



Mitarbeiter-Engagement für Erneuerbare Energien und Klimaschutz in Unternehmen

Fallstudie Neumarkter Lammsbräu – Kurzfassung

Autorin:

Inken Oldsen-thor Straten

Co-Autorinnen:

Lisa Söder

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

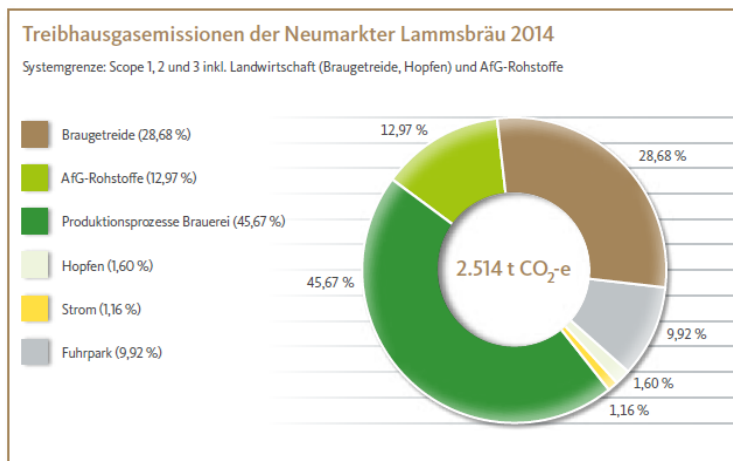
Die Neumarkter Lammsbräu und ihr Nachhaltigkeitsleitbild

Die Neumarkter Lammsbräu, in dieser Fallstudie mit NL abgekürzt, ist eine Bio-Brauerei und der deutschlandweit führende Getränkehersteller im Bio-Bereich. Das Sortiment beinhaltet neben 19 verschiedenen Bio-Bieren auch Bio-Limonaden und Bio-Mineralwasser.¹ Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind schon lange wichtige Grundwerte des Unternehmens und Teil der Unternehmenskultur. Die 2014 verursachten Treibhausgasemissionen der NL betragen 2.514t (Vgl. Abbildung 1).² Neben der zweifachen Nominierung für den CSR-Preis der deutschen Bundesregierung im Jahr 2013 und 2014³, gewann die NL zahlreiche Nachhaltigkeitspreise.

Das Unternehmen hat, um das Nachhaltigkeitsbewusstsein zu stärken, viele verschiedene Instrumente erarbeitet und eingeführt. Diese werden im Verlauf dieser Kurzstudie vorgestellt. Im Jahr 2012 begann die NL, eine neue Klimaschutzstrategie mit Zielen, die bis zum Jahr 2025 umgesetzt werden sollen, zu erarbeiten. Zusätzlich organisiert das Unternehmen jährlich einen fachlichen Mitarbeiternachmittag, der ebenfalls das Wissen zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz vertiefen soll. In Umweltausschuss-Sitzungen werden zweimal im Jahr konkrete Jahresziele im Bereich Nachhaltigkeit erarbeitet und die Zielerreichung besprochen. Sofern Bedarf besteht werden Arbeitsgruppen zu umweltrelevanten Themen festgelegt, um Maßnahmen umzusetzen, die der Zielerreichung dienen.

Die Nachhaltigkeitspreisverleihung soll neben anderen Preisträgern auch engagierte Mitarbeiter ehren und Weitere motivieren, sich ebenfalls für Nachhaltigkeit einzusetzen.

Abbildung 1: Treibhausgasemissionen der Neumarkter Lammsbräu 2014



Quelle: Neumarkter Lammsbräu (Hrsg.). Nachhaltigkeitsbericht 2014. Seite 61.

Verankerung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz

In erster Linie sind die Geschäftsführung sowie die Nachhaltigkeitsbeauftragte die Schlüsselakteure zur Verankerung von Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Aber auch der Betriebsrat sieht sich in der Verantwortung, diese Themen zu fördern und an die gesamte Belegschaft zu tragen.

¹ <http://www.lammsbraeu.de/verantwortung/wir-ueber-uns/>, aufgerufen am 14.01.2016.

² Neumarkter Lammsbräu (Hrsg.). Nachhaltigkeitsbericht 2014. Seite 61.

³ Neumarkter Lammsbräu (Hrsg.). Nachhaltigkeitsbericht 2014. Seite 17.

Grundstein der Unternehmensführung ist eine auf den Unternehmenswerten bzw. der Unternehmensphilosophie aufbauende persönliche Begeisterung für Nachhaltigkeitsthemen und das Ziel, eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Durch die Vorbildfunktion der Vorgesetzten sollen Mitarbeiter und Kollegen zu einem umweltfreundlichen Verhalten animiert und von ihrem Wissensstand abgeholt werden.

Durch das verstärkte Wachstum kommen immer wieder neue Mitarbeiter ins Unternehmen. Um diese mit den Werten des Unternehmens und dem gelebten Nachhaltigkeitsmanagement vertraut zu machen, sprechen alle neuen Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit mit der Nachhaltigkeitsmanagerin. In diesem Gespräch wird die Klimastrategie thematisiert und Bezug auf umweltrelevante Themen genommen. Der Mitarbeiter wird zudem aufgefordert, aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen: „Also was machen wir gerade? Warum machen wir das? Und es ist auch wichtig, dass Du in Deinem Prozess mal schaust, wenn Du irgendwas siehst, was Du vielleicht verbessern kannst.“ (Interview mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Neumarkter Lammsbräu).

Um fachlich die Handlungsfelder Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu vertiefen, unterstützen zeitweise externe Akteure die NL. So besteht z.B. ein intensiver Austausch mit einer regionalen Hochschule in Nürnberg, die einen Umwelt- und Ressourcenschwerpunkt hat. Auch zur Universität Augsburg besteht ein enger Kontakt, so dass immer wieder Studierende dieser Hochschulen die Arbeit des Unternehmens durch gemeinsame Projekte, Praktika und Abschlussarbeiten fachlich unterstützen. Zudem führt jährlich ein Umweltgutachter ein externes Umweltaudit durch.

Zum Führungsverständnis des Unternehmens gehört die Förderung der Mitarbeiterereinbindung. So wird in Mitarbeitergesprächen um eine aktive Einbringung eigener Ideen und Optimierungsvorschläge gebeten. Dabei wird den Mitarbeitern eine hohe Kompetenz zugesprochen, neue Ideen und überzeugende Argumente für Änderungsprozesse zu liefern: „Also bei uns ist die Beteiligung der Mitarbeiter ein sehr wichtiges Führungselement in allen Bereichen. Wir wollen eigentlich immer Entscheidungen bottom-up treffen. Und das bessere Argument sticht. Also nicht die Hierarchie-Ebene, sondern das bessere Argument für ein Thema gibt letztendlich den Ausschlag“ (Ausschnitt eines Interviews mit der Geschäftsleitung der Neumarkter Lammsbräu). Vor allem die Identifikation mit dem Betrieb ist von Bedeutung, denn „[d]ie Leute sollen sich so fühlen als wäre das ihre Brauerei. Und diese Gelegenheit wird ihnen hier gegeben. Und das wird gelebt, ist Teil der Unternehmensphilosophie, und ist das, was uns, denke ich, erfolgreich macht“ (Ausschnitt eines Interviews mit einem Vertreter der Personalabteilung der Neumarkter Lammsbräu). Um die Mitarbeiter adäquat auf nachhaltigkeitsrelevante Themen vorzubereiten und die CO₂E -Bilanz zu verbessern, nimmt das Unternehmen bewusst Zusatzkosten und einen zeitlichen Mehraufwand auf sich – z.B. widmete sich die Belegschaft an in 3 Halbtages-Workshops im Jahr 2014 der gemeinsamen Erarbeitung der Klimaschutzstrategie. Für die Umsetzung der Klimaschutzstrategie wird ein schlechteres Betriebsergebnis in Kauf genommen, denn „unterm Strich stehen keine Erlöse dagegen. Nur eben, in Anführungszeichen, was Positives für die Umwelt“ (Ausschnitt eines Interviews mit einem Vertreter der Personalabteilung der Neumarkter Lammsbräu). Das Unternehmen möchte so einen ehrlichen Beitrag für die Umwelt leisten.

Kanäle und Instrumente zu Nachhaltigkeit

Im Folgenden werden betriebliche top-down Anweisungen und Mittel zur Ermöglichung bzw. Förderung des Nachhaltigkeits-Engagements der Mitarbeiter vorgestellt. Hierbei werden u.a. die Klimaschutzstrategie, das betriebliche Vorschlagswesen, der fachliche Mitarbeiternachmittag und der Nachhaltigkeitspreis thematisiert.

Die Klimaschutzstrategie

Bevor auf die Erarbeitung der Klimaschutzstrategie eingegangen wird, empfiehlt sich ein Rückblick auf die wichtigsten Meilensteine der Nachhaltigkeits-Aktivitäten des Unternehmens: Bereits 1992 wurde bei der NL ein Öko- Controlling Bericht eingeführt, der heutige Nachhaltigkeitsbericht. Durch die jährliche Umsetzung der in dem Nachhaltigkeitsbericht thematisierten Aktionsfelder, entstand innerhalb des Unternehmens eine Gewohnheit im Bezug zu Umwelt- und Klimaschutz, neue Denkansätze im Hinblick auf mögliche neue Aktionen oder Projekte traten hier eher selten auf. Hinzu kam der starke Mitarbeiterzugang in den vergangenen fünf Jahren, wobei die neuen Mitarbeiter häufig einen geringeren Wissensstand im Bereich Nachhaltigkeit aufweisen. Daraufhin entschloss die Geschäftsleitung, eine neue ganzheitliche Klimaschutzstrategie mit bis 2025 umzusetzenden Nachhaltigkeitszielen zu entwickeln.

Gemeinsam mit der Universität Augsburg wurde das Gerüst für die Entwicklung einer Klimaschutzstrategie bis 2025 entworfen, hierbei sollten möglichst alle Interessenvertreter - sowohl Mitarbeiter und Lieferanten als auch die Gesellschaft - mit einbezogen werden. Das Vorgehen für die Entstehung der Klimaschutzstrategie wurde auf folgendem Zeitstrahl dargestellt.

Zeitraum	Meilensteine
2012	Auftakttreffen der Führungskräfte, weitere Treffen in Kleingruppen
2013	<ul style="list-style-type: none">• Datenerfassung Ist-Situation, wobei das Jahr 2012 die Datengrundlage bildet• Interviews mit fast allen Mitarbeitern, sowie mit Kunden und Lieferanten, durchgeführt von der Universität Augsburg
2014	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterworkshops, durchgeführt in Zusammenarbeit mit der Universität Augsburg: Heranführen an das Thema Klimawandel und Erarbeiten von Ideen, wie Klimaschutz in den jeweiligen Prozessen der Mitarbeiter umgesetzt werden kann• Zusammenfügen der Ideen, durch die Führungskräfte in acht umzusetzende Maßnahmen

2012 kam es zu einem Auftakttreffen der Führungskräfte, um gemeinsam Ideen für die Klimaschutzstrategie zu sammeln. Hierbei wurden sowohl Potenziale und Details als auch die Bedeutung der Klimaschutzstrategie thematisiert. Daraufhin trafen sich die Führungskräfte in Kleingruppen, um Grundbausteine für die Entwicklung einer Klimaschutzstrategie zu legen. In diesem Rahmen wurde zudem die Universität Augsburg eingebunden, auch um Daten für das Basisjahr 2012 zu erheben. So wurden Daten über Treibhausgasemissionen des gesamten Unternehmens, inklusive Lieferanten, Mitarbeitern und Abnehmern, erfasst. Diese dienten der Identifikation von Emissionsquellen entlang der Wertschöpfungskette, aber auch als Bestandsaufnahme der Ist-Situation. Die Ergebnisse aus der Datenerfassung galten der internen Aufdeckung von Verbesserungsmöglichkeiten und Ableitung von Handlungsansätzen, um Emissionen zu verringern, z.B. durch Energieeinsparungen in den Produktionsprozessen oder Verringerungen von Transportwegen.

2014 führte das Unternehmen gemeinsam mit der Universität Augsburg drei Workshops mit jeweils 30 Mitarbeitern durch. In diesen bekamen die Teilnehmer eine Einführung in die Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthematik. Auf dieser Grundlage entwickelten die Mitarbeiter jeweils für ihren Arbeitsbereich Verbesserungsvorschläge zum Umweltschutz und zur CO₂E -Einsparung. Diese erarbeiteten Vorschläge wurden vom Führungsteam bewertet und zu Handlungsfeldern gebündelt.

Anhand der Ergebnisse aus den Workshops wurden Handlungsansätze in drei Prioritätsstufen mit verschiedenen Umsetzbarkeitszeiten – kurzfristig, mittelfristig und langfristig – unterteilt, auch die betreffenden Prozesse, der jeweilige Verantwortliche und ein umzusetzendes Enddatum wurden benannt. Die Handlungsansätze mit den jeweiligen Verbesserungsvorschlägen wurden dann an die jeweiligen Prozessverantwortlichen übergeben. Beispiele eines kurzfristigen Handlungsansatzes im Rahmen der Klimaschutzstrategie sind die Einführung von Eco-Reifen und E-Staplern. Mittel- und langfristige Maßnahmen sind unter anderem die Einführung alternativer Firmenfahrzeuge und die Verwendung alternativer Energiequellen.

Aus den erfassten Daten, den Schulungen und Workshops, aber auch durch die Treffen der Führungskräfte entstand die Klimastrategie bis 2025, hierbei wurden auch die noch zu erarbeitenden Aufgaben definiert:

- Entwicklung eines Energiekonzepts zur betrieblichen Eigenversorgung
- Szenarien des zukünftigen Energiebedarfs und der betrieblichen Energieversorgung
- Konzept zur energetischen Optimierung der innerbetrieblichen Produktionsprozesse
- Vorbereitungen zum Aufbau eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001
- Erarbeitung und Umsetzung von weiteren Einsparmöglichkeiten bis ins Jahr 2025 und kontinuierliche Kalkulation der eingesparten CO₂E -Emissionen durch entsprechende Maßnahmen

Die Ideenentwicklung der Klimaschutzstrategie verlief also auf zwei Wegen, sowohl durch Interviews, die von der Uni Augsburg mit den Mitarbeitern geführt wurden, als auch durch Workshops, wobei die Mitarbeiter stark eingebunden waren. Um eine breite Interessengruppe in der Entwicklung bzw.

Ideensammlung der Klimaschutzstrategie zu vertreten, wurden neben den Mitarbeitern auch Lieferanten und Kunden befragt.

Fachlicher Mitarbeiternachmittag

Jährlich findet zudem ein verpflichtender fachlicher Mitarbeiternachmittag statt, bei diesem wird Wissen zu Themen wie Klimawandel, Wasserschutz, Ökolandbau und regionale Wertschöpfungsketten vermittelt. Die Geschäftsleitung legt die Themen gemeinsam mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten fest. Es handelt sich dabei um einen halben Arbeitstag, den die Mitarbeiter wie einen gewöhnlichen Arbeitsnachmittag vergütet bekommen. Der Fachtag ist mittlerweile sehr bildhaft und erlebbar gestaltet, mit verschiedenen Themenstationen, an denen mitunter auch spielerische Ansätze verfolgt werden. Die Mitarbeiter werden dafür in Gruppen mit jeweils ca. 20 Personen eingeteilt. Die Gruppen wechseln nach einer halben Stunde die Themenstationen, so dass jede Gruppe an jeder Station gewesen ist und so „jeder das gleiche Wissen am Ende des Tages“ erlangen konnte (Ausschnitt eines Interviews mit der Nachhaltigkeitsbeauftragten der Neumarkter Lammsbräu).

Nachhaltigkeitspreis

Seit dem Jahr 2002 veranstaltet die NL eine Nachhaltigkeitspreisverleihung für den Bereich Nachhaltigkeit. Hierbei werden insgesamt fünf Personen/Projekte geehrt, die durch ihr Engagement die Kultur der Nachhaltigkeit gefördert haben- unter ökologischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Aspekten. Es wird erläutert, dass der Nachhaltigkeitspreis der NL aus dem Deutschen Umweltpreis, den Dr. Franz Ehrnsperger 2001 erhalten hat, hervorgegangen ist. Er investierte das Preisgeld in eine neue Flaschenwaschanlage, die weniger Energie- und Wasser verbraucht. Das dadurch eingesparte Geld stiftet der Unternehmer seit 2002 den Preisträgern des NL Nachhaltigkeitspreises, 10.000€ jährlich. In dem Gremium, das über die Preisvergabe entscheidet, sitzen Frau Susanne Horn, Generalbevollmächtigte der Neumarkter Lammsbräu, Frau Ilona Jerger, Journalistin und Autorin, Prof. Dr. Hubert Weiger, Vorsitzendes des Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland und Herr Prof. Dr. Volker Stahlmann (emeritiert), Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg, Fachbereich Betriebswirtschaft und Herr Prof. Dr. Maximilian Gege, Vorstandsvorsitzender von B.A.U.M. e.V.⁴ Alle Bewerbungen werden in einem Auswahlverfahren diskutiert und bewertet. Durch einen Mehrheitsbeschluss werden die preiswürdigsten Projekte festgelegt.

Neben Einzelpersonen, Medienschaffenden, Vereinen oder Institutionen und Unternehmen, können auch Lammsbräu Mitarbeiter den Nachhaltigkeitspreis erhalten. Beispiele aus den vergangenen Jahren für die Kategorie Mitarbeiter sind u.a. Energie- und Wassereinsparungen, die Optimierung der Regenwasser-Sammelorganisation, dem Verkaufskonzept Bio-Inseln in konventionellen Getränkemärkten und allgemein die Auszeichnung der innerbetrieblichen Förderung des Umweltgedankens .

⁴ Nachhaltigkeitspreis 2012 Bewerbungsunterlagen der Neumarkter Lammsbräu, Seite 3

Fazit: Ergebnisse aus der Neumarkter Lammsbräu Fallstudie

Die vorhergehenden Unterkapitel zeigen, dass sich bei der Neumarkter Lammsbräu grundsätzlich verschiedene Instrumente zur Einbringung von Ideen zu Nachhaltigkeit durch Mitarbeiter identifizieren lassen.

Die Klimaschutzstrategie wurde in Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt, so wird das Verständnis für die Einführung solcher Ziele erhöht und zudem gefördert. Im Rahmen der Klimaschutzstrategie fanden Schulungen für Mitarbeiter statt, bei diesen wurde Wissen vermittelt und Ideen gesammelt.

Für die tägliche Umsetzung der Klimaschutzstrategie sind alle Mitarbeiter mitverantwortlich. So definiert das Unternehmen die Wertschätzung und Mitarbeiter-Bindung einerseits in der Unternehmensphilosophie andererseits durch Instrumente mit Bezug zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Bei der Ausführung der verschiedenen Instrumente wie der Klimaschutzstrategie, dem fachlichen Arbeitertag und der Nachhaltigkeitspreisverleihung eignen sich Mitarbeiter Wissen im Bereich Nachhaltigkeit an. Diese Wissensvermittlung kann dann in den jeweiligen Bereichen Anwendung finden und sogar in das Privatleben übertragen werden. Beide Elemente, die Wissensvermittlung und die Einbindung der Mitarbeiter, sind herausragende Erfolgsfaktoren, um die Nachhaltigkeit, sowie dessen Umsetzung, in der Brauerei zu fördern.

Wie aus den vorhergehenden Kapiteln hervorgegangen ist, liegt dem Unternehmen nicht nur ein umweltbewusstes Verhalten der Mitarbeiter am Arbeitsplatz am Herzen, stattdessen wird eine Verinnerlichung erwünscht und den Mitarbeitern ohne Vorkenntnissen zur Ermöglichung dessen unter die Arme gegriffen. Dass für die fachlichen Arbeitertage exemplarische und bildhafte Themenstationen konzipiert werden, verdeutlicht, dass das Unternehmen versucht, auf alle Mitarbeiter einzugehen. Durch die besonders anschauliche Vermittlung von Wissen auf den fachlichen Arbeitertagen wird also versucht, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen. Sie sollen also auf dem Gebiet Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf ihrem individuellen Wissensstand ansetzen und aufbauen. Zudem werden die Mitarbeiter bei der Zielsetzung bzw. Umsetzung zu Nachhaltigkeitsthemen mit eingebunden. Die genannten Initiativen der NL sind alle top-down initiiert, wobei die Mitarbeiter hierbei die Möglichkeit, eigene Ideen bottom-up einzubringen.