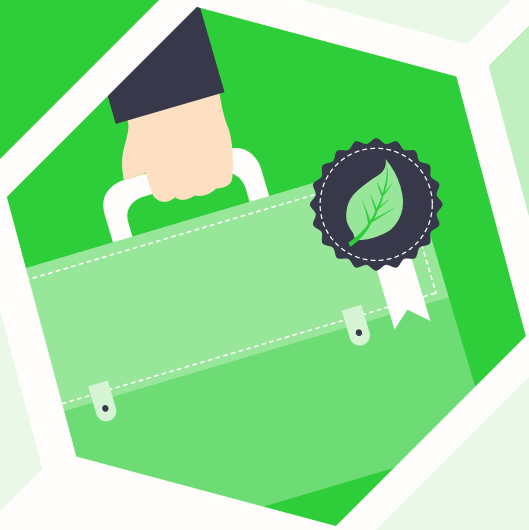
Energiewende in Unternehmen – Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern



enEEbler

Inhalt

1. Vorwort 02

2. Mitarbeiterengagement für die Energiewende 04

2.1 Mitarbeiterinitiativen für die Energiewende in Unternehmen 04
2.2 Pioniere oder Exoten? Energiewende-Bürger im Arbeitsumfeld 05

3. Anforderungen an die Gestaltung der enEEbler-Toolbox 09

4. enEEbler-Toolbox: Instrumente zur Förderung von ›grünem‹ Mitarbeiterengagement 14

4.1 Vorschlagswesen 14
4.2 Klimabotschafter 20
4.3 Umweltteams 24
4.4 Belegschafts-Energiegenossenschaft 27
4.5 Klimaschutzwettbewerbe 30
4.6 Mitarbeiteraktionen 34
4.7 Azubi-Projekte zum Klimaschutz 38
4.8 Vernetzungsplattformen 41

5. Durch Mitarbeiterengagement zur Klimakultur: der Fall hanseWasser 44

6. Ausblick 47

7. Links und Literatur 49

1. Vorwort

Die Energiewende in Deutschland wird im Wesentlichen von einer Bürgerbewegung getragen. Nach neuesten Studien sind ca. 14 Prozent der deutschen Bevölkerung als ›nachhaltig orientiert‹ einzustufen – ein Großteil davon arbeitet in Unternehmen.

In jeder Organisation gibt es **›grüne‹ Mitarbeiter**,* die mit dem Fahrrad ins Büro kommen, sich über den Veggie-Day in der Kantine freuen und die Kollegen immer wieder nachdrücklich darauf hinweisen, dass nicht jede E-Mail gedruckt werden muss. ›Grüne‹ Mitarbeiter sitzen nicht unbedingt in der Nachhaltigkeitsabteilung, sie sind oft über alle Funktionsbereiche verteilt und arbeiten als Experten in ihren Aufgabenbereichen. Darüber hinaus engagieren sie sich für Nachhaltigkeitsprojekte im Unternehmen oder starten und setzen eigene Initiativen, zum Beispiel zur Energieeinsparung, in ihrer Abteilung um. Ihre Bereitschaft, ›grüne‹ Veränderungen am Arbeitsplatz anzustoßen und umzusetzen, speist sich aus ihrer – oft im Privaten gewachsenen – Motivation zum Klimaschutz und ist daher besonders stabil. Unternehmen können diese Mitarbeiter bei ihren Initiativen unterstützen, indem sie Plattformen anbieten, auf denen sich ›grüne‹ Mitarbeiter begegnen und gemeinsam Projekte zur Energiewende und zum Klimaschutz entwickeln können. Sie können ihre Mitarbeiter systematisch ›enEEblen‹* – das heißt befähigen und ermutigen, ihre ›grüne‹ Haltung auch am Arbeitsplatz wirksam werden zu lassen. So kann sich im Unternehmen eine Klimaschutzkultur entwickeln, die durch das **bottom-up** Engagement der Mitarbeiter getragen wird.

Dieser Leitfaden soll Unternehmen bei der Gestaltung solcher Instrumente unterstützen. Die ›grüne‹ Orientierung engagierter Mitarbeiter wahrzunehmen, zuzulassen und aktiv zu unterstützen, kann sich für Unternehmen und Mitarbeiter in vielerlei Hinsicht positiv auswirken:
1) Die **CO_2-Bilanz** des Unternehmens verbessert sich. 2) Die **Energiekosten** sinken um 15–20 Prozent, weil Mitarbeiter sich energiebewusster verhalten (Kapitel 4.5).
3) Die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** und ihre **Verbundenheit** mit dem Unternehmen steigt, weil ›grüne‹, gestaltungsbereite Mitarbeiter sich in ihrer Werteorientierung und ihrer Kompetenz angenommen fühlen. 4) Die **Sichtbarkeit** von Initiativen und Aktionen erhöht sich; andere Mitarbeiter lassen sich von den ›grünen‹ Kollegen anregen und bilden Netzwerke – das wiederum fördert die Nachhaltigkeitsorientierung im gesamten Unternehmen. 5) Durch ›grüne‹ Initiativen von Mitarbeitern entstehen **Innovationen im Kerngeschäft**, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens befördern.
6) Darüber hinaus stärken die in diesem Leitfaden vorgestellten enEEbler-Instrumente die **Beteiligungsmöglichkeit** für die Beschäftigten im Unternehmen. In einigen untersuchten Unternehmen hat die Einrichtung einzelner klimaschutzorientierter Instrumentarien, wie zum Beispiel Energieteams, mittelfristig zu einer neuen **Arbeitskultur** im gesamten Unternehmen geführt. 7) In den Projekten zu Energiewende und Klimaschutz im Unternehmen wurden die **Gestaltungsbereitschaft und -kompetenzen** vieler Mitarbeiter erst offenbar. Das schafft Impulse für eine Neuausrichtung von Arbeitsprozessen und Arbeitsstrukturen – auf dem Weg zu einer partizipativen Klimaschutzkultur im Unternehmen.

Das Projekt enEEbler wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms »Sozial-ökologische Forschung zur Energiewende« gefördert (Förderkennzeichen 01UN1202A). Es wäre ohne die Unterstützung und die Offenheit der beteiligten Unternehmen sowie zahlreicher ›grüner‹ Mitarbeiter und in der Energiewende engagierter Bürger nicht möglich gewesen. Wir möchten uns an dieser Stelle dafür ausdrücklich bedanken.

Die im Leitfaden angeführten Zitate stammen aus den Interviews des enEEbler-Projekts. Zum Schutz der personenbezogenen Daten werden alle Interviewauszüge anonymisiert.

Susanne Blazejewski, Carsten Herbes, Franziska Dittmer und Anja Gräf

* **Generisches Maskulinum** zum Zweck der besseren Lesbarkeit, steht für weibliche und männliche Mitarbeitende gleichermaßen.
enEEbler: EE steht für Energieeffizienz und Erneuerbare Energien gleichermaßen; ›to enable‹ kommt aus dem Englischen und bedeutet ›befähigen‹/›ermöglichen‹.

Projekt enEEbler

enEEbler – Mitarbeiter-Engagement für Klimaschutz und Erneuerbare Energien in Unternehmen	
Laufzeit	2013–2016
Projektpartner	– Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft (Prof. Dr. Susanne Blazejewski, Franziska Dittmer); – Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (Prof. Dr. Carsten Herbes, Anja Gräf); – B.A.U.M. e. V. (Dieter Brübach, Meike Chavarría Guerrero); – Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH (Dr. Jens Clausen)
Projekt I	**Forschungsfokus:** Untersuchung von Motivation und Identitätsprozessen klimaschutzengagierter Bürger sowie ihrer Handlungsstrategien im Arbeitsumfeld **Forschungsmethoden:** 41 Interviews mit Bürgern, die sich privat oder im öffentlichen Raum für Energiewende und Klimaschutz engagieren (je 30–100 Minuten); Befragung von 800 ›grünen‹ Mitarbeitern zu Identitätsprozessen und Handlungsstrategien am Arbeitsplatz
Projekt II	**Forschungsfokus:** Belegschafts-Energiegenossenschaften zur Förderung der Energiewende durch Mitarbeiter **Forschungsmethoden:** Analyse der Gründungsbedingungen und Geschäftsmodelle, 9 Interviews in 6 Belegschafts-Energiegenossenschaften: Hümmeling, Pro Engeno, Universität Bremen, Unilever (Heilbronn), Volkswagen (Emden), Naturstrom
Projekt III	**Forschungsfokus:** Instrumente, Plattformen und Handlungsbedingungen von ›grünen‹ Mitarbeitern im Unternehmenskontext **Forschungsmethoden:** Fallstudien in 14 Best-Practice-Unternehmen: Barmenia Versicherungen, Baufritz, Berliner Stadtreinigung, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Ensinger Mineral-Heilquellen, Hachez, hanseWasser, HEC, GLS Bank, Neumarkter Lammsbräu, Otto Gruppe, Oeding Print, WALA Heilmittel; 80 Interviews mit Mitarbeitern und Experten (Nachhaltigkeit/CSR, Personal, Betriebsrat)

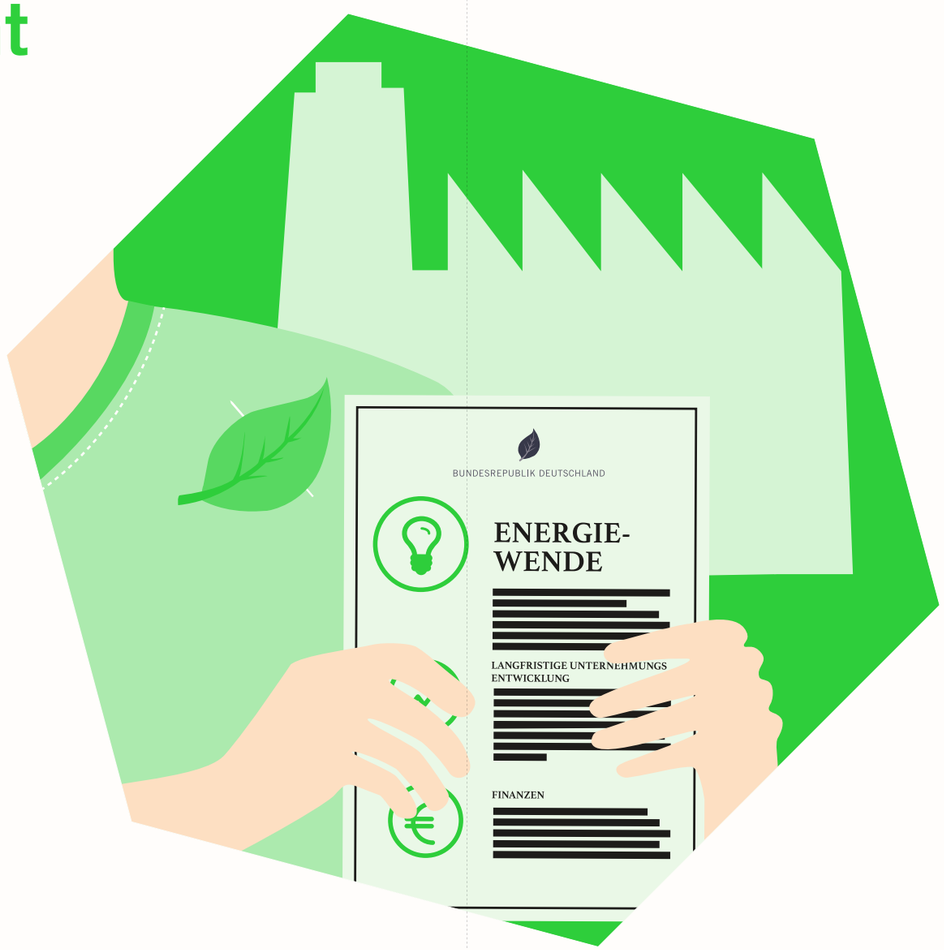
2. Mitarbeiterengagement für die Energiewende

2.1 Mitarbeiterinitiativen für die Energiewende in Unternehmen

Unternehmen in der Energiewende

Die Energiewende ist eines der zentralen politischen Projekte in Deutschland, 2020 soll der Anteil der Erneuerbaren Energien (EE) am Endenergieverbrauch bei 18 Prozent liegen. **Unternehmen und anderen Organisationen** kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, machen sie doch 2013 immerhin 44 Prozent des Energieverbrauchs in Deutschland aus. Von politischer Seite sind zahlreiche finanzielle Anreize gesetzt worden, um Unternehmen zu Anstrengungen in den Bereichen Energieeffizienz und Einsatz von EE zu bewegen. Es haben sich Netzwerke zwischen Unternehmen gebildet und auch auf Ebene des Einzelunternehmens haben viele Unternehmensleitungen die Bedeutung der Energiewende erkannt und schon einiges bewegt.

So konnte der Anteil der EE am Endenergieverbrauch in der Industrie seit dem Jahr 2000 von 0,6 Prozent auf 3,2 Prozent gesteigert werden. Auch die Energieeffizienz hat sich in diesem Zeitraum erhöht: Der Endenergieverbrauch zur Erwirtschaftung des Bruttoinlandsprodukts sank in den Jahren 2000 bis 2013 um 14 Prozent. Allerdings stagniert die Entwicklung nahezu all dieser Indikatoren in den letzten Jahren, z. T. sinkt der Anteil der EE sogar wieder und der relative Energieverbrauch steigt. Der Fokus der bisherigen Energiewende-Aktivitäten von Unternehmen lag häufig darauf, den Gewinn zu erhöhen oder rechtliche Vorgaben zu erfüllen. Das hat offensichtlich nicht gereicht. Das **Engagement der Mitarbeiter** aber hat das Potenzial, neuen Schwung in die **Energiewende im Unternehmen** zu bringen.



Mitarbeiter als Initiatoren einer ›Energiewende von unten‹

In Unternehmen werden Entscheidungen für die betriebliche Energiewende in der Regel im oberen Management getroffen. Mitarbeiter gilt es dann, so eine verbreitete Sichtweise, zu motivieren und zu schulen, damit sie ›mitmachen‹ können. Diese Top-down-Sicht haben wir im Projekt enEEbler vom Kopf auf die Füße gestellt. ›Mitmachen‹ und der Initiative von oben folgen, ist ›grünen‹ Mitarbeitern eben nicht genug: Sie wollen vorangehen und selbst Initiativen im Unternehmen einbringen.

Warum? Weil ›grüne‹ Mitarbeiter nicht nur Beschäftigte des Unternehmens sind, sondern sich als Bürger im Privatleben auf vielfältige Weise mit großem Einsatz für die Energiewende und andere Projekte engagieren. Der Umwelt- und Klimaschutz ist in Deutschland beides: ein politisches Projekt und ein Bürgerprojekt. Acht Prozent der Bevölkerung engagieren sich schon heute im Umwelt- und Naturschutz, weitere 48 Prozent können sich ein Engagement vorstellen. Zudem verhalten sich viele Bürger auch in ihrem Alltagsleben umwelt- und klimabewusst: 39 Prozent haben schon einmal Ökostrom bezogen und knapp die Hälfte entscheidet sich beim Kauf für energieeffiziente Haushaltsgeräte und Leuchtmittel. Das Engagement ist unterschiedlich stark ausgeprägt: Manche Menschen verhalten sich nur im privaten Bereich umweltbewusst, andere werden als klimaschutzengagierte Bürger (z. B. als Vorstände von Energiegenossenschaften) auch öffentlich sichtbar, z. T. unter Einsatz eines Großteils ihrer Freizeit. Umwelt- und klimafreundliches Verhalten prägt somit die Identität: Die Menschen ›machen‹ nicht nur Klimaschutz, sie ›sind‹ Klimaschützer. Eine Studie des Bundesumweltministeriums beziffert den Anteil der **›Nachhaltigkeitsorientierten‹** auf 14 Prozent der Bevölkerung. Die Ergebnisse im Forschungsprojekt enEEbler zeigen, dass ein Großteil der nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter ihr privates Engagement in den Arbeitskontext übertragen möchte, ihnen hierfür jedoch oft kein Spielraum gewährt wird. Dieser Leitfaden verdeutlicht, an welchen Punkten nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter mit ihrem Engagement an Grenzen stoßen (Kap. 2.2). Ausgehend davon beschreibt er geeignete Maßnahmen und Instrumente, die die Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter im Sinne der unternehmerischen Energiewende fördern (Kap. 4).

2.2 Pioniere oder Exoten?

Energiewende-Bürger im Arbeitsumfeld

Übertragen Bürger, die sich privat für Nachhaltigkeit und die Energiewende engagieren, dieses Engagement auch an ihren Arbeitsplatz? Welche Aktivitäten entfalten sie als Mitarbeiter im Unternehmen? Was treibt sie an? Was bremst sie aus? Nach Erhebungen im Projekt enEEbler sind die Gründe für das Engagement vielfältig: Manche der Befragten reagieren auf Katastrophen (wie z. B. die Nuklearkatastrophe von Fukushima) oder aufrüttelnde Studien (z. B. »Die Grenzen des Wachstums«), während andere sich als ›Naturliebhaber‹, ›Grüne‹ oder aber als ›Macher‹ bezeichnen. Allen gemeinsam ist ein **starker Antrieb**, mit ihrem Engagement etwas zu verändern. Diese Menschen kommen in einen inneren Konflikt, wenn sie sich nicht engagieren. So beschreibt es ein Interviewter, der versucht hat, eine ›grüne‹ Initiative in seinem Unternehmen umzusetzen:

> **»[Die] Grenzen des Wachstums. Das ist das Grundmotiv. Ich überschätze mich da jetzt auch nicht, ich weiß, dass es ein kleiner Beitrag ist und nicht die Welt rettet (lacht). Ich käme mir aber auch blöd vor, wenn ich das nicht machen würde. Ich muss das machen und die Information, die ich habe, ist auch ein Auftrag.«**

Das private Engagement der Energiewende-Bürger umfasst ein breites Spektrum: von der Vorstandsarbeit in einer Energiegenossenschaft über aktives Engagement bei Greenpeace bis hin zur PV-Anlage auf dem Eigenheim. Alle privat engagierten Befragten versuchen auch, in ihrem beruflichen Umfeld eine Veränderung zu bewirken – in vielen Fällen sind sie jedoch gescheitert. Die Initiativen richten sich zunächst auf das direkte Arbeitsumfeld: Kann ich meine Dienstreisen klimaneutral gestalten? Wollen wir nicht auf Ökopapier umstellen? Kann unsere Kantine ein veganes Gericht anbieten? Einige Befragte wagten sich aber auch auf schwierigeres Terrain: Ökostrom für das gesamte Unternehmen, eine klimafreundlichere Fahrzeugflotte oder die Gründung einer Belegschafts-Energiegenossenschaft. In vielen Fällen scheiterten sie. Das hat **Frustration** bei den Mitarbeitern zur Folge und hält die Energiewende in Unternehmen auf.

Warum enden so viele Mitarbeiter-Initiativen mit Frustration? Die wesentlichen Gründe dafür sind: begrenzte Gestaltungsspielräume (»das ist nicht Ihr Job«), mangelnde Wirtschaftlichkeit (»das rechnet sich nicht«), begrenzte Selbstwirksamkeit (»ich kann hier sowieso nichts bewegen«) sowie fehlende Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte (›grüne‹ Mitarbeiter gelten als ›Ökos‹ oder ›Spinner‹). Klimaschutzorientierte Mitarbeiter haben oft ein spezifisches Thema, das ihnen besonders am Herzen liegt – sei es die Energiewende oder nachhaltige Mobilität. Damit sind die Ideen, die sie ins Unternehmen einbringen, nicht bloß irgendein Projekt, sondern direkt an ihre **Identität**, ihr Selbstverständnis gebunden. Wenn ihnen die Übertragung dieser Anliegen in ihr Arbeitsumfeld – der sogenannte **Life-Work-Spillover** – nicht gelingt, können sie nicht einfach zu einem anderen Thema übergehen. Sie entwickeln alternative Strategien (s. Kasten), die oft darauf ausgerichtet sind, ihr Projekt letztlich doch umsetzen zu können – egal ob im oder außerhalb des Unternehmens.

Die Mitarbeiter suchen dabei nach Wegen, ihre Initiativen trotz mangelnder Ressourcen und fehlender kollegialer Unterstützung zu realisieren – manchmal ohne dass das Unternehmen es überhaupt bemerkt. Da die Möglichkeiten, aus diesen Initiativen zu lernen und Ideen zu skalieren, bei versteckten Aktivitäten erheblich eingeschränkt sind, ist die Nachhaltigkeits- und **Transformationswirkung** im Unternehmen in solchen Fällen begrenzt.

Um dieses Mitarbeiter-Potenzial nicht zu verlieren, sind **Gestaltungsmöglichkeiten** für Klimaschutzpioniere und damit auch neue Instrumentarien in der Personalarbeit notwendig. Im Kapitel »enEEbler-Toolbox: Instrumente zur Förderung von ›grünem‹ Mitarbeiterengagement« (Kap. 4) zeigen Vorreiterunternehmen, wie sie dieser Herausforderung begegnen.

Um Identitäts-Spannungen und Frustrationen zu vermeiden, setzen ›grüne‹ Mitarbeiter oft eine (oder mehrere) der folgenden **Strategien** ein:

1. **Inneres Exil:** Innerer Rückzug und Einstellung des eigenen Mitarbeiterengagements, denn *»es bringt ja eh nichts«*; meist kombiniert mit ›Ausstieg‹ oder ›Separieren‹.
2. **Ausstieg:** Mitarbeiter kündigen und suchen sich ein anderes, ›grüneres‹ Unternehmen als Arbeitgeber und bringen die Initiativen dort ein.
3. **Separieren:** Der Mitarbeiter reduziert seine Arbeitszeit, um mehr Zeit in das private ›grüne‹ Engagement investieren zu können. So lebt der Mitarbeiter in zwei Welten: Arbeit wird reiner Broterwerb, während das Engagement außerhalb der Arbeitszeit persönliche Selbstverwirklichung bringt.
4. **Integrieren:** Der Mitarbeiter passt die berufliche Rolle der privaten Identität an, gibt seinen alten Job auf und wird Nachhaltigkeits- oder Umweltmanager, um sich Vollzeit für die ›grüne‹ Transformation des Unternehmens engagieren zu können.
5. **Verdecktes Handeln:** Der Mitarbeiter arbeitet an der verdeckten Umsetzung einer Klimaschutz-Idee, an den Unternehmensstrukturen und offiziellen Wegen vorbei.
6. **Offene Positionierung:** Der Mitarbeiter versteckt sich nicht, sondern zeigt (*»jetzt erst recht!«*) seine ›grüne‹ Identität bzw. Haltung offen und direkt – auch gegenüber kritischen Kollegen und Vorgesetzten.
7. **Eco-Entrepreneurship:** Der Mitarbeiter gründet sein eigenes ›grünes‹ Unternehmen und verwirklicht endlich die ›grünen‹ Ideen, die der Mitarbeiter im Unternehmen nie umsetzen konnte.

Erfahrungen ›grüner‹ Mitarbeiter am Arbeitsplatz

Die Geschichten und Erlebnisse aus den enEEbler-Interviews zeigen auf, welche Herausforderungen und Hindernisse für ›grünes‹ Mitarbeiterengagement bestehen. Um die Identität unserer Interviewten zu schützen, wurden Details (Gruppenzugehörigkeit, Arbeitgeber etc.) anonymisiert und teilweise verändert.

Thomas war bereits in den 80ern in der Anti-Atomkraft-Bewegung aktiv und hat sich als Ingenieursstudent in der Grundlagenforschung von Wind- und Solarenergie engagiert. Nach dem Studium hat er über zwanzig Jahre bei einem großen Energieanbieter gearbeitet und als Mitarbeiter immer wieder dafür gekämpft, dass der Energiekonzern die Energiewende aktiv mitgestaltet und ein Ökostrom-Produkt einführt – erfolglos. Im Unternehmen wurden die Marktchancen der Energiewende für das Kerngeschäft massiv unterschätzt und seine Initiativen durch das mittlere bis obere Management aus Angst vor Veränderung abgeblockt (s. Zitat). Als Thomas in den 2010er-Jahren die Chance sah, sich selbstständig zu machen, verließ er den Konzern und gründete ein Ökostromunternehmen, das sich derzeit erfolgreich am Markt etabliert. Sein alter Arbeitgeber dagegen hat die Energiewende lange unterschätzt und versucht nun mühsam umzusteuern.

»Die Einsicht, dass man irgendwann an großen Kraftwerksblöcken kein Geld mehr verdienen wird, die war so bitter und so beschämend, dass man sich der einfach nicht stellen konnte. Ich glaube im Nachhinein, die Leute waren seelisch einfach nicht in der Lage, diese Gedanken an sich heranzulassen. Man hätte sich ja verändern müssen. Man hätte sich auf diese Windkraftwerksproduktion einlassen müssen. Und diese zwei Hersteller zu kaufen, wäre finanziell damals für einen Konzern ein völliger Klacks gewesen, aber das war das Problem: sie wollten das gar nicht sehen.«

Ilka engagiert sich privat bei einem Umweltschutzverband und arbeitet in leitender Funktion im Management eines mittelständischen Unternehmens. Dort versucht sie, ihre Kollegen zum nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zu motivieren und die Energieversorgung des Unternehmens auf Erneuerbare Energien umzustellen. Mit ihrer Initiative für eine PV-Anlage ist sie gescheitert, die Amortisation hätte zu lange gedauert und die Rendite wäre zu gering gewesen. Aber eine Nachhaltigkeitsinitiative konnte sie trotzdem umsetzen – allerdings im Geheimen: Ihr Arbeitgeber bezieht jetzt Ökostrom. Die CO_2-Bilanz hat sie somit verbessert. Ein Klimakulturwandel im Unternehmen kann so jedoch nicht angestoßen werden – niemand außer ihr weiß von ihrer Aktion.

»Es gibt ja nur wenige Stromlieferanten, die wirklichen Ökostrom [vertreiben]. Der Satz, was das mehr kostet, das ist so wenig. Bei unserer Menge Strom, den wir hier verbrauchen, das sind – glaube ich – 300 Euro im Jahr, die das mehr kostet. Und da habe ich gedacht, ja hallo? Das wird jetzt gemacht. Und da rede ich auch nicht drüber. Das mache ich einfach. Ich kann die Verträge unterzeichnen und das weiß auch keiner so wirklich.«

Martin engagiert sich privat als Vorstandsvorsitzender in einer Energiegenossenschaft für die Energiewende. Bei seinem Arbeitgeber hat er im Vorschlagswesen die Idee eingebracht, dass jedes Büro mit ausschaltbaren Steckerleisten ausgestattet wird, um Energieeinsparpotenziale zu erschließen. Die Reaktion auf seinen Vorschlag war derart abweisend, dass Martin das Vorschlagswesen nicht mehr

nutzen wird, um seine ›grünen‹ Ideen einzubringen. Er konzentriert sich jetzt mehr auf sein Engagement in der Energiegenossenschaft. Das ist für ihn sinnvoller, als sich bei der Arbeit aufzureiben, sein berufliches Standing zu riskieren und doch keine große Wirkung mit seinen Ideen zu erzielen. Vorgesetzte sollten seiner Meinung nach den ›grünen‹ Pionieren unter den Mitarbeitern mehr Offenheit und Wertschätzung entgegenbringen, weil diese in manchen Themen schon weiter sind als die übrige Belegschaft.

»Wer sich engagiert, exponiert sich. Und geht damit auch ein Risiko ein. Das kann also Chancen bieten, als Pionier, als Experte, als Innovator Anerkennung zu finden – vielleicht auch was bewirken zu können –, aber es gibt auch Risiken. Manche empfinden einen vielleicht als Wichtigtuer oder als Exoten oder als Störer. Also, die Situation für diese Pioniere – oder für diese Engagierten – ist nicht so ganz leicht. Deshalb sollten die sich genau überlegen, was sie tun, was ihnen wichtig ist. Ist es wichtig, dieses Unternehmen zu verändern? Oder ist das nur ein Nebeneffekt? Wenn es ein Nebeneffekt ist, würde ich das entsprechend zurückhaltend, wohldosiert, wohlüberlegt angehen, dort nichts erzwingen, sondern die Hauptenergie in das Hauptziel stecken, schon aus Rücksicht auf das eigene Standing in der Firma.«

3. Anforderungen an die Gestaltung der enEEbler-Toolbox

Im Rahmen des Projekts enEEbler wurden Instrumente für die Unternehmenspraxis identifiziert bzw. entwickelt, die es ›grünen‹ Bürgern ermöglichen, Initiativen zu Energiewende und Klimaschutz in ihrem Arbeitsumfeld zu starten und zu gestalten (›enEEbling‹). Im folgenden Kapitel (Kap. 4) werden diese Instrumente systematisch anhand von sechs zentralen Anforderungsdimensionen auf ihre Eignung zum ›enEEbling‹ geprüft.

Die Kriterien resultieren aus Interviews mit ›grün‹ engagierten Bürgern/Arbeitnehmern sowie mit Experten der am Projekt beteiligten Unternehmen (aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Mitarbeiterbeteiligung/Personal, Betriebsrat, Innovationsmanagement). Sie spiegeln vor allem die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter wider. Diese haben gemäß unserer Ergebnisse ein genuines Eigeninteresse daran, in ihrem Unternehmen für die Energiewende initiativ und gestaltend tätig zu werden.

Die generellen Anforderungen und Ziele der Unternehmen wurden jedoch mitberücksichtigt: neue Innovationspotenziale schaffen und den Ressourcenbedarf von Energie-/Klimaschutz-Projekten in Grenzen halten. Die von uns befragten Unternehmen streben darüber hinaus perspektivisch die Transformation hin zu einer Klimaschutzkultur an und möchten gezielt den Beitrag ihrer Mitarbeiter zu einer solchen Kulturwende unterstützen.

Prozessbeteiligung

Fördert das Instrument die aktive Beteiligung der Mitarbeiter? Können Mitarbeiter den Prozess selbst gestalten oder ist ihre Rolle passiv?

Hoch: Der Mitarbeiter gestaltet den gesamten Prozess von der Ideenfindung über die Konzeptionierung und Planung bis hin zur Implementierung der EE-Initiative aktiv und umfänglich mit.

Mittel: Der Mitarbeiter kann seine Ideen einbringen und sich an Konzeptionierung, Planung und Umsetzung beratend beteiligen; die Entscheidungs- und Handlungskompetenz liegt bei anderen (z. B. in der Fachabteilung).

Gering: Der Mitarbeiter bringt eine Idee zu einer Klimaschutz-Initiative ein oder gibt eine Einschätzung zu einem ›grünen‹ Projekt ab. Er ist in den weiteren Prozess nicht eingebunden. Häufig bleibt der Mitarbeitende anonym bzw. wird in seiner persönlichen Perspektive auf die Idee nicht sichtbar.

Bedeutung des Kriteriums: ›Grüne‹ Mitarbeiter identifizieren sich persönlich mit den Thema Klimaschutz und Energiewende – privat und im Arbeitsumfeld. Bringen sie eine ›grüne‹ Idee in das Unternehmen ein, ist diese häufig mit einer affektiven, identitätsrelevanten Bindung gekoppelt. Die Weitergabe der eigenen Idee z. B. an eine Fachabteilung, wie es das Vorschlagswesen im Unternehmen oft vorsieht, ist für diese Mitarbeiter nicht attraktiv. Sie wollen die Umsetzung ihrer Idee begleiten und gestalten. Folglich ist eine aktive Beteiligung am Gesamtprozess für die ›grünen‹ Mitarbeiter motivierender.

Life-Work-Spillover

Ist das Instrument offen für Ideen aus dem privaten Lebensumfeld des Mitarbeiters oder gibt das Unternehmen einen festen Themenrahmen vor?

Hoch: Mitarbeiter bringen grundsätzlich jede ›grüne‹ Idee ein, selbst wenn der Zusammenhang zum Kerngeschäft des Arbeitgebers zunächst unklar ist.

Mittel: ›Grüne‹ Ideen aus dem privaten Umfeld können eingebracht werden, sofern sie sich nahtlos an Unternehmensprozesse und -ziele anschließen (z. B. Energiesparmaßnahmen).

Gering: Das Themenspektrum, zu dem Mitarbeiter Ideen einsteuern können, ist vom Unternehmen klar festgelegt (z. B. Dienstfahrzeuge).

Bedeutung des Kriteriums: Die Öffnung des Unternehmens für ›grüne‹ Ideen, die Mitarbeiter aus ihren privaten und öffentlichen Rollen einbringen, kann sich in vielfacher Hinsicht positiv auswirken:
1) Die Mitarbeiter fühlen sich als ganzheitliche Person wahrgenommen und im Unternehmen willkommen; das fördert ihre Bindung an das Unternehmen und ihre Leistungsbereitschaft auch im eigentlichen Arbeitsfeld.
2) Ideen aus dem privaten Umfeld, deren Bedeutung für das Kerngeschäft heute noch nicht sichtbar sind, sensibilisieren das Unternehmen für Trends und gesellschaftliche Veränderungen (z. B. Veganismus, Energiegenossenschaftsbewegung). 3) Auch wenn ›grüne‹ Ideen jenseits des Kerngeschäfts des Unternehmens liegen (z. B. Baumpflanzaktionen zum Klimaschutz), können die Kompetenzen, die bei der Umsetzung gewonnen werden (Projektmanagement, Sozialkompetenzen), indirekt zur Steigerung der Produktivität beitragen.

Vernetzung

Fördert das Instrument die wechselseitige Wahrnehmung und die Interaktion zwischen den ›grün‹ engagierten Mitarbeitern?

Hoch: Für den persönlichen Austausch und die Zusammenarbeit von ›grünen‹ Mitarbeitern stehen Begegnungsräume zur Verfügung.

Mittel: Es besteht die Möglichkeit zu Begegnung und Austausch, ohne dass eine kollaborative Weiterentwicklung bzw. eine gemeinsame Umsetzung der ›grünen‹ Initiativen vorgesehen ist.

Gering: Der persönliche Kontakt und die Interaktion werden durch das Instrument nicht gefördert. Mitarbeiter mit ›grünen‹ Ideen bleiben anonym.

Bedeutung des Kriteriums: Viele ›grüne‹ Initiativen im Unternehmen lassen sich von einzelnen engagierten Mitarbeitern allein nicht durch- und umsetzen; sie benötigen Unterstützer und Verbündete auf allen Hierarchieebenen. Gerade in großen Unternehmen weiß der Einzelne oft nicht, ob und in welcher Abteilung gleichgesinnte Kollegen arbeiten. Deshalb sind Plattformen und Begegnungsräume wichtig, in denen ›grüne‹ Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Fachabteilungen ihr Energiewende-Engagement sichtbar machen und sich vernetzen können.

Transformationseffekte

Gehen vom Instrument Impulse für eine klimafreundliche Organisations- und Kulturentwicklung im gesamten Unternehmen aus?

Hoch: Eine struktur- und kulturverändernde Wirkung (Klimaschutzkultur) ist von Anfang an beabsichtigt, kerngeschäftsrelevante Akteure und Prozesse (Routinen, Strukturen) sind von vornherein miteinbezogen.

Mittel: Einzelmaßnahmen werden unterstützt. Sie haben eine begrenzte Reichweite, können aber dennoch Implikationen für Kerngeschäftsprozesse haben (z. B. Azubis entwickeln eine interne Mitfahrzentrale-App, die später als Produkt vertrieben werden kann).

Gering: Einzelmaßnahmen sind möglich (z. B. Steckerleisten, Klimaschutz-Aktionstage), die die Kernprozesse des Unternehmens nicht betreffen.

Bedeutung des Kriteriums: Für eine erfolgreiche Energiewende im Unternehmen reichen Einzelmaßnahmen nicht aus. Für die Ausgestaltung der enEEbler-Instrumente ist die Haltung des Unternehmens entscheidend: Lässt es die Skalierung und transformationale Wirkung von ›grünen‹ Initiativen grundsätzlich zu bzw. ermutigt es die Mitarbeiter dazu? Oder möchte es die Wirksamkeit von Mitarbeiterinitiativen im Rahmen halten? Die Entwicklung hin zu einer Klimaschutzkultur wird nur dann gelingen, wenn das Unternehmen Veränderungen in allen Bereichen (Kerngeschäft, Arbeitsplatzgestaltung, Mobilitätsmanagement, Führungskultur etc.) anstrebt.

Ressourcenbedarf

Wie wirkt sich die Bereitstellung und Nutzung des Instruments auf den Personal-, Budget- oder Datenbedarf im Unternehmen aus?

Hoch: Das Instrument erfordert Personalressourcen bzw. Investitionskapital in großem Umfang.

Mittel: Das Instrument kann im Rahmen bestehender Budgets ohne Rücksprache mit anderen Fachabteilungen eingesetzt werden.

Gering: Die Konzeptionierung und Umsetzung des Instruments ist im Wesentlichen nur durch Eigenmittel (z. B. Freizeit oder privates Kapital) des Mitarbeiters gewährleistet (etwa im Fall von Belegschafts-Energiegenossenschaften).

Bedeutung des Kriteriums: Instrumente, die einen erheblichen Mitteleinsatz aufseiten des Unternehmens erfordern, können in der Geschäftsführung auf Widerstand stoßen, weil oft keine rechenbaren Vorteile dagegenstehen. Oder sie müssen in mittelfristig angelegte Budgetierungsprozesse eingeplant werden, weshalb sich die Realisierung verzögert. Daraus folgt, dass die Einführungswahrscheinlichkeit von klimaschutzfördernden Instrumenten mit steigendem Ressourcenbedarf sinkt.

Mobilisierungspotenzial

Schafft das Instrument schwellenarme Eintritts- und Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeiter jenseits der bereits ›grün‹ Engagierten? Kann es weitere Mitarbeitergruppen für die Energiewende im Unternehmen erschließen?

Hoch: Das Thema Klimaschutz wird gezielt geöffnet für weitere Mitarbeitergruppen, die zwar interessiert, bisher aber nicht aktiv sind; sie werden in die Gestaltung, Konzeptionierung und Umsetzung der Energiewende im Unternehmen eingebunden.

Mittel: Neue Mitarbeitergruppen, die dem Thema Klimaschutz noch fernstehen, werden angesprochen und in die Umsetzung von ›grünen‹ Initiativen eingebunden (z. B. E-Mobile im Fuhrpark, Energiebilanz am Arbeitsplatz, Klimaschutz-Aktionstage).

Gering: Die ›grünen‹ Mitarbeiter bleiben bei der Gestaltung und Umsetzung ihrer Klimaschutzinitiativen unter sich. Es ist nicht möglich bzw. vorgesehen, Mitarbeiter, die sich (noch) nicht für die Energiewende interessieren, einzubeziehen.

Bedeutung des Kriteriums: Die Energiewende im Unternehmen kann nicht allein von den besonders engagierten ›grünen‹ Mitarbeitenden getragen werden. Gerade in der Umsetzung sind Einsicht und Verhaltensänderungen von vielen gefordert. Instrumente sollten so gestaltet sein, dass die Schwelle zur Teilnahme möglichst niedrig ist. Dazu trägt auch die Wahl der Sprache und der Kommunikationswege bei, die das Instrument in die Breite tragen. Technischer Fachjargon sollte nach Möglichkeit vermieden werden. Bereitet die EE-Maßnahme Spaß und spricht sie die Adressaten direkt an, kann sie auch diejenigen erreichen, die sich für Energiewende-Themen bislang nicht interessiert haben.

Anhand dieser sechs Anforderungen werden die enEEbler-Instrumente einzeln auf ihre Eignung zum ›enEEbling‹ hin überprüft. Die folgende Übersicht fasst die Ergebnisse zusammen. Eine ausführliche Darstellung mit Anwendungsbeispielen aus der Unternehmenspraxis findet sich in Kapitel 4.

	Prozess-beteiligung	Life-Work-Spillover	Vernetzung	Transforma-tionseffekte	Ressourcen-bedarf	Mobilisierungs-potenzial
Vorschlags-wesen	●○○	●●○	●○○	●●○	●○○	●●○
Klima-botschafter	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	●●○
Umwelt-teams	●●●	●●○	●●●	●●○	●●○	●●○
Belegschafts-Energie-genossenschaft	●●●	●●○	●●○	●○○	●○○	●●○
Klimaschutz-wettbewerbe	●○○	●●○	●●○	●●○	●●○	●●●
Mitarbeiter-aktionen	●●○	●●●	●●●	●●○	●○○	●●○
Azubi-Projekte	●●●	●●○	●●○	●●○	●●○	●●●
Vernetzungs-plattformen	●●○	●●●	●●●	●●○	●●○	●○○

4. enEEbler-Toolbox: Instrumente zur Förderung von ›grünem‹ Mitarbeiterengagement

4.1 Vorschlagswesen

Ausgestaltung des Instruments

Viele Unternehmen in Deutschland haben ein Vorschlagswesen etabliert. Es dient dazu, Verbesserungsvorschläge aus dem Kreis der Mitarbeiter aufzunehmen und zu verarbeiten. Es unterliegt verschiedenen rechtlichen Regelungen, u. a. der Mitbestimmung und dem Arbeitnehmererfindungsgesetz. Gelegentlich wird das Vorschlagswesen auch als Ideenmanagement bezeichnet. Dieses geht jedoch über das reine Vorschlagswesen hinaus und umfasst z. B. auch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP).

Das Vorschlagswesen kann ein wichtiges Instrument zur Verbesserung des Klimaschutzes im Unternehmen darstellen. Der Anteil ›grüner‹ Vorschläge z. B. zum Energiesparen beträgt in einigen Fallstudien-Unternehmen bereits 10–25 Prozent.

Wann ist das Vorschlagswesen für die Initiativen ›grüner‹ Mitarbeiter geeignet?
Die enEEbler-Studie zeigt, dass ›grüne‹ Beschäftigte dazu tendieren, einem aus ihrer Sicht ›anonymen‹ System, in dem man die eigene Idee an Fachabteilungen abgeben muss, zu misstrauen und ihre Vorschläge zum Klimaschutz deshalb dort nicht einzubringen. Es empfiehlt sich also, das vorhandene, etablierte Vorschlagswesen zu erweitern und alternative Kanäle zur Verfügung zu stellen. Dies erfordert nur wenig Aufwand, wie die folgenden Abschnitte sowie die Grafik auf S. 16 zeigen. Sie beschreiben die einzelnen Phasen des Vorschlagsprozesses, weisen darauf hin, welche Aspekte für die Umsetzung von Umwelt- und Klimaschutzvorschlägen hinderlich sind, und zeigen, wie der Prozess entsprechend modifiziert werden kann.

Einreichungsphase
In der Einreichungsphase gibt es, wie die Praxis zeigt, in erster Linie zwei mögliche Barrieren: Zum einen haben viele Mitarbeiter verinnerlicht, dass es bei Verbesserungsvorschlägen im Wesentlichen auf **rechenbare Vorteile** ankommt und sich auch die Prämien daran orientieren. Deshalb verzichten sie darauf, Vorschläge zum Klimaschutz einzureichen, von denen sie glauben, dass sie kaum finanzielle Vorteile bringen oder womöglich zusätzliche Kosten verursachen. Möchte ein Unternehmen solche Ideen zum Klimaschutz über das Vorschlagswesen aufnehmen, sollte es aktiv kommunizieren, dass sie willkommen sind. Dies kann z. B. im Rahmen eines Ideenworkshops und/oder -wettbewerbs zum Thema Klimaschutz/Nachhaltigkeit geschehen (s. Kap. 4.5, Beispiel *hanseWasser*). Auch dass die finanziellen Schwellenwerte für diese Vorschläge nicht oder nur in angepasster Form gelten, müssen die Mitarbeiter wissen. Hier haben sich Sonderaktionen mit hohem Aufmerksamkeitswert bewährt, etwa im Rahmen von etablierten Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen (s. u., Beispiel *Barmenia Versicherungen*).

Die zweite Barriere ergibt sich aus den hohen **formalen Anforderungen**, die mit dem Einreichen eines Verbesserungsvorschlags verbunden sind. In der Regel müssen die Vorteile eines Vorschlags ausführlich, strukturiert und schriftlich dargestellt und die finanziellen Auswirkungen beziffert werden. Wenn sich die finanziellen Vorteile nicht klar benennen lassen, wie das bei Klimaschutzvorschlägen teilweise der Fall ist, wird es noch schwieriger. Deshalb kann es sich lohnen, die formalen Hürden für die Einreichung so weit wie möglich zu senken. Im Extremfall könnte ein handschriftlicher Vorschlag auf einem Zettel genügen (s. u., Beispiel *WALA*) oder ein mündlicher Vorschlag an Vorgesetzte, wie es bei der *GLS Bank* üblich ist. Natürlich erfordert die Prüfung und ggf. Realisierung eines solchen Vorschlags mehr Zeit als ein detailliert ausgearbeitetes Konzept, aber die Zahl der Vorschläge kann so erheblich erhöht werden. Um bestehende Ideen sichtbar zu machen und im Team interdisziplinär weiterzuentwickeln, bieten sich in größeren Unternehmen web-basierte Anwendungen an, wie z. B. der Ideengarten der *Deutschen Telekom AG*.

Beurteilungsphase
Die Vermutung der Mitarbeiter, dass es im Vorschlagswesen auf rechenbare Vorteile ankommt, entspricht weitgehend der Realität. In den meisten Unternehmen werden Vorschläge, die Investitionen erfordern, tatsächlich einer **Investitionsrechnung** unterzogen und bestimmte Mindestrenditen bzw. Höchstwerte für die Amortisationsdauer angelegt. Sind die Klimaschutzvorschläge auf Energieeinsparung angelegt, dann genügen sie diesen finanziellen Kriterien häufig. Vorschläge zur Einführung von Erneuerbaren Energien oder andere Umweltschutzaktivitäten hingegen scheitern oft daran.

In der Beurteilungsphase sind zwei Modifikationen der existierenden Systeme möglich: Zum einen können **finanzielle Zielgrößen**, wie z. B. Payback-Zeiträume, speziell für Vorschläge zum Klimaschutz oder zur Förderung von Erneuerbaren Energien im Unternehmen angepasst werden. Auch **alternative Kriterien** bieten sich an. Heute schon beziehen Vorschlagssysteme in vielen Unternehmen ›nicht rechenbare‹ Vorteile mit ein, z. B. die zu erwartende Außenwirkung oder die Wirkung auf die Arbeitssicherheit, oder sie wenden formale Kriterien wie Darstellungsgüte an. Diese Kriterien können auch Klimaschutzeffekte, etwa als quantifizierte Einsparung von CO_2-Emissionen, betreffen (s. u., Beispiel *Barmenia Versicherungen*).

Um den Klimaschutzeffekten von Verbesserungsvorschlägen ein stärkeres Gewicht zu verleihen und diese auch kompetent beurteilen zu können, kann es zum Zweiten sinnvoll sein, das **Gremium der Beurteilenden** zu erweitern – z. B. um den Nachhaltigkeitsbeauftragten, wie bei den Unternehmen *Baufritz* oder *Barmenia Versicherungen*. Bei *Baufritz* rotieren die Gremiumsmitglieder zudem regelmäßig.

›Grüne‹ Ideen im Vorschlagswesen

	Ideengenerierung u. Einreichung	Beurteilung	Feedback und Umsetzung
Herausforderungen	Berechnung des Business Cases von ›grünen‹ Ideen		
	Formale Anforderungen	Mindestrenditen	Umsetzungsverantwortung in der Fachabteilung statt beim Ideengeber
	Geringe Wertschätzung und Sichtbarkeit von ›grünen‹ Ideen	Payback-Zeiträume	Intransparente Beurteilung/Ablehnung
Good Practice	Formlose Einreichung im Grünen Briefkasten [*WALA*]	Alternative Kriterien, ›grüne Zusatzpunkte‹ [*Barmenia*]	Ideengeber in die Umsetzung einbeziehen bzw. Verantwortung dafür geben [*GLS Bank*]
	Mündlicher Vorschlag [*GLS Bank*]	Payback Zeiträume anpassen	Umsetzung außerhalb d. Bilanz / eigenes Budget für Klimaschutzideen
	Ideenworkshop [*hanseWasser*]	Beurteilungsgremium anpassen [*Baufritz, Barmenia Versicherungen*]	Prämierung des besten Nachhaltigkeits-vorschlags [*Neumarkter Lammsbräu, Barmenia Versicherungen*]
	Sichtbarkeit, teambasierte Weiter-entwicklung von Ideen im ›Ideengarten‹ [*Deutsche Telekom*]		

Feedback- und Umsetzungsphase

Das Vorschlagswesen sieht in der Regel vor, dass Vorschläge nicht von den Einreichenden selbst, sondern von der entsprechenden **Fachabteilung** umgesetzt werden. Besonders engagierte Mitarbeiter geben ihre Vorschläge zum Klimaschutz jedoch nur ungern ab. Sie haben vielmehr ein hohes Interesse daran, bei der Umsetzung aktiv beteiligt zu sein. Eine solche Beteiligung zu ermöglichen und dies auch aktiv zu kommunizieren, kommt diesem Wunsch entgegen (s. Beispiel *GLS Bank* in Kap. 4.8)

Wenn die finanziellen Kriterien unverändert bleiben sollen, kommt für EE-Projekte mit Investitionsbedarf eine **Umsetzung ›außerhalb der Bilanz‹** infrage, z. B. durch eine Belegschaftsgenossenschaft (Kap. 4.4) oder einen Contracting-Dienstleister.

Mitarbeiter beklagen häufig, dass ein Vorschlag, den sie zu einem früheren Zeitpunkt eingereicht hatten, abgelehnt wurde, nun aber von einem anderen Mitarbeiter in ganz ähnlicher Form eingereicht und angenommen wurde. Die Enttäuschung darüber ist oft groß. In Fällen wie diesen könnte der ursprünglich Einreichende bei der Prämierung (mithilfe einer ›Memory-Funktion‹ im Vorschlagswesen) mitbedacht werden. Generell ist das Feedback an die Einreichenden extrem wichtig.

> **»Und da haben wir auch gemerkt, wenn ein Mitarbeiter zwei, drei Vorschläge gemacht hat und er hat kein Feedback dazu bekommen, dann macht er keinen mehr. Dann setzt sich sofort fest: ›Das interessiert doch eigentlich niemanden‹. Also es geht gar nicht so sehr ums Annehmen oder Ablehnen, sondern es geht um dieses persönliche Feedback. Es hat sich jemand damit auseinandergesetzt.«**

Bei *Neumarkter Lammsbräu* darf die Belegschaft die aus ihrer Sicht besten Vorschläge des Jahres auswählen. Diese werden von der Geschäftsführung mit einem kleinen Preis belohnt – ein besonders wertschätzendes Feedback.

Darüber hinaus gibt es Vorschläge, die von unterschiedlichen Mitarbeitern immer wieder eingereicht und stets abgelehnt wurden. Werden bereits eingereichte Vorschläge z. B. mit Verweis auf den Stand der Technik im Intranet **sichtbar** gemacht und Ablehnungen ausführlich begründet, schafft das Transparenz und Klarheit für alle.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Grüne Extra-Punkte bei *Barmenia*

Bei den *Barmenia Versicherungen* werden gleich mehrere der oben genannten Anpassungen erfolgreich umgesetzt. Zum einen wirbt das Unternehmen breit für die Eingabe von Vorschlägen zum Thema Umwelt- und Klimaschutz. Vorschläge, die beim **Nachhaltigkeitstag**, einer Art hausinternen Messe zum Thema Nachhaltigkeit, persönlich abgegeben wurden, werden gesondert mit einem ›grünen‹ Präsentkorb prämiert. Bei den Mitarbeitern ist der Aufruf, nachhaltigkeitsorientierte Vorschläge einzureichen, sehr präsent und die Barriere, nur rechenbare Vorschläge würden zählen, ist beseitigt: Mitarbeiter trauen sich, auch solche Vorschläge anzubringen, die ganz klar Mehraufwendungen für das Unternehmen verursachen, wie z. B. die Beschaffung von Fairtrade-Seife.

Des Weiteren hat die *Barmenia* das **Beurteilungssystem angepasst**. Die finanziellen Einsparungen, die jeder Vorschlag bringt, werden grundsätzlich berechnet und 20 Prozent der Jahresersparnis als Prämie an den Einreichenden gezahlt. Ist die Berechnung nicht möglich, erfolgt die Bewertung der Vorschläge nach einem Punktesystem. Eine Besonderheit bei der *Barmenia* sind die **›grünen‹ Zusatzpunkte,** die der Beurteilungsausschuss für Ideen mit Umwelt- oder Klimaschutzwirkung vergibt. So können auch Vorschläge umgesetzt und/oder prämiert werden, die keinen attraktiven Payback-Zeitraum aufweisen oder keine Einsparung hervorbringen.

Grüner Briefkasten bei *WALA*

Mitarbeiter der *WALA Heilmittel GmbH* haben die Möglichkeit, ihre Umweltideen über den sogenannten **Grünen Briefkasten** einzureichen. Der Grüne Briefkasten hängt in den Postverteilerräumen und ist durch seine Farbe unverkennbar. Formlose Schreiben oder Kurznotizen genügen, um eine Umweltidee dort abzugeben. Auch Vorschläge via E-Mail und Telefon sind üblich. Den Mitarbeitern stehen somit viele Wege offen, ihre Ideen einzureichen, auch anonyme Vorschläge sind willkommen. Die **Barriere der formalen Anforderungen**, die klassische Vorschlagssysteme häufig aufweisen, wurde auf diese Weise **überwunden**.

Seit seiner Einführung im Jahr 2000, wurden insgesamt über 400 Ideen über den grünen Briefkasten eingereicht. Eine Idee muss nicht zwingend mit einer Kosteneinsparung einhergehen. Die **Barriere der Rechenbarkeit** bzw. der anspruchsvollen finanziellen Kriterien wurde somit ebenfalls **aufgehoben**. Statt solche Kriterien zu erfüllen, sollen die eingereichten Ideen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben. Wie groß oder klein diese ist, steht nicht im Vordergrund.

> **»(…) Es geht um den Sinn des Ganzen und der Sinn des Ganzen ist, dass wir umweltfreundlicher werden; dass wir das, was wir machen können, auch tun. Ob das was Kleines ist oder was Großes ist, spielt da eigentlich keine Rolle.«**

Wie gut das Instrument funktioniert und wie viel Vertrauen die Mitarbeiter in den Ideen-Briefkasten haben, zeigte sich alleine dadurch, dass der Grüne Briefkasten auch während längerer Abwesenheit der zuständigen Umweltmanagerin weitergenutzt wurde.

Ideengarten bei der *Deutschen Telekom AG*

Der Ideengarten bei der *Deutschen Telekom AG* bietet seit 2011 eine konzernweite, schwellenarme Plattform, um **Visionen und Ideen**, die noch kein konkretes Lösungskonzept beinhalten, einem größeren Kreis von Mitarbeitern transparent zu machen (zur Zeit ca. 23.000 registrierte Teilnehmer). Durch Schlagwortsuche kann man prüfen, ob die Idee schon einmal eingereicht wurde. Die Teilnehmer haben dann zum einen die Möglichkeit, den Ideengebern durch Voten (Like-Button) ein schnelles, unkompliziertes erstes Feedback zu geben. Neue und vielfach gelikte Ideen stehen auf der Webseite ganz oben und sind gut sichtbar. Zum anderen können die Mitarbeiter die Ideen kommentieren und kollaborativ weiterentwickeln. Um den Ideengeber herum bildet sich dann ein Team, das die Idee weiter bearbeitet. Der Initiator kann **Moderator** des Prozesses bleiben, die Idee aber auch in das Team abgeben. Bei positiver Bewertung der konkretisierten Idee durch 25 weitere, zufällig ausgewählte Ideengarten-Nutzer wird die Idee in das eigentliche Vorschlagswesen übertragen. Der Ideengarten bietet somit Ansätze, einigen Schwächen des Vorschlagswesens zu begegnen:
Er ist **schwellenarm** und erfordert keinen fertig ausgearbeiteten Vorschlag; außerdem ermöglicht er eine breite **Sichtbarkeit und Vernetzung.**

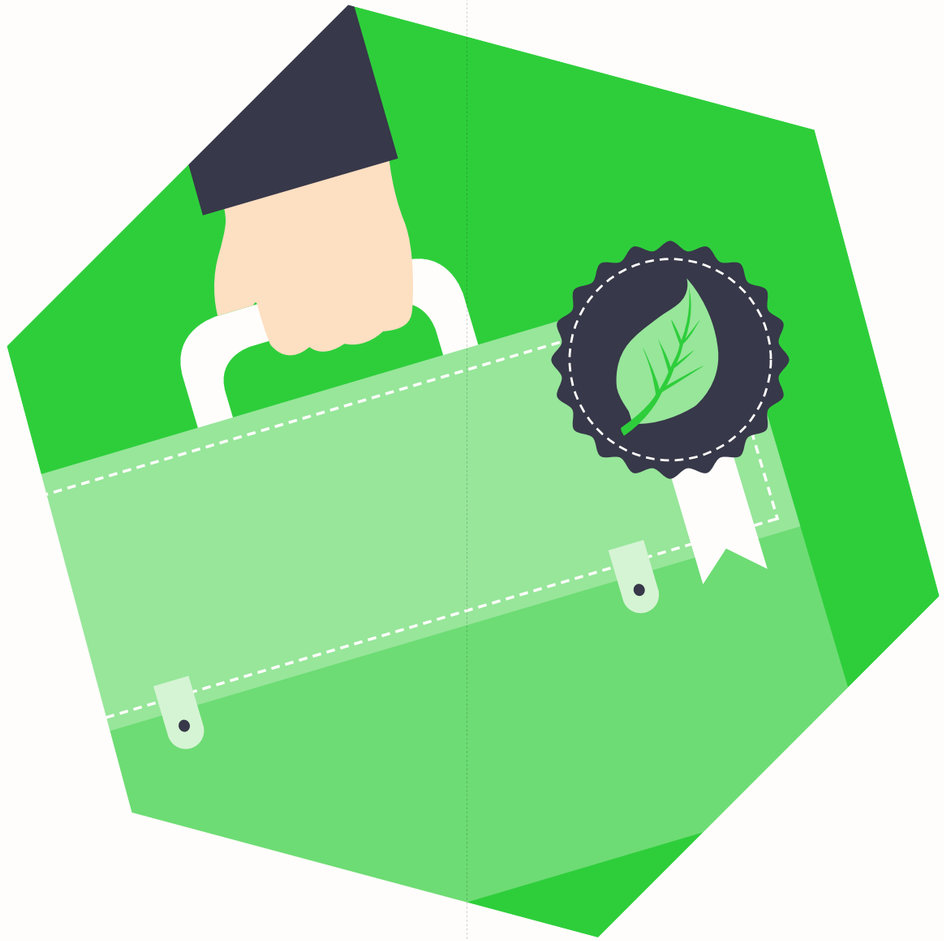
Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		In der Regel erfolgt die Umsetzung durch Fachabteilungen und die Mitarbeiter sind nur Ideengeber.
Life-Work-Spillover		Das Vorschlagswesen ist meist themenoffen und daher prinzipiell für Vorschläge zum Klimaschutz, die aus dem Privatbereich kommen, geeignet. Allerdings kann die enge Fokussierung auf Rechenbarkeit von Vorschlägen auch zu einer thematischen Verengung führen.
Vernetzung		Häufig erfolgen Vorschläge von Einzelpersonen, aber auch Gruppenvorschläge kommen vor. Besonders ausgeprägt ist der Vernetzungseffekt des Vorschlagswesens nicht, da abgegebene Vorschläge in der Regel nicht breit ins Unternehmen kommuniziert werden.
Transformationseffekte		In der Regel beziehen sich Verbesserungsvorschläge auf bestimmte abgrenzbare Sachverhalte, von daher ist das Transformationspotenzial begrenzt. Eine Förderung von Klimaschutzvorschlägen im Vorschlagswesen kann jedoch ein Signal in die Belegschaft sein, das zu einem umfassenden Kulturwandel beiträgt.
Ressourcenbedarf		Die in der Regel vorgesehene Prämierung von Vorschlägen (häufig 15–25 % des finanziellen Vorteils des ersten Anwendungsjahres) und auch die Erfassung und Beurteilung von Vorschlägen binden Ressourcen. Fast immer ist jedoch ohnehin ein Vorschlagswesen vorhanden und es sind lediglich Anpassungen erforderlich.
Mobilisierungs-potenzial		Die meist geforderte strukturierte, schriftliche Ausarbeitung des Vorschlags kann für bestimmte Mitarbeitergruppen eine zu hohe formale Hürde sein. Andererseits ist das Vorschlagswesen in vielen Unternehmen ein etabliertes Instrument und so kann die Vertrautheit mit dem Vorschlagswesen die Hemmschwelle für viele MitarbeiterInnen senken.

4.2 Klimabotschafter

Ausgestaltung des Instruments

Das Wissen um klimafreundliches Verhalten ist heute weit verbreitet. Eine Herkulesaufgabe bleibt aber, sich entsprechend zu verhalten – nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Umfeld. Oft ist es reine Gewohnheit, wenn Mitarbeiter den Computer anlassen, obwohl sie für zwei Stunden in einem Meeting sind, oder wenn sie das Flugzeug für die Dienstreise nutzen, anstatt mit der Bahn zu fahren. Die wenigsten Unternehmen haben hierfür Leitlinien definiert oder eine Unternehmenskultur etabliert, in der es negativ auffällt, wenn man sich nicht klimafreundlich verhält.



Um das **Klimaschutzverhalten** im ganzen Unternehmen und über alle (Hierarchie-)Ebenen hinweg zu fördern, braucht es Multiplikatoren und Vorbilder. Als Klimabotschafter (s. u., Beispiel *hanseWasser*) und Klimalotsen (s. u., Beispiel *Berliner Stadtreinigungsbetriebe*; BSR) machen es sich Mitarbeiter zur Aufgabe, das klimafreundliche Verhalten in ihrem Unternehmen vorzuleben, es bei den Kollegen anzusprechen und sie zur Nachahmung zu ermutigen. Das erfordert Geduld und vor allem Zeit. Beim Bremer Unternehmen *hanseWasser* sind die 14 Klimabotschafter in das umfangreiche Klimaschutzprojekt kliEN eingebunden und können 10 Prozent ihrer Arbeitszeit für ihre Aufgabe nutzen (s. Kap. 5).

Wie wird man Klimabotschafter?

Dafür gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder interessierte Mitarbeiter bewerben sich für die Funktion, oder sie werden von Vorgesetzten drauf angesprochen. Klimabotschafter sollten ein **persönliches Interesse** am Thema mitbringen, damit sie ihre neue Rolle authentisch ausfüllen und mit Überzeugungskraft auftreten können. Außerdem bieten sich **Funktionsträger** für die Rolle als Klimabotschafter an. Möchte man klimafreundliche Mobilität im Unternehmen fördern, sollten Verantwortliche aus dem Mobilitätsmanagement adressiert werden. Auch Mitarbeiter, die im Unternehmen sehr gut **vernetzt und anerkannt** sind, sind besonders hilfreich. Sie kennen Schlüsselpersonen und wissen, wie sie ihre Kollegen ansprechen müssen und überzeugen können. Je vielfältiger der berufliche Hintergrund der Klimabotschafter und je mehr Hierarchieebenen sie repräsentieren, desto besser. So ergeben sich viele Anknüpfungspunkte für unterschiedliche Mitarbeitergruppen und die zielgruppengerechte Ansprache der Kollegen ist gewährleistet. Aus diesem Grund ist bei der BSR an nahezu jedem der 33 Unternehmensstandorte ein Klimalotse aktiv.

Was macht man als Klimabotschafter?

Während die Klimalotsen bei der BSR mit einem Strommessgerät von Büro zu Büro gehen und gemeinsam mit ihren Kollegen **Energiesparpotenziale identifizieren**, sind die Klimabotschafter bei *hanseWasser* auch für die Prüfung, Planung und Umsetzung von Klimaschutzideen verantwortlich, die ihre Kollegen generiert haben. Sie nehmen also direkt Einfluss auf **Klimaschutzinnovationen** in den Kernprozessen des Unternehmens und im alltäglichen Arbeitsumfeld – sei es die Planung und Berechnung neuer Beleuchtungskonzepte oder die Einführung von Elektroautos und E-Bikes. Generell haben sowohl Klimabotschafter wie Klimalotsen die Aufgabe, ihre Kollegen und Vorgesetzten dabei zu unterstützen, sich klimafreundlich(er) zu verhalten und die Entwicklung einer Klimaschutzkultur im Unternehmen voranzubringen.

Wo liegen die größten Herausforderungen für die Klimabotschafter?

… im Umgang mit Widerständen: Konflikte und Widerstände bleiben bei einem Klimaschutz-Kulturwandel nicht aus. Wichtig ist, sie nicht zu ignorieren, sondern sie aufzugreifen, zu verstehen und in einem **dialogorientierten Prozess** zu lösen, wobei die strittigen Punkte offen angesprochen werden. Gerade in der Anfangszeit wird der Kulturwandel von den Mitarbeitern erfahrungsgemäß stark infrage gestellt. Wenn Klimabotschafter den Dialog suchen, Durchhaltevermögen zeigen und auf die Unterstützung der Führungskräfte bauen können, erkennen mit der Zeit auch hartnäckige Verweigerer, dass sie in der Minderheit sind.

… in der richtigen Ansprache der Kollegen: Klimabotschafter überzeugen nicht durch den erhobenen Zeigefinger, sondern fördern bei den Kollegen die Lust, etwas Neues auszuprobieren. Leider ist eingespartes CO_2 genauso unsichtbar wie emittiertes CO_2. Deshalb brauchen Mitarbeiter, die noch nicht motiviert sind, **konkrete Anknüpfungspunkte** (z. B. in ihrem Arbeitsbereich), um Klimaschutzverhalten mit positiven Erlebnissen zu verknüpfen. Wichtig ist, den Mitarbeitern Verhaltensalternativen anzubieten und das Erleben, Ausprobieren und den Spaß am Klimaschutzverhalten zu fördern.

… in der Vereinbarkeit mit ihren sonstigen Aufgaben: Klimabotschafter müssen von ihren direkten Vorgesetzten für die neue Aufgabe freigestellt und von einem Teil ihrer Aufgaben entlastet werden. Sonst droht Überforderung und ihr Enthusiasmus, sich für den Klimaschutz zu engagieren, geht verloren. Wenn die direkten Vorgesetzten und Kollegen die **Entlastung** nicht mittragen, ist es hilfreich, sich als Klimabotschafter Unterstützung in den höheren Hierarchieebenen zu suchen. Schließlich hat die Unternehmensführung sich dafür entschieden, Klimaschutz im Unternehmen zu fördern, und dafür diesen Aufgabenbereich eingerichtet.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Klimabotschafter bei *hanseWasser*

»2015 sind wir klimaneutral« – ein großes Ziel, das sich die *hanseWasser Bremen GmbH* 2010 setzte und 2015 auch erreichte. Einer der zentralen Bausteine im begleitenden Gesamtkonzept war, dass Klimaschutz Teil der gelebten Unternehmenskultur bei Führungskräften

und Mitarbeitern wird. Dieses Ziel in allen Bereichen des Unternehmens voranzubringen, oblag vor allem den 14 **Klimabotschaftern**. Sie erfüllten als Change Agents zwei zentrale Funktionen im Prozess.

Erstens hatten sie eine **Multiplikatoren- und Vorbildfunktion**, indem sie als authentische Vorbilder ihre Kollegen über Klimaschutz und klimafreundliches Verhalten aufklärten, dies durch ihr eigenes Handeln glaubwürdig vermittelten und so zum Mitmachen anregten. Es ging keinesfalls darum, ein ›asketisches‹ Klimaschutz-Verhalten zu zeigen, sondern um den reflektierten und bewussten Umgang mit dem Thema. So sollten sich die Klimabotschafter für die angestrebte Entwicklung einer Klimaschutzkultur im Unternehmen einsetzen und diese aktiv in ihren Bereichen und Standorten voranbringen.

Zweitens war je ein Klimabotschafter für die Leitung und Koordination eines **Energieteams** zuständig. Es bestand aus 2–3 weiteren Mitarbeitern und widmete sich der Planung und Umsetzung von Mitarbeiterideen in jeweils einem Klimaschutz-Themenfeld (z. B. Mobilität). Um die fachliche Expertise in den Themenfeldern zu gewährleisten, übernahmen die Klimabotschafter oft solche Verantwortungsbereiche, die ihrer fachlichen Funktion im Unternehmen und/oder ihrem persönlichen Interesse entsprachen. Den Klimaschutz-Transformationsprozess aktiv mitgestalten zu können, dabei Neues auszuprobieren und das private Klimaschutz-Interesse in den Beruf übertragen zu können, waren aus Sicht der Klimabotschafter positive Erfahrungen.

»Aktiv mitmachen, das war schon immer mein Ding. Ich habe schon so viele Veränderungen hier mitgemacht und selbst aktiv mitgestalten dürfen, das macht immer wieder Spaß. Also ich bin überhaupt keiner, der auf seinem Stuhl oder an seiner Aufgabe klebt. Ich bin auch immer offen, mal was Neues auszuprobieren.«

»Ich bin Klimabotschafterin, weil ich auch dazu stehe, also Energie einzusparen und CO_2. Ich achte da auch zu Hause drauf.«

Weitere Informationen zur Einbettung des Instruments »Klimabotschafter« in das Klimaschutzprojekt kliEN finden sich in Kapitel 5.

Klimalotsen bei den *Berliner Stadtreinigungsbetrieben*

Die *Berliner Stadtreinigungsbetriebe* (BSR) haben sich in ihrer Energiestrategie das Ziel gesetzt, alle Bereiche des Unternehmens klimafreundlich und energieeffizient auszurichten. Neben diversen technischen Maßnahmen will die BSR mit der Mitarbeiterinitiative »Gutes Klima« (Kap. 4.3) Belegschaft und Führungskräfte für das Thema sensibilisieren. Als Bindeglied zwischen der Initiative und der Belegschaft wird an nahezu jedem der 33 Standorte des Unternehmens ein Klimalotse als **Multiplikator** eingesetzt. Sie informieren ihre Kollegen über konkrete Energiesparmöglichkeiten vor Ort, regen neue Ideen an und bieten Hilfestellung bei beruflichen und privaten Fragen zum Energieverbrauch. In jeder Abteilung sollte mindestens eine niedrigschwellige Maßnahme umgesetzt werden, wie z. B. das Ausschalten des Lichts in den Gemeinschaftsräumen und das Abdrehen der Heizungen nach Dienstschluss.

Die Mitarbeiter, die sich als Klimalotsen gemeldet haben, sind privat schon lange am Thema Klimaschutz interessiert. Viele empfinden es als logische Konsequenz, ihr privates Engagement auch am Arbeitsplatz einzubringen, und bekommen durch ihre neue Aufgabe wiederum Anregungen für das Energiesparen zu Hause. Da sie innerhalb ihrer Abteilung bereits aktiv und gut vernetzt sind, haben sie einen guten Stand innerhalb der Belegschaft und werden als **Vertrauenspersonen** wahrgenommen. Sie sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und versuchen, mit ihren Kollegen ins Gespräch zu kommen sowie **Spaß und Sinn** von Klimaschutzaktivitäten zu vermitteln, ohne ›oberlehrerhaft‹ oder ›nervig‹ zu wirken.

»Die von der Müllabfuhr, die wollen arbeiten und wollen nicht abschalten. Ich bin also Kindermädchen, um es meinen Leuten nochmal zu sagen. Ich werde die aber nicht anbrüllen, ich werde die auch nicht unter Druck setzen. Ganz einfach, kein Druck, es muss Spaß machen, es muss auch ein bisschen Freude machen, weil die haben genug zu tun da draußen.«

»Ich finde es gut, wenn man so ein Teil vom Ganzen ist, etwas Neues bewirken kann. Ich setze mich gerne ein. Also, ich mache gerne was Neues, wenn ich was bewirken kann und Kollegen auf etwas aufmerksam machen kann. Das ist eigentlich so mein Ding.«

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Klimabotschafter haben eine umfassende und prozessgestaltende Funktion.
Life-Work-Spillover		Klimabotschafter können und sollen explizit Klimaschutz-Wissen und -Erfahrungen aus ihrem Privatbereich in die Arbeit einbringen.
Vernetzung		Klimabotschafter treffen sich regelmäßig zum persönlichen Austausch.
Transformationseffekte		Klimabotschafter sollen eine kulturverändernde Wirkung entfalten. Sie konzentrieren ihr Wirken auf das Kerngeschäft, zentrale Akteure (z. B. Führungskräfte), Verhaltensroutinen und Unternehmensstrukturen.
Ressourcenbedarf	€€€	Um die Funktion wirksam ausführen zu können, benötigen Klimabotschafter ein erhebliches Zeitbudget (ca. 10 Prozent der Arbeitszeit).
Mobilisierungs-potenzial		Durch die Klimabotschafter werden neue Mitarbeitergruppen angesprochen und an der Umsetzung von Klimaschutz im Unternehmen aktiv beteiligt.

4.3 Umweltteams

Ausgestaltung des Instruments

In Umweltteams schließen sich Mitarbeiter zusammen, um kleinere und größere Umweltprojekte in Unternehmen voranzutreiben. Sie entwickeln Umweltstrategien, setzen Umweltschutzmaßnahmen um und führen Mitarbeiteraktionen im Bereich Nachhaltigkeit durch. Umweltteams fungieren als **Vermittler** und **Umsetzer** von Umweltstrategien und -maßnahmen im Unternehmen.

Zwei Formen von Umweltteams lassen sich unterscheiden: fest organisierte Teams mit verpflichtender Teilnahme und freiwillig organisierte Teams, die offen für alle Mitarbeiter sind und entweder regelmäßige Aktionen durchführen oder ad hoc für die Umsetzung eines bestimmten Vorhabens gebildet werden. Zumeist sind in den Umweltteams Mitglieder der Geschäftsführung sowie Repräsentanten der verschiedenen Abteilungen vertreten, hinzu kommen Umweltbeauftragte, Abfallbeauftragte, Qualitätsbeauftragte und andere relevante Stabsstellen.

Umweltteams bieten interessierten Mitarbeitern die Möglichkeit, sich in die Gestaltung von Umweltaktionen einzubringen und sich mit anderen ›grünen‹ Kollegen zusammenzuschließen. Feste Umweltteams bieten dauerhaft **Gestaltungsräume**, um ›grüne‹ Ideen einzubringen, zu diskutieren, gemeinsam weiterzuentwickeln und umzusetzen. Da die Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen stammen, findet ein breites Spektrum abteilungsspezifischer Umweltprobleme Gehör. Lösungen, etwa in Form von Projektideen und -maßnahmen, werden interdisziplinär erarbeitet und in die Fachabteilungen zurückgespielt. Um all dies leisten zu können, werden die Teams mit einem eigenen, zumindest kleinen Budget für die Umsetzung von Umweltaktionen ausgestattet.

Umweltteams bieten eine **Entlastung** für Umweltbeauftragte, die als Einzelkämpfer in Unternehmen oft an Grenzen stoßen. Weiteres Potenzial erwächst durch die Verknüpfung von Umweltteams mit dem Ideenmanagement im Unternehmen. Werden eingereichte ›grüne‹ Ideen von entsprechend engagierten und kundigen Mitarbeitern begutachtet und weiterentwickelt, kann das die Qualität und Umsetzungsrate der Vorschläge erhöhen.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Der strategische und operative Umweltkreis bei *WALA Heilmittel GmbH*

Bei der *WALA Heilmittel GmbH* gibt es zwei sogenannte Umweltkreise, die unterschiedliche Funktionen erfüllen. Im strategischen Umweltkreis (**SUK**), der sich aus der Geschäftsleitung, den Ressortleitungen, den Umwelt-, Abfall- und Gefahrstoffbeauftragten sowie Verantwortlichen aus dem Technikbereich (Gebäude- und Produktionstechnik) zusammensetzt, werden die jährlichen und längerfristigen Umweltziele beschlossen. Der SUK, der sich dreimal im Jahr trifft, legt dazu Fokusthemen für die über das Jahr stattfindenden Umweltaktionen (Kap. 4.6) fest. Budgets für größere Umweltprojekte werden im SUK fallbezogen diskutiert und beschlossen. Je nach Umfang und Art der geplanten Umweltaktion besprechen die Umweltbeauftragten im SUK die Ausgestaltung und Herangehensweise – besonders bei Aktionen, die starke Diskussionen hervorrufen könnten (z. B. der »Veggie-Day«).

Der operative Umweltkreis (**OUK**), der sich einmal im Monat für eine Stunde zusammensetzt, besteht aus rund 15 festen, freiwilligen Mitgliedern. Jeder umweltinteressierte Mitarbeiter darf mitwirken, wobei das Unternehmen darauf achtet, dass alle Abteilungen im OUK vertreten sind. Somit ist sichergestellt, dass Probleme aus den Abteilungen nicht nur direkt angesprochen, sondern auch ›grüne‹ Ideen, Verbesserungsvorschläge und Neuheiten in alle Abteilungen zurückgespielt werden können. Zu den Mitgliedern des OUK gehören auch zwei Umweltbeauftragte und die Abfallbeauftragte. Am Jahresanfang plant der OUK, in Anlehnung an den zuvor im SUK festgelegten Themenschwerpunkt, die Aktivitäten für das gesamte Jahr. Ziel jeder Umweltaktion ist es, sowohl der Firma als auch dem Mitarbeiter privat Nutzen zu bringen. Der OUK ist zudem für die Bewertung, Organisation, Ausgestaltung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zuständig, die die Belegschaft einbringt.

Der Umweltzirkel der *Ensinger Mineral-Heilquellen GmbH*

Nachhaltigkeitsziele und Umweltanliegen werden bei der *Ensinger Mineral-Heilquellen GmbH* im Umweltzirkel besprochen, der einmal im Monat stattfindet. Man spricht darüber, wie gesetzliche Vorschriften einzuhalten und Vorgaben aus der Zertifizierung zu erfüllen sind, sowie über neue Klimaschutz-Ideen. Thema sind zudem die monatlich von der Controlling-Abteilung erfassten Umweltdaten (Mineralwasser, Trinkwasser, Abwasser, Strom, Photovoltaik, Erdgas, Heizöl leicht und Diesel), die vor dem Hintergrund festgelegter Kennzahlen auf Zu- oder Abnahme verglichen werden. Neben dem Geschäftsführer sind der Managementbeauftragte für Qualität und Umweltschutz, der Abfallbeauftragte, der Betriebsleiter, der technische Revisor sowie Mitarbeiter von Einkauf und Verwaltung Teilnehmer am Umweltzirkel.

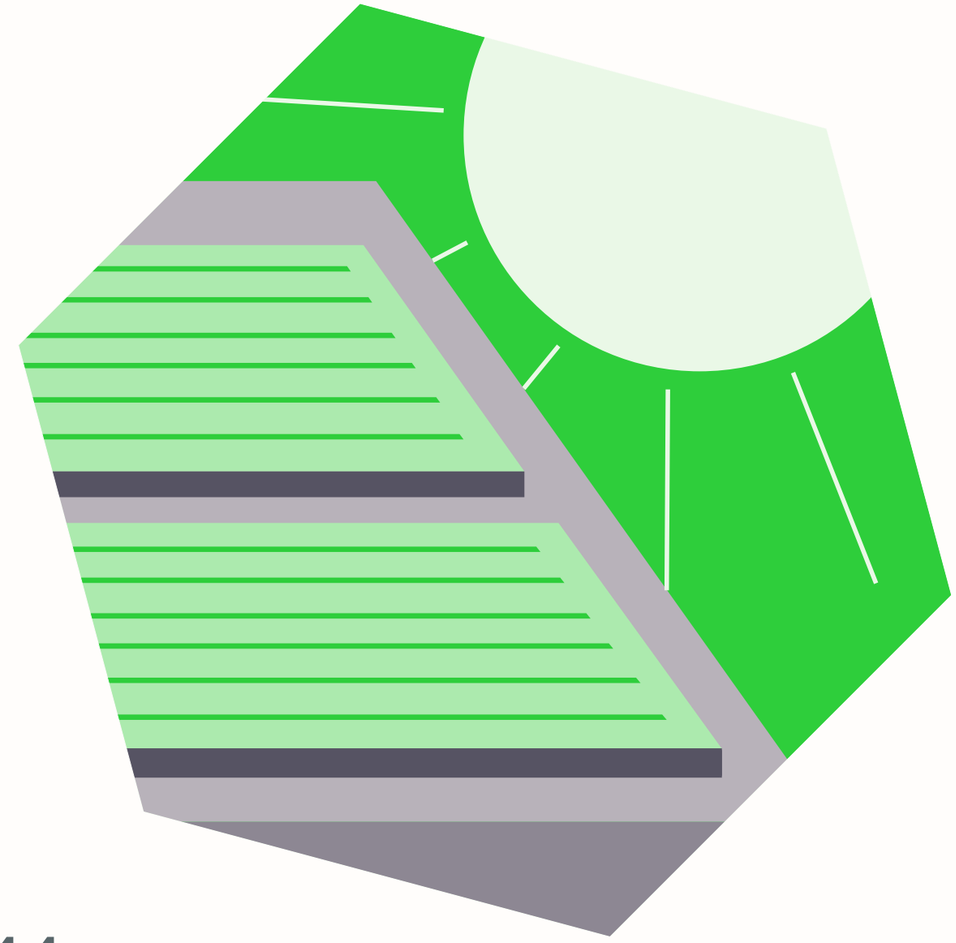
Mitarbeiterinitiative »Gutes Klima« der *Berliner Stadtreinigungsbetriebe*

Die Mitarbeiterinitiative »Gutes Klima« der *Berliner Stadtreinigungsbetriebe* (BSR) trifft sich einmal pro Monat. Ziel ist, die Mitarbeiter für Umweltanliegen zu sensibilisieren und das Thema Klimaschutz in alle Unternehmensbereiche zu tragen, etwa in Form von Aktionen und Workshops rund um das Thema Energie. Die Mitarbeiterinitiative besteht aus Vertretern der verschiedenen Organisationseinheiten, geleitet wird sie von der Abteilung »Kommunikation« und der Abteilung »Energie, Umwelt und Innovation«. Viele Mitglieder der Mitarbeiterinitiative engagieren sich privat für Nachhaltigkeitsthemen und nutzen so die Möglichkeit, dies auch im beruflichen Kontext zu tun. Um ihr Ziel zu erreichen, alle Geschäftsbereiche für Energieeinsparungen zu sensibilisieren,

werden Standortverantwortliche eingesetzt. Ihre Aufgabe ist es, relevante Umweltthemen und Verbesserungsbedarf zu identifizieren und umweltinteressierte und -engagierte Mitarbeiter anzusprechen und zu fördern. Aus der Mitarbeiterinitiative »Gutes Klima« ist das Instrument »Klimalotsen« entstanden (Kap. 4.2).

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Mitglieder im Umweltteam sind von der Ideenentwicklung bis hin zur Umsetzung von Umweltaktionen direkt beteiligt.
Life-Work-Spillover		Ideen können aus dem Privaten in das Umweltteam eingespielt und ausgearbeitet werden.
Vernetzung		Bei regelmäßigen Treffen tauscht sich das Umweltteam über neue Umweltideen aus und arbeitet gemeinsam an der Umsetzung von Umweltaktionen.
Transformationseffekte		Umweltteams können – je nach finanzieller Ausstattung, Befugnis und Stellung im Unternehmen – Einfluss auf eine umweltfreundlichere Gestaltung der Kernprozesse nehmen. Sie können zudem als Keimzelle für eine klimafreundliche Kulturtransformation fungieren.
Ressourcenbedarf		Je nach Format des Umweltteams benötigt es entweder ein festes Budget, oder die Entscheidung zur finanziellen Förderung eines Projekts wird von Fall zu Fall getroffen. Der Zeitaufwand für die regelmäßigen Treffen zur Vorbereitung und Durchführung von Umweltaktionen ist ebenfalls nicht unerheblich.
Mobilisierungspotenzial		Die Mitgliedschaft im Umweltteam ist freiwillig, Umweltbeauftragte und andere einschlägige Stabsstellen sind jedoch meistens beteiligt. Durch funktionsbedingte Teilnahme oder gezielte Einladung können Umweltteams auch nicht-grüne Mitarbeiter für den Klima- und Umweltschutz mobilisieren.



4.4 Belegschafts-Energiegenossenschaft

Ausgestaltung des Instruments

Zu geringe Renditen sind häufig ein Grund dafür, dass Klimaschutz-Initiativen von Mitarbeitern nicht umgesetzt werden. So sind z. B. die Erlöse aus dem Bau einer Photovoltaik-Anlage in den letzten Jahren immer weiter gesunken und erlauben häufig nur Eigenkapitalverzinsungen, die für Unternehmen bzw. deren Aktionäre unakzeptabel sind. Eine Lösungsmöglichkeit ist hier die Gründung einer **Belegschafts-Energiegenossenschaft (BelEG)**, um die Investition aus der Bilanz des Unternehmens auszulagern. Bislang wurden in Deutschland ca. 10 solcher BelEGs gegründet, so z. B. bei *Volkswagen* und *Unilever*.

In BelEGs entwickeln und finanzieren Teile der Belegschaft gemeinsam Erneuerbare-Energien-Projekte. Das heißt, die Genossenschaft ist Eigentümer und meist auch Betreiber der Anlage, die aber auf dem Gelände des

Unternehmens, z. B. auf den Gebäudedächern, errichtet wird. Für den Absatz der erzeugten Energie sind verschiedene Geschäftsmodelle denkbar, in denen das Unternehmen als Abnehmer fungieren kann, aber nicht muss. Die BelEG ist also eine **eigenständige Rechtspersönlichkeit**, die vom Unternehmen rechtlich unabhängig ist.

Mit dem Unternehmen ist sie auf zwei Wegen verbunden: Zum einen räumt das Unternehmen der Genossenschaft das Recht ein, auf dem Betriebsgelände eine EE-Anlage zu errichten, also z. B. eine Photovoltaik-Anlage auf dem Werksdach. Dafür kann eine jährliche Pacht von der Genossenschaft an das Unternehmen vereinbart werden. Zum Zweiten kann die Genossenschaft die erzeugte Energie (Strom und/oder Wärme) auf dem Wege der lokalen sonstigen Direktvermarktung (gemäß Definition EEG) an das Unternehmen verkaufen. Dies funktioniert vor allem, wenn es sich um ein mittelständisches Unternehmen handelt, das einen relativ hohen Strompreis an seinen Versorger zahlt, und die Energie-Mengenbedarfe und Lastprofile gut zu der geplanten Anlage passen. Alternativ ist bei kleinen Anlagen auch weiterhin eine Einspeisung des Stroms nach EEG möglich (s. u., Beispiel *Baufritz*).

Der Anstoß zur Gründung einer BelEG kann von verschiedenen Seiten erfolgen: Die bislang existierenden BelEGs wurden von Arbeitnehmern, Betriebsräten, aber auch von Unternehmensleitungen initiiert, die sie als Instrument zur Vermögensbildung ihrer Mitarbeiter fördern.

Für die Mitarbeiter bietet die BelEG eine Möglichkeit der Geldanlage und die Gelegenheit, sich auch am Arbeitsplatz für den Klimaschutz einzusetzen. Für die Unternehmensleitung wiederum liegt der Vorteil in der Mitarbeiterbindung und Imagewirkung des Projekts, ohne selbst eine Investition tätigen zu müssen.

In der Zukunft ist denkbar, dass BelEGs nicht nur, wie bisher, in Anlagen zur Erzeugung von Erneuerbaren Energien investieren, sondern auch in Energieeffizienzmaßnahmen im Betrieb, z. B. wenn dem Unternehmen aktuell keine Finanzmittel dafür zur Verfügung stehen.

Leitfaden Belegschafts-Energiegenossenschaften

Im Rahmen des Projekts enEEbler wurde in Zusammenarbeit mit dem Borderstep-Institut für Innovation und Nachhaltigkeit und der Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG 2014 ein Leitfaden für Belegschafts-Energiegenossenschaften herausgegeben. Dort werden ausführlich die Rahmenbedingungen skizziert, mögliche Geschäftsmodelle erläutert und Beispiele präsentiert. Der Leitfaden kann kostenlos heruntergeladen werden unter www.eneebler.de/ergebnisse/leitfaden/.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG

Die Beschäftigten der *Volkswagen AG* im Werk Emden waren 2008 die Ersten in Deutschland, die – initiiert vom **Betriebsrat** – eine BelEG erfolgreich umsetzten. Die beteiligten Betriebsräte hatten sich zu diesem Zeitpunkt auch schon privat im Bereich Erneuerbare Energien engagiert und verfügten über ein beträchtliches Fachwissen, das sie in die Gründung und später als Vorstand einbrachten. Für die Nutzung des Daches zahlt die Genossenschaft nur einen symbolischen Preis an VW. Zunächst von 16 VW-Mitarbeitern gegründet, hat die BelEG heute deutlich **mehr als 200 Mitglieder**, darunter auch Verwandte von VW-Angehörigen, die selbst nicht im Unternehmen arbeiten. Mit den Einlagen der Mitglieder sowie Bankdarlehen wurde in zwei Schritten eine PV-Anlage mit heute insgesamt 370 kWp errichtet. Der erzeugte Strom wird eingespeist und erhält eine im EEG festgelegte Einspeisevergütung. Insgesamt wird eine Rendite von über 2 Prozent erwirtschaftet. Alle Vorstände und Aufsichtsräte leisten ihre Arbeit ehrenamtlich und trennen sie zeitlich von ihrer beruflichen Tätigkeit bei VW. 2010 erhielt die Genossenschaft den Deutschen Solarpreis des Bundesverbands Solarwirtschaft und auch innerhalb des VW-Konzerns haben der Standort Emden sowie der dortige Betriebsrat den Ruf, in Nachhaltigkeitsfragen besonders innovativ zu sein. Von den positiven Imagewirkungen profitiert VW, ohne selbst in eine PV-Anlage investieren zu müssen.

FritzStrom-Gemeinschaften bei *Baufritz*

Die erste FritzStrom-Gemeinschaft (FSG) wurde 2006 ins Leben gerufen. Mittlerweile befinden sich vier solcher Anlagen auf den Dächern der *Baufritz GmbH*. An den **eigenständigen kleinen Firmen in Form von GbRs** sind 50 *Baufritz*-Mitarbeiter beteiligt. Wer das Unternehmen verlässt, muss seine Anteile an der FSG zurückgeben, ausgenommen sind Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen. Bei *Baufritz* wird die Mitarbeiter-PV-Anlage als zusätzlicher **Rentenbaustein** und als Instrument zur **Mitarbeiterbindung** verstanden. 450.000 kWh Solarstrom werden pro Jahr produziert. Bisher haben alle vier Anlagen nach dem EEG Strom ins Netz eingespeist. Zwei der vier Anlagen sollen nun aber über ein Pachtmodell zur Eigenstromerzeugung bei Baufritz genutzt werden.

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Die Mitarbeiter gründen die BelEG und leiten diese selbstständig. Die Umsetzung liegt vollständig in ihrer Hand.
Life-Work-Spillover		Privates Wissen und Fähigkeiten im Bereich Erneuerbare Energien können die Mitarbeiter in die BelEG einbringen und dort auch Führungsfunktionen, z. B. im Vorstand, übernehmen.
Vernetzung		In der BelEG bestehen viele Möglichkeiten zur Vernetzung, z. B. durch die Generalversammlung oder Arbeitskreise, allerdings findet der Austausch nur mit dem Teil der Belegschaft statt, der auch Mitglied ist.
Transformationseffekte		Das Engagement umfasst nur die Mitglieder und ist rechtlich und strukturell vom Unternehmen getrennt.
Ressourcenbedarf		Die Investitionen werden außerhalb der Bilanz des Unternehmens umgesetzt.
Mobilisierungs-potenzial		Mit der BelEG können nur diejenigen Mitarbeiter mobilisiert werden, die die finanziellen Mittel haben, sich zu beteiligen. Allerdings kann eine kleinteilige Stückelung der Anteile die Schwelle niedrig halten.

4.5 Klimaschutzwett-bewerbe

Ausgestaltung des Instruments

Der betriebliche Klimaschutz wird oft von Überzeugungstätern, also den bereits sensibilisierten und engagierten Mitarbeitern getragen und weiterentwickelt. Sie übertragen ganz selbstverständlich ihr privates Klimaschutzverhalten in den Berufsalltag (**Life-Work-Spillover**). Andere Mitarbeiter achten von sich aus kaum auf klimafreundliches Verhalten am Arbeitsplatz. Sie brauchen zunächst einen Anstoß dazu, wie es eine Interviewte aus den enEEbler-Fallstudien beschreibt.

»Das Resümee, was wir aus dem ersten Jahr ziehen können, ist, dass wir viele Leute erreicht haben, die sowieso schon umweltinteressiert sind. Und was wir ja aber eigentlich wollen, ist, die Mitarbeiter hinter dem Ofen vorlocken, die eben sich *nicht* schon tagtäglich mit dem Thema Umwelt beschäftigen.«

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Energieexperiment E² der *Otto Group*
Ein Klimaschutzwettbewerb ist ein spielerisches Instrument, mit dem Unternehmen ihre Mitarbeiter ›hinter dem Ofen hervorlocken‹ können. Bei der *Otto Group GmbH* und *Co KG* wurde 2012/13 ein zweiwöchiger **Energiesparwettbewerb** durchgeführt – das Energieexperiment E² –, an dem die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis teilnahmen. Dabei traten zwei Unternehmensgebäude gegeneinander an, ihren Stromverbrauch (für Beleuchtung und Steckdosenstrom) gegenüber einem zuvor gemessenen Referenzwert möglichst stark zu reduzieren. Durch das Energiespar-Engagement der Mitarbeiter konnte in einem der Gebäude der Stromverbrauch um 22 Prozent reduziert werden.

»Wir hatten tatsächlich auch Auswüchse, dass zum Beispiel in den WC-Anlagen das Licht abgeschaltet worden ist. Wo der eine [Mitarbeiter] sagte: ›Ich fand das irgendwie doof, ich musste mal im Dunkeln auf dem Klo sitzen.‹ Wo wir gesagt haben: ›Was, wieso das denn?‹, ›Ja die Kollegen haben wieder Energie gespart, die haben das Licht ausgemacht.‹«

CO_2-Kompass der *Deutschen Bahn AG*
Bei der *Deutschen Bahn AG* wird eine **Online-Anwendung** – der CO_2-Kompass – eingesetzt, die die Mitarbeiter spielerisch zum Mitmachen einlädt und mit konkreten Tipps zum Klimaschutzverhalten motiviert. Die Tipps umfassen einfache Verhaltensanregungen und zeigen den damit verbundenen Einspareffekt auf. Beispielsweise kann man durch vegetarische Ernährung 1,65 t CO_2 pro Jahr und Person einsparen. Als Teilnehmer kann man im Kompass eingeben, dass man alleine oder im Team eine oder mehrere Klimaschutzaktivitäten durchführt, und so die vorab berechneten Punkte sammeln. Im Ergebnisranking werden die Mitarbeiter und Teams mit den höchsten Einsparungen sichtbar. Der CO_2-Kompass wurde mit dem Bundespreis »ecodesign« ausgezeichnet und ist auch für Externe im Internet nutzbar. Ein Link zum CO_2-Kompass findet sich am Ende des Leitfadens (Kap. 7, Links und Literatur).

Bei den Wettbewerben zum Energiespar- und Klimaschutzverhalten wurden folgende Herausforderungen und Lösungswege identifiziert:

Wie kann man die Mitarbeiter mitnehmen?
Sie am Erfolg teilhaben lassen, spielerische Maßnahmen kreieren und nicht überfordern.

Schnelle, sichtbare Erfolge und kurze Zeiträume setzen die Schwelle für die Teilnahme herab und motivieren die Mitarbeiter mitzumachen. Besonders hervorzuheben ist auch die persönliche und kreative Ansprache der Mitarbeiter. In einem Fall hat sich der Projektinitiator sogar mit einer Gitarre im Empfangsbereich aufgestellt und mit eigens komponierten Songs für die Teilnahme geworben – das hat gewirkt.

»In dem Moment, wo Sie sagen können: ›Ja, ihr wart super‹, und man hat ein Erfolgserlebnis – das bestätigt. Machen Sie die Leute stark, lassen Sie sie teilhaben am Erfolg. Besser, Sie sagen: Es ist ein Spiel, begrenzter Zeitraum, das sind die Ergebnisse. Und wenn es euch gefallen hat, macht weiter.«

Wie kann man CO_2-Emissionen und -Einsparungen sichtbar machen?

Einsparung bedeutet Verhaltensänderung, doch wie kann man die Einspareffekte, die daraus entstehen, visualisieren und so das Erreichte veranschaulichen? *Otto* hat die Einsparungen aus dem Energieexperiment E^2 in Form eines virtuellen Autos visualisiert, das mit der eingesparten Energie die Strecke von Hamburg nach Hongkong zurücklegt. Zudem wurden die finanziellen Einsparungen auf das Jahr hochgerechnet, sie betragen 50 Euro pro Mitarbeiter pro Jahr.

»Ich tue etwas, was ich nicht richtig spüre, auch wenn ich jetzt 130.000 Kilogramm CO_2 eingespart hab. Was heißt das eigentlich? Was bringt es?«

Wie kann man einen langfristigen Verhaltenswandel erreichen?

Das Energiesparexperiment E^2 bei *Otto* zeigt, dass Wettbewerbe in der Belegschaft langfristige Verhaltensanpassungen auslösen können: Messdaten, die ein halbes Jahr nach dem Wettbewerb erhoben wurden, dokumentieren nur einen geringen Anstieg des Energieverbrauchs seit dem Wettbewerb. Der Teamcharakter der Wettbewerbe, der Spaß der Teilnehmer und der geringe Aufwand, der beim Einzelnen notwendig war, um substanzielle Einsparungen zu erreichen, trugen zur Verstetigung der Maßnahme bei.

Soll man materielle Anreize bieten?

Klimaschutzverhalten wird oft mit Verzicht und Freiheitseinschränkung verbunden – sollte man also den Mitarbeitern explizite Anreize bieten? Beim Energieexperiment E^2 hat sich Otto bewusst dagegen entschieden. Ein nicht-materieller Anreiz für die Mitarbeiter ist das soziale Event an sich: mitmachen, gemeinsam im Team zum Klimaschutz beitragen und etwas bewirken. Beim CO_2-Kompass will die *Deutsche Bahn* die Effekte auf das individuelle Wohlbefinden (z. B. mehr Bewegung oder eine gesündere Ernährung) künftig stärker in den Vordergrund rücken, um gesundheitsbewusste Mitarbeiter anzusprechen.

»Wir haben bewusst darauf verzichtet, materielle Hebel einzusetzen. Also es gab bei diesem Vergleich keine Gewinner. Gewonnen hat die Umwelt, gewonnen haben die Mitarbeiter und gewonnen hat die Idee.«

Inwiefern sollen Führungskräfte eingebunden werden?

Die Führungskräfte sollten bereits zu Beginn des Projekts mit einbezogen werden. Wenn sie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind, am Wettbewerb teilnehmen und dadurch Präsenz und Commitment zeigen, ist es einfacher, die Mitarbeiter zur Teilnahme zu animieren.

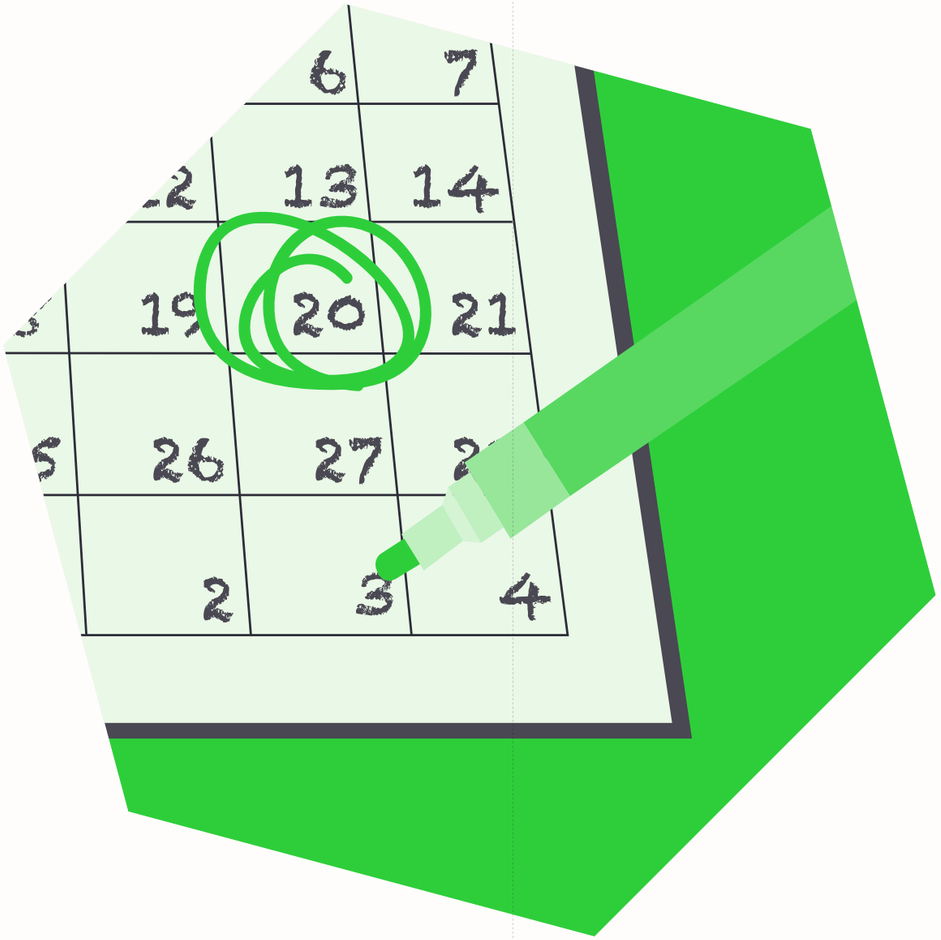
Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Die Mitarbeiter nehmen aktiv am Wettbewerb teil und können sich – je nach Ausgestaltung des Instruments – mit eigenen Impulsen zum Klimaschutz einbringen. Der Aktivitätsbereich ist durch den Fokus auf das Klimaschutz- und Energiesparverhalten bereits vorgegeben.
Life-Work-Spillover		Der Wettbewerb fördert die Übertragung von Klimaschutzverhalten aus dem Privatbereich an den Arbeitsplatz und umgekehrt. Die Übertragung beschränkt sich jedoch auf den Verhaltensbereich.
Vernetzung		Der gegenseitige Austausch unter den Teilnehmern und im Team werden gefördert.
Transformationseffekte		Klimaschutzwettbewerbe sollen eine kulturverändernde Wirkung entfalten, sie beziehen in ihrem Wirken zunächst jedoch kaum kerngeschäftsrelevante Routinen und Strukturen mit ein.
Ressourcenbedarf		Der Wettbewerb sollte kreativ und ansprechend gestalten werden. Dafür benötigte Mittel können i. d. R. ohne Rücksprache aus den bestehenden Budgets der Fachabteilungen bereitgestellt werden.
Mobilisierungspotenzial		Klimaschutzwettbewerbe sprechen neue Mitarbeitergruppen an und beteiligen sie aktiv an der Umsetzung von Klimaschutz im Unternehmen.

4.6 Mitarbeiteraktionen

Ausgestaltung des Instruments

Mitarbeiteraktionen sind Maßnahmen für den Klimaschutz von und für Mitarbeiter. Sie dienen dazu, **Umweltprobleme** bewusst zu machen und verschiedene Umweltanliegen zu verknüpfen sowie der Fortbildung von Mitarbeitern. Denkbar sind Filmvorführungen und Vorträge zu Umweltthemen, Workshops zum Stromanbieterwechsel, Aktionen zur gesunden Mittagspause, nachhaltige Mobilität und vieles mehr. Diese Aktivitäten können als einmalige Aktion oder als regelmäßige Mitarbeiteraktionstage stattfinden. Das Besondere daran ist, dass sie stets alle Mitarbeiter im Unternehmen ansprechen.



Die Mitarbeiter lernen bei solchen Aktionen nicht nur Maßnahmen zum Umweltschutz kennen, sie haben auch die Gelegenheit, diese aktiv zu gestalten und selbst durchzuführen. Sie sind es, die die Ideen entwickeln, sie wissen, was ihnen und ihren Kollegen Spaß macht und ihr Klimaschutzverhalten fördern kann. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter die **Gestaltungsfreiheit** haben, sich um die Entwicklung und Umsetzung der eigenen Ideen zu kümmern.

Mitarbeiteraktionen lassen sich direkt mit dem **Ideenmanagement** des Unternehmens verknüpfen. So ist es möglich, Ideen, die außerhalb der Kernaufgaben des Unternehmens liegen, direkt in eine Mitarbeiteraktion umzuwandeln oder bei einem Aktionstag gesondert zu prämiieren. Auch wenn die eingereichten Ideen die finanziellen und strategischen Vorgaben des Ideenmanagements vielleicht nicht erfüllen, können Mitarbeiteraktionen einem anderen Ziel dienen: Sie erhöhen die Mitarbeitermotivation, stärken das **Zusammengehörigkeitsgefühl** und steigern die Mitarbeiterbindung ans Unternehmen. Nicht zuletzt schaffen Mitarbeiteraktionen einen begrenzten, sicheren Rahmen, um neue Ideen für das Unternehmen zu testen.

Durch ihre Vielfalt und Reichweite erhöhen Mitarbeiteraktionen das Bewusstsein für Umwelt- und Klimaschutzbelange in Unternehmen. Sie können darüber hinaus mit anderen Formaten, z. B. »Nachhaltigkeitstagen« oder einem »Tag der offenen Tür« verknüpft werden. Eine weitere Möglichkeit ist, über ein Sponsoring ehrenamtliche Mitarbeiteraktionen zu fördern und neben der Innen- auch eine Außenwirkung zu erzeugen.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Mitarbeiter-Aktion »Büromaterial-Amnestie« bei *WALA*
Die »Büromaterial-Amnestie«-Aktion der *WALA Heilmittel GmbH* fand im Zuge der Umstellung auf einen umweltfreundlichen Büromateriallieferanten statt. Den Namen »Büromaterial-Amnestie« hatte der Ideengeber ausgesucht, er wurde bei der Durchführung der Aktion beibehalten. Ziel der Aktion waren nicht nur die Entrümpelung der einzelnen Schreibtische, sondern auch Einsparungen beim Büromaterialeinkauf. Um die Mitarbeiter zur Teilnahme anzuregen, drehten Mitglieder des Umweltkreises (Kap. 4.3) einen kleinen Film über die Büromaterial-Amnestie. Für die Aktion selbst standen an einem Tag im Eingangsbereich der Firma Schreibtische bereit, an denen nicht genutztes Büromaterial abgegeben werden konnte. Die Mitglieder des Umweltkreises sammelten das Büromaterial ein und sortierten es, um es dem Büromateriallager zurückzuführen. Nach Aussage des Umweltmanagers profitiert das Unternehmen noch drei Jahre nach der Aktion vom eingesammelten Bestand.

Fachlicher Mitarbeiternachmittag bei *Neumarkter Lammsbräu*
Bei der *Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG* ist die Teilnahme an einem jährlich stattfindenden fachlich orientierten Mitarbeiternachmittag Pflicht. Er vermittelt Wissen zu Themen wie Klimawandel, Wasserschutz, Ökolandbau und regionale Wertschöpfungsketten. Um alle Mitarbeiter zu erreichen und eine gemeinsame Wissensgrundlage zu schaffen, sind die Themen übersichtlich und die Inhalte allgemein verständlich aufbereitet – letztlich geht es um das Miteinander der Mitarbeiter und um das Erlernen neuer Denkansätze.

Der Mitarbeiternachmittag ist visuell und erlebnisnah gestaltet, mit verschiedenen Themenstationen, die mitunter auch spielerische Ansätze verfolgen. Die Teilnehmer werden dafür per Los in fünf Gruppen à 20 Personen aufgeteilt, die sich nach dem Rotationsprinzip durch die Themenlandschaft arbeiten, so dass jede Gruppe am Ende des Tages jede Station besucht hat. Anhand von Fragebögen wird der fachliche Mitarbeiternachmittag evaluiert, bevor der Tag mit einem gemeinsamen Essen endet.

Nachhaltigkeitstage bei *Barmenia Versicherungen*
Die *Barmenia Versicherungen* veranstalten regelmäßig Nachhaltigkeitstage in Form einer Messe, bei der sich die Mitarbeiter über nachhaltigkeitsbezogene Produkte und Dienstleistungen informieren können. Zu den Ausstellern gehörten beispielsweise Hersteller von Energiespartechnologien und Elektrofahrzeugen, Anbieter nachhaltiger Lebens- und Reinigungsmittel, Fairtrade-Anbieter sowie Carsharing-Initiativen. Anlässlich der »Nachhaltigkeitstage« werden außerdem nachhaltigkeitsorientierte Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft prämiert und ein Preis an Mitarbeiter vergeben, die sich in besonderer Weise ehrenamtlich engagieren.

Förderung des ehrenamtlichen Umweltengagements bei *Ensinger Mineral-Heilquellen*
Ein Anliegen der *Ensinger Mineral-Heilquellen GmbH* ist es, das private Umweltengagement ihrer Mitarbeiter zu

fördern. Dies geschieht z. B. in Form von Getränkespenden oder indem Räumlichkeiten bereitgestellt, Flyer gedruckt und ehrenamtliche Umweltaktionen mitfinanziert werden. Initiiert von einem Mitarbeiter, unterstützte *Ensinger* zum Beispiel die Aktion »GartenLust!« einer lokalen Umweltinitiative mit einer Spende von 5 Euro pro verkauftem Baumsetzling und kostenloser Streuobstschorle für alle an der Aktion beteiligten Grundschüler.

Weitere Mitarbeiteraktionen aus den enEEbler-Fallstudien

Parkplatzfest bei *WALA*

Um die Mitarbeiter anzuregen, umweltfreundlich zur Arbeit zu fahren, organisierte der Umweltkreis bei *WALA* ein firmeninternes Parkplatzfest. Dazu wurde ein Teil des Parkplatzes für Autos gesperrt und für Mitarbeiter, die mit dem Rad kamen, reserviert. Die Aktion sollte sichtbar machen, wie viele Parkplätze eingespart werden könnten, wenn Mitarbeiter öffentliche Verkehrsmittel benutzen, Fahrgemeinschaften bilden oder mit dem Rad zur Arbeit fahren. Das Parkplatzfest sprach alle Mitarbeiter unmittelbar an und ist als Belohnung für den freiwilligen Einsatz der Mitarbeiter für den Umweltschutz gedacht.

Klimaschutzwald bei *Baufritz*

Besondere Sorgfalt widmet *Baufritz* der Pflege seines Klimaschutzwalds. Im Jahr 2007 wurden dort die ersten Bäume gepflanzt, seither hat das Unternehmen vermehrt darauf geachtet, dass selten gewordene Baumarten und Büsche dort wachsen. Insgesamt hat die Firma bisher 15.000 Bäume gepflanzt, davon allein 12.000 zur 100-Jahr-Feier der Renaturierung von Berghängen im Allgäuer Schutzwaldbereich. Insgesamt sollen einmal 111.111 Bäume von Baufritz dort stehen. Der Klimaschutzwald dient verschiedenen Zwecken. Zum einen geht es darum, den Wald, der unter starker Bewirtschaftung gelitten hat, zu renaturieren und Rückzugsflächen für Wald- und Wiesentiere zu schaffen. Darüber hinaus dient der Klimaschutzwald dem Ausgleich von verursachten CO_2-Emissionen. Das gemeinsame Pflanzen von Bäumen soll das Gemeinschaftsgefühl der *Baufritz*-Mitarbeiter stärken und das Verständnis für die Natur sowie den Werkstoff Holz erhöhen.

Wer wird Energiesparmeister? bei *Deutsche Bahn*

Wer spart bei einer Zugfahrt am meisten Energie? Bei einem Energiespar-Wettbewerb wurden aus einer Gruppe von 650 Lokführern die neun besten ermittelt. Sie durften im Finale auf dem ICE-Simulator zeigen, wie viel Kilowattstunden auf einer 45-minütigen Zugfahrt eingespart werden können. Der Gewinner freute sich über einen Reisegutschein.

Lampentausch bei *hanseWasser*

Die Mitarbeiter wurden zum Thema Beleuchtung über die Vorteile energiesparender Produkte (z. B. LED-Technik) beraten. Um den Mitarbeitern etwas zum Anfassen, Ausprobieren und Mitnehmen anzubieten, hatten diese am Ende der Beratung die Möglichkeit, ein altes Leuchtmittel (z. B. eine Glühbirne) gegen ein LED-Leuchtmittel einzutauschen.

hanseWasser fährt Rad bei *hanseWasser*

Die Mitarbeiter konnten drei Monate im Sommer an einer Fahrradaktion teilnehmen, bei der sie ihre gefahrenen Fahrrad-Kilometer auf Vertrauensbasis aufschrieben. Berücksichtigt wurden Fahrten während der Arbeitszeit (z. B. mit den E-Bikes des Unternehmens), der Weg zur Arbeit, aber auch Strecken, die Mitarbeiter in ihrer Freizeit (auch im Urlaub) mit dem Rad zurücklegten. Insgesamt sammelten die Mitarbeiter knapp 100.000 km, woraufhin das Unternehmen 2.000 Euro an ein Umweltbildungsprojekt spendete. Alle 100 Teilnehmer der Aktion waren zu einer Tombola eingeladen, bei der es Preise rund ums Fahrrad zu gewinnen gab.

Mitarbeiter vor Ort bei der *GLS Bank*

Das Schulungs- und Erlebnis-Programm der Bank bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsprojekte ›vor Ort‹ kennenzulernen, um das Gelernte anschließend auf ihre Arbeit zu transferieren. Im Jahr 2015 führte eine Lernreise z. B. zu einem Bio-Bauernhof, damit Mitarbeiter sich mit aktuellen Themen und Problemen der ökologischen Landwirtschaft vertraut machen konnten.

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Durch die Möglichkeit, an der Gestaltung und Durchführung einer Aktion teilzunehmen, ist eine Beteiligung je nach Umfang der vorgeschlagenen Aktion möglich.
Life-Work-Spillover		Ideen, die aus dem Privaten stammen, können als Ausgangspunkt für eine Mitarbeiteraktion dienen.
Vernetzung		Das gemeinsame Erleben der Mitarbeiteraktion sowie gegebenenfalls die Vorbereitung im Mitarbeiter-Team fördern den persönlichen Kontakt unter ›grünen‹ Kollegen.
Transformationseffekte		Effekte auf das gesamte Unternehmen entstehen nur indirekt. Mit der Unterstützung und Durchführung von Klimaschutz-Mitarbeiteraktionen sendet die Unternehmensleitung aber wichtige Signale an die eigenen Mitarbeiter, dass ihr ›grünes‹ Engagement willkommen ist.
Ressourcenbedarf		Der Ressourcenbedarf hängt stark von den einzelnen Aktionen ab. Zu erwarten sind allerdings eher geringe Kosten (Arbeitszeit für einzelne Tage, Materialkosten).
Mobilisierungspotenzial		Mitarbeiteraktionen werden in der Regel breit in der gesamten Belegschaft angekündigt und finden während der Arbeitszeit in räumlicher Nähe zum Arbeitsschwerpunkt statt. Sie erreichen daher auch Mitarbeiter, die noch kein eigenes Interesse am Klimaschutz entwickelt haben – vor allem wenn sie kreativ gestaltet sind.

4.7 Azubi-Projekte zum Klimaschutz

Ausgestaltung des Instruments

Azubi-Projekte sind ein Instrument, um die Klimaschutz-, Team-, und Projektmanagement-Fähigkeiten der zukünftigen Fachkräfte zu fördern und frische Ideen für den betrieblichen Klimaschutz zu entwickeln. In kleinen, selbst gestalteten Klimaschutz-Aktionen und -Projekten lernen die Azubis, Ideen zu generieren und umzusetzen. In den enEEbler-Fallstudien zeigten sich die Azubis aufgeschlossen, konnten jedoch anfangs meist nicht viel mit dem Thema Klimaschutz anfangen:

»Das Thema war auch komplett neu. (…) Man hat vorher immer nur so in den Nachrichten gehört, CO_2-Ausstoß, Autos, irgendwelche Fabriken oder so was, und dann jetzt noch mal ein Bereich des eigenen Unternehmens. (…) Man denkt nur: Strom – na gut, das muss ja auch irgendwo herkommen.«

Worauf muss man achten?

Zeitmanagement und Zuständigkeiten
Die Azubis sind durch die Ausbildungsblöcke im Betrieb und in der Schule sowie durch Zwischen- und Abschlussprüfungen zeitlich stark beansprucht. Das Zeitmanagement sollte daher mit den Auszubildenden, der Personalabteilung und der Ausbildungsleitung abgestimmt werden, um Überforderung und Stress zu vermeiden. Ebenso wichtig ist es, das Projekt durch einen oder mehrere Zuständige im Unternehmen zu begleiten, etwa durch einen fachlichen Mentor (z. B. Klimaschutzmanager) und einen Prozess-Begleiter. Wichtig ist aber, dass die Azubis selbst Ideen entwickeln und das Projekt eigenverantwortlich durchführen können, da so das Lern- und Kreativpotenzial am höchsten ist. Für die Sichtbarkeit des Projekts im Unternehmen können die Unternehmenskommunikation eingebunden und interne Kommunikationsmittel (z. B. soziale Medien) genutzt werden.

Wissen und Selbstinitiative der Auszubildenden
Viele Auszubildende haben noch keinen persönlichen Bezug und wenig Vorwissen zum Klimaschutz. Daher ist es wichtig, die Azubi-Projekte eng mit den eigenen Arbeitsprozessen und den Produkten im Unternehmen zu verknüpfen. Das fördert die Selbstinitiative der Azubis, da sie konkrete und relevante Ideen entwickeln und umsetzen können. Vor allem die Umsetzung ist wichtig: So sehen die Azubis ihren eigenen Beitrag zum betrieblichen Klimaschutz und gewinnen Mut und Selbstsicherheit für zukünftiges Engagement.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

Klimaschutz macht mobil – Azubiprojekt bei *HEC*
Bei der *Hanseatischen Software-Entwicklungs- und Consulting GmbH* (HEC) in Bremen bilden die Azubis das Energieteam im Unternehmen und entwickeln eine App für Mitfahrgelegenheiten, die durch die Mitarbeiter der HEC genutzt werden soll. Die Azubis haben die Idee der App selbst entwickelt, eine Mobilitätsumfrage unter den Kollegen gestartet, die Ergebnisse in einem CO_2-Report ausgewertet und daraus Anforderungen für die Entwicklung der App abgeleitet. Dies hat den Vorteil, dass sie mit dem Mobilitätsmanagement ein konkretes betriebliches Handlungsfeld zum Klimaschutz mit ihrer Leidenschaft, dem Programmieren, verbinden und so auch einen direkten Bezug zu ihrer Arbeit herstellen können. Diese Konkretisierung und Verknüpfung war ein wichtiger Schritt, um einen Zugang zum Thema Klimaschutz zu bekommen und Interesse seitens der Auszubildenden zu entwickeln. Die Azubis können sich selbst ausprobieren und Wertschätzung erfahren, ohne den Druck eines Kundenauftrags im Rücken zu haben oder nur ›für die Mülltonne‹ zu arbeiten.

»Das ist eine coole Sache, so eine App zu programmieren. (…) und dass man dann sehen kann, dass die Leute im Unternehmen auch die App benutzen und wertschätzen, und dass sie sagen, ›ja, ist eine coole App‹.«

»Azubis pro Umwelt« bei der *Deutschen Bahn AG*
Den *DB Fernverkehr* mit frischen und kreativen Ideen umweltfreundlicher gestalten – wer könnte das besser als die Auszubildenden? Im Projekt »Fernverkehr Azubis pro Umwelt« haben sich 130 Auszubildende aller Fachrichtungen in 23 Projekten mit der Strategie DB2020 auseinandergesetzt und wurden so zu authentischen Umweltbotschaftern des Unternehmens. Jedes Azubi-Team entwickelte ein eigenes Projekt, wobei in einigen Fällen sogar erhebliche finanzielle Einsparungen erzielt wurden, wie z. B. durch den Einsatz von LED in der Kölner Warenlogistik mit jährlichen Einsparungen von 50.000 bis 60.000 Euro.

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Die Azubis können den gesamten Prozess von der selbstinitiativen Ideengenerierung über die Konzipierung und Planung bis hin zur Implementierung aktiv mitgestalten.
Life-Work-Spillover		Die Auszubildenden können eigene Energiewende-Ideen aus dem privaten Umfeld einbringen, die unmittelbar anschlussfähig sind. Ein Bezug zum Klimaschutz- und Energiemanagement des Unternehmens sollte jedoch gewährleistet sein.
Vernetzung		Es besteht die Möglichkeit zu Begegnung und Austausch der Azubis untereinander, auch interdisziplinär, über verschiedene Fachbereiche und Ausbildungsgänge hinweg. Eine gemeinsame Weiterentwicklung und Umsetzung des Projekts ist nicht in allen Fällen vorgesehen.
Transformationseffekte		Das Instrument unterstützt Einzelmaßnahmen mit begrenzter Reichweite, die aber Implikationen für Kerngeschäftsprozesse hervorbringen können (z. B. Azubis entwickeln interne Mitfahrzentralen-App, die später als Produkt vertrieben werden kann).
Ressourcenbedarf		Das Instrument beansprucht personelle Ressourcen der Azubis und ihrer Betreuer. Weitere Investitionen entstehen bei Fortbildungen sowie ggf. durch Investitionen für die (technische) Umsetzung von Ideen.
Mobilisierungs-potenzial		Das Instrument öffnet das Thema Klimaschutz und Energiewende im Unternehmen gezielt für eine neue Mitarbeitergruppe – die Azubis.

Energiescouts – Qualifizierung für Azubis

Die IHK bietet im Rahmen der **Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz** eine Qualifizierungsmaßnahme für Auszubildende an. Die Azubis sollen als Energiescouts in ihren Ausbildungsbetrieben dazu beitragen, Energieeinsparpotenziale zu erkennen, zu dokumentieren und Verbesserungen anzuregen. Die IHKs bieten den teilnehmenden Unternehmen bis zu fünf Workshop-Module an. Alle Ausbildungsberufe sind willkommen, eine Spezialisierung wird nicht vorausgesetzt. In den Workshops geht es um Energieeffizienz, Kommunikation, Projektarbeit sowie um die Arbeit mit Messgeräten. Im Rahmen der Qualifizierung ist vorgesehen, dass die Azubis gemeinsam mit ihren Ausbildungsleitern oder einem Energie-Ansprechpartner im Betrieb ein eigenes Energieeffizienzprojekt konzipieren und durchführen.

Weitere Informationen unter:
http://www.mittelstand-energiewende.de

4.8 Vernetzungsplattformen

Ausgestaltung des Instruments

›Grüne‹ Mitarbeiter empfinden sich in Fachabteilungen außerhalb der Nachhaltigkeitsfunktion in vielen Unternehmen immer noch als Einzelkämpfer. Aufgrund ihrer starken Motivation entwickeln sie zwar vielfach trotzdem Initiativen für die Energiewende im Unternehmen, doch ihre Wirksamkeit ist oft begrenzt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die ›grünen‹ Mitarbeiter durch ihre eigene fachliche und hierarchische Position im Unternehmen nicht über die notwendigen Entscheidungskompetenzen und Ressourcen sowie den Rückhalt der Kollegen verfügen. In diesem Fall können die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten die eigene Motivation und den Durchhaltewillen stärken, um Energie- und Klimaschutz-Projekte trotzdem durchzusetzen. Es ist jedoch nicht immer einfach, andere ›grüne‹ Mitarbeiter im Unternehmen ausfindig zu machen und sich für Projekte zusammenzuschließen.

Vernetzungsplattformen – real oder virtuell – bieten engagierten Mitarbeitern die Möglichkeit, andere Interessierte und Unterstützer für die Energiewende im Unternehmen zu identifizieren, besonders solche, die nicht anhand ihrer Position als Gleichgesinnte erkennbar sind (wie etwa die Mitarbeiter der Nachhaltigkeitsabteilung). Sie bieten die Chance, eigene ›grüne‹ Initiativen sichtbar zu machen und andere wahrzunehmen, Feedback einzuholen, Ideen gemeinsam weiterzuentwickeln und durch das Netzwerk benötigte Ressourcen und Unterstützer zu gewinnen. Vernetzungsplattformen sind in der Regel thematisch offen: Themen zu Erneuerbaren Energien oder E-Mobilität sind genauso willkommen wie Baumpflanzaktionen, Imkern am Arbeitsplatz oder eine Mitarbeiterfahrradwerkstatt. Über die Zeit können sich ein intensiver Austausch und ein stabiles Kontaktnetz klimaschutzengagierter Mitarbeiter über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg ausprägen und die Diffusion der Themen im Unternehmen voranbringen.

Beispiele für einen gelungenen Einsatz des Instruments

TSN Social Network der *Deutschen Telekom AG*

Das TSN ist eine unternehmensinterne Social-Media-Plattform, die Mitarbeitern der *Deutschen Telekom AG* (DTAG) konzernweit die Möglichkeit gibt, sich schwellenarm auszutauschen, zu vernetzen und zusammenzuarbeiten. Thematisch macht die **virtuelle Plattform** keine Vorgaben und Einschränkungen; grundsätzlich können arbeitsbezogene, aber auch private Themen eingestellt und bearbeitet werden. Dies gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, auch mit Initiativen außerhalb ihres eigentlichen Aufgabenspektrums sichtbar zu werden und Kontakte zu knüpfen. Innerhalb des TSN haben sich im Bereich Klimaschutz und Nachhaltigkeit Interessengruppen ausgebildet. Die CR-Abteilung unterhält ebenfalls eine eigene Gruppe mit mehr als 300 Mitgliedern, die solche Themen bündelt und dabei auch ›grüne‹ Mitarbeiter miteinander vernetzt, deren Kernaufgaben nicht in der Nachhaltigkeit verankert sind.

Das TSN besteht in dieser Form seit 2012 und gehört zu den größten und am schnellsten wachsenden sozialen Unternehmensnetzwerken der Welt. Mehr als 90.000 Mitarbeitende sind im TSN gegenwärtig aktiv.

»Gerade mit neuen Medien wie TSN, social networks auch im Unternehmen, kann man (…) einen bestimmten Hebel erreichen. Das ist auch noch mal ein Weg, wo man mit vertretbarem Aufwand letztendlich einen Eingangskanal [für ›grünes‹ Engagement] schaffen kann.«

Nutzer heben hervor, dass das TSN einen guten Kanal bietet, damit klimaschutzengagierte Mitarbeiter sich innerhalb des Gesamtkonzerns **wechselseitig wahrnehmen und austauschen** können. Als vorteilhaft gilt außerdem, dass das TSN die enge Ausrichtung an Fachabteilungen und Hierarchiegrenzen aufhebt: Themen wie Klimaschutz oder die Nachhaltigkeit von Produkten der DTAG können hier **fachbereichsübergreifend** diskutiert werden. Allerdings geht die Vernetzung im TSN noch zu selten über die Bekanntmachung von Initiativen und den diskursiven Austausch hinaus. Aus Sicht ›grüner‹ Nutzer sollten Online-Plattformen gezielt durch Offline-Treffen der Klimaschutz- bzw. Nachhaltigkeitsgruppen ergänzt werden, um die Ideen mit Leben zu füllen.

»Was uns bewegt«-Forum der *GLS Bank*

Bei der GLS Bank wird mit der Plattform »Was uns bewegt« (WUB) viermal im Jahr ein Forum zur Verfügung gestellt, um den Austausch über Anliegen und Ideen aller Mitarbeiter zu ermöglichen. Das Forum ist thematisch offen, Nachhaltigkeit und Klimaschutz stehen durch das private Interesse der GLS-Mitarbeiter aber häufig auf dem Programm. Ziel des WUB-Forums ist es, eine Vernetzungsmöglichkeit bereitzustellen, damit Mitarbeiter **gemeinsam konkrete ›grüne‹ Initiativen** auf den Weg bringen können.

»Das sind Themen, die die Mitarbeiter bewegen, unabhängig von irgendeiner Hierarchie oder von sonst irgendwas, sondern jeder hat die Möglichkeit, hier Themen zu melden. Jeder hat die Möglichkeit mitzuwirken.«

Jeder Mitarbeiter kann Themen einsteuern. Ein Organisationsteam sammelt die vorgeschlagenen Themen, bereitet die Veranstaltung vor und lädt ggf. (externe) Referenten ein, um die Diskussion zu vertiefen. Das Forum findet während der **Arbeitszeit** statt; Video-Zuschaltung ermöglicht die Teilnahme von Filialmitarbeitern an anderen Standorten. Die Ergebnisse der WUB-Foren werden im Unternehmensmagazin *Bankenspiegel* bekanntgegeben, um weitere Mitarbeiter für die vorgestellten Initiativen zu gewinnen. Aus dem Format sind bereits verschiedene Klimaschutz-Projekte entstanden, zum Beispiel eine Plattform für Mitarbeiter-Fahrgemeinschaften. Die **Verantwortung** der Fortführung und Umsetzung der Projekte liegt bei den Ideengebern und den Interessierten, die sich durch das Forum zusammenfinden. Sie ergreifen selbst die Initiative, um die benötigten Ressourcen zu mobilisieren oder die Freigabe von Arbeitszeit für die Realisierung der Idee zu erwirken.

Bewertung und Einordnung des Instruments

Kriterium	Bewertung	Erläuterung
Prozessbeteiligung		Plattformen unterstützen vor allem das Entstehen und den Austausch von Ideen; für die Umsetzung können sich hier Rollen und Netzwerke ausbilden und auch neu verteilen.
Life-Work-Spillover		Plattformen bieten große thematische Offenheit, auch für private Ideen und Impulse von Mitarbeitern.
Vernetzung		Der Austausch erfolgt funktions- und hierarchieübergreifend, z. T. in direkter persönlicher Begegnung.
Transformationseffekte		Die Sichtbarkeit von Initiativen und der Aufbau von Netzwerken sind wichtige Voraussetzungen für die Verbreitung von Klimaschutzideen über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Dadurch entstehen im gesamten Unternehmen Zellen oder Nischen für den kulturellen Wandel.
Ressourcenbedarf		Virtuelles Netzwerk (Bsp. TSN): Eine Integration in bestehende Intranet-Systeme ist möglich. Nicht-virtuelles Netzwerk (Bsp. WUB): Das Format WUB eignet sich insbesondere für kleinere Unternehmen mit einem oder wenigen Unternehmensstandorten.
Mobilisierungs-potenzial		Es besteht Konkurrenz um Aufmerksamkeit in sozialen Netzwerken: Vor allem ohnehin bereits Interessierte vernetzen sich untereinander oder gehen zu Offline-Treffen.

5. Durch Mitarbeiterengagement zur Klimakultur: der Fall hanseWasser

Interesse am Klimaschutz und der Energiewende bringen Mitarbeiter von sich aus mit oder eben nicht – so scheint es jedenfalls. Während einige Mitarbeiter mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen, aus Klimaschutzgründen auf den Konsum von Fleisch verzichten und bei Dienstreisen nur mit einem schlechten Gewissen in das Flugzeug steigen, fühlen sich andere Kollegen bereits von einem Veggie-Tag in der Kantine in ihrer persönlich Freiheit eingeschränkt. Wie kann man dieses Dilemma auflösen und einen Kulturentwicklungsprozess anstoßen, der sowohl die Vorreiter klimafreundlichen Verhaltens mitnimmt als auch die Indifferenten und Widerständler? Der Fall der *hanseWasser Bremen GmbH* zeigt, wie dies durch eine kreative und systematische Verknüpfung von verschiedenen Maßnahmen und Instrumenten (Kap. 4) gelingen kann.

Auf dem Weg zur Klimakultur: Kernelemente des Transformationsprozesses

Was braucht man für einen Klimakultur-Wandel? Zunächst einmal eine klare und positive Vision. Bei *hanseWasser* wurde diese 2010 formuliert und bestand darin, bis 2015 klimaneutral zu sein. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, entwickelte der kaufmännische Geschäftsführer ein **Klimaschutzprojekt (kliEN)**, das die Klimaschutzkultur als einen wichtigen Baustein in den Vordergrund rückte: »Klimaschutz soll Teil der gelebten Unternehmenskultur bei Führung und Mitarbeitern werden« – so das Credo, das im Unternehmen kommuniziert wurde. Der Kulturwandel sollte durch das Schneeballprinzip erreicht werden, bei dem die aktive Beteiligung der Belegschaft sowie die neu geschaffenen Funktionen der Klimabotschafter und Energieteams (die gemeinsam rund 10 Prozent der Belegschaft ausmachten) eine Hauptrolle spielten.

In Ideenworkshops entwickelten die 400 Mitarbeiter von hanseWasser zunächst 480 Klimaschutzideen. Die Ideen wurden thematisch sortiert und zur weiteren Bearbeitung an die 14 **Klimabotschafter** (Kap. 4.2) weitergereicht, die für jeweils ein Themenfeld (z. B. Mobilität) im Unternehmen verantwortlich waren. Um die fachliche Expertise zu gewährleisten, übernahmen sie zumeist Themen aus ihrem Funktionsbereich im Unternehmen und/oder gemäß ihrem persönlichen Interessenschwerpunkt. Gemeinsam mit ihren jeweils zwei- bis drei-köpfigen, interdisziplinären **Energieteams** verantworteten die Klimabotschafter die Prüfung, Bewertung, Weiterentwicklung und Umsetzung der Klimaschutzvorschläge. Alle aktiv beteiligten Mitarbeiter waren mit 10 Prozent ihrer Arbeitszeit im Projekt kliEN eingebunden und wurden dafür freigestellt. Die Zusammenarbeit von kaufmännischen und technischen Mitarbeitern in den Energieteams erhöhte die Wirtschaftlichkeit und technische Machbarkeit der Klimaschutzideen und beschleunigte so, trotz intensiver Auseinandersetzungen, den Prozess der Umsetzung.

Die gesamte Belegschaft wurde im Rahmen von zwei bis drei **Klimaschutzaktionen** (Kap. 4.6) pro Jahr aktiv eingebunden. Bei diesen Aktionen feierte man beispielsweise die Umsetzung einzelner Klimaschutzideen, etwa die Anschaffung von Elektroautos und E-Bikes, die die Mitarbeiter bei dieser Gelegenheit testen konnten. Die Aktionen schufen konkrete Anknüpfungspunkte, förderten den Spaß und machten dadurch Klimaschutz erlebbar. Sie setzten gezielt auf eine Übertragung des Klimaschutzverhaltens vom Privat- auf den Arbeitsbereich (**Life-Work-Spillover**, Kap. 2), z. B. mit einem Energiesparcheck, der vom Unternehmen finanziert wurde und den jeder Mitarbeiter zu Hause durchführen konnte. Dadurch veränderte sich das Klimaschutzverhalten und die Einstellung der Mitarbeiter mit der Zeit, wie die Erfahrung einer Klimabotschafterin zeigt (s. Zitat).

»Das waren Themen, bei denen die Mitarbeiter auch mitreden können, wie Beleuchtung. Zuhause haben sie Beleuchtung und hier dann auch. Waschmaschine, Kühlschrank, wenn man da beraten wird, da kommt das Verhalten dann [auch hier im Unternehmen] durch: Der Kühlschrank in der Küche war kaputt. Meine beiden Lagermitarbeiter haben dann auch gesagt, ich brauch' gar keinen Kühlschrank hier bei mir im Lager. Ich kann auch rübergehen.«

Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Klimakulturwandel

Neben der Überzeugung der Mitarbeiter war es ebenso wichtig, die **Führungskräfte** des Unternehmens in den Prozess einzubinden. Ein erfolgreicher Kulturwandel kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte ihn aktiv unterstützen. Dazu gehört, die Klimabotschafter und Energieteammitglieder von anderen Aufgaben zu entlasten, Mitarbeiter zum Klimaschutzverhalten zu ermuntern und selbst als Vorbild voranzugehen. Was Vorstand und Führungskräfte tun, wird genau beobachtet und sorgt im besten Fall für Nachahmung.

Der Erfolg des dreijährigen Klimaschutzprojekts resultierte vor allem aus dem Zusammenwirken der Führung, die ursprünglich (**top-down**) den Transformationsprozess angestoßen hatte, und der Mitarbeiter, die den Wandel durch eigene (**bottom-up**) Initiativen und Engagement aktiv unterstützten und vorantrieben. Dies geschah in einem dialogorientierten Prozess, bei dem auch strittige Punkte offen zur Sprache kamen. Dank des hartnäckigen Einsatzes der Klimabotschafter und Energieteams wurden dabei innovative Lösungen gefunden. So konnten auch Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt werden, die aufgrund der Wirtschaftlichkeitsberechnungen zunächst als nicht finanzierbar eingestuft wurden.

Das gemeinsame, **bereichsübergreifende Austüftelten** von technischen und wirtschaftlichen Fragen in den Energieteams erschien einerseits als Herausforderung.
Es bereitete den Beteiligten andererseits aber auch viel Freude und schuf Verständnis für die Argumentationen und Sichtweisen der jeweils anderen Fachrichtung. Zudem empfanden es die Beteiligen als motivierend, auflockernd und erfrischend, aus ihrer Abteilung herauszukommen und neben den alltäglichen Aufgaben eine Abwechslung zu erleben. Die Klimabotschafter und Energieteammitglieder identifizierten sich mit ihrer neuen Rolle und hatten das gute Gefühl, einen **aktiven Part in der Gestaltung** des Unternehmens zu übernehmen zu können.

»Ich habe positive Erfahrungen gehabt, habe meinen Horizont erweitert. Konnte etwas einbringen für andere und habe von anderen etwas gelernt. Ich habe das Gefühl, dass man auch die hanseWasser, sein Unternehmen, mitgestaltet. Dass man darauf angesprochen wird, und das einen auch in gewisser Weise mit Stolz erfüllt.«

Die beteiligten Mitarbeiter sahen das Projekt als eine Bereicherung der **Arbeitskultur** sowie ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung. Dies wird vor allem mit drei Faktoren in Verbindung gebracht:
1) der hierarchieübergreifenden, interdisziplinären Projektarbeit, 2) den neuen Rollenanforderungen, die sich daraus ergaben, und 3) der erhöhten Identifikation mit dem Unternehmen. Insgesamt waren rund 10 Prozent der Mitarbeiter mit 10 Prozent ihrer regulären Arbeitszeit im kliEN-Projekt aktiv. Diese hohe Beteiligungsquote war nach Einschätzung der Geschäftsführung besonders förderlich, um einen kulturellen Wandel im Unternehmen zu initiieren. Als wichtige Erfolgsfaktoren für den Transformationsprozess und die Etablierung einer Klimaschutzkultur identifizieren die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte folgende Punkte:

Erfolgsfaktoren:

1. Unterstützung durch die oberste Führungsebene, Dialog und Integration der 1. und 2. Führungsebene (u. a. durch einen Lenkungskreis), Raum geben für Diskussionen
2. Transparenz von Vision und Zielsetzung sowie frühzeitige interne Kommunikation dazu, regelmäßige und persönliche Kommunikation, Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen
3. Verankerung von Klimaschutz in der Strategie und den Zielen des Unternehmens
4. Bildung von Projektteams (Gewinnen von Schlüsselpersonen als Multiplikatoren und Vorbilder), bereichsübergreifende, interdisziplinäre Arbeitsgruppen zur Generierung, Planung und Umsetzung von Maßnahmen (ca. 10 Prozent der Mitarbeiter erarbeiten Klimaschutzmaßnahmen)
5. Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter, Emotionen zulassen bzw. Erleben fördern (z. B. ausprobieren dürfen, Spaß haben)
6. Unsicherheiten & Widerstände aufgreifen, verstehen und diskutieren
7. Messen, Controlling, Monitoring, um erreichte CO_2-Einsparungen aufzuzeigen

6. Ausblick

Energiewende und Klimaschutz von unten, durch aktive, gestaltungsbereite ›grüne‹ Mitarbeiter, kann in den Unternehmen neue Impulse setzen, die über das bereits Erreichte hinausgehen. Während die bisherigen Anstrengungen zur Energiewende in Unternehmen vor allem vor dem Hintergrund gesetzlicher Regelungen und wirtschaftlicher Überlegungen (›business case‹/›es rechnet sich‹) erfolgten, knüpft dieser Leitfaden an der **Eigenmotivation** der Mitarbeiter an. Sie speist sich aus den vielfältigen Aktivitäten und Kompetenzen, die Bürger privat und im öffentlichen Raum im Bereich Umweltschutz, Nachhaltigkeit und Bürger-Energiewende schon lange entwickelt haben. Die ›grünen‹ Bürger bringen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus dem privaten Engagement gerne auch als Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz ein – wenn Arbeitgeber und Führungskräfte dies **zulassen und mittragen**. Der enEEbler-Leitfaden hat aufgezeigt, wie bereits heute in vielen Unternehmen Plattformen und Instrumente entstehen, die die Übertragung des ›grünen‹ Engagements ihrer Mitarbeiter aktiv unterstützen. Dieses Instrumentarium muss stetig weiterentwickelt werden. Dabei sollte das Augenmerk nach den Erkenntnissen des Projekts enEEbler vor allem auf den folgenden Aspekten liegen:

Gestaltungsfreiheit schaffen:
Die über das Unternehmen verteilten ›grünen‹ Mitarbeiter sind – wenn auch informell – wichtige dezentrale Akteure Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie. Geben Sie ihnen Raum, Zeit und die Anerkennung, die sie brauchen, um ihre Initiativen für die Energiewende voranzutreiben.

›Grüne‹ Mitarbeiter vernetzen:
Gemeinsam können sie schlagkräftiger agieren, sich gegenseitig stützen und als Vorbilder im Gesamtunternehmen sichtbar werden. Dazu lassen sich ›grüne‹ Gruppen im Intranet oder offene Dialogrunden zu wechselnden Umweltthemen einrichten. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sorgt für ausgewogene und ausgereifte Nachhaltigkeitsprojekte und trägt zur Mitarbeiterentwicklung bei.

Viele kleine Schritte:
Schenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auch den **kleineren Nachhaltigkeitsideen**, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz einbringen. Sie geben Ihren Mitarbeitern damit ein Zeichen der Wertschätzung und ermuntern sie zu weitergehenden Projekten und Ideen, die auch zu Nachhaltigkeitsinnovationen im Kerngeschäft führen können.

Nutzen Sie unternehmensübergreifende Plattformen und Instrumente:
z. B. das Energiescout-Programm der IHK (Kap. 4.7), um ›grüne‹ Mitarbeiter weiterzubilden, den Austausch mit Gleichgesinnten zu ermöglichen und sie in ihren Initiativen zu ermutigen. Das bringt neue Impulse und begrenzt die Kosten für einzelne Unternehmen.

Wenn die Energiewende in Ihrem Unternehmen noch nicht richtig in Schwung kommen will:
Ermöglichen Sie Mitarbeiter-Engagement an den **Rändern Ihrer Organisation**, zum Beispiel in Belegschafts-Energiegenossenschaften (Kap. 4.4). Das kostet Sie wenig, hilft aber oft viel – der CO_2-Bilanz, den Mitarbeitern, die sich engagieren wollen, und letztlich auch dem Image Ihres Unternehmens.

Setzen Sie bei der Energiewende im Unternehmen auf den Spaßfaktor und den Spieltrieb Ihrer Mitarbeiter:
Energiesparen macht mehr Spaß, wenn Teams gegeneinander antreten und hinterher alle den Erfolg feiern, als wenn Sie per Rundschreiben gut gemeinte Ermahnungen aussprechen.

Auch in Ihrem Unternehmen gibt es ›grüne‹ Mitarbeiter: Die richtigen Plattformen und Instrumente helfen, ihr Potenzial zu entfalten, aus ihren Initiativen zu lernen, gute Ideen aufzugreifen und im Unternehmen nutz- und skalierbar zu machen. Mitarbeiter in ihrem Gestaltungswillen und ihren Fähigkeiten auch jenseits ihrer Kernaufgaben ernst zu nehmen und ihnen Raum für Projekte zu geben, ermöglicht es nicht nur, grüne‹ Initiativen in Ihrem Unternehmen zu realisieren und einen positiven Beitrag zum Klimaschutz in unserer Gesellschaft zu leisten. Langfristig wandeln sich dadurch vielleicht auch die **Arbeitskultur** und die **Menschenbilder** in unserer Unternehmenslandschaft – hin zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung der Mitarbeiter als Menschen, die auch jenseits ihrer funktionalen Rolle im Unternehmen wichtige Impulse setzen. Wenn ›grüne‹ Bürger auch ›grüne‹ Mitarbeiter sein können (und umgekehrt) und viele Mitarbeiter Klimaschutzaufgaben in ihren Arbeitsalltag integrieren, verändern sich die wechselseitigen Wahrnehmungen unter Kollegen, die Rollenbilder und das Selbstverständnis von Mitarbeitern.

Nicht alle ›grünen‹ Ideen lassen sich realisieren oder in das Kerngeschäft integrieren, aber jede einzelne ›grüne‹ Initiative ist ein Schritt zur Entwicklung einer tragfähigen Klimakultur in Ihrem Unternehmen.

7. Links und Literatur

Unternehmensinitiativen und -projekte

Die **Mittelstandsinitiative Energiewende (MIE) und Klimaschutz** unterstützt den deutschen Mittelstand bei der Umsetzung der Energiewende:
http://www.mittelstand-energiewende.de/

Die IHK bietet im Rahmen der Mittelstandsinitiative Energiewende eine Qualifizierungsmaßnahme für Auszubildende an. Die Azubis werden befähigt, als **Energie-Scouts** in ihren Ausbildungsbetrieben Energieeinsparpotenziale zu erkennen, zu dokumentieren und Verbesserungen anzuregen: http://www.mittelstand-energiewende.de/mie-vor-ort/energie-scouts-qualifizierung-fuer-azubis/

Im **Netzwerk Lernende Energieeffizienz-Netzwerke (LEEN)** arbeiten Unternehmen daran, in einem moderierten Erfahrungsaustausch ihre Energieeffizienz zu verbessern und ihre CO_2-Emissionen zu senken.
https://www.energie-effizienz-netzwerke.de/een-de/index.php und http://www.effizienznetzwerke.org/

Mit der **B.A.U.M. Zukunftsgenossenschaft** können private Anleger und Unternehmer in Energieeffizienz-Technologie investieren: http://www.baumzg.de/

Klimaschutz-Unternehmen e. V.: Zusammenschluss von Unternehmen in Deutschland, die durch herausragende Innovationen eine Vorreiterrolle bei Klimaschutz und Energieeffizienz einnehmen.
http://www.klimaschutz-unternehmen.de/

Kampagnen und Tools zur Mitarbeitermotivation für Klimaschutz

We Act for Impact ist ein Teamwettbewerb, der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit begeistert:
http://www.weact.ch/we-act-for-impact/

Mit der Energieeffizienzkampagne **mission E** der EnergieAgentur.NRW können Organisationen ihre Beschäftigten zum Energiesparen motivieren:
http://www.energieagentur.nrw/energieeffizienz/unternehmen/mission-e-energieeffizienzkampagnen-zur-motivation-der-beschaeftigten

Weiterführende Informationen

Alle Ergebnisse und weiterführenden Angebote sowie Leitfäden zum **Projekt enEEbler** sind auf der Webseite zusammengestellt: www.eneebler.de

Der Leitfaden ***Belegschaftsgenossenschaften zur Förderung der Energiewende*** – *Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Geschäftsideen, Beispiele* gibt praktische Tipps für die Gründung von Belegschafts-Energiegenossenschaften:
http://www.eneebler.de/ergebnisse/leitfaden/

In den **enEEbler-Fallstudien** finden Sie weitere Good-Practice-Beispiele, Instrumente und Maßnahmen zum Mitarbeiterengagement für die Energiewende und Klimaschutz in Unternehmen:
http://www.eneebler.de/fallstudien/

Im Rahmen der Mittelstandsinitiative Energiewende ist ein **Praxisleitfaden** zum Thema **Mitarbeitermotivation** für Klimaschutz und Energieeffizienz verfügbar, der Maßnahmen zur Einbindung von Mitarbeitern in Klimaschutz und Energieeffizienz darstellt und anhand von Best Practices konkrete Umsetzungsmaßnahmen erläutert:
http://www.mittelstand-energiewende.de/mie-vor-ort/praxisleitfaden-fuer-mitarbeitermotivation-klimaschutz-und-energieeffizienz/

Im Projekt **Green Transformation** der Bremer Energieagentur Energiekonsens wurden Best-Practice-Ansätze zum unternehmerischen Klimaschutz erarbeitet:
http://www.green-transformation.net/Materialien.html

Im Projekt **proNak – produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz** werden mitarbeiterbasierte Potenziale erschlossen und Nachhaltigkeitskompetenzen entwickelt, um in der produzierenden Industrie CO_2-Emissionen zu reduzieren:
http://www.nachhaltigkeitskompetenz.de/

Weitere Projekte des BMBF-Förderschwerpunkts **»Umwelt- und gesellschaftsverträgliche Transformation des Energiesystems«**:
http://www.transformation-des-energiesystems.de/

Förderprogramme

KMU Innovativ:
https://www.bmbf.de/de/kmu-innovativ-561.html

Energieberatung im Mittelstand:
http://www.bafa.de/bafa/de/energie/energieberatung_mittelstand/index.html

BMUB Umweltinnovationsprogramm – Förderung von innovativen technischen Umweltschutzverfahren:
http://www.umweltinnovationsprogramm.de/

www.eneebler.de

Impressum

Titel

Energiewende in Unternehmen –
Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern

Herausgeber

Forschungsprojekt enEEbler

Autoren

Prof. Dr. Susanne Blazejewski, Franziska Dittmer
Lehrstuhl für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA)
Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Prof. Dr. Carsten Herbes, Anja Gräf
Institute for International Research on Sustainable Management
and Renewable Energy (ISR)
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU)

Redaktion

Franziska Dittmer

Lektorat

Maike Kleihauer
www.maike-kleihauer.de

Gestaltung und Umsetzung

designbüro Köln
www.designbuero-koeln.de

Papier

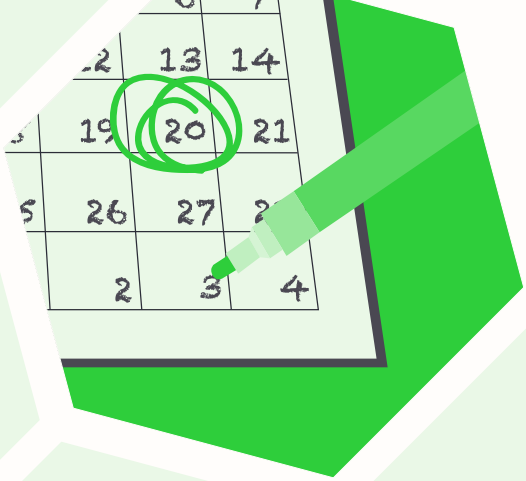
CircleOffset Premium White, FSC, Blauer Engel, aus 100% Altpapier

Förderung

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojektes enEEbler – Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare Energien in Unternehmen erstellt (Förderkennzeichen: 01UN1202A).

Auszeichnung

Dieses Projekt ist ausgezeichnet durch die KlimaExpo.NRW der NRW-Landesregierung.


13
14
19
20
21
26
27
2
3
4

Ideen