



Abschlussbericht zum DBU-Projekt

**„Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen
durch Einbindung und Förderung privater Nach-
haltigkeitsorientierung von Mitarbeitern“
(Kurztitel: „Nachhaltig leben und arbeiten“)**

AZ 28540-44

Ulf Schrader, Christoph Harrach, Laura Stanszus

Technische Universität Berlin
Fachgebiet Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum
Berlin, September 2015



Projektkennblatt
der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt



Az	28540-44	Referat	4	Fördersumme	198.000
Antragstitel					
Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern (Nachhaltig leben und arbeiten)					
Stichworte					
Mitarbeiter, Nachhaltigkeitsmanagement, nachhaltige Lebensstile, nachhaltiger Konsum					
Laufzeit		Projektbeginn		Projektende	Projektphase(n)
46 Monate		01.07.2011		30.04.2015	3
Zwischenberichte					
01.02.2012 01.10.2012 01.06.2013 01.01.2014					
Bewilligungs-empfänger				Technische Universität Berlin	
				Fachgebiet Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum	
				Sekt. MAR 1-1	
Marchstr. 23 10587 Berlin				Tel 030 314 28769	
				Fax 030 314 21120	
				Projektleitung Prof. Dr. Ulf Schrader	
				Bearbeiter	
				Christoph Harrach	
				Viola Muster	
Laura Stanzus					
Kooperationspartner					
REWE-Zentralfinanz eG, Köln; REWE Markt GmbH, Köln; Alnatura Produktions- und Handels GmbH, Bickenbach; tegut Gutberlet Stiftung und Co, Fulda (inzwischen: tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG)					
Zielsetzung und Anlass des Vorhabens					
Unternehmen sollen dabei unterstützt werden, sowohl als Lernort für nachhaltigen Konsum zu wirken als auch als Umfeld, in dem die privaten Werte, Ideen und Erfahrungen von Mitarbeitern mit nachhaltigen Lebensstilen innovativ eingebracht werden können.					
Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden					
<u>Phase 1: Grundlegung (praktisch und wissenschaftlich) (15 Monate)</u>					
Arbeitspaket 1: Projekt-Kick-Off mit Praxispartnern					
Arbeitspaket 2: Grundlagenstudie „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“ (quantitative Befragung auf Basis von Literaturrecherche und Experteninterviews)					
Arbeitspaket 3: Bestandsaufnahme bei den Praxispartnern (insbesondere durch qualitative Interviews)					
Arbeitspaket 4: Maßnahmenplanung (auf Basis von Ideenwettbewerb und Ideenworkshops)					
<u>Phase 2: Umsetzung (12 Monate)</u> (22 Umsetzungsprojekte an 11 Umsetzungsorten)					
Arbeitspaket 5: Empowerment der Mitarbeiter mit nachhaltigen Lebensstilen					
Arbeitspaket 6: Förderung des nachhaltigen Konsums der Mitarbeiter					
<u>Phase 3: Auswertung und Verbreitung (19 Monate)</u>					
Arbeitspaket 7: Projektauswertung (durch quantitative und qualitative Befragungen) und Verbreitung der Ergebnisse (u.a. als Praxisleitfaden)					
Deutsche Bundesstiftung Umwelt ☐ An der Bornau 2 ☐ 49090 Osnabrück					
☐ Tel 0541/9633-0 ☐ Fax 0541/9633-190 ☐ http://www.dbu.de					

Ergebnisse und Diskussion

Die grundlegende Projekthypothese, dass nachhaltigkeitsorientierte Menschen mehrheitlich ein großes Interesse daran haben, einerseits ihre private Nachhaltigkeitsorientierung an ihrem Arbeitsplatz einzubringen (outside-in) und andererseits den Arbeitsplatz als Lernort für ihren privaten nachhaltigen Konsum zu nutzen (inside-out), konnte durch die Umsetzungsprojekte und Befragungen bestätigt werden. Allerdings war die theoretisch klare Trennung der Perspektiven in Inside-Out- und Outside-In-Maßnahmen in der Praxis nur begrenzt umsetzbar, da sich gleitende Übergänge und Interdependenzen zeigten. Dies ist im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung positiv zu werten, denn entsprechende Maßnahmen wirken somit vielfach in beide Richtungen gleichzeitig, also sowohl ins Unternehmen bzw. das Nachhaltigkeitsmanagement hinein, als auch hinaus in das Privatleben der Mitarbeiter/innen. Die Effekte werden also reziprok verstärkt.

Die Analysen haben gezeigt, dass Nachhaltigkeitsempowerment und das Lernen für nachhaltigen Konsum am Arbeitsplatz eine positive Wirkung auf Zufriedenheit, Bindung und Commitment der Mitarbeiter/innen haben.

Zentrale Erfolgsfaktoren nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeiterbindung sind:

- **Aktive Mitarbeiterbeteiligung:** Je aktiver die Teilnahme, umso positiver ist die Wirkung auf die personalpolitischen Erfolgsindikatoren Zufriedenheit, Bindung und Commitment.
- **Freiwilligkeit:** Die Mitarbeiterbindung muss freiwillig erfolgen; erzwungene Beteiligung führt zu Reaktanzen und kontraproduktiven Effekten.
- **Zeitverfügbarkeit:** Wenn Nachhaltigkeitsengagement zusätzlich zu den bisherigen, vielfach schon sehr verdichteten Arbeitsprozessen erwartet wird, unterbleiben die angestrebten positiven Wirkungen; teilweise verkehren sie sich in ihr Gegenteil.
- **Führungsverhalten:** Das Gefühl, im Sinne der Nachhaltigkeit wirksam sein zu können, hängt signifikant mit der wahrgenommenen Unterstützung durch die Vorgesetzten zusammen.
- **Sichtbarkeit:** Gelungene interne Kommunikation ist Voraussetzung für die Wirkung der Maßnahmen über die unmittelbar Beteiligten hinaus. Je höher das Maß an gesellschaftlicher Verantwortung ist, das Mitarbeiter bei ihren Arbeitgebern wahrnehmen, umso höher ist wiederum ihre Zufriedenheit und Bindung sowie ihr Commitment.
- **Integriertes Projektmanagement:** Der Erfolg der Projekte hängt von einer intensiven Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche (insbesondere Geschäftsführung, Nachhaltigkeit und Personal) und Hierarchien ab.

Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation

Das Projekt und die erzielten Ergebnisse wurden unter anderen auf diversen Fachtagungen (z.B. vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre oder dem Partnership for Education and Research about responsible Living – PERL), in Fachzeitschriften (z.B. German Journal of Research in Human Resource Management, Ökologisches Wirtschaften) sowie auf Websites von Kooperationspartnern (bspw. KarmaKonsum, Wirtschaftswoche und Utopia) präsentiert. Die zentralen Ergebnisse stehen auf der Projektwebsite <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de> zum Download bereit. Das Projekt wurde als offizielles Projekt der UN-Dekade "Bildung für nachhaltige Entwicklung" 2013/2014 im Deutschen Bundestag ausgezeichnet.

Fazit

Die Kernidee des Projekts, durch Einbindung und Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern sowohl den nachhaltigen Konsum als auch das Nachhaltigkeitsmanagement zu fördern, hat sich als tragfähig erwiesen. Das DBU-Projekt war deshalb auch Ausgangspunkt für die erfolgreiche Beantragung von zwei transdisziplinären Verbundprojekten („IMKoN – Integration von Mitarbeitern als Konsumenten in Nachhaltigkeitsinnovationsprozesse“ und „BiNKA – Bildung für Nachhaltigen Konsum durch Achtsamkeitstraining“). Dadurch wird der Ansatz dieses DBU-Projekts von 2015 – 2018 im Rahmen der Sozial-ökologischen Forschung des BMBF weitergeführt und mit weiteren Unternehmenspartnern in die Praxis umgesetzt.

Inhaltsverzeichnis

1.	Projektablauf und Zeitplan.....	2
2.	Änderungen im Projekt.....	3
2.1	Strukturelle Änderungen.....	3
2.2	Personelle Änderungen.....	3
3.	Arbeitspakete und Meilensteine im Projektverlauf.....	4
3.1	Arbeitspaket 1: Projekt-Kick-Off mit Praxispartnern.....	4
3.2	Arbeitspaket 2: Studie „Nachhaltige Lebensstile & Arbeit“	6
3.3	Arbeitspaket 3: Bestandsaufnahme bei Praxispartnern	8
3.4	Arbeitspaket 4: Maßnahmenplanung.....	11
3.5	Arbeitspakete 5 und 6: Empowerment der Mitarbeiter mit nachhaltigen Lebensstilen und Förderung des nachhaltigen Konsums der Mitarbeiter.....	13
3.6	Arbeitspaket 7: Auswertung und Verbreitung.....	13
4.	Zentrale Projektergebnisse	15
5.	Öffentlichkeitsarbeit und Projektkommunikation	17
6.	Fortführung und Verstetigung	21
Anhang.....		22

1. Projektablauf und Zeitplan

Der Projektablauf folgte den im Antrag formulierten Arbeitspaketen.

Im Projektverlauf gab es vier Verschiebungen des ursprünglichen Zeitplans (vgl. Abb. 1).

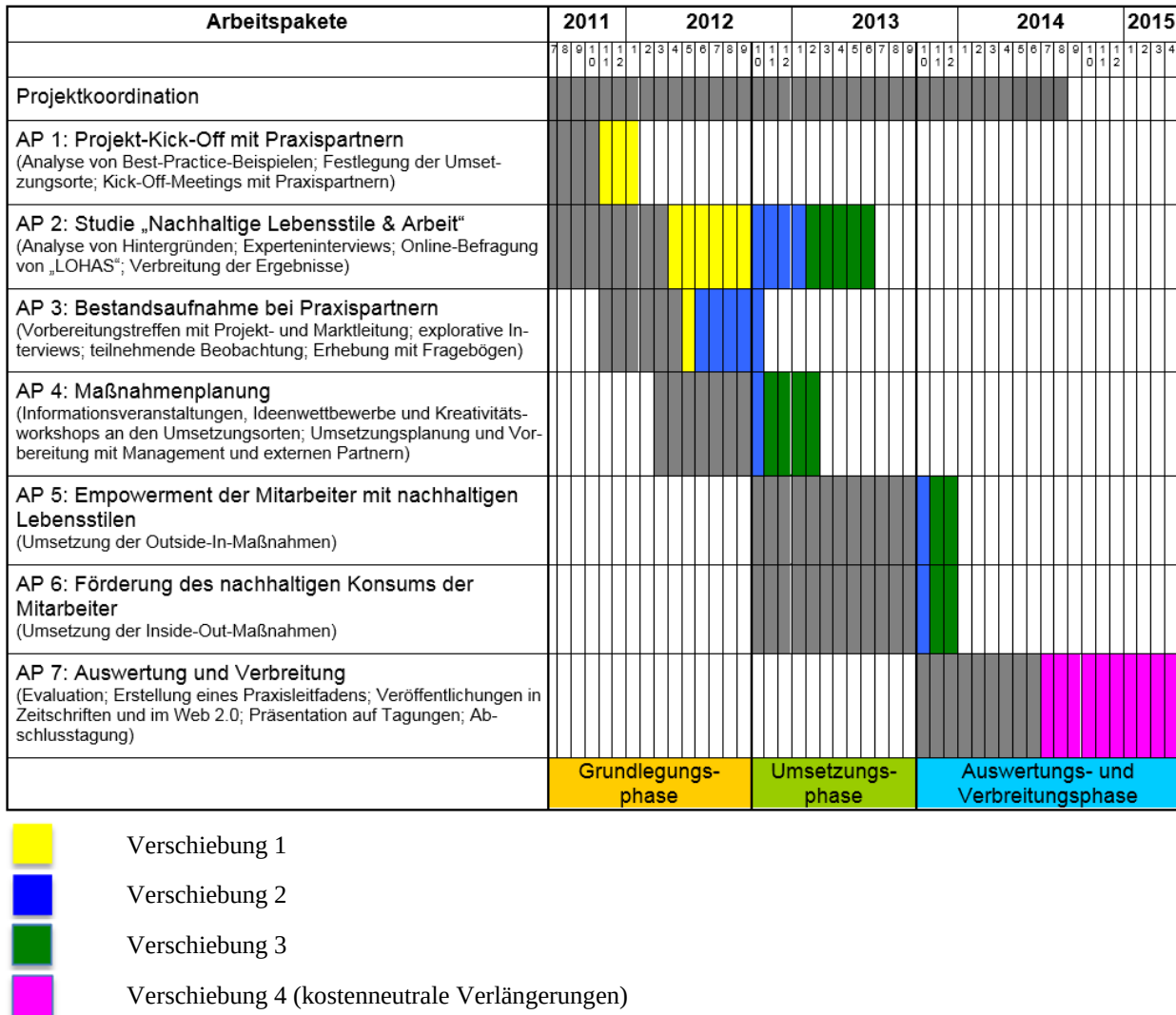


Abb. 1: Zeitplan des Projekts mit Verschiebungen

Zu den genauen Ursachen (insbesondere Abstimmungsverzögerungen mit Projektpartnern, Personalwechsel im Forschungsteam und konzeptionelle Änderungen) verweisen wir auf die detaillierteren Zwischenberichte. Hinzu kommt, dass die Anstellung von Christoph Harrach 2011 zwei Monate später als angedacht begann (September anstatt Juli 2012). Alle Verschiebungen blieben kostenneutral und in den Phasen 1 und 2 im Rahmen des angedachten Gesamtzeitrahmens.

Notwendige kostenneutrale Budgetverschiebungen wurden beantragt und genehmigt.

2. Änderungen im Projekt

Im Folgenden wird dargestellt, welche strukturellen und personellen Veränderungen sich im Projekt ergeben haben bzw. vorgenommen werden mussten.

2.1 Strukturelle Änderungen

Das Projekt sollte, wie im Antrag dokumentiert, ursprünglich in Zusammenarbeit mit vier Praxispartnern umgesetzt werden. Insgesamt sollten so an mindestens 10 Umsetzungsorten jeweils mindestens je zwei Maßnahmen zur Förderung des nachhaltigen Konsums und zur Einbindung privater Werte, Ideen und Erfahrungen ins Unternehmen umgesetzt werden.

Aufgrund interner Gründe kündigte die Triodos-Bank am 19. Juli 2011 den Projektvertrag. Telefonische Versuche, die Triodos-Bank umzustimmen, waren nicht erfolgreich. Die Triodos-Bank war aufgrund fehlender Filialstruktur nur mit einem Umsetzungsort eingeplant.

Zur Wahrung der Projektstruktur wurden vor dem Hintergrund dieser Änderung die drei folgenden Handlungsalternativen geprüft:

- Option 1: Ersetzung der Triodos-Bank durch eine vergleichbare andere Bank
Um dies zu erreichen, hatten wir persönlichen Kontakt zur GLS-Bank und zur Umweltbank aufgenommen. Die GLS-Bank hat trotz großen Interesses am Thema am 10.08.2011 aufgrund mangelnder Kapazitäten abgesagt. Auch die Umweltbank sagte am 30.08.2011 aufgrund mangelnder Ressourcen ab.
- Option 2: Gewinnung eines anderen zusätzlichen Projektpartners
Hier wurde Kontakt zu den dm-Drogeriemärkten aufgebaut. Problematisch war jedoch, dass es sich hier nicht um ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) handelt und auch keine selbständigen Märkte existieren.
- Option 3: Ausweitung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit den drei verbliebenen Projektpartnern
Diese Option wurde nach Abstimmung mit der DBU realisiert.

Ursprünglich waren pro Projektpartner drei Umsetzungsorte geplant. Den Wegfall bei der Triodos-Bank konnten wir (über-)kompensieren, indem wir bei den Praxispartnern tegut... und Alnatura einen weiteren Umsetzungsort bearbeiteten. Damit ergaben sich in der Summe elf Umsetzungsorte (einer mehr als ursprünglich geplant). Insgesamt konnte also ein Mehr an Umsetzung stattfinden, da der Koordinationsaufwand mit einem vierten Praxispartner entfiel.

2.2 Personelle Änderungen

Viola Muster entschied sich Anfang 2012, auf Grund von Mutterschutz und Elternzeit aus dem Projekt auszusteigen. Deshalb hat das Projektteam eine/n Nachfolger/in für die restliche Projektzeit gesucht. Frau Laura Sophie Stanzus wurde als Nachfolgerin unter 51 Bewerberinnen und Bewerbern ausgewählt.

Um eine bestmögliche Übergabe der Projektarbeit zu gewährleisten, wurde Frau Stanzus bereits im März eingestellt und arbeitete dann einen Monat gemeinsam mit Viola Muster im Projekt. Diese einmonatige Doppelfinanzierung wurde innerhalb der kalkulierten Projektmittel ausgeglichen. Ab dem 19.04.2012 bildeten Christoph Harrach und Laura Stanzus das Projektbearbeitungsteam unter Leitung von Ulf Schrader.

3. Arbeitspakete und Meilensteine im Projektverlauf

Im Folgenden wird aufgezeigt, was seit Förderbeginn im Juli 2011 bis zum Projektende erarbeitet und erreicht wurde. Dabei folgt die Darstellung des Projektfortschrittes der Struktur der im Projektantrag angegebenen und in Abb. 1 oben aufgeführten Arbeitsphasen und Arbeitspakete. In diesem Abschlussbericht wird der jeweilige Projektfortschritt innerhalb der Arbeitspakete in Anlehnung an die verschiedenen Zwischenberichte zusammengefasst.

3.1 Arbeitspaket 1: Projekt-Kick-Off mit Praxispartnern

Zwischenbericht 1, Zeitraum Juli 2011 bis März 2012

In Arbeitspaket 1 stand zunächst die konzeptionelle und organisatorische Feinabstimmung sowohl innerhalb des TU-Projektteams (Ulf Schrader, Christoph Harrach, Viola Muster) als auch innerhalb des Projektkernteam mit den Projektleiterinnen der Partnerunternehmen (Stella Eichhorst und Ruth Schröter von Alnatura, Kerstin Ritz von tegut... und Andrea Steinkamp von REWE) im Vordergrund.

Das TU-Projektteam traf sich zu einem zweitägigen Projektaufaktworkshop am 16. und 17.08.2011 in der TU Berlin. Dabei wurden u.a. die interne Kommunikation und Zusammenarbeit besprochen, die Entwicklung und Bearbeitung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente des Projektes (Flyer, Website, Pressemeldungen) geplant, das Auftakttreffen des Projektkernteam vorbereitet und die weiteren Arbeitsschritte des Arbeitspaketes 1 besprochen.

Das Projektkernteam traf sich zum Projektaufaktworkshop am 13.09.2011 in Osnabrück; Gastgeberin war Frau Verena Exner von der DBU. Nach einem Überblick über das Gesamtprojekt wurden vor allem das Arbeitspaket 1 und das Kommunikationskonzept des Projektes besprochen.

Arbeitsschritte:

- Christoph Harrach und Viola Muster entwickelten auf der Basis weiterer Literaturlauswertung ihre jeweiligen konzeptionellen Ansätze weiter (Christoph Harrach: Outside-In – Empowerment nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeiter/innen, Viola Muster: Inside-Out – Förderung des nachhaltigen Konsums der Mitarbeiter/innen). Durch die Vorbereitung von Projektpräsentationen auf insgesamt zehn Konferenzen (siehe für eine genaue Auflistung der Vorträge Abschnitt 5) und das Feedback von Tagungsteilnehmer/innen wurden die Projektinhalte verdichtet, Ideen und Maßnahmenvorschläge sowie die hypothetischen Erfolgsfaktoren erweitert.
- Ein Arbeitspapier über die „Ideensammlung und Fallbeispiele aus der unternehmerischen Praxis“ wurde erstellt. Hier werden umgesetzte Best-Practice-Beispiele sowie weitere Ideen und Vorschläge aus Literatur und Projektkontext dokumentiert. Die Sammlung besteht aus zwei Einzeldokumenten zu den beiden Perspektiven Outside-In und Inside-Out. Das Dokument ist online verfügbar unter: <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/praxis/fallbeispiele>
- Der Flyer und die Projektwebseite <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de> zur Projektvorstellung und ein dazugehöriges Projektlogo wurden in Zusammenarbeit mit einem Graphiker und in Abstimmung mit den Projektpartnern erstellt (siehe Anhänge 1 und 2).
- Mit den Projektpartnern wurde beim ersten Kernteamtreffen geplant, vor den Kick-Off-Veranstaltungen in den einzelnen Filialen zunächst einmal Info-Veranstaltungen in den Zentralen für interessierte Filial- bzw. Marktleiter/innen durchzuführen. Dieser Wunsch wurde realisiert.

- Bei tegut... fand diese Info-Veranstaltung mit vier interessierten Filialleitern aus Bad Vilbel, Eisenach, Meiningen und Würzburg am 23.02.2012 in der Unternehmenszentrale in Fulda statt. Der Filialleiter aus Eisenach entschied sich nach dem Treffen, auf Grund geringer Personalkapazitäten nicht am Projekt teilzunehmen. Die Filialen in Bad Vilbel (Filialleiter Stephan Schneider), Meiningen (Filialleiter Thomas Luther) und Würzburg (Filialleiterin Gabriele Will) nahmen am Projekt teil.
 - Bei REWE fand die Info-Veranstaltung mit zwei interessierten Marktleitern am 24.02.2012 in der Unternehmenszentrale in Köln statt. Beide anwesenden Marktleiter, Herr Dietmar Tönnies aus Odenthal und Herr Bruno Naumann aus Cölbe, nahmen dann am Projekt teil. Besonders hervorzuheben ist, dass beide Marktleiter selbständige Kaufleute sind. Damit berücksichtigte das Projekt das besondere Anliegen der DBU, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu fördern.
 - Bei Alnatura fanden zwei Info-Veranstaltungen mit den Gebietsverantwortlichen von Berlin und Rhein/Main und den Filialleitern der jeweiligen Gebiete statt. Am 22.03.2012 fand die erste Info-Veranstaltung mit allen sieben Filialleitern aus Berlin statt. Zwei Filialleiter (Florian Soyka und Thomas Beckhaus) erklärten sich bereit, am Projekt teilzunehmen; Herr Soyka entschied sich jedoch später doch gegen die Teilnahme. Die zweite Info-Veranstaltung für Filialleiter aus dem Rhein/Main-Gebiet fand am 23.04.2012 in Kassel statt.
 - In den jeweiligen Zentralen gab es keine separaten Info-Veranstaltungen, da die Projektverantwortlichen der einzelnen Unternehmen gleichsam die Koordinatoren für die Zentralen waren.
- Bei den Info-Veranstaltungen wurde den Filialleiter/innen ein kurzer Überblick über das Projekt gegeben. Es fand ein Austausch zu bereits bestehenden Maßnahmen im Bereich „Nachhaltig leben und arbeiten“ statt. Die Ideensammlungen wurden verteilt und diskutiert. Die Fragebögen für die Mitarbeiterbefragung wurden ebenfalls vorgestellt und gewünschte Änderungen aufgenommen. Abschließend wurden die nächsten, konkreten Projektschritte besprochen.
 - Die Kick-Off-Meetings in den einzelnen Filialen fanden nach Terminkoordination mit den einzelnen Filialleitern ab April 2012 statt.
 - Da die Festlegung der Umsetzungsorte erst im Februar/März begann, wurde die Recherche zu verschiedenen lokalen Kooperationspartnern als Aufgabe in die nächsten Arbeitspakete verschoben.

Meilensteine:

- Ideensammlung erstellt
Download als PDF hier <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/praxis/fallbeispiele>
- Flyer und Website erstellt (siehe Anhang 1 und 2)
- Drei Info-Veranstaltungen mit Filial- bzw. Marktleiter/innen durchgeführt
- Alle Umsetzungsorte festgelegt (siehe Anhang 3)

3.2 Arbeitspaket 2: Studie „Nachhaltige Lebensstile & Arbeit“

In diesem Arbeitspaket wurden Mitarbeiter/innen im Hinblick auf ihr Interesse an einer Förderung privater Nachhaltigkeitsorientierung am Arbeitsplatz analysiert.

Zwischenbericht 1, Zeitraum Juli 2011 bis März 2012

Arbeitsschritte:

- Die Literatur- und Quellenrecherche zu „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“ wurde fortgesetzt und vertieft. Aus den Erkenntnissen wurden Hypothesen für die Expertenbefragung abgeleitet.
- Dafür wurde im September ein Interviewleitfaden erarbeitet. Die Experteninterviews mit Unternehmensvertreter/innen wurden im Zeitraum Oktober bis November 2011 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Januar und Februar 2012 qualitativ analysiert und sind in die Ideensammlung aus Arbeitspaket 1 zur Umsetzung eingeflossen. Erste Teilergebnisse wurden bereits auf der Konferenz des „Partnership for Education and Research about Responsible Living – PERL“ am 20.03.2012 in Berlin vorgestellt und den Projektleiterinnen der Praxispartner am 29.03.2012 präsentiert. Der Umfang der Interviews wurde von den zehn geplanten auf zwanzig erhöht, um eine weitere relevante Personengruppe zu befragen. Dabei ging es um die Perspektive von Mitarbeiter/innen, die eine private Nachhaltigkeitsorientierung besitzen. Diese zusätzliche Befragung wurde von Frau Nicole Böttler im Rahmen ihrer Diplomarbeit an der Diploma FH-Nordhessen, Standort Mannheim im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre am Lehrstuhl von Prof. Dr. Christof Graf durchgeführt. Die Zusammenarbeit mit der Studentin trug dazu bei, dass der neue Ansatz Verbreitung fand. Die Gesamtdokumentation der Interviews wurde Ende Mai in Form eines über 60-seitigen internen Papiers abgeschlossen.
- Die Fragebogenkonzeption für die Online-Befragung wurde abgeschlossen und die technische Umsetzung wurde begonnen.
 - Abweichend von der ursprünglichen Planung, die Online-Befragung losgelöst von der Mitarbeiterbefragung bei den Projektpartnern (Arbeitspaket 3) durchzuführen, wurde die Online-Umfrage mit dem gleichen Befragungskonzept durchgeführt. Aus diesem Grund wurde die Umsetzung der Online-Befragung zeitlich etwas nach hinten verschoben. Mit dieser Maßnahme wurde die Gesamtprojektevaluation durch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet. Der Online-Fragebogen wurde in Abstimmung mit dem GESIS - Leibniz Institut für Sozialwissenschaften in Mannheim im Dezember 2011 und Januar 2012 konzipiert.
 - Aufgrund der inhaltlichen Harmonisierung des Online-Fragebogens mit der Mitarbeiter/innen-Befragung bei den Projektpartnern in Arbeitspaket 3 kam es zu einer zeitlichen Verschiebung der Online-Umfrage. Geplant war, die Umfrage im Mai und Juni 2012 durchzuführen. Dies hatte den zusätzlichen Vorteil, dass auch Besucher der KarmaKonsum-Konferenz am 31. Mai und 1. Juni 2012 vor Ort an der Befragung teilnehmen konnten.
- Die Auswahl und Koordination der Medienpartner und Presse zur Streuung der Befragung (u.a. Nutzung von Karmakonsum.de, Schrot&Korn, Utopia.de, TAZ) wurde hier noch nicht begonnen. Aufgrund der zeitlichen Verschiebung der Online-Umfrage wurde die Ansprache der Medienpartner erst ab April 2012 durchgeführt.

Meilensteine:

- Interviewleitfaden erstellt (siehe Anhang 4)
- Dokumentation der Experteninterviews
- Fertigstellung der Konzeption der Studie „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“
- Vorbereitung der Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse

Zwischenbericht 2, Zeitraum März bis November 2012

Abweichend von dem ursprünglichen Plan im Projektantrag und wie im ersten Zwischenbericht im März 2012 kommuniziert, sollte die wissenschaftliche Studie „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“ bis Juni 2012 durchgeführt werden. Folgende Gründe führten zu einer weiteren Verzögerung der Umsetzung von vier Monaten:

- Die Befragung der „Grünen Community“ wurde inhaltlich mit der Mitarbeiterbefragung der Projektpartner harmonisiert, um so eine größere Stichprobe zu generieren und über die Vergleichbarkeit eine höhere Aussagekraft zu erhalten. Diese Anpassung war umfangreicher als gedacht.
- Konzeptionell wurde die Mitarbeiterbefragung der Community-Befragung quasi als Pre-Test vorangestellt, um die darin befindlichen Skalen auf Reliabilität und Validität zu überprüfen. Die Tests waren erfolgreich und die Daten wiesen eine hohe Qualität auf.
- Diese Verzögerung führte dazu, dass die Hauptuntersuchung erst im Juli hätte starten können. Aufgrund der mangelnden Erreichbarkeit der Probanden während der „Sommerpause“ wurde eine weitere Verschiebung notwendig.

Die Verzögerung in diesem Arbeitspaket hatte weder Einfluss auf den inhaltlichen noch zeitlichen Gesamtprojektablauf.

Arbeitsschritte:

- Die Literatur- und Quellenrecherche zu „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“ wurde fortgesetzt und vertieft. Aus den Erkenntnissen wurde der Fragebogen um weitere theoretische Konstrukte wie „Politischer Konsum“ und „Selbstreflexion“ sowie „Meinungsführerschaft“ erweitert.
- Die Fragebogenkonzeption, die technische Umsetzung (siehe Anhang 5 für ein Beispiel) sowie die Befragung wurden abgeschlossen.
- Die Stichprobe wurde um eine weitere repräsentative Stichprobe erweitert. Dazu wurden in Zusammenarbeit mit dem Panel-Dienstleister ResponDi 1.200 Probanden befragt.
- Für die Incentivierung der Teilnahme an der Umfrage innerhalb der „grünen Community“ wurde ein attraktives Gewinnspiel kostenneutral angeboten. Die Teilnehmer/innen der Umfrage konnten an der Verlosung von zwei Reisegutscheinen der Biohotels (jeweils im Wert von 139,- Euro), drei Eintrittskarten für die KarmaKonsum-Konferenz 2013 sowie 10 T-Shirts aus Biobaumwolle teilnehmen, die jeweils von Sponsoren bereitgestellt wurden.
- Die Community-Umfrage wurde über das KarmaKonsum-Netzwerk sowie in verschiedenen Leitmedien der Nachhaltigkeitsszene bekannt gemacht.
- Es wurden insgesamt 2.443 Teilnehmer/innen aus diesen Aktivitäten für die Umfrage rekrutiert.

Meilensteine:

- Fragebögen für quantitative Befragungen erstellt
- Kommunikationskampagne zur Rekrutierung von Teilnehmern durchgeführt
- Durchführung der Befragung für zwei Stichproben
- Auswertung der Daten

Zwischenbericht 3, Zeitraum November 2012 bis Mai 2013

Die Umsetzung der wissenschaftlichen Studie „Nachhaltige Lebensstile und Arbeit“ wurde beendet. Die Dokumentation der Umfrage und deren Ergebnisse sind online frei verfügbar unter <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/umfrage>.

Ein Höhepunkt der Verbreitung stellte die Vorstellung der Studie auf der KarmaKonsum-Konferenz am 23. und 24. Mai 2013 in Frankfurt am Main dar. Begleitet wurde die Präsentation durch eine Podiumsdiskussion sowie einen Workshop während des GreenCamps, der von Laura Stanzus moderiert wurde. Der Vortrag wurde per Video dokumentiert und kann ebenfalls unter <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/umfrage> im Internet angeschaut werden.

Details zur Verbreitung der Ergebnisse finden sich in Abschnitt 5 Öffentlichkeitsarbeit und Projektkommunikation sowie in Anhang 14.

3.3 Arbeitspaket 3: Bestandsaufnahme bei Praxispartnern

Im Arbeitspaket 3 stand zum einen die Erstellung der Untersuchungsinstrumente im Mittelpunkt, zum anderen sollten die unternehmerischen Rahmenbedingungen und die Ausgangssituation in den einzelnen Filialen analysiert und dokumentiert werden.

Zwischenbericht 1, Zeitraum Juli 2011 bis März 2012

Arbeitsschritte:

- Die Bestandsaufnahme in den Unternehmen wurde begonnen:
 - o Beim Kernteamtreffen fand ein erster Austausch zu den Aktivitäten und Tätigkeitsschwerpunkten der drei Partnerunternehmen im Nachhaltigkeitsbereich statt.
 - o Während der Info-Veranstaltungen mit den Filialleiter/innen fand ein umfangreicher Austausch zu bereits bestehenden Maßnahmen und Aktivitäten aus dem Bereich „Nachhaltig leben und arbeiten“ statt. Diese Aktivitäten wurden dokumentiert. Zugleich wurden die vorgelegten Ideensammlungen von den Filialleiter/innen begutachtet und besonders wünschenswerte bzw. nicht erwünschte Maßnahmen gefiltert.
- Der Fragebogen für die Pre-Post-Mitarbeiterbefragung wurde erstellt, der, wie in Arbeitspaket 2 erwähnt, die Grundlage für das Forschungsdesign der Online-Umfrage bildete.
 - o Nach umfangreicher Literaturrecherche wurden etablierte Skalen gefunden, die für den Fragebogen genutzt werden konnten (Umweltbewusstseins-Skala von Diekmann/Preisendörfer 2001; Commitment-Skala von Maier/Woscheé 2002; Zufriedenheitsskala und CSR-Performance-Skala von Valentine/Fleischman 2008)

- Des Weiteren wurden eigene Items zu nachhaltigem Konsumverhalten (in Anlehnung an Bilharz 2008; Lorek/Spangenberg 2001; u.a.), Mitarbeiterbindung und Spill-Over-Effekten (Inside-Out und Outside-In) entwickelt. Die Skala von Spreitzer 1995 zu Empowerment wurde in Bezug auf Nachhaltigkeitsorientierung adaptiert.
- Sowohl der Fragebogen als auch das Befragungssetting wurden ausführlich mit einem Projektberater der Abteilung Survey Design and Methodology des Leibniz Instituts für Sozialwissenschaften (Wolfgang Bandilla) am 01.12.2011 in Mannheim diskutiert und danach verbessert.
- Bei den Info-Veranstaltungen für Markt- bzw. Filialleiter/innen wurde die finale Arbeitsversion des Fragebogens den Filialleiter/innen und den Projektleiterinnen der Praxispartner als Pre-Test vorgelegt. Verschiedene Änderungswünsche wurden aufgenommen und eingearbeitet.
- Im April 2012 sollte das finale Layout des Fragebogens als Papierversion für die Filialmitarbeiter/innen überarbeitet werden. Zudem sollte der Fragebogen mit Hilfe einer Softwarelösung umgesetzt und für die Mitarbeiter/innen der Zentralen online zur Verfügung stehen. Die Verschiebung dieser Planung wurde bereits in Arbeitspaket 2 beschrieben.
- Die Suche nach Vergleichsmärkten für die Mitarbeiterbefragung erfolgte ebenfalls in Arbeitspaket 3. In jedem Unternehmen sollte in mindestens einem weiteren Markt, der nicht am Projekt teilnimmt, zur gleichen Zeit wie an den Umsetzungsorten eine Mitarbeiterbefragung stattfinden. Dies konnte umgesetzt werden.
- Am 29.03.2012 fand das 2. Kernteamtreffen mit den Projektleiterinnen von Alnatura, REWE und tegut... statt. Bei diesem Treffen standen ein Austausch über den Status Quo des Projektes und die Absprache der nächsten Projektschritte im Mittelpunkt. Zudem wurde die gemeinsame Zusammenarbeit reflektiert.

Meilensteine:

- Teilweise Dokumentation der unternehmerischen Rahmenbedingungen
- Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung erstellt
- Terminkoordination für Einzelfilialbesuche begonnen

Zwischenbericht 2, Zeitraum März bis November 2012

Arbeitsschritte:

- Die Bestandsaufnahme in den Unternehmen wurde abgeschlossen. Es wurde eine Analyse der unternehmerischen Rahmenbedingungen (Kernkompetenzen, Motivation der Teilnahme, bestehende Kooperationen, Unternehmenskultur, etc.) durch explorative Interviews mit den Marktleiter/innen an den Umsetzungsorten durchgeführt. Die Zusammenfassung und Analyse der Interviews wurde erstellt (siehe Anhang 7).
- Durchführung der Pre-Befragung der Mitarbeiter/innen an den Umsetzungsorten.
 - Der im April fertig gestellte Papier-Fragebogen wurde per Post an die acht Umsetzungsfilialen sowie die drei benannten Vergleichsmärkte versandt. Die Mitarbeiter/innen hatten dann zwei Wochen Zeit, die Fragebögen auszufüllen und anonym in einer Box oder in bereit gestellten Umschlägen wieder abzugeben. Die Rückgabe

an die TU Berlin erfolgte ebenfalls per Post oder im Rahmen der Ideenworkshops vor Ort.

- o Die Mitarbeiterbefragung an den Umsetzungsorten und den Vergleichsmärkten konnte mit drei Monaten Verzug, bedingt durch den kurzfristigen Wechsel der Alnatura Umsetzungsfilialen, im November abgeschlossen werden. Die Rücklaufquote für die Filialen und Märkte (ohne Zentralen) belief sich auf überdurchschnittliche 57% für die Pre-Befragung (Dokumentation der Rückläufe in Anhang 6).
- o In den Zentralen fand parallel die Mitarbeiterbefragung per Online-Fragebogen statt. Bei den Projektpartnern tegut... und Alnatura verlief dieser Prozess ohne Probleme und Verzögerungen. Bei REWE war es bis Mitte November 2012 nicht möglich, eine Einigung mit dem Betriebsrat und den unterschiedlichen Abteilungen des Zentralstandortes herbeizuführen. Unter anderem wurde von den Projektverantwortlichen befürchtet, dass die Umfrage den Mitarbeiter/innen nicht schlüssig erscheinen könnte bezüglich des Zusammenhanges zwischen Arbeitszufriedenheit und Nachhaltigkeitswissen. Eine Vorstellung des Projektes vor dem Betriebsrat durch Christoph Harrach fand Ende November statt und brachte Klärung und Einigung, so dass die Umfrage im Anschluss auch in der REWE-Zentrale starten konnte.
- o Die Papierfragebögen wurden maschinell digitalisiert und in SPSS-Datensätze umgewandelt.
- Am 11.10.2012 fand das dritte Kernteamtreffen mit den Projektleiterinnen von Alnatura und REWE in den Räumen der DBU in Osnabrück statt. Bei diesem Treffen stand der Austausch über den Status Quo des Projektes und die Absprache der nächsten Projektschritte im Mittelpunkt. Zudem wurde wieder die gemeinsame Zusammenarbeit reflektiert. In diesem Rahmen wurden auch die ersten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung den Projektpartnern präsentiert:
 - o Gemeinsamkeiten bei allen Projektpartnern:
 - Insgesamt gut ausgeprägtes Umweltbewusstsein
 - Gering ausgeprägter nachhaltiger Konsum
 - Insgesamt hohe Job-Zufriedenheit und Commitment
 - Hohe Werte bei „Bedeutung“ (Einbringen wollen)
 - Geringe Werte bei „Wirksamkeit“ (Erfolg des Einbringens)
 - Kein Unterschied im Umweltbewusstsein und nachhaltigen Konsum zwischen Zentralen und Filialen erkennbar
 - o Unterschiede:
 - Je „grüner“ die wahrgenommene CSR-Performance, umso höher das Umweltbewusstsein und der nachhaltige Konsum der Mitarbeiter/innen.
- Im Rahmen des Kernteamtreffens wurde auch über die Transparenz bei der Datenauswertung unter den Projektpartnern gesprochen und folgende Spezifikationen erarbeitet:
 - o Kein Vergleich der Filialen untereinander, um Wettbewerb auszuschließen
 - o Ein Vergleich der Zentrale mit den Mittelwerten der drei Filialen
 - o Einen Vergleich zwischen Alnatura, Rewe und tegut... anonymisiert (Unternehmen x/y/z)

Meilensteine:

- Dokumentation der unternehmerischen Rahmenbedingungen auf Basis der explorativen Interviews mit den Marktleiter/innen
- Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung erstellt, verteilt und grob ausgewertet
- Umsetzung der Online-Umfrage für die Mitarbeiter/innen der Zentralen für tegut... und Alnatura

3.4 Arbeitspaket 4: Maßnahmenplanung

Im Arbeitspaket 4 stand die Maßnahmenentwicklung und -planung im Fokus. Informationsveranstaltungen zum Projekt in den Umsetzungsorten, Ideenwettbewerbe und die Kreativitätsworkshops wurden durchgeführt. Zudem wurde mit den Umsetzungsteams und den Filial- und Marktleiter/innen vor Ort die Durchführung der entwickelten Projekte organisiert und geplant. Durch den Wechsel der Umsetzungsfilialen bei Alnatura und der Verzögerung der Umfrage sowie des Ideenworkshops in der REWE-Zentrale, wurde Arbeitspaket 4 erst im Februar 2013 beendet, anstatt wie im Projektplan angegeben im Oktober 2012.

Zwischenbericht 2, Zeitraum März bis November 2012

Arbeitsschritte:

- Informationsveranstaltungen zum Projekt bei tegut... Meinungen im Rahmen einer Abendveranstaltung (Projektpräsentation mit anschließendem Filmabend „Taste the Waste“) sowie in den tegut... Märkten Bad Vilbel und Würzburg im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung.
- Ein Ideenwettbewerb vor Durchführung des Ideenworkshops, u.a. zur Einbindung einer größeren Menge von Mitarbeiter/innen, wurde nur seitens tegut... gewünscht und in der Zentrale umgesetzt.
- Ideenworkshops (Leitfaden zur Workshop-Durchführung siehe Anhang 16):
 - o 11 Ideenworkshops (à 3 h) mit jeweils 4-12 Mitarbeiter/innen haben stattgefunden
 - o 22 Mitarbeiter/innen-Teams (mind. 2 Personen) zur Umsetzung der Maßnahmen wurden bestimmt
 - o Das Workshop-Konzept erwies sich als gut durchführbar und war auch „Kreativitätsflauten“ gewachsen
 - o Erste Erkenntnisse aus den Ideenworkshops:
 - Mitarbeiter/innen in den Zentralen besaßen mehr Vorwissen über das Thema Nachhaltigkeit als ihre Kolleg/innen in den Filialen/Märkten.
 - Die Motivation, sich nachhaltig zu verhalten, lag in den Märkten primär im Bereich Kosten- und Ressourcenersparnis.

- Aufgrund des häufig geringen Vorwissens war für die Filialteilnehmer/innen die Inside-Out-Perspektive schwierig zu greifen, da dieses „um die Ecke denken“ für viele Mitarbeiter/innen eine neue Erfahrung darstellte.
 - Der Aufbau von Basiswissen und Verhaltensempfehlungen ist unserer Meinung nach daher gerade für die Mitarbeiter/innen in den Filialen eine sinnvolle Maßnahme. Dies wird auch in den entwickelten Maßnahmen deutlich (siehe Anhang 8).
- Umsetzungsplanung:
 - Im Nachgang zu den Ideenworkshops erstellten die jeweiligen Umsetzungsteams im Normalfall innerhalb eines Monats ein kurzes, schriftliches Konzept, welches sich an der Ausarbeitung der Idee im Workshop orientierte und für das kommende Jahr als Grundlage und Kommunikationsbasis dienen sollte.
 - Für eine öffentlichkeitswirksame Darstellung der Maßnahmen wurde eine vereinheitlichte Form entwickelt (siehe Anhang 10), die so auf der Website erscheint und ebenfalls durch andere Kanäle (u.a. Mitarbeiter/innen-Zeitschrift Alnatura, KarmaKonsum-Newsletter etc.) veröffentlicht wurde.
 - Bei der Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen an den 11 Standorten des Projektes wurden die Mitarbeiter/innen der Praxispartner durch die TU Berlin unterstützt, beispielsweise bei der Recherche- und Akquise von Kooperationspartnern.

Meilensteine:

- Konzeption eines angemessenen Formats für die Kreativitätsworkshops
- Durchführung von zwei Informationsveranstaltungen, einem Ideenwettbewerb und zehn Kreativitätsworkshops
- Konzeptualisierung und beginnende Umsetzung der entwickelten Maßnahmen
- Vereinheitlichte Dokumentation und beispielhafte Kommunikation der Umsetzungsmaßnahmen
- Planung der Durchführung der Maßnahmen mit Unterstützung durch Projektteam der TU-Berlin

Zwischenbericht 3, Zeitraum November 2012 bis Mai 2013

Die Maßnahmenentwicklung und -planung wurde weitergeführt. Nach Durchführung des Ideenworkshops in der REWE-Zentrale konnte dieses Arbeitspaket im Februar 2013 mit einer zeitlichen Verzögerung von fünf Monaten abgeschlossen werden.

Umgesetzt wurden wie geplant die Ideen- und Kreativitätsworkshops an allen Umsetzungsorten. Die für alle Partner geplanten Ideenwettbewerbe wurden nur von einem Projektpartner (tegut...) durchgeführt. Auch gab es seitens der Projektpartner kein Interesse an der Schaffung einer internen Projektplattform, um den Projektfortschritt für alle Mitarbeiter/innen zu dokumentieren.

3.5 Arbeitspakete 5 und 6: Empowerment der Mitarbeiter mit nachhaltigen Lebensstilen und Förderung des nachhaltigen Konsums der Mitarbeiter

Arbeitspakete 5 und 6 zielten auf die Umsetzung der beiden Projektperspektiven „Empowerment der nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeiter/innen“ und „Förderung des privaten nachhaltigen Konsums der Mitarbeiter/innen“.

Zwischenbericht 3, Zeitraum November 2012 bis Mai 2013

Die theoretische Trennung in Inside-Out- und Outside-In-Perspektive erwies sich bereits in der Umsetzung der Ideenworkshops als nur bedingt als praxistauglich. Es wurde ersichtlich, dass die meisten Projektideen beide Perspektiven beinhalten. Auch die ursprünglich geplante Umsetzung von jeweils zwei Projekten pro Perspektive und Ort erwies sich aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen als unrealistisch. Aus diesem Grund wurden nur zwei Maßnahmen pro Ort ausgewählt, um die Qualität der Umsetzung sicherzustellen.

Die Umsetzungsteams befanden sich durchgängig in verschiedenen Phasen der Umsetzung. Während spät gestartete Teams aufgrund verzögerter Ideenworkshops sich noch in der Konzeptionsphase befanden, hatten andere Teams bereits die Umsetzung gestartet und erste Projektteilschritte erfolgreich umgesetzt. Die Umsetzungsteams wurden durch die Mitarbeiter/innen der TU Berlin betreut und regelmäßig zum Projektfortschritt interviewt.

Durch die o.g. zeitlichen Verzögerungen beim Start einiger Umsetzungspartner wurde das Ende von Arbeitspaket 5 und 6 von September auf Dezember 2013 verschoben.

Zwischenbericht 4, Zeitraum April bis Dezember 2013

Die Teams der Praxispartner arbeiteten gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen der TU Berlin an der Umsetzung der Maßnahmen, die bis auf einen Umsetzungsort bis Dezember 2013 abgeschlossen wurden. In Anhang 10 findet sich eine Kurzdokumentation inklusive Fotos einiger Beispielsmaßnahmen.

Meilensteine:

- Durchführung und Dokumentation von mindestens 20 Maßnahmen (zur Übersicht der Themen der Umsetzungsprojekte siehe Anhang 8)
- Betreuung und Unterstützung der Umsetzungsteams

3.6 Arbeitspaket 7: Auswertung und Verbreitung

Zwischenbericht 4, Zeitraum April bis Dezember 2013

Arbeitsschritte:

- Im Rahmen der angelaufenen Auswertungsphase wurde insbesondere die Post-Befragung der Mitarbeiter/innen zur Evaluation der Maßnahmen vorbereitet und durchgeführt. Dazu wurden neue Skalen zur Einbindung und Wahrnehmung der Maßnahmen am Arbeitsplatz entwickelt und mit den Projektleiterinnen der Praxispartner abgestimmt. Die Umsetzung in Papier- und Online-Fragebögen wurde abgeschlossen und die Befragung bis Januar 2014 durchgeführt.

- Zur abschließenden qualitativen Erfolgskontrolle wurde ein Interviewleitfaden entwickelt (siehe Anhang 11), der als Grundlage für telefonische Interviews mit den Vertreter/innen der Umsetzungsteams diente. In den Interviews mit Markt-/Filialleiter/innen sowie Umsetzungsteams fand sich ein durchweg positiver Grundton. Bis auf die zu erwartenden weniger positiven Interviews an den Umsetzungsorten, an denen z.B. die Unterstützung des Vorgesetzten fehlte, setzte sich dieses positive Feedback in den restlichen Interviews fort. Obwohl also der tatsächliche Impact der Maßnahmen an den unterschiedlichen Umsetzungsorten sehr verschieden ausfiel und es viele ungeplante Hindernisse und Erschwer-nisse gab, hat laut Interviewergebnissen das Projekt in jeder Filiale und jedem Markt Ver-änderungen angestoßen und Bewusstsein für die Nachhaltigkeitsthematik geschaffen.

Meilensteine:

- Entwicklung und Durchführung der Post-Befragung
- Entwicklung eines Fragenleitfadens für Abschlussinterviews, Durchführung von telefoni-schen Interviews mit den Umsetzungsteams und den Marktleiter/innen

Arbeitsprogramm von Januar 2014 bis April 2015

Arbeitsschritte:

- Am 04.06.2014 fand im Zentrum für Umweltkommunikation in Osnabrück die Abschluss-tagung mit rund 40 Teilnehmer/innen statt, in deren Rahmen die Ergebnisse des Projektes vorgestellt wurden. Hervorzuheben ist die Teilnahme des Generalsekretärs der DBU Dr. Heinrich Bottermann und der Deutschen Umweltpreisträgerin 2013 Ursula Sladek (Pro-gramm siehe Anhang 12).
- Hauptgrund für die Ausweitung des Projektzeitraums bis April 2015 war die Erstellung, Publikation und Verbreitung eines Praxisleitfadens. In diesem werden interessierten Prak-tikern Handlungsempfehlungen zur Umsetzung vergleichbarer Projekte leicht verständlich präsentiert. Nach mehreren Rückkoppelungsschleifen – auch mit der DBU – wurde der Leitfaden Ende April 2015 fertiggestellt und an die beteiligten Unternehmenspartner ver-sendet. Seitdem steht der Leitfaden unter <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/praxis/leitfaden> auch zum kostenlosen Download bereit.

Meilensteine:

- Organisation und Durchführung der Abschlusstagung
- Entwicklung und Publikation eines Praxisleitfadens

4. Zentrale Projektergebnisse

Die zentralen Projektergebnisse wurden auf der Abschlusstagung des Projekts am 04.06.2014 in Osnabrück in zwei Vorträgen präsentiert, die unter <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/praxis/abschlusstagung> zum Download bereit stehen. In diesem Abschlussbericht sollen ausgewählte Ergebnisse zusammenfassend wiedergegeben werden.

- „Nachhaltig leben und arbeiten“ – zur Interdependenz der Lebensbereiche
 - Die grundlegende Hypothese, dass nachhaltigkeitsorientierte Menschen mehrheitlich ein großes Interesse daran haben, einerseits ihre private Nachhaltigkeitsorientierung an ihrem Arbeitsplatz einzubringen (outside-in) und andererseits den Arbeitsplatz als Lernort für ihren privaten nachhaltigen Konsum zu nutzen (inside-out), konnte bestätigt werden.
 - Allerdings war die theoretisch klare Trennung der Perspektiven in Inside-Out- und Outside-In-Maßnahmen in der Praxis nur begrenzt umsetzbar, da sich gleitende Übergänge und Interdependenzen zeigten. Dies ist im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung positiv zu werten, denn die Maßnahmen wirken somit vielfach in beide Richtungen gleichzeitig, also sowohl in das Unternehmen bzw. das Nachhaltigkeitsmanagement hinein, als auch hinaus in das Privatleben der Mitarbeiter/innen. Die Effekte werden somit reziprok verstärkt (siehe Abb. 2).

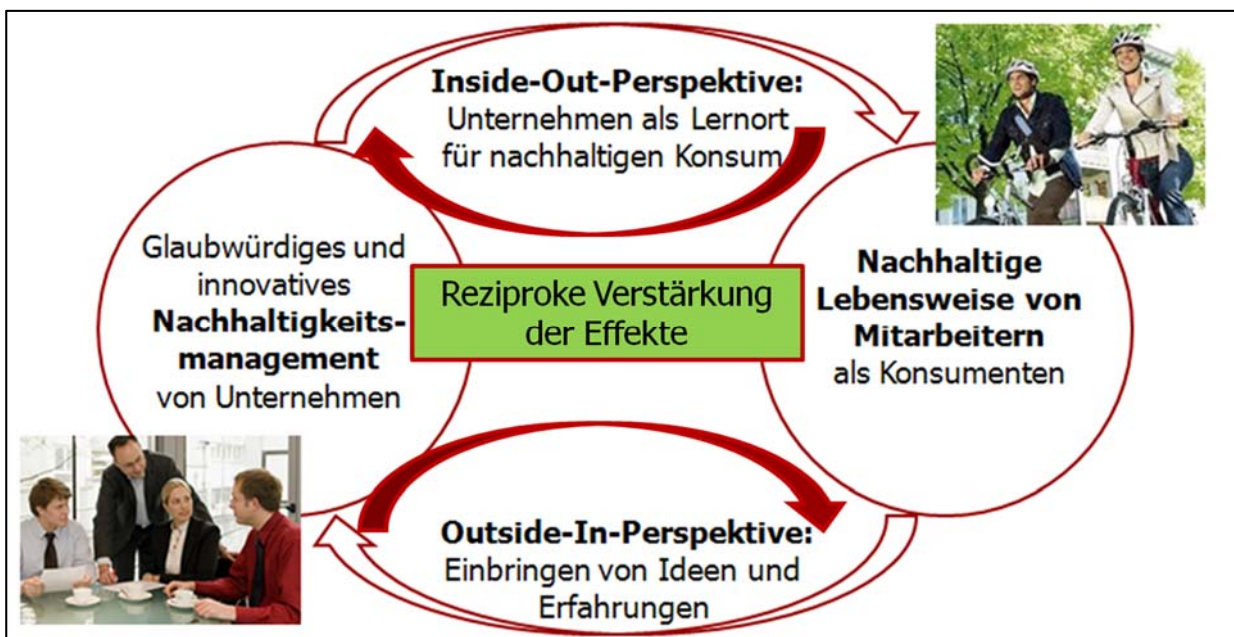


Abb. 2: Überschneidungen der Projektperspektiven in der Praxis

- **Einfluss nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeiterereinbindung auf personalpolitische Erfolgsindikatoren**
 - Es zeigte sich: Je stärker Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, im Sinne des Nachhaltigkeitsempowerments mit ihrer privaten Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen wirksam werden zu können, umso höher sind bei ihnen Zufriedenheit, Bindung und Commitment ausgeprägt.
 - Gleichfalls bestätigte sich: Je stärker Mitarbeiter/innen das Gefühl das Gefühl haben, am Arbeitsplatz für nachhaltigen Konsum lernen zu können, umso höher sind bei ihnen Zufriedenheit, Bindung und Commitment ausgeprägt.
- **Erfolgsfaktoren nachhaltigkeitsorientierter Mitarbeiterereinbindung**
 - **Aktive Mitarbeiterbeteiligung:** Je aktiver die Teilnahme, umso positiver ist die Wirkung auf die personalpolitischen Erfolgsindikatoren Zufriedenheit, Bindung und Commitment.
 - **Freiwilligkeit:** Die Mitarbeiterereinbindung muss freiwillig erfolgen; erzwungene Beteiligung führt zu Reaktanzen und kontraproduktiven Effekten.
 - **Zeitverfügbarkeit:** Wenn Nachhaltigkeitsengagement zusätzlich zu den bisherigen, vielfach schon sehr verdichteten Arbeitsprozessen erwartet wird, ergeben sich vielfach negative Wirkungen.
 - **Führungsverhalten:** Das Gefühl, im Sinne der Nachhaltigkeit wirksam sein zu können, hängt signifikant mit der wahrgenommenen Unterstützung durch die Vorgesetzten zusammen.
 - **Sichtbarkeit:** Gelungene interne Kommunikation ist Voraussetzung für die Wirkung der Maßnahmen über die unmittelbar Beteiligten hinaus. Je höher das Maß an gesellschaftlicher Verantwortung ist, das Mitarbeiter bei ihren Arbeitgebern wahrnehmen, umso höher ist wiederum ihre Zufriedenheit und Bindung sowie ihr Commitment.
 - **Integriertes Projektmanagement:** Der Erfolg der Projekte hängt von einer intensiven Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche (insbesondere Geschäftsführung, Nachhaltigkeit und Personal) und Hierarchien ab.

Über die inhaltlichen Projektergebnisse hinaus konnte im Rahmen der Projektlaufzeit auch die Doktorarbeit von Viola Muster fertiggestellt werden. Die kumulative Dissertation unter dem Titel „Nachhaltiger Konsum von Mitarbeitern im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und Privatleben“ wurde bei der Disputation an der TU Berlin am 21.07.2015 erfolgreich verteidigt. Die Dissertation von Christoph Harrach zum „Empowerment von nachhaltigkeitsorientierten Mitarbeitern“ befindet sich in der Endphase. Damit hat das Projekt nicht nur zur Verbreitung nachhaltiger Praktiken und zur Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse beigetragen, sondern auch zu einem Capacity Building im Sinne nachhaltiger Wissenschaft und Gesellschaft.

5. Öffentlichkeitsarbeit und Projektkommunikation

Auszeichnungen:

- UN-Dekade-Projekt: Das Projekt „Nachhaltig leben und arbeiten“ wurde als offizielles Projekt der UN-Dekade "Bildung für nachhaltige Entwicklung" 2013/2014 ausgezeichnet. Der Ansatz, das Nachhaltigkeitsthema im Betrieb durch Berücksichtigung privater Werte und Erfahrungen im Rahmen gemeinsamer Projekte von Kollege zu Kollege weiter zu verbreiten, wurde als besonders innovativ hervorgehoben. Aus diesem Grund wurde das Projekt mit nur fünf anderen Projekten (aus über 1.500 Einreichungen) zur Preisverleihung im Deutschen Bundestag am 14.06.2013 eingeladen.

Presse:

- Im Oktober 2012 wurde eine Pressemeldung zur bundesweiten Mitarbeiterumfrage mit Einladung zur Teilnahme daran über diverse Online- und Offline-Netzwerke versendet. Die Meldung wurde daraufhin über verschiedene Leitmedien der Branche wie Forum Nachhaltig Wirtschaften, KarmaKonsum, Utopia, Schrot&Korn-Newsletter, taz etc. verbreitet (siehe Anhang 13).
- Im März 2013 war Christoph Harrach Gastautor bei der Wirtschaftswoche (WiWo) Green und veröffentlichte erste Ergebnisse der durchgeführten Studie.
- Im September 2013 wurde eine zweite Pressemeldung zu den Gesamtergebnissen der Mitarbeiterbefragung über den KarmaKonsum Presseverteiler (>100 relevante Empfänger) versandt. Die relativ bescheidene Resonanz mit nur vier Artikeln ist wohl darauf zurückzuführen, dass die Vorergebnisse zur Studie in der Ankündigung der KarmaKonsum-Konferenz bereits im März schon einmal kommuniziert wurden. Daraufhin wurden sieben Artikel publiziert. Insgesamt können also 11 Presseberichte im Kontext der Studienkommunikation verbucht werden (siehe Anhang 14).
- Exponierte Erwähnung fand die Studie auch im Enorm Magazin 5/2013 in einem Artikel, der auf Spiegel Online nochmals abgedruckt wurde.
- Christoph Harrach hat im Rahmen von verschiedenen Interviews (z.B. mit dem Bundesverband der Verbraucherinitiative e.V. oder mit der Fachzeitschrift Personalwirtschaft) das Projekt und dessen Inhalte kommuniziert.

Internet:

- Es wurde eine Projektwebsite entwickelt und umgesetzt, die über die wichtigsten Projekteinhalte, die Projektbeteiligten und den Fortgang des Projektes berichtet: <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de> (siehe Anhang 2).
- Die Projektwebseite wurde kontinuierlich gepflegt und mit neuen Inhalten gefüllt. So wurden z.B. die Ideensammlung aus Arbeitspaket 1 sowie die Ergebnisberichte zu den Befragungen als Downloads bereitgestellt und eine Rubrik für wissenschaftliche und praxisrelevante Publikationen eingefügt.

- Es wurde ein interner passwortgeschützter Bereich auf der Website zur Verteilung von Dokumenten für die Projektpartner eingerichtet. Allerdings wurde dieser Bereich von den Projektpartnern kaum genutzt.
- Wie im Projektantrag angekündigt wurde die von Christoph Harrach betriebene Plattform KarmaKonsum.de aktiv für die Projektkommunikation genutzt. Dort wurden insgesamt 41 im Kontext des Projektes inhaltlich relevante Artikel publiziert.

Publikationen:

- Harrach, Christoph; Schrader, Ulf; Stanzus, Laura; Muster, Viola (2014): Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich, Ökologisches Wirtschaften, 1/2014, 12-13.
- Muster, Viola (2014): Wenn Mitarbeiter als Konsumenten produktiv sind - Zur Rolle des Mitarbeiterkonsums in entgrenzter Erwerbsarbeit, Soziale Welt, 3: 277-294.
- Muster, Viola; Schrader, Ulf (2014): Mitarbeiter im Zentrum einer glaubwürdigen Unternehmensverantwortung. in: Schrader, Ulf; Muster, Viola (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wege zu mehr Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit, Marburg: Metropolis, 277-295.
- Schrader, Ulf; Harrach, Christoph, Stanzus, Laura (2014): Nachhaltig leben und arbeiten. Vorstellung der Projektergebnisse, TU Berlin, Download unter http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2014/06/20140616_pr%C3%A4sentation_ab-schluss%C3%9Ftagung_final.pdf
- Schrader, Ulf (2013): Nur noch kurz die Welt retten? Konsequenzen der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung für die Berufsorientierung. In: bwp@ Spezial 6, 1-18.
- Schrader, Ulf; Harrach, Christoph, Stanzus, Laura (2013): Nachhaltig leben und arbeiten. Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung, TU Berlin, Download unter http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/wp-content/uploads/2013/08/20130627_Ergebnischartband_TU-Berlin.pdf
- Schrader, Ulf; Harrach, Christoph (2013): Empowering Responsible Consumers to be Sustainable Intrapreneurs. In: Schrader, Ulf; Fricke, Vera; Doyle, Declan; Thoresen, Victoria W. (Hrsg.): Enabling Responsible Living, Berlin: Springer VS, 181-192.
- Muster, Viola; Schrader, Ulf (2011): Green Work-Life Balance: A new perspective for Green HRM, Zeitschrift für Personalforschung/ German Journal of Research in Human Resource Management, 25(2): 140-156.

Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen:

- Am 09.06.2011 fand auf der KarmaKonsum-Konferenz in Frankfurt der öffentliche Projekt-Kick-Off statt (einschließlich Beteiligung des Projektteams am KarmaKonsum Green-Camp).
- Vom 13.-15.07.2011 präsentierten Viola Muster und Ulf Schrader auf der IAREP/SABE/ICABEEP Conference 2011 in Exeter, Großbritannien, ein Poster zu Projektinhalten mit dem Titel "Reactance of Employees against green work-life-balance interventions".

- Am 20.07.2011 präsentierte Viola Muster auf der 5th International Consumer Sciences Research Conference - Consumer 2011 in Bonn in ihrem Vortrag „Negative influences of work on sustainable consumption“ zentrale Projekthinhalte.
- Am 06.10.2011 präsentierten Ulf Schrader und Viola Muster die Projektidee unter dem Titel „Mitarbeiter im Zentrum einer glaubwürdigen Unternehmensverantwortung“ auf der Herbsttagung der Kommission Nachhaltigkeitsmanagement im Verband der Hochschul-lehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB) in Berlin.
- Am 15.10.2011 präsentierte Christoph Harrach das Projekt auf dem Kongress „Visionäres Wirtschaften“ in München.
- Am 02.11.2011 präsentierte Viola Muster ihr Dissertationsprojekt „Nachhaltiger Konsum von Mitarbeitern im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und Privatleben“ sowie zentrale Projekthinhalte auf dem Institutstag des Instituts für Berufliche Bildung und Arbeitslehre an der TU Berlin.
- Am 22.11.2011 stellte Viola Muster beim Alumni-Treffen des IÖW in Berlin Kernideen ihrer Dissertation und des Projekts in ihrem Vortrag „Nachhaltiger Konsum von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und Privatleben“ vor.
- Auf der FONA-Konferenz „Sustainable Consumption – Towards Action and Impact“, die vom 06. – 08.11.2011 in Hamburg stattfand, hielten Viola Muster und Ulf Schrader einen Vortrag zum Thema „Employees at work and in private life – A new concept for promoting sustainable consumption“, in dem auch das Projekt vorgestellt wurde.
- Am 04.01.2012 präsentierten Viola Muster und Ulf Schrader das Projekt unter dem Titel „Green Work-Life Balance – A New Perspective for Green Human Resource Management (HRM)“ bei der „Study Group on Corporate Responsibility“ an der FU Berlin.
- Auf der PERL-Konferenz, die vom 19. – 20.3.2012 in Berlin stattfand, präsentierten Christoph Harrach und Viola Muster das Projekt in einem Workshop unter dem Titel „Live and work sustainably“.
- Auf der KarmaKonsum-Konferenz 2012, die vom 31.05 – 01.06. in Frankfurt stattfand, wurde das Projekt, insbesondere das Workshopkonzept, umfassend vorgestellt:
 - Im Rahmen des „GreenCamp“ führte Laura Stanzus den ersten Ideenworkshop des Projektes durch. Anschließend wurde das Workshop-Konzept mit den Teilnehmenden analysiert; die Anregungen wurden zum Teil übernommen und in den folgenden Workshops umgesetzt. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden von einem Graphic Recorder festgehalten und dokumentiert (siehe Anhang 15).
 - Zusätzlich zum Workshop wurde auf der Ausstellungsfläche ein kleiner Projektstand errichtet, an dem sich interessierte Besucher der Konferenz über das Projekt und seine Partner informieren konnten.
- Am 23.08.2012 stellte Ulf Schrader das Projekt bei der sneep-VÖW-Sommerakademie „Unternehmen Postwachstum – Unternehmensstrategien an den Grenzen des Wachstums“ vor.
- Am 08.11.2012 präsentierte Ulf Schrader das Projekt in seinem Vortrag „Konsum und Nachhaltigkeit: Zwischen Allmacht und Ohnmacht der Konsumenten“ im Rahmen der Ringvorlesung „Wohlstand ohne Wachstum?“ von DGB und TU Berlin.

- Am 13.03.2013 stellte Ulf Schrader auf den 17. Hochschultagen Berufliche Bildung „Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit“ an der Universität Duisburg-Essen in seinem Vortrag „Nur noch kurz die Welt retten? Konsequenzen der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung für die Vermittlung von Berufsorientierung in der Arbeitslehre“ erste Projektergebnisse vor.
- Auf der KarmaKonsum-Konferenz 2013, die vom 23. – 24.05. in Frankfurt stattfand, war das Projekt wiederum vielfältig präsent:
 - o Christoph Harrach stellte in einer Keynote die Ergebnisse der quantitativen Studie vor.
 - o Die Inhalte wurden im Anschluss unter Beteiligung von Ulf Schrader in einer 90-minütigen Diskussionsrunde mit Expert/innen weiter besprochen.
 - o Im GreenCamp führte Laura Stanzus mit interessierten Teilnehmer/innen einen Workshop zum Thema „Nachhaltigkeitsempowerment at Work“ durch, der die Studienergebnisse aufgriff und in dem Strategien zur Veränderung festgefahrener Unternehmensstrukturen erarbeitet wurden.
- Am 06.06.2013 wurde das Projekt von Christoph Harrach auf der ICADA-Fachtagung in Frankfurt vorgestellt.
- Am 08.06.2013 bildete das Projekt den Hintergrund für einen Vortrag von Ulf Schrader mit anschließendem Podiumsgespräch mit dem DGB-Vorsitzenden Michael Sommer anlässlich der Langen Nacht der Wissenschaften an der TU Berlin zum Thema „Neuer Wohlstand jenseits des Wachstumsparadigmas? - Nachhaltig leben und arbeiten -“.
- Am 15.03.2014 stellte Christoph Harrach auf dem 2. Business-Yoga-Kongress in Horn-Bad-Meinberg zentrale Studienergebnisse vor.
- Am 04.06.2014 fand im Zentrum für Umweltkommunikation der DBU in Osnabrück die Abschlusstagung statt, in dessen Rahmen in verschiedenen Vorträgen die zentralen Ergebnisse des Projektes vorgestellt wurden.
- Am 17.07.2014 hat Christoph Harrach vor dem Hintergrund des Projekts ein World-Cafe bei der DBU-Veranstaltung "Klimasparbuch" in Osnabrück geleitet.
- Am 25.09.2014 stand das Projekt im Mittelpunkt der „Diskussionsrunde Mitarbeitereinbindung: Was macht unsere Mitarbeiter zu Botschaftern der Nachhaltigkeit?“ auf dem REWE-Dialogforum in der Kalkscheune Berlin. Ulf Schrader konnte dort die zentralen Projektergebnisse präsentieren und nachfolgend im Plenum gegenüber der REWE-Geschäftsführung die aus dem Projekt abgeleiteten Handlungsempfehlungen vorstellen. Zudem verdeutlichten auch die Leiterin des Bereichs Corporate Responsibility/Corporate Marketing/Public Affairs, Dr. Daniela Büchel, sowie der Leiter Personalwesen der REWE-Zentrale, Oliver Holler, wichtige Impulse des Projekts für die REWE Group.
- Am 11.03.2015 präsentierte Ulf Schrader auf der PERL International Conference in Paris Projektergebnisse unter dem Titel “Education for Sustainable Consumption at the Workplace”.

6. Fortführung und Verstetigung

Die Website <http://nachhaltig-leben-und-arbeiten.de> wird noch für mindestens drei Jahre bis Frühjahr 2018 online bleiben, um der interessierten Öffentlichkeit den Zugriff auf alle Ergebnisse des Projektes „Nachhaltig leben und arbeiten“ zu ermöglichen.

Das Fachgebiet ALÖNK der TU Berlin hat auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse erfolgreich Nachfolgeprojekte im Bereich der Verknüpfung von Nachhaltigem Konsum mit Nachhaltigkeits- und Personalmanagement akquiriert.

Im Rahmen des Themenschwerpunkts „Nachhaltiges Wirtschaften“ im Programm Sozial-ökologische Forschung (SÖF) des BMBF werden unter Leitung des Fachgebiets zwei transdisziplinäre Verbundprojekte durchgeführt, deren Ausgangsidee direkt aus dem jetzt abgeschlossenen DBU-Projekt stammt.

Ein Projekt nennt sich "Integration von Mitarbeitern als Konsumenten in Nachhaltigkeitsinnovationsprozesse - IMKoN" und führt die Outside-In-Perspektive des DBU-Projekts weiter. Mithilfe neuer integrativer Innovationsmethoden sollen nachhaltigkeitsorientierte Mitarbeiter als sogenannte „Embedded Lead User“ verstärkt ihre privaten Ideen und Erfahrungen in Innovationsprozesse bei ihren Arbeitgebern einbringen. Forschungspartner sind das Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) (Teilprojektleitung: Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer) sowie die Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn (Teilprojektleitung: Prof. Dr. Susanne Blazejewski). Als Praxispartner konnten für das IMKoN-Projekt folgende Unternehmen gewonnen werden: bio verlag, EWS Schönau, Henkel, Otto, sonett, Tchibo, Triaz und Wala sowie Impact-Solutions als Methodenpartner. Das Projekt läuft über drei Jahre vom 01.04.2015 bis zum 31.03.2018. Die Fördersumme inkl. Projektpauschale beträgt 1,125 Mio. EUR. Weitere Informationen auf <http://imkon.de>.

Das zweite Projekt trägt den Titel "Bildung für Nachhaltigen Konsum durch Achtsamkeitstrainings - BiNKA" und orientiert sich an der Inside-Out-Perspektive des DBU-Projekts. Unternehmen aber auch Schulen und Hochschulen als weitere zentrale Arbeitsorte sollen in die Lage versetzt werden, den Arbeitsort zu einem Lernort für Nachhaltigen Konsum zu machen. Im Projekt liegt der Schwerpunkt dabei auf Achtsamkeitsmeditationen, durch die Menschen in die Lage versetzt werden sollen, besser entsprechend ihrer Nachhaltigkeitseinstellungen leben zu können. Es soll überprüft werden, ob sich habituelle und zwanghafte nicht-nachhaltige Konsumhandlungen durch Förderung von Achtsamkeitskompetenz zumindest teilweise überwinden lassen. Forschungspartner sind die Leuphana Universität Lüneburg (Teilprojektleitung: Prof. Dr. Gerd Michelsen und Dr. Daniel Fischer) sowie das Europäische Zentrum für Achtsamkeit (Leitung: Dr. Paul Grossman). Als Praxispartner sind das Berliner Zentrum für Achtsamkeit und Gesundheit eingebunden, sowie verschiedene Unternehmen, Schulen und Hochschulen. Das Projekt läuft über drei Jahre vom 01.03.2015 bis zum 28.02.2018. Die Fördersumme inkl. Projektpauschale beträgt 835.000 EUR. Weitere Informationen auf www.achtsamkeit-und-konsum.de.

Das Fachgebiet ALÖNK sichert der DBU die frühzeitige Information über alle zentralen Projekt(zwischen)ergebnisse zu.

Mit den beiden großen Verbundprojekten kann der Anspruch der DBU, die Fortführung und Verstetigung von Projektideen und -ergebnissen sicherzustellen, umfassend verwirklicht werden.

Anhang

Im Anhang dieses Dokuments befinden sich:

- Anhang 1: Projektflyer
- Anhang 2: Website www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de
- Anhang 3: Übersicht der Umsetzungsorte
- Anhang 4: Leitfaden für Experteninterviews/ qualitative Mitarbeiterinterviews
- Anhang 5: Online-Fragebogen (Beispiel REWE Group)
- Anhang 6: Überblick über Rücklauf der Mitarbeiter/innen-Befragung
- Anhang 7: Dokumentation der explorativen Interviews mit Marktleiter/innen
- Anhang 8: Übersicht der entwickelten Maßnahmen
- Anhang 9: Beispiel für eine Dokumentation der Umsetzungskonzepte
- Anhang 10: Dokumentation ausgewählter Umsetzungsprojekte
- Anhang 11: Gesprächsleitfaden und Beispiele der qualitativen Abschlussbefragung
- Anhang 12: Programm Abschlusstagung
- Anhang 13: Verbreitung des Aufrufs zur Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“
- Anhang 14: Artikel über die Ergebnisse der Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“
- Anhang 15: Fotodokumentation
- Anhang 16: Praxisleitfaden Nachhaltig leben und arbeiten

Anhang 1: Projektflyer

Projektpartner



Alnatura Produktions- und Handels GmbH
Projektbetreuung:
Stella Eichhorst
Leiterin Recht und Nachhaltigkeit
www.alnatura.de/de/nachhaltigkeit



tegut... Gutberlet Stiftung & Co.
Projektbetreuung:
Kerstin Ritz
Leitung tegut... akademie
www.tegut.com/nachhaltigkeit



REWE-Zentralfinanz eG
Projektbetreuung:
Andrea Steinkamp
Projektleiterin Nachhaltigkeitsprojekte
www.rewe-group.com/nachhaltigkeit

Ein Projekt der



Arbeitslehre / Ökonomie
und Nachhaltiger Konsum

Kontakt

TU Berlin
Arbeitslehre/
Ökonomie und Nachhaltiger Konsum
FR 0-1
Franklinstr. 28/29
10587 Berlin
www.aloenk.tu-berlin.de

Ansprechpartner

Prof. Dr. Ulf Schrader
Christoph Harrach
Christoph.Harrach@tu-berlin.de
Viola Muster
Viola.Muster@tu-berlin.de
Tel +49 (0)30-314-73465

Nachhaltig Leben und Arbeiten ist ein
Forschungs- und Praxisprojekt, das von der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)
gefördert wird.



www.dbu.de



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

www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de

Projekthintergrund

Zwischen Arbeitsleben und Privatleben gibt es vielfältige Wechselwirkungen. 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.

Projektziele

Praxisziel des Projektes ist 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 ist 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.

Projektumsetzung

Zur Förderung und Einbindung der privaten Nachhaltigkeitsorientierung der Mitarbeiter sind zwei Perspektiven zentral:

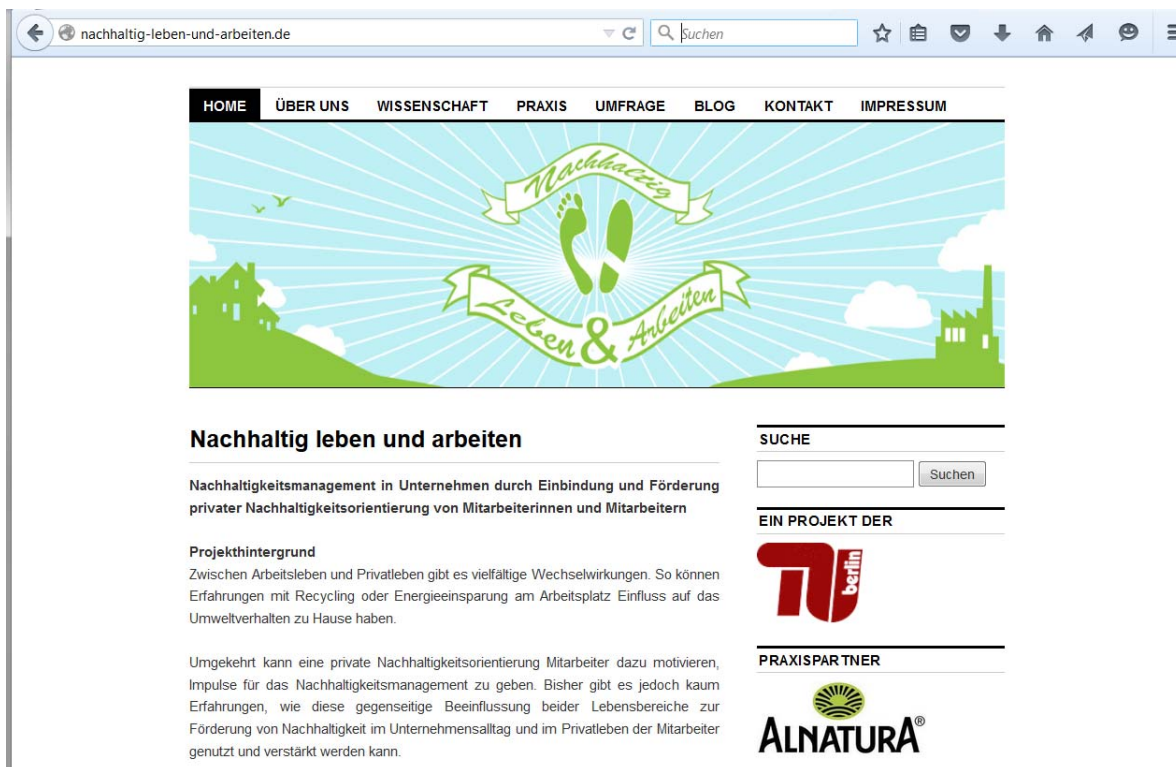
- Maßnahmen, die das Unternehmen zum Lernort für nachhaltigen Konsum machen
- Maßnahmen, die das Einbringen privater Nachhaltigkeitsorientierung der Mitarbeiter fördern



Die Maßnahmen werden mit Hilfe verschiedener Methoden (Mitarbeiterbefragungen, Ideenworkshops, Interviews) entwickelt, umgesetzt und evaluiert.
Projektlaufzeit: 7/2011 – 6/2014

Verfolgen Sie die Fortschritte des Projektes online unter:
www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de

Anhang 2: Webseite www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de



Anhang 3: Übersicht der Umsetzungsorte



- Alnatura Filiale Berlin Tegel ✓
- Alnatura Filiale Konstanz ✓
- Alnatura Filiale Weil am Rhein ✓
- Alnatura Zentrale Bickenbach ✓
- REWE Markt Odenthal ✓
- REWE Markt Cölbe ✓
- REWE Zentrale Köln
- tegut... Filiale Bad Vilbel ✓
- tegut... Filiale Meiningen ✓
- tegut... Filiale bei Würzburg ✓
- tegut... Zentrale Fulda ✓

Anhang 4: Leitfaden für Experteninterviews/ qualitative Mitarbeiterinterviews

Einleitung / Warm-Up

Ist Ihr „Nachhaltiges Leben“ nur auf Ihr Privatleben beschränkt oder gibt es auch einen Zusammenhang zur Erwerbsarbeit?

Hauptteil

Möchten Sie Ihre privaten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen im beruflichen Alltag einbringen? **(Wollen)**

Wenn ja, aus welcher Motivation heraus?

Welchen Beitrag können Sie durch Ihre privaten Erfahrungen im Unternehmen leisten? **(Können)**

- den Alltag nachhaltiger gestalten (z.B. Strom sparen)
- neue Produktideen entwickeln
- sonstiges ...

Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein, dass Sie diese Werte auch einbringen? **(Dürfen)**

- Unternehmenskultur
- Führung

Welche Chancen entstehen konkret durch das Einbringen Ihrer Werte im beruflichen Alltag?

- für das Unternehmen?
- für Sie als Mitarbeiter/in?

Welche Risiken?

- für das Unternehmen?
- für Sie als Mitarbeiter/in?

Welche Anforderungen stellen Sie generell an ein Unternehmen?

Welche Ideen haben Sie zur betrieblichen Umsetzung?

Anhang 5: Online-Fragebogen (Beispiel REWE Group)



Sehr geehrte REWE Group-Mitarbeiterin, sehr geehrter REWE Group-Mitarbeiter,

Ihre Meinung ist uns wichtig und deshalb freuen wir uns, wenn Sie an unserer Befragung teilnehmen.

Die REWE Group nimmt am Projekt "Nachhaltig leben und arbeiten" teil, das vom Projektteam der Technischen Universität Berlin (Prof. Dr. Ulf Schrader, Laura Stanzus und Christoph Harrach) durchgeführt wird.

Im Rahmen des Projektes haben wir bereits in 2012 eine erste Befragung durchgeführt. Die nachfolgende zweite Befragung dient dazu, den Erfolg des Projektes insgesamt zu ermitteln.

Die Fragebögen werden anonym ausgewertet. Die Ergebnisse verbleiben ausschließlich beim Projektteam der TU Berlin. Die Unternehmensleitung erhält nur zusammengefasste Ergebnisdaten, die keinen Rückschluss auf Ihre Person zulassen.

Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Falls Sie Rückfragen oder Anregungen haben, können Sie sich gern an uns wenden:

Laura Stanzus (laura.stanzus@tu-berlin.de)
Christoph Harrach (christoph.harrach@tu-berlin.de)
Tel.: 030 314 73354

Mehr Informationen zu dem Projekt online unter:
www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de

Zu Beginn möchten wir von Ihnen erfahren, ob und wie Sie sich in das Gesamtprojekt eingebunden gefühlt haben.

	Ja	Nein
Ich habe am Ideenworkshop teilgenommen.	☐	☐
Ich war Teil des Umsetzungsteams.	☐	☐

Mitarbeiter: **4 Items**

Mitarbeiter: **4 Items**

	trifft absolut zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft absolut nicht zu
Mein Arbeitgeber hat/hätte es mir ermöglicht, am Ideenworkshop teilzunehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein Arbeitgeber hat/hätte es mir ermöglicht, mich an den Umsetzungsmaßnahmen zu beteiligen.	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter

In diesem Abschnitt möchten wir erfahren, ob und wie Sie die Umsetzungsmaßnahmen des Projektes wahrgenommen haben.

	trifft absolut zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft absolut nicht zu
Die umgesetzten Maßnahmen waren sichtbar im Unternehmen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mit Kollegen über die Maßnahmen gesprochen.	☐	☐	☐	Wahrnehmung des Projektes (eigene Konstruktion) 4 Items	
Ich habe die Maßnahmen nicht mitbekommen.	☐	☐	☐		
Es standen mir ausreichende Informationen über die Art und Durchführung der Maßnahmen zur Verfügung.	☐	☐	☐	☐	☐

Weiter

Nun geht es darum, ob die umgesetzten Maßnahmen zu Ihren Interessen passen / gepasst haben.

	trifft absolut zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft absolut nicht zu
Die Maßnahmen passen zu meinen Bedürfnissen und Interessen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die angebotenen Maßnahmen sind hilfreich zur Förderung meines privaten nachhaltigen Konsums.	☐	☐	☐	Mitarbeiterorientierung (eigene Konstruktion) 4 Items	
Die Maßnahmen unterstützen mich, meine privaten nachhaltigen Werte am Arbeitsplatz einzubringen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mit den Maßnahmen kann ich nur wenig anfangen.	☐	☐	☐	☐	☐

In diesem Abschnitt geht es um das Verhalten Ihres/r Vorgesetzten während der Umsetzungszeit.

	trifft absolut zu	trifft teilweise zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft absolut nicht zu
Mein/e Vorgesetzte/r bestärkt mich darin, meine private Nachhaltigkeitsorientierung am Arbeitsplatz einzubringen.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein/e Vorgesetzte/r belohnt das Einbringen von privaten Ideen zum Thema Umweltschutz.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein/e Vorgesetzte/r lobt öffentlich die Mitarbeiter, die ihre privaten Werte und Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz einbringen.	☐	☐	☐	Unterstützung durch den Vorgesetzten in Anlehnung an Scott/Bruce 1994 5 Items	
Mein/e Vorgesetzte/r betont, wie wichtig das Einbringen meiner privaten Nachhaltigkeitsorientierung am Arbeitsplatz für das Unternehmen ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Mein/e Vorgesetzte/r würdigt es, wenn ich meine private Nachhaltigkeitsorientierung am Arbeitsplatz einbringe.	☐	☐	☐	☐	☐

In diesem Abschnitt möchten wir Sie gern zum Thema Umwelt befragen. Bitte kreuzen Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	stimme zu 1	stimme eher zu 2	teils/teils 3	stimme eher nicht zu 4	stimme absolut nicht zu 5
Es beunruhigt mich, wenn ich daran denke, unter welchen Umweltverhältnissen unsere Kinder und Enkelkinder wahrscheinlich leben müssen.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn wir so weitermachen wie bisher, steuern wir auf eine Umweltkatastrophe zu.	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich Zeitungsberichte über Umweltprobleme lese oder entsprechende Fernsehsendungen sehe, bin ich oft empört und wütend.	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt Grenzen des Wachstums, die unsere industrialisierte Welt schon überschritten hat oder sehr bald erreichen wird.	☐	☐	☐	☐	☐
Derzeit ist es immer noch so, dass sich der größte Teil der Bevölkerung wenig umweltbewusst verhält.	☐	☐	☐	☐	☐
Nach meiner Einschätzung wird das Umweltproblem in seiner Bedeutung von vielen Umweltschützern stark übertrieben.	☐	☐	☐	☐	☐
Es ist immer noch so, dass die Politiker viel zu wenig für den Umweltschutz tun.	☐	☐	☐	☐	☐
Zugunsten der Umwelt sollten wir alle bereit sein, unseren derzeitigen Lebensstandard einzuschränken.	☐	☐	☐	☐	☐
Umweltschutzmaßnahmen sollten auch dann durchgesetzt werden, wenn dadurch Arbeitsplätze verloren gehen.	☐	☐	☐	☐	☐

Umwelteinstellung nach Diekmann/Preisendörfer 2001

9 Items

Bitte kreuzen Sie im folgenden Abschnitt an, inwiefern die Aussagen auf Ihr Verhalten zutreffen.

	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5
Für den Weg zur Arbeit nutze ich ein Auto.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fliege jedes Jahr in den Urlaub.	☐	☐	☐	☐	☐
Für private Wege (z.B. Einkauf, Kino) nutze ich meist das Auto.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Temperatur in meinem Wohnzimmer beträgt im Winter mehr als 20°Celsius.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich esse mindestens 3-mal pro Woche eine Mahlzeit mit Fleisch.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kaufe meistens regionale und saisonale Produkte.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kaufe meistens Bio-Produkte.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich muss mehrmals in der Woche Lebensmittel entsorgen.	☐	☐	☐	☐	☐

Nachhaltiges Konsumverhalten, selbst entwickelt in Anlehnung an Bilharz 2008 und Spangenberg/Lorek 2001

8 Items

Beziehen Sie Öko-Strom?

Ich beziehe Öko-Strom zu Hause.

- ☐ ja
☐ nein
☐ weiß nicht

In diesem Abschnitt möchten wir Sie gern zu Ihrer Arbeit befragen. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5	
Insgesamt bin ich mit meinem Job zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐	
Im Allgemeinen arbeite ich gern für die REWE Group.	☐	☐	☐	☐	☐	Arbeitszufriedenheit nach Valentine/Fleischmann 2008
Insgesamt gesehen mag ich meinen Job eher nicht.	☐	☐	☐	☐	☐	3 Items
Ich bin bereit, mich überdurchschnittlich zu engagieren, um zum Erfolg der REWE Group beizutragen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Freunden gegenüber lobe ich die REWE Group als besonders guten Arbeitgeber.	☐	☐	☐	☐	☐	Commitment nach Maier/Woschée 2002
Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die der REWE Group sehr ähnlich sind.	☐	☐	☐	☐	☐	6 Items
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich für die REWE Group arbeite.	☐	☐	☐	☐	☐	
Die REWE Group spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	☐	☐	☐	☐	☐	
Die Zukunft der REWE Group liegt mir sehr am Herzen.	☐	☐	☐	☐	☐	
	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5	
Ich halte die REWE Group für das beste Unternehmen, das für mich in Frage kommt.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich plane, längerfristig bei der REWE Group zu bleiben.	☐	☐	☐	☐	☐	Mitarbeiterbindung, eigene Konstruktion in Anlehnung an Forsyth/Polzer-Debruyne 2008
Ich kann mir gut vorstellen, zukünftig für ein anderes Unternehmen als die REWE Group zu arbeiten.	☐	☐	☐	☐	☐	4 Items
Ich fühle mich der REWE Group verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich arbeite für ein Unternehmen, das Verantwortung für das Wohlergehen der Umwelt übernimmt.	☐	☐	☐	☐	☐	
Die REWE Group investiert Zeit, Geld und andere Ressourcen, um sich für die Umwelt einzusetzen.	☐	☐	☐	☐	☐	CSR-Performance in Anlehnung an Valentine/Fleischmann 2008
Die REWE Group ist vor allem daran interessiert, Gewinn zu machen.	☐	☐	☐	☐	☐	3 Items

In diesem Abschnitt möchten wir gern von Ihnen erfahren, welche Rolle das Thema Umwelt am Arbeitsplatz spielt. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?

	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5
Umweltfreundliches Verhalten, aus meinem Privatleben, bringe ich auch am Arbeitsplatz ein.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich spreche mit Kollegen/- innen über Medienberichte zu Umweltthemen.	☐	☐	☐	Nachhaltigkeitsempowerment Outside – In, eigene Konstruktion 4 Items	
Meine privaten Umwelteinstellungen spielen am Arbeitsplatz eine Rolle.	☐	☐	☐		
Die REWE Group ist daran interessiert, dass ich private Erfahrungen zum Umweltschutz auch am Arbeitsplatz einbringe.	☐	☐	☐		
Ich erhalte am Arbeitsplatz Anregungen und Unterstützung für umweltfreundliches Verhalten in meinem Privatleben.	☐	☐	☐	☐	☐
Die REWE Group ist daran interessiert, dass ich mich auch im Privatleben umweltfreundlich verhalte.	☐	☐	☐	Nachhaltigkeitsempowerment Inside – Out, eigene Konstruktion 3 Items	
Ich bin daran interessiert, dass mich die REWE Group dabei unterstützt, auch im Privatleben umweltfreundlich zu leben.	☐	☐	☐		

Wie stehen sie dazu, private Erfahrungen zu Umweltthemen am Arbeitsplatz einzubringen?

	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5
Es ist für mich sehr wichtig, umweltfreundliches Verhalten aus meinem Privatleben am Arbeitsplatz einzubringen.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine privaten Einstellungen zum Umweltschutz haben auch am Arbeitsplatz eine große Bedeutung für mich.	☐	☐	☐	Nachhaltigkeitsempowerment Outside – In in Anlehnung an Spreitzer 1995 12 Items 1-3 = Bedeutung 4-6 = Kompetenz 6 Items	
Ich finde es sinnvoll, private Erfahrungen zum Umweltschutz auch am Arbeitsplatz einzubringen.	☐	☐	☐		
Ich habe die notwendigen Fähigkeiten, meine privaten Erfahrungen zum Thema Umwelt auch am Arbeitsplatz umzusetzen.	☐	☐	☐		
Ich bin selbstbewusst genug, meine privaten Einstellungen zum Umweltschutz am Arbeitsplatz einbringen zu können.	☐	☐	☐		
Ich bin von meiner Fähigkeit überzeugt, Umweltschutz auch während der Arbeitszeit praktizieren zu können.	☐	☐	☐	☐	☐

In dem folgenden Abschnitt möchten wir Sie zu Ihren Freiheiten und Ihrem Einfluss am Arbeitsplatz befragen. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen zu?

	trifft absolut zu 1	trifft teilweise zu 2	teils/teils 3	trifft eher nicht zu 4	trifft absolut nicht zu 5
Im Wesentlichen kann ich eigenverantwortlich darüber bestimmen, wie ich meine privaten Erfahrungen zum Thema Umwelt am Arbeitsplatz einbringe.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe die Freiheit, private Ideen und Erfahrungen zum Thema Umwelt auch am Arbeitsplatz zu verwirklichen.	☐	☐	☐		
Ich kann selbst bestimmen, wie ich mein privates Wissen über Umweltschutz am Arbeitsplatz einbringe.	☐	☐	☐		
Ich habe einen großen Einfluss darauf, was bei der REWE Group in Bezug auf Umweltschutz geschieht.	☐	☐	☐		
Ich ver helfe dem Thema Umweltschutz zu mehr Wichtigkeit bei der REWE Group.	☐	☐	☐		
Ich entscheide mit darüber, was bei der REWE Group bezüglich Nachhaltigkeit geschieht.	☐	☐	☐	☐	☐

Nachhaltigkeitsempowerment Outside – In
in Anlehnung an Spreitzer 1995
12 Items

1-3 = Freiheit

4-6 = Wirksamkeit

6 Items

Um den Erfolg des Projektes messen zu können, führen wir diese zweite Befragung durch. Dabei ist für unsere Auswertung wichtig, dass wir beide Fragebögen der gleichen Person zuordnen können.

Bitte füllen Sie aus diesem Grund die nachfolgenden Kästchen aus.

Trotz dieser Kennung bleibt Ihre Identität vollständig unbekannt und alle Daten werden vertraulich behandelt.

Bitte geben Sie folgende Angaben an: Die ersten beiden Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter, die ersten beiden Buchstaben des Vornamens Ihres Vaters und den ersten Buchstaben ihres Geburtsortes. (Zum Beispiel würde die Angabe bei den elterlichen Namen Karin und Bernd und dem Geburtsort Reutlingen wie folgt lauten: KaBeR)

	Spalte 1
Erster Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter?	A
Zweiter Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter?	A
Erster Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters?	A
Zweiter Buchstabe des Vornamens Ihres Vaters?	A
Erster Buchstabe ihres Geburtsortes?	A

Wie alt sind Sie?

- ☐ 14 bis 19 Jahre
- ☐ 20 bis 29 Jahre
- ☐ 30 bis 39 Jahre
- ☐ 40 bis 49 Jahre
- ☐ älter als 50 Jahre

Dauer der Betriebszugehörigkeit.

- ☐ unter 1 Jahr
- ☒ 1-3 Jahre
- ☐ mehr als 3 Jahre

Arbeitsvertrag

- ☐ befristet
- ☒ nicht befristet

Welchen Schulabschluss besitzen Sie?

- ☐ keiner
- ☒ Hauptschule
- ☐ Realschule
- ☐ Fachabitur
- ☐ Abitur
- ☐ anderer

Sind Sie...?

- ☒ männlich
- ☐ weiblich

Anhang 6: Überblick über Rücklauf der Mitarbeiter/innen-Befragung

Partner	Standort	Anzahl MA	Rücklauf Pre-befragung	Response-Quote Pre/Post	Rücklauf Post-befragung
	Zentrale Köln	200	108	54%/23%	46
	Cölbe	65	45	69%/12%	8
	Odenthal	75	53	71%/53%	40
	Vergleichsmarkt	40	17	43%/60%	24
	Gesamt REWE	380	223	59 % / 31 %	118
	Zentrale Fulda	395	114	29%/19%	76
	Würzburg	22	18	82%/5%	1
	Meiningen	40	25	63%/28%	11
	Bad Vilbel	22	17	77%/1%	1
	Vergleichsmarkt	20	16	80%/60%	12
	Gesamt Tegut...	499	190	38 % / 20 %	100
	Zentrale Bickenbach	337	137	41%/30%	66
	Berlin Tegel	20	7	35%/40%	8
	Konstanz	38	20	53%/21%	8
	Weil am Rhein	28	16	57%/30%	9
	Vergleichsmarkt	20	8	40%/40%	8
	Gesamt Alnatura	443	188	42 % / 30 %	99
	Gesamt	1122	493	44 % / 28 %	308

Anhang 7: Dokumentation der explorativen Interviews mit Marktleiter/innen

Zusammenfassung der explorativen Interviews mit den teilnehmenden Marktleitern der jeweiligen Projektpartner.

1) Hintergrund und Zielsetzung der Befragung:

Im Rahmen der Bestandsaufnahme bei den teilnehmenden Märkten wurde ein exploratives halbstandardisiertes Interview mit den jeweiligen Marktleitern geführt. Dies geschah persönlich mündlich zu Beginn der Kick-Off-Treffen vor Ort, außer bei den nachgerückten Alnatura Filialen Konstanz und Weil am Rhein. Aufgrund der Entfernung und der zeitlichen Verzögerung im Projekt durch den ungeplanten Wechsel der Filialen wurde in diesem Fall das Interview telefonisch durchgeführt.

Ziel der Interviews war es, die Motivation zur Teilnahme sowie die unternehmerischen Rahmenbedingungen vor Ort einschätzen zu können. Diese Einschätzung diente der Vorbereitung der Ideenworkshops. Insgesamt wurden acht Interviews mit den folgenden Personen geführt, deren Inhalte in diesem Dokument zusammengefasst werden.

Bruno Naumann (REWE Cölbe)
Diemar Tönnies (REWE Odenthal)
Gabriele Will (Tegut... Estenfeld)
Stephan Schneider (Tegut... Bad Vilbel)
Thomas Luther (tegut... Meiningen)
Thomas Beckhaus (Alnatura Tegel)
Barbara Epple (Alnatura Konstanz)
Jasmin Koch (Alnatura Weil am Rhein)

2) Zusammenfassung der Inhalte

1. *“Welche ähnlichen oder zum Projektansatz passenden Maßnahmen laufen oder liefen bereits in Ihrem Markt?”*

In fünf von acht teilnehmenden Märkten gab es bisher keine ähnlichen Maßnahmen.

In einem Markt (REWE Cölbe) wurden den Mitarbeiter/innen Leihfahräder bereitgestellt, um das private Mobilitätsverhalten nachhaltiger zu gestalten. Aufgrund der geografischen Gegebenheiten im ländlichen Raum (zu weite Strecken zwischen Wohnort und Markt) wurden die Räder nicht genutzt und das Projekt wurde beendet. In einem anderen Markt (tegut... Estenfeld) gibt es eine Kooperation „Gesundes Frühstück“ bei der auch die eigenen Mitarbeiter/innen involviert und inspiriert werden, sich gesünder zu ernähren. In zwei Märkten werden von den Marktleitern ein Überschwappen von Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz wie z.B. Initiativen gegen Lebensmittelverschwendung (tegut... Bad Vilbel) oder nachhaltigkeitsbezogenen Kundenaktionen (tegut... Estenfeld) beobachtet.

2. *“Gibt es lokale oder andere Kooperationen mit NGO's, Unternehmen, Initiativen, Vereinen etc.?”*

Bei fünf von acht Märkten bestehen Kooperationen mit der lokalen Tafel e.V. Diese Märkte kooperieren auch mit den lokalen Kindergärten und bieten dort beispielsweise

Ernährungsberatung an. Zwei Märkte (REWE Cölbe und Tegut... Meiningen) betreiben eine intensive lokale Vernetzung im Bereich Nachhaltigkeit. Dort wird z.B. mit Energieberatern zusammengearbeitet, es werden lokale Produkte bevorzugt eingekauft oder soziale Projekte wie z.B. Lebenshilfe finanziell gefördert. In drei Märkten gibt es überhaupt keine lokalen Kooperationen.

3. „Welche spezifische Motivation hat der Markt-/ Filialleiter zur Teilnahme am Projekt?“

Alle Marktleiter geben eine persönliche Motivation (z.B. Naturverbundenheit, politisches Interesse, Sorge um die folgenden Generationen) für die Teilnahme am Projekt an. Fünf Marktleitern ist es wichtig, ihren Mitarbeiter/innen Zugang zur Bildung für nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Das Thema Mitarbeitermotivation spielt für drei Marktleiter eine wichtige Rolle. Darüber hinaus werden keine ökonomischen Motive genannt.

4. „Welche Zielsetzung haben die Marktleiter für das Projekt?“

Für alle Marktleiter ist die Sensibilisierung für die Thematik Nachhaltigkeit und die Bewusstmachung im Mitarbeiter/innenkreis das Hauptziel des Projektes. Für zwei Marktleiter ist die Lösung direkter ökologischer Herausforderungen im Markt (z.B. Energie sparen, Abfallmanagement) eine Zielsetzung für das Projekt. Zwei weitere Marktleiter erhoffen sich eine Inspiration für das Privatleben ihrer Mitarbeiter/innen sowie das Einbringen von Ideen aus dem Privatleben am Arbeitsplatz. Ein Marktleiter erhofft sich einen Kompetenzzuwachs bei den Mitarbeiter/innen im Umgang mit nachhaltigkeitsorientierten Kunden sowie einen positiven Werbeeffect für den Markt.

5. „Welche Hindernisse sehen die Marktleiter auf dem Weg zum Projekterfolg?“

Insgesamt werden die folgenden Hindernisse genannt: Zeitmangel und finanzielle Restriktionen, um gute Ideen umzusetzen (zwei Marktleiter), Mitarbeiter/innen im Arbeitsalltag zu erreichen (zwei Marktleiter). Drei Marktleiter sehen es als grundsätzlich schwierig, das Bewusstsein der Mitarbeiter/innen zu verändern. Zwei Marktleiter sehen keinerlei Hindernisse zum Projekterfolg.

6. „Wie schätzen die Marktleiter die eigenen Mitarbeiter/innen bzgl. der Bereitschaft ein, am Projekt mitzuwirken?“

Insgesamt schätzen die Marktleiter die Motivation der Mitarbeiter/innen an einem solchen Projekt mitzuwirken hoch ein. Insbesondere sehen die Marktleiter Chancen darin, Mitarbeiter/innen mit persönlichem Nachhaltigkeitsinteresse zu motivieren. Bezüglich der Mitarbeiter/innenstruktur sprechen die meisten Marktleiter von einer sehr heterogenen Belegschaft, von „Öko-Hardlinern“ bis „Uninteressierte“. Hier wird es als besondere Herausforderung gesehen, die „Uninteressierten“ mit dem Projekt zu erreichen.

Anhang 8: Übersicht der entwickelten Maßnahmen

Unternehmenssitz in Köln	Mülltrennung (IO)	Mitarbeiter/innen-Flohmarkt (OI)
Markt in Odenthal	Virtuelles Wasser + Labelinfo (IO)	Ressourceneinsparung - Elektromobilität (IO)
Markt in Cölbe	Info-Kampagne Energiesparen (OI)	Monatlicher Aktionstag (OI)
Unternehmenssitz in Fulda	Veggy Day (OI)	Nachhaltiger Warenkorb (IO)
Filiale in Meiningen	Licht- und Energiemanagement (OI)	Reduzierung des Papier- und Materialverbrauchs (OI)
Filiale in Bad Vilbel	Energie-Check (OI)	Info-Kampagne Energiesparen (IO)
Filiale bei Würzburg	Lebensmittelkonsum (IO)	Lebensmittelverschwendung (IO)
Unternehmenssitz in Bickenbach	Mitarbeiter/innen ohne Grenzen (IO)	Förderung durch Aufklärung: Privater nachhaltiger Konsum (OI)
Filiale Berlin Tegel	Nachhaltige Ernährung fördern: Regionale & Saisonale Produkte (IO)	Warum Ökostrom? Wechselaktion und Informationskampagne (IO)
Filiale Weil am Rhein	Lebensmittel (MHD) (IO)	Müllreduktion (OI)
Filiale Konstanz	Mülltrennung (IO)	Produktmanagement (Ressourcenschutz) (OI)



Anhang 9: Beispiel für eine Dokumentation der Umsetzungskonzepte

Umsetzungsmaßnahme: Ressourceneinsparungen - Elektromobilität

Umsetzungsort: REWE Markt Odenthal

Problembeschreibung

- a. Ressourcenknappheit ist ein wichtiges Thema im Bereich des nachhaltigen Konsums. Viele ökologische Systeme und dazugehörige Ressourcen sind schon jetzt ausgeschöpft oder kurz vor dem Zusammenbruch.
- b. Das Thema der Individual-Mobilität mit dem Auto spielt hier eine wichtige Rolle, nicht nur, weil der zu Neige gehende Rohstoff Öl hauptsächlich zum Motorantrieb genutzt wird, sondern auch, weil Abgase mit ihrem CO₂ Gehalt zur Verschlimmerung der Erderwärmung und somit des Klimawandels beitragen.
- c. Das Projekt ist somit relevant für alle Beteiligten, vor allem da der Markt im ländlichen Raum liegt, wo für viele Menschen das eigene Auto das einzige Fortbewegungsmittel darstellt.

Zielsetzung des Projektes

- a. Das Projekt soll den Mitarbeiter/innen und den Kund/innen des REWE Marktes Odenthal bewusst machen, welche Folgen ihr Autofahren haben kann.
- b. Es soll vor allem aufzeigen, was es heute schon für Alternativen gibt, wie Fahrgemeinschaften, Elektroräder, -roller oder -autos.

Nutzen des Projektes

- a. Ökologisch
 - Potentielle Einsparungen von Ressourcen durch Umstellung auf Elektromobilität oder Etablierung von Fahrgemeinschaften durch Mitarbeiter/innen oder Kund/innen.
- b. Sozial
 - Erhöhung des Zusammenhaltes innerhalb des Mitarbeiterteams durch das gemeinsam bearbeitete Projekt und die gemeinschaftliche Beschäftigung mit dem gleichen Thema, vor allem auch beim Filmabend.
 - Bereicherung der Gemeinschaft und Förderung des Austausches untereinander in der Kleinstadt Odenthal durch Probefahrt-Aktion und zusätzliche Informationskampagne über für alle relevantes und wichtiges Thema der Ressourceneinsparung.
- c. Ökonomisch
 - Langfristige Kostenersparnis für „Umsteiger“, da davon ausgegangen werden kann, dass der Ölpreis weiter steigt, je knapper die Ressource wird. Kurzfristige Kostenersparnis bei Einrichtung von Fahrgemeinschaften oder dem teilweisen Umstieg auf andere Verkehrsmittel wie dem Rad.

Vorgehensweise

Das Projektziel wird durch zwei parallele Vorgänge erreicht: Zum einen wird es einen oder zwei Tage geben, an denen ein Elektrofahrzeughändler seine Modelle vor dem Markt auf dem großen

Vorplatz platziert und kostenlose Probefahrten offeriert. Zum anderen wird diese Aktion mit vorab im Markt und im Mitarbeiteraum strategisch platziertem Informationsmaterial unterfüttert, das sowohl über das Konzept der Elektromobilität aufklärt, als auch größere Thema der Ressourceneinsparung bzw. der Folgen der Ressourcenübernutzung durch unseren heutigen Konsum präsentiert. Das gesamte Projekt wird von einem Umsetzungsteam aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort gesteuert.

Maßnahmenbeschreibung (Was wird konkret getan?)

- a. Zunächst werden potentielle Kooperationspartner kontaktiert, ein gemeinsamer Termin für einen „Probefahrttag“ vor Ort am Markt wird festgelegt.
- b. Parallel läuft die Recherche zum Thema Elektromobilität und aktueller Stand der Entwicklung: Welche Möglichkeiten gibt es heute bereits? Wie praktikabel ist das Konzept? Wie kostenintensiv? Macht es überhaupt mehr Sinn als ein Verbrennungsmotor?
- c. In Vorbereitung auf den „Probefahrttag“ werden die aufbereiteten Informationen /Plakate/ Flyer im Pausenraum sowie im Verkaufsraum ausgestellt und auch am Aktionstag wird neben dem Probefahren das Vermitteln der recherchierten Informationen im Fokus bleiben. Zudem werden die Kunden durch einen Artikel im Marktheft informiert und eingeladen. Ein Filmabend zum Auftakt des Projektes für die Mitarbeiter/innen ist ebenfalls geplant.

Mögliche Kooperationen?

- a. Firma Daume
- b. Renault Schellberg
- c. VCD / ADFC

Anhang 10: Dokumentation ausgewählter Umsetzungsprojekte

Der "Nachhaltige Warenkorb" in der Tegut... Zentrale in Fulda (Inside-Out)

Das Ziel des Projektes Nachhaltiger Warenkorb ist es, ein erhöhtes Bewusstsein der Mitarbeiter/innen für einen nachhaltigen Einkauf zu wecken. Die Projektgruppe hat sich für zwei Maßnahmen entschieden: Zum einen wird ein nachhaltiger Einkaufskorb mit Informationspinnwand in der Zentrale aufgestellt (siehe Foto) und zum anderen wird ein nachhaltiger Email-Newsletter monatlich an die Mitarbeiter/innen verschickt.



Informationskampagne "Papiersparen" in Tegut... Filiale Meiningen (Outside-In)

Ziel des Projektes war es, Mitarbeiter/innen und Kund/innen ein Bewusstsein für den Ressourcenschutz zu vermitteln. Dazu wurden verschiedene Maßnahmen durchgeführt, wie Reduzierung des Papierverbrauchs bei Verpackung und Etikettendruck, eine Infotafel im Markt (siehe Foto) sowie das Anbringen mehrerer Hinweisschilder in den Mitarbeiterräumen zum Thema Heiz-, Lüftungs- und Beleuchtungsverhalten.



"Alternative Mobilität" im REWE Markt Odenthal

Das Projekt soll den Mitarbeiter/innen und den Kund/innen des REWE Marktes Odenthal bewusst machen, welche Folgen ihr Autofahren haben kann und vor allem aufzeigen, was es heute schon für Alternativen gibt. Eine Sensibilisierung bezüglich Alternativen wie Fahrgemeinschaften, Elektrorad, -roller oder -auto soll erzeugt werden. Dazu wurde u.a. ein sehr erfolgreicher Aktionstag veranstaltet (siehe Foto).



"VeggieDay/Bewusst genießen" in der Tegut... Zentrale Fulda (Outside-In)

Das Projekt soll aufzeigen, wie eine schwerpunktmäßig pflanzliche Kost und eine Reduktion des Fleischkonsums die weltweiten Lebensbedingungen positiv beeinflussen können. Indem mit der Kampagne ein tieferes Bewusstsein und Sensibilität für Zusammenhänge geschaffen wird, kann Aufklärungsarbeit betrieben und ein Prozess angestoßen werden, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt, ihr alltägliches Verhalten und Gewohnheiten bewusst zu überdenken und in Frage zu stellen.



Der monatliche Newsletter "Sinnvoll Konsumieren" in der Alnatura Zentrale in Bickenbach (Inside-Out)

Die Projektgruppe „Nachhaltig leben und arbeiten“ in der Alnatura Zentrale hat sich das Ziel gesetzt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Alnatura für einen nachhaltigen Konsum zu inspirieren und sinnvoll zu informieren. Dazu wird jeden Monat ein Newsletter mit interessanten Tipps und Anregungen im Intranet versendet.

Sinnvoll Konsumieren Newsletter Nr. 1

Unsere Projektgruppe „Nachhaltig Leben und Arbeiten“ hat sich das Ziel gesetzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Alnatura den nachhaltigen Konsum zu erleichtern. Dazu versenden wir jetzt jeden Monat einen Newsletter mit interessanten Tipps und Anregungen.

Essen und Trinken

Mundraub ist eine **Plattform für freie Obsterntemöglichkeiten**. Hier können Fundstellen von Früchten im öffentlichen Raum auf der MundraubMap eingetragen und abgerufen werden. Das Ziel ist in Vergessenheit geratene Früchte unserer Kulturlandschaft wieder in die Wahrnehmung zu rücken. Wichtig dabei ist, dass Eigentumsrechte nicht verletzt werden.
www.mundraub.org

Auf der Alnatura Homepage findet ihr einen sehr ausführlichen **Saisonkalender**, der Auskunft gibt, welche in Mitteleuropa heimischen Obst- und Gemüsesorten wann Saison haben. Dazu gibt es noch weitere Informationen, wie Lagertipps und Rezeptideen.
www.alnatura.de/de/saisonkalender

Die Info-Kampagne "Nachhaltigkeit" in der tegut... Filiale in Estenfeld (Inside-Out)

Über die Gestaltung von anschaulichen Plakaten, die im Aufenthaltsraum aufgehängt werden, sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz über Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung informiert werden. Ein Schwerpunkt dabei ist das Thema Lebensmittelverschwendung.



Monatliche Aktionstage am Beispiel "Plastiktüten" in dem REWE Markt in Cölbe (Outside-In)

Über einen monatlichen Aktionstag zu verschiedenen Themenfeldern im Markt sollen Mitarbeiter/innen ihre für sie persönlich relevanten Nachhaltigkeits-Themen einbringen dürfen. Ein Beispiel ist die Müllvermeidung durch den Verzicht auf Plastiktüten. Dazu sollen die eigenen Mitarbeiter/innen in die Vorbereitung involviert werden, um alle am Arbeitsplatz nachhaltig zu bilden.



Anhang 11: Gesprächsleitfaden und Beispiele der qualitativen Abschlussbefragung

A. Dokumentation Interviews mit den Umsetzungsteams

Beispiel eines mit den Umsetzungsteams in regelmäßigen Abständen durchgeführten Interviews:

Fragenleitfaden für Check-Up Interview mit den Umsetzungsteams

Alnatura Zentrale, Team Intranetplattform für Nachhaltigen Konsum, 05.03.2013

Begrüßung

1. (Nur beim ersten Mal): Was hat sie motiviert, am Projekt teilzunehmen/ Im Projekt aktiv zu werden?

Super Chance, toll, dass Alnatura am Projekt teilnimmt.

2. Wie steht es allgemein um die Umsetzung?

Gut, obwohl komplizierter als gedacht und erste „Visionen“ wahrscheinlich so nicht umsetzbar. Konzept zwar noch nicht offiziell „freigegeben“ bzw. an TU verschickt, wird aber vom Team als Leitfaden und Zeitrahmen genutzt.

3. Was ist konkret passiert seit unserem letzten Gespräch?

Mehrere Team-Treffen zur Planung und Vorbereitung, Recherche zum Thema Online-Plattform, Austauschmöglichkeiten. Utopia 2 für Alnatura Mitarbeiter/innen? Klärung der Frage, ob neben Informationen und Angeboten für nachhaltigen Konsum auch ein Austausch auf der Plattform möglich sein soll. Dies liegt dem Team sehr am Herzen, ist aber technisch komplexer und schwieriger umzusetzen. Aktuell wird deshalb eine Online-Umfrage unter den Bickenbach Mitarbeiter/innen durchgeführt, um Interesse an Austausch abzufragen. Bei großem Interesse wird benötigtes Budget wahrscheinlich einfach zu organisieren sein.

4. Ist alles passiert, was geplant war?

Ja, die Gruppe ist im Zeitplan, obwohl technische Umsetzung sich als komplizierter als erwartet herausstellt.

5. Warum nicht? Was waren Hindernisse?

Einzige Schwierigkeit bisher; Zeitmanagement innerhalb der über mehrere Abteilungen verteilten Gruppe.

1. Wie läuft die Zusammenarbeit mit:

- a. Den Teammitgliedern

Gut, siehe Frage 6.

b. Der Filialleitung /den Vorgesetzten

Gut.

c. Evt. der Zentrale

/

d. Kooperationspartnern

/

6. Wie reagieren Kollegen auf die Aktivitäten? (beide Perspektiven)

Es wird „waches Interesse“ gezeigt und von einigen Seiten Hilfe angeboten.

7. Was ist als nächstes geplant und in welchem Zeitraum?

Die Mitarbeiter-Umfrage läuft bis Ende März, im Anschluss wird entschieden, in welcher Form die Plattform realisiert wird. Erste Sammelbestellungen sind für Mai, spätestens Juni geplant.

8. Wo können wir unterstützen?

/

9. Fragen? Feedback?

/

B. Gesprächsleitfaden für Projektabschluss-Interviews an den Umsetzungsorten am Beispiel REWE Odenthal

Gespräch vom 21.08.2013, mit der Marktleitung

I. Kurze Einleitung/ Dank

II. Zufriedenheit mit Projekt und Prozess

1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Verlauf und der Umsetzung des Projektes? (Schulnoten)

Note 2, Mitarbeiter haben verantwortungsvoll und mit Interesse gearbeitet. Die Durchführung des Aktionstages erfolgte komplett eigenständig, auch die Kontaktaufnahme mit den externen Partnern.

2. Würden sie nochmal mitmachen?

Ja, na sicher.

3. Was hat am meisten Spaß gemacht? Was bleibt in Erinnerung?

Zu sehen, dass die Mitarbeiter auf sich allein gestellt so viel auf die Beine stellen, auch die Kooperation mit der TU.

III. Erfolge und Misserfolge (inkl. Verhaltensänderungen)

4. Was ist heute durch die Maßnahmen anders als vor einem Jahr in der Filiale/Markt/Zentrale (generelle Eindrücke)?

Generell mehr Bewusstsein über Thematik unter den Mitarbeitern/innen.

5. Erfolg der umgesetzten Maßnahme (spezifisch)

- a. Wie erfolgreich war die Umsetzung insgesamt? (Schulnoten)

Note 2.

- b. Welche Erfolge sehen Sie? Welche Misserfolge sehen Sie?

- i. *Ein bisschen ungünstig, dass der Termin des Aktionstages zweimal verschoben werden musste.*
- ii. *Für die Mitarbeiter war es toll, dass sie sich so innovativ gegenüber den Kunden zeigen konnten.*
- iii. *Das Thema des virtuellen Wassers wurde auf einer Plakatwand präsentiert, das ging ein bisschen unter, bzw. wurde hauptsächlich von bereits am Thema Interessierten wahrgenommen und gelesen.*
- iv. *Bezüglich der Labels stellt sich die Frage nach dem tatsächlichen Erkenntnisgewinn, da die Kunden doch eher überfordert sind mit der Vielzahl der präsentierten Labels.*

6. Gab es Veränderungen in ihrem persönlichen Verhalten durch die Auseinandersetzung mit Thematik der Nachhaltigkeit?

a. Wenn ja, welcher Art?

Da zwischen Wohnort und Markt nur 4 km liegen, habe ich kurzzeitig überlegt, einen Segway oder Elektroroller zu kaufen (nach dem Ausprobieren am Aktionstag), aber da beides unbeheizt ist, ist es für den Winter nicht praktikabel genug. Durch Auseinandersetzung mit „Slow Food“ Thematik (unabhängig vom Projekt) erfolgte Fleischkonsumreduktion / Umstellung auf Flexitarier Diät.

b. Wenn nein, warum nicht?

7. Gab es sichtbare Verhaltensänderungen bei den Kollegen/dem Vorgesetzten?

a. Nein, bzw. Siehe Antwort zu Frage 4.

b. Welche Ursachen gab es ihrer Meinung nach für diese Verhaltensänderung?

- i. Die Maßnahmen an sich
- ii. Gespräche der Kollegen untereinander, welche durch das Projekt ausgelöst wurden
- iii. Auseinandersetzung mit Kunden
- iv. Sonstiges:

IV. Gründe für Erfolge und Misserfolge

8. Was waren die Erfolgsfaktoren/Gründe für den Erfolg?

- a. *Die Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter und das Vertrauen in sie.*
- b. *Die Arbeit im eingespielten Team*

9. Was waren die Hindernisse zum Erfolg?

Kleinigkeiten bei der Organisation/Planung; von zwei E-Fahrräder Anbietern hat einer gleich zu Beginn nein zur Aktion gesagt, der zweite hat kurzfristig abgesagt und einen dritten zu finden klappte dann in letzter Minute, ansonsten keine Hindernisse.

10. Welches Feedback gab es von Kollegen und Vorgesetzten zu den Maßnahmen?

Allgemein haben sich die Mitarbeiter/innen gefreut, dass der Aktionstag bei den Kunden so gut ankam.

V. Perspektiven (Verbesserungsbedarf und Empfehlungen)

11. Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch uns? (Schulnoten)

Der Umsetzungszeitraum von einem Jahr ist viel zu lang bzw. wurde unnötig in die Länge gezogen; das hätte viel produktiver und schneller laufen können.

Ansonsten: gut.

12. Wie zufrieden waren Sie mit der Unterstützung durch den GV oder/und die Zentrale (falls angefragt)? (Schulnoten)

Kein Kontakt mit Zentrale bis auf Auftakttreffen.

13. Wird das Projekt über den Umsetzungszeitraum hinaus weiterlaufen?

Nein, nicht direkt.

14. Gibt es im Nachhinein Dinge, die Sie oder wir bei der Projektdurchführung hätten anders machen sollen?

Kürzerer Umsetzungszeitraum.

15. Welchen abschließenden Rat geben Sie uns für die Multiplikation des Konzeptes in andere Firmen und Märkte?

Kürzere, bzw. flexibel anpassbare Umsetzungszeiträume.

Anhang 12: Programm Abschlusstagung

Nachhaltig leben und arbeiten

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

Projektabschlusstagung

Eine gemeinsame Veranstaltung der Technischen Universität Berlin (Fachgebiet Arbeitslehre/Ökonomie und Nachhaltiger Konsum) und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt
im Rahmen der Förderinitiative „Nachhaltiger Konsum – Zukunftsfähige Lebensstile“

am 4. Juni 2014

im Zentrum für Umweltkommunikation, An der Bornau 2, 49090 Osnabrück

09:30	Eintreffen und Registrierung der Teilnehmer
10:00	Begrüßung Dr. Heinrich Bottermann (Generalsekretär der DBU)
10:15	Auf dem Weg zu einer Green Work-Life Balance? Idee und Relevanz des Projekts Prof. Dr. Ulf Schrader, Viola Muster (TU Berlin)
10:45	Keynote: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie Ursula Sladek (Netzkauf EWS eG, Preisträgerin Deutscher Umweltpreis 2013)
11:15	Kaffeepause
11:30	Vorstellung der Projektergebnisse Laura Stanzus und Christoph Harrach (TU Berlin/ KarmaKonsum)
12:00	Podiumsdiskussion: Erfahrungen der Praxispartner Biane Ronken (Tegut), Ruth Schröter (Alnatura) und Nicola Tanaskovic/ Dietmar Tönnies (REWE), Moderation: Prof. Dr. Ulf Schrader
13:00	Mittagessen Anschließend: Führung durch die Ausstellung 
14:00	Workshops im World Café (4 Tische mit 4 Fragestellungen) „Erkenntnisse für die unternehmerische Praxis“ Gastgeber am Tisch: Laura Stanzus (TU Berlin), Viola Muster (TU Berlin), Biane Ronken (Tegut), Ruth Schröter (Alnatura), Nicola Tanaskovic/ Dietmar Tönnies (REWE)
15:15	Kaffeepause
15:30	Ableitung von Handlungsempfehlungen aus den Workshop-Ergebnissen Moderation: Prof. Dr. Ulf Schrader
16:00	Verabschiedung Verena Exner (Referatsleiterin bei der DBU)

Nachhaltigkeit lernen



Offizielles Projekt
der Weltdekade
2013 / 2014

Anhang 13: Verbreitung des Aufrufs zur Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“

Online	• http://reset.org/blog/online-umfrage-welche-wechselwirkungen-gibt-es-zwischen-deinem-nachhaltigen-lebensstil-und-dein • http://www.alku-gmbh.de/hauptmenue/ankauf-von-privat/umweltnews.html • http://www.changex.de/Article/umfrage_nachhaltig_leben_arbeiten • http://www.csr-wissen-mittelstand.net/ • http://www.facebook.com/greenyourlife • http://www.fraujonason.blogspot.de/2012/10/umfrage-zu-wechselwirkungen-von.html • http://www.freelists.org/post/voew-listserver/Befragung-zu-nachhaltig-leben-und-arbeiten • http://www.goldboerse.net/2012/10/online-umfrage-zu-wechselwirkungen-von-privatleben-und-arbeitswelt/ • http://www.karmakonsum.de/2012/10/25/umfrage-zu-wechselwirkungen-zwischen-privatleben-und-arbeit/ • http://www.klimaschutz-selbstversuch.de/2012/10/29/umfrage/ • http://www.lebensart.at/start.asp • http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=7383 • http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?a_no=6324 • http://www.netzwerk.drehscheibe-nachhaltigkeit.de/group/nachhaltige-wissenschaft • http://www.oekoportal.de/partner/oekosmos • https://www.xing.com/communities/posts/umfrage-zu-wechselwirkungen-von-privatleben-und-arbeitswelt-1006173786
News-letter	• KarmaKonsum Newsletter (>6.500 Empfänger) • Love Green Newsletter (> 2.500 Empfänger) • Schrot&Korn Newsletter (>10.000 Empfänger) • Utopia Newsletter (45.000 Empfänger) • XING-Event Einladungsemail an Christoph Harrach Netzwerk (1.144 Empfänger)
Print	• Redaktioneller Bericht in der Schrot & Korn • 4 Anzeige in der Samstagsausgabe der TAZ
Twitter	• Alnatura (2.347 Follower) • Companize (428 Follower) • Cosmic Cine (18.852 Follower) • Dbaw_Berlin (223 Follower) • KarmaKonsum (2.776 Follower) • meerBIO (1.147 Follower) • Tegut... (976 Follower) • Wegreen (1.468 Follower)

Beispiele für die Verbreitung des Aufrufs zur Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“

Forum

Nachhaltig Wirtschaften

forum Nachhaltig Wirtschaften - Zukunft im Dialog

forum CSR Inter

Der **forum** VideoTipp:



99 **Forum** **VideoTipp**

Suche

neue Suche

alle Artikel anzeigen



Lebensfreude Messen

Jetzt erleben

Quelle: Plattform Nachhaltig Wirtschaften | Rubrik: Aktuelle Meldungen | Datum: 29.10.2012

Umfrage untersucht Wechselwirkungen zwischen Privat- und Arbeitsleben

Das Projekt "Nachhaltig leben und arbeiten"

Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projektes "Nachhaltig leben und arbeiten" untersuchen Wissenschaftler der Technischen Universität Berlin die Wechselwirkungen zwischen einer privaten Nachhaltigkeitsorientierung und der Arbeitswelt.

Die Online-Befragung, die unter Leitung von Prof. Dr. Ulf Schrader am Fachgebiet Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum von Christoph Harrach und Laura Stanzus durchgeführt wird, möchte einen Beitrag zur Diskussion um eine mitarbeiterzentrierte Nachhaltigkeitsstrategie liefern.

Als Anreiz zur Teilnahme werden unter allen Teilnehmern zwei Urlaubsgutscheine der BioHotels (jeweils im Wert von 139,- Euro), drei Eintrittskarten zur KarmaKonsum Konferenz 2013 (jeweils im Wert von 300,- Euro) sowie der 10 T-Shirts aus Biobaumwolle verlost.

Die Umfrage wird von dem Dienstleister Respondi umgesetzt und ist online bis zum 30. November erreichbar unter: www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de/umfrage



HOME

Abo bestellen

Aktuelle Meldungen

Best Practice

Fachbeiträge

Nachhaltigkeitsberichte

Events-Datenbank

TOP-Events

Publikationen

Service-Adressen

Stellenmarkt

Surftipps

99seconds.tv

Videos

B.A.U.M.-Jahrbuch

Partner & Unterstützer

Über uns

Newsletter-Archiv

Mediadaten

Newsletter Abo

Premium Zugang



Die Verbrauchermachtzentrale. Dein Konsum verändert die Welt!

Über Utopia | Stiftung | Hilfe | Kontakt

Gute Produkte, Ratgeber und Unternehmen finden

Registrieren | Anmelden

Magazin | Kaufberatung | Meinung | Community | Aktionen

Sie sind hier: Startseite / Community / Blogs / Utopia Veranstaltungstipps

Utopia Veranstaltungstipps

Autor: **Utopia_Veranstaltungstipps** zum Profil

Utopia-Blogs: Gedanken zu strategischem Konsum

- Entdecken Sie **interessante Informationen** auf Utopia.de
- **Werden Sie Utopist** und berichten Sie von Ihren Erfahrungen.
- Lernen Sie mehr **über Utopia** und die Utopisten.

UTOPIA VERANSTALTUNGSTIPPS

30.10.2012

Kultur & Medien

Umfrage: Wechselwirkungen von Privatleben und Arbeitswelt



Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projektes „Nachhaltig leben und arbeiten“ untersuchen Wissenschaftler der Technischen Universität Berlin die Wechselwirkungen zwischen einer privaten Nachhaltigkeitsorientierung und der Arbeitswelt. Mitmachen und Urlaubsgutscheine von BIO-Hotels gewinnen!

Die Online-Befragung, die unter Leitung von Prof. Dr. Ulf Schrader am Fachgebiet Arbeitslehre / Ökonomie und Nachhaltiger Konsum von Christoph Harrach und Laura Stanzus durchgeführt wird, möchte einen Beitrag zur Diskussion um eine mitarbeiterzentrierte Nachhaltigkeitsstrategie liefern.

Als Anreiz zur Teilnahme werden unter allen Teilnehmern **zwei Urlaubsgutscheine der BioHotels** (jeweils im Wert von 139,- Euro), drei Eintrittskarten zur KarmaKonsum Konferenz 2013 (jeweils im Wert von 300,- Euro) sowie der 10 T-Shirts aus Biobaumwolle verlost.

UTOPIA_VERANSTALTUNGSTIPPS SCHREIBT:

Utopia Veranstaltungstipps

2 Abonnenten | Blog abonnieren

Social PUB in München
Münchner aufgepasst! Morgen findet der erste "Social PUB" statt. [mehr](#)

handmade supermarket in Berlin am 11. November 2012
Am 11.11 findet der nächste handmade supermarket, ein Markt für handgemachte, [mehr](#)

Umfrage: Wechselwirkungen von Privatleben und Arbeitswelt
Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten [mehr](#)

[alle Beiträge](#)

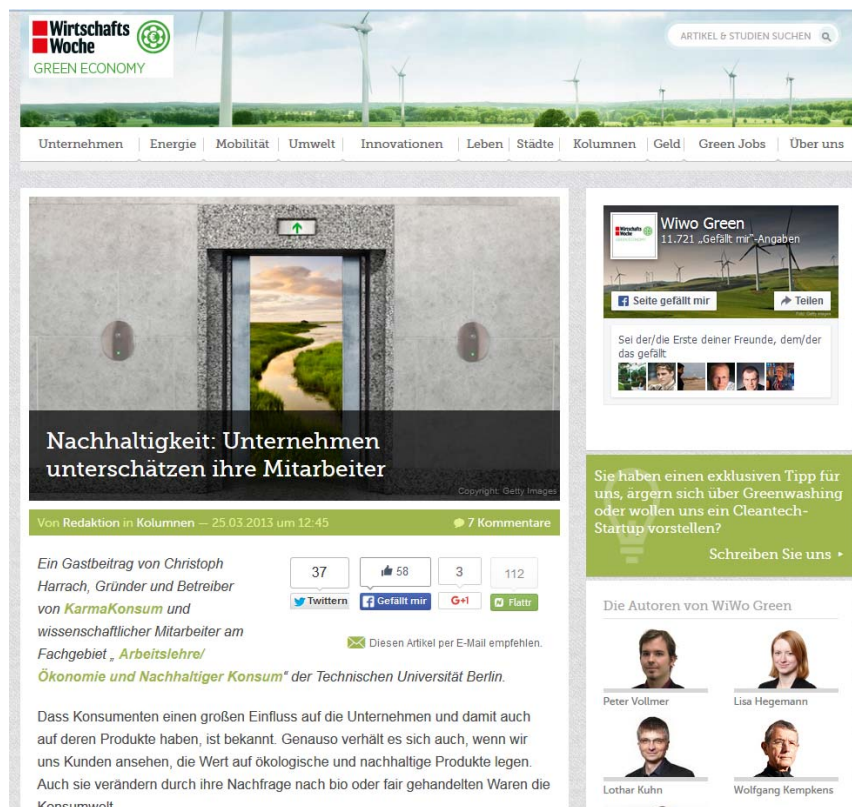
Was sind Blogs?

In Blogs berichten Utopisten über ihre **persönlichen Erfahrungen** auf dem Weg zum nachhaltigen Konsum.

Anhang 14: Artikel über die Ergebnisse der Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“

- Online
- http://bio-markt.info/kurzmeldungen/Studie_Private_Nachhaltigkeit_und_Arbeitswelt.html
 - <http://green.wiwo.de/nachhaltigkeit-warum-unternehmen-ihre-mitarbeiter-unterschatzen/>
 - <http://schrotundkorn.de/news/lesen/karmakonsum-konferenz-2013-neue-lohas-studie.html>
 - <http://www.eco-jobs.info/de/aktuelles/details/news/lohas-wollen-auch-in-der-arbeitswelt-nachhaltig-handeln/176/bfea588308/>
 - <http://www.goodplace.org/blog/tag/nachhaltig-leben-und-arbeiten/>
 - http://www.lead-digital.de/aktuell/work/lohas_wollen_auch_am_arbeitsplatz_korrekt_leben
 - <http://www.lifepr.de/inaktiv/karmakonsum/Mitarbeiter/Innen-wollen-ihre-sozial-oekologischen-Ueberzeugungen-auch-am-Arbeitsplatz-leben/boxid/440695>
 - <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2013/2013-04-11/nachhaltige-arbeitnehmer-unternehmen-muessen-umdenken/>
 - <http://www.oekojobs.de/de/aktuelles/details/news/lohas-wollen-auch-in-der-arbeitswelt-nachhaltig-handeln/42/eb2d3cfebc/>
 - <http://www.oekosmos.de/artikel/details/lohas-wollen-auch-in-der-arbeitswelt-nachhaltig-handeln/>
 - <http://www.wortstark.de/newsletter/79-jul-2013-nachhaltigkeit-chr-harrach/>
- Print
- Enorm Magazin 05/2013; Wiederabdruck auf <http://www.spiegel.de/wirtschaft/gewohnheiten-raus-aus-der-routine-a-965136.html>

Beispiele für die Verbreitung der Ergebnisse der Umfrage „Nachhaltig leben und arbeiten“





Startseite

Der Rat

Nachhaltigkeit

Projekte

Jahreskonferenz

News Nachhaltigkeit

Newsabo/RSS/Podcasts

Termine

Dokumente

Audio & Video

Presseinformationen

Sie sind hier: [Startseite](#) > [News Nachhaltigkeit](#) > Nachhaltige Arbeit...

11.04.2013

Mehr News zum Thema: [Lebensstile](#) | [Wirtschaft](#)

Nachhaltige Arbeitnehmer: Unternehmen müssen umdenken

Wer nachhaltig und gesund lebt und damit einen der Lifestyles of Health and Sustainability (LOHAS) pflegt, will die entsprechenden Werte auch am Arbeitsplatz vorfinden und einbringen. Unternehmen, die das beachten, haben zufriedener Mitarbeiter und können leichter Talente anwerben, zeigt eine neue Studie.

Bisher war die Gruppe der sogenannten LOHAS nur als Konsumenten untersucht worden, die bereit sind, mehr Geld für ökologischere und sozialere Produkte auszugeben. Nun befragten Wissenschaftler am Institut für berufliche Bildung und Arbeitslehre der Technischen Universität Berlin 2443 Arbeitnehmer, ob ihre privaten Wertvorstellungen die Wahl ihres Arbeitgebers beeinflussen. Dabei gab es zwei Gruppen: Zum einen rund 1000 zufällig ausgewählte Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sie bildeten einen repräsentativen Durchschnitt der Bevölkerung. Zum anderen 1364 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an der Studie aufgrund von Werbung über Medien und Online-Plattformen teilnahmen, die üblicherweise eine LOHAS-Zielgruppe ansprechen; diese Probanden denken also eher nachhaltig.

Das Ergebnis hat den wissenschaftlichen Leiter der Studie, Professor Ulf Schrader, überrascht. „Wir haben in Deutschland zum ersten Mal gezeigt, dass Menschen, die privat ökologisch und nachhaltig leben, auch einen entsprechenden Arbeitgeber wollen. Dafür sind sie auch bereit, weniger zu verdienen. Zu Hause öko, auf Arbeit nur Geld verdienen, das trifft nicht zu“, sagt er.

Die Aussage, dass eine sinnvolle Beschäftigung wichtiger ist als die Höhe des Einkommens, befürworteten ein Drittel der Repräsentanten der Durchschnittsbevölkerung ganz oder teilweise, ein Drittel war unentschieden, auf den Rest traf die Aussage absolut oder eher nicht zu. In der LOHAS-Zielgruppe fanden 67 Prozent, die Aussage treffe ganz oder teilweise zu. Über langfristige Trends lassen sich anhand der Studie allerdings keine Aussagen treffen, weil keine Vergleichswerte aus der Vergangenheit vorliegen.

Umweltfreundlichkeit zählt für Mehrheit auch am Arbeitsplatz

Weiterführende Informationen

→ [Projekthomepage](#) der TU Berlin

→ [Gastbeitrag](#) von Christoph Harrach auf Wiwo Green

Meldungen zum Thema

→ 08.11.2012 „Personalabteilungen haben Nachhaltigkeit nicht auf dem Schirm“ – Interview mit Petra Künkel, Geschäftsführerin des Collective Leadership Institutes e.V.

Newsletter-Abo

Interesse an unserem Newsletter? Abonnieren Sie [hier](#) die „News Nachhaltigkeit“.

Aktuelle News

News als RSS

Nachrichtenarchiv

Veranstaltungen

Newsletter bestellen

[Share](#) [f](#) [t](#) [e](#) [j](#)

Aktuelles

LOHAS wollen auch in der Arbeitswelt nachhaltig handeln

25. September 2013 · 07:57 · Alter: 2 Jahre

Studie belegt Wechselwirkungen zwischen privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern und der Arbeitswelt.

Es war schon von Anfang an Ziel von oekojobs.de eine ökologische Orientierung auch im Arbeitsleben zu ermöglichen. Das Angebot an alternativen Jobangeboten ist zwar in den letzten Jahren gestiegen, deckt aber lange nicht den Bedarf! Selbst bei vielen Angeboten im ökologisch/sozialen Bereich klafft Anspruch und Wirklichkeit noch weit auseinander... Wir bekommen immer wieder Anfragen von Menschen, die in Ihrem Job unzufrieden sind und sich in eine ökologische Richtung orientieren wollen. Daher können wir die Ergebnisse der Studie aus eigener Erfahrung bestätigen.



Hier die Pressemitteilung zur Studie:

Berlin, September 2013. Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Praxisprojektes „Nachhaltig leben und arbeiten“ wurden 3.042 Arbeitnehmer im deutschsprachigen Raum befragt. Die Befragten stammen aus drei Stichproben: Der „Grünen Community“ mit 1.364 Teilnehmern (rekrutiert in Selbstselektion über „grüne“ Leitmedien), einem online-repräsentativen Bevölkerungsdurchschnitt mit 1.079 Teilnehmern (rekrutiert über den Online-Panel-Anbieter respondi) und Mitarbeiter der Praxispartner tegut, Alnatura und REWE mit 599 Teilnehmern.

Die Studie wurde unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Ulf Schrader umgesetzt und zeigt auf, wie Ziele des Nachhaltigkeits- und Personalmanagement in Unternehmen durch die Einbindung privater Nachhaltigkeitsorientierung von Mitarbeitern besser erreicht werden können.

Überzeugte Mitarbeiter wollen auch am Arbeitsplatz wirksam sein

Die Untersuchung basiert auf der zentralen Annahme, dass Menschen mit einer privaten Nachhaltigkeitsorientierung ihre Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen auch im

Anhang 15: Fotodokumentation

1. Projekt-Kick-Off am 09.06.2011 auf der KarmaKonsum-Konferenz in Frankfurt



2. Erstes Kernteam-Treffen am 13.09.2011 bei der DBU in Osnabrück



3. Projekttreffen mit REWE-Marktleitern am 23.02.2012 in der REWE-Zentrale in Köln



4. Projekttreffen mit tegut...-Filialleiter/innen am 22.02.2012 in der tegut...-Zentrale in Fulda



5. GreenCamp-Workshop auf der KarmaKonsum-Konferenz 01.06.2012 in Frankfurt



6. Ergebnisdokumentation des GreenCamp Workshop durch „graphic recording“



7. Drittes Kernteam-Treffen am 11.10.2012 bei der DBU in Osnabrück



8. Ideenworkshops bei den Praxispartnern



9. Preisverleihung als UN-Dekade-Projekt am 14.06.2013 im Deutschen Bundestag





Auszeichnung

Die Vereinten Nationen haben für die Jahre 2005-2014 die Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgerufen. Für die Beteiligung an dieser Dekade wird die

Technische Universität Berlin Fachgebiet Arbeitslehre/ Ökonomie und Nachhaltiger Konsum

bezogen auf das Projekt

Nachhaltig leben und arbeiten

durch das Deutsche Nationalkomitee der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet. Es wird damit als Beitrag zur Allianz „Nachhaltigkeit lernen“ anerkannt.

Die oben genannte Initiative darf in den Jahren

2013/2014

den Titel

**Offizielles Projekt der
UN-Weltdekade 2013/2014
Bildung für nachhaltige Entwicklung**

tragen.

Die Vereinten Nationen haben die UNESCO weltweit mit der Umsetzung dieser Dekade betraut.

Im Namen der Deutschen UNESCO-Kommission und des Nationalkomitees für die Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gratulieren wir zu Ihrem herausragenden Projekt.

Minister a.D. Walter Hirche
Präsident der Deutschen
UNESCO-Kommission

Dr. Roland Bernecker
Generalsekretär der Deutschen
UNESCO-Kommission

Prof. Dr. Gerhard de Haan
Vorsitzender des
Nationalkomitees

UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005-2014

10. Podiumsdiskussion auf der KarmaKonsum-Konferenz am 23.05.2013



11. Projekt-Abschlusskonferenz am 4. Juni 2014 in Osnabrück.





PRAXISLEITFADEN



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

www.nachhaltig-leben-und-arbeiten.de

EIN PROJEKT DER:



gefördert durch



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

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 Stanzus
 Ulf Schrader

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

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 Kunden Erwartung, 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.



4

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

Ursula Sladek

Preisträgerin des Deutschen Umweltpreises und Vorstand Netzkauf EWS eG

5



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).



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 aufgeführten 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 Resource 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.

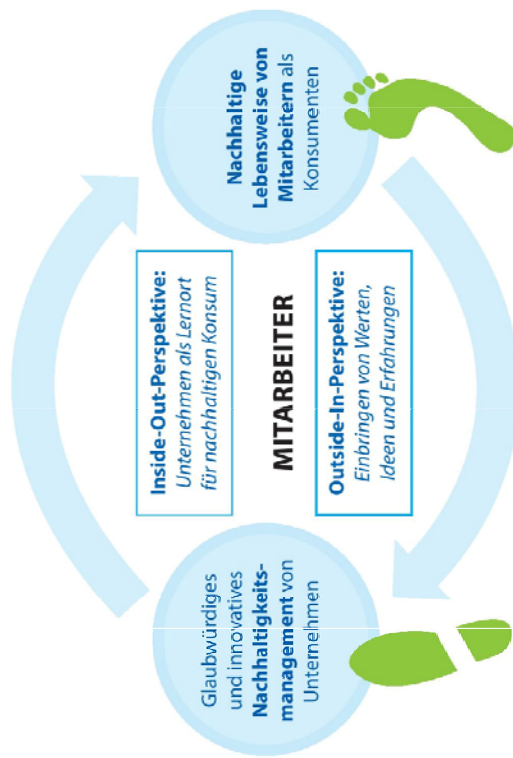


Abbildung 1: Wechselwirkungen zwischen den Lebensrealitäten

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 wahrgenommenen 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 *Ahnatura*, *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 Horrach 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

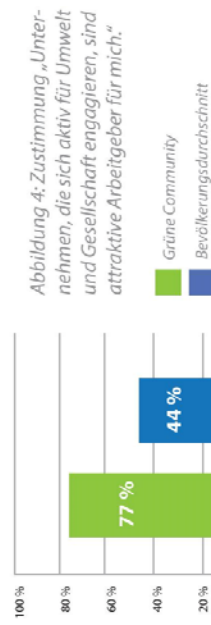
Im Ideen-Workshop wurde deutlich, dass viele Mitarbeiter wenig sensibel mit Rohstoffen und Energie umgehen. Vor diesem Hintergrund wurde von den beteiligten Mitarbeitern die Informationskampagne „Ressourcenschutz“ geplant und umgesetzt. Ziel war es dabei, anderen Mitarbeitern ein höheres Bewusstsein 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 Mitarbeiter-räumen 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 wahrgenommenen 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



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 „Veggie-day – 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 Umsetzungsarten 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 Reaktionen („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 Ideenwettbewerbs 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.

18



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.

19



- 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 aufgesetzt 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).

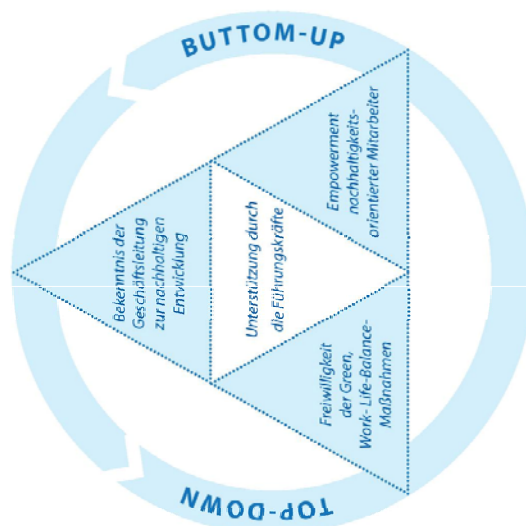


Abbildung 6: Erfolgsfaktoren

20



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 Lebensmittelezeugung 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

21



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.

22 



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

1. **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 vor aus, 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“ oder „Wahr/unwahr-Spiel“⁴

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, Metzner 2011; Smith & Berg 1995, McRadzean 1999, Nölke 2002, Steiner & Diehl 2011, Schlichsupp 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 erfinden. Diese kleinen Erlebnisse werden dann vor der Gruppe präsentiert, die raten, welche wahr und welche ausgedacht ist (McRadzean 1999, S.8).

23 

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 den psychologischen Blockaden sowie eine Erweiterung der Lösungsmöglichkeiten
- Vor dem eigentlichen Brainstorming wird ein „Killerphasen“-Brainstorming⁷ 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 „Killerphasen“-Brainstorming bezieht sich auf Sätze und Bemerkungen, die für den eigentlichen Ideengenerierungsprozess abdränglich 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.

26



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.“

27



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 Interessenwecken 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 Elektrofahrzeug, eine E-Roller und ein Elektroauto zu testen.

28



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 weggeworfen, 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.“

29





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 Reaktionen 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	Dokumentation/ Vorbereitung	Zeit in Min.
1		i. Einführung • 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
3		ii. Ideengenerierung • 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
6		iii. Ideenauswahl 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 • Extl. 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

32

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? Lläuft 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

33

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

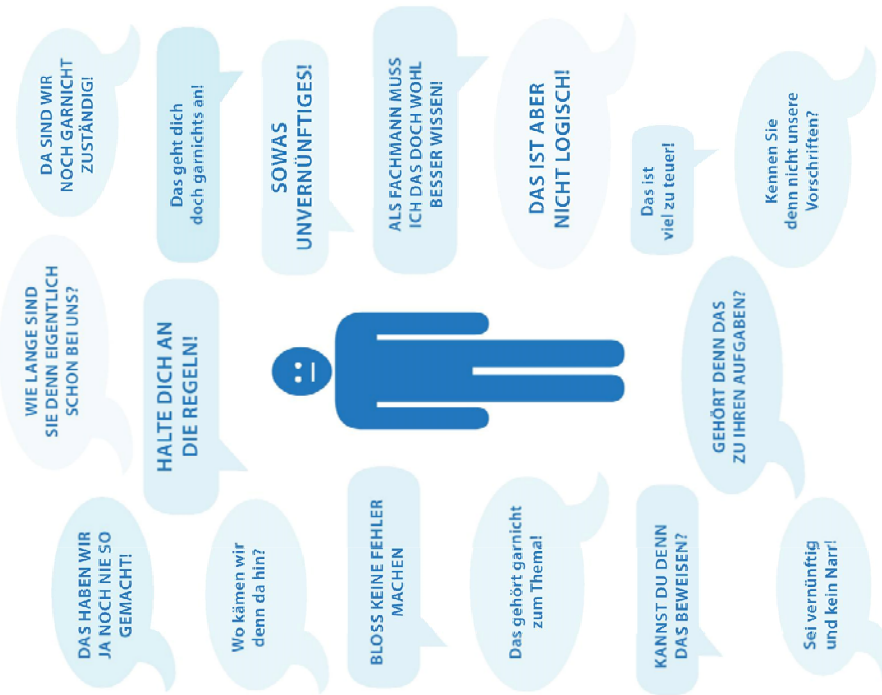


Abbildung 7 „Killerphrasen“ (in Anlehnung an Sellnow 2012)

Literaturverzeichnis

- Backerra, H., Malorny, C., Schwarz, W.** 2007. Kreativitätswerkzeuge - Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern. 3. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.
- Belz, F., Silvertant, S., Fuller, 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.
- Nölke, 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 – Hochschule für 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 – Hochschule für 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