

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie 4. Juni 2014 / Osnabrück/Ursula Sladek, Vorstand Netzkauf EWS eG

Immer mehr Unternehmen sind sich heute ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in Bezug auf die Nachhaltigkeit ihres Handelns bewusst. Gefördert wird dieses Bewusstsein unter anderem auch durch die steigende Kundenerwartung, dass Waren und Dienstleistungen mit möglichst wenig negativen Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft erzeugt werden, d.h. es wird ein umfassendes verantwortliches Verhalten der Unternehmen gefordert. Nachhaltigkeit hat daher in unterschiedlicher Intensität Eingang in Unternehmensstrategien gefunden: Unternehmensprozesse werden bezüglich ihrer Nachhaltigkeit – z.B. Klima-, Ressourcen-, und Umweltschutz - analysiert und nach festgelegten Zielsetzungen optimiert. Dabei müssen Verantwortlichkeiten und Strukturen so definiert sein, dass Ziele innerhalb des gesetzten Zeitrahmens erreicht werden können.

Mitarbeiter spielen bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine große Rolle. Umgekehrt kann sich unternehmerisches nachhaltiges Handeln auf den privaten nachhaltigen Konsum von Arbeitnehmern auswirken - es gibt also Wechselbeziehungen in beide Richtungen.

Lassen Sie mich dies an einigen Beispielen aus meinem Erfahrungskreis in den Elektrizitätswerken Schönau darstellen. Die Elektrizitätswerke Schönau, kurz EWS, sind ein bundesweiter Ökostromversorger auf genossenschaftlicher Basis. Wir betreiben lokale Strom- und Wärmenetze, bauen und finanzieren Wind- und Solarkraftwerke, fördern und unterstützen unsere Kunden wenn diese in eigene Kraftwerke oder Energieeffizienz investieren. Unsere politische Arbeit fordert klare Rahmenbedingungen für Bürgerenergie und dezentrale Strukturen, weil dies für eine konsequente Umsetzung der Energiewende Voraussetzungen sind. Sie sehen, was unsere Produkte und Dienstleistungen betrifft, ist die EWS ein Unternehmen mit einer klaren Nachhaltigkeitsorientierung.

Wir wollen dabei über uns hinaus wirksam werden, andere Menschen und Gruppierungen motivieren und unterstützen, sich in ihrer lokalen und regionalen Umgebung aktiv für die Energiewende einzusetzen und diese vor Ort zu realisieren. Die Menschen merken dabei, dass sie nicht machtlos sind, sondern sich mit anderen zusammenschließen und etwas bewegen können – eine ganz wichtige Erfahrung, denn in der Frage, warum Umweltverhalten bisweilen so träge ist, spielt unter anderem das Gefühl, als einzelner unter Millionen anderen keine Einflussmöglichkeiten zu haben, eine wichtige Rolle.

Dem setzen wir „Das Schönauer Gefühl“ entgegen. Das Schönauer Gefühl heißt: „ich kann etwas bewegen und das macht sogar noch Spaß.“ Es macht Spaß und Sinn, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen für eine gute Zukunft zu realisieren.

Dieses „Schönauer Gefühl“ muss auch von den Mitarbeitern erfahren und dann mit getragen werden, schon aus ureigenstem Interesse der EWS, denn die Mitarbeiter sind der Kern des Unternehmens, sie geben nach außen, was das Unternehmen ausmacht. Idealerweise stellen wir bereits schon nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter ein, die von unserer Geschichte und unserer Arbeit so begeistert sind, dass sie deswegen bei uns arbeiten wollen. Ihre ökologische Einstellung zeigt sich in ihrem Konsumverhalten, sie sind auch oft politisch aktiv. Bei Ihnen stimmen die private Einstellung und ihre Arbeitswelt überein, was zu einer hohen Zufriedenheit führt, da sie nicht irgendeine Arbeit machen, sondern in ihrer Wahrnehmung etwas Sinnvolles tun. Für sie ist es besonders wichtig, dass alles stimmig ist und so weit wie möglich optimal.

Zwei kleine Beispiele: In einer unserer Nachbargemeinden gibt es ein Kaffeprojekt, das eine Kleinbauern Kooperative in Dikomene/Kamerun durch Direkt-Vermarktung in Deutschland unterstützt. Der Kaffee wird ökologisch angebaut, fair gehandelt, und mit den Erlösen werden auch gemeinschaftliche Projekte in Dikomene finanziert: Schulbesuch für die Kinder, eine Weiterentwicklung der Trinkwasserversorgung mit frischem Quellwasser, Entwicklung der Mitbestimmung Auf Anregung einer Mitarbeiterin kaufen wir nun unseren gesamten Kaffee für rund 95 Mitarbeiter über dieses Projekt.

Oder: nachdem ich einen Vortrag über Klimaschutz bei einem Neujahrsempfang in einer benachbarten Kommune gehalten hatte, kommentierte die Bürgermeisterin ihren Blumenstrauß, den sie mir anschließend überreichte mit den Worten: Das ist ja nicht im Sinne des Klimaschutzes, wie wir eben erfahren haben. Die Presse hatte das sogleich aufgegriffen und eine EWS Mitarbeiterin monierte daraufhin sofort, dass es durchaus auch mal bei der EWS im Winter Schnittblumen gäbe Das war übrigens eine Mitarbeiterin, die zunächst keinen „grünen“ Hintergrund hatte.

Je größer die EWS wurde, desto höher wurde auch der Anteil der zunächst einmal nicht nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter. Schönau ist mit seiner ländlichen Lage am am Rande Deutschlands und von der Größe des Ortes her für viele Menschen nicht attraktiv - kaum zu verstehen finde ich, aber besonders die Kleinheit des Ortes schreckt viele ab. D.h. unsere Mitarbeiter

kommen mehrheitlich aus dem lokalen Umfeld. Nun gibt es in Schönau nicht viele Arbeitgeber, die neue Arbeitsplätze schaffen, d.h. Arbeitssuchende haben keine große Auswahl und so sind unsere meisten Mitarbeiter zunächst einmal genau im Durchschnitt der Bevölkerung. Es gibt ökologisch Bewegte dabei, aber die Anzahl derjenigen, die eigene Interessen über zukunftsorientierte und gemeinschaftlich nützliche Interessen stellt, ist sicher zunächst einmal bei neuen Mitarbeitern größer. Da wir in den Jahren 2011 und 2012 unsere Mitarbeiterzahl verdoppelt haben, war es uns bewusst, dass wir hier etwas unternehmen müssen, damit die EWS die Strahlkraft der Anfangsjahre behält und alle Mitarbeiter sich mit der Marke EWS, die eine Nachhaltigkeitsmarke ist, auch voll inhaltlich identifizieren können.

Zu diesem Zweck haben wir eine Markenkernanalyse durchgeführt und darauf aufbauend eine Markenstrategie entwickelt, mit besonderem Fokus auf der Sichtweise nach innen, damit es uns gelingt, alle Mitarbeiter von den Ideen zu überzeugen und dafür begeistern zu können. Denn letztendlich kann nach außen nur das kommuniziert werden, was innen auch gelebt wird. In diesen Prozess haben wir Mitarbeiter eingebunden, damit sie von Anfang an ihre Ideen und Ansichten gleichberechtigt mit einbringen können, ganz im Sinne des „Schönauer Gefühls“, das auf Übernahme von Verantwortung und Aktivität setzt. Dieser Prozess ist noch nicht beendet, und wir gehen auch davon aus, dass es ein immerwährender Prozess sein wird, der durch entsprechende Strukturen institutionalisiert sein muss.

Zunächst werden in jeder Abteilung einzelne ausgewählte Mitarbeiter – die bereits Nachhaltigkeitsorientierten - geschult, die dann in regelmäßigen Workshops in ihrer Abteilung die Schulung der anderen Mitarbeiter übernehmen, also eine Kompetenzvermittlung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter.

Es geht dabei natürlich nicht nur um Energieversorgung und Klimaschutz, doch diese beiden Themen haben auf irgendeine Weise auch mit den anderen Nachhaltigkeitsthemen zu tun. Gerade die Energieversorgung ist so komplex und vielfältig, dass es wichtig ist, leicht verständliche Informationen zur Verfügung zu stellen und noch wichtiger – zu diskutieren und nachzufragen. Und dies in einer Gruppe, in welcher jeder Mitarbeiter sich den Mut hat Fragen zu stellen und nicht aus Scheu, etwas „Dummes“ zu fragen, lieber den Mund hält. Wichtig ist uns dabei, dass Nachhaltigkeit ein ständiges Thema in der ganzen Mitarbeiterschaft wird und bleibt, denn das Bewusstsein ist wichtig für das Unternehmen, aber auch um private Handlungshindernisse zu überwinden und Ansatzpunkte zu finden, einen privaten Lebensstilwandel anzugehen und Gelerntes auch außerhalb des Unternehmens weiter zu geben. Außerdem

macht es die Arbeit interessanter und befriedigender je mehr Hintergründe der Mitarbeiter kennt

Wir haben natürlich auch „Technik“ installiert, die dafür sorgt, dass unsere Umweltstandards eingehalten werden können. So wird z.B. jedes Büro über einen Hauptschalter ausgeschaltet, Monitore im Stand-By gibt es dann nach Feier-Abend nicht mehr, da kann nichts mehr laufen. Natürlich achten wir auf nachhaltigen Konsum im Bürobetrieb, kaufen nur umweltfreundliche Büromaterialien, und energiesparende Bürogeräte, lassen unsere nach ökologischen Kriterien hergestellten Druckerzeugnisse zusätzlich klimaneutral stellen. Kaffee, Tee und Kekse nur aus fairem Handel oder dem Bioladen und ökologische Putzmittel. Wenn wir aber mit unseren Mitarbeitern nicht darüber reden, warum wir das so tun, wird der Teil, der bisher nicht nachhaltig orientiert ist, vielleicht noch nicht einmal wahrnehmen, dass wir hier auf nachhaltigen Konsum setzen. Wir sehen daher die Förderung von Umweltwissen bei unseren Mitarbeitern als unsere Aufgabe an, auch deswegen weil die Zusammenhänge oft so komplex sind, dass der Einzelne zunächst einmal überfordert ist.

In diesen Prozess sind auch unsere Partner eingebunden und hier können wir sogar sehen, welche Auswirkungen das auf das Verhalten unserer Mitarbeiter hat. So arbeiten wir schon seit vielen Jahren mit der GLS Gemeinschaftsbank sehr eng zusammen. Die GLS Bank ist die erste sozial-ökologische Bank die mit allem was sie tut, darauf abzielt, nachhaltige, individuelle und gesellschaftliche Entwicklung zu ermöglichen. Über Begegnungen mit der GLS Bank aber auch über Aktionen von urgewald – einer Umweltorganisation, die sich mit den schmutzigen Geschäften von Banken auseinandersetzt (z.B. Milliarden schwere Finanzierung von Atomenergie, Rüstungsunternehmen usw) – haben die Mitarbeiter sich mit dem Auswirkungen des Investitionsverhalten von Banken beschäftigt und sind dann zur GLS Bank gewechselt, wo sie mit ihrem Geldes viel Gutes bewirken können. Das ist jetzt vielleicht nicht das, woran man als erstes denkt, wenn man sich Gedanken über das Konsumverhalten macht, sondern eher eine politische Aussage. Aber eine politische Aussage mit großer Wirkung. Eine politische Aussage, genau wie die Tatsache, dass Mitarbeiter, von denen wir das nie gedacht hätten, ein Wochenende opfern für die Demonstration „Energiewende nicht kentern lassen“ und mit uns zusammen nach Berlin fahren – per Zug versteht sich natürlich.

Überhaupt die Mobilität – eine der schwierigsten Themen. Schönau liegt wirklich auf dem platten Land, die Mitarbeiter kommen von den umliegenden Ortschaften. Durch die topografische Lage mit Höhenunterschieden von bis zu 800 Metern ist Fahrradfahren sehr beschwerlich und die Mitarbeiter sind in der Regel auf Autos angewiesen, weil es auch keinen funktionierenden ÖPNV gibt. Um eine Alternative – wenigstens bei gutem Wetter zu bieten – kauft die EWS bei einer Schönauer Firma zunächst einmal drei Elektrofahrräder, die sie interessierten Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Nehmen die Mitarbeiter dieses Angebot an – immerhin müssen sie ja auch einen Beitrag durch einen länger dauernden Arbeitsweg leisten – so werden durch die EWS weitere Elektrofahrräder für die Mitarbeiter angeschafft.

Eine festgeschriebene Regel der EWS heißt „wir fliegen nicht im Inland“ und wenn es sich vermeiden lässt auch sonst nicht, wir nehmen für Geschäftsreisen und – was Vorstand und Geschäftsführung betrifft auch im privaten Bereich – nie das Flugzeug. Das geht soweit, dass wir bei Geschäftspartnern z.B. aus Berlin oder Hamburg abfragen, mit welchem Verkehrsmittel sie zu uns kommen und darauf Einfluss nehmen. Dies vor dem Hintergrund, dass Flugreisen „ökologische Schadensmaximierung“ bedeutet, denn „Was könnte ein Einzelner sonst tun, um mit vergleichsweise geringem Aufwand an Geld und Zeit jegliche Klimaschutzbemühungen optimal zu torpedieren“ wie Niko Päch, anerkannter Ökonom und Postwachstumsforscher in einem Artikel der Süddeutschen Zeitung schrieb.

Beim Flugverbot für das Unternehmen und seine Mitarbeiter ernten wir oft Unverständnis, aber folgende Zahlen sind eindrücklich: z.B. Auf 6196 Flugkilometern von Frankfurt nach New York jagt ein Jumbo 78 Tonnen Treibstoff durch die Düsen. Selbst wenn man diese gigantische Menge auf alle Fluggäste umlegt, verbraucht jeder inklusive Rückflug soviel Benzin, wie sein Auto im ganzen Jahr konsumiert. Außerdem belastet jeder Liter Spirit, der in Jet-Turbinen verbrennt, das Klima zwei bis dreimal so stark wie ein Liter Autokraftstoff weil in den Höhen, in denen Flugzeuge fliegen, die Schadstoffe viel wirksamer sind.

Auch das Bundesumweltamt bestätigt, dass Fliegen die klimaschädlichste Art des Reisens ist - was für Kurzstreckenflüge ganz besonders zutrifft, weil beim Starten und Landen besonders viel Schadstoffe erzeugt werden. Leider ist das Fliegen quer durch alle Bevölkerungsschichten und Lebensalter für Jung und Alt sehr selbstverständlich geworden und auch bei der EWS gibt es Mitarbeiter, die ohne viel Nachzudenken immer das Flugzeug nehmen würden. Die

Diskussionen, die sich zwangsläufig einstellen, „weil die Strecke nach Berlin mit dem Flugzeug viel billiger ist und so viel Zeit spart, führen immerhin dazu, dass auch diese Mitarbeiter sich zumindest gedanklich mit der Problematik des Fliegens auseinandersetzen müssen. Hier ist auch bei sonst „Grün“ eingestellten Mitarbeitern die Lücke zwischen Umwelteinstellung und nachhaltigem Konsumverhalten, die ja in allen Bereichen besteht, am größten.

Dennoch bin ich als unverbesserlicher Optimist ganz hoffnungsfroh – im Laufe der Zeit wird der eine oder andere Mitarbeiter unserem Beispiel folgen, auf das Fliegen verzichten und feststellen, dass er dadurch **mehr** Lebensqualität hat als wie befürchtet weniger.

Wir binden auch unsere Kunden in unsere Informationspolitik ein und dies nicht nur über unsere Produkte im engeren Sinn. So haben wir z.B. im Jahr 2009 eine Aktion gestartet, die wir „Wrack Ab“! genannt haben. Sie erinnern sich vielleicht, dass es damals eine Prämie gab für das Abwracken alter Autos – wir waren der Meinung, dass die alten Atomkraftwerke abgewrackt gehören. Im Rahmen dieser Kampagne haben wir einen Fachjournalisten beauftragt, Gründe gegen Atomkraft zu sammeln und mit Hintergründen und Quellen zu versehen. Eine solche Sammlung gab es bisher nicht. Unsere „100 guten Gründe gegen Atomkraft“ sind in Form einer kleinen Broschüre erschienen, die im Hosentaschenformat jederzeit gezückt werden kann, wenn Argumentationshilfe gefragt ist. Über eine gesonderte Internet-Seite www.100-gute-Gründe.de wurde die Aktion verbreitet. Das Interesse war riesengroß und heute gibt es die 100 guten Gründe in neun Sprachen. Die erste Übersetzung ins Englische habe ich Präsident Obama überreichen dürfen. Natürlich sind das Informationen nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für unsere Mitarbeiter, die auch außerhalb der EWS auf solche Themen angesprochen werden. Indem wir sie in die Lage versetzen zu argumentieren, werden sie Multiplikator und Botschafter gegen Atomenergie und für die EWS auch über ihren Arbeitsauftrag hinaus. Die Kundenrückmeldung über solch guten Aktionen macht sie stolz bei uns zu arbeiten.

Auch unsere ausführliche und kontinuierlich auf den neuesten Stand gebrachte Stromsparbroschüre ist nicht nur für die Kunden ein Hilfsmittel, sondern auch für die Mitarbeiter, sowohl im vernünftigen täglichen Umgang mit Strom, aber auch als Investitionshilfe.

Zusammenfassend kann man sagen, dass wir als Unternehmen versuchen, beiden Mitarbeitergruppen gerecht zu werden. Den nachhaltig orientierten Menschen, die durchaus auch besondere Anforderungen an das Unternehmen stellen. Denn wenn jemand sein Privatleben möglichst ökologisch und nachhaltig gestaltet, so möchte er auch in seiner Arbeitswelt seine privaten Überzeugungen leben und mitbestimmen, wie ökologisch und sozial das Unternehmen ist. Der Mitarbeiter, der seine Vorstellungen mit einbringen kann, profitiert über das gute Gefühl, dass Arbeitswelt und Privatleben übereinstimmen. Das Unternehmen profitiert durch engagierte, langjährige Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Zur Zeit erarbeiten unsere Mitarbeiter ein Mitbestimmungsmodell, dessen Aufgabe es unter anderem auch sein wird, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Wertedefinition und der Weitergestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie institutionalisiert zu beteiligen. Dies wird sich positiv auf die ganze Belegschaft auswirken, und Zufriedenheit und Motivation erhöhen, sowie gleichzeitig dazu beitragen qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Und je mehr nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter wir haben, desto mehr wirkt sich das auch auf das Unternehmen aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die den CSR Gedanken im Unternehmen mit Leben erfüllen und die Strategien der Unternehmensführung in allen Abteilungen durchsetzen. Damit die Strategien des Unternehmens in der Breite der Belegschaft Akzeptanz finden, widmen wir denjenigen besondere Aufmerksamkeit, die in Sachen Nachhaltigkeit noch Nachholbedarf haben, damit auch Sie begeistert und stolz auf ihr Unternehmen sind.

Auch wenn das nicht das Ziel einer Nachhaltigkeitsstrategie ist, Unternehmen profitieren davon in allen Bereichen. Und mit dem Einfluss auf Mitarbeiter und Kunden entsteht darüber hinaus ein gesellschaftlicher Nutzen, der für uns alle von Bedeutung ist!