

Nachgefragt

Thorsten Semrau ist als Professor für Management an der Universität Trier tätig. In Forschung und Lehre befasst er sich insbesondere mit Fragen aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung und Organisation sowie dem Personalmanagement. Aktuelle Schwerpunkte sind dabei die Themen Führung, Teamprozesse und Organisationskultur.

„Unternehmen müssen grüner werden“ – das hört man in letzter Zeit recht oft. Wie ist das zu verstehen?

Das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit ist für Unternehmen hochrelevant – und dies in vielerlei Hinsicht. Aus gesellschaftlicher Sicht geht es darum, dass wir unseren Lebensraum erhalten. Es gibt jedoch auch noch handfeste weitere Gründe für Unternehmen, das Thema als strategisch relevant zu begreifen. Mit einer ökologisch nachhaltigen Ausrichtung trägt ein Unternehmen den sich verändernden Konsumentenpräferenzen und auch den steigenden Energiekosten Rechnung. Unter dem Strich ist ökologische Nachhaltigkeit für Unternehmen damit nicht nur wichtig „um die Welt zu retten“, sondern vor allem auch, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Existenz zu sichern.

Und was bedeutet das im Hinblick auf den Faktor Mensch?

Wenn ich als Unternehmen wirklich „grüner“ werden möchte, dann geht das nur über die Änderung des Verhaltens der Menschen in der Organisation. Es ist egal, ob wir dabei über den Einkauf, die Produktion, Forschung & Entwicklung oder den Vertrieb sprechen: Ökologisch nachhaltiges Verhalten muss in den jeweiligen Unternehmen einen höheren Stellenwert bekommen. Es reicht nicht aus, dass sich das Thema auf strategischer Ebene wiederfindet, sondern es muss auf einzelne Unternehmensbereiche und auf die einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. Nur so kann eine Umsetzung erfolgen. Die Verhaltensänderung jedes einzelnen Mitarbeitenden muss das Ziel sein.

Das schafft man nur, wenn eine Unternehmenskultur, d.h. Werte, Einstellungen und Präferenzen, etabliert werden, die ein solches Verhalten nahelegen. Um das hinzukommen, braucht es Vorbilder, die ökologische Nachhaltigkeit aktiv vorleben, und Strukturen und Systeme, die ein entsprechendes Verhalten würdigen, wertschätzen und honorieren. „Grüne“ Ziele können z.B. in Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen eine Rolle spielen und „grünes“ Engagement kann ein Kriterium für Auswahl- und Beförderungsentscheidungen sein. Letztendlich geht es darum, das Thema „Grün“ als Wert in der Organisation sichtbar zu machen, mit Leben zu füllen und zu verankern.

Mehr ökologische Nachhaltigkeit. Ist das im Grunde genommen „Organisationsentwicklung as usual“ oder gibt es dabei ganz konkrete neue Chancen und Herausforderungen?

Jein. Will man das Ziel „ökologische Nachhaltigkeit“ stärken, dann ist das sicherlich etwas anderes als einen Prozess zu verändern oder ein neues IT-System zu etablieren, um damit einem existierenden Zielsystem besser entsprechen zu können. Worüber wir hier reden, ist ja eine Veränderung des Zielsystems selbst: Was wie wichtig und wertvoll ist, wird zumindest ein Stück weit neu definiert. Verglichen mit Wandelvorhaben wie z.B. einer Veränderung der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens sehe ich da schon größere Ähnlichkeiten. Begünstigend kann sich beim Wandel hin zu einem ökologisch nachhaltigeren Unternehmen allerdings auswirken, dass die Umsetzung von Veränderungen leichter fällt, wenn diese von den Menschen in der Organisation als hilfreich und erstrebenswert gesehen werden. Das können wir beim Thema ökologische Nachhaltigkeit eher annehmen als bei vielen anderen Vorhaben. Denn: Viele Menschen treibt das Thema schon um.

Was sollte eine Organisation, die beim Thema „ökologisch nachhaltiger Change“ noch in den Startlöchern steckt, machen, damit die Umsetzung eine gute Erfolgchance hat?

Eine Bestandsaufnahme ist immer ein sinnvoller und wichtiger Ausgangspunkt. Es stellt sich die Frage, welchen Stellenwert das Thema ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden und Führungskräfte hat und inwieweit das der Zielvorstellung entspricht. Auch gilt es konkrete Ansatzpunkte z.B. im klassischen HR-Instrumentarium, d.h. in der Personalauswahl, Leistungsbeurteilungssystemen oder auch der Personalentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden, zu identifizieren, durch die das Thema präsent und handlungsleitend werden kann. Der Personalbereich ist bei der Etablierung von ökologischer Nachhaltigkeit aus meiner Sicht sehr zentral. Wichtig ist dabei, in Strukturen und Systemen zu verankern, dass das ökologische Rational eben nicht zwangsläufig in Konkurrenz zum „klassischen“ ökonomischen Denken steht, sondern ein wichtiger Bestandteil sein kann, den es zu berücksichtigen gilt.

