

Die Zukunft ist Grün – Wie Green HRM Unternehmen nachhaltig und zukunftsfähig macht.



FUTURE OF WORK KONGRESS, Zell am See, 22.-23.09.2021

Mag. Raik Thiele, WU Executive Academy

Green HRM – was verstehen wir darunter



Unter **Green HRM** werden alle Aspekte und Praktiken des Personalmanagements verstanden, die das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen.

Green HRM ist Teil der **Triple Bottom Line** des nachhaltigen Personalmanagements, welches Fähigkeiten, Motivation, Werte und Vertrauen fördert, um eine langfristige Gesundheit und Nachhaltigkeit sowohl der internen als auch externen Stakeholdern der Organisation zu erreichen.

vgl. Maurer, I., & Müller-Camen, M. (2016). Nachhaltiges Personalmanagement. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management* (S. 17-30). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Dron, M.-D., Müller-Camen, M., & Obereder, L. (2018). Green HRM. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill, & J. Domnanovich (Eds.), *Internationales Personalmanagement: Rollen, Kompetenzen, Perspektiven. Implikationen für die Praxis* (pp. 41-55). Berlin: Springer.

Green HRM – was es bewirkt



- Setzt den **Menschen** in den Mittelpunkt des Handelns
- Erhöht **Ressourceneffizienz** und spart Kosten (idR mind. kostenneutral)
- Stiftet **Sinn** und gibt die Möglichkeit der Beteiligung/Mitbestimmung
- Verbessert **Arbeitgebermarke** für bestehende und zukünftige MAB
- Garantiert die **Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens
 - Lieferkettengesetz
 - Innovation
 - Fachkräftemangel
 - Stakeholder Ansprüche
 - Fortbestand des Planeten

Orientierung an der **Triple Bottom Line** hat den stärksten Wirkungsgrad

vgl. Dron, M.-D., Müller-Camen, M., & Obereder, L. (2018). Green HRM. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill, & J. Domnanovich (Eds.), Internationales Personalmanagement: Rollen, Kompetenzen, Perspektiven. Implikationen für die Praxis (pp. 41-55). Berlin: Springer.

Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J., Muller-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.



- Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit bringt einen **Kulturwandel** mit sich
- Wichtig ist eine genaue und glaubhafte **Kommunikation** des Prozesses sowie der Ziele und Beweggründe (Green Boards)
- **Nachhaltigkeit KPIs** formulieren und leicht zugänglich machen
- **Vertrauenskultur** - MAB müssen wissen, dass ihre Stimme Gewicht hat
- **Soziales Lernen** - Verhalten und Einstellung zur Nachhaltigkeit wird stark durch Vorleben beeinflusst
- **Zielkonflikte vermeiden** - Prioritäten müssen klar formuliert sein

vgl. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.

Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.

Strukturen schaffen



- **Klare Organisationsstrukturen** schaffen – Green Teams, Nachhaltigkeitsbeauftragte, Vorschlagswesen
- Ausreichend **Entscheidungsbefugnisse** und gute **Vernetzung** gewährleisten
- **Evaluationsprozesse** etablieren
- **Schulungen** zu Kommunikation, Führung und Nachhaltigkeit anbieten
- **Einbeziehung und Mitbestimmung** aller interessierten MAB ermöglichen

vgl. Barnett, M. L. (2019). The business case for corporate social responsibility: A critique and an indirect path forward. *Business & Society*, 58(1), 167-190.

Betriebliche Mobilität – ein erster Ansatz



- **Wege minimieren**, Meetings digitalisieren
 - Richtlinien zur Arbeitszeit und Reisezeit
- Anreize zum **Fahrradfahren** schaffen
 - überdachte Parkplätze, Ladestation, Duschen
 - E-bikes fördern
- Dienstwagen-**Richtlinien überarbeiten**
 - Betriebsanweisung für das Fuhrpark-Management und für Pool-Fahrzeuge
 - Umstieg auf Elektromobilität
 - Fahrgemeinschaften unterstützen (firmeninterne Mitfahrportale, Parkplätze)
 - auf Mobilitätsbudgets wechseln
- Zuschüsse für die **Anreise im ÖPNV**
 - vergünstigte Firmentickets nutzen, firmeneigener Bus
 - reduziert den Parkplatzbedarf

Geschäftsleitung als Vorbild für die intermodale Nutzung von Fahrrad, ÖPNV und Carsharing.

Glaubwürdigkeit – ein schmaler Grat



- **Green-Washing:** Der Begriff Nachhaltigkeit wird verstärkt missbräuchlich verwendet
- Vertrauensverlust der MAB führt zu **Entkoppelung von Nachhaltigkeitszielen** – ein Neustart ist schwierig
- **Prioritäten** müssen klar formuliert sein

Wandel braucht Zeit!

vgl. Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.

Ausprobieren!



- Es muss nicht sofort ein gesamt organisationaler Wandel stattfinden
- Erste Initiativen sind wichtiger Teil des Lernprozesses und setzen Signale
- Sinn und Wirkungsgrad von Initiativen berücksichtigen
- Kein Green-Washing betreiben

Jede Handlung zu Gunsten der Umwelt hat einen Effekt!

Weiterführende Literatur



Interview mit Prof. Müller-Camen zu Green HRM im
Personal-Manager Magazin

Green HRM im Newsletter der Wirtschaftsförderung Region
Stuttgart

Comparative Green HRM – Forschungsprojekt der WU



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

Institute for Human Resource
Management
Welthandelsplatz 1, 1020 Vienna, Austria

Mag. Raik Thiele

T +43-1-313 36-6167
M +43-0-680 1330323
raik.thiele@wu.ac.at
<https://www.wu.ac.at/persm/>