PRAXISLEITFADEN

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de

EIN PROJEKT DER:

Arbeitslehre / Ökonomie und Nachhaltiger Konsum

gefördert durch

DBU

Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Herausgeber:
Technische Universität Berlin
Fachgebiet Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum
Sekr. MAR 1-1
Marchstr. 23 10587 Berlin
www.aloenk.tu- berlin.de

Autoren:
Christoph Harrach
Laura Stanszus
Ulf Schrader

Webseite: www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de
April 2015

INHALTSÜBERSICHT

	Vorwort	4
1.	Einleitung und Ziele des Praxisleitfadens	6
2.	Die Rolle der Mitarbeiter für ein nachhaltiges Wirtschaften	8
3.	Empfehlungen zur Maßnahmenplanung und Durchführung	13
3.1.	Vorbereitungsphase	14
3.1.1.	Situationsanalyse	14
3.1.2.	Zielsetzung	17
3.1.3.	Umsetzungsplanung	18
3.2.	Ideen-Gewinnungsphase	21
3.2.1.	Mitarbeiter gewinnen	21
3.2.2.	Ideen generieren und auswählen	22
3.3.	Ideen-Implementierungsphase	27
4.	Fazit und Ausblick	30
	Anhang	32
A.1.	Schritt-für-Schritt-Ablaufplan Ideen-Workshop	32
A.2.	Phantasiereise	33
A.3.	Mögliche Visualisierung des „Killerphrase“-Brainstormings	35
	Literaturverzeichnis	36

Vorwort

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie

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

Aus meinem Erfahrungskreis in den Elektrizitätswerken Schönau, kurz EWS, ein bundesweiter Ökostromversorger auf genossenschaftlicher Basis, kann ich die Thesen dieses Leitfadens unterstreichen. Die Wechselwirkungen zwischen Privatleben und der Arbeitswelt zeigen sich bei uns schon zum Teil in der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Idealerweise stellen wir bereits 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, oft sind sie bereits 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.

Darüber hinaus 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. 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.

Ich freue mich, dass ich Teil des Projektes „Nachhaltig leben und arbeiten“ sein durfte und wünsche allen Lesern dieses Leitfadens eine erkenntnisreiche Lektüre und Inspirationen, wie die nachhaltige Entwicklung am Arbeitsplatz gefördert werden kann.

Ursula Sladek
Preisträgerin des Deutschen Umweltpreises und Vorstand Netzkauf EWS eG

1. Einleitung und Ziele des Praxisleitfadens

Dieser Praxisleitfaden ist Ergebnis des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) fachlich begleiteten und finanziell geförderten Projektes „Nachhaltig leben und arbeiten – Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern“[1] ➔ *(http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de)* (Juli 2011 bis August 2014).

Nachhaltigkeit lernen
Weltdekade der Vereinten Nationen 2005-2014
Bildung für nachhaltige Entwicklung
UNESCO
Offizielles Projekt der Weltdekade 2013 / 2014

Das interdisziplinäre Forschungs- und Praxisprojekt hat die Rahmenbedingungen untersucht, wie das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen durch Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Privatleben und Arbeit bei Mitarbeitern gefördert werden kann. Dies wurde in Kooperation mit Praxispartnern, den Einzelhandelsunternehmen *Alnatura*, *REWE* und *tegut … gute Lebensmittel*, umgesetzt. „Nachhaltig leben und arbeiten“ wurde im Jahre 2013 als offizielles und besonders innovatives Projekt der UN- Weltdekade “Bildung für nachhaltige Entwicklung” (BNE) ausgezeichnet, weil es das Leitbild der Nachhaltigkeit insbesondere im Bereich der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz verankert.

Die Grundlage dieser Arbeit ist die Erkenntnis, dass es zwischen Privat- und Arbeitsleben vielfältige Wechselwirkungen gibt und diese im Kontext der zukunftsfähigen Entwicklung der Wirtschaft sinnvoll genutzt werden können. So können Erfahrungen mit Recycling oder Energieeinsparung am Arbeitsplatz Einfluss auf das Umweltverhalten zu Hause haben. Umgekehrt kann eine private Nachhaltigkeitsorientierung Mitarbeiter dazu motivieren, Impulse für das Nachhaltigkeitsmanagement zu geben. Bisher gibt es jedoch kaum Erfahrungen, wie diese gegenseitige Beeinflussung beider Lebensbereiche zur Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag und im Privatleben der Mitarbeiter genutzt und verstärkt werden kann. Dieser Praxisleitfaden schafft Abhilfe, bündelt die Erkenntnisse aus dem dreijährigen Prozess in der unternehmerischen Praxis und gibt darüber hinaus Einblicke in die begleitende empirische Forschung.

[1] *Zur besseren Lesbarkeit dieses Praxisleitfadens wird hier das generische Maskulinum verwendet; Frauen sind dabei jedoch ausdrücklich mit gemeint.*

Praxisziel des Projektes war es, mit den Mitarbeitern der Partnerunternehmen Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die einerseits zur Förderung des Nachhaltigkeitsmanagements und der Attraktivität des Arbeitsplatzes sowie andererseits zur Stärkung nachhaltiger Lebensstile beitragen. Forschungsziel des Projektes war es, bestehende Ansätze zu Nachhaltigkeits- und Personalmanagement um die Perspektive der privaten Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern zu erweitern und die darin liegenden Chancen und Risiken für Unternehmen und Mitarbeiter zu identifizieren.

Ziele des Praxisleitfadens

Dieser Leitfaden dient als Impulsgeber für Entscheider und Führungspersonen, primär aus den Bereichen Personal- und Nachhaltigkeitsmanagement, um über die Verbindung der beiden Bereiche Anregungen für die nachhaltige Organisationsentwicklung zu geben. Dabei wird unter nachhaltiger Organisationsentwicklung ein Prozess der langfristigen (Um-) Gestaltung von Unternehmen verstanden, der ökologische, soziale und ökonomische Aspekte aller Unternehmensbereiche integriert. Der Leitfaden kann demnach auch für weitere Mitarbeiter wie z.B. aus den Bereichen Kommunikation oder Forschung- und Entwicklung relevant sein. Die im Leitfaden aufgezeigten Empfehlungen und Ideen sind darüber hinaus als Anstoß gedacht, die vielerorts vorherrschende Meinung aufzubrechen, unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Corporate- Social- Responsibility (CSR) sei eine Abteilungsaufgabe. Die notwendigen Veränderungsprozesse in Unternehmen hinsichtlich eines verantwortungsvollen Wirtschaftens können nur über die bereichsübergreifende Einbeziehung aller Mitarbeiter bewirkt werden. Wie das gehen kann, zeigt dieser Leitfaden.

Der Leitfaden verfolgt dabei folgende Ziele:

1. Er soll den o.g. Entscheidern und Führungspersonen Informationen liefern, wie die Wechselwirkungen zwischen Privatleben und Arbeit im Kontext der nachhaltigen Organisationsentwicklung sinnvoll genutzt werden können.
2. Er bietet eine Grundlage und Anleitung für die konkrete Durchführung eigener Maßnahmen in diesem Bereich.
3. Er soll nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitern Inspirationen liefern, wie sie ihre innere Überzeugung eines nachhaltigen Lebens am Arbeitsplatz umsetzen können und wie diese privaten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zur Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden können.

2. Die Rolle der Mitarbeiter für ein nachhaltiges Wirtschaften

Der Leitfaden wurde durch die Formel „CSR - HR = PR" inspiriert, die in einem Report des World Business Council for Sustainable Development 2005 veröffentlicht wurde. In diesem Report weisen die Autoren auf die Relevanz hin, welche das Personalmanagement (Human Ressource Management / HR) für ein glaubhaftes Nachhaltigkeitsmanagement (CSR) besitzt. Wenn die Mitarbeiter nicht involviert seien, würde das CSR- Management Gefahr laufen, als reine Public Relations (PR) Maßnahme wahrgenommen zu werden (World Business Council for Sustainable Development WBCSD 2005).

In der Vergangenheit wurde CSR hauptsächlich als Aufgabe des Marketings und der Produktentwicklung angesehen. Um die Idee des verantwortungsvollen Wirtschaftens vollständig und langfristig in eine Organisation zu integrieren, bedarf es jedoch der Mitarbeit aller Abteilungen. In diesem Kontext muss dann das Thema CSR Teil der strategischen Organisationsentwicklung werden. Ein wichtiger Schritt auf diesem Wege ist es, die Mitarbeiter nicht nur in ihrer Rolle als „Humankapital" zu betrachten, sondern sie auch in ihren privaten Rollen zu berücksichtigen. Bisher gibt es in der Unternehmenspraxis noch große Unsicherheit, wie die Wechselwirkungen von Berufs- und Privatleben im Sinne der Nachhaltigkeit genutzt und verstärkt werden können. Im Kontext des nachhaltigkeitsorientierten Personalmanagements bietet das Konzept der Green Work-Life-Balance (Muster/Schrader 2011) eine neue Perspektive für die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in Organisationen.

Dabei wird das Unternehmen zum einen als Inspirations- und Lernort für den privaten nachhaltigen Konsum der Mitarbeiter betrachtet (Inside- Out-Perspektive). Zum anderen eröffnet der Arbeitsplatz ein Umfeld, in dem die privaten Werte, Ideen und Erfahrungen von Mitarbeitern mit nachhaltigen Lebensstilen innovativ eingebracht werden können (Outside-In- Perspektive). Beide Perspektiven (siehe Abbildung 1) führen dazu, dass das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens an Glaubwürdigkeit und Innovationsfähigkeit gewinnen kann.

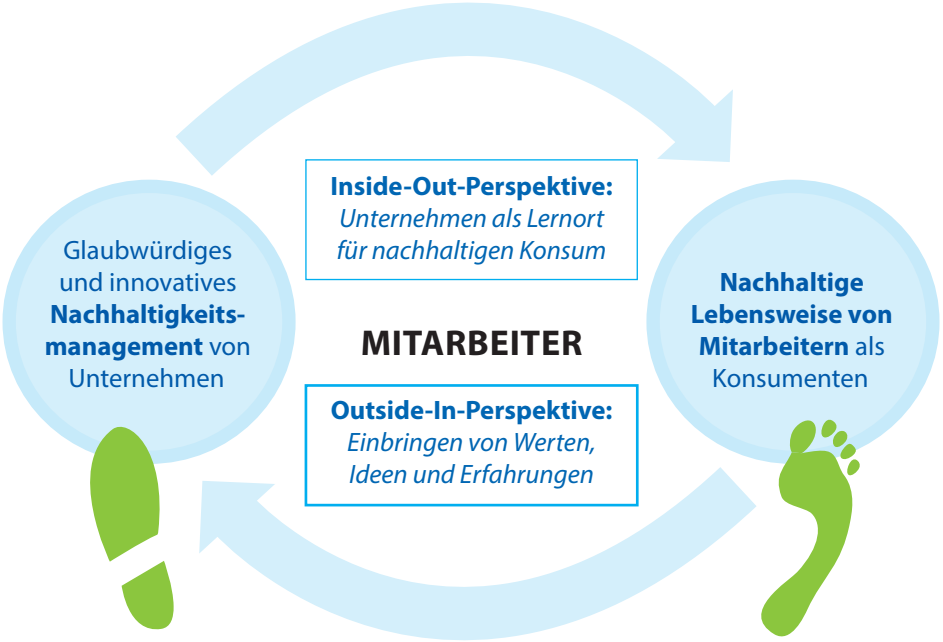

Abbildung 1: Wechselwirkungen zwischen den Lebensrealitäten

Dass die Thematik für Mitarbeiter eine hohe Relevanz besitzt, bestätigen auch die im Rahmen des Projektes durchgeführten quantitativen Befragung sowie die begleitenden qualitativen Interviews. Auszüge aus den Mitarbeiterstimmen werden im Leitfaden an den thematisch passenden Stellen ausgewiesen.

Die Auswertung der Befragung von 1.079 Teilnehmern eines online-repräsentativen Panels zeigt, dass je stärker die private Nachhaltigkeitsorientierung der Befragten ausgeprägt ist, umso stärker auch der Wunsch ist, diese Einstellung auch am Arbeitsplatz einbringen. So stimmen über 54 % der Aussage zu „Es ist für mich sehr wichtig, umweltfreundliches Verhalten aus meinem Privatleben am Arbeitsplatz einzubringen". Bei stark nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitern aus einer weiteren Befragung mit 1.364 Teilnehmern der sogenannten „Grünen Community" (Nutzer nachhaltigkeitsorientierter Medien) steigt dieser Wert sogar auf 71 % (siehe Abbildung 2).

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

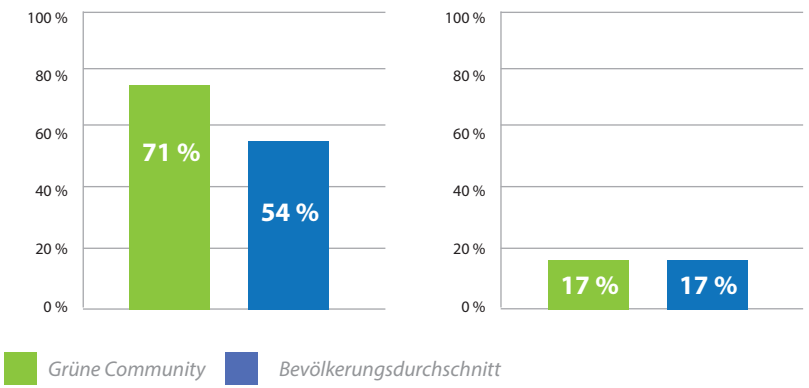

Abbildung 2: Zustimmung „Es ist für mich sehr wichtig, umweltfreundliches Verhalten aus meinem Privatleben am Arbeitsplatz einzubringen."

Abbildung 3: Zustimmung „„Ich entscheide mit darüber, was bei meinem Arbeitgeber bezüglich Nachhaltigkeit geschieht."

Allerdings zeigt sich in den Befragungsergebnissen eine deutliche Lücke zwischen dem Wunsch, die Werte am Arbeitsplatz einzubringen und der wahrgenommen Wirksamkeit. So stimmen nur 17% der Befragten beider Gruppen der Aussage zu „Ich entscheide mit darüber, was bei meinem Arbeitgeber bezüglich Nachhaltigkeit geschieht" (siehe Abbildung 3).[2]

Dieser Praxisleitfaden soll helfen, diese Lücke zu schließen.

Die nachfolgenden Mitarbeiterstimmen aus qualitativen Interviews bei den Projektpartnern *Alnatura*, *REWE* und *tegut … gute Lebensmittel* bestätigen, dass durch die im Projekt erprobten und in diesem Leitfaden vorgestellten Methoden und Maßnahmen ein Beitrag zur besseren Nachhaltigkeitsperformance der Mitarbeiter und des Unternehmens geleistet werden kann.

2 Dazu sowie zu weiteren praxisrelevanten Befragungsergebnissen aus dem Projekt siehe Harrach et al. 2014.

MITARBEITERSTIMMEN

„Die Entwicklung der Umsetzung und die Einbringung meiner persönlichen Ideen haben mich positiv überrascht, damit hätte ich so nicht gerechnet."

„Das Bewusstsein der Kollegen hat sich verändert, das Licht in der Toilette wird ausgemacht, das Lüftungsverhalten hat sich gebessert und das Licht im Markt wird morgens später angemacht."

„Der Absatz von vegetarischen Gerichten in der Kantine ist durch das Projekt deutlich gestiegen und der Caterer hat jetzt mehr Wissen, wie man gut vegetarisch kocht."

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Im Ideen-Workshop wurde deutlich, dass viele Mitarbeiter wenig sensibel mit Rohstoffen und Energie umgehen. Vor diesem Hintergrund wurde von den beteiligten Mitarbeitern die Informationskampagne „Ressourcenschutz" geplant und umgesetzt. Ziel war es dabei, anderen Mitarbeitern ein höheres Bewusstsein für den achtsamen Umgang mit Ressourcen zu vermitteln. Dazu wurden verschiedene Maßnahmen durchgeführt, wie Reduzierung des Papierverbrauchs bei Verpackung und Etikettendruck, eine Infotafel im Markt sowie das Anbringen mehrerer Hinweisschilder in den Mitarbeiterräumen zum Thema Heiz- , Lüftungs- und Beleuchtungsverhalten.

Die Wirksamkeit beim Einbringen der privaten Werte am Arbeitsplatz ist für Mitarbeiter im Hinblick auf ihren Arbeitgeber ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit, die Bindung und das Commitment (also die Identifikation mit der Organisation). Dies gilt insbesondere bei den Menschen mit einer starken Nachhaltigkeitsorientierung.

Darüber hinaus zeigen die Befragungsergebnisse, dass das Thema CSR auch die wahrgenommen Attraktivität als Arbeitgeber beeinflusst und damit die Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung verbessert. 77 % der Mitglieder der

„Grünen Community“ halten Unternehmen, die sich für die Umwelt und die Gesellschaft engagieren, für attraktive Arbeitgeber. Bei dem Bevölkerungsdurchschnitt sind es immerhin 44 %, die diese Attraktivität bescheinigen (siehe Abbildung 4). Zählt man diejenigen hinzu, die dies zumindest zum Teil so sehen, erhöhen sich die Werte auf über 80 %.

Verantwortungsvolle Unternehmen sind attraktiv

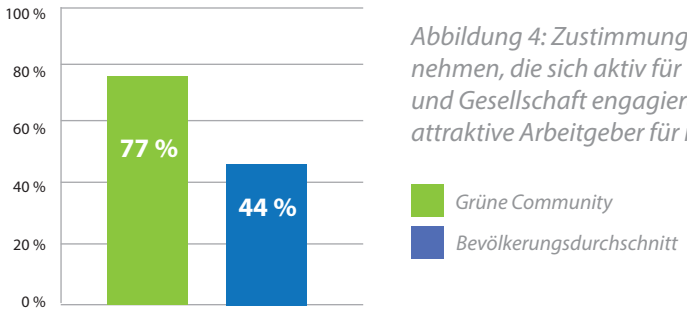

Abbildung 4: Zustimmung „Unternehmen, die sich aktiv für Umwelt und Gesellschaft engagieren, sind attraktive Arbeitgeber für mich.“

Hinsichtlich der Möglichkeit, den Arbeitsplatz bewusst als Lernort für nachhaltigen Konsum zu gestalten, wurde in der Befragung deutlich, dass etwa ein Drittel der befragten Arbeitnehmer an einer Förderung privater Nachhaltigkeitskompetenzen durch ihren Arbeitgeber sehr interessiert sind. Ein Drittel ist da unentschieden und ein weiteres Drittel lehnt solche auf ein nachhaltigeres Privatleben ausgerichtete Angebote durch den Arbeitgeber eher ab.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen sich dem Thema Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern stellen müssen, wollen sie nicht wertvolle Chance vertun und die Wünsche eines großen Teils ihrer Beschäftigten ignorieren.

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Auf Initiative einer veganen Mitarbeiterin, die sich privat für den Tierschutz engagiert, wurde die Idee geboren, in der betriebseigenen Kantine das Angebot vegetarischer Gerichte auszubauen. Die Projektgruppe „Veggieday – Bewusst genießen“ wollte aufzeigen, wie eine schwerpunktmäßig pflanzliche Kost und eine Reduktion des Fleischkonsums die weltweiten Lebensbedingungen positiv beeinflussen können. Indem mit der Kampagne eine Sensibilität für Zusammenhänge geschaffen wurde, wurde inhaltliche Aufklärungsarbeit betrieben. Über ein verändertes Angebot in der Kantine wurden die Mitarbeiter unterstützt, ihre alltäglichen Essgewohnheiten am Arbeitsplatz zu verändern.

3. Empfehlungen zur Maßnahmenplanung und Durchführung

Die Empfehlungen in diesem Leitfaden können wie bereits erwähnt als erste Impulse verstanden werden, die nachhaltige Organisationsentwicklung langfristig zu fördern. Der nachfolgend aufgezeigte Ablauf dient primär dazu, Mitarbeiter in Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu integrieren.

Diese Planungshilfe basiert auf den praktischen Erfahrungen bei den drei Praxispartnern *Alnatura*, *REWE* und *tegut ... gute Lebensmittel*. In diesem Rahmen wurden insgesamt 22 Einzelmaßnahmen an elf Umsetzungsorten durchgeführt, die exemplarisch auf der Projektwebsite
➔ *http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de* dokumentiert sind.

Mit der Einführung solcher Maßnahmen ist es möglich, in vielen Unternehmensbereichen einen Bewusstseinswandel zu bewirken, der zur unternehmensweiten Verbreitung des Konzeptes des verantwortungsvollen Wirtschaftens beitragen kann.

1. VORBEREITUNGSPHASE

Situationsanalyse
Zielsetzung
Umsetzungsfahrplan

2. IDEEN-GEWINNUNGSPHASE

Mitarbeiter gewinnen
Ideen generieren und auswählen
Umsetzungsteams bilden

3. IDEEN-IMPLEMENTIERUNGSPHASE

Umsetzungsteams mit Ressourcen ausstatten
Implementierung von Maßnahmen
Erfolgskontrolle

Abbildung 5: Strukturübersicht zur Maßnahmenplanung und Durchführung

3.1. Vorbereitungsphase

3.1.1. Situationsanalyse

Im ersten Schritt werden im Rahmen der Situationsanalyse die grundsätzlichen Rahmenbedingungen zu den geplanten Maßnahmen untersucht und dokumentiert. Da es sich bei dem Thema Mitarbeiterintegration um einen bereichsübergreifenden Ansatz handelt, sollten möglichst Vertreter der wichtigsten Abteilungen von Beginn an involviert sein. Dies sind Führungskräfte aus dem Personal- und Nachhaltigkeitsmanagement, bei Bedarf und Interesse auch Vertreter aus dem Kommunikations- und Forschungs- und Entwicklungsbereich. Es ist zudem sinnvoll, den Betriebsrat bzw. eine Mitarbeitervertretung von Anfang an mit in die Vorbereitungsphase zu involvieren.

Aus diesem Mitarbeiterkreis sollte eine Steuerungsgruppe gebildet werden, die den weiteren Umsetzungsprozess verantwortlich begleitet. Da es sich bei der nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiterintegration um Maßnahmen handelt, die – wie bereits erwähnt – das gesamte Unternehmen betreffen können, ist es wichtig, dass die Steuerungsgruppe die unterschiedlichen

Rollen und Verantwortlichkeiten für die spätere Umsetzung klärt. Dazu zählt auch, die personellen und finanziellen Ressourcen zu planen. Eine weitere Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die Einschätzung hinsichtlich der unternehmens- und abteilungsspezifischen Situation sowie die Einschätzung der Chancen und Risiken der Maßnahmen. Für diesen Projektschritt kann eine klassische Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse angewendet werden. Im ersten Schritt können zur Klärung der internen Stärken und Schwächen folgende bereichsspezifische Fragen hilfreich sein:

Personalmanagement:

- Welche allgemeinen Work-Life-Balance Maßnahmen gibt es bereits?
- Welche Schnittstellen gibt es im Personalbereich zum Thema CSR (z.B. Weiterbildungsangebote, Jobticket, Fahrradgarage, etc.)
- Wer sind die „Nachhaltigkeitsbotschafter“ im Mitarbeiterkreis?
- Spielt das Thema Nachhaltigkeit im Ideenmanagement und in Mitarbeiterbefragungen eine Rolle?

Nachhaltigkeitsmanagement:

- Welche Rolle spielen die eigenen Mitarbeiter bisher im Rahmen der CSR- Strategie? (z.B. Corporate Volunteering)
- Welche mitarbeitergetriebenen CSR-Maßnahmen gibt es schon?
- Welche Abteilungen sind ins Nachhaltigkeitsmanagement involviert?
- Wie wird das Thema Nachhaltigkeit intern und extern kommuniziert?

Im nächsten Schritt sollten die Chancen und Risiken für die Durchführung eingeschätzt werden. Nachfolgend werden Aspekte genannt, die im Projekt „Nachhaltig leben und arbeiten“ deutlich wurden:

CHANCEN	RISIKEN
• ***Steigerung*** *von Mitarbeiterbindung, Zufriedenheit und Commitment, insbesondere bei Mitarbeitern mit privater Nachhaltigkeitsorientierung* • ***Verbreitung*** *des Themas Nachhaltigkeit in der gesamten Organisation* • ***Verbesserung*** *der CSR-Performance* • ***Steigerung*** *der Glaubwürdigkeit im Nachhaltigkeitsmanagement* • ***Einsparung*** *von Kosten* • ***Story-Telling*** *für die interne und externe Kommunikation* • ***Employer Branding****: Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbotschafter ausbilden.*	• ***Weckung*** *von Erwartungen, die nicht realisiert werden können* • ***Entwicklung*** *von Reaktanzen („Trotzreaktionen" durch wahrgenommene Freiheitseinschränkungen) an der Schnittstelle zum Privatleben* • ***Hoher*** *Zeit- und Kostenaufwand* • ***Mangelndes*** *Interesse bei manchen Mitarbeitern; Beteiligung nur aus Verpflichtungsgefühl* • ***Mangelnde*** *Unterstützung durch Geschäftsleitung und Vorgesetzte*

MEILENSTEINE

Situationsanalyse:

- Steuerungsgruppe bilden (Mitarbeitervertretung involvieren)
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären
- Personelle und finanzielle Ressourcen planen
- Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken bestimmen

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Die Maßnahme „Nachhaltiger Warenkorb" war das Ergebnis eines Ideen-Wettbewerbs und wurde von Auszubildenden konzipiert und umgesetzt. Das Ziel war es dabei, das Wissen über ihre Verantwortung als Konsumenten zu erhöhen und konkrete Alternativen des nachhaltigen Konsums aufzuzeigen. Dazu wurde von der Projektgruppe ein echter mit ökologischen Produkten gefüllter Einkaufswagen in der Zentrale aufgestellt, dessen Inhalt mit verschiedenen Infotafeln erklärt wurde. Begleitend dazu wurde monatlich ein Email-Newsletter an die Mitarbeiter versendet, der vertiefende Informationen und konkrete Einkaufstipps beinhaltet hat.

3.1.2. Zielsetzung

Basierend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse sollte die Steuerungsgruppe konkrete Ziele formulieren. Folgende Ziele könnten hinsichtlich der beiden Perspektiven (siehe Abbildung 2) relevant sein:

Inside-Out

(Unternehmen als Lernort für nachhaltigen Konsum)

- Das Wissen zu verschiedenen Themenbereichen wie Konsum, Mobilität, Energieeffizienz oder Müllvermeidung bei den Mitarbeitern erhöhen
- Anreize schaffen, um nachhaltiger in diesen privaten Bereichen zu handeln
- Wissen und Anwendungserfahrung mit Kollegen teilen, weiterverbreiten und somit die Reichweite der Maßnahmen erhöhen
- Authentische Markenbotschafter für die Nachhaltigkeitsstrategie im Mitarbeiterkreis gewinnen

Outside-In

(Einbringen von privaten Werten, Ideen und Erfahrungen am Arbeitsplatz)

- Verbesserungsvorschläge zu Themen wie Energiesparen, Müllmanagement, Mobilität, Beschaffungsmanagement u.a. am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern einholen
- Nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter ermutigen, ihre Ideen und Erfahrungen am Arbeitsplatz mit Kollegen zu teilen und zur Verbreitung anzuregen

Neben den konkret auf die Umsetzungsebene bezogenen Zielen sollten auch messbare Ziele für die einzelnen Bereiche formuliert werden, z.B.:

Personalmanagement

- Erhöhung der Zufriedenheit, der Bindung und des Commitments durch die Projektarbeit und durch die positive interne Imagearbeit hinsichtlich unternehmerischer Verantwortung (CSR-Performance)
- Open-Innovation: Einbindung von Mitarbeitern in Innovationsprozesse z.B. durch Vorschlagswesen oder Ideenwettbewerbe
- Mitarbeiter als Nachhaltigkeitsbotschafter ausbilden

Nachhaltigkeitsmanagement

- Erhöhung der intern wahrgenommenen CSR-Performance
- Verankerung der Nachhaltigkeitsideen in allen Unternehmensbereichen
- Mitarbeiter als (informelle) Nachhaltigkeitsbotschafter des Unternehmens gewinnen
- Inhalte für die interne und externe Kommunikation generieren

MEILENSTEINE

Zielsetzung:

- Allgemeine Ziele definieren
- Bereichsspezifische Ziele definieren

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Das Ergebnis des Ideen-Workshops war die Konzeption eines monatlichen Aktionstages zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen. Bei der Umsetzung dieses Tages war es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit hatten, ihre persönlichen Anliegen einzubringen. Die verschiedenen Vorschläge wurden dann noch mal mit der Geschäftsleitung besprochen. Ein konkretes Ergebnis war die Durchführung eines Aktionstages zum Thema „Müll" und konkret zum Verzicht auf Plastiktüten. Im Rahmen des Aktionstages wurden auch die Kunden involviert, da an diesem Tag keine Plastiktüten im Markt erhältlich waren.

3.1.3. Umsetzungsplanung

Mit der Erstellung einer Umsetzungsplanung schafft die Steuerungsgruppe ein zentrales Dokument, welches zur Abstimmung mit der Geschäftsleitung dient. Darin sollten die Erkenntnisse der Situationsanalyse, die Zielsetzung und ein Zeit- und Maßnahmenplan für die Umsetzung dokumentiert werden.

Das weitere Vorgehen und die erfolgreiche Implementierung von Maßnahmen zur Mitarbeiterintegration hängen insbesondere von den nachfolgend skizzierten Erfolgsfaktoren ab. Diese Aspekte sollten im Umsetzungsplan berücksichtigt und eingearbeitet werden.

Erfolgsfaktoren
zur Mitarbeiterintegration in das Nachhaltigkeitsmanagement

- Das Bekenntnis der Geschäftsleitung und des Führungskreises zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und zur Mitarbeiterintegration in das Nachhaltigkeitsmanagement (Top-Down)
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich freiwillig in die Entwicklung des Unternehmens einzubringen, insbesondere bei der Gruppe der nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter (Bottom-Up)

Die Herausforderung liegt darin, beide Ansätze gleichermaßen zu realisieren. Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Top-Down: *Intensiver Dialog mit Geschäftsleitung und Führungskreis*

- Bei der Einbindung und Förderung der privaten Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern handelt es sich um ein ganzheitliches Konzept, um die Organisation langfristig und umfassend für eine nachhaltige Entwicklung vorzubereiten. Aus diesem Grund ist das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu einer langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie eine essentielle Voraussetzung. Die Geschäftsleitung sollte im Idealfall von Beginn an involviert sein und in einem regen Austausch mit der Steuerungsgruppe stehen.
- Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Umsetzung ist die Unterstützung durch die Führungskräfte. Hier ist es wichtig, dass die Steuerungsgruppe alle Führungskräfte frühzeitig über das Projekt informiert und einbindet (z.B. im Rahmen von Führungskräftetreffen).

Bottom-Up: *Freiwilligkeit der Green Work-Life-Balance-Maßnahmen und Unterstützung der nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter*

- Um Reaktanzen bei den Mitarbeitern zu vermeiden, ist es sehr wichtig, dass alle beteiligten Mitarbeiter **freiwillig** am Projekt teilnehmen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Motivation der Mitarbeiter den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflusst – und diese Motivation kann nicht verordnet werden.

- Es hat sich herausgestellt, dass die hoch involvierten, nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter im Projekt einen formellen Rahmen für ihre intrinsisch motivierte private„Nachhaltigkeitsmission“ wertschätzen und dann besonders motiviert am Projekt teilnehmen, um auch am Arbeitsplatz wirksam sein zu können.

  Voraussetzung dafür ist die Schaffung entsprechender Freiräume, denn Nachhaltigkeitsengagement wird gehemmt, wenn es zusätzlich auf ohnehin schon hoch verdichtete Aufgaben aufgesattelt wird. Solche zeitlichen Freiräume, aber auch die Unterstützung mit sachlichen Ressourcen (z.B. Räume, Informationsmaterial etc.) und Expertise von außen führt zu einem Empowerment nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeiter.

Die Umsetzungsplanung muss also darauf achten, dass Unterstützung „von oben“ verknüpft wird mit Freiwilligkeit und Empowerment „von unten“, (siehe Abbildung 6).

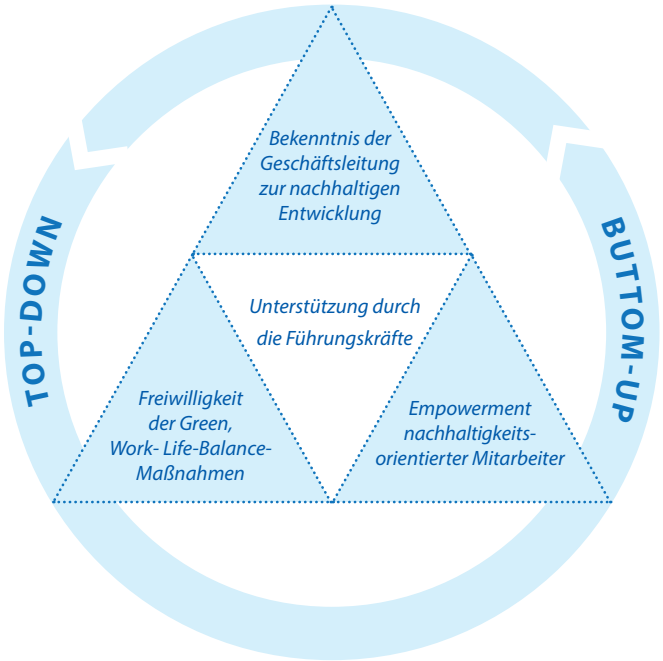

Abbildung 6: Erfolgsfaktoren

MEILENSTEINE

Umsetzungsplanung:

- Zusammenführen der Inhalte aus Situationsanalyse, Zielsetzung und Vorgehensbeschreibung in ein Konzeptpapier
- Vorstellen des Konzeptes bei Geschäftsleitung, Führungskreis und Mitarbeitervertretung
- Vorbereitung der Umsetzungsphase

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Die Mitarbeiter-Initiative „Nachhaltigkeit“ vermittelte von Mitarbeitern zu Mitarbeitern die Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung. Dazu wurden vom Projektteam anschauliche Plakate für den Pausenraum gestaltet, welche die Zusammenhänge der globalen Lebensmittelerzeugung insbesondere die Problematik der Lebensmittelverschwendung aufzeigten.

3.2. Ideen-Gewinnungsphase

Sobald ein konkreter Umsetzungsfahrplan von Geschäftsleitung und/oder Führungskreis verabschiedet ist, kann das Vorhaben im Unternehmen kommuniziert werden. Dazu sollte die Steuerungsgruppe eine allgemein verständliche Beschreibung und Präsentation des Gesamtvorhabens erstellen. In Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für die interne Mitarbeiterkommunikation wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass alle Mitarbeiter informiert und eingeladen werden, am Vorhaben teilzuhaben. Das von der Steuerungsgruppe erarbeitete Vorgehen wird an dieser Stelle in die Praxis, sprich in den Unternehmensalltag, eingeführt. Zentral ist dabei zunächst die Gewinnung von Mitarbeitern und dann die Gewinnung von weiter zu verfolgenden Ideen.

3.2.1. Mitarbeiter gewinnen

Über die internen Kommunikationsmedien wie Intranet, Emails oder Schwarzes Brett werden im ersten Schritt alle Mitarbeiter über die Initiative der Steuerungsgruppe informiert. Dazu werden Inhalte, Ziele und Vorgehensweisen des geplanten Vorhabens mit dem Ziel verbreitet, Mitarbeiter für die aktive Teilnahme zu motivieren. Als besonders wirkungsvoll in der Mitarbeiteraktivierung haben sich Info-Veranstaltungen erwiesen. Diese können auch

in einem informellen Rahmen z.B. in Verbindung mit einem Filmabend, bei dem ein thematisch relevanter Film gezeigt wird, stattfinden. In diesem Rahmen lassen sich auch erste Ideen für Umsetzungsmaßnahmen entwickeln. Über diesen Weg können interessierte Mitarbeiter identifiziert und motiviert werden, sich an der Gestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsperformance zu beteiligen und einen Beitrag zur Bildung für nachhaltige Entwicklung am Arbeitsplatz zu leisten. Darüber hinaus wirken diese zuerst involvierten Mitarbeiter wiederum als Multiplikatoren für die Verbreitung der Projektidee bei anderen Mitarbeitern. Die Steuerungsgruppe sollte diese Kontakte aus der ersten Kommunikationswelle dokumentieren und für die weitere Projektkommunikation nutzen.

3.2.2. Ideen generieren und auswählen

Zur Ideengenerierung und Auswahl empfehlen wir eine mehrstufige Vorgehensweise. Zu Beginn können die Mitarbeiter entweder über einen Ideenwettbewerb aktiviert werden, eigene Ideen im Kontext des Projektes einzubringen oder direkt über Ideen-Workshops. Der Ideenwettbewerb kann auch in bestehenden Strukturen wie Vorschlagswesen oder Ideenmanagement als neue Kategorie „Nachhaltigkeitsideen“ eingebettet werden. Diese Mitarbeiterideen werden gesammelt und in einem möglichst transparenten Prozess durch die Steuerungsgruppe auf Umsetzbarkeit geprüft. Eine Mitarbeiterbeteiligung bei der Auswahl kann auch sinnvoll sein, allerdings ist es wichtig zu kommunizieren, dass die gewählten Ideen immer noch einer Machbarkeitsprüfung unterzogen werden müssen. Herzstück der Ideengenerierung und Auswahl bildet der Ideen-Workshop, der mit oder ohne Ideenwettbewerb durchgeführt werden kann. Dazu bietet sich nachfolgend beschriebene Struktur an.

Hintergrund und Ablauf von Ideen-Workshops zur Maßnahmengenerierung

Mit dem hier skizzierten Ablauf können Ideen-Workshops gestaltet werden, aus denen eine bestimmte Anzahl von Umsetzungsmaßnahmen hervorgehen. Im Folgenden wird der genaue Ablauf der auf drei Stunden angelegten Workshops beschrieben, sowie die Methoden, auf denen die Konzeption beruht. Im Anhang A.1. findet sich eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung eines solchen Workshops.

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Durch die Maßnahme „Sinnvoll konsumieren“ wollte das Umsetzungsteam andere Mitarbeiter für einen nachhaltigen Konsum inspirieren und sinnvoll informieren. Dazu wurde jeden Monat ein Newsletter mit interessanten Tipps und Anregungen versendet und Infoseiten im Intranet gestaltet. Es wurden dabei auch konkrete Einkaufsquellen für nachhaltige Produkte von Mitarbeitern recherchiert und per Newsletter empfohlen.

Der Ablauf wird in vier Phasen unterteilt.[3]

i. Einführung (Rahmen setzen/Auflockern)

- Aufgabe Moderatoren-Team: Atmosphäre schaffen, in der sich Teilnehmer wohl fühlen, ins Thema „Nachhaltiger Konsum“ einführen, Teilnehmer ermutigen, auf die Einhaltung der Regeln achten, Vorschläge aufzeichnen ohne Kommentar und ohne Änderungen, Bewertung leiten ohne selbst Stellung zu beziehen, dafür sorgen, dass die Bewertung sachlich verläuft
- Kreatives Problemlösen/Ideengenerieren setzt ein (Arbeits-)Umfeld voraus, welches das kreative „Wollen-Können-Dürfen“ fördert, zudem ist es für das Engagement und das Kreativitätspotential der Teilnehmer unabdinglich, dass sie sich wohlfühlen
- Methode zum Lösen der Kreativitätsbarrieren und Aktivieren des kreativen Potentials der Mitarbeiter und als Icebreaker: z.B. „Büroklammer-Aufgabe“[4] oder „Wahr/unwahr-Spiel“[5]

3 Die Methodik des hier vorgestellten Ideen-Workshops ist von folgender, für den weiterführenden theoretischen Hintergrund zum Thema geeignete Literatur inspiriert: Backerra et al. 2007, Mietzner 2011; Smith & Berg 1995, McFadzean 1999, Nöllke 2002, Steiner & Diehl 2011, Schlicksupp 1993.

4 Bei der Büroklammer-Aufgabe haben die Teilnehmer eine Minute Zeit um so viele Verwendungsmöglichkeiten einer Büroklammer wie möglich zu notieren. Mehr als 10 Alternativen sind sehr gut, Querdenker nennen z.B. das Einschmelzen der Klammer, um völlig neue Verwendungen zu erschließen (z.B. Belz et al. 2009, S.75).

5 Beim „Wahr/unwahr-Spiel“ werden die Teilnehmer aufgefordert, sich zwei möglichst abstruse Geschichten zu überlegen, eine davon wahr und eine frei erfunden. Diese kleinen Erlebnisse werden dann vor der Gruppe präsentiert, die raten, welche wahr und welche ausgedacht ist (McFadzean 1999, S.8).

ii. Ideen generieren und strukturieren

- Zum Einstimmen: Phantasiereise (siehe Anhang A.2.)
- Kreativitätstechnik zur Ideengenerierung:
  Intuitiv-kreative Methode des Brainstorming
- Von de Bono in den 1940ern entwickelte älteste und beliebteste Kreativitätstechnik, hoch effiziente Technik zur Stimulierung des kreativen Denkens
- Gut geeignet für Gruppen zwischen vier und zwölf Teilnehmern mit ähnlichen Hierarchieleveln,[6] wenn viele Ideen benötigt werden mit relativ konkreter Fragestellung und für alle Bereiche, die die Gruppe selber betreffen, da Brainstorming eine höhere Akzeptanz der Lösung ermöglicht
- Moderator und Protokollant nötig
- In guten Sitzungen werden innerhalb von einer halben Stunde ca. 60 – 80 Ideen produziert
- Benötigtes Material: Flipchart(s) mit Stiften oder Tafeln mit Kärtchen, sowie Stifte und Pinnnadeln

VIER GRUNDREGELN DES BRAINSTORMINGS:

1 *Kritik ist untersagt! Kein Vorschlag darf beurteilt werden, ehe nicht alle Vorschläge geäußert wurden!*

2 *Wilde Ideen sind willkommen, freien Lauf für die Fantasie!*

3 *Quantität geht vor Qualität! So viele Vorschläge wie möglich erarbeiten!*

4 *Ideen anderer aufgreifen! Bilden von Assoziationsketten durch Weiterentwicklung der Ideen anderer und Neukombination.*

6 Bei unterschiedlichen Hierarchieleveln gibt es eine starke Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter (Ferguson 1970). Die Anwesenheit der Geschäftsführung beim Brainstorming durch Mitarbeiter wäre deshalb ungünstig.

- Die Einhaltung der Regeln bewirkt eine Ausschaltung von denkpsychologischen Blockaden sowie eine Erweiterung der Lösungsmöglichkeiten
- Vor dem eigentlichen Brainstorming wird ein „Killerphasen"-Brainstorming[7] empfohlen, um destruktive Sätze im eigentlichen Prozess zu verhindern (siehe Anhang A.3.).
- Falls die Gruppe zu wenig oder keine Ideen generiert, können die Moderatoren vorher festgelegte Themenbereiche vorgeben oder andere inspirierende Maßnahmen ergreifen
- Teilnehmer und Moderatoren bringen gesammelte Ideen in eine erste grobe Struktur, z.B. nach Themenfeldern der Ideen sortiert: Mobilität, Energie, Umweltschutz, soziale Projekte u.a.

iii. Ideenauswahl *(geistiges Umschalten der Teilnehmer nötig, deshalb vor dieser Phase 15 Min. Kaffeepause)*

Empfohlen wird ein Punkteverfahren zur feineren Strukturierung und ersten Bewertung. Hierbei erhalten die Teilnehmer 3-5 Klebepunkte, die sie ihren favorisierten Ideen zuordnen. Die so ausgewählten Ideen mit der höchsten Punktzahl kommen in die engere Auswahl.

iv. Ideenausarbeitung und Abschluss

Zur Ausarbeitung der ausgewählten besten Ideen, sind folgende Methoden anzuwenden:

- Brainwalking,[8] um rohe Ideen zu verfeinern und weiter zu entwickeln durch Ausarbeitung der Ideen der Anderen (in Zusammenhang mit Mind-Mapping zum Aufzeigen der Zusammenhänge)
- Checkliste zur Ideenausarbeitung und -bewertung, die mit den Teilnehmern für die ausgewählten Ideen durchgegangen wird

7 Ein „Killerphrasen"-Brainstorming bezieht sich auf Sätze und Bemerkungen, die für den eigentlichen Ideengenerierungsprozess abträglich wären und die daher vermieden werden sollten.
8 .Beim Brainwalking werden auf mehreren im Raum verteilten Flipcharts o.ä. die vorher ausgewählten besten Ideen notiert und die Teilnehmer laufen von einem Plakat zum anderen (in Stille) und notieren dort ihre Gedanken und Vorschläge um die jeweilige Idee weiterzuentwickeln bzw. zu verbessern.

☑ CHECKLISTE ZUR IDEENAUSARBEITUNG UND -BEWERTUNG

1 ☐ **Ist die Idee realisierbar im Rahmen des Projektes?**

2 ☐ **Wer kann sie realisieren bzw. welche Kooperationen wären wünschenswert?**

3 ☐ **Ist sie auf einem anderen Weg realisierbar (jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt)?**

4 ☐ **Unter welchen Voraussetzungen ist die Idee umsetzbar?**

5 ☐ **Welchen Nachhaltigkeitsnutzen hat die Idee?**

6 ☐ **Wie kann dieser Nutzen maximiert werden?**

7 ☐ **Welche Kosten verursacht sie, monetär, ökologisch und sozial?**

8 ☐ **Wie können diese Kosten minimiert werden?**

9 ☐ **Was gibt es sonst noch zu beachten?**

Im Anschluss erfolgt die finale Maßnahmenauswahl auf Basis der Checkliste und eine kurze Besprechung der nächsten Schritte sowie Verabschiedung und Dank an die Teilnehmer.

In den Ideen-Workshops ist es auch wichtig, Mitarbeiter zu finden, die für die Umsetzung der Ideen Verantwortung übernehmen möchten. Die Mitarbeiter dieser Umsetzungsteams sollten auf jeden Fall freiwillig mitmachen.

Nach Durchführung des Ideen-Workshops ist es die Aufgabe der Steuerungsgruppe, die generierten Ideen zu dokumentieren und ggf. in einer Machbarkeitsprüfung mit Vertretern der Geschäftsleitung zu bewerten.
Eine strukturierte Zusammenfassung stellt die Grundlage für die weitere Arbeit der Umsetzungsteams dar.

MEILENSTEINE

Ideen- Gewinnungsphase:

- Mitarbeiter zur Umsetzung gewinnen
- Ideenwettbewerbe und/oder Ideen- Workshops durchführen
- Dokumentation der generierten Ideen und ggf. Bewertung zur Umsetzung

3.3. Ideen-Implementierungsphase

Für die Implementierung der gewonnenen und im Workshop ausgearbeiteten Ideen ist es wichtig, dass die beteiligten Mitarbeiter Klarheit über vorhandene finanzielle und zeitliche Ressourcen besitzen. Dazu sollten Informationen über Art und Umfang des Mitarbeiterengagements an die zuständige Führungskraft durch Mitglieder der Steuerungsgruppe gesendet werden, welche die Wichtigkeit für die langfristige Organisationsentwicklung unterstreichen.

Es wird angeraten, vom Umsetzungsteam ein Konzept für die jeweilige Umsetzung erstellen zu lassen, das mit der Steuerungsgruppe diskutiert werden sollte. Zudem ist sicherzustellen, dass im Arbeitsalltag genügend Zeit für die Umsetzung der Projekte aufgewendet werden kann. Die explizite Freistellung der beteiligten Mitarbeiter für die Projektarbeitsstunden ist nach den bisherigen Erfahrungen die bedeutendste Voraussetzung für den Erfolg der Umsetzung. Wird die Arbeit am Projekt auf den Abend oder das Wochenende ausgelagert, ohne dies angemessen zu kompensieren, besteht neben dem Risiko der Demotivation und wachsender Frustration die Gefahr des Abbruchs der Projektarbeit und der Verschlechterung der wahrgenommenen CSR- Performance des Unternehmens.

MITARBEITERSTIMMEN

„Es gab ein großes Zeitproblem. Die Arbeit am Projekt fand hauptsächlich in der Freizeit statt, wodurch das Vorankommen sehr erschwert wurde."

„Die Mitarbeiter müssen unbedingt freiwillig an dem Projekt teilnehmen."

MITARBEITERSTIMMEN

„Ich durfte mir die Arbeit am Projekt außerhalb meiner Arbeitszeit trotzdem als Überstunden aufschreiben. Dadurch hatte ich auch abends noch Lust, z.B. zu recherchieren."

„Wir hatten während der Arbeitszeit viel zu wenig Zeit. Daran ist dann vieles gescheitert."

Die Umsetzungsteams sollten einen Ansprechpartner in der Steuerungsgruppe haben und diese sollten als „Mentoren" in den Implementierungsprozess involviert sein. Die Feedbackschleife in den Führungskreis kann gewährleistet werden, indem die Steuerungsgruppe dort regelmäßig über den Fortschritt der unterschiedlichen Maßnahmen berichtet. Auch sollte aus dem Führungskreis die interne Kommunikation ins Gesamtunternehmen gewährleistet werden, damit möglichst viele Mitarbeiter über die Projektfortschritte informiert werden.

Öffentliche Veranstaltungen, z.B. im Foyer der Kantine oder am schwarzen Brett im Aufenthaltsraum, sind weitere geeignete Instrumente, um über die laufenden Fortschritte im Projekte zu informieren und zusätzliche Interessenten zu erreichen. Die Maßnahmen sollten wie bereits angedeutet idealerweise einen Bezug zum Kerngeschäft besitzen und möglichst einen sichtbaren Erfolg produzieren (wie z.B. die Einführung eines vegetarischen Menüs als Standardoption in der Kantine).

BEISPIEL EINER UMGESETZTEN MASSNAHME

Die Mitarbeiter, welche die Maßnahme „Alternative Mobilität" konzipiert haben, wollten anderen Kollegen die Folgen der Individualmobilität bewusst machen. Über die gemeinsame Planung und Durchführung eines Aktionstages wurden konkrete Alternativen wie Fahrgemeinschaften, Radfahren und Elektromobilität aufgezeigt. Durch eine Kooperation mit einem lokalen Mobilitätsanbieter hatten alle Mitarbeiter auch die Möglichkeit, ein Elektrofahrrad, eine E- Roller und ein Elektroauto zu testen.

Eine Ideensammlung von weiteren Maßnahmen ist online verfügbar unter: → *http://nachhaltig- leben- und- arbeiten.de/praxis/fallbeispiele*

Erfolgskontrolle

Nach Abschluss der Implementierung sollten die beteiligten Mitarbeiter zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen befragt werden, sowie zu Verbesserungsmöglichkeiten und persönlicher Wahrnehmung der Projekterfahrung. Darüber hinaus ist die Arbeit von der Unternehmensleitung zu würdigen und der Beitrag zur nachhaltigen Organisationsentwicklung herauszustellen.

MITARBEITERSTIMMEN

„Ich mache mir jetzt [nach dem Projekt] mehr Gedanken z.B. beim Stromsparen, mir werden jetzt viele Kleinigkeiten mehr bewusst."

„Ich konsumiere bewusster in fast allen Bereichen, [z.B.] beim WC- und normalem Papier achte ich auf Recycling, meine Wasser- und Stromnutzung hat sich verändert, ich kaufe vermehrt fast abgelaufene Produkte und wirklich abgelaufene Lebensmittel werden nicht weggeschmissen, sondern zu meinem Schwiegervater gebracht, der sie an seine Schweine verfüttert […]."

„Ja, ich habe mein Verhalten [durch das Projekt] total verändert, weil mir so viel bewusst geworden ist. Ich habe zu Ökostrom gewechselt, kaufe nur noch Käse im Stück anstatt in Scheiben und Pfandflaschen anstelle von Kartons. Elektrogeräte lasse ich nicht mehr im Stand-by."

MEILENSTEINE

Ideen- Implementierungsphase:

- Freiwilligkeit des Umsetzungsteams sicherstellen
- Genügend Zeit- und finanzielle Ressourcen bereitstellen
- Kontinuierlicher Dialog der Umsetzungsteams mit Steuerungsgruppe
- Interne Kommunikation über Projektfortschritt im Führungskreis und an alle Mitarbeiter
- Erfolgskontrolle; Dokumentation von Erfolgen und Verbesserungsvorschlägen

4. Fazit und Ausblick

Der hier im Praxisleitfaden skizzierte Prozess der Mitarbeiterintegration in die Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen schafft viele Möglichkeiten und Chancen, den Nachhaltigkeitsgedanken unternehmensweit zu verankern und so einen echten Kulturwandel für eine zukunftsfähige Entwicklung der Wirtschaft zu ermöglichen. Dieser nächste Entwicklungsschritt vom Nischendasein des CSR-Managements zur nachhaltigen Organisationsentwicklung kann durch die Einführung von Green Work-Life-Balance-Maßnahmen eingeleitet werden.

Dieser Schritt bedarf – wie bereits aufgezeigt – eines klaren und langfristigen Bekenntnisses der Geschäftsleitung zur Nachhaltigkeit sowie eines neuen Verständnisses der Rolle der Mitarbeiter als Kompetenzträger und Botschafter an der Schnittstelle zwischen Privat- und Berufsleben.

Der Leitfaden zeigt, dass ein solcher Ansatz zwar neue Komplexität und viele persönliche und organisatorische Herausforderungen schafft, insgesamt aber eine lohnenswerte Investition darstellt. Dies wird vor allem durch die Förderung der intern wahrgenommenen CSR-Performance und deren Wechselwirkungen mit Erfolgsfaktoren im Personalwesen sichtbar. Die durch die Mitarbeiterintegration erfahrbaren positiven Auswirkungen in der Mitarbeiterschaft werden durch die empirischen Daten hinsichtlich der Förderung von Zufriedenheit, Bindung und Commitment gestützt.

Neben diesen Effekten für die bestehenden Mitarbeiter zeichnen sich im Kontext der Diskussion um Fachkräftemangel interessante Möglichkeiten ab, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Die Attraktivität von Arbeitgebern wird zunehmend auch über deren Nachhaltigkeitsperformance bewertet und der Wunsch der Mitarbeiter nach Wirksamkeit am Arbeitsplatz ist vorhanden. Die Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit ist insbesondere bei gut ausgebildeten Mitarbeitern stark ausgeprägt. Unsere Untersuchungen zeigen, dass ein klarer Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach sinnvoller Beschäftigung und dem formellen Bildungsgrad besteht (Schrader 2013).

Bisher ist jedoch die Perspektive, Mitarbeiter ganzheitlich in ihrer Doppelrolle als Mitarbeiter und Konsument zu betrachten, in der unternehmerischen Praxis und in der Forschung wenig verbreitet. Es ist empfehlenswert, weitere Maßnahmen in diesem Zusammenhang zu realisieren und wissenschaftlich zu evaluieren. Dabei sind Reaktanzen der Mitarbeiter bei der Vermischung von Privatem und Beruflichem zu berücksichtigen, weshalb – wie bereits mehrfach betont – die Freiwilligkeit bei der Partizipation von größter Bedeutung ist.

Möge dieser Leitfaden eine Inspiration für alle sein, die den Wandel für eine zukunftsfähige Entwicklung der Gesellschaft auch am Arbeitsplatz umsetzen möchten.

ANHANG

A.1. Schritt-für-Schritt-Ablaufplan Ideen-Workshop

Nr.	Zeiten	Arbeitsschritte/ Inhalte	Moderation	Dokmentation/ Vorbereitung	Zeit in Min.
		i. Einführung			
1		• *Begrüßung der Teilnehmer; Einführung in die Aufgabenstellung und Zielsetzung, das Thema und den Ablauf, die Regeln des Workshops* • *„Killerphrase" Brainstorming-- Visualisierung*	*n.n.*	*n.n.*	*15*
2		• *Wahr/unwahr Spiel oder 9-Punkte Aufgabe* • *Büroklammer-Aufgabe*	*n.n.*	*n.n*	*10*
		ii. Ideengenerierung			
3		• *Phantasiereise angepasst an Perspektive*	*n.n.*		*5*
4		• *Brainstorming (Metaplan mit einem Kärtchen pro Idee), Fragestellung vorher visualisieren zur Unterstützung während Brainstorming*	*n.n.*	*n.n.*	*35*
5		• *Zusammenfassung zu Ideenfeldern*	*n.n.*		*10*
		Kaffeepause			*15*
		iii. Ideenauswahl			
6		*Punktebewertung der Ideen (oder der Themenfelder) und erste Auswahl/ Priorisierung*	*n.n.*		*15*
		iv. Ideenausarbeitung			
7		• *Brainwalking (mehrere Flipcharts oder sitzend mit Weitergabe von DIN A4 Blättern)*	*n.n.*		*15*
8		• *Gemeinsame Bewertungs-Checkliste*	*n.n.*		*15*
9		• *Auswahl Umsetzungsmaßnahmen* • *Evtl. Auswahl vom Projekt unabhängig umzusetzender Maßnahmen*	*n.n.*		*10*
		v. Abschluss: Zusammenfassung, nächste Schritte und Verabschiedung			
10		• *Bestimmung Umsetzungsteam, sofern nicht schon im Vorfeld geschehen* • *Besprechung nächste Schritte*	*n.n.*		*10*
11		• *Verabschiedung u. Dank an die Teilnehmer*	*n.n.*		*5*
			Summe	**Summe**	**160**

A.2. Phantasiereise

Entspannung

Im ersten Schritt möchten wir eine kurze Entspannung anleiten, damit die Ideen besser fließen können. Bitte setzen Sie sich gerade aufgerichtet auf Ihren Stuhl. Nehmen Sie ein paar tiefe bewusste Atemzüge in den Bauch. Beim Einatmen hebt sich die Bauchdecke, beim Ausatmen senkt sich die Bauchdecke. Spüren Sie, wie sich beim Ausatmen Ihre Schultern und Ihr Gesicht entspannen. Sie können beim Ausatmen auch im Geiste wiederholen *„Ich bin entspannt und lasse los."*

Visualisierung

Nun geht es darum, dass Sie sich vorstellen, Sie befinden sich zu Hause, in Ihrer vertrauten Umgebung und sehen sich um. Stellen Sie sich die folgenden Fragen und schauen Sie sich im Geiste in Ihrem Wohnraum um.

- In welchen Situationen Ihres Alltagslebens achten Sie bereits auf Aspekte der Nachhaltigkeit? Wie sieht es im Badezimmer aus? Beim Duschen oder Zähneputzen? Läuft das Wasser durchgängig? Wird der Müll getrennt? Was haben Sie für Glühbirnen und wie ist Ihr Beleuchtungsverhalten? Nutzen Sie „grünen Strom"? Vermeiden Sie Autofahrten oder Flugreisen?

Sie verlassen nun im Geiste Ihr Zuhause, kommen an Ihren Arbeitsplatz und schauen sich dort um.

- Welche der von Ihnen privat umgesetzten Maßnahmen wären auch für Ihren Arbeitsplatz, Ihr Unternehmen relevant, sind aber dort nicht eingeführt?
- Wo bestehen Verbesserungspotentiale und wie wären diese Ihrer Meinung nach umsetzbar?
- Wo wünschen Sie sich Unterstützung von Ihrem Arbeitgeber, um sich selbst noch umweltfreundlicher zu verhalten?

Im nächsten Schritt geht es darum, wie sich Ihr Arbeitsplatz durch das Projekt verändert hat. Bitte hören Sie gut unseren Ansagen und Fragen zu und stellen Sie sich die Situation erneut bildlich vor.

Sie befinden sich nun direkt nach Projektende und ein Teil der von ihnen entwickelten Ideen wurde umgesetzt. Stellen Sie sich nun möglichst genau vor, wie Sie an einem Morgen Ihren Arbeitsplatz betreten und schauen Sie

sich im Geiste in diesem Zukunfts-Unternehmen um. Gehen Sie durch das Gebäude, in den Pausenraum, begrüßen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen.

- Was ist anders als heute?
- Wie sieht Ihr Arbeitsplatz von morgen aus?
- Wie fühlen Sie sich dabei?

Abschluss

Spüren Sie den Stolz, dass Ihre Ideen umgesetzt wurden und dass Sie damit einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung geleistet haben. Lächeln Sie sich zu und seien Sie zufrieden mit sich und Ihrem Team. Öffnen Sie bitte jetzt die Augen und notieren Sie stichpunktartig kurz Ihre Eindrücke.

A.3. Mögliche Visualisierung des „Killerphrasen"- Brainstormings

Abbildung 7 „Killerphrasen" (in Anlehnung an Sellnow 2012)

Literaturverzeichnis

Backerra, H., Malorny, C., Schwarz, W. 2007. Kreativitätswerkzeuge - Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern. 3. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.

Belz, F., Silvertant, S., Füller, J., Pobisch, J. 2009. Ideenwettbewerbe - Konsumenten Involvieren, Ideen generieren, Lead User identifizieren. München: Technische Universität München.

Ferguson, J. 1970. Getting better results from Brainstorming. Condensed from Modern Pur-chasing. Management Review, Vol. 59(8), 18- 22.

Harrach, C. et al. 2014. Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich, Ökologisches Wirtschaften, 1.2014, 12- 13.

McFadzean, E. 1999. Encouraging creative thinking. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20(7), 374 – 383.

Mietzner, D. 2011. Kreativität / Ideenwerkstatt (M175) – Einführung. Kursmaterial vom Lehrstuhl für Innovationsmanagement der Universität Potsdam.

Nöllke, M. 2002. Kreativitätstechniken. 3. Aufl. Freiburg im Breisgau: Haufe Verlag. Schrader, U. 2013. Nur noch kurz die Welt retten? Konsequenzen der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung für die Berufsorientierung, bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, 1- 18.

Schrader, U. 2013. Nur noch kurz die Welt retten? Konsequenzen der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung für die Berufsorientierung. In: bwp@ Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Fachtagung 02, hrsg. v. FRIESE, M./ BENNER, I./ GALYSCHEW, A., 1-18.

Steiner, S., Diehl, B. 2007. Durchführung der Innovationsworkshops. In: Belz, F., Schrader, U., Arnold,M. (Hg.). Nachhaltigkeitsinnovation durch Nutzerintegration. Marburg: Metropolis Verlag.

Schlicksupp, H. 1993. Kreativ - Workshop: Ideenfindungs- , Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und veranstalten. Würzburg: Vogel Business Media.

Sellnow, R. 2012. Die mit den Problemen spielen - Ratgeber zur kreativen Problemlösung, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 10. 9. Aufl. Bonn: Stiftung Mitarbeit.

WBCSD. 2005. Driving Success, Human resources and sustainable development. URL: http://www.wbcsd.org/web/publications/hr.pdf (aufgerufen 21.8.2014)

NACHHALTIG LEBEN UND ARBEITEN

Dieser Praxisleitfaden gibt Einblick in einen innovativen Ansatz für ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Er zeigt, wie die eigenen Mitarbeiter mit ihrer privaten Nachhaltigkeitsorientierung als zentralen Erfolgsfaktor besser in die Unternehmensentwicklung eingebunden werden können. Die Autoren des Leitfadens verstehen sich als Impulsgeber, um das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) aus dem Nischendasein der CSR-Abteilungen zu holen und als wichtiges Element der zukunftsfähigen Organisationsentwicklung zu positionieren.

Diese Schrift liefert theoretische Bezugspunkte aus dem Bereich der Work-Life-Balance- und Nachhaltigkeitsforschung und stellt ein erprobtes praktisches Konzept für die erfolgreiche Mitarbeiterintegration in das Nachhaltigkeitsmanagement vor. Der Leser erhält konkrete Ideen und Werkzeuge, um diesen Ansatz in seinem Arbeitsumfeld zu implementieren und um das Bewusstsein in seiner Organisation zu schaffen, dass die Mitarbeiter die zentralen Erfolgsfaktoren für eine authentische Nachhaltigkeitsstrategie darstellen. Dabei helfen neben wissenschaftlichen Fakten auch vielfältige praktische Checklisten und anschauliche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis.

Der Praxisleitfaden ist ein Ergebnis des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) finanziell geförderten und fachlich begleiteten Projekts „Nachhaltig leben und arbeiten – Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern“.

Mehr Informationen und weitere Quellen zu dem Projekt finden Sie online unter: ➔ *www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de*