

Ökologisches Personalmanagement spielt auf dem Weg zu einem nachhaltigen und grünen Unternehmen eine wichtige Rolle. Es gibt heute klare Konzepte, wie HR einen erheblichen Beitrag zum Klimaschutz leisten kann. Komplexer ist es, die richtigen Schritte einzuleiten, damit der Wandel wirklich gelingt.

Vier Stufen zum Klimaschutz

Von Arne Prieß

● Der HR-Bereich hat einen großen Hebel in der Hand, um einen signifikanten Beitrag des Unternehmens zum Klimaschutz mitgestalten zu können. Grünes HR-Management, auch HRM-green oder Green HRM genannt, ist ein Ansatz, bei dem innerhalb der Personalmanagement-Aktivitäten besonders auf ökologische Nachhaltigkeit und Umwelt- beziehungsweise Klimaschutz geachtet wird. Ressourcenschonung bei und durch HR steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes.

Bevor wir den Beitrag und die Rolle von HR im Kontext des Klimaschutzes genauer betrachten, lassen Sie uns kurz klären, wo grünes HR-Management bei der seit einigen Jahren geforderten Nachhaltigkeit (Sustainability) eingreift. Diese unterteilt sich in drei Handlungsbereiche, die sich überschneiden und sich deshalb in ihrer Wirkung nicht ganz klar abgrenzen lassen.

Mit dem Merkwort SEE (Social – Environment – Economy) oder den „drei P“ (People – Planet – Profit) kann man sich die

drei Bereiche gut merken. Grünes HR-Management setzt an den Handlungsbereichen Environment oder Planet an. Bei einem genaueren Blick auf die möglichen Maßnahmen lässt sich jedoch schnell erkennen, dass die Wirkungen auch in die anderen Bereiche hineinstrahlen.

Klimaschutz mit positiver Nebenwirkung

Jeder Mensch und jedes Unternehmens sollte seinen Beitrag dazu leisten, um die drohende Klimakatastrophe zu verhindern und unseren nachfolgenden Generationen noch ein menschenwürdiges Leben auf unserem Planeten zu ermöglichen. Darüber hinaus gibt es weitere gute Gründe, warum sich Unternehmen aktiv für den Klimaschutz engagieren sollten: Unternehmen entscheiden sich heute für den Weg zur Green Company, um ihre CO₂-Bilanz möglichst neutral zu halten, um geringe CO₂-

Kosten zu verursachen sowie um ökologisch sensible Kunden halten und gewinnen zu können. Soweit die betriebswirtschaftliche Kurzargumentation. Doch diese Sichtweise berücksichtigt weder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, noch potenzielle Bewerberinnen und Bewerber.

Wer sich zu einem echten ökologisch verantwortlich agierenden Unternehmen und Arbeitgeber wandelt und dies sogar glaubhaft auf Basis einer Zertifizierung realisiert, gewinnt zusätzlich:

- eine hohe Arbeitgeberattraktivität und damit niedrigere Rekrutierungskosten, eine bessere Mitarbeiterbindung und höhere Motivation für ökologisch denkende Talente,
- einen effizienteren Kosteneinsatz in allen HR-Prozessen, denn HRM-green-Initiativen sorgen in der Regel für eine deutliche Professionalisierung des gesamten HR-Managements. Den HR-Bereich grün aufzustellen, bedeutet in den meisten Fällen auch eine Optimierung der Prozesse.

Aber warum ist gerade HR für grüne Themen zuständig und nicht andere Funktionen im Unternehmen? Warum platzieren wir die Aufgabe, das Unternehmen ökologischer zu gestalten, nicht im Facility Management oder auf irgendeiner Stabsstelle? Die Antwort lautet: Weil HR vier Ausbaustufen zur Verfügung hat, mit denen die Personalverantwortlichen eine wachsende Wirkung auf die Unternehmensbeiträge zum Klimaschutz leisten könnten (siehe Abbildung auf S. 37).

Die vier Ausbaustufen von HR

1. HRM-green intern: Im ersten Schritt geht es um das Etablieren ressourcenschonender HR-Prozesse und eigener Verhaltensweisen der Personalverantwortlichen. Die HR-Organisation wird mit Blick auf Nachhaltigkeit und Ökologie optimiert, um auf Basis der dabei gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse



die gesamte Organisation zu überzeugen. Das Motto lautet: HR muss erst die eigene Treppe kehren, bevor andere dazu aufgefordert werden.

2. HRM-green Concepts: Im zweiten Schritt werden HR-Prozesse optimiert, die bei anderen Personen (zum Beispiel Bewerberinnen und Bewerber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräften) zu einem ressourcenschonenden Verhalten führen. Als Beispiele können digitale Prozesse im Recruiting und in der Personalentwicklung oder nachhaltige Vergütungskonzepte genannt werden.

3. HRM-green Change Management: Im dritten Schritt bringt HR seine Change- und Projektmanagement-Kompetenz zur Unterstützung der Transformation zur Green Company ein. So leistet HR neben fachlichen und prozessualen Beiträgen auch einen wichtigen methodischen Beitrag zu den anstehenden Veränderungen.

4. HRM-green World: Im vierten Schritt werden geeignete Initiativen für den Klimaschutz über die Grenzen des Unternehmens hinaus ins Leben gerufen beziehungsweise unterstützt (zum Beispiel Spenden an NGOs, Beteiligung an oder Durchführung von ökologischen Aktionen wie Bäume pflanzen, Müll sammeln, Bienen- und Insektenhotels aufbauen).

Im Zuge der HRM-green-Maßnahmen muss der HR-Bereich seine bestehenden Prozesse und Konzepte analysieren und gegebenenfalls ökologisch optimieren. Als Hilfestellung kann man den sogenannten REM-Filter verwenden. REM steht für die Reduzierung des Ressourcen-Verbrauchs, der Emissionen und des Mülls. Aus diesen drei Hebeln ergeben sich zwölf Stellschrauben für den Wandel (siehe Abbildung unten).

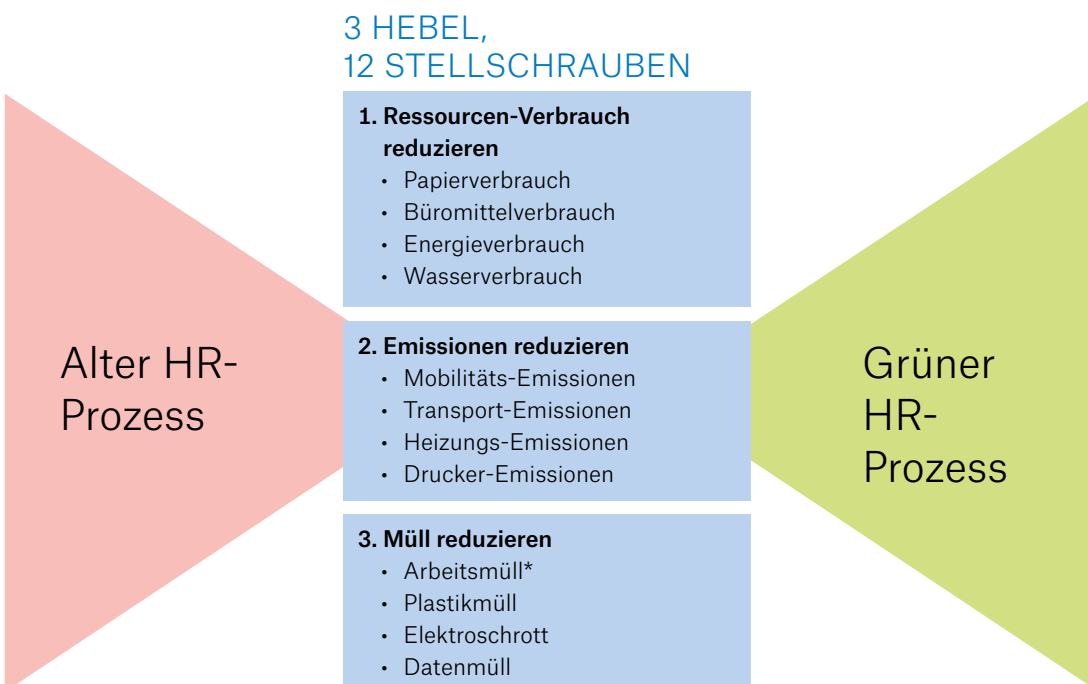
Der Weg zu einem grünen und nachhaltigen Unternehmen wird aber voraussichtlich nie enden, da technische Neuerungen, neue gesetzliche Vorgaben und interne noch ungenutzte Möglichkeiten eine „dauerhafte Reise ohne finales Ankommen“ erfordern.

Wie der Weg zum grünen Unternehmen gelingt

Bei aller Initiativkraft von HR ist es ratsam, zusammen mit anderen Funktionen im Schulterschluss zu arbeiten. Die strategische Entscheidung, als Unternehmen CO₂-neutral zu werden, wird in der Umsetzung sicher in denjenigen Bereichen verankert, die am meisten CO₂ produzieren. Aber CO₂-Reduktion kann und sollte eben nur ein Ziel sein auf dem Weg zum grünen und nachhaltigen Unternehmen sein. Viele andere Ziele können durch HR einen positiven Beitrag für das Erreichen erhalten.

Auch wenn ökologisches und nachhaltiges Handeln keine Raketenwissenschaft beinhaltet, sondern zumeist durch gesun-

Mit dem REM-Filter vom alten HR-Prozess zum grünen HR-Prozess



* unnötige Arbeit und der damit verbundene Ressourcen-Verbrauch

den Menschenverstand gepaart mit innerer ökologischer Einstellung plus gutem Willen realisierbar ist, sollte man das Rad nicht neu erfinden.

Für die Umsetzung im Unternehmen kommt es darauf an, aus der Vielfalt an Möglichkeiten die richtigen und individuell passenden herauszufiltern. Diese Vielfalt erschließt sich leichter, wenn das Unternehmen eine Person zur Seite hat, die sich bereits gute Konzeptideen angeeignet hat und diese einbringen kann. Schneller kommen Unternehmen also voran, wenn sie einige Protagonisten aus dem HR-Bereich entsprechend qualifizieren lassen. Alternativ können sie auf bereits ausgebildete HRM-green-Berater zurückgreifen, die das Unternehmen begleiten und beraten.

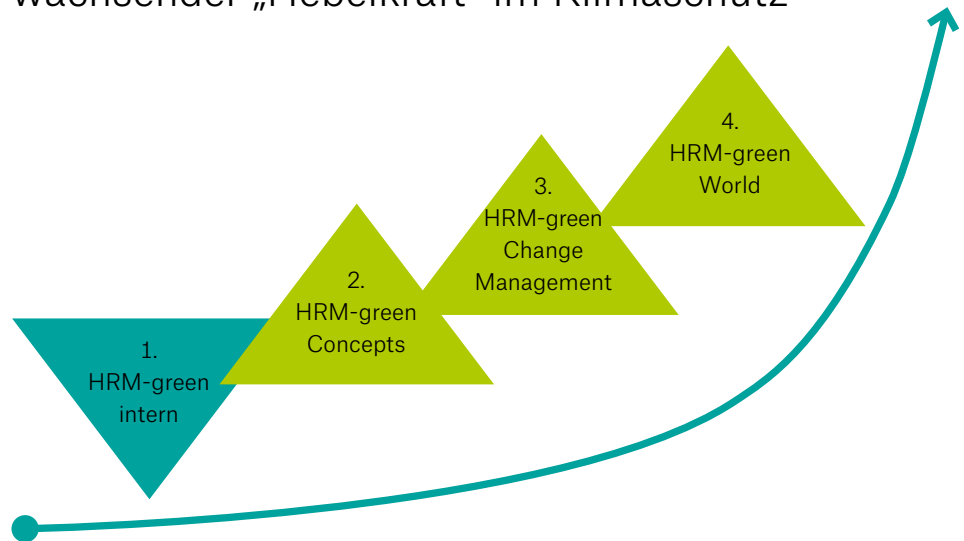
Mit diesen internen oder externen Experten gilt es, einen Zyklus zu durchlaufen, der sinnvollerweise folgende vier Schritte beinhaltet.

1. Start-Audit: In einem Start-Audit wird die Ausgangssituation analysiert und die mittel- bis langfristigen Ziele für das Unternehmen definiert. Was unternimmt das Unternehmen bereits, was als ökologisch und nachhaltig gilt? Welche Aktionen wären wünschenswert und sinnvoll? Das zu beurteilen gelingt einem ausgebildeten „HRM-green Manager“ leichter, da er ein Audit-Tool und den Blick von außen einbringen kann. Zudem hat sich diese Person in der Regel bereits gute und praxisrelevante Konzeptideen angeeignet. Aus der Summe der Ziele und Maßnahmen ergibt sich der ökologische Teil der HR-Strategie.

2. Projekt: Um die im Start-Audit gesteckten Ziele nachhaltig erreichen zu können, startet das Unternehmen idealerweise ein Projekt. In diesem werden systematisch alle Maßnahmen geplant und umgesetzt. Die erarbeiteten Lösungen werden schließlich an die Prozess-Owner übergeben. Diese sind für den dauerhaften Betrieb und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zuständig.

3. Lösungsberatung: Für manche Themen sollte das Unternehmen externe Lösungsanbieter hinzuziehen, zum Beispiel für die Digitalisierung der HR-Prozesse, Trainings für eine ökologische

Die vier Ausbaustufen von HRM-green mit wachsender „Hebelkraft“ im Klimaschutz



Quelle: HRMgreen GmbH

Lebensweise oder die Entwicklung von Green Benefits. Die externen Beraterinnen und Berater können dem Unternehmen auch dabei helfen, die betriebswirtschaftlichen Effekte der jeweiligen Maßnahmen im Sinne eines Green ROI zu berechnen. Idealerweise liefern die Maßnahmen mehr Kosteneinsparungen und Vorteile (zum Beispiel eine erhöhte Mitarbeiterbindung), als sie kosten. Das muss aber immer im Einzelfall berechnet und anschließend zu einem HRM-green-Businessplan zusammengeführt werden.

4. Zertifizierung: Ab einem bestimmten Reifegrad sollte sich das Unternehmen zertifizieren lassen, um die Zwischenerfolge auch glaubhaft nach außen nutzen und kommunizieren zu können, zum Beispiel für das Employer Branding. Nach der erfolgreichen Zertifizierung geht es seinen Weg weiter, um den nächsten noch höheren ökologischen und nachhaltigen Reifegrad zu erreichen.

Beteiligte und Partner für den Wandel zum grünen Unternehmen

Beim Wandel zum grünen Unternehmen muss und sollte niemand allein dastehen. Vielmehr muss sich eine Community bilden, bei der es aktive Initiatoren und „First Mover“ geben sollte, aber eben auch viele Personen, die mitmachen und sich mit Ideen und Lösungsbeispielen einbringen. Ein stetiges Voneinander Lernen und gemeinsames Vorankommen wird hierbei nötig sein.

Lassen Sie uns miteinander Fahrt aufnehmen, denn der Klimawandel ist real. Praxistaugliche Konzepte, wie HR einen nennenswerten Beitrag zum Klimaschutz leisten kann, liegen bereits vor. Nun gilt es, diese für das eigene Unternehmen aufzugreifen und umzusetzen. ■



ARNE PRIESS ist Geschäftsführer der HRMgreen GmbH und von HR Contrast, Senior Management Berater, Trainer, Speaker, Buchherausgeber und -autor sowie Coach.