



Mitarbeiter-Engagement für
Erneuerbare Energien und
Klimaschutz in Unternehmen

Fallstudie GLS Bank – Kurzfassung

3.3.2016

Autorin:

Franziska Dittmer

E-Mail: franziska.dittmer@alanus.edu

Co-Autorinnen:

Elena von Klitzing und Prof. Dr. Susanne Blazejewski

Lehrstuhl für nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA)

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Die GLS-Bank und ihr Nachhaltigkeitsleitbild

Die GLS Bank wurde 1974 durch Anthroposophen gegründet und ist die erste und nach wie vor einzige nach sozial-ökologischen Grundsätzen arbeitende Universalbank. Unter dem Leitspruch „Geld ist für die Menschen da“ pflegt die genossenschaftlich organisierte GLS Bank einen nachhaltigen, sinnstiftenden und transparenten Umgang mit Geld. Durch ihre Kredite fördert die Bank in den fünf Bereichen Energie, Wohnen, Ernährung, Bildung und Soziales jährlich mehr als 22.000 Unternehmen, Organisationen und Projekte, die für Nachhaltigkeit und sozial-ökologische Grundsätze stehen. Die Kunden können dabei selbst entscheiden, in welchem dieser Bereiche ihr Geld investiert werden soll. Die GLS Bank genießt unter den sozial-ökologischen Banken die Marktführerstellung in Deutschland, da sie die breiteste Produktpalette anbietet. Diese Position wurde 2003 durch die Übernahme der Ökobank und insbesondere durch das starke Kundenwachstum infolge der Finanzkrise gestärkt. In der Zeit nach der Finanzkrise hatte die GLS Bank zum Teil ein außergewöhnliches Bilanzsummenwachstum von bis zu 37% pro Jahr.

Die Idee der Nachhaltigkeit ist seit der Gründung der GLS Bank fest in ihrem Leitbild verankert und basiert auf einem Nachhaltigkeitsverständnis, das auf der international anerkannten Tripple Bottom Line (people, planet, profit) fußt¹. Entsprechend des Leitspruches der GLS Bank (s.o.), stehen der Mensch (people) und dessen Grundbedürfnisse im Mittelpunkt des Kerngeschäfts sowie des Nachhaltigkeitsverständnisses. Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur wird als selbstverständlicher und grundlegender Teil der Unternehmensidentität wahrgenommen, was auch die Arbeit und das Rollenverständnis der Mitarbeiter prägt.

Abb. 1: Steckbrief GLS Bank

Name	GLS Gemeinschaftsbank eG GLS steht für „Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken“
Branche	Bankwesen
Gründung	1974
Sitz	Bochum
Mitarbeiter	531 (2014)
Umsatz	3,638 Mrd. Euro (Bilanzsumme im Jahr 2014), 245 Mio. Euro (Eigenkapital)
Anteilseigner/Gesellschafter	40.000 Mitglieder/ Genossen (Stand 01.10.2015)
Leitbilder zur Nachhaltigkeit	Die GLS Bank stellt mit ihrer Nachhaltigkeitsdefinition explizit den Menschen ins Zentrum ihres Handelns. Bezugnehmend auf die internationale Triple Bottom Line (people – planet – profit) übersetzt sie diese Begriffe mit: menschlich, zukunftsweisend und ökonomisch. ²

¹ Der Begriff der Triple Bottom Line wurde durch John Elkington geprägt und ist im englischen sowie im US-amerikanischen Sprachraum verbreitet. In Deutschland wird oft vom vergleichbaren Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung gesprochen, das die v Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales umfasst.

² GLS Nachhaltigkeitsleitbild: <https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/nachhaltigkeit-werte-und-auszeichnungen/> /Abruf 20.1.2016)

Verankerung von Nachhaltigkeit in der Organisation

Die GLS Bank hat keine speziellen Abteilungen oder Gremien, die sich explizit mit Nachhaltigkeitsthemen befassen. Da der Nachhaltigkeitsgedanke bereits in den Einstellungen und Werten der Mitarbeiter und im Kerngeschäft der Bank verankert ist, sei die Einrichtung einer Nachhaltigkeitsabteilung nach Einschätzung eines interviewten Mitarbeiters nicht nötig, weil die GLS Bank „*von vorne bis hinten nachhaltig ist*“ (Ausschnitt eines Mitarbeiter-Interviews aus der enEEbler-Fallstudie).

Die **Mitarbeiter** der GLS Bank sind besonders engagiert in Bezug auf Nachhaltigkeit, da das Unternehmen durch seine Werte und den sinnstiftenden Auftrag Mitarbeiter anzieht, die dem zustimmen oder diese Einstellung zumeist auch selbst privat vertreten. So bildet sich bereits bei der Einstellung der Mitarbeiter eine besondere Gemeinschaft von aktiven und sozialökologisch orientierten Menschen aus. Für viele Mitarbeiter ist ihre Arbeit in der Bank somit nicht nur ein wichtiger Teil des Lebens, sondern es besteht oft ein fließender Übergang zwischen Privat- und Arbeitsbereich, was sich in den Initiativen und im Engagement der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens widerspiegelt. So bringen viele Mitarbeiter Nachhaltigkeitsideen aus ihrem privaten Engagement an ihrem Arbeit ein und sorgen dadurch für eine stetige und lebendige Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Organisation.

Die Art sowie die Prozesse der Mitgestaltung sind vielfältig und oft informell, wobei Ideen und Initiativen zur Nachhaltigkeit in der Regel selbstinitiativ und *bottom-up* durch die Mitarbeiter entstehen. So bestehen im Unternehmen verschiedenste Wege und Vorgehensweisen, bei denen Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge und Ideen entweder (i) innerhalb der Linie aufzeigen und mithilfe der in allen Bereichen vorhandenen Vorschlaglisten bis an die Führung weitergeben, (ii) direkt die Entscheidungsträger ansprechen, (iii) die Idee einfach in die eigene Arbeit integrieren oder sie (iv) privat außerhalb der Arbeitszeiten umsetzen. Die GLS Bank ermöglicht den Ideengebern nach dem Prinzip der Selbstführung den notwendigen Gestaltungsspielraum, um diese Ideen und Initiativen weiterzuentwickeln und umzusetzen (s. unten). Sie schafft daher (*top-down*) **Plattformen und Formate**, die das selbstinitiierte Nachhaltigkeitsengagement der Mitarbeiter anregen, ermöglichen und bündeln. Diese Ermöglichungsstrukturen umfassen Maßnahmen, die der internen Kommunikation, Diskussion, Themenverarbeitung, Vernetzung und dem Teambuilding im Unternehmen dienen. Die Bank schafft dadurch ein barrierefreies Umfeld für das Mitarbeiter-Engagement und durch ihr enges und persönliches Netzwerk relativ schnelle Entscheidungs- und Umsetzungsmöglichkeiten.

Neben den Mitarbeitern entstehen neue Ideen und Impulse auch durch die **Kunden** sowie durch die Genossenschaftsmitglieder der Bank, z. B. in der **Generalversammlung der Genossenschaft**, dem obersten Entscheidungsgremium. Diese diskutiert einmal jährlich die aktuellen Entwicklungen und gibt Empfehlungen für die zukünftige Arbeit der GLS Bank. Kunden (Kreditnehmer und Kontoinhaber) beteiligen sich durch ihre Anlagenentscheidungen sowie mit eigenen Vorschlägen maßgeblich am Nachhaltigkeits-Engagement der GLS Bank. Durch soziale Medien und webbasierte Anwendungen bietet das Unternehmen alternative Kanäle zur Einbringung von Ideen sowie Möglichkeiten zur Vernetzung, die in Zukunft auch weiter ausgebaut werden sollen.

Instrumente zur Aktivierung und Förderung des Nachhaltigkeits-Engagements

Die Gründung und besondere Unternehmenskultur der GLS Bank beruht auf einem anthroposophisch geprägten Menschenbild, bei dem der Mensch ganzheitlich und als kreatives, gestaltendes Wesen wahrgenommen wird und für die eigene Entwicklung selbst verantwortlich ist. Dieses Menschenbild beeinflusst auch die Ausgestaltung der Strukturen und Formate zur Förderung des Mitarbeiter-Engagements in der Bank. Für das Unternehmen gilt es, „nur“ die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, um das selbstinitiierte Mitarbeiter-Engagement für Nachhaltigkeit zu ermöglichen und zu bündeln, ohne es in starren Strukturen einzuengen. Diese Ermöglichungsstrukturen sollen gewährleisten, dass die Mitarbeiter in ihrer Arbeit und Entwicklung so unterstützt werden, dass es ihnen „leicht fällt, sich für die GLS Bank zu engagieren“.³ Dieses Selbstverständnis wird im folgenden Zitat verdeutlicht:

„Aber zu Ihrem Thema ist es so, dass [...] [das] Engagement des Unternehmens nicht nur (...) in dem Selbstzweck „Geld“, „wir arbeiten mit Geld“ [besteht]. Sondern eben „wir setzen unseren Job ein, damit das Geld etwas bewirken kann und aufbauen kann, was gesellschaftlich wichtig ist.“ [Damit] ziehen wir eine bestimmte Art von Menschen an, die von sich selber durch ihr Engagement und durch ihre persönliche Werte, sich in einer optimalen Form, praktisch, mit dem Unternehmen verbinden können. Das heißt Engagement, logischerweise, fällt nicht schwer, muss nicht künstlich produziert werden, weil das ist „von Natur aus da“. (...) Ich muss nichts tun, um das Engagement zu fördern, weil die Menschen hier so kreativ sind, dass das manchmal eben schwieriger ist es zu bündeln (...) und ganz vorsichtig, sozusagen, die Blumenwiese ein bisschen zu kultivieren, aber um Gottes Willen nicht die Blumenwiese jetzt mit irgendwelchen Kunstpflanzen zu versehen.“

(Interview GLS Bank)

Die im Folgenden beschriebenen Formate und Maßnahmen sollen zur Anregung und zur Diskussion von (Nachhaltigkeits-)Ideen und Initiativen dienen, welche die Mitarbeiter eigenverantwortlich weiter planen und umsetzen.

Was uns bewegt (WUB)

„Was uns bewegt“ (WUB) ist ein internes Mitarbeiterforum, das vier Mal im Jahr stattfindet und Fragen aufgreift, die die Mitarbeiter interessieren. Jeder Mitarbeiter kann Themen hierfür einbringen. Ein Organisationsteam sammelt die Themen und ist für die konkrete Ausgestaltung der Veranstaltung verantwortlich. Es werden Referenten eingeladen, Filme gezeigt und aktuelle Herausforderungen diskutiert. Dabei wird ein „wertfreier Raum“ geschaffen, in dem sehr offen auch spannungs- und konfliktreiche Themen diskutiert werden können. So wird eine Plattform bereitgestellt, damit Mitarbeiter zusammenkommen können, die sich für ein bestimmtes Thema interessieren, um daraus gegebenenfalls auch eine Mitarbeiterinitiative zu starten. Beispielweise wurde bei WUB das Thema „Nachhaltig leben“ adressiert und dabei diskutiert, wie man seinen inneren „Schweinehund“ überwinden kann und von einem allgemeinen Nachhaltigkeitsverständnis zu einem nachhaltigen Leben kommt. Die Themen werden sechs Wochen vorher unternehmensintern veröffentlicht und die Termine jeweils im September für das kommende Jahr festgelegt. Circa 40-60 Mitarbeiter, also rund 10% der Belegschaft, nehmen an den Veranstaltungen teil. Die Verantwortung der Fortführung von Ideen

³ Quelle: GLS Nachhaltigkeitsbericht 2014: S. 52

liegt hier bei den Ideengebern selbst. Diese Selbstführung nehmen die Mitarbeiter auch wahr, indem sie ihre Führungskräfte ansprechen und bitten, ihre Arbeitszeit für ein bestimmtes Thema nutzen zu dürfen, oder indem sie sich in privaten Initiativen treffen, um dort das Thema fortzuführen. Aus dem Format WUB sind bereits verschiedene Initiativen entstanden, wie zum Beispiel ein „Kleiderkreisel“ oder eine Plattform für Fahrgemeinschaften (s. Abb. 4).

Die Zukunftswerkstatt

„Banken, wie wir sie kennen, wird es bald nicht mehr geben“ – dieser Satz des Vorstandssprechers Thomas Jorberg hat im Herbst 2014 den Grundstein für die Einrichtung der Zukunftswerkstatt gelegt.⁴ Vertrauenskrise, Niedrigzins, zunehmende Regulierung und Digitalisierung sind hier nur vier Stichpunkte für Themen, die das Bankwesen zukünftig stark verändern werden. Die Herausforderungen lassen sich benennen, aber wie sehen passende Lösungen für die GLS Bank aus? Im Tagesgeschäft lassen sich schwer adäquate Antworten finden. Daher hat die GLS Bank Anfang 2015 die Zukunftswerkstatt gegründet, ein Kernteam, dem 14 Mitarbeiter der Bank angehören. Die Teammitglieder mussten sich in einem regulären Ausschreibungsprozess für die Teilnahme bewerben und werden anteilig von ihren Aufgaben freigestellt, um zukünftige Herausforderungen und Lösungen für die Bank in der Praxis zu ergründen. Das Team wird durch zwei externe Berater begleitet und hat zu Anfang verschiedene Lernreisen unternommen, um aktuelle Entwicklungen (z.B. für die Digitalisierung der Bankangebote) zu erkunden und Lösungen kennenzulernen bzw. selbst zu entwickeln. Ziel ist es, mögliche Innovationen zu beschreiben und als Prototypen umzusetzen, wodurch Erfahrungen für neue Angebote und die geschäftspolitische Ausrichtung der Bank erprobt werden sollen.

Mitarbeiter vor Ort

Im Format ‚Mitarbeiter vor Ort‘ wird durch Lernreisen das erlebnisorientierte Lernen der Mitarbeiter gefördert. Das Schulungs- und Erlebnis-Programm bietet Mitarbeitern die Möglichkeit nationale und internationale Nachhaltigkeitsprojekte sowie Zusammenhänge ‚vor Ort‘ kennenzulernen, um das Gelernte wieder in die Arbeit bei der GLS Bank zu transferieren. Zum Beispiel fand in 2015 eine Lern-



Abb. 2: GLS Bank Samenbombenwerkstatt Quelle: GLS Blog, s. Fn 3

reise zu einem Bio-Bauernhof statt, um aktuelle Themen und Probleme der ökologischen Landwirtschaft (eines der vier Kernfelder der GLS Bank) vor Ort zu erleben und dabei einen intensiven Austausch mit den Kreditkunden der Bank zu gewährleisten. Dabei haben die GLS-Mitarbeiter auch praktische Arbeiten auf dem Bauernhof ausgeführt und anschließend das Gelernte reflektiert. Im Rahmen der Lernreise werden besondere Mit-Mach-Formate für alle Mitarbeiter der GLS Bank angeboten, wie zum Beispiel die Samenbombenwerkstatt. Hier wurden Samenbomben (s. Abb. 2) hergestellt, um die biologische Vielfalt zu fördern. Begleitend dazu gab es Impulsvorträge zur ökologischen Landwirtschaft und zur nachhaltigen Saatgutzüchtung.⁵

Die Lernwerkstatt

Die Lernwerkstatt findet quartalsweise statt und dauert eine Woche. Hier werden neu Mitarbeiter über die Werte, das Leitbild und die Geschichte der GLS Bank informiert und bekommen eine Einführung in die Anthroposophie. Die verschiedenen Fachbereiche, Bereichsleiter und die Vorstandsmit-

⁴ Quelle: Bankenspiegel 3/2015, S. 15

⁵ Quelle: GLS Blog (<http://blog.gls.de/aus-der-bank/wie-man-samenbomben-baut/>), GLS Nachhaltigkeitsbericht, S. 59

glieder stellen sich persönlich bei den neuen Mitarbeitern vor. Eine ausführliche Behandlung der Werte der GLS Bank und die interne Vernetzung stehen dabei im Vordergrund der Lernwerkstatt. Die neuen Mitarbeiter werden zudem explizit dazu aufgefordert, Kollegen und Führungskräfte anzusprechen, wenn sie Verbesserungsvorschläge haben. Ihr frischer Blick auf die Bank wird sehr geschätzt und das aktive Einbringen von Anfang an eingefordert. So wird bereits gleich zum Stellenbeginn die Mitarbeiterbindung gestärkt und das Mitarbeiter-Engagement für Nachhaltigkeit gefördert.

„Also unsere Mitarbeiter sind so engagiert, das ist unglaublich. Also auch in der Lernwerkstatt schon, also in der Einarbeitungswerkstatt, merkt man halt, dass die nicht hier sind, um zu arbeiten, sondern dass es halt ein Teil des Lebens ist.“ (Interview GLS Bank)

Bottom-up Nachhaltigkeitsinitiativen von Mitarbeitern

Die Mitarbeiter der GLS Bank entwickeln selbstinitiativ diverse Initiativen zur Nachhaltigkeit. Hier präsentiert werden umgesetzte und sich in Umsetzung befindenden Initiativen, die in den Interviews der enEEbler-Fallstudie konkret erwähnt wurden (s. Abb. 4).



Abb. 3: Thomas Goldfuß, Leiter des GLS Vermögensmanagements (Bildquelle: GLS Bank)

Im Mai 2013 hat die GLS auf Initiative eines Bereichsleiters, der privat Imker ist, mit Hilfe eines Vereins für ökologische Bienenhaltung, drei **Bienenvölker auf den Dachterrassen** der GLS Bank angesiedelt. Die Mitarbeiter sind eingeladen, auch bei der Entnahme der Waben zuzusehen und so an ihrem Arbeitsplatz die praktische Arbeit des Imkers zu lernen. Die vollen Waben werden in der Kantine in Wannen gestellt. Dort laufen sie auch aus und die Mitarbeiter können den frischen Honig vor Ort essen.

Ein anderer Interviewter hat zusammen mit einem Architekten die Idee entwickelt, ein **Kleinwindrad** (7,5 KW) auf dem Hauptgebäude der GLS Bank in Bochum zu installieren. Diese Initiative haben die beiden Mitarbeiter 2012 umgesetzt. Die GLS Bank wollte diese junge, innovative Technologie als Forschungs- und Entwicklungsprojekt unterstützen und dies auch nach außen zeigen. Der erzeugte Ökostrom wird direkt im GLS Gebäude verbraucht.

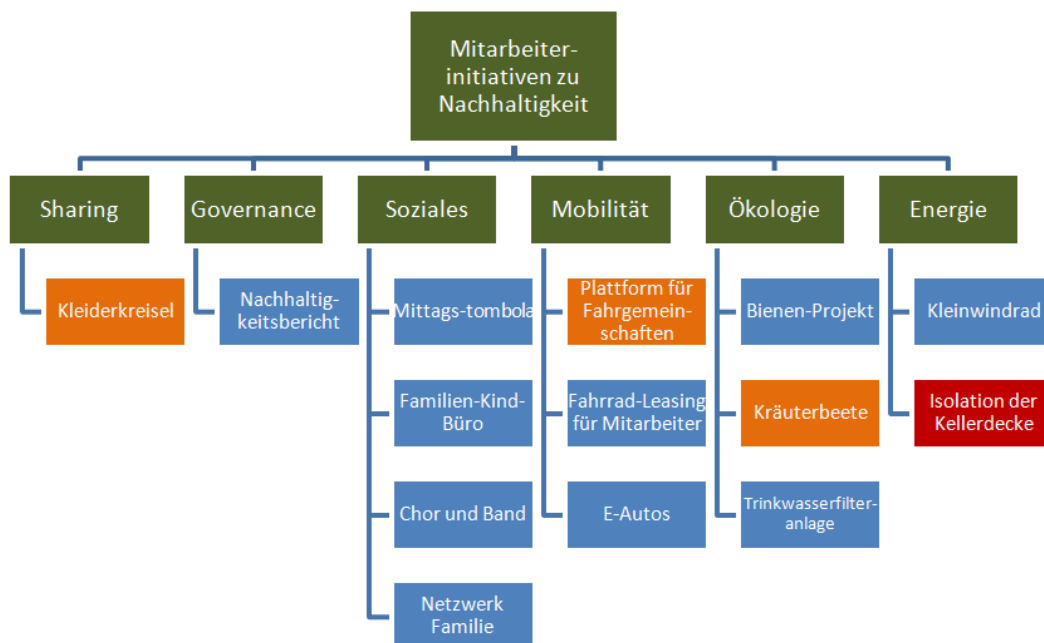


Abb. 4: Beispiele von bottom-up Nachhaltigkeitsinitiativen der GLS Mitarbeiter

■ bereits umgesetzt ■ in der Umsetzung ■ (noch) nicht umgesetzt

Fazit: Ergebnisse & Learnings

Die GLS Bank ist ein gelungenes Beispiel für die Ermöglichung von selbstinitiativem Nachhaltigkeits-Engagement von Mitarbeitern. Die Arbeit im Unternehmen ist geprägt durch eine offene Gesprächskultur und ein dichtes internes Kommunikationsnetzwerk, das besonders für die Generierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen förderlich ist, die i. d. R. außerhalb des alltäglichen Aufgabenbereiches der Mitarbeiter liegen. Die authentische Verankerung von Nachhaltigkeit sowohl im Kerngeschäft als auch in der Unternehmenskultur vermittelt den Mitarbeitern ein starkes Willkommens-Signal für ihr Engagement und das Einbringen von privaten sozialökologischen Ideen und Interessen. Offen gestaltete, bereichsübergreifende Diskussionsformate und Plattformen dienen dazu, das bottom-up Engagement der Mitarbeitenden zu bündeln und weiter zu stärken. Zugleich sichert eine intensive Kommunikation, dass sowohl Kunden als auch Mitarbeiter über die aktuellen Herausforderungen und Themen informiert sind und sich entsprechend ihrer Expertise und Fähigkeiten in der GLS Bank einbringen können.

Formate und Instrumente, die eine solche Entwicklung bei der GLS Bank fördern und begleiten, sind vor allem ‚Was uns bewegt (WUB)‘, die Lernwerkstatt, die Zukunftswerkstatt und ‚Mitarbeiter vor Ort‘. Während die ersten beiden Formate offen gestaltet sind und so das Engagement der Mitarbeiter nicht auf ein vorgegebenes Thema bzw. eine Problemstellung beziehen, sind die Zukunftswerkstatt und ‚Mitarbeiter vor Ort‘ durch eine klare Zielstellung und ein vorgegebenes Programm sowie die Vorauswahl der Mitarbeiter stärker strukturiert und zielgerichtet. Diese Formate sind geprägt durch (i) ein kleines Team (Innovations-Zirkel), für das man sich intern bewerben muss, (ii) Lernreisen um neue (Nachhaltigkeits-)Entwicklungen in der Praxis zu Erkunden sowie (iii) im Fall der Zukunftswerkstatt durch die Entwicklung und Diskussion von Prototypen für neue Produkte und Dienstleistungen. Insofern wird hier einerseits die Freiheit zum Entdecken, Erproben und Erlebnislernen gegeben – andererseits jedoch das klare Ziel verfolgt, **(Nachhaltigkeits-)Innovationen für das Kerngeschäft** hervorzubringen. Das Format WUB ist in der Ausgestaltung dagegen wenig strukturiert. Es lässt sowohl das Thema als auch daraus entstehende, weitere Mitarbeiterinitiativen offen, folgt dem Prinzip der Selbstführung und überträgt so die Verantwortung für die Planung und Umsetzung von Vorschlägen dem/den Ideengeber(n). WUB, sowie die Lernwerkstatt, bringen daher oftmals Nachhaltigkeitsinitiativen im Arbeitsumfeld hervor, stoßen Diskussionen zu verschiedenen Themen der Work-Life-Balance und der Unternehmenskultur an und ermöglichen proaktiv die Ansprache und Lösung von Konflikten. Diese Formate fördern somit vorrangig die stetige **interne Nachhaltigkeitsentwicklung** der GLS Bank und ihrer Mitarbeiter.

Die Fallstudie der GLS Bank zeigt, wie Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Unternehmenskultur fest verankert und authentisch gelebt werden können. Durch eine enge Verzahnung mit dem Kerngeschäft, offene Debatten und die Ermöglichung von Mitarbeiterinitiativen, wird Nachhaltigkeit in der Organisation kontinuierlich thematisiert und weiterentwickelt.

Weitere Informationen

Ausführliche Berichte zum GLS-Format ‚Zukunftswerkstatt‘:

<http://bankspiegel.pageflow.io/zukunftswerkstatt#27674> (Abruf: 20.1.2016)

GLS Nachhaltigkeitsberichte nach GRI:<https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/nachhaltigkeit-werte-und-auszeichnungen/gls-nachhaltigkeitsbericht/> (Abruf: 20.1.2016)

GLS Nachhaltigkeitsverständnis:<https://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/nachhaltigkeit-werte-und-auszeichnungen/> (Abruf: 20.1.2016)