



ES GRÜNT SO GRÜN!

Green HRM ist Teil der Lösung, aber vielleicht auch Teil des Problems. Zeit, weiterzudenken.

Alles wird grün. Auch das Human Resource Management. Denn die Folgen unserer Denk- und Wirtschaftsweise haben das Ende unserer bisherigen Zivilisation in Griffweite gebracht. Green HRM unterstützt Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Doch spiegelt das aktuelle Verständnis von Green HRM Teile des Problems wider und verschwendet die Chancen des epochalen Wandels. Was braucht „Green HRM“, um das Potenzial des Epochenübergangs zu entfesseln und nicht unabsichtlich zum Bremser der Erneuerung zu werden?

„Everything is so fucking green!“ Uncle Alfie, ein leicht verwirrter Griesgram, sitzt am Ende der Komödie „Sterben für Anfänger“ nackt auf dem Dachfirst und spricht den Gedanken aus, der mich beschleicht, wenn ich von Green Energy, Mobility, Deals, grünen Produkten und sogar Green Kerosin für sorgloses Fliegen im Rahmen des Green Sky(!) Projects der British Airways lese: Everything is so fucking green!

Green HRM – Teil des Problems?

Green HRM liegt im Trend. Gleich vorweg: Green HRM war und ist ein guter Anfang. Doch es ist Vorsicht geboten, um die positive Ambition nicht zum Teil des Problems werden zu lassen. Nicht weil Green HRM vor-

sätzliches Greenwashing wäre, im Gegenteil, es ist der Beginn der Auseinandersetzung mit den ungewollten Folgen, die unser alltägliches Handeln nach sich zieht.

Doch das gut gemeinte Hinzufügen von „grünen“ Zielen für weniger umweltschädigendes Verhalten stellt die Systemlogik nicht infrage, obwohl immer klarer wird, dass ohne fundamentale Veränderung keine ausreichende ökologische Entlastung möglich ist.

Auch bleiben die meisten Ansätze, wie umweltgemäßes Verhalten gefördert werden soll, hinter den ungewohnten Anforderungen des Übertritts in ein neues Zeitalter zurück.



// AUTOR

Rainer Peraus

Berater, Autor und Keynote-Speaker für Business Transformation, Gründer der Youtopia Group, Board Member of CEOs FOR FUTURE

© privat

Eine Frage der Geschichte(n)

Heutige „Umwelt“-Probleme sind Resultate unserer kollektiven Erzählung von Wirklichkeit und dem daraus abgeleiteten Gesellschafts-, Wirtschafts- und Organisationssystem.

Die Epochen der Industrialisierung, Globalisierung, Individualisierung oder des Massenkonsums brachten viel Licht in die Welt. Doch spätestens seit den 1970er-Jahren wird auch der lange Schatten dieser Erfolgsgeschichte erkennbar. Wir stehen am Ende der naiven „Weiter-schneller-höher-mehr“-Bewegung und am Anfang von, ja, wovon eigentlich?

Green HRM läuft Gefahr, den grundlegenden Kurs beizubehalten. Mit viel Ambition soll es die negativen Auswirkungen abmildern, statt sich der fundamentalen Erneuerung der dahinterliegenden Wahrheiten zu widmen. Die brennende Frage ist daher: Wie unterstützt HRM den Abschied von nicht mehr zukunfts-fähigen Weltvorstellungen und öffnet den Blick für neue Horizonte? Und: Welche Rolle kann „Green“ HRM einnehmen, um professioneller Transformationskatalysator des nachhaltigen Wandels zu werden?

Welche Anforderungen bringen epochale Krisen?

Das Potenzial epochaler Krisen zu entfesseln, bedeutet nicht, Systeme, die nicht mehr zukunfts-fähig sind, mit wachsendem Aufwand weniger schlecht zu machen und dazu zähneknirschend Verzichtsfantasien zu ventilieren.

Wirksamer und auch motivierender ist, Probleme als Symptome gesellschaftlicher Reifungskrisen, als eine Art Zukunftsschwangerschaft hin zu einer neuen Weltsicht zu verstehen.

Der erste Schritt ins Neue ist daher, scheinbar unverrückbare Gewissheiten loszulassen und sich den Möglichkeiten einer neuen Zukunft zuzuwenden. Nur so gelingt es, die bereits aus allen Ritzen sprießenden Knospen des entstehenden Zeitalters zu entdecken, statt Energie für die gedrosselte Version der Zukunft von gestern zu verschwenden. Was bedeutet diese Abkehr von der Schadensreduktionsmentalität für ein Green HRM, das diese Anforderung erfüllt?

Am Anfang. Radikale Fragen als Basis

Nachhaltiges Handeln bedeutet heute häufig, durch Internalisieren bislang externalisierter Umweltkosten systemische Inkongruenz zu erreichen. Ein aktuelles Beispiel ist die Diskussion rund um die CO₂-Bepreisung. Unternehmen, die im harten globalen Preiswettbewerb stehen, sind gegenüber Mitbewerbern benachteiligt, in deren Wirtschaftsräumen erheblich niedrigere Umweltstandards zu Kostennachteilen führen. Sparen, Effizienzsteigerung und Umweltrisikoabwehr sind daher bevorzugte, weil kurzfristig system-kompatible Antworten. Die trügerische, weil kurzsichtige Betriebsamkeit lenkt leicht von den eigentlichen Fragen und damit Chancen ab.

Um die Möglichkeiten des entstehenden Zeitalters freizulegen, dürfen wir die tieferliegenden Ursachen nicht aussparen oder gar tabuisieren. Ein potenzialfokussiertes Green HRM muss daher den Ursachen der verlorenen Nachhaltigkeit jenseits technologischer Fragen nachgehen und Transformation deutlich weiter als bisher denken.

Die „Beyond-Growth-Diskussion“ öffnet da die Büchse der Pandora. Wie kann Nutzenstiftung als Unternehmen gedacht werden, ohne auf ständige Produktions- beziehungsweise Umsatzsteigerungen angewiesen zu sein? Yvon Chouinard, der 1938 geborene Gründer des weltweit erfolgreichen Unternehmens für Outdoorausrüstung Patagonia, meinte in einem Interview für das Medienunternehmen Green Biz dazu: „The elephant in the room is growth.“ Mitte der 1990er-Jahren begann das Unternehmen, sich damit auseinanderzusetzen, wie ökonomische Wettbewerbsfähigkeit mit den Konsequenzen ungebremsten Wachstums versöhnt werden könnte. Trotz konsequenter Substitution nicht nachhaltiger Materialien wurde klar, dass durch Ersatz und Verbesserung das Ziel eines nachhaltigen Unternehmens kaum erreicht werden kann. Das Unternehmen beschäftigt sich nach wie vor mit seinem ökologischen Impact und fällt durch radikale Aktionen auf wie beispielsweise einen Aufruf zum Kaufverzicht der eigenen Produkte.

Doch ökologische Nachhaltigkeit ist nur eine Leitplanke für die anstehende Erneuerung der grundlegenden Ziele menschlichen Strebens.

Jenseits dieses Rahmens liegt eine weit gewinnbringendere Frage: Wozu wollen wir all das produzieren und konsumieren, wenn viele dieser Waren uns mittlerweile nicht glücklicher, gesünder oder sicherer machen? Konsequent weitergedacht bedeutet das: Was sind neue gesellschaftliche Zielbilder, was ist das neue Narrativ von Glück und Wohlergehen, das der heutigen Ära des Kampfes gegen materiellen Mangel nachfolgt? Diese Frage klingt wahrlich riesig. Ist sie auch. Wie die darin verborgenen Chancen.

Es gilt, sich von unbeschränktem Wachstum und wettbewerbsbedingter Rücksichtslosigkeit zu verabschieden und als Gesellschaft und Unternehmen in eine neue Epoche zu finden. Systeme ändern sich, wenn sie müssen. Argumente für diese Neuerfindung der Zukunft gibt es genug. Die entscheidende Frage ist: Wer kommt oder auch wer kann mit der tiefgründigen Veränderung mit? Die Befähigung zur fundamentalen Transformation muss daher das neue Nutzenverständnis eines zeitgemäßen Green HRM sein.

Green HRM macht Sinn

Da trifft es sich gut, dass die auf den Arbeitsmarkt drängenden Generationen nach Sinn, neudeutsch Purpose, fragen. Doch auch bei früher sozialisierten Generationen setzen die bislang motivierenden Karotten gehörig Schimmel an.

Ein neu verstandenes Green HRM beginnt daher mit der Störung veralteter Erzählungen von Erfolg und unterstützt die Suche nach einem neuen Mythos von Sinn und Zukunft.

Konkret: Was kann und soll der Beitrag eines Unternehmens für einen höherwertigen Wohlstand sein? Welches vielleicht völlig andere Leistungsverständnis kann die eigentlichen Bedürfnisse der Kunden besser als bisher beantworten? Fortschrittliche Unternehmen überlegen längst, wie sie ihre Produkte langlebig gestalten oder ihren Kunden nur den Nutzen, unabhängig von einem bestimmten Produkt, anbieten.

Neue Ziele, neue Inhalte, neue Ebenen

Doch wo bleiben die Schulungen zu „grünen“ Themen wie umweltbewussterem Essen, Fahren oder die automatisiert angefügten und ebenso automatisch ignorierten Hinweise „Bitte denken Sie an die Umwelt, bevor Sie diese E-Mail ausdrucken“? Der nicht nur semantische Irrtum des Begriffs „Um-welt“ ist ein idealer Ausgangspunkt, um die Konstruktion unserer Welt und unseres Denkens zu entschlüsseln.

Womit wir bei den neuen Inhalten von Green HRM wären. Philosophische, anthropologische, soziologische oder psychologische Perspektiven machen verständlich, welche tiefliegenden Bedürfnisse und Wirklichkeitskonstruktionen uns hierhergebracht haben. Konzepte, die Wandel anstoßen wollen, müssen Antworten auf diesen Ebenen bieten.

Auch das Verständnis des Wandlungsprozesses an sich, als kreativ-kathartische Reise, als narrative Revolution, ist für viele Neuland. Change kennt, anders als Transformation, das Ziel, das es zu erreichen gilt. Schon dieser markante Unterschied und die damit verbundene Vorstellung, neugierig ins scheinbare Nichts aufzubrechen, ist für wirtschaftssozialisierte Menschen kaum nachvollziehbar und schwer zu ertragen. Daher steht auch das Verständnis des Wandels ganz oben auf der Liste der erforderlichen neuen Kenntnisse.

Transformation Empowerment

Welche Elemente muss ein zukunftsorientiertes Green HRM umfassen, wenn es nicht nur negativen Impact verringern will, sondern die Wandlungsfähigkeit stärken möchte?

Transformation VERSTEHEN.

Wir müssen die Transformation verstehen, beispielsweise wissen, warum Enden, konstruktiver Größenwahn, Utopien oder Nichtwissen essenzielle Elemente für epochalen Wandel sind.

Eine Steigerung des Problembewusstseins ist hingegen ambivalent zu sehen. Wenn wir zu wenig davon haben, sind wir kaum bereit, Entwicklung zu riskieren. Zu viel davon führt zu Abwehr und Verdrängung. Doch Wissen ist nicht der wichtigste Teil des Empowerments zur Transformation, denn mehr zu wissen be-

deutet nicht unbedingt, handeln zu können oder zu wollen.

Transformation KÖNNEN.

Wandel braucht Fähigkeiten, die wir bislang im Organisationsalltag wenig geübt und ausgeübt haben. Zum Beispiel bisheriges Wissen gedanklich loslassen zu können. Oder Unbekanntes wahrzunehmen, noch Unklarem zu vertrauen oder Unsicherheit oder Ambiguität aushalten zu können. Die Liste ließe sich fortsetzen. Aber dieser Ausschnitt macht klar, dass es bislang selten geförderte Fähigkeiten sind, die für die Erneuerung des Denkens, Sehens und später Handelns unverzichtbare Voraussetzungen sind.

Transformation WOLLEN.

Eine vielleicht enttäuschende Tatsache voran: Wissen führt NICHT zu Verhalten. Denn Menschen sind in erster Linie Sinnsucher und soziale Wesen. Wir spielen gerne, sind sozial bedürftig und im Wesentlichen von unseren Emotionen geleitet. Auch wenn wir das nicht gerne hören: Wir handeln, weil wir anerkannt und geliebt werden wollen oder weil eine Entscheidung für unser ideales Selbstbild Sinn macht und unsere imaginierte Identität bestätigt. Wir wollen gut sein und einer höheren Ordnung, einem großen Zweck dienen, damit wir uns im Universum aufgehoben fühlen dürfen.

Wer zu nachhaltigem Handeln motivieren will, kann Sachargumente zur konstruktiven Ruhestörung einsetzen. Appelle, die rationale mit moralischen Begründungen verbinden und seien sie noch so vernünftig, sind hingegen wenig wirksam und führen manchmal sogar zum Gegenteil dessen, was intendiert war. Für unsere unbewussten Verhaltensentscheidungen zählt viel mehr, ob wir das Verhaltensangebot in den individuell relevanten Sinn-, Identitäts- und Lustkontext bringen können.

Transformation Empowerment bedeutet damit, den Raum für Neubesinnungen zu öffnen, indem wir dazu einladen, Bilder erfüllten Seins zu imaginieren. Kurz: vom ökologischen Anpassungsverhalten IM System zur Ermächtigung für den Bruch und die Neugestaltung DES Systems zu qualifizieren. Das heißt, den Fokus von der Optimierung bestehender Produkte oder Prozesse auf die Frage der

generellen Sinnhaftigkeit aktueller Produkte und Leistungen auszudehnen und nach radikal neuen Formen Ausschau zu halten, um zugrundeliegende Kundenbedürfnisse mit einem Bruchteil des materiellen Ressourceneinsatzes zu beantworten.

Revolution DÜRFEN.

Empowerment zur Transformation ist zu weiten Teilen innere und äußere Erlaubnisarbeit. Denn um andere Wirklichkeiten überhaupt denken zu dürfen, müssen wir persönliche und organisationale Zensoren be schwichtigen. Organisationen müssen es den Menschen leichter machen, sich gegen herrschende Ordnungen, Bräuche und Autoritäten aufzulehnen und damit konstruktiv zu stören. Nur so kommen Umbrüche und revolutionär Neues in Gang. Ein zeitgemäß verstandenes Green HRM muss den Boden für verstörende Brüche und potenzielle Revolutionen bereiten.

// VOM GREEN ZUM TRANSITION HRM?

Begriffe sind nicht alles. Doch sie stabilisieren oder erneuern Wirklichkeit. Die Ergänzung „Green“ drückt das Add-on-Verständnis, die „Weniger schlecht, aber weiter so“-Tradition treffend aus. Doch die Herausforderung ist nicht grüner, sondern neu zu werden. HRM kann helfen, für diesen Übergang besser gerüstet zu sein.

Vielleicht wäre der Begriff „Transition HRM“ als Zeichen eines erneuerten Grundverständnisses angemessener. Aber auch dabei gilt: Wir stehen am Anfang. Wer weiß, was wir auf dieser Reise entdecken und neu denken lernen.