



REFLECT Whitepaper

GREEN HRM:

Stellen Sie sich vor, Sie könnten über Ihr Unternehmen mit
Überzeugung sagen:

Wir stehen für eine grüne Transformation - in Unter-
nehmen und darüber hinaus.



Agenda

ABSTRACT	3
BEGRIFFSERKLÄRUNG „GREEN HRM“	4
Green HRM ist neu und wichtiger denn je	4
Green HRM – eine Einführung	5
WANDEL DES HRM ZU GREEN HRM	8
Voraussetzungen für Green HRM	8
1. Die Grundlagen von Nachhaltigkeit klären	8
2. Die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sicherstellen	9
3. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen gewährleisten.....	9
4. Die Rolle der Personalabteilung beim Thema Nachhaltigkeit neu ausrichten.....	10
5. Die Anpassung der HR-Elemente zur Förderung von Nachhaltigkeit gestalten	10
6. Die Führung zur Entwicklung von mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen nutzen	10
7. Die Mitbestimmung als Treiber von Nachhaltigkeit gewinnen	10
8. Die Übereinstimmung von Nachhaltigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmen	11
9. Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld gestalten.....	11
Green HRM als zentraler Unterstützungsprozess	11
Von HRM zu Green HRM	14
Werkzeugkasten mit Tools für Green HRM	16
SCHLUSSWORT	24
UNSERE LEISTUNGEN	26
Literaturtipps	27
Quellen	28

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG



Moana Merkel

Bachelor Sozial- und Kulturwissenschaften
Werkstudentin REFLECT GmbH & Co. KG

Das Konzept des „Green HRM“ ist als ein Ansatz für nachhaltiges Personalmanagement entstanden. Ein Hintergrund dafür ist der Druck der Öffentlichkeit. Sie fordert Unternehmen auf, in ihrem wirtschaftlichen Handeln Verantwortung für die Umwelt zu übernehmen. Nach der Devise – **Werdet jetzt ökologisch nachhaltig!** Green HRM dient hierbei als eine Möglichkeit für Unternehmen diesen Forderungen nachzukommen. Denn wer nicht nachhaltig werden möchte, bleibt auf der Strecke. Oder um es in den Worten von Antonio Guterres (UN-General-Sekretär, 2017) zu sagen: „The sustainability train has left the station. Get on board or get left behind.“

Green HRM bietet das **Potenzial** auf das ökologische Bewusstsein und Verhalten der Mitarbeitenden Einfluss zu nehmen sowie dieses zu optimieren.

In den drei Teilen dieses Whitepapers werden wir mit Ihnen gemeinsam daher den zentralen Fragen zu Green HRM nachgehen:

- „Was ist Green HRM und muss sich das Personalmanagement auch in Zukunft mit ökologischer Nachhaltigkeit beschäftigen?“ (Teil 1)
- „Was sind die Voraussetzungen für Green HRM und wie kann das Personalmanagement seine Arbeitsweise ökologisch nachhaltig ausrichten?“ (Teil 2)
- „Welche Werkzeuge können vom Personalmanagement herangezogen werden, um ökologisch nachhaltig zu werden?“ (Teil 3)

Neue Erkenntnisse und viel Inspiration für Ihren Arbeitsalltag wünscht Ihnen,

Ingo Kallenbach und Moana Merkel

Handwritten signatures of Ingo Kallenbach and Moana Merkel in blue ink.

Begriffserklärung

„Green HRM“

Nicht zuletzt durch die Proteste in Lützerath wurde das Konzept der **ökologischen Nachhaltigkeit von Unternehmen** in den **Aufmerksamkeitsfokus** von Öffentlichkeit, Gesellschaft und Geschäftsleben befördert. Denn die Gesellschaft hat erkannt, dass sich die Wirtschaft nur durch den Umweltschutz langfristig nachhaltig entwickeln kann.

Green HRM ist neu und wichtiger denn je

Green HRM ist neu und wichtiger denn je, denn Unternehmen stehen einem Stimmungswandel in der Öffentlichkeit, Gesellschaft und im Geschäftsleben gegenüber.

Die Generation „Fridays for Future“ ist ein Beispiel für diesen Stimmungswandel. Durch ihre Präsenz in der Öffentlichkeit überträgt sie das Thema „Umweltschutz“ auf die gesamte Gesellschaft. Der Stimmungswandel führt dazu, dass Kriterien, wie der ökologische Fußabdruck, zunehmende Faktoren für Entscheidungen dafür sind, wo Menschen arbeiten wollen, mit wem sie zusammenarbeiten möchten oder wessen Produkte sie kaufen. Denn eine reine Profitorientierung, allein zum Zweck der Unternehmen, überzeugt viele Menschen nicht mehr. Damit gewinnen neben den klassischen ökonomischen Zielen auch ökologische Themen, wie der Umgang mit Umweltverschmutzungen und dem Vermeiden von Schadstoffen an Bedeutung. Dies bewirkt, dass sich Unternehmen mit Fragen zu ökologischer Nachhaltigkeit beschäftigen und ein aktives Umweltmanagement praktizieren.

Hierbei kann Green HRM eine entscheidende Rolle einnehmen. Unternehmen sind daher gezwungen ihre Mitarbeiter*innen zu ökologisch nachhaltigem Verhalten zu motivieren, um Vorteile aus den Möglichkeiten des Green HRM ziehen zu können.

Gerade auch für die Arbeitenden wird Green HRM zunehmend relevant, da bei der Rekrutierung oder im Mitarbeitergespräch, Nachhaltigkeit ein Thema ist.

Daneben sind die Bedenken, ob nachhaltiges Handeln langfristigen Erfolg bringt, geringer geworden. Zahlreiche Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass sie Kosten einsparen können, wenn sie ihre Abläufe optimieren, Abfälle reduzieren und Ressourcen effizient einsetzen.

Demnach spricht alles für eine ökologisch nachhaltige Ausrichtung des Personalmanagements (Green HRM) in Unternehmen. Doch was steckt eigentlich hinter diesem Green HRM.

Green HRM – eine Einführung

In einem kurzen knackigen Satz ausgedrückt ist Green HRM ein **Programm des HRM, das ökologisch nachhaltig ist**. Grund dafür ist das Ziel, die Mitarbeitenden durch eine höhere ökologische Effizienz und niedrigere Kosten zu umweltfreundlichen Verhalten zu motivieren.

Dadurch unterscheidet sich Green HRM von anderen HRM-Konzepten. Diese zielen tendenziell darauf ab, die Leistungen eines Unternehmens im Allgemeinen zu optimieren, statt bei einem Teilaspekt, wie der ökologisch nachhaltigen Ausrichtung des HRM zu beginnen.

Die Bezeichnung „Green HRM“ ist auf zwei verwandte Begriffe zurückzuführen. Dazu gehören das **Umweltmanagement** und das **Sustainable HRM** (Nachhaltiges Personalmanagement).

Zunächst hat sich Green HRM aus dem Bereich des Umweltmanagements entwickelt, da neben der sozialen und wirtschaftlichen Verantwortung, die gesellschaftlichen Erwartungen an die Rolle der Unternehmen im Umweltschutz hinzugekommen sind. Weiterführend ist Green HRM das Ergebnis der Einführung von Praktiken des Umweltmanagements ins HRM. Seit Mitte der 1990er Jahre haben Unternehmen weltweit Umweltmanagementinstrumente, wie die ISO-Normen 14001 oder das Eco Management and Audit Scheme (EMAS) als Umweltbetriebsprüfung eingeführt, die bspw. durch CO₂-Fußabdrücke Unternehmen dabei unterstützen, ökologisch nachhaltiges Verhalten zu entwickeln.

Der zweite verwandte Begriff des Green HRM ist das Sustainable HRM. Es ist die Anpassung des HRM an langfristige Ziele. Denn Sustainable HRM ist nicht auf den schnellen Erfolg ausgerichtet, sondern orientiert sich an der Zukunft von Unternehmen. Hierbei handeln Unternehmen nicht nach Quartals- oder Jahreszyklen, sondern gestalten und entwickeln sich selbst über Generationen hinweg und denken damit, im Sinne der Nachhaltigkeit, an und in die Zukunft.

Green HRM unterscheidet sich vom Sustainable HRM, da es sich ausschließlich mit Umweltthemen beschäftigt. Im Genaueren besteht Green HRM aus Aktivitäten, die die positiven Einflüsse auf die Umwelt unterstützen. Beispiele für jene Aktivitäten können Jobsharing, Recycling, Online-Schulungen, Telefon- bzw. Videokonferenzen, virtuelle Bewerbungsgespräche und energiesparende Büroräume sein. Green HRM ist daher ein bedeutender Faktor, um die ökologische Nachhaltigkeit eines Unternehmens voranzubringen.

Abschließend verstehen wir unter Green HRM alle Instrumente des Personalmanagements, die das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen.

Unter diesen Instrumenten des HRM fallen unserer Meinung nach:

- der Ausbau einer ökologisch nachhaltigen Arbeitgebermarke für die Mitarbeitergewinnung (Employer Branding)
- die Beachtung der ökologisch nachhaltigen Werte von Bewerber*innen im Zuge des Auswahl- und Einstellungsprozesses (Recruiting und Onboarding),
- die Förderung des Umweltbewusstseins und der Umweltkompetenzen durch Schulungen (Personalentwicklung und -training),
- die Beachtung von ökologisch nachhaltigem Verhalten durch Belohnungen und Vergütungen (Belohnung und Vergütung) sowie
- die Bewertung von ökologisch nachhaltigen Leistungen (Performance Management).



Green HRM besteht aus allen Instrumenten des Personalmanagements, die das **Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit** verfolgen. Dazu gehören die Beachtung der ökologisch nachhaltigen Werte von Bewerber*innen im Zuge des Auswahl- und Einstellungsprozesses (**Recruiting und Onboarding**), die Förderung des Umweltbewusstseins und der Umweltkompetenzen durch Schulungen (**Personalentwicklung und -training**), die Beachtung von ökologisch nachhaltigem Verhalten durch Belohnungen und Vergütungen (**Belohnung und Vergütung**) sowie die Bewertung von ökologisch nachhaltigen Leistungen (**Performance Management**).

Wandel des HRM zu Green HRM

Voraussetzungen für Green HRM

Die Voraussetzungen für Green HRM sind die Einstellung der Mitarbeitenden zum Thema „Ökologische Nachhaltigkeit“ und ihr Wissen darüber. Es muss ermittelt werden, inwieweit sich die Mitarbeitenden ökologischer Nachhaltigkeit bewusst sind und welche Vorteile die Umsetzung des Green HRM hat.

Zunächst sollte es bei dem Wandel des HRM zu Green HRM zu einem Ausbau und Aufbau des übergeordneten Themas Nachhaltigkeit gehen. Aus der folgenden Abbildung 1: Drei Stufen der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen lassen sich neun Handlungsempfehlungen für den Ausbau und Aufbau von Nachhaltigkeit ableiten.

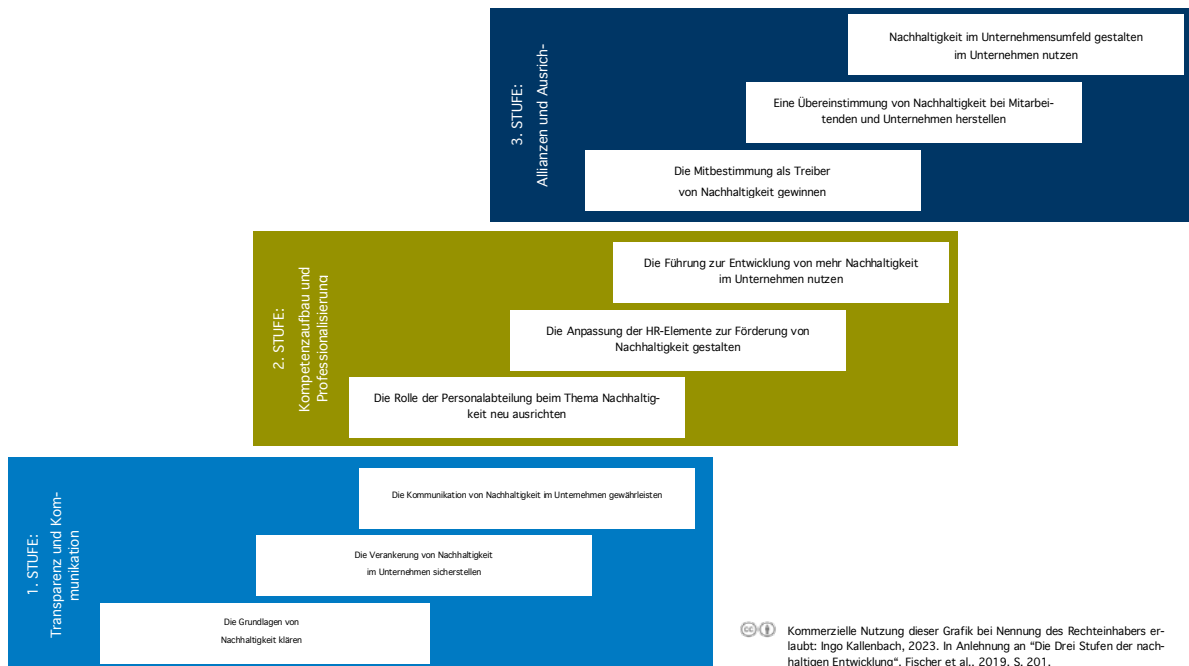


Abbildung 1: Drei Stufen der nachhaltigen Entwicklung in Unternehmen

1. Die Grundlagen von Nachhaltigkeit klären

- Der Begriff „Nachhaltigkeit“ und sein Verständnis im Unternehmen (Ist-Soll-Vergleich) müssen geklärt werden

Schließlich brauchen Unternehmen Klarheit darüber, **was** für sie eigentliche Nachhaltigkeit bedeutet und **warum** sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit überhaupt auseinandersetzen. Wenn das geklärt ist, können sich die Unternehmen mit dem **Wie** befassen und schließlich das **Wer** klären.

Eine Empfehlung wäre, zunächst zu klären, welche Nachhaltigkeitsaktivitäten es bereits gibt. Was macht das Umweltmanagement? Inwieweit haben sich die Kommunikationsverantwortlichen schon mit dem Thema beschäftigt? Haben einzelne Mitarbeitende dazu bereits Initiativen gestartet? Eine Analyse dieser Art könnte die Personalabteilung anstoßen, koordinieren und somit dazu beitragen, alle Verantwortlichen an einen Tisch zu bekommen. In einem weiteren Schritt geht es dann darum, die Rollenverteilung zu klären und eindeutige Verantwortlichkeiten zu definieren.

2. Die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sicherstellen

- Entwicklung eines Orientierungsrahmens im Unternehmen (**Wie**)
- Integration des **Was** und **Warums** der Nachhaltigkeit in die Vision und die (Unternehmens-) Strategie
- Vision und Mission sollten ergänzt und konkretisiert werden durch ein passendes Selbstverständnis und ein Leitbild zu Nachhaltigkeit
 - Selbstverständnis: Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte aus Vision und Strategie mit zentralen Aussagen
 - Leitbild: Schriftliche Formulierung der grundlegenden Werte als Handlungsorientierung für die Mitarbeitenden
- Auslegung der Unternehmensziele auf Nachhaltigkeit
 - Integration einzelner Nachhaltigkeitsziele
 - Regelmäßige Messung, bis zu welchem Grad diese Nachhaltigkeitsziele tatsächlich erreicht wurden
- Verankerung der Nachhaltigkeitsziele in der Personalstrategie – Wahrnehmung der Personalabteilung als Multiplikatorin für Nachhaltigkeit

Schließlich wird hierbei das Ziel verfolgt das Thema Nachhaltigkeit personenunabhängig im Unternehmen zu verankern und so eine dauerhafte Ausrichtung zu fördern.

3. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen gewährleisten

- Klare Kommunikation der Notwendigkeiten, Erfordernisse und Vorteile von Nachhaltigkeit nach innen und nach außen
 - Durch einen Nachhaltigkeitsbericht
 - Durch eine konstante Kommunikation des Themas in möglichst vielen Veröffentlichungen des Unternehmens

4. Die Rolle der Personalabteilung beim Thema Nachhaltigkeit neu ausrichten

- Rolle des Verstärkers und Multiplikators für Nachhaltigkeit im Unternehmen
- Nachhaltige HR-Vision und HR-Strategie

5. Die Anpassung der HR-Elemente zur Förderung von Nachhaltigkeit gestalten

- Die Personal- und Führungskräfteentwicklung gestalten
 - Zielgruppen:
 - Mitarbeitende insgesamt
 - Führungskräfte
 - Mitarbeitende aus Personalabteilungen
 - Vermittlung von konkreten Maßnahmen zu ökologischem Verhalten
 - Wie können sie in den Alltag eingebunden werden?
 - Ökologisches Verhalten sollte explizit vom Unternehmen gewünscht und erwartet werden
- Die Personalauswahl gestalten
 - Die Instrumente der Personalauswahl müssen inhaltlich auf Nachhaltigkeit überprüft werden
 - Fragen zu nachhaltigem Verhalten im Beruf als auch im Privaten
 - Werte zur Nachhaltigkeit einschätzen
- Die Anreiz- und Vergütungssysteme gestalten
 - Anpassung der Systeme, um Anreize für nachhaltiges Verhalten zu schaffen
 - Zusatzleistungen (Förderung des öffentlichen Personennahverkehrs, Dienstfahrräder, Bahn als Reisemittel etc.)
 - Vergütungen

6. Die Führung zur Entwicklung von mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen nutzen

- Vorbildfunktion der Führungskräfte für Nachhaltigkeit nutzen
 - Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollten sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte gelten
 - Integration von Nachhaltigkeit in Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte

7. Die Mitbestimmung als Treiber von Nachhaltigkeit gewinnen

- Nachhaltigkeit sollte im Interesse von bspw. Betriebsräten sein, weil sie an dem Arbeitsplatzertand und der langfristigen Beschäftigung interessiert sind

8. Die Übereinstimmung von Nachhaltigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmen herstellen

- Alle Repräsentierenden des Unternehmens sollten im Sinne der Nachhaltigkeit handeln, um ein gleichbleibendes Bild nach innen und nach außen zu schaffen
- Nicht der einzelne Vorstand oder die Geschäftsführung sollte mit dem Thema Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht werden, sondern das gesamte Unternehmen, also auch durch die Führungskräfte und Mitarbeitenden
- Dann ist Nachhaltigkeit sichergestellt, auch wenn einzelne Personen ihre Rolle wechseln

9. Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld gestalten

- Eigenes Umfeld für nachhaltiges Handeln stabilisieren
 - Je stabiler das Umfeld (Kund*innen, Marktpartner*innen), desto langfristiger wirken eigene Nachhaltigkeits-Bemühungen

Schlussfolgernd besteht die Umsetzung eines Nachhaltigkeits-Managements aus den gleichen Schwierigkeiten wie alle anderen Managementsysteme. Das Nachhaltigkeits-Management erfordert eine hohe Lern- und Organisationsbereitschaft im ganzen Unternehmen. Daher sollte die interne Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit an oberster Stelle stehen. Weiterführend sind es die Mitarbeitenden, die die Ziele und Maßnahmen entwickeln und mit Leben füllen.

Green HRM als zentraler Unterstützungsprozess

Das HRM eines Unternehmens kann entscheidend dazu beitragen, mehr Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu etablieren. Der Grund dafür ist, dass HR-Manager*innen an der wichtigen Schnittstelle zwischen Mensch und Organisation agieren. Daher sollte dem HRM eine steuernde Rolle übertragen werden. Darüber hinaus sollten auch die einzelnen personalwirtschaftlichen Aufgaben, wie das Recruiting oder die Personalentwicklung nach umweltverträglichen Kriterien gestaltet werden.

Nachhaltigkeitsziele müssen nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert sein. Es ist vielmehr nötig, diese auch in der Personalstrategie zu implementieren, um die Wahrnehmung der Personalabteilung als Multiplikatorin von Nachhaltigkeit zu fördern und zudem die Grundlage für ein nachhaltiges HRM wie Green HRM zu sichern. Daher sollte sich das HRM bzw. die Personalabteilung eines Unternehmens als **zentraler Unterstützungsprozess** im Unternehmen sehen. Das bedeutet, dass es zunächst selbst seine Strategie, Struktur, Ziele, Prozesse etc. nachhaltig ausrichten oder sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren muss.

Die Einführung von Green HRM hilft Unternehmen dabei ihre Ziele zu ökologischer Nachhaltigkeit zu erreichen. Durch die Einführung von Instrumenten des HRM, die die ökologische Nachhaltigkeit fördern sendet das Unternehmen eine deutliche Botschaft an

die Mitarbeitenden. Nämlich, dass es sich über die finanziellen Vorteile hinaus für die nachhaltige Sache einsetzt.

Anhand von einem Beispiel soll nun kurz dargestellt werden, wie das HRM Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen kann. Das Beispiel betrifft die Reduzierung der CO₂-Bilanz, um neue Umweltauflagen zu erfüllen, Kosten zu reduzieren und Investoren zu gewinnen. Dafür benötigt das Unternehmen unter anderem technische Kenntnisse zur Erneuerung der Fertigungs- und Logistikprozesse und der Erforschung erneuerbarer Energiequellen, Mitarbeiterengagement für Energieeinsparungen am Arbeitsplatz sowie einen gemeinsamen Austausch mit Lieferant*innen zur Findung von CO₂-ausstoßmindernden Produkten. Dies stellt verschiedene Anforderungen an die Personalabteilung wie ein vorausschauendes Engagement aller Mitarbeitenden zur Einsparung von Energie und ein Bewusstsein für erneuerbare und „grüne“ Technologien in der Einkaufsabteilung. Instrumente des HRM wären dann unter anderem:

- die Einstellung von umwelttechnisch ausgebildetem Personal,
- „Green Teams“ an jedem Standort,
- eine variable Vergütung in Abhängigkeit von Energieeinsparungszielen und
- die Einbindung der Mitarbeitenden in Energieeinsparungsvorschläge.

Sogenannte Green Teams sind bereichsübergreifende Teams, die die Umweltprobleme von Unternehmen bearbeiten. Die Gründung von Green Teams erfolgt auf freiwilliger Basis und ist eine Erweiterung der eigentlichen Tätigkeit. Zu ihren Aufgaben gehören das Management von Emissionen, die durch Reisen bedingt sind, die Koordination von Umweltthemen, wie bspw. alternative Transportmöglichkeiten, Updates über die neuesten Nachhaltigkeitstrends, die Reduzierung von gedruckten Dokumenten sowie Recycling.

Abschließend sollte die Personalfunktion versuchen, die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu quantifizieren und herauszuarbeiten, wie diese mit den Unternehmenszielen kompatibel sind.



Nachhaltigkeitsziele müssen nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert sein. Es ist vielmehr nötig, diese auch in der Personalstrategie zu implementieren, um die Wahrnehmung der **Personalabteilung als Multiplikatorin von Nachhaltigkeit** zu fördern und zudem die Grundlage für ein nachhaltiges HRM wie Green HRM zu sichern. Daher sollte sich das HRM bzw. die **Personalabteilung eines Unternehmens als zentraler Unterstützungsprozess** im Unternehmen sehen. Das bedeutet, dass es zunächst selbst seine Strategie, Struktur, Ziele, Prozesse etc. nachhaltig ausrichten oder sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren muss.

Von HRM zu Green HRM

Wie bereits beschrieben können Unternehmen Green HRM einsetzen, um das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen für die Umwelt zu erhöhen. Dieser Einsatz von Green HRM kann durch eine Entwicklung oder Transformation des HRM zu Green HRM erfolgen. Diese Entwicklung zeigt im Folgenden die Abbildung 2 „Drei Schritte der ökologisch nachhaltigen Entwicklung des HRM“.

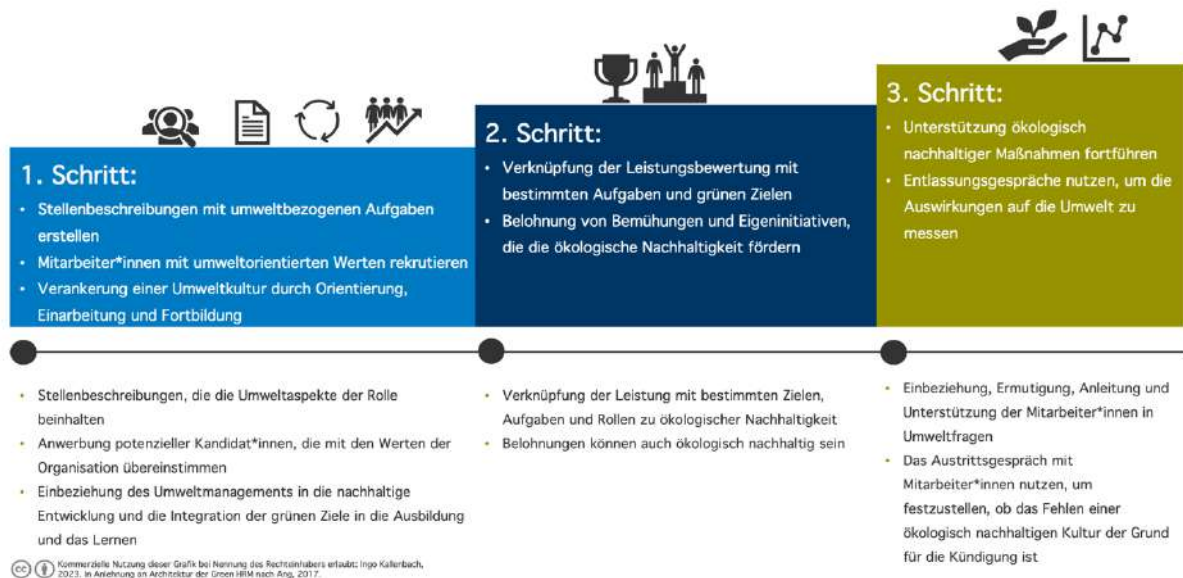


Abbildung 2: Drei Schritte der ökologisch nachhaltigen Entwicklung des HRM

Im ersten Schritt der ökologisch nachhaltigen Entwicklung des HRM kann das Personalmanagement bei seinen Stellenbeschreibungen Aufgaben ergänzen, die sich auf den Umgang mit der Umwelt beziehen. Zudem kann das Anforderungsprofil Informationen über persönliche Beiträge der Bewerbenden zur Nachhaltigkeit in vorherigen Positionen fordern. Zu diesen Informationen können das Arbeiten im papierfreien Büro, Erfahrungen mit Desksharing und Telearbeit sowie die Verantwortung als Umweltbeauftragte*r gehören. Des Weiteren ist die Anwendung von Skalen und Wertemodellen ein mögliches Werkzeug, da hierbei Werte und Haltungen zu bereits bestehenden Überzeugungen der Bewerber eingeschätzt werden können. Schließlich kann dadurch überprüft werden, ob diese Überzeugungen mit den Umweltwerten des Unternehmens übereinstimmen. Abschließend kann die Umweltkultur durch eine Orientierung bzw. Einordnung (bspw. einheitliche und klare Definition von ökologischer Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen), Einarbeitung und Fortbildung gefestigt werden.

Im zweiten Schritt der ökologisch nachhaltigen Entwicklung des HRM können die Leistungen der Mitarbeitenden mit Aufgaben und Zielen zu ökologischer Nachhaltigkeit verbunden werden. Hierbei können bspw. Bonussysteme eingesetzt werden, die die Kompetenzen und das Wissen zu ökologischer Nachhaltigkeit belohnen. Ein Beispiel

für ein Bonussystem können von den Mitarbeitenden frei wählbare Fort- bzw. Weiterbildungen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit sein.

Anstelle von Bonussystemen können die Mitarbeitenden an den Ergebnissen des Unternehmens beteiligt werden. Diese Beteiligung ist mit Zielvereinbarungen zu ökologischer Nachhaltigkeit verbunden und beteiligt die Mitarbeitenden an den Erfolgen des Unternehmens.

Zudem können Bemühungen und Eigeninitiativen der Mitarbeitenden belohnt werden, die das Unternehmen ökologisch nachhaltiger machen. Solche Belohnungen können sog. Zusatzleistungen sein. Beispiele dafür sind Jobtickets für den öffentlichen Personennahverkehr, die Förderung von Dienstfahrrädern, die Nutzung der Bahn für Reisen, oder die ökologische Umstellung von Dienstfahrzeugen auf bspw. ökologisch nachhaltig gewonnenen Wasserstoff oder Strom. Außerdem kann es Anreize für nachhaltiges Verhalten in Form von Vergütungen geben. Beispielsweise können Mitarbeitende im Außendienst abhängig von ihrem durchschnittlichen Benzinverbrauch Vergütungen bekommen. Hierdurch kann der Anreiz geboten werden, den eigenen Fahrstil umweltverträglicher zu gestalten.

Im dritten Schritt der ökologisch nachhaltigen Entwicklung des HRM können Maßnahmen zu ökologischer Nachhaltigkeit weiterführend unterstützt werden. Hierbei können Mitarbeitende bei Fragen zu Umweltthemen einbezogen, ermutigt, angeleitet und unterstützt werden. Außerdem können Entlassungsgespräche genutzt werden, um feststellen zu können, ob Mitarbeitende aufgrund des Fehlens einer ökologisch nachhaltigen Unternehmenskultur das Unternehmen verlassen möchten.

Werkzeugkasten mit Tools für Green HRM

In diesem Kapitel stellen wir uns folgende Fragen:

- Mit welchen Mitteln bzw. Werkzeugen kann das HRM von Unternehmen ökologisch nachhaltiges Handeln unterstützen?
- Welche Mittel bzw. Werkzeuge können abteilungsübergreifend angewendet werden?

Um diesen beiden Fragen nachgehen zu können, nehmen wir die folgenden Instrumente des HRM zur Hand:

- der Ausbau einer ökologisch nachhaltigen Arbeitgebermarke für die Mitarbeitergewinnung (Employer Branding)
- die Beachtung der ökologisch nachhaltigen Werte von Bewerbenden im Zuge des Auswahl- und Einstellungsprozesses (Recruiting und Onboarding)
- die Förderung des Umweltbewusstseins und der Umweltkompetenzen durch Schulungen (Personalentwicklung und -training),
- die Beachtung von ökologisch nachhaltigem Verhalten durch Belohnungen und Vergütungen (Belohnung und Vergütung) sowie
- die Bewertung von ökologisch nachhaltigen Leistungen (Performance Management).

HRM-Instrument: **HRM-Werkzeuge**

Employer Branding



- Nachhaltigkeitsberichterstattung
- “Grün” ausgerichtete Karrierewebsite
- Social-Media-Präsenz
- Nachhaltigkeitsprogramme für Mitarbeitende
- Kooperationen mit nachhaltigen Partnern
- Mitarbeiter-Feedback und -beteiligung

Diese Werkzeuge können Unternehmen dabei unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen zu kommunizieren, Talente anzuziehen und eine starke Employer Brand im Bereich Green HRM aufzubauen.

HRM-Instrument:

Recruiting und Onboarding



HRM-Werkzeuge

- Bei Bewerbungsgesprächen Informationen zu persönlichem Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit in vorherigen Positionen einfordern
- Anwendung von Skalen und Wertemodellen
- Simulationsorientierte Auswahlverfahren, wie bspw. Fishbanks von Dennis L. Meadows
- Auswahl neuer Mitarbeitender auf der Basis von Kriterien zur ökologischen Nachhaltigkeit
- Persönlichkeits- oder Kompetenztests
- Ausrichtung des Personalmarketings auf potenzielle Mitarbeitende mit nachhaltigkeitsrelevanten Kompetenzen, wodurch eine Selbstselektion stattfindet
- Stellenausschreibungen mit konkreten Aufgaben zum Umweltschutz und einem Anforderungsprofil zu ökologisch nachhaltigem Verhalten
- Mit Online-Bewerbungsgesprächen Ressourcen sparen
- Aufforderung von Bewerbenden bei Vorstellungsgesprächen zu eigener Umweltorientierung Stellung zu beziehen
- Patenprogramme, um neue Mitarbeitende im Sinne des Green HRM zu integrieren
- Erstellung von Kompetenzportfolios aller Mitarbeitenden, um herausfinden zu können welche nachhaltigen Kompetenzen bei potenziellen Mitarbeitenden benötigt werden

Simulationsorientierte Verfahren, wie Fishbanks von Dennis L. Meadows sind eine simulierte Situation, den Fishbanks, bei denen mit verschiedenen Optionen, nachhaltiges Verhalten überprüft wird. Dabei können in einem eingegrenzten Gebiet Fische gefangen werden, die eine bestimmte Regenerationsrate aufweisen. Je nach Menge der gefangenen Fische, sterben die Fische aus. Bei zu viel Fischfang kann sich der

Bestand nicht mehr regenerieren. Damit ist die Geschäftsgrundlage der Teilnehmenden dieses Simulationsverfahrens nicht mehr gegeben. Auf diese Art und Weise kann beobachtet werden, welche Bewerbenden eine ökologisch nachhaltige Strategie und welche eine rein ökonomische Strategie verfolgen. Bei Ersterem wird angenommen, dass sie sich bereits mit der Regeneration des Fischbestands als Ressource, der daraus resultierenden Fangmenge und dem Erhalt dieser Ressource auseinandergesetzt haben.

Außerdem können potenzielle Mitarbeitende anhand von Kriterien, wie einer guten Urteilsfähigkeit und der Fähigkeit Folgen abschätzen und analysieren zu können, bewertet werden. Insofern können Kompetenztests oder Persönlichkeitstests (Fischer et al., 2019, S. 198) als ein weiteres Werkzeug, der Auswahl von neuen Mitarbeitenden dienen.

HRM-Instrument:

Entwicklung und Training



HRM-Werkzeuge

- Umweltschulungen
- Talentpools bzw. Kompetenzmodelle
- Umweltmodule aus dem Bereich ökologische Nachhaltigkeit
- Einsatz von Green Teams
- Mitarbeitergespräche, die ökologische Ziele beinhalten
- Integration von geschulten Mitarbeitenden als Ansprechpartner*innen bspw. bei der Abfallreduktion
- Seminare für Mitarbeitende, um deren umweltfreundliche Einstellung und Verhalten zu steigern

Umweltschulungen gehören zu den Werkzeugen für das Personaltraining und die -entwicklung. Sie dienen Unternehmen als gegenseitiges Lernumfeld für ökologisch nachhaltiges Verhalten und Bewusstsein. Beispielsweise können Mitarbeiter*innen und Führungskräfte darin geschult werden ihre Laptops/Computer angemessen auszuschalten statt sie im Standby-Modus zu lassen. Ein weiteres Beispiel wäre die Gewohnheiten zu schulen, das Licht auszuschalten, wenn es nicht benötigt wird.

Ein weiteres Werkzeug stellt die Bildung von Talentpools oder Kompetenzmodellen dar. Diese können angewendet werden, um herauszufinden, welche Kompetenzen oder Talente für nachhaltiges Handeln in Unternehmen gebraucht werden und welche Positionen wichtig sind, um nachhaltiges Handeln zu fördern.

Eine zusätzliche Methode stellt das E-Learning und das damit verbundene Absolvieren von Umweltmodulen dar. Diese Umweltmodule können sich bspw. mit dem ökologisch nachhaltigen Umgang mit Energie, Abfall und Recycling befassen. Sie zielen darauf ab, das Bewusstsein für Umweltthemen zu stärken. Dies kann bspw. anhand von einem digitalen Quiz zum Thema „Abfalltrennung“ erfolgen.

Außerdem ermöglichen Mitarbeitergespräche, bei denen ökologische Ziele besprochen werden, die kontinuierliche Anpassung und Entwicklung der Mitarbeitenden bezüglich der Unternehmensziele. Hierbei wird die tatsächliche Leistung der Mitarbeitenden mit der erwarteten Leistung verglichen.

Das Mitarbeitergespräch sollte ökologische Ziele beinhalten, damit möglichst alle Mitarbeitenden im Unternehmen zu mehr nachhaltigem Verhalten motiviert werden können.

HRM-Instrument:

Belohnung und Vergütung



HRM-Werkzeuge

- Bonussysteme
- Awards („Manager of the Year“)
- Ergebnisbeteiligung der Mitarbeitenden
- Anreize für nachhaltiges Verhalten in Form von Zusatzleistungen
- Anreize für nachhaltiges Verhalten in Form von Vergütungen

HRM-Instrument:

Performance Management



HRM-Werkzeuge

- Innerbetriebliche Umweltawards und die Bindung von Teilen der Managergehälter und Boni an ökologische Unternehmensziele, um das Umweltengagement sicherzustellen und die damit verbundenen Umweltleistung zu gewährleisten

HRM-Instrument: Management und

Leadership



HRM-Werkzeuge

- Vorbildwirkung der Führungskräfte nutzen
- Aktive Beteiligung der Führungskräfte an Umweltinitiativen
- Einsatz von Chief Sustainability Officern
- Die allgemeine Geltung ökologisch nachhaltiger Maßnahmen sowohl für Mitarbeitende wie auch für Führungskräfte
- 360°-Feedback

Chief Sustainability Officer können als Führungskraft eingesetzt werden. Sie übernehmen die Verantwortung für die Kontrolle der Einhaltung der Umweltstrategie.

Mit dem 360°-Feedback können Führungskräfte durch ihr gesamtberufliches Umfeld eingeschätzt und beurteilt werden. Zu diesem Umfeld zählen die direkten Vorgesetzten, die Kolleg*innen und Mitarbeitenden. Dieses Werkzeug bietet die Möglichkeit, dass Führungskräfte von ihrem gesamten beruflichen Umfeld Rückmeldungen zu ihrem ökologisch nachhaltigen Verhalten bekommen können.

Abteilungsübergreifend



Werkzeuge

- Mitarbeiter auf ökologische Nachhaltigkeit aufmerksam machen
- Anreize für gesunde Verkehrsmittel mit einem geringeren CO2-Fußabdruck schaffen
- Nachhaltigkeitsberichte
- Konstante Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen in den Veröffentlichungen von Unternehmen

- Etablierung eines Vorschlagwesens für ökologisch nachhaltige Ideen im Unternehmen
- Handbücher mit Regeln und Arbeitsanweisungen zu ökologisch nachhaltigem Verhalten
- Slogans zur Nachhaltigkeit

Poster zu ökologisch nachhaltigem Verhalten können Mitarbeitende auf ökologische Nachhaltigkeit aufmerksam machen. Diese können besonders viel Beachtung in Aufenthaltsräumen, wie der Büroküche, Pausenräumen oder der Firmenkantine erhalten. Mögliche Inhalte dieser Poster können die Abfalltrennung, saisonal und regional zu kaufendes Gemüse und Obst sowie Tipps zur Einsparung von Energiekosten sein. Diese Poster können ihre Leser*innen dazu anregen ökologisch nachhaltiges Verhalten direkt im beruflichen und privaten Alltag umzusetzen.

Außerdem lässt sich mit bestimmten Anreizen die Verwendung von Verkehrsmitteln mit geringerem CO₂-Fußabdruck wie Fahrrädern fördern. Hierfür können Fahrradstellplätze zur Verfügung gestellt werden, die die Fahrräder vor dem Wetter schützen, und Umkleidekabinen gebaut werden, um das Fahren mit dem Fahrrad attraktiv zu machen. Weiterführend können E-Bikes und Lastenfahrräder zum Mieten eine attraktive Erweiterung sein. Daraus lässt sich schließen, dass das Angebot von E-Bikes oder Lastenfahrrädern eine ökologisch nachhaltigere Alternative zum Auto darstellt und sich durch E-Bikes längere Arbeitswege und durch Lastenfahrräder Transporte bewältigen lassen. Eine weitere Möglichkeit bietet das Angebot mobiler Fahrradwerkstätten. Diese können von Unternehmen gebucht werden und bieten dadurch den Anreiz, alte oder defekte Fahrräder wieder verwendbar zu machen.

Zudem können Nachhaltigkeitsberichte geschrieben und veröffentlicht werden. Sie enthalten Kennzahlen, die sich an den Standards und Leitlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative orientieren (vgl. www.globalreporting.org; Global Reporting Initiative [GRI], 2022). Mit ihnen verfolgen Unternehmen das Ziel, das Vertrauen in ihre Verpflichtung zur Nachhaltigkeit zu steigern, da sie dadurch die Transparenz der Bemühungen für Nachhaltigkeit innerhalb und außerhalb sichern. Nachhaltigkeitsberichte haben jedoch den Nachteil, dass sie tendenziell als reine Marketingstrategie oder lediglich als Umsetzung der rechtlichen Vorgaben verstanden werden. Dadurch kann ein Nachhaltigkeitsbericht tendenziell die Wirkung haben, dass Unternehmen sich gezwungen fühlen einen zu erstellen, statt dies freiwillig zu machen. Die Absicht, einen Nachhaltigkeitsbericht aus einem Zwang heraus erstellen zu müssen ist Greenwashing. Eine Alternative bietet die konstante Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen in den Veröffentlichungen von Unternehmen. Dies erfordert tendenziell mehr Aufwand, erzeugt jedoch eine stärkere Glaubwürdigkeit, da hierdurch eine regelmäßige Berichterstattung der Nachhaltigkeitsbemühungen erfolgt.

Außerdem können Unternehmen ein Vorschlagswesen etablieren. Dieses Vorschlagswesen kann in Form eines Briefkastens erfolgen. Die Mitarbeitenden können ihre Ideen für ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen darin sammeln.

Schließlich gibt es eine Vielzahl verschiedener Werkzeuge, die Unternehmen viel Spielraum bieten können, um ökologisch nachhaltiger zu werden. Von den Mitarbeitenden bis zu den Führungskräften kann das HRM anhand dieser Werkzeuge Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit eines Unternehmens nehmen.



Es gibt eine Vielzahl an Werkzeugen, die Unternehmen Spielraum bieten, ökologisch nachhaltiger zu werden. Von den Mitarbeitenden bis zu den Führungskräften kann HRM anhand dieser Werkzeuge Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit eines Unternehmens nehmen.



Schlusswort

In naher Zukunft ist zu erwarten, dass Green HRM eine zunehmende Bedeutung in Unternehmen erlangen wird. Mit welchen Entwicklungspunkten Sie rechnen sollten:

Stärkere Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien:

Unternehmen werden verstärkt ökologische und soziale Nachhaltigkeitsprinzipien in ihre HR-Strategien und -Praktiken integrieren. Dies umfasst Maßnahmen wie umweltfreundliche Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit und die Förderung einer grünen Unternehmenskultur.

Ausbau des Employer Branding im Bereich Nachhaltigkeit:

Unternehmen werden verstärkt darauf achten, ihre Nachhaltigkeitsbemühungen im Rahmen des Employer Brandings zu betonen. Sie werden ihre grünen Initiativen nutzen, um talentierte Fachkräfte anzuziehen, die sich für Umweltschutz und soziale Verantwortung engagieren.

Einsatz von Technologie für Nachhaltigkeitsmaßnahmen:

Unternehmen werden verstärkt digitale Technologien nutzen, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen im HR-Bereich zu unterstützen. Dies kann den Einsatz von HR-Software zur Überwachung des Energieverbrauchs, zur Messung des CO₂-Fußabdrucks der Mitarbeiter oder zur Unterstützung des virtuellen Arbeitens umfassen.

Fokus auf Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz:

Green HRM wird vermehrt auf die Förderung der Kreislaufwirtschaft und Ressourceneffizienz abzielen. Dies beinhaltet die Umstellung auf digitale HR-Prozesse, die Reduzierung des Papierverbrauchs, die Förderung des Recyclings und die Minimierung von Abfall in HR-Praktiken.

Weiterentwicklung der Mitarbeiterentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit:

Unternehmen werden verstärkt in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit zu stärken. Dies kann Schulungen, Weiterbildungen oder die Schaffung von Karrierechancen im Bereich Nachhaltigkeit umfassen.

Messung und Berichterstattung über Nachhaltigkeitskennzahlen:

Unternehmen werden verstärkt darauf achten, Nachhaltigkeitskennzahlen zu erfassen und darüber zu berichten. Dies umfasst beispielsweise die Messung des Energieverbrauchs, der CO₂-Emissionen und anderer umweltbezogener Metriken im HR-Bereich,

um den Fortschritt und die Ergebnisse ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen zu kommunizieren.

Diese Entwicklungen zeigen, dass Green HRM in Zukunft eine zunehmend zentrale Rolle spielen wird, um Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen und eine grüne Arbeitskultur zu fördern.

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Trend, sondern eine Verantwortung. Mit Green HRM geben Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt Ausdruck und gestalten eine nachhaltige Zukunft. Indem sie auf ökologisch und sozial verträgliche Personalpraktiken setzen, schaffen sie nicht nur eine gesunde Arbeitsumgebung, sondern auch ein starkes Image als verantwortungsbewusster Arbeitgeber. Green HRM ist der Schlüssel, um Mitarbeiter zu motivieren, Talente anzuziehen und den ökologischen Fußabdruck zu minimieren.

Wir können Sie und Ihre Organisation auf Ihrem Weg zur erfolgreichen Transformation in Ihrem Unternehmen unterstützen? Dann kontaktieren Sie uns jederzeit oder teilen Sie uns Ihre Gedanken und Anregungen mit.

Wir freuen uns auf Sie!

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere





Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

Hier geht's zum Downloadbereich.

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de



Literaturtipps

Cohen, E., Taylor, S. & Müller-Camen, M. (2010). *HR's Role in Corporate Social Responsibility and Sustainability*. Virginia: VA: SHRM Foundation.

Dimitropoulos, P. & Koronios, K. (2021). *Corporate Environmental Responsibility, Accounting and Corporate Finance in the EU. A Quantitative Analysis Approach (CSR, sustainability, ethics & governance)*. Cham: Springer.

Fischer, S., Eireiner, C. & Weber, S. (2019). *Nachhaltiges HR-Management. Konzepte - Rollen - Handlungsempfehlungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Ren, S., Jiang, K. & Tang, G. (2022). *Leveraging Green HRM for Firm Performance: The joint Effects of CEO environmental Belief and external Pollution Severity and the mediating Role of Employee environmental Commitment*. Human Resource Management, 61(1), 75–90.

Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Müller-Camen, M., Redman, T. & Wilkinson, A. (2016). *Contemporary Developments in Green (environmental) HRM Scholarship*. The International Journal of Human Resource Management, 27(2), 114–128.

Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2013). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. International journal of management reviews, 15(1), 1–14.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S. & Mani, V. (2020). *Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management*. Business Strategy and the Environment, 29(1), 212–228.

Quellen

Titelseite von Shane Rounce von unsplash: <https://unsplash.com/de/fotos/DNkoNXQt3c>

Jeremy Bishop von unsplash: <https://unsplash.com/de/fotos/EwKXn5CapA4>

Akil Mazumder von pexels: <https://www.pexels.com/photo/person-holding-a-green-plant-1072824/>

Yaroslav Shuraev von pexels: <https://www.pexels.com/de-de/foto/lebensmittel-fashion-menschen-frau-8844898/>