umweltfreundlicher Arbeitspraktiken und -umgebungen bereits um?

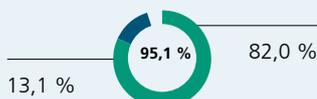
Arbeitsortflexibilisierung (z. B. Homeoffice)



Leitfaden/Policy für klimafreundliche Geschäftsreisen



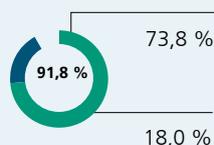
Arbeitszeitflexibilisierung, um Stoßzeiten im Verkehr zu vermeiden, oder Fahrtzeiten zu minimieren



Anreize für Fahrgemeinschaften (z. B. Parkplatzreservierungen für Fahrgemeinschaften, Interne Carsharing-Plattform usw.)



Zuschuss für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel (z.B. Jobticket)



■ Ja, machen wir, finde ich auch sinnvoll

■ Nein, machen / haben wir nicht, wäre aber sinnvoll

Vom Intranet zum Nudging: Instrumente in der Nachhaltigkeitskommunikation im Wandel

Zur Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen für die ökologische Transformation gehört auch die Kommunikation und die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeitender.

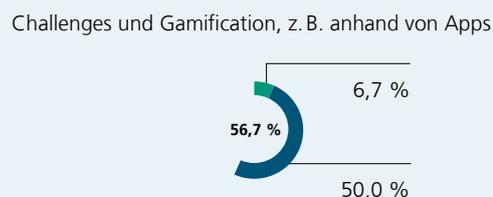
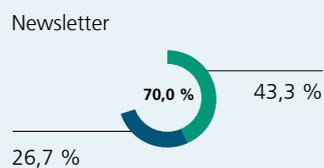
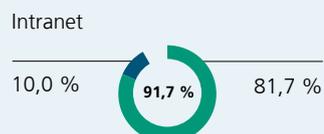
Welche Instrumente werden derzeit bevorzugt dafür eingesetzt? Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen ein differenziertes Bild. Klassische Instrumente der Mitarbeitendenkommunikation, insbesondere das Intranet und der Newsletter, dominieren die interne Nachhaltigkeitskommunikation. Jeweils über 90 Prozent (Intranet) und 70 Prozent der Befragten (Newsletter) betrachten diese als sinnvolle Instrumente. Allerdings nutzen nur 43,3 Prozent der Befragten einen Newsletter, um nachhaltigkeitsbezogene Themen in die Belegschaft zu kommunizieren.

Parallel dazu gewinnen alternative Instrumente der internen Kommunikation an Bedeutung, u. a. Nudging-Instrumente (insgesamt 76,7 Prozent halten sie für sinnvoll, jedoch sind sie nur bei 36,7 Prozent vorhanden). Diese zielen darauf ab, Menschen zu umweltfreundlicheren Entscheidungen zu bewegen, ohne direkte Vorgaben zu machen (z. B. Einsparen von Druckerpapier durch voreingestelltes doppelseitiges Drucken). Auch Nachhaltigkeits-Aktionstage oder -wochen (83,4 Prozent sinnvoll, nur 31,7 Prozent vorhanden), Challenges und Gamification (56,7 Prozent sinnvoll, 6,7 Prozent vorhanden) sowie die Nennung und Unterstützung von Nachhaltigkeitsbotschaftern in der Belegschaft als Multiplikatoren und Vorbilder (71,6 Prozent sinnvoll, 23,3 Prozent vorhanden) werden als sinnvolle Kommunikationsmaßnahmen betrachtet. Hier wird der größte Aufholbedarf gesehen.

Kurz erklärt

Sogenannte Nachhaltigkeitsbotschafterinnen und -botschafter werden aus der Belegschaft ausgewählt und fördern das Thema Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag. Sie fungieren oder dienen als Vorbilder und Anlaufstellen für die Kolleginnen und Kollegen.

Welche Kanäle der Mitarbeitendenkommunikation und -einbeziehung rund um Nachhaltigkeit nutzen Sie?



■ Ja, machen wir, finde ich auch sinnvoll

■ Nein, machen / haben wir nicht, wäre aber sinnvoll

Hoch bewertete Kompetenzen werden (noch) nicht gezielt vermittelt

Laut den befragten Personalerinnen und Personalern sind für ein nachhaltiges Unternehmen sowohl inhaltliches Fachwissen als auch soziale und persönliche Kompetenzen erforderlich. Dazu gehören Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit (96,3 Prozent), inhaltliches Verständnis für Nachhaltigkeitsthemen (94,3 Prozent), Kommunikationsfähigkeit (88,7 Prozent), Experimentierfreudigkeit und Innovationsfähigkeit (86,8 Prozent), Selbstverantwortung und Selbstorganisation (84,9 Prozent) und Teamarbeit und Zusammenarbeit (83 Prozent).

Interessanterweise werden gerade die am höchsten bewerteten Fähigkeiten im Unternehmen oft noch nicht gezielt vermittelt. Auch hier gilt es, diese Lücke zu schließen, um das volle Potenzial der Transformation auszuschöpfen. Und auch hier kann die Personalabteilung eine entscheidende Rolle in der Gestaltung und Durchführung von entsprechenden Mitarbeitenden- bzw. Führungskräfteentwicklungsprogrammen spielen.

Welche Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen sind besonders wichtig, um die nachhaltige Transformation zu vollziehen?

Teamarbeit und Zusammenarbeit



Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit



Kommunikationsfähigkeiten



Inhaltliches Verständnis für Nachhaltigkeitsthemen



Selbstverantwortung und Selbstorganisation



Experimentierfreudigkeit und Innovationsfähigkeit



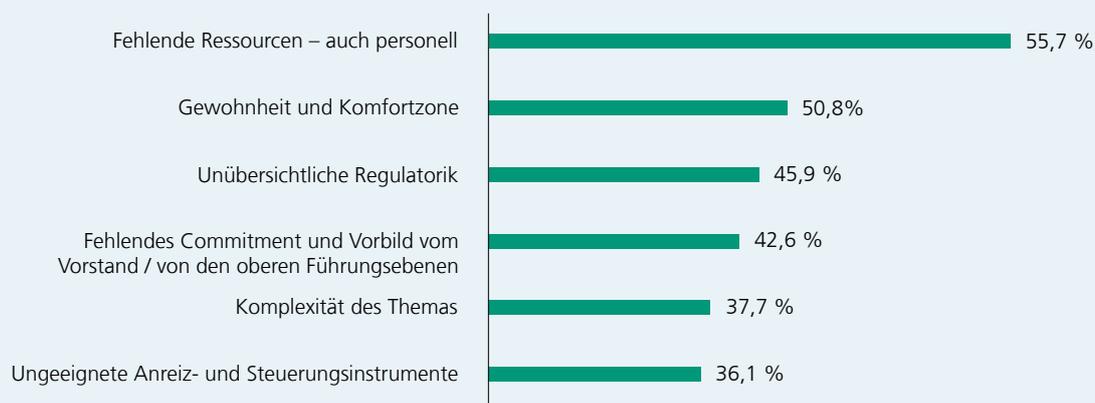
- Ja, machen wir, finde ich auch sinnvoll
- Nein, machen / haben wir nicht, wäre aber sinnvoll

Der Weg zur ökologischen Nachhaltigkeit: Herausforderungen und Chancen für die Personalabteilung

Die Personalverantwortlichen wurden gebeten, die (für sie) drei größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass es vor allem an finanziellen und personellen Ressourcen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen fehlt (55,7 Prozent halten diesen Aspekt für eine der größten Herausforderungen). Darüber hinaus ist das Thema breit und komplex (37,7 Prozent halten diesen Aspekt für besonders herausfordernd), auch im Sinne einer unübersichtlichen Regulatorik (45,9 Prozent halten diesen Aspekt für

besonders herausfordernd), dass man oft als Einzelperson und als Unternehmen nicht weiß, wo man anfangen soll. Schließlich erfordert der Übergang zu einem ökologisch nachhaltigen Unternehmen einen Wandel im Handeln und Verhalten der Einzelnen. Dieser Prozess gestaltet sich jedoch häufig schwierig, da er das Aufbrechen von gewohnten Verhaltensmustern und das Verlassen der Komfortzone aller, von den Mitarbeitenden bis hin zu den obersten Führungsetagen, fordert (50,8 Prozent halten diesen Aspekt für einen der wichtigsten). In diesem Kontext gilt ein klares Commitment für dieses Thema seitens der Geschäftsführung als unabdingbar, um die Transformation im Unternehmen voranzutreiben (42,6 Prozent halten diesen Aspekt für einen der wichtigsten). Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen anderer aktueller Studien, die zeigen, dass neben der Finanzierung und der Neugestaltung von Organisationsstrukturen, das Anregen von Verhaltensänderungen eine der größten Herausforderungen für ein nachhaltiges Management darstellen (vgl. Haufe, 2024).

Welche sind Ihrer Meinung nach aus einer HR-Perspektive die größten Herausforderungen / Hindernisgründe bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen?



Fazit und Empfehlungen

Unsere Befragung liefert erste Erkenntnisse zum Thema Green HRM in deutschen Unternehmen. Während Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus der strategischen Unternehmenssteuerung rückt, kommt der Personalarbeit im Kontext der ökologischen Transformation eine neue, gestalterische Rolle und ein höherer Stellenwert zu. Dies eröffnet der Personalabteilung vielfältige Chancen, insbesondere sich als zentraler Akteur der ökologischen Transformation zu positionieren. Dies kann sowohl durch die umweltbewusste Gestaltung der eigenen HR-Prozesse als auch durch die Schaffung von Rahmenbedingungen geschehen, die nachhaltiges Handeln und Verhalten im gesamten Unternehmen fördern.

Investitionen in Green HR sollten mehr als eine Reaktion auf ESG-Vorgaben oder anderen regulatorischen Vorgaben sein – sie sind eine vorausschauende Maßnahme, um die Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Attraktivität von Unternehmen in einer nachhaltig ausgerichteten Wirtschaft zu sichern. Unternehmen, die Green HR als strategisches Instrument nutzen, positionieren sich nicht nur als verantwortungsbewusste Akteure, sondern schaffen die Grundlage für langfristigen Erfolg. Angesichts der globalen Herausforderungen von Umweltkrisen bis hin zu Fachkräftemangel ist Green HR kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit für zukunftsorientierte Unternehmen.

Besonderes Potenzial sehen die befragten Personalverantwortlichen in der Integration von Nachhaltigkeit in den Recruiting-Prozess. Die Vermittlung der unternehmensspezifischen Haltung zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz sollte bereits beim Onboarding neuer Mitarbeitender beginnen. Darüber hinaus spielt die Personalabteilung eine entscheidende Rolle bei der

Entwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen, die für eine nachhaltige Transformation erforderlich sind.

Schließlich kann die Personalabteilung wichtige Anreiz- und Steuerungsinstrumente gestalten, die nachhaltiges Handeln und Verhalten fördern. Diese reichen von Nudging-Instrumenten bis hin zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Zielvereinbarungen und variable Vergütungssysteme.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich spannende arbeitswissenschaftliche Forschungsfragen wie beispielsweise: Welche Steuerungsinstrumente erweisen sich als am effektivsten im Hinblick auf nachhaltiges Verhalten, und wie sollten diese gestaltet sein, um eine maximale Wirkung zu erzielen? Inwieweit trägt die Einbindung von Mitarbeitenden in den Nachhaltigkeitsprozess zur Verhaltensänderung und zu einer besseren ökologischen Performance der gesamten Organisation bei? Wie lässt sich der Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen im HR-Bereich messen? Aber auch: Was braucht die Personalabteilung, um diese neue Rolle im Unternehmen erfolgreich ausfüllen zu können?

Eine weitere wichtige Forschungsfrage kann die Integration von Nachhaltigkeit in die Führungswerte sein. Denn Führungskräfte sind entscheidend für die Etablierung einer nachhaltigen Unternehmenskultur. HR kann hier durch die Entwicklung von Schulungsprogrammen unterstützen, die Führungskräften helfen, Nachhaltigkeit als Leitprinzip in ihren Entscheidungen und ihrem Führungsverhalten zu verankern. Eine Führung, die Nachhaltigkeit vorlebt, motiviert die Mitarbeitenden, diesem Beispiel zu folgen.

Zur Befragung selbst

Im Rahmen der Studie »Green HR: Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung der Nachhaltigkeit im Unternehmen« wurden insgesamt 62 Datensätze ausgewertet. Die Befragung richtete sich in erster Linie an Verantwortungs-tragende aus dem Bereich HR, wobei ein Großteil der Teilnehmenden Mitglieder der DGFP waren.

Auch in dieser Studie der Studienreihe waren mehr als die Hälfte (56,1 Prozent) der Befragten in Unternehmen der Größenklasse mit mehr als 1000 Beschäftigten angesiedelt. 17,6 Prozent kamen aus KMUs (bis 250 Beschäftigte) und 26,3 Prozent waren Teilnehmende aus Unternehmen mit 250 bis 1000 Beschäftigten. 75 Prozent der Befragten sind aus Unternehmen der Privatwirtschaft, d. h. 25 Prozent der Befragten waren dem öffentlichen Bereich zuzuordnen. Die Angebote der teilnehmenden Unternehmen umfasste zu 19,6 Prozent Produkte, zu 58,9 Prozent Dienstleistungen bzw. Einzelhandel und zu 21,5 Prozent eine Mischung aus Produkten und Dienstleistungen bzw. Einzelhandel. Der Befragungszeit-raum erstreckte sich vom 14. bis zum 28. Juni 2024.

Literatur

Feinstein I., Habich J., Spilker M. (2022): Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitnehmer:Innen. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-12/WP_Bertelsmann_Nachhaltigkeit_RZ3.pdf. Gesichtet am 03.09.2024

Haufe (2024): Corporate Sustainability im Mittelstand. Typen, Treiber, Hemmnisse. https://www.haufe.de/sustainability/strategie/studie-corporate-sustainability-im-mittelstand_575772_616194.html. Gesichtet am 03.09.2024

Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155. doi:10.1016/j.resconrec.2012.12.017

Klimaumfrage der Europäischen Investitionsbank (EIB) (2022): <https://www.eib.org/de/press/all/2023-123-81-of-young-germans-say-the-climate-impact-of-prospective-employers-is-an-important-factor-when-job-hunting>. Gesichtet am 03.09.2024

Kunzlmann, J., Reppmann, M., Edinger Schons, LM., Jeromin, K., Putzhammer, F. (2024): Sustainability Transition Monitor. <https://www.sustainabilitytransformation.org/2024-der-sustainability-transformation-monitor>. Gesichtet am 23.07.2024

Stepstone (2023): Nachhaltigkeit auf dem Arbeitsmarkt 2023: Wie sie laut deutschen und britischen Arbeitnehmenden mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängt. <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/insights/artikel/nachhaltigkeit-auf-dem-arbeitsmarkt-2023-wie-sie-laut-deutschen-und-britischen-arbeitnehmenden-mit-der-arbeitgeberattraktivitaet-zusammenhaengt>. Gesichtet am 03.09.2024

Stolze, D. und Ricci, C. (2023). Beitrag hybrider Arbeitsweisen und flexibler Büros zu Klimaschutz und Energieeffizienz. In: Connected Work Innovation Hub. Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern. Hrsg.: Bauer W., Riedel O., Hölzle, K., Rief S., Hofmann J.

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Claudia Ricci
Telefon +49 711 970-2165
claudia.ricci@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. – DGFP

Kai H. Helfritz
Telefon +49 30 81 45 54 37 02
helfritz@dgfp.de