



Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare
Energien und Klimaschutz in Unternehmen

Fallstudie Berliner Stadtreinigungsbe- triebe - Kurzfassung

Autor:

Lisa Söder

E-Mail: lisa.soeder@baumev.de

Co-Autoren:

Meike Strecker und Franziska Dittmer

Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.)



Das Unternehmen Berliner Stadtreinigungsbetriebe

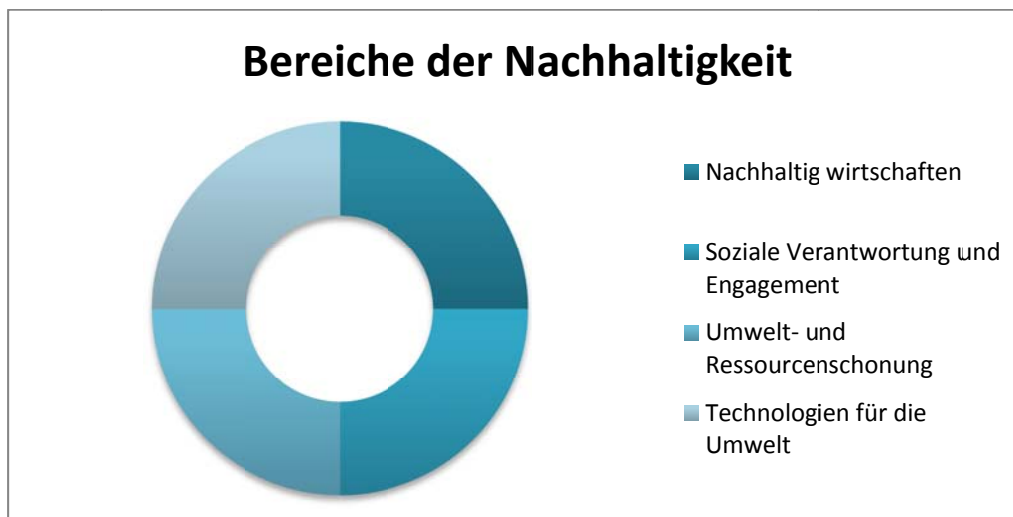
Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe sind eine Anstalt des öffentlichen Rechts und in der Straßenreinigung sowie der Sammlung, Verwertung und Entsorgung von Abfällen tätig. Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als "Rohstoffprofi" und sieht seine Aufgabe darin, Abfall als Ressource sinnvoll zu verwerten, beispielsweise in der Energieerzeugung. Die BSR besteht aus verschiedenen Geschäftseinheiten, die sich auf 33 Liegenschaften im Berliner Stadtgebiet und auf das Umland verteilen.

Die BSR ist der "größte kommunaler Entsorger Deutschlands" und verfügt über mehrere Tochter- und Beteiligungsunternehmen: Die Berliner Recycling GmbH, die Fuhrpark Business Service GmbH, die gbav Gesellschaft für Boden- und Abfallentwertung mbH (Anteile: 51%) und die BRAL Reststoffbearbeitungs GmbH (Anteile: 50%).

Verankerung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit im Unternehmen

"Der Königsweg zu klimaverträglichem Wirtschaften ist ein intelligenter und sparsamer Umgang mit Energie. Als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen (...) stehen wir in der Verantwortung, endliche Ressourcen noch sparsamer einzusetzen und unser Energie- und Stoffstrommanagement kontinuierlich zu überprüfen und zu optimieren", heißt es im 3. Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens.

Das Thema Nachhaltigkeit teilt die BSR in vier Bereiche auf, die im Folgenden kurz erläutert werden.



Im Bereich ‚nachhaltig wirtschaften‘ gewährleistet die BSR nach Möglichkeit Gebührenstetigkeit und günstige Tarife. Insgesamt werden bei diesem öffentlichen Unternehmen keine Gewinne erzielt, sondern nach dem Kostendeckungsprinzip gearbeitet.

Die BSR unterstützen verschiedene ökologische und soziale Projekte im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit. Kindertagesstätten und Schulen können kostenfreie Umweltbildungsangebote des Un-

ternehmens nutzen. Des Weiteren engagiert sich die BSR als Ausbildungsbetrieb und bieten verschiedene berufsvorbereitende Maßnahmen an. Ebenso werden sozial benachteiligte Jugendliche aktiv in ihrer Ausbildung gefördert. Das Unternehmen hat 2012 einen Frauenförderplan beschlossen. Dieser beinhaltet beispielsweise, dass der Anteil von Frauen in Führungsposition bis 2017 40 Prozent betragen soll. Zudem stellt das Unternehmen gezielt schwer vermittelbare Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen ein. Für dieses Engagement erhielt der Betrieb, im Jahre 2010, den Sonderpreis des Berliner Integrationspreises und 2012 den Inklusionspreis.

Die BSR ist das erste öffentliche Unternehmen, das den Deutschen Nachhaltigkeitskodex erfüllt. Sie arbeiten mit einem integrierten Managementsystem (QUAMS) um ihre Ziele im Bereich Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit zu erreichen.

Die unternehmenseigene Biogasanlage wurde 2012 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie "Deutschlands nachhaltigste Initiativen" ausgezeichnet und 2014 wurden die BSR zum "Bio-Gaspartner des Jahres" gekürt. Im gleichen Jahr wurde das Unternehmen in der Kategorie "Deutschlands nachhaltigste Marken" geehrt. Auch 2015 war die BSR wieder für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis nominiert.

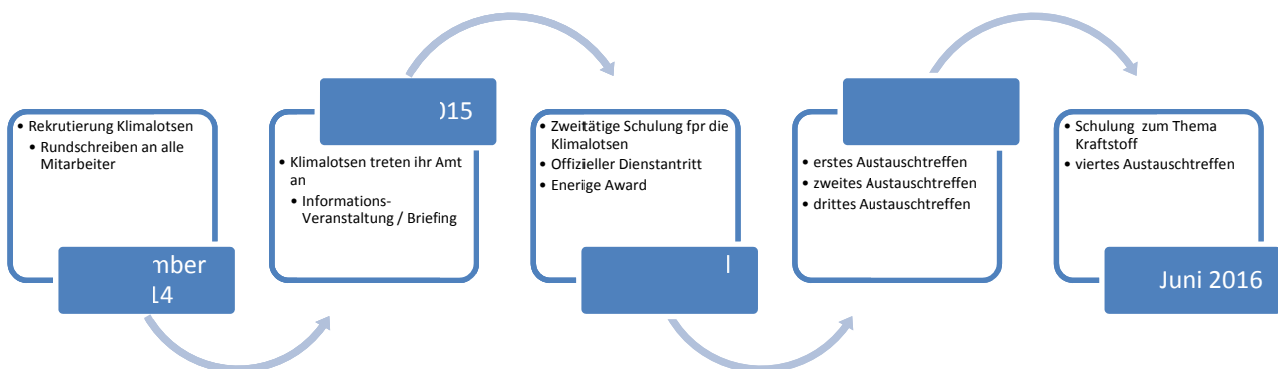
Die BSR hat neben einem Effizienzsteigerungsprogramm im Jahr 2007 auch eine Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin abgeschlossen. Bis 2010 konnten die darin angestrebten Werte sogar übertroffen werden: dem Unternehmen gelang es, ab 2010 jährlich 130.000t CO₂ einzusparen. Bis 2020 will die BSR außerdem ihren Energieverbrauch um 10% auf Basis des Jahres 2009 senken und "die Produktion von Strom und Wärme aus erneuerbaren Energien um voraussichtlich rund sieben Prozent steigern". Seit 2011 gibt es im Unternehmen eine eigene Energiestrategie. Das Ziel dieser Energiestrategie ist, "alle Bereiche und Wertschöpfungsstufen des BSR-Konzerns klimabewusst und energieeffizient auszurichten". Die BSR-Energiestrategie 2020 basiert auf fünf Grundsätzen sowie fünf Säulen: Immobilien, Verkehr, Energieerzeugung aus Prozessen, Anlagen und Erneuerbare Energien.

Mitarbeiterinitiative "Gutes Klima"

"Gutes Klima" ist eine Mitarbeiterinitiative, die den Klimalotsen vorausgegangen ist und seit 2012 besteht. Die Mitarbeiterinitiative trifft sich einmal pro Monat mit dem Ziel, Mitarbeiter für das Thema Klimaschutz zu sensibilisieren. Dies geschieht durch verschiedene Maßnahmen wie Befragungen, Workshops und Wettbewerbe rund um das Thema ressourcenschonende Einsatz von Energie. Die Mitarbeiterinitiative setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die innerhalb des Unternehmens unterschiedliche Positionen einnehmen. Vertreten ist beispielsweise der Personalrat sowie Personen der Führungsebenen. Um ihr Ziel erreichen zu können, die Aufmerksamkeit aller Geschäftsbereiche für Energieeffizienz zu gewinnen, entstand in der Mitarbeiterinitiative die Idee, Standortverantwortliche einzusetzen. Einerseits sollte so besser aufgegriffen werden, welche Themen relevant sind und in welchen Bereichen noch weitere Verbesserungen notwendig sind. Andererseits sollte dadurch die Möglichkeit geschaffen werden, interessierte und engagierte Mitarbeiter zu identifizieren und in ihrem eigenen Engagement weiter zu fördern. Aus dieser Idee der Mitarbeiterinitiative ist das Instrument Klimalotsen entstanden.

Die BSR-Klimalotsen

Die Klimalotsen sind ein Teil der unternehmensinternen „Energierstrategie 2020“. Diese Mitarbeiter haben die Aufgabe, die Angestellten für das Thema Energieeinsparungen zu sensibilisieren. Sie sollen dafür sorgen, dass in jeder Abteilung des Betriebes bestimmte niedrighschwellige Maßnahmen umgesetzt werden. Hierzu zählen beispielsweise das Ausschalten des Lichts in den Gemeinschaftsräumen und das Abdrehen der Heizungen.



Außerdem sind die Klimalotsen die Verbindung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, sie sind Ansprechperson bei Fragen und Problemen und geben diese gegebenenfalls weiter. Sie haben zudem eine Vorbildfunktion und sind Multiplikatoren des Energiemanagements des Unternehmens.

Um Klimalotsen zu akquirieren, hat die BSR im Oktober 2014 einen Aufruf in der Betriebszeitung "INTERN" sowie eine Stellenbeschreibung im Intranet veröffentlicht. Im Januar 2015 wurde in der Mitarbeiterzeitung nochmals über das neue Projekt berichtet. Es gibt derzeit 31 Klimalotsen im Unternehmen, die auf die verschiedenen Standorte verteilt sind. Dadurch soll der dezentralen Organisation des Unternehmens Rechnung getragen und sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter aller Standorte sensibilisiert werden. Insgesamt verfügt die BSR allerdings über 33 Standorte, es gibt also nicht an jedem Standort einen Klimalotsen. Jeder Klimalotse hat pro Monat ein Zeitbudget von vier Stunden, die er für das Projekt verwenden darf. Die Mitarbeiter, die sich freiwillig als Klimalotsen gemeldet haben, sind bereits an den relevanten Themen interessiert und haben teilweise schon vor dieser Tätigkeit im privaten Bereich die entsprechenden Maßnahmen, beispielsweise beim Heizverhalten, umgesetzt. Viele empfinden es als logische Konsequenz, dies jetzt auch am Arbeitsplatz zu tun und bekommen durch ihre Aufgabe weitere Anregungen für ihr Privatleben. Es zeigt sich jedoch ein großer Unterschied zwischen den Klimalotsen, die sich freiwillig für diesen Posten gemeldet haben und denen, die dafür vorgeschlagen wurden. Die Mitarbeiter, die sich nicht freiwillig für das Amt gemeldet haben, sondern von ihren Vorgesetzten als Klimalotsen eingesetzt wurden, empfinden die

zusätzliche Aufgabe teilweise als Belastung. Zwei dieser Personen haben das Amt bereits wieder niedergelegt mit der Begründung, nicht genug Zeit dafür zu haben. Da es sich bei den Klimalotsen um ein Instrument zur Sensibilisierung der Mitarbeiter handelt, gibt es weder eine zeitliche Begrenzung der Laufzeit des Projekts noch einen übergeordneten Ziel- oder Meilensteinplan. Vorausgeplant werden nur die Themen der Austauschtreffen. Außerdem gibt es das Ziel, dass in 2016 die Zertifizierung nach ISO 50001 abgeschlossen sein soll.

Im Kreis der Führungskräfte wurden zunächst die Rolle und die Aufgaben der Klimalotsen dargestellt und die Meilensteine und Termine des Instruments kommuniziert. Am 31. März 2015 wurden sie per Email über den "Energie-Award" informiert und aufgefordert, die Klimalotsen bei dieser Aktion aktiv zu unterstützen. Beigefügt waren eine Power-Point-Präsentation und ein Video-Clip sowie zwei Artikel aus der "INTERN", der Artikel über die Klimalotsen vom Januar 2015 und ein im April 2015 veröffentlichter Artikel zum "Energie-Award". Die Austauschtreffen der Klimalotsen sind eine sehr sinnvolle Maßnahme, um sich untereinander zu vernetzen und sich bei Fragestellungen, Problemen zu unterstützen und somit Synergieeffekte zu nutzen. Durch die regelmäßigen Austauschtreffen wird außerdem gewährleistet, dass die Abteilung „Energie, Umwelt und Innovation“ einen Überblick über relevante Themen an den dezentralen Standorten erhält.

Klima Steppkes

Seit April 2013 gibt es die Klima-Steppkes Jule und Kalle. Die Comic-Figuren geben in der Mitarbeiterzeitung "INTERN" Energiespar-Tipps. Sie treten immer in Zusammenhang mit der Gruppe "Gutes Klima" auf und sind das Logo der Mitarbeiterinitiative. Auch auf den Infomaterialien zum Heiz- und Lüftungsverhalten, die die Klimalotsen verteilt haben, sind die beiden abgebildet.



e: BSR
1ft. 3.

Andere Kanäle zur Einbringung von Mitarbeiterengagement

Das Ideenlabor der BSR besteht seit 2010. Das Team besteht aus 16 Mitgliedern, die aus verschiedenen Abteilungen kommen und unterschiedliche Positionen innerhalb der Unternehmenshierarchie innehaben. Das Ideenlabor ist dafür zuständig, Vorschläge der Mitarbeiter zu sammeln, zu überprüfen und gegebenenfalls umzusetzen. Die Vorschläge können per E-Mail oder über das Online-Portal eingereicht werden. Zusätzlich werden vereinzelte Projekte in Kooperation mit Hochschulen geplant und durchgeführt.

2012 fand erstmals ein drei-wöchiger Ideenwettbewerb unter dem Titel „Denkspurt“ statt. Die Ideen wurden online aufgenommen und konnten so von anderen Mitarbeitern eingesehen und weiterentwickelt werden. 2013 wurde im Anklang der Ideenwettbewerb „DenkSpurtE“, ein Wettbewerb zum Thema Energie sparen, initiiert. Im Rahmen des Wettbewerbs wurden über 70 Ideen von Mitarbeitern eingereicht. Die eingegangenen Vorschläge wurden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit geprüft und der beste ausgezeichnet. Ein Vorschlag war der Energie-Award. Ein unternehmensinterner Wettbewerb bei dem durch verschiedene Maßnahmen Energie eingespart und dadurch Punkte gesammelt werden konnten.

Fazit: Ergebnisse aus der Berliner Stadtreinigungsbetriebe Fallstudie

Die BSR hat mit ihrer Energiestrategie ein umfassendes Konzept erarbeitet, um Nachhaltigkeit in allen unternehmensrelevanten Prozessen umzusetzen. Das Unternehmen ist sozial und ökologisch engagiert und hat bereits zahlreiche Preise gewonnen. Die Klimalotsen sind ein wichtiger Baustein, um Energieeffizienz in jede einzelne Abteilung zu integrieren. Sie leisten einen erheblichen Beitrag dazu, die Energiewende Teil der BSR-Unternehmenskultur werden zu lassen.

Anhand des Instruments Klimalotsen wird deutlich, dass ein Life-Work-Spillover gelingen kann und dass Mitarbeiter es als Bereicherung empfinden, ihr privates Engagement am Arbeitsplatz ausleben zu können. Das im beruflichen Umfeld neu erlernte Wissen wird auch im privaten Bereich angewandt. Mitarbeiter, die bereits an den entsprechenden Themen interessiert sind und sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind dabei aus einer intrinsischen Motivation heraus bereit, Klimaschutz im betrieblichen Kontext voranzutreiben.

Im gesamten Prozess kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Energieeffizienz und -einsparungen können nur dann Teil der Unternehmenskultur werden, wenn sie auch von allen gelebt werden. Vorgesetzte haben hier eine Vorbild- und Schlüsselfunktion. Durch sie und ihr Commitment wird letztlich auch entschieden, was die Klimalotsen in ihren jeweiligen Bereichen erreichen können. Daher muss die Kooperation und die Kommunikation zwischen Klimalotsen und Führungspersonen noch stärker gefördert werden, z.B. durch verbindliche, regelmäßige und dokumentierte Gesprächstermine.

Die Führungsebene muss bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen von Anfang an miteinbezogen werden. Es ist sinnvoll, dass außerdem entsprechende Strukturen wie die Mitarbeiterinitiative "Gutes Klima" sowie eine eigene Abteilung "Energie, Umwelt, Innovation" geschaffen werden, die die wichtigen Themen zu Klimaschutz und Energiewende im Unternehmen bündeln und koordinieren. Damit die dort erarbeiteten Strategien tatsächlich umgesetzt werden, müssen allerdings die Verantwortlichen der anderen Abteilungen zielgruppengerecht angesprochen und die individuellen Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt werden. Nicht nur die Klimalotsen sind für ihre neue Aufgabe zu schulen, auch die Vorgesetzten müssen dazu befähigt werden, diese Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Dafür reicht es nicht, per Email über bereits Entschiedenenes zu informieren, sondern es empfiehlt sich, in einen direkten Austausch mit den Beteiligten zu treten.

Kommunikation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor bei diesem Instrument und auch wenn es zunächst aufwendiger oder auch zu aufwendig erscheint, ist es unerlässlich, mit den Schlüsselpersonen persönlich zu sprechen und jeden einzelnen dort abzuholen, wo er steht. Anderenfalls bleibt Klimaschutz nur ein lästiger Auftrag unter vielen, die man zu erledigen hat.

Die BSR hat auf ihrem Weg hin zu Klimabewusstsein und Energieeffizienz bereits viele Schritte zurückgelegt. Sie ist bestrebt, ihre CO₂-Emissionen immer weiter zu verringern und hat dabei die gesetzten Ziele sogar übertroffen. Es wird versucht, in Kreisläufen zu arbeiten und die Erzeugung von Erneuerbaren Energien voranzutreiben. Der Ansatz, durch das Instrument Klimalotsen die Belegschaft stärker in die unternehmenseigene Energiewende miteinzubinden ist vielversprechend. Das Engagement und die Motivation der Klimalotsen sind bemerkenswert und es konnten bereits erste Erfolge erzielt werden. Das Unternehmen ist auf einem guten Weg, eine fest verankerte Klimaschutzkultur zu etablieren.