



Nach dem Kopenhagener Debakel

Auf den „grünen“ Zug springen Unternehmen gerne auf, wenn sich so das Image bessert. Dass Nachhaltigkeit auch gelebt werden muss, ist bei vielen noch nicht angekommen. Der Personalbereich kann seinen Beitrag leisten und die Mitarbeiter, Bewerber und Dienstleister zu nachhaltigem Handeln bewegen.

Kopenhagen, die atemberaubend schöne Metropole Dänemarks, muss fortan mit einem Makel leben. Sie ist Synonym für das Scheitern eines Umweltgipfels, für das Versagen der politischen Klasse, entschlossen gegen die Klimakatastrophe vorzugehen. Schlimmer noch: Weil die Politik ein jämmerliches Zeugnis abgibt, könnte auch die Wirtschaft ihr Engagement drosseln. Statt ein nachhaltiges Beispiel abzugeben, hieße es womöglich nunmehr: „Wenn die es nicht wollen, sind wir aus dem Schneider.“

Bei der Hypovereinsbank in München lässt man sich diesen Vorwurf nicht andichten. Laut Personalchef Oliver Maassen weicht das zur italienischen Unicredit-Gruppe gehörende Finanzinstitut keinen Millimeter von seinem Beitrag zum Klimaschutz ab: „Während wir bis 2020 die CO₂-Emissionen um 30 Prozent reduzieren, stellen wir in 2010 auf Strom aus erneuerbaren Energien um.“ Auch die Car Policy spiegelt sich ab 2010 in der CO₂-Reduktion wider: Führungskräfte, die bisher mit der S-Klasse oder anderen umweltschädigenden Karossen vorlieb nahmen, müssen nun auf Autos umstei-

gen, die Schadstoffe weit geringeren Ausmaßes in die Luft blasen.

Verantwortung nur ein Etikett?

„Zurück zur Natur“: Das den Ökopaxen zugeschriebene Motto wurde lange von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ignoriert. Hauptsache, der Motor brummt. Doch der Wertewandel lässt sich nicht überrumpeln. Hier legen Azubis Biotope an, dort werden Mitarbeiter angehalten, Material einzusparen, Abfall zu vermeiden und stets das Licht auszuknippen. Ökologie in der Wirtschaft, nur ein PR-Gag? Ein eindeutiges Nein. Inzwischen haben die Verantwortlichen erkannt, dass sie nicht auf einer Insel der Glückseligen darauf warten können, dass sich das globale Problem von selbst erledigt. Die Strategen unter ihnen wissen zu genau, ihnen bleibt gar keine Wahl. Wer mag sich schon damit abfinden, wenn die nächste Generation Sinn suchender Talente rücksichts- und verantwortungslosen Betrieben die rote Karte zeigt?

Umweltbewusstes Denken und Handeln zu fördern ist keine Hexerei. Vielerorts regt sich ganz Großes im Kleinen. Bei der Stratoz GmbH in Schwerte kleben mor-

gens gelbe Zettel an einzelnen PCs. „Mal wieder den Rechner nicht heruntergefahren?“ mahnt da ein „inoffizieller Energiebeauftragter“. Dabei gehört der 36-Personen-Betrieb selbst zu den Umweltsündern, wie Sprecherin Andrea Reincke einräumt. „Wir benötigen viel Strom für unsere Computer, trotzdem wollen wir unserem Nachwuchs ein gutes Vorbild sein.“ Zumindest bringt man den Kunden bei, wie sie ihren Ressourcenbedarf reduzieren und irgendwann tatsächlich das Papier aus dem Büro verbannen können.

Auch bei der SBS Feintechnik GmbH & Co. KG in Schonach ist Umweltbewusstsein alles andere als ein Marketingscherz. Um den eigenen Strombedarf aus regenerativen Energien zu speisen, errichtete der Betrieb ein Wasserkraftwerk. Auf dem Dach der Schwestergesellschaft KBS Spritztechnik künden weitflächig installierte Solaranlagen von den Werten, die auch dem Nachwuchs frühzeitig zur Nachahmung ans Herz gelegt werden. „Back to the Roots“ heißt ein Modul der Ausbildung, wenn Azubis Schafe aufziehen oder sich des vom Aussterben bedrohten Auerhuhns sorgsam annehmen.

„Nachhaltigkeit muss eine Geisteshaltung sein. Ein Leuchtturmprojekt allein reicht nicht.“

Peter Meussen, Personalleiter, Easycash

Man mag solche Ansätze belächeln. Doch es ist kein Wunder, wenn Firmen die Pflöcke bei der Nachwuchsbildung einschlagen. Beispiel Henkel, gewiss kein Unternehmen, das sich durch Liebe zur Umwelt ausgezeichnet hat. Am Düsseldorfer Hauptsitz aber zieht sich Nachhaltigkeit mit starkem ökologischen Akzent wie ein roter Faden von der Ausbildung bis in Führungsrichtlinien hinein. Während sich Auszubildende im „Nachhaltigkeits-Blog“ mit ihren internationalen Kollegen über das Energiesparen und Abfallvermeiden austauschen, wird jedem Konzernstandort auferlegt, Ressourcen zu schonen und Verbrauch zu senken.

Basiswissen vermitteln

Die Entscheidungen dazu werden im „Sustainability Council“ auf Managementebene getroffen. Ein Hauptaugenmerk liegt in der Aus- und Weiterbildung, wofür Corporate Vice President HR Rolf Schlue zuständig ist. „Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter sind zentrale Bestandteile für die erfolgreiche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit“, sagt er. Laut Schlue ermitteln Geschäftsführer zunächst den Weiterbildungsbedarf und integrieren Umweltschutzseminare in das Trainingsangebot. Am weltweit größten Produktionsstandort Holthausen etwa führen eigens rekrutierte Umweltschutztrainer Regie. Mit dem Selbstlernprogramm „Entdeckungsreise Umweltschutz und Nachhaltigkeit“ können Mitarbeiter Basiswissen zu Luftreinhaltung, Gewässerschutz und Abfall erwerben.

Einzelne Projekte reichen nicht

Die Liste aus beispielhaften Initiativen ließe sich in großer Zahl fortsetzen. Kritiker bemängeln jedoch, dass es sich dabei vor allem um singuläre Maßnahmen handelt, die weder einem Gesamtkonzept folgen, noch infrastrukturell in der Organi-

sation festgezurrt worden sind. „Nachhaltigkeit“, sagt Peter Meussen, Personalleiter von Easycash in Ratingen, „muss eine Geisteshaltung sein. Ein Leuchtturmprojekt allein reicht nicht.“

Unternehmen agieren demnach nicht im luftleeren Raum. Ihr Handeln hat Auswirkungen auf Mensch und Natur, auf Gesellschaften und Ökosysteme. Wer sich also glaubwürdig für nachhaltiges Wirtschaften in Szene setzen will, muss nicht nur umweltschonende Produkte für Kunden herstellen und soziale Mindeststandards von Lieferanten abfordern. Zunächst müssen intern die nötigen Bedingungen herrschen. Und hier komme HR ins Spiel, meint nicht nur Meussen.

Beim Ennepetaler Spezialisten für Schließtechnik, Dorma, hat Personalleiter Michael Ecker bereits viel Vorarbeit geleistet. In den Schulungen über Lean Management wird Verschwendung nicht nur unter Kosten-, sondern auch unter Nachhaltigkeitsaspekten behandelt. In Führungskräfte trainings wird über Mitarbeiterführung, Vermeidung von Absentismus oder Mitarbeitermotivation diskutiert, und zwar unter der Überschrift Nachhaltigkeit. Beim Ideenmanagement wird zur Prämie ein Bonus gewährt, sofern der Verbesserungsvorschlag besondere Wirksamkeit für Nachhaltigkeit aufweist.

Doch die Arbeit der Personaler muss weit früher ansetzen. Wie HR Nachhaltigkeit ins Unternehmen hineinbringt, beginnt laut Meussen schon bei der Rekrutierung. „Wir müssen zusätzlich zu den traditionellen Auswahlkriterien darauf achten, dass künftige Mitarbeiter sich an Werten orientieren und Ökonomie wie Ökologie verantwortungsvoll zusammenbringen.“ Damit nicht genug. „Nachhaltigkeit verändert Kompetenzmodelle und Vergütungssysteme. Ökologische Restriktionen werden auch Zielvereinbarungen bestim-

men“, so Meussen. Er legt damit die Messlatte für Personaler ziemlich hoch.

Thema zum Beurteilungskriterium machen

Sie müssen also ihr angestammtes Instrumentarium neu justieren. Bei der Baumarktkette Praktiker ist das bereits geschehen. Laut HR-Vorstand Karl-Heinz Stroh wird Nachhaltigkeit nicht nur im Auswahlverfahren und im gesamten Talent Management-Prozess herangezogen. „Sie ist auch ein differenziert beschriebenes Kriterium bei der Performance-Beurteilung von Führungs- und Nachwuchskräften.“

Bei Praktiker und der zweiten Konzernmarke Max Bahr wurde das gesamte Entgeltsystem zur Disposition gestellt. Früher eher auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet, orientiert es sich laut Stroh nun auch am Ressourcenverbrauch im Einkauf, im Sortiments- oder im Standortmanagement. Aber nur dort, wo es sinnvoll ist. Einen Controller danach zu beurteilen, wäre natürlich kaum zielführend, so Stroh. Jedoch für die etwa 40 Einkaufs- und Sortimentsmanager berühre Nachhaltigkeit als Beurteilungskriterium bereits die Hälfte der variablen Vergütung, sagt er. Wie schnell sie auf umweltschonende Produkte umstellen, fließt demnach auch in ihre Zielvorgaben ein. Dies sei Bestandteil der Einkaufsstrategie und werde sukzessive auch in anderen Ländern umgesetzt.

Unbestritten – Nachhaltigkeit könnte eine Erfolgsstory werden, haben Personaler erst einmal ihr Handwerkszeug ordentlich entrümpelt. Doch ihnen selbst ist zu Genüge vertraut, dass Konzepte zu schmieden und an Instrumenten zu feilen zwar wichtig ist, aber ohne leuchtendes Vorbild kein Mitarbeiter sich umweltfreundlicher, sozialer – kurzum nachhaltiger verhält.

Gezielter Wissenserwerb – Fehlanzeige

Bei genauerer Betrachtung eröffnet sich hier ein Problem von großer Tragweite: Weder gibt es ein hinreichendes Weiter-

„Nachhaltigkeit ist ein differenziert beschriebenes Kriterium bei der Performance-Beurteilung von Führungs- und Nachwuchskräften.“

Karl-Heinz Stroh, Vorstand HR, Praktiker Baumärkte

bildungsangebot zur Nachhaltigkeit, das Führungskräfte auf die Sprünge helfen könnte. Noch bilden Hochschulen den Führungskräftenachwuchs in dieser Richtung aus. „Der Kompetenzaufbau für Nachhaltigkeit steckt ganz und gar in den Kinderschuhen“, sagt Kristiane Schäfer, stellvertretende Direktorin am Collective Leadership Institute (CLI) in Potsdam. In Seminaren und Projekten unterstützt das CLI Absolventen und Praktikanten, entsprechende Kompetenzen zu erwerben und sie als künftige Führungskräfte selbstbewusst in Unternehmen hereinzutragen.

Während das CLI die Lücke zwischen Hochschulbildung und Wirtschaft zumindest projektweise schließen will, geht man an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin einen Schritt weiter. Zunächst hat Anja Grothe, Professorin für Nachhaltigkeitsmanagement, sich genau angesehen, was an Hochschulen und im Weiterbildungsmarkt angeboten wird. Das Ergebnis ist ernüchternd: Gerade einmal acht Hochschulen eröffnen ihren Studenten, sich auf Nachhaltigkeitschwerpunkte zu konzentrieren. Auch das berufsbegleitende Studienangebot für Führungskräfte wie MBA oder Master reicht über Magerkost nicht hinaus. Gerade einmal 13 Programme könnten den Nachweis führen, Teilnehmer auf Nachhaltigkeit zu trimmen.

„Die klassische Weiterbildung ist nicht geeignet, Führungskräfte mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten“, sagt Grothe. In einem Forschungsprojekt ist sie gerade dabei, das Kompetenzfeld von nachhaltiger Führung zu bestimmen und in einem grundlegenden modular aufgebauten Bildungsangebot abzubilden. Dabei macht sie sich nichts vor: In den Köpfen der Entscheider bleibt Nachhaltigkeit immer dann zweite Wahl, wenn

kurzfristiges Gewinndenken als erstes Leistungsprinzip gilt. Und während Konzerne mutige, nach vorn denkende Personalentwickler rekrutieren, die viel Positives bewirken können, hinken der Mittelstand hoffnungslos hinterdrein. „Neue Strukturen, neues Denken – Sie kommen von einem anderen Stern“, hat Grothe oft gehört.

Ausreden nicht gelten lassen

Doch der auf lange Sicht anhaltende Fach- und Führungskräftemangel wird auch den letzten Zauderer zur Besinnung bringen. Niemand kann sich auf die übliche Argumentation zurückziehen, wonach ein kleinerer Betrieb im Wettbewerb um Talente gegenüber Greenpeace und unzähligen neuen Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Kerngeschäft betreiben, immer den Kürzeren zieht. „Umweltschutz, Nachhaltigkeit, das können wir uns nicht leisten“, mit diesem notorischen Reflex gerät der Mittelstand nur noch tiefer in den Schlamassel.

Laut dem jüngstem DIHK-Innovationsreport belastet das Rekrutierungsproblem die Betriebe als größtes Innovationshemmnis, noch vor der Bürokratie und dem unzureichenden Zugang zu Finanzierungsmitteln. Die andere Seite der Medaille ist, was der Nachwuchs mit Macht einfordert. 2009 hatte die „Wertekommission“ 500 deutsche Führungskräfte unter 40 Jahren befragt. Viele legen großen Wert auf Ehrlichkeit und Vertrauen. Doch mehr als zwei Drittel gaben an, keine wertorientierte Führung durch das Top-Management zu erleben. Fast 40 Prozent sagten aus, ihre Unternehmen bezögen sich nur aus Marketinggründen auf Werte. Es ist an der Zeit, den Spieß umzudrehen und nicht zuletzt auch von fortschrittlichen Personalern zu lernen.

Winfried Gertz, freier Journalist in München