

Potenziale und Strategien „grüner“ Mitarbeiter/innen

Energiewende im Unternehmen

Die Energiewende in den Unternehmen wird bestimmt von gesetzlichen Vorgaben, vom „Business Case“ und der persönlichen Werthaltung einzelner Unternehmer/innen. Wir haben untersucht, ob und wie auch ganz normale Mitarbeiter/innen, Initiativen für die Energiewende am Arbeitsplatz entwickeln.

Von Susanne Blazejewski und Carsten Herbes

Die Forschung zu nachhaltiger Entwicklung, Klimaschutz und Energiewende hat sich bisher auf Fragestellungen auf der Organisationsebene konzentriert. In jüngster Zeit rücken jedoch die „Micro-Foundations“, das heißt die Prozesse auf der Ebene individueller Mitarbeitender und ihrer Beziehungen untereinander in den Fokus (Ciocirlan 2016; Gond et al. 2017; Hafenbrädl/Waeger 2017). Dabei werden gegenwärtig noch vielfach Mikroprozesse von Entscheidungsträger/innen wie Führungskräften und Nachhaltigkeitsmanager/innen in den Vordergrund gestellt (Carollo/Guerci 2017). Das Projekt *enEEbler* hat untersucht, inwiefern und wie „normale“ Mitarbeiter/innen Initiative für die Energiewende im Unternehmen ergreifen.

Zwei Faktoren treiben Mitarbeiter/innen-Initiativen für die Energiewende im Unternehmen: Erstens, privat engagierte „grüne“ Bürger/innen – immerhin circa 14% der Bevölkerung (Bundesministerium für Umwelt 2015) – wollen sich auch an ihrem Arbeitsplatz für die nachhaltige Entwicklung und den Klimaschutz starkmachen. Zweitens: „Grüne“ Bürger/innen verfügen über relevante Kompetenzen und Ressourcen, die die Energiewende im Unternehmen voranbringen können. Für die Unternehmen können durch das Engagement ihrer „grünen“ Mitarbeiter/innen wichtige Vorteile entstehen:

- Organisationale Projekte zu Klimaschutz und Energiewende werden

„an der Basis“ unabhängig von extrinsischen Anreizen mitgetragen.

- Themen und Nischen jenseits der „offiziellen“ Nachhaltigkeitsstrategie werden zumindest im begrenzten Rahmen von engagierten Mitarbeiter/innen exploriert und aktiv gestaltet.

- Eigeninitiatives Verhalten engagierter Mitarbeiter/innen, auch in „grünen“ Projekten, stärkt Motivation und Bindung der Mitarbeiter/innen und unterstützt den sich gegenwärtig vollziehenden Wandel der Arbeitskultur insgesamt (Sattelberger/Welpe/Boes 2015). Das Engagement „grüner“ Mitarbeiter/innen kann also potenziell wichtige Lern- und Entwicklungsimpulse für die Unternehmung setzen.

Die empirischen Studien im Projekt „enEEbler“ zeigen jedoch, dass die positiven Wirkungen auf die Organisation nicht zwangsläufig eintreten. Vielmehr hängen die organisationalen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wesentlich davon ab, wie die „grüne“ Mitarbeiter/innen ihr Engagement im Unternehmen ausgestalten. Sie verfolgen dabei unterschiedliche Individualstrategien, die sie vor dem Hintergrund der eigenen Kompetenzen sowie der jeweiligen organisationalen Bedingungen am Arbeitsplatz entwickeln (siehe Kasten S. 13).

Hinsichtlich der organisationalen Wirkungen sind in erster Linie die letzten beiden Individualstrategien problematisch. Beim „Separieren“ gehen dem Unternehmen Motivation, Wissen und

Kompetenzen zur Energiewende und zur nachhaltigen Entwicklung der „grünen“ Mitarbeiter/innen gänzlich verloren. Beim „Ausweichen & Abweichen“ bleiben die Handlungen der „grünen“ Mitarbeiter/innen im Verborgenen, auch wenn dafür Ressourcen des Unternehmens eingesetzt werden. Damit sind sie einerseits für das Unternehmen unkontrollierbar und damit möglicherweise risikobehaftet und ineffizient, andererseits können aus den Initiativen auch keine organisationalen Erfahrungs- und Lernmomente abgeleitet werden, obwohl im Nachhinein viele der versteckten Projekte „grüner“ Mitarbeiter/innen doch noch aufgedeckt und dann als „Pionierleistung“ für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens gewürdigt wurden.

Im Bereich der Forschung zu Mikro-Grundlagen nachhaltiger Entwicklung liefert die *enEEbler*-Studie damit wichtige Hinweise darauf, mit welchen Handlungsstrategien „grüne“ Mitarbeiter/innen in ihrem Arbeitskontext versuchen, Projekte zu Klimaschutz und Energiewende voranzutreiben. Wenn Unternehmen besser auf das Engagement „grüner“ Mitarbeiter/innen eingehen und damit auch organisational das Potenzial voll nutzen können wollen, müssen sie Plattformen und Kanäle schaffen, die die individuellen Strategien der Betroffenen aufgreifen und daran anknüpfen (Blazejewski et al. 2018). Der Leitfaden zum Projekt *enEEbler* stellt hier einige praxiserprobte Optionen vor (Blazejewski et al. 2016). Er kann über die Kontaktanschrift kostenfrei bezogen werden und steht auf der Webseite www.eneebler.de zum Download bereit.

Literatur

- Blazejewski, S./Dittmer, F./Herbes, C./Gräf, A. (2016): Leitfaden eneebler: Energiewende in Unternehmen – Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern. Alfter, Alanus Hochschule.
- Blazejewski, S./Gräf, A./Buhl, A./Dittmer, F. (2018): Enabling green spillover: how firms can benefit from employees' green activism. In: Renwick, D. (Hrsg.): Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action? London, Routledge.

Handlungsstrategien „grüner“ Mitarbeiter/innen

Provozieren

„Grüne“ Mitarbeiter/innen machen Herausforderungen, Lücken und Inkonsistenzen bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Arbeitgeber/innen konsequent sichtbar, indem sie

- durch stetiges Nachfragen das Thema auf der Agenda halten – nicht selten werden sie deshalb als „Nervensägen“ wahrgenommen,
- durch Symbole und Artefakte radikale „grüne“ Ideen sichtbar machen (zum Beispiel durch einen Aufkleber „Atomkraft – nein danke“ bei einem/r Arbeitgeber/in, der/die selbst Kraftwerkstechnologie erzeugt),
- wo möglich, „grüne“ Lösungen in ihren eigenen Arbeitskontext einbauen, auch wenn das den üblichen Prozessen des Unternehmens zuwiderläuft.

„Grüne“ Nischen bilden

„Grüne“ Mitarbeiter/innen suchen gezielt Gleichgesinnte, oft über Abteilungs- und Standortgrenzen hinweg, die sie bei ihren Initiativen unterstützen können. Gleichzeitig arbeiten sie daran, weitere Kolleg/innen zu Gleichgesinnten zu machen, etwa durch (Aus-)Bildungsprogramme zur Energieeffizienz oder Ähnliches – jenseits ihres eigentlichen Jobs. Falls nötig, schaffen die „grünen“ Mitarbeiter/innen für ihre Projekte eigene organisationale Formen, die nah am Mitarbeitenden sind, die Unternehmensform aber nur touchieren, nicht verändern. Belegschaftsenergiegenossenschaften sind dafür ein gutes Beispiel (Herbes et al. 2014; Shadabi/Herbes 2016).

Neue Rollen gestalten

Da die eigene Arbeitsrolle Nachhaltigkeitsthemen formal nicht vorsieht, die Motivation und Gestaltungskraft aber im Bereich Nachhaltigkeit liegt, versuchen „grüne“ Mitarbeiter/innen wo möglich, ihre Rolle eigenständig zu erweitern (siehe oben: durch Hinzunahme von Aufgaben nachhaltiger Bildung) oder mittelfristig zu wechseln. Sie suchen bei diesem Wechsel intern Wege, um sich erfolgreich in die Umweltmanagement- oder die Nachhaltigkeitsabteilung zu bewerben.

Ausweichen & Abweichen

Wo organisationale Barrieren (Strategie, Führungskräfte, Ressourcenknappheit) Initiativen „grüner“ Mitarbeiter/innen zu verhindern drohen, geben sie keineswegs auf. Stattdessen wählen sie informelle Wege an der Unternehmenshierarchie und den formalen Regeln vorbei – bis hin zu subversiven Tricks und Kniffen, die bei Aufdeckung durchaus den eigenen Job kosten könnten.

Separieren

„Grüne“ Mitarbeiter/innen versuchen oft jahrelang, ihre Initiativen bei dem/der Arbeitgeber/in zu platzieren – ein „Marathon“ nach Aussage eines Interviewten. Falls der Frust dann doch zu hoch wird, bleibt für einen Teil der befragten Personen nur der Ausweg, beide Sphären – den Job einerseits und das „grüne“ Engagement andererseits – strukturell zu trennen. Dann wird die Arbeitszeit im „Brot-Beruf“ reduziert, um stattdessen das private und öffentliche Engagement stark ausweiten zu können. Zwei der befragten Personen haben ihre Position als Angestellte letztendlich ganz aufgegeben, um sich Vollzeit dem Grünstrom beziehungsweise der E-Mobilität widmen zu können und damit auch den Lebensunterhalt zu verdienen.

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2015): Umweltbewusstsein in Deutschland 2014. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/umweltbewusstsein_in_d_2014_bf.pdf
- Carollo, L./Guerci, M. (2017): „Activists in a suit“: Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers' Identity Work. In: *Journal of Business Ethics*: 1–20.
- Ciocirlan, C. E. (2016): Environmental Workplace Behaviors. Definition Matters. In: *Organization & Environment* 30/1: 51–70.
- Gond, J.-P./El Akremi, A./Swaen, V./Babu, N. (2017): The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. In: *Journal of Organizational Behavior*, 38/2: 225–246.
- Hafenbrädl, S./Waeger, D. (2017): Ideology and the Micro-foundations of CSR: Why Executives Believe in the Business Case for CSR and how this Affects their CSR Engagements. In: *Academy of Management Journal*, 60/4: 1582–1606.
- Herbes, C./Clausen, J./Gräf, A./Blazejewski, S./Dittmer, F. (2014): Belegschaftsenergiegenossenschaften – eine neue Form des Engagements für die Energiewende. In Pöschk, J. (Hrsg.): *Energieeffizienz in Gebäuden*. Berlin, VME. 187–194.
- Sattelberger, T./Welpel, I./Boes, A. (Hrsg.) (2015): *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg, Haufe.
- Shadabi, A./Herbes, C. (2016): *Employee entrepreneurial activities towards a more sustainable future*. In: Nicolopoulou, K./Karatat-Ozkan, M./Janssen, F./Jermier, J. (Hrsg.): *Sustainable Entrepreneurship and Social Innovation*. New York, Routledge. 338–351.

AUTOR/INNEN + KONTAKT

Dr. Susanne Blazejewski ist Professorin und Inhaberin des Lehrstuhls für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA) an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter/Bonn.

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Lehrstuhl für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA), Villerstraße 3, 53347 Alfter. Tel.: +49 2222 93211629.

E-Mail: susanne.blazejewski@alanus.edu

Dr. Carsten Herbes leitet als Professor an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen das „Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy“ (ISR).

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy (ISR), Sigmaringer Str. 25, 72622 Nürtingen. Tel.: +49 7022 2011057.

E-Mail: carsten.herbes@hfwu.de