

Green Organization – eine Spezialistenaufgabe?



Mit dem Schwerpunkt des vorliegenden Heftes greifen wir ein Thema auf, welches aktuell in Unternehmen viel diskutiert wird: die grüne Organisation. Wir haben uns im Call for Papers bewusst auf den Umweltaspekt konzentriert und nicht auf die größere Klammer, die Nachhaltigkeit. Aber wie unsere Schwerpunktbeiträge zeigen, scheinen »grün« und »Nachhaltigkeit« mit denselben Herausforderungen einherzugehen.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie die »grünen Aufgaben« zu organisieren sind. Betrachtet man den Status quo in vielen Unternehmen, so fällt auf, dass Umweltaufgaben vielfach als Spezialistenaufgaben verortet sind. Es ist der Gesetzgeber, der je nach Geschäftsmodell beispielsweise einen Gewässerschutzbeauftragten, einen Abfallbeauftragten oder einen Immissionsschutzbeauftragten vorschreibt. Bei Letzterem wird vom Gesetzgeber z. B. recht genau das Aufgabenprofil umrissen (§54 Bundes-Immissionsschutzgesetz): »Der Immissionsschutzbeauftragte berät den Betreiber und die Betriebsangehörigen in Angelegenheiten, die für den Immissionsschutz bedeutsam sein können. Er ist berechtigt und verpflichtet, auf die Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher Verfahren, einschließlich Verfahren zur Vermeidung oder ordnungsgemäßen und schadlosen Verwertung der beim Betrieb entstehenden Abfälle oder deren Beseitigung als Abfall sowie zur Nutzung von entstehender Wärme, umweltfreundlicher Erzeugnisse, einschließlich Verfahren zur Wiedergewinnung und Wiederverwendung, hinzuwirken, bei der Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher Verfahren und Erzeugnisse mitzuwirken, insbesondere durch Begutachtung der Verfahren und Erzeugnisse unter dem Gesichtspunkt der Umweltfreundlichkeit.« Aus organisatorischer Sicht liegt somit klar die Spezialisierung »grüner Aufgaben« bei einer Stelle vor.

Von den Interessen des Gesetzgebers einmal abgesehen, könnte man sich aber die Frage stellen, ob es sinnvoll ist, Aufga-

ben einer »grünen Organisation« als Spezialistenaufgabe zu verstehen. Das Kompetenzargument ist sicherlich schlagend. Obwohl die Vielzahl der vom Gesetzgeber geforderten Beauftragten bereits zeigt, dass die Fragen mit Blick auf eine »grüne Organisation« recht komplex und vielschichtig sind.

Ein weiteres Problem kommt hinzu: Immer dann, wenn man bestimmte Aufgaben bei Spezialistinnen und Spezialisten verortet, bedeutet dies zugleich, dass alle anderen Organisationsmitglieder hierfür nicht zuständig sind. Aber kann das wirklich zielführend sein mit Blick auf die Hinwendung zu einer »grünen« Organisation? Ehrlich gesagt, nein. Wenn man den Weg in Richtung einer »grünen« Organisation gehen möchte, dann muss dies zwingend Teil der gelebten Organisationskultur sein. Andernfalls wird man auf diesem Wege nicht wirklich vorankommen. Im ungünstigsten Fall wird man sich sogar dem Vorwurf des »Greenwashing« ausgesetzt sehen.

Mit diesen Vorbemerkungen möchte ich Sie, verehrte Leserinnen und Leser, nun in die Lektüre der Beiträge entlassen. Zuvor noch ein kurzer Hinweis: Auch die zfo wird »grüner«. Wir gehen einen weiteren wichtigen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und drucken die Zeitschrift ab sofort auf 100-Prozent-Recyclingpapier. Das Papier trägt das Umweltzeichen der Bundesregierung »Blauer Engel« und das EU-Umweltzeichen »EU Ecolabel«.

Gerhard Schewe



SCHWERPUNKT

Auf dem Weg zur Green Organization

140 Human Sustainability

Eine humanzentrierte Perspektive auf organisationale Nachhaltigkeit

Silja Hartmann/Maria Funk

Mitarbeitende sollen hohe Leistungen erzielen, aber sich gleichzeitig wohlfühlen. Allyship dient der sozialen Unterstützung und Stärkung der Resilienz am Arbeitsplatz.

145 Nachhaltige Unternehmenstransformation

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Nachhaltigkeitskultur

Anke Weidling

Anhand von Einblicken in die Unternehmensrealität resümiert der Beitrag verbreitete Herausforderungen der Nachhaltigkeitstransformation und zeigt Lösungsmöglichkeiten.

151 Green Nudging in Unternehmen

Mit kleinen Anstupsern das ökologische Verhalten der Beschäftigten fördern

Michael Hans Gino Kraft/Patrick Binder/Lukas Scherer

Green Nudging kann Mitarbeitende durch entsprechende Entscheidungsoptionen zu einem ökologischen Verhalten anregen. Der Beitrag stellt zehn Instrumente für Green Nudging in Unternehmen vor.

156 Mit Nachhaltigkeit gegen den Fachkräftemangel

Eine Nachhaltigkeitsorientierung erhöht die Empfehlungsbereitschaft von Mitarbeitenden

Yannick Loeppke/Jan Zöller/Thorsten Semrau

Eine Nachhaltigkeitsorientierung in den HR-Systemen und in der Führung zahlt sich aus. Sie erhöht die Bereitschaft von Mitarbeitenden, den eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen.

161 Green Organizations und Kooperationen

Das individuelle Mindset ist der Schlüssel zum Erfolg

Eva Lienbacher/Christine Vallaster/Cornelia Huis

Eine EU-Studie ermittelte, welches Mindset Green Organizations von konventionellen Kooperationspartnern zur gemeinsamen Bewältigung globaler Herausforderungen erwarten.

Standpunkt

167 Kritisches Organisationsdesign

Wider den unternehmerischen Mainstream

Norman Meisinger

Standpunkt

171 Nachhaltig scheitern

Sechs gedankliche Fallstricke für die Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen

Udo Kords

Die Herausgeber der zfo



SGO Verein



gfo – gesellschaft für organisation e.v.



ÖVO – Österreichische Vereinigung
für Organisation und Management

In eigener Sache

- 174 **Transformation und Roll-out eines nachhaltigen Produktkonzeptes**
Auf dem Weg zur Sustainability bei Fachzeitschriften der Haufe Group
Jutta Haas/Volker Eith

zfo-OrgLab

- 176 **Experiment »Gegenwartskasse«**
Sinnstiftende Initiativen berufsbegleitend konzipieren und umsetzen
Matthias Mölleney/Sybille Sachs/Franz Röösl/Hans A. Wüthrich

Leadership

- 180 **Die Bedeutung des HR-Risikomanagements**
Eine Modellberechnung zur Quantifizierung von Engpassrisiken
Elisabeth van Bentum/Roland F. Erben/Fabian Kittel
- zfo-Toolkit
- 187 **Nachhaltige Geschäftsmodellmuster als Innovationstreiber**
Neue Ideen für wirtschaftliche, ökologische und soziale Wertschöpfung finden
Thomas Wunder

Organisationsentwicklung

- 194 **New Work als postpandemische Arbeitsweise**
Ergebnisse einer Interviewstudie in Beratungsunternehmen
Julian Lang/Inga F. Schlömer

Spektrum

- 166 **Impressum**
199 **Verbandsmitteilungen**
208 **Vorschau/Call for Papers**