



Arne Prieß (Hrsg.)

Green Company Transformation

Ökologische Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor
für Unternehmen



HAUFE.

3 Der Green Deal: Die Klimakatastrophe im Fokus

Oliver Messner

Bis hierher haben wir schon viel über Klimawandel, Wetterkrisen, Umweltzerstörung, Verlust der Biodiversität usw. gelesen. Leider mussten wir aber bis hierher auch feststellen, dass wir Menschen uns auf einem absoluten Scheideweg befinden und jetzt – und ich meine wirklich genau jetzt zu diesem Zeitpunkt, in dem du diese Zeilen liest – entscheiden, welche Zukunft uns bevorsteht und wie wir diese gestalten. Der Begriff Super-KAU von Arne Priß (siehe Kapitel 2) ist deshalb sicher gut gewählt.

Aber von Beginn an

Am 12. Februar 1979 fand die erste Weltklimakonferenz in Genf statt. Schon damals warnten einige besorgte Forscher vor den klimatischen Veränderungen durch den menschlichen Einfluss. Zu Beginn aber wollten einige Nationen nicht einmal Delegierte zur Konferenz entsenden, da die Vorstellung, dass der Mensch für die Veränderungen des Klimas verantwortlich sein könnte, in den Ohren vieler absurd klang. Dementsprechend waren auch die Ergebnisse von überschaubarer Natur. Immerhin konnte man sich auf die Schaffung eines Weltklimaprogrammes einigen. Und genau dieses Weltklimaprogramm stellt heute das Fundament erfolgreicher Klimaforschung dar.⁵⁰

Nichtsdestotrotz ist es uns Menschen nicht gelungen, die jahrzehntelangen Warnungen ernst zu nehmen, wodurch die CO₂-Emissionen weiterhin dramatisch angestiegen sind.

Richtig Fahrt hat das Thema mit dem Erdgipfel von 1992 in Rio de Janeiro aufgenommen, wo 100.000 Vertreterinnen aus 178 Nationen Problemlösungen gegen Hunger, Armut und Umweltzerstörung sowie die soziale Kluft zwischen Industrie- und Entwicklungsländern diskutierten – und dies zum Teil mit weichenstellenden Ergebnissen.

Seit 1995 findet der UN-Klimagipfel jährlich statt, wodurch weitere wichtige und bekannte Meilensteine, zum Beispiel das Kyoto-Protokoll von 1997, Kyoto II aus 2012 sowie das Paris-Abkommen von 2015, erarbeitet wurden.

50 Siehe <https://www.deutschlandfunk.de/vor-40-jahren-erste-weltklimakonferenz-in-genf-100.html>

10. Weniger Ungleichheiten
11. Nachhaltige Städte und Gemeinden
12. Nachhaltig produzieren und konsumieren
13. Weltweit Klimaschutz umsetzen
14. Leben unter Wasser schützen
15. Leben an Land
16. Starke und transparente Institutionen fördern
17. Globale Partnerschaft

Aus all dem, was wir in diesem Kapitel gelesen und gelernt haben, möchte ich euch zum Abschluss noch eines meiner Lieblingszitate mit auf den Weg geben:

»Zukunft ist kein Schicksalsschlag, sondern die Folge der Entscheidungen, die wir heute treffen.« (Franz Alt)

5 Ökologische Nachhaltigkeit für eine Green New Work

Arne Prieß

Mit den bisherigen Ausführungen haben wir euch Hintergrundinformationen zu den zahlreichen Herausforderungen und den Möglichkeiten nachhaltigen und damit zukunftsweisenden Wirtschaftens gegeben. Mit diesem Kapitel möchte ich nun eine Brücke bauen zwischen Nachhaltigkeit, Ökologie und der viel beschriebenen New Work.

Wenn man die beiden Trends Nachhaltigkeit und New Work geschickt zusammenführt, wird daraus etwas Neues und wir können zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: die **Green New Work!**

5.1 Sustainability – Drei Aspekte der Nachhaltigkeit

Die seit einigen Jahren diskutierte und in Unternehmen bereits teilweise umgesetzte Sustainability bzw. Nachhaltigkeit hat viele Aspekte. Diese wurden von dem United Nations Development Program 2015 wie oben beschrieben in 17 Ziele unterteilt. Damit will die UN alle Länder dieser Welt aufrufen, Armut zu bekämpfen, den Planeten zu schützen und sicherzustellen, dass 2030 alle Menschen in Frieden und Wohlstand leben können.

Die 17 Ziele sind miteinander verbunden und Ergebnisse in Hinblick auf ein Ziel werden auch jeweils positive Wirkungen haben auf die anderen Ziele.¹⁰⁹

Wenn man die Ziele clustern wollte, wären die drei nachfolgend dargestellten Bereiche eine gute Einteilung, die man sich mit dem Kürzel »3 P«¹¹⁰ gut merken kann:

- Planet (ökologisch agierendes Unternehmen)
- People (sozial verantwortlich agierendes Unternehmen)
- Profit (ökonomisch erfolgreiches Unternehmen)

Teilt man die obigen UN-Ziele auf diese drei Bereiche auf, so würde nach meiner Zuordnung die in Tabelle 5.1 dargestellte Clusterung und Ableitung von erforderlichen Maßnahmen herauskommen, wobei wie angedeutet die Ziele miteinander vernetzt sind und deshalb durchaus auch eine andere Zuordnung denkbar wäre.

¹⁰⁹ Siehe <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>

¹¹⁰ Alternativ kann man sich auch SEE merken für: Social, Environment, Economic.

| Bereiche der Nachhaltigkeit | UN Sustainable Development Goals | Dies erfordert |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planet | <ul style="list-style-type: none"> • 11. Sustainable Cities and Communities • 12. Responsible Consumption and Production • 13. Climate Action • 14. Life below Water • 15. Life on Land | <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfung nicht auf Kosten des Planeten • REM: Ressourcenverbrauch, Emissionen und Müllreduzierung (siehe Kapitel 7.1) • Echte Green Company mit nachweisbarem Beitrag zum Lösungs-KAU: Klima-, Arten- und Umweltschutz (not green-washed!) • Attraktives und zertifiziertes Green House of Choice mit der 4x4x4-Formel (siehe Kapitel 6.3 ff.) |
| People | <ul style="list-style-type: none"> • 1. No Poverty • 2. Zero Hunger • 3. Good Health and Well-Being • 4. Quality Education • 5. Gender Equality • 6. Clean Water and Sanitation • 7. Affordable and Clean Energy • 16. Peace, Justice and Strong Institutions | <ul style="list-style-type: none"> • Corporate Social Responsibility (CSR) und Compliance-konformes Verhalten • Chancengleichheit (AGG, Gender und Diversity) • Ethik und Werte im Leitbild (zum Beispiel Transparenz, Fairness, Nachvollziehbarkeit und Rechtskonformität in Vertragsgestaltungen, und dies natürlich auch bei den Lieferketten) • Familienfreundlichkeit • Dem Nachwuchs den Start erleichtern • Gesundheitsmanagement |
| Profit | <ul style="list-style-type: none"> • 8. Decent Work and Economic Growth • 9. Reduced Inequalities • 17. Partnerships for the Goals | <ul style="list-style-type: none"> • Langfristig ökonomisch gesundes Unternehmen mit starkem Marktimage • Nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften zum Beispiel nach der 3E-Formel¹¹¹: Effektivität durch Ziele, effiziente Prozesse und Tools sowie erfolgreiches Handeln basierend auf den richtigen Kompetenzen • Wirtschaftliche Kraft für Investitionen in Innovationen und Zukunftsfähigkeit • Nutzen für alle Stakeholder (Kunden, Shareholder, Mitarbeitende, Partner und Gesellschaft) |

Tab. 5.1: UN Sustainable Development Goals, zugeordnet zu den Aspekten Planet, People und Profit

111 Das 3E-Modell ist eine Erfindung von mir und die grundsätzliche Vorgehensweise der HR CONTRAST GmbH; mehr dazu in Prieß (2016), S. 31 ff. oder siehe unter <https://www.hr-contrast.com/>

6 Das Green Company Transformationskonzept

Arne Prieß

Nun wisst ihr, welche Herausforderungen wir zu stemmen haben. Zugegeben, keine leichten Brocken. Aber feste in die Hände gespuckt und clever angegangen, können wir uns noch retten.

Aber dazu benötigen wir Konzepte, Prozesse und Tools, mit denen man systematisch an die Sache rangehen kann. Mit guten Ideen und Leidenschaft allein sind die Friedhöfe guter Absichten gepflastert. Wir aber wollen wirklich etwas bewegen. Und dazu habe ich meine Lösungsideen nachfolgend hoffentlich so aufbereitet, dass ihr sie nachvollziehen und, was genau so wichtig ist, sie dann eurem verantwortlichen Management und Mitstreitern im Unternehmen vermitteln könnt.

Green Company Tipp

Nachfolgend beschreibe ich das Lösungskonzept, das ich für die HRMgreen GmbH entwickelt habe und das die Grundlage der Unterstützung für unsere Kunden darstellt. Jede Transformation braucht schließlich einen »konzeptionellen Kompass«, mit dem man seinen Mitstreitern im Unternehmen genau erklären kann, wie man an die Themen herangehen will.

Dieses Buch soll euch losgelöst von einer Zusammenarbeit mit ausgebildeten Expertinnen und Experten inspirieren, an eine Green Company Transformation systematisch heranzugehen.

Ob zu Beginn und unterwegs externe Unterstützung durch Berater oder Lösungsanbieter einzubinden und ggf. Zertifizierungen einzuholen sind, könnt ihr zu einem späteren Zeitpunkt dann immer noch entscheiden. Wichtig ist, dass gehandelt wird!



Green-Washing-Interessenten¹²² allerdings werden schnell merken, dass man mit ein bisschen grüner Oberflächenpolitik weder eine Zertifizierung als »Green House of Choice« noch ökologisch sensible Talente gewinnen wird! Und doch ist der Versuch, sich mit etwas aufgesetztem »Green-Getue« ein nachhaltiges Image zuzulegen, verführerisch. »Der Grat zum Greenwashing ist schmal« heißt ein Artikel zum Thema von

122 Der Begriff Green Washing hat seinen Ursprung in den Versuchen der Hotellerie, ihre Waschkosten für die Handtücher zu reduzieren, in dem sie dem Hotelgast mittels eines kleinen Türklinken-Hängeschilds die Entscheidung anboten, auf das Waschen der Handtücher zu verzichten. Was als Kostenreduktionsprogramm gedacht war, vermittelte dem Hotelgast ein ökologisches Denken beim Hotel und gab ihm die Möglichkeit, seinen kleinen Beitrag zu leisten. Denn weniger Waschen bedeutet natürlich weniger Waschmittelverbrauch und Tenside in der Umwelt.

Prof. Müller-Carmen¹²³, der an der Wirtschaftsuniversität Wien zu dem Thema forscht. Im Fazit lese ich aus dem Artikel heraus, dass am Beispiel von Green HRM, also ökologisch nachhaltigem Personalmanagement, systematische Initiativen in Unternehmen noch in den Kinderschuhen stecken und systematische Herangehensweisen wie komplette Green Company Transformation noch Mangelware sind. Und genau hier kommen die HRMgreen Lösungskonzepte für systematisches ökologisches Handeln ins Spiel!

Die wichtigsten Bausteine unseres Green Company Transformationskonzeptes sind:

1. **HRMgreen Wheel** – das Transformationsrad
2. **HRMgreen 4×4×4-Formel**
 - 4 Ausbaustufen (HRMgreen intern, HRMgreen Concepts, Green Company, Green World)
 - 4 Bewertungsstufen (A bis D)
 - 4 Zertifizierungsstufen (4 Blätter bzw. Leaves, bestehend aus einem HRMgreen Siegel und einem Siegelbanner)
3. **HRMgreen »Green House of Choice«** – das Zielfoto der Green Company Transformation
4. **REM-Filter** – 3 Hebel und 12 Schrauben für mehr ökologische Nachhaltigkeit

In den nachfolgenden Abschnitten beschreibe ich die wichtigsten Konzepte, mit denen ihr mit den Menschen in eurem Unternehmen den Weg zur Green Company systematisch und kontinuierlich gehen könnt. Dass dieser Weg kein leichter sein wird, das verspreche ich euch schon jetzt. Aber wer hat gesagt, dass es leicht sein wird, aus dem Schlamassel rauszukommen? Es war nur leicht, in ihn hineinzugeraten.

6.1 HRMgreen – warum Human Resources Management der Motor der Transformation ist

Bevor ich unsere Konzepte ausführlich beschreibe, möchte ich erklären, warum diese Konzepte unter dem Begriff und dem gleichnamigen Unternehmensnamen **HRMgreen** entstanden sind. Warum steht HRM, also Human Resources Management, vor dem green, es geht doch schließlich um eine ganzheitliche Unternehmenstransformation?

Unsere Herangehensweise unterscheidet sich von anderen durch den von uns definierten Erfolgsfaktor: Wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt unseres Konzeptes. Ohne diesen und seine Leidenschaft, etwas zum Positiven zu verändern, halten

123 Ungekürzte Fassung des Artikels in: Personalmagazin 02/2020, Freiburg: Haufe; gekürzte Fassung siehe https://www.haufe.de/personal/hr-management/green-hr-prof-mueller-camen-im-interview_80_508572.html