

Spannungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen

Von Prof. Dr. Marcus Wagner und Dr. Jana Löw (Universität Augsburg)

Während der letzten Jahrzehnte haben Umweltschutz und soziale Nachhaltigkeit zunehmend an Relevanz für Unternehmen gewonnen. Angesichts von „Grand Challenges“ wie Klimawandel oder Artensterben existiert heute ein breiter gesellschaftlicher Konsens, dass unsere Ökosysteme gleichermaßen schützenswert und schutzbedürftig sind und dass dies oft voraussetzt, dass soziale Bedürfnisse hinreichend erfüllt werden, etwa in Entwicklungsländern (z. B. Randers, 2012). Auch aus wirtschaftlicher Perspektive ist ökologisches und soziales Verhalten mittlerweile von hoher Bedeutung: Einerseits kann eine Untererfüllung sozialer und ökologischer Mindeststandards merkliche Kosten für Unternehmen verursachen, andererseits eine Übererfüllung neue Marktchancen eröffnen (z. B. WBCSD, 1992). Darüber hinaus kann durch ökologisches und soziales Verhalten von Unternehmen – also Corporate Social Responsibility – wesentlich zur Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung beigetragen werden. Dieser Gedanke findet sich bereits 1992 in der Abschlusserklärung der Rio-Umweltkonferenz der Vereinten Nationen.

Welche Auswirkungen ein ökologisches Engagement von Unternehmen auf deren Beschäftigte hat, haben wir wissenschaftlich im Rahmen des von der Universität Augsburg und der Wirtschaftsuniversität Wien gemeinsam durchgeführten Projekts Comparative Green HRM genauer untersucht. Dabei ist Green HRM die Kurzform für „Green Human Resource Management“ – ein neues Forschungsgebiet, welches Praktiken und Inhalte des Personalmanagements adressiert, die zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeitsziele beitragen. Green Human Resource Management beinhaltet eine Vielzahl von Aktivitäten, wie die Einführung betrieblicher Anreizstrukturen und -systeme oder vom Unternehmen angebotene Trainings- und Informationsmaßnahmen mit dem Ziel, umweltbewusstes Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern (Renwick et al., 2013).

Green HRM hat sich dabei zu einem bedeutenden Instrument entwickelt, welches hilft, Unternehmen nachhaltig ökologisch zu gestalten und durch zielgerichtete Maßnahmen die notwendigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Mitarbeitenden zu begleiten und zu unterstützen.

Theoretische Fundierung: Business Case oder Paradox-Perspektive?

Die Managementforschung ist historisch im Hinblick auf Nachhaltigkeit vor allem von einer Business-Case-Tradition geprägt, welche die finanziellen Anreize für Unternehmen, umwelt- oder sozialgerecht zu handeln, in den Vordergrund stellt (WBCSD, 1992). In den letzten Jahrzehnten mehren sich allerdings Stimmen in der Forschung, die eine Diskrepanz aufzeigen: Auf der einen Seite sehen wir Fortschritt durch Individuen (z. B. Kunden, die mehr umweltfreundliche Produkte fordern und kaufen) oder in einzelnen Unternehmen (z. B. Manager, die ihren Unternehmen ambitionierte Nachhaltigkeitsziele verordnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben), während wir gleichzeitig auf der anderen Seite eine zunehmende Verschlechterung der Bedingungen auf der Makroebene, z. B. im Hinblick auf globale CO₂-Emissionen (Jackson, 2017), beobachten. Widersprüche erscheinen im Kontext von Nachhaltigkeitsbemühungen allgegenwärtig. Sie zeigen sich auch im Alltag vieler Unternehmen, bspw. wenn für den Bau großer Solarparks Bäume gefällt werden müssen oder die Dienstreise mit dem Zug zwar CO₂-Emissionen einspart, gleichzeitig jedoch teurer ist und/oder länger dauert.

Um die Realität der Situation in den Unternehmen, sich mit Widersprüchen der Nachhaltigkeit konfrontiert zu sehen, besser abbilden zu können, eignen sich Erkenntnisse der Paradoxforschung. Diese erkennt an, dass Nachhaltigkeit inhärent paradox ist und durch oftmals widersprüchliche, aber interdependente Anforderungen der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit charakterisiert ist. Die Bemühung, alle drei Ziele gleichermaßen zu adressieren, kann demnach in Spannungen resultieren, mit denen Mitarbeitende in Teams und ihren Organisationen auf verschiedenen Ebenen umgehen müssen.

Dass Spannungen und Paradoxien zunehmend im Organisationsalltag eine wichtige Rolle spielen, zeigte schon der heute wegweisende konzeptionelle Beitrag zur Paradoxforschung von Wendy Smith und Marianne Lewis aus dem Jahr 2011. Paradoxe Spannungen entstehen demnach vor allem, aber nicht ausschließlich entlang von vier Konfliktlinien organisationalen Handelns (Lewis, 2000; Smith/Lewis, 2011; Lüscher/

ABSTRACT

Forschungsfrage: Mit welchen nachhaltigkeitsbezogenen Spannungen sehen sich Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert? Welche Strategien wenden sie an, um erfolgreich mit widersprüchlichen Situationen umzugehen? Und wie kann ein nachhaltiges Personalmanagement sie dabei unterstützen?

Methodik: Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden Interviews geführt sowie quantitative Fragebogenerhebungen in Unternehmen durchgeführt.

Praktische Implikationen: Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse für ein nachhaltiges HRM, indem sie zeigt, wie es einen Beitrag zum Umgang mit inhärenten Widersprüchen und Spannungen eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagements leisten kann.

Lewis, 2008): Erstens, wenn Bemühungen, zu verändern und innovativ zu sein, die Notwendigkeit hervorrufen, auf bestehendem Wissen aufzubauen und sich gleichzeitig von diesem abzuwenden (Spannung des Lernens). Zweitens, wenn Mitarbeitende sich mit Organisationseinheiten und deren Zielen identifizieren, gleichzeitig aber auch verantwortlich für die Erreichung der Ziele der Gesamtorganisation sind (Spannung der Zugehörigkeit). Drittens, wenn organisationale Strukturen Wettbewerb und Kontrolle genauso wie Zusammenarbeit und Vertrauen erfordern (Spannung des Organisierens); und zuletzt immer dann, wenn unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Ziele in der Organisation forcieren (Spannung der Leistung/Performance).

Wendy Smith und Marianne Lewis schlagen vor, derartige Spannungen aus einer Paradox-Perspektive zu betrachten und konkurrierenden Zielen mit einem Ansatz des „Sowohl-als-auch-Denkens“ (engl. „Both/And Thinking“) anstatt eines „Entweder-oder-Denkens“ (engl. „Either/Or Thinking“) zu begegnen (Lewis, 2000). Dabei steht weniger das Erreichen einer idealen Balance, die das Paradoxon „auflöst“, im Zentrum als vor allem die bewusste Akzeptanz der Widersprüchlichkeit. Denn diese Akzeptanz ermöglicht einen andauernden, erfolgreichen Umgang (Lüscher/Lewis, 2008). Eine solche proaktive Antwort auf Spannungen findet sich auch im Ambidextrie-Konzept der Organisations- und Innovationsforschung, etwa in Form einer zeitlichen oder räumlichen Trennung der aufeinandertreffenden Pole und ihrer zugehörigen Aktivitäten. Ein Beispiel wäre das (temporäre) Pendeln eines Unternehmens zwischen explorativen Innovationsaktivitäten und exploitativen Vermarktungsaktivitäten, etwa im Kontext von langfristigen Designzyklen in der Automobilindustrie. Zugrunde liegt dieser Perspektive die Feststellung, dass paradoxe Spannungen zwar zeitweise unterdrückt werden können, solange sie nicht adäquat thematisiert werden, jedoch jederzeit an anderer Stelle wieder auftauchen können. Defensive Reaktionen, die konkurrierende Anforderungen ignorieren, bergen daher tendenziell ein höheres Risiko, führen längerfristig zu organisationaler Trägheit oder können (zumindest temporär) Handlungsunfähigkeit oder -einschränkung hervorrufen (Smith/Lewis, 2011). So können Nachhaltigkeitsbemühungen kurzfristig den ökonomischen

Profit schmälern, langfristig allerdings u. U. die Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeitende erhöhen und/oder die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Darüber hinaus entwickelt die Paradoxforschung auch Ansätze, um die Auswirkung von Machtdynamiken auf die Fähigkeit von Individuen, sich effektiv mit paradoxen Spannungen auseinanderzusetzen, abzuschätzen. Dies ist relevant, da aufgrund von Machthierarchien Beschäftigten möglicherweise Ressourcen, Wissen oder Machtpotenziale fehlen, um angemessen auf widersprüchliche Anforderungen zu reagieren (Berti/Simpson, 2021). Auch dies ist ein Aspekt, der im Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen eine hohe Bedeutung hat und daher auch in unserer Studie vertiefter untersucht wurde.

Zielsetzung und Methoden des Forschungsprojekts

Das Projekt Comparative Green HRM untersuchte insbesondere verschiedene Ansätze und Pfade zur Umsetzung umweltfreundlicher Strategien im Unternehmen. Dabei lag ein besonderes Interesse auf dem Umgang der Mitarbeitenden mit Hindernissen und Herausforderungen im Zusammenhang mit ökologischen Anforderungen und Vorgaben. Dies ist sowohl aus einer wissenschaftlichen als auch aus einer praktischen Perspektive relevant, da sich Mitarbeitende in Unternehmen zunehmend mit zusätzlichen ökologischen Anforderungen an ihre Tätigkeit konfrontiert sehen. Stehen diese Anforderungen im Konflikt zu anderen Zielstellungen, können sie Situationen für Mitarbeitende, in Teams, aber auch auf Organisationsebene erzeugen, in denen nicht widerspruchsfrei gehandelt werden kann. Bspw. kann die Einschränkung von Dienstreisen aus ökologischen Gründen einen Vertriebsmitarbeitenden vor die Herausforderung stellen, neue Wege zu finden, um den Kundenkontakt auch ohne persönliche Besuche erfolgreich aufrechtzuerhalten. Ebenso kann der Umstieg auf umweltfreundlichere Lieferanten oder Halbfabrikate zu höheren Produktionskosten führen. In beiden Fällen ist es nicht ohne Weiteres möglich, die Auflösung hin zu einem der Aspekte einfach durchzuführen.

Ein wichtiges Ziel unserer wissenschaftlichen Studie war es daher, zu erforschen, welche Strategien Mitarbeitende in ver-

schiedenen Situationen anwenden, um mit diesen Spannungen umzugehen. Aus einer Analyse entsprechender Reaktionsstrategien können sich wertvolle Erkenntnisse zu Lösungsansätzen für Herausforderungen ergeben, die im Zusammenhang mit der Implementierung von Green HRM im Rahmen einer Unternehmens- oder Nachhaltigkeitsstrategie Anwendung finden können.

Die Umsetzung des Forschungsprojekts erfolgte im Rahmen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und dem Wissenschaftsfonds Österreich (FWF) geförderten Kooperation der Universität Augsburg und der Wirtschaftsuniversität Wien. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Ländern untersucht. Einerseits wurden umfangreiche Interviews mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Teams (jeweils Teamleitungen und Teammitarbeitende) und verschiedener Funktionsbereiche der Unternehmen (unter anderem Personal- und Nachhaltigkeitsmanagement) geführt, andererseits wurden quantitative Daten mithilfe von Mitarbeiterbefragungen erhoben. Die Schwerpunkte lagen dabei insbesondere auf Unternehmen, die in Deutschland, Österreich, den USA und China ansässig sind, wobei die folgend berichteten Befunde sich insbesondere auf die qualitativen Interviewdaten der deutschen Unternehmen konzentrieren.

Empirische Befunde zum Nachhaltigkeitsparadoxon

Eine Mehrebenenperspektive auf Spannungen in der Umsetzung von ökologischen Nachhaltigkeitszielen

Wie zuvor dargestellt kann Nachhaltigkeit als inhärent paradox verstanden werden. Eine Paradox-Perspektive auf Nachhaltigkeit erkennt dabei an, dass soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeitsziele gleichermaßen erstrebenswert wie auch widersprüchlich sein können (Hahn et al., 2018). Im Vergleich zu einem klassischen Zielkonflikt generieren Paradoxa absurde oder irrationale Situationen (Lewis, 2000), in denen bspw. eine ökonomisch sinnvolle Umweltinitiative, wie der Bau von Solarparks, Umweltschäden hervorrufen kann, wenn dafür Bäume gefällt werden müssen. Die simultane Berücksichtigung aller drei Nachhaltigkeitsziele erfordert daher eine Akzeptanz dieser Widersprüchlichkeit, die einhergeht mit einer Integration in die Unternehmensstrategie und einer Implementierung in operative Arbeitsabläufe. Letztere liegt zumeist in den Händen von Mitarbeitenden, die diese Zielstellungen in ihrem Arbeitsalltag umsetzen müssen und dort mit Spannungen konfrontiert werden, die ihren Ursprung auf unterschiedlichen Ebenen haben können.

Die Forschung zeigt, dass paradoxe Spannungen insbesondere dann beobachtbar werden, wenn eine Mehrebenenperspektive eingenommen wird, bspw. in Bezug auf Länder auf der Makro-, Industrien oder Unternehmen auf der Meso-Ebene und bezüglich Teams oder Einzelpersonen auf der Mikroebene

(Panayiotou et al., 2019). Spannungen können über Ebenen hinweg interagieren (etwa zwischen Unternehmen und Teams) und miteinander verknüpft sein (Panayiotou et al., 2019). So kann der Umgang mit Spannungen auf einer Ebene Spannungen auf einer anderen Ebene erzeugen (Smith/Lewis, 2011). Ein Beispiel hierfür sind Nachhaltigkeitsziele, die auf einer Organisationsebene gesteckt wurden und in konkrete Handlungen auf Ebene der Mitarbeitenden überführt werden müssen. Jay et al. (2017) schlagen in dieser Hinsicht fünf Ebenen vor, über die Spannungen entstehen, interagieren und auf denen Heterogenität entstehen kann, und die daher eine differenzierte Bewertung erfordern: Diese sind das Individuum, das Unternehmen, die Industrie, die Nation oder der Staat und das globale Ökosystem oder die natürliche Umwelt, in welche die anderen Ebenen eingebettet sind. In unserer Analyse berücksichtigen wir zudem die Ebene des (Arbeits-)Teams, da dieser im Kontext des Green HRM in der Literatur eine hohe Bedeutung zugemessen wird (Jiang et al., 2022). Dagegen betrachten wir die Ebene des globalen Ökosystems oder die natürliche Umwelt nur als Bezugspunkt, der das Nachhaltigkeitsparadoxon fundamental konstituiert.

Die folgende Abbildung ergibt einen differenzierten und umfassenden Überblick über die in den qualitativen Interviewdaten identifizierten Spannungsaspekte und ihre Ebenenzuordnung.

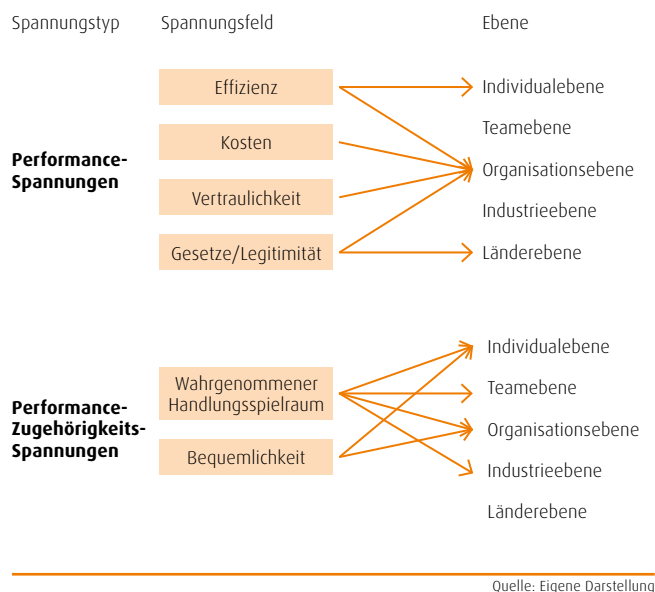
Unsere empirische Analyse zeigt, dass aufbauend auf den in der Literatur etablierten Spannungstypen (Smith/Lewis, 2011) im Kontext organisationaler Bemühungen zur Erreichung ökologischer Nachhaltigkeitsziele in den untersuchten Unternehmen insbesondere Spannungen im Hinblick auf Performance und solche, die an der Schnittstelle zwischen Performance und Zugehörigkeit liegen, auftreten. Diese können dann weitergehend auf Spannungsfelder konkretisiert werden, welche sich, wie in Abbildung 1 dargestellt, einer oder mehreren Ebenen zuordnen lassen. Bspw. wird in der Kategorie Performance-Spannungen das Spannungsfeld der Kosten sichtbar, wie folgendes Zitat illustriert:

„[...] weil grundsätzlich soll über Nachhaltigkeit berichtet werden. Es sollen auch Informationen bereitgestellt werden, aber wie in jedem guten Unternehmen darf es natürlich nichts kosten. Und damit haben Sie schon einen großen Zielkonflikt.“

Weiterhin zeigt sich, dass Spannungen zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit auch mehrere Ebenen umfassen können und dabei unerwünschte oder unerwartete Konsequenzen hervorrufen, wie das folgende Interviewzitat zeigt:

„Ich muss mit dem Flugzeug anreisen, obwohl ich mit dem [...] Zug anreisen könnte. Ich glaube, es steht sogar in den Reisekosten, [...] man soll immer die günstigste Reiseoption wählen. Es darf aber nicht das Auto sein [...]. Gleichzeitig habe ich aber die Vorgabe, habe ich vorhin schon erzählt, von meinem

Abb. 1: Überblick über die identifizierten Spannungsaspekte und deren Ebenenzuordnung



Chef, wenn das Meeting nicht vor zehn anfängt, dann hast du bitte an dem gleichen Tag anzureisen. In meinem Fall ist es z. B. so, wenn ich in Stadt X ein Meeting hab' um 10 Uhr. Dann heißt das ich muss in den Zug um 03:40 einsteigen. Das bedeutet für mich aufstehen um halb zwei, zwei, die Richtung, dass ich da überhaupt hinkomme, weil ich darf erst ab Stadt Y abrechnen. Um 2 Uhr morgens aufstehen, ist für mich keine Option, wenn ich bis 18 Uhr gearbeitet habe. Wenn ich mit dem Flugzeug fliege, dann kann ich erst um halb 4 aufstehen und ich werde sogar noch vor der Tür abgeholt. Das ist unökologisch, [...], weil du wirst ja von Tür zu Tür gefahren, dann wirst du geflogen, dann wirst du nochmal gefahren.“

In diesem Zitat zeigt sich zum einen, wie Spannungen, die sich aus dem Konflikt zwischen Wirtschaftlichkeit und ökologischen Zielsetzungen auf der Organisationsebene ergeben, Auswirkungen auf einer anderen Ebene, in diesem Fall der Mitarbeitenden, haben. Zum anderen wird der paradoxe Charakter dieser Spannung ersichtlich: Die Mitarbeiterin sieht sich mit einer Situation konfrontiert, in der kein widerspruchsfreies Handeln möglich ist. Jede Handlung und damit Auflösung des Paradoxons zugunsten eines Pols führt zu einem auf das Wertesystem bezogen insgesamt inakzeptablen Trade-off.

Strategien für den Umgang mit Spannungen im Unternehmen

Die in der empirischen Analyse der Interviews über mehrere Ebenen herausgearbeiteten Spannungen implizieren die Frage nach angemessenen Strategien für den Umgang damit. Unsere Forschung legt in dieser Hinsicht nahe, dass, wenn Unternehmen ein ernsthaftes Nachhaltigkeitsengagement verfolgen, ein bewusster Umgang mit Spannungen im Sinne eines proaktiven Umgangs vorherrscht. Spannungsfelder werden dann diskutiert, sichtbar gemacht und thematisiert, wie folgendes Zitat exemplarisch illustriert:

„[...] grundsätzlich bin ich davon überzeugt, ohne Spannungen werden wir nicht weiterkommen. Meine tiefe Überzeugung und das sehe ich als meine absolute Aufgabe als Führungskraft an im Team [darauf] hinzuwirken, dass wir inhaltlich gerne konfliktreich diskutieren, gleichzeitig, aber emotional auf der Beziehungsebene uns nicht dadurch in die Haare kriegen [...], sodass Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist.“

Dabei zeigt unsere Studie auch, dass neben Führungskräften auch das individuelle Verhalten von Mitarbeitenden Spannungsfelder sichtbar machen kann. Unterschiedliche Werte, Einstellungen oder auch Vorstellungen, welche Herausforderungen prioritär adressiert werden sollten, können im Kontext von Nachhaltigkeit zu Spannungen in Teams führen. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Mitarbeiter, der seinen Kollegen darauf hinweist, seinem Vorbild zu folgen und auf Pappbecher zu verzichten oder weniger auszudrucken: Die Aufforderung macht die Differenz in der Einstellung oder der Vorstellung, wie mit knappen Ressourcen (etwa Arbeitszeit, aber auch ökologischen Ressourcen) umgegangen werden sollte, für beide Seiten sichtbar.

Wenn dagegen Nachhaltigkeit nur in Form eines rhetorischen oder symbolischen Engagements im Unternehmen adressiert wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Spannungsfelder ignoriert und letztlich ökonomische Ziele gegenüber ökologischen und sozialen Anforderungen priorisiert werden. Diese Form einer defensiven Reaktion löst das Spannungsfeld allerdings nicht auf, sodass dieses mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt oder unter neuen Umständen wieder sichtbar wird; z. B. wenn Zielsetzungen, die vom Unternehmen rhetorisch gesetzt wurden, von dessen Anspruchsgruppen eingefordert oder hinterfragt werden. Diese Konstellation wird auf der Individualebene auch dadurch abgebildet, dass explizit der Nachhaltigkeit im Unternehmen kein hoher Stellenwert zugeordnet wird, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

„[...] Also wir haben alle ziemlich viel zu tun. Da ist immer die Frage, wie nutze ich meine Freizeit? Will ich noch weiter irgendwelche Dokumente lesen [...] oder will ich was anderes machen (Lachen). Also de facto bei mir ist das nicht die Priorität, mich darum [um Nachhaltigkeitsthemen] zu kümmern.“

In der Folge kann ein defensiver Umgang mit Spannungen

dazu führen, dass Mitarbeitende keinen Handlungsspielraum sehen, angemessen und proaktiv zu reagieren, sodass das Paradoxon (zumindest temporär) unsichtbar bleibt. Unsere Studie zeigt insbesondere, dass individuelle Erfahrungen mit nachhaltigkeitsbezogenen Spannungen durch Machtverhältnisse beeinflusst werden, wie es die folgende Aussage in unseren Interviews illustriert:

„Wenn ich mein Team anschau, was können wir beeinflussen? Ich glaube nicht, dass es viel ist. Und ich denke viel mehr liegt an Gebäudekonzepten für Heizung und Kühlung, viel mehr liegt an Produktionskonzepten, viel mehr liegt an solchen Themen als wirklich auf Mitarbeiterebene in einem Marketingteam.“

Die von diesem Interviewpartner geäußerte Einschätzung zeigt unter anderem, dass ein proaktiver Umgang mit Spannungen zum einen eine Anerkennung der Notwendigkeit beider Pole und zum anderen die Verfügbarkeit eigener Handlungsspielräume erfordert. Wenn verschiedene Akteure ein persönliches Interesse daran haben, nur einen Pol zu berücksichtigen, ist ein Machtgleichgewicht erforderlich, um ein Spannungsfeld sichtbar machen zu können.

Schlussfolgerungen

Das Prinzip der „nachhaltigen Entwicklung“ aus dem Brundtland-Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ (WCED, 1987) besagt, dass eine Entwicklung nur dann nachhaltig ist, „wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (S. 41). Diese Perspektive trifft auf eine im Unternehmensumfeld finanzwirtschaftlich bzw. ökonomisch geprägte Definition im Sinne „nachhaltige[r] Wettbewerbsvorteile“ (Porter, 1985), die der oben genannten Tradition des Business Case entspricht. In der Folge sehen sich Unternehmen vermehrt mit Spannungen konfrontiert, wenn ökologische, soziale und ökonomische Zielsetzungen aufeinanderstoßen.

Ziel der hier vorgestellten Untersuchungen war es, Managementansätze zum Umgang mit Spannungsfeldern, die entstehen, wenn in Unternehmen ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden, herauszuarbeiten. Da diese Spannungsfelder zunehmend über Ebenen hinweg interagieren und Mitarbeitende eine wesentliche Rolle in der Umsetzung organisatorischer Nachhaltigkeitsziele spielen, standen insbesondere Mitarbeitende und ihr Umgang mit Zielkonflikten im Zentrum der Analyse.

Die im Rahmen des von DFG und FWF geförderten Forschungsprojekts durchgeführten Befragungen zeigen, dass insbesondere die Personalabteilung eine wichtige Rolle dabei spielen kann, Mitarbeitenden Fähigkeiten im Umgang mit Spannungen an die Hand zu geben. Die Umsetzung eines Green HRM kann nicht nur Mitarbeitende dazu motivieren, am Ar-

beitsplatz umweltbewusst zu handeln, sondern auch Bewusstsein für die Thematik schaffen und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der eigenen Job-Gegebenheiten aufzeigen. So zeigt unsere Studie, dass gerade solche Unternehmen, die bewusst Raum für Diskussion und Austausch zu Umweltthemen im Unternehmen schaffen (bspw. im Rahmen einer Einführung von regelmäßigen Austauschgruppen, Impulsvorträgen oder verpflichtenden Trainings) und dabei Herausforderungen und Spannungsfelder explizit thematisieren, anstatt sie unter den Teppich zu kehren, ein ernsthafteres Nachhaltigkeitsengagement aufweisen. Wenn auch Mitarbeitende, die nicht aufgabenbedingt mit Umweltthemen in Kontakt kommen, dazu angeregt werden, sich einzubringen und Spannungsfelder aufzuzeigen, profitieren Unternehmen und Umwelt gleichermaßen. Denn diese Debatten machen oftmals die Vielfalt unterschiedlicher Ansätze und Einstellungen im Unternehmen, aber auch in Teams sichtbar und können genutzt werden, um kreative und vor allem auch konstruktive Beiträge zur Nachhaltigkeit im Unternehmen zu leisten.

Zudem werden Spannungen oftmals besonders in der operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sichtbar, weshalb die Unterstützung von Mitarbeitenden in diesem Prozess durch Führungskräfte und die Personalabteilung von großer Bedeutung ist. Dabei weisen unsere Ergebnisse auf die Bedeutung von Handlungsspielräumen und Fähigkeiten hin.

Über Fähigkeiten mit direktem Bezug zu Umweltschutz hinaus wird auch die Entwicklung eines „Paradox Mindsets“, das heißt eines Denkmusters, welches es Menschen erlaubt, sich im Umgang mit Widersprüchen wohlfühlen (Miron-Spektor et al., 2018), zunehmend bedeutender. Eine solche Denkweise ermöglicht es Mitarbeitenden, Spannungen und Widersprüche produktiv zu nutzen, etwa im Zusammenhang mit komplexen Herausforderungen wie der Simultanität von Klimawandel und einer globalen Pandemie, deren gleichzeitiges Auftreten auch parallele Antworten erfordert. Diese Denkweisen gilt es in Unternehmen und insbesondere im Rahmen der Umsetzung von Green HRM zu fördern.

Allerdings bedarf der Einsatz dieser Fähigkeiten und Denkweisen des nötigen Rückhalts im Unternehmen. Unsere Ergebnisse bestätigen, dass die Wahrnehmung eines Handlungsspielraums ein wichtiges Element im Umgang mit paradoxen oder widersprüchlichen Situationen ist (Berti/Simpson, 2021). Dieser erfordert vor allem ein ernsthaftes Bekenntnis der Unternehmensführung zu Nachhaltigkeitszielen, aber auch eine Kommunikation der Bedeutung dieser Ziele in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ein erfolgreiches Green HRM kann Mitarbeitenden zum einen aufzeigen, welchen Einfluss die eigenen Handlungsentscheidungen am Arbeitsplatz haben (bspw. Produktdesign, Energieverbrauch, Wahl des Verkehrsmittels für Dienstreisen), und zum anderen dafür sorgen, dass Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsziele auch im

Vergütungssystem von Managern, aber auch ihren Mitarbeitenden Berücksichtigung finden (bspw. durch Auszahlung von Boni oder anderen materiellen oder immateriellen Anreizen).

Im Hinblick auf unsere Mehrebenenperspektive ist hervorzuheben, dass kombinierte Spannungstypen, die sich aus originären Kategorien wie Spannungen der Leistung/Performance und Spannungen der Zugehörigkeit erklären, auf eine Wechselbeziehung zwischen den ursprünglichen Kategorien zurückgehen. Dies zeigt anschaulich, dass Spannungen im jeweiligen Kontext, in dem sie auftreten, betrachtet werden sollten. Die Identifikation ihres Ursprungs, in diesem Fall des Nachhaltigkeitsparadoxons, ist ein wichtiger Ausgangspunkt für Lösungsansätze.

Wenn die Spannung zwischen Profit und Umweltschutz auf Organisationsebene ignoriert wird, taucht sie sehr wahrscheinlich auf der Mitarbeiterebene auf und manifestiert sich in paradoxen Situationen. Diese können Mitarbeitende allerdings nur bewältigen, wenn ihre Widersprüchlichkeit anerkannt und akzeptiert wird (Smith/Lewis, 2011).

LITERATURVERZEICHNIS

- Berti, M./Simpson, A. V. (2021):** The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252–274.
- Hahn, T./Figge, F./Pinkse, J./Preuss, L. (2018):** A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148, 235–248.
- Jackson, T. (2017):** Prosperity without growth: Foundations for the economy of tomorrow. London: Routledge.
- Jay, J./Soderstrom, S./Grant, G. (2017):** Navigating the paradoxes of sustainability, in W. K. Smith/ M.W. Lewis/ P. Jarzabkowski/A. Langley (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press, Oxford, S. 353–372.
- Jiang, Y./Jackson, S. E./Shim, H./Budhwar, P./Renwick, D. W./Jabbour, C. J. C./Jabbour, A.B./Tang, G./Müller-Camen, M./Wagner, M./Kim, A. (2022):** Culture as context: A five-country study of discretionary green workplace behavior. *Organization & Environment*, 35(4), 499–522.
- Lewis, M. (2000):** Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Lüscher, L. /Lewis, M. W. (2008):** Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Miron-Spektor, E./ Ingram, A./ Keller, J./ Smith, W./Lewis, M. (2018):** Micro-foundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1).
- Panayiotou, A./Putnam, L. L./Kassinis, G. (2019):** Generating tensions: A multi-level, process analysis of organizational change. *Strategic Organization*, 17(1), 8–37.
- Porter, M. (1985):** Competitive advantage. New York: Free Press.
- Randers, J. (2012):** 2052: A Global Forecast for the Next Forty Years. Chelsea Green Publishing, White River Junction.
- Renwick, D./Redman, T./Maguire, S. (2013):** Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Smith, W. K./Lewis, M. W. (2011):** Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (1992):** Kurswechsel. Genf: WBCSD.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987):** Our common future. New York: Oxford University Press.



PROF. DR. MARCUS WAGNER

Lehrstuhlinhaber Innovation und Nachhaltiges Management
Universität Augsburg
marcus.wagner@wiwi.uni-augsburg.de
<https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/wiwi/prof/bwl/wagner/>



DR. JANA LÖW

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Innovation und Nachhaltiges Management
jana.loew@wiwi.uni-augsburg.de
<https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/wiwi/prof/bwl/wagner/team/loew/>

SUMMARY

Research question: What sustainability-related tensions do employees face in their day-to-day work? What strategies do they use to successfully deal with contradictory situations? And how can sustainable HR management support them in this?

Methodology: To investigate the research question, interviews were conducted as well as quantitative questionnaire surveys in companies.

Practical implications: The study provides important insights for sustainable human resource management by showing how it can contribute to dealing with inherent contradictions and tensions of successful sustainability management.