

Wesentlich ist, dass alle mitmachen

Nachhaltigkeit als das «neue Normal» in der Arbeitswelt etablieren

Jan Zöller, Julian Litsch und Kari L. Wegener

*Der Artikel skizziert, wo Unternehmen bei den Indikatoren stehen, die ökologisch nachhaltige Unternehmenskulturen beschreiben. Anhand eines Modells wird es Lesern und Leserinnen ermöglicht, das eigene Unternehmen kritisch zu reflektieren. Die Autor*innen vermitteln Impulse zu Maßnahmen, die besonders wichtig sind, um ökologisch nachhaltige Unternehmenskulturen voranzutreiben und damit letztendlich auch den Wert der Employer Brand zu steigern.*



Jan Zöller

Mitgründer und Geschäftsführer
HR4GREEN GmbH

Kontakt:
j.zoeller@hr4green.com



Julian Litsch

Seniorberater meta five gmbh

Kontakt:
j.litsch@meta-five.com



Kari L. Wegener

Masterstudent*in Social Data Science
Universität Kopenhagen

Kontakt:
kariwegener98@gmail.com

Der Green Workplace Index

Dem Artikel liegt eine Analyse auf Basis des Datensatzes des «Green-Workplace-Index» (GWI) der HR4GREEN GmbH zugrunde. Im Zeitraum von September bis November 2022 wurden hierfür über 1.000 Rückmeldungen aus unterschiedlichsten Unternehmen im Rahmen einer Online-Befragung gesammelt. Der GWI nutzt Skalen aus dem Bereich der Kulturanalyse und misst die Performance von Unternehmen hinsichtlich der «strukturellen grünen Rahmenbedingungen» sowie die Ausprägung der «grünen Führung». Um diese beiden Dimensionen möglichst verlässlich zu erfassen, greift der GWI dabei auf die wissenschaftlich validierten Skalen und Theorien nach Dumont et al. 2016 (Green HRM) sowie Chen et. al. 2013 (Green Transformational Leadership) zurück.

Die «grünen Rahmenbedingungen» beziehen sich auf die aktuell vorherrschenden handlungsleitenden Umstände innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich der Weiterbildungsangebote zu grünen Inhalten sowie die Etablierung grüner Ziele und die Anpassung des internen Anreizsystems (vgl. Abbildung 2).

Neben den Rahmenbedingungen legen die Erkenntnisse von Chen et al. nahe, dass auch die Führung innerhalb eines Unternehmens einen entscheidenden Einfluss auf die grüne Performance eines Unternehmens hat. Grüne Führung in der Transformation beinhaltet unter anderem die Aspekte Inspiration, Vision, Ermutigung und Anregung (vgl. Abbildung 3).

Um nun nicht nur eine Bestandsaufnahme der grünen Rahmenbedingungen und der grünen Führung innerhalb der Un-

ternehmen darzustellen, wird im GWI auch die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber abgefragt. In einem Teil des Datensatzes nutzt der GWI die so genannte «Word of Mouth Scale» zur Erhebung der Arbeitgeberzufriedenheit (vgl. Breitsohl et al, 2016). Dadurch wird es möglich, im Verlauf der Analyse neben der Darstellung der aktuellen Situation im Bereich «Grüne Rahmenbedingungen» sowie «Grüne Führung» einen Zusammenhang zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem eigenen Unternehmen herzustellen: Hat die grüne Performance eines Unternehmens einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit diesem?

In Abbildung 1 sind die Wirkzusammenhänge des Modells dargestellt. Was bereits aus der Forschung bekannt ist: Rahmenbedingungen wirken auf das Rollen- und funktionsübergreifende grüne Verhalten sowie auf die Ausprägung eines Green Leadership, welches ebenfalls auf das Verhalten im Arbeitsalltag wirkt. Für den Green Workplace Index haben wir zudem angenommen, dass beide Skalen die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit des jeweiligen Unternehmens beeinflussen.

**Strukturelle Rahmenbedingungen:
Anreize schaffen für grünes Verhalten**

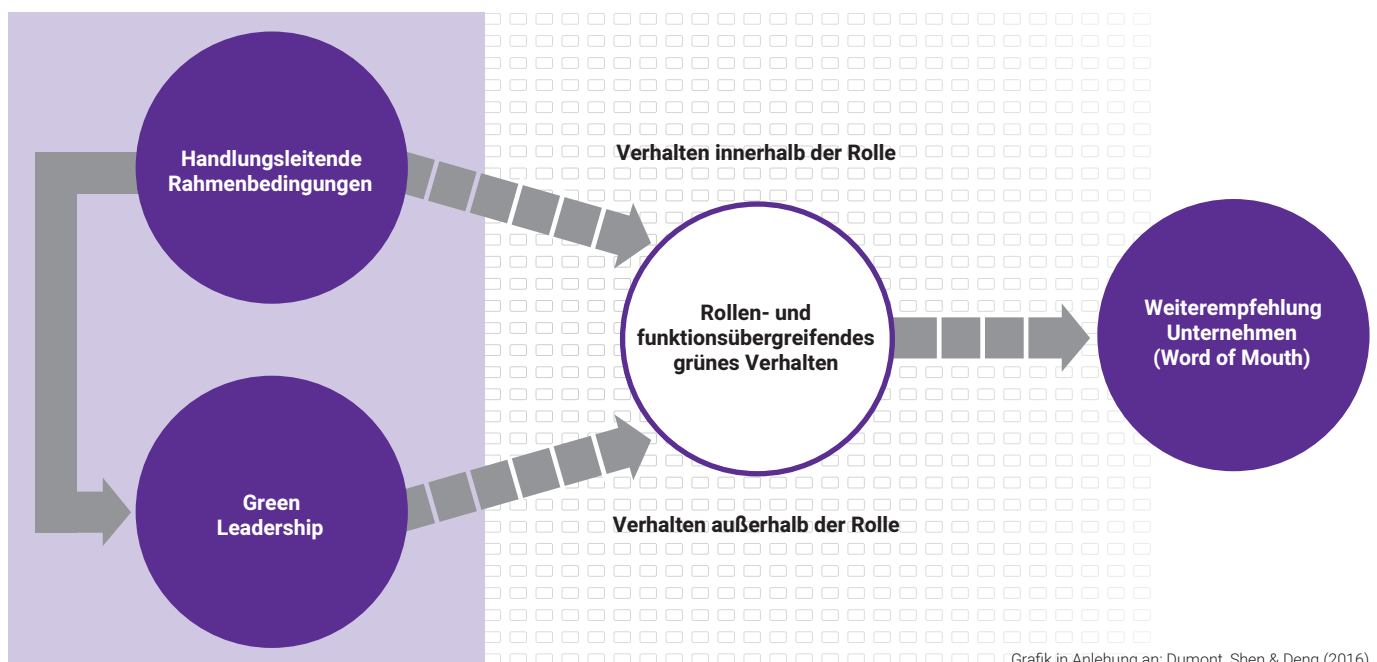
Bei den strukturellen Rahmenbedingungen fragen wir insgesamt drei Themenfelder ab. Konkret geht es dabei um ökologisch nachhaltige Ziele, Weiterbildungsangebote und Anreizsysteme. Alle drei Rahmenbedingungen leisten einen signifi-

kanten Beitrag zur Entwicklung eines rollenübergreifenden ökologisch nachhaltigen Unternehmensklimas (vgl. Dumont et al. 2016). Die Antworten auf unsere Fragen zu den strukturellen Rahmenbedingungen unterscheiden sich in der Ausprägung in Bezug auf unterschiedliche Branchen, weisen jedoch querschnittlich das gleiche Antwortprofil auf: Am ehesten bejaht wird die Frage nach der Realisierung von ökologisch nachhaltigen Zielen, kurz darunter rangieren die Weiterbildungen und das klare Schlusslicht bildet die Gruppe der Anreizsysteme.

In Kombination mit einer früheren Datenerhebung (vgl. ZOE 3/2022), bei der wir 71 Unternehmen dazu befragten, was besonders wichtig sei, um eine ökologisch nachhaltige Unternehmenskultur zu stärken (in der Abbildung: «SOLL»), ergeben sich besonders zwei augenfällige Handlungsfelder: Die Formulierung grüner Ziele kann noch deutlicher erfolgen. Das erscheint auch aus psychologischer Sicht schlüssig, denn ohne konkrete Ziele fehlt die gemeinsame Ausrichtung. Ziele geben Verhaltensrichtungen vor, stiften übergreifende Klarheit und motivieren, diese zu erreichen. Weiterhin: Zwischen der erfragten Notwendigkeit von Anreizsystemen und der tatsächlichen Ausprägung klafft eine große Lücke. Hier gib es in der Praxis Handlungsbedarf, denn ein Großteil des umweltschädlichen Verhaltens ist in erlernten Gewohnheiten begründet.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**

Abbildung 1
Bezugsmodell des Green Workplace Index



Gratik in Anlehnung an: Dumont, Shen & Deng (2016)