

Abschlussbericht "Denkkultur Nachhaltigkeit in Unternehmen"

Ein gemeinsames Projekt von Dr. Carola Holweg, Nachhaltigkeitsprojekte, Merzhausen

& Dr. Kerstin Hermuth-Kleinschmidt, NIUB-Nachhaltigkeitsberatung, Freiburg

Zusammenfassung

Das Projekt "Denkkultur Nachhaltigkeit in Unternehmen" wurde mit insgesamt vier Teilnehmerbetrieben über 12 Monate durchgeführt. (Ein anfangs beteiligtes, viertes Unternehmen hat das Projekt aus Zeitmangel verlassen.)

Das Projekt zielte von seiner Grundidee darauf ab, das Denken der Teilnehmer in alle Richtungen der Nachhaltigkeit anzuregen und dadurch Umsetzungen zu initiieren, die aus allen Bereichen (ökonomisch bis sozial) kommen und bewusst niederschwellig ansetzen konnten. Die Würdigung kleiner Schritte, die Förderung von kreativen und ungewöhnlichen Ideen sowie der Austausch untereinander standen im Vordergrund. Eingangsworkshops, der Besuch des Hotels Victoria, das Interview mit der Zeitung „Sonntag“ und der Filmbesuch „Tomorrow“ boten Inspiration und Anreize zum Nachdenken. Durch weitere weitere Treffen mit den Teilnehmern (Betriebsbesuche, gemeinsame Essenstreffen) wurde der Kommunikation und dem gegenseitigen Austausch ein besonderer Platz eingeräumt. Durch den bewusst offen gehaltenen Ansatz sollten neue Impulse in Unternehmen gebracht und eingefahrene "Denkstrukturen" verlassen werden. Damit unterscheidet sich der Projektansatz auch grundsätzlich von anderen Nachhaltigkeitsprojekten, die oftmals einseitig auf eine Nachhaltigkeitsdimension, z.B. Ressourceneffizienz, ausgerichtet sind. Im Laufe des Projekts wurde verschiedenen Ideen nachgegangen, teilweise kreative und ungewöhnliche Lösungen gefunden und über den Projektzeitraum hinausgehende Initiativen angestoßen. In diesem Sinn sollte sich der Nachhaltigkeitsgedanke über den Projektzeitraum hinaus bereits verankern. Die Projektergebnisse legen die interessante Forschungsfrage nahe, inwieweit sich die Faktoren Kommunikation, gemeinsamer Austausch und Kommunikation sowie "Einüben" und Sensibilisieren für den Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur nutzen lassen, sodass langfristig ein großes Wirksamkeitspotential in diese Richtung entsteht.

Inhalte & Ziele des Projekts

In vielen Unternehmen finden Nachhaltigkeitsthemen im Alltagsgeschäft wenig Raum. Gute Ideen werden aufgrund von Zeit- und Ressourcenmangel nicht umgesetzt, obwohl der gute Wille eigentlich vorhanden ist. Hier setzte das Projekt "Denkkultur Nachhaltigkeit in Unternehmen" an, indem es einen Raum für die beteiligten Unternehmen schaffte, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit näher zu beschäftigen, Wege zu suchen, ihr eigenes Handeln danach auszurichten und dadurch zu konkreter Umsetzung zu gelangen. Dabei setzte das Projekt bewusst niederschwellig an und war offen für Maßnahmen aus allen Bereichen von ökonomisch bis sozial-ökologischer Nachhaltigkeit. Die Teilnehmer sollten dazu angeregt werden, eigene Nachhaltigkeitsideen im Alltagsgeschäft umzusetzen und die positiven Auswirkungen des eigenen Handelns - auch im Kleinen - zu beobachten. Workshops, Praxisbeispiele und der gemeinsame Austausch sollten die Teilnehmer zu neuen, gerne auch ungewöhnlichen Aktionen inspirieren. So sollte eine "Nachhaltigkeitskultur" initiiert und etabliert werden, die über das Projekt hinaus verankert wird und langfristig zu weiteren Maßnahmen anstößt. Gleichzeitig wurden Kommunikation und Austausch sowohl untereinander als auch mit den Projektleiterinnen ein gebührender Platz eingeräumt.

Hypothesen:

- Durch das "Sich-Beschäftigen", durch Impulse, Anstöße und Unterstützung von außen ändert sich der Blick auf das eigene Tun und die Frage, wie etwas von Beginn an nachhaltig durchgeführt werden kann, wird zum handlungsleitenden Motiv.
- Austausch, Kommunikation und das gemeinsam Erlebte und Durchdachte innerhalb der Gruppe prägen sich langfristig ein, so dass nachhaltiges Handeln zur Selbstverständlichkeit wird. Der offene Austausch motiviert, macht auch Spaß und spornt an, nach weiteren Möglichkeiten Ausschau zu halten.

Ergebnisse

In den Unternehmen wurden im Laufe des Projekts verschiedene Maßnahmen umgesetzt.

Firma Hiss Diagnostics

- **"LICHT AUS"-Schilder** als Erinnerungshilfen: Zuvor brannte in diversen Räumen oftmals den gesamten Tag über das Licht, obwohl sich keine Person dort aufhielt. Nun brennen die Lichter nicht mehr unnötig.
- **Rasenmäherersatz und Solardach:** Der Betrieb ist als Mieter in einem größeren Gebäude tätig. Ideen, die Gebäude oder Infrastruktur betreffen, sind für einzelne Mieter schwerer oder gar nicht durchsetzbar. Durch den Projektrahmen und die Einschaltung der Projektleiterinnen als unabhängige Dritte konnte verschiedenen Ideen nachgegangen und diese teilweise umgesetzt werden. So wurde auf einem großen Wiesengelände hinter dem Bürogebäude der Benzin-Rasenmäher mit 3-mal jährlicher Mahd (!) durch Schafe ersetzt. Die Umsetzung bedurfte der gleichzeitigen Kommunikation mit Nachbarn und Hauseigentümern und war durch den gegebenen Projektrahmen besser möglich. Weiterhin wurde ein Gespräch zum Thema "Solaranlage auf dem Flachdach" mit Eigentümer und einem unabhängigen Experten initiiert (Ausgang noch offen).
- **Umverpackungen weitergeben:** Das Unternehmen bekommt Kühlware in sogenannten Thermoboxen, die sie teilweise zur Verschickung von Ware weiterverwenden kann. Die größten Umverpackungen bleiben allerdings zurück, beanspruchen Lagerraum und sind teuer und aufwendig zu entsorgen. Viele Möglichkeiten zu (alternativen) Weiterverwendungen wurden von Projektseite recherchiert, die aber zu keinem Ziel führten. Schließlich konnte das Unternehmen selber doch noch einen Abnehmer finden.
- **Papierverbrauch verringern:** Die internen Prozesse sollen zunehmend digitalisiert werden. Dies wurde im Rahmen des Projektes initiiert und wird darüber hinaus verfolgt werden.

Unternehmen farbtex

Vor dem Projekt waren in der Filiale bereits Umbauten im Bereich Energieeffizienz Energieverbrauch durchgeführt worden (Dämmung, isolierte Fenster...). Im Projekt kamen folgende Maßnahmen dazu:

- **Verringerter Papierverbrauch:** Angestoßen durch das Projekt wurde ein interner Prozess gleich zu Beginn so abgeändert, dass sich der Papierverbrauch verringerte.
- **Lebensmittelreste werden über foodsharing verteilt:** In der Filiale werden immer wieder Veranstaltungen durchgeführt, bei denen es auch Essen und Getränke für die Teilnehmer gibt. Dabei blieben immer wieder Essensreste übrig, die anschließend entsorgt werden mussten. Nun werden diese über foodsharing weiterverteilt.
- **Lastenfahrrad Carla Cargo:** Täglich beliefert farbtex Maler- und Handwerksbetriebe mit dem firmeneigenen Kleinlaster. Carla Cargo wurde als Alternative zum Transport mit dem Kleinlaster in Erwägung gezogen. Eine direkte Anschaffung eines Lastenrades erfolgte nicht, allerdings ist angedacht, für "Notfalltransporte", die sehr zeitnah und im Stadtgebiet Freiburg erfolgen müssen, zukünftig einen Fahrradkurier zu nutzen statt klassische Kurierdienste oder das Taxi.
- **Innerbetriebliche Kommunikation gestärkt:** durch das Projekt wurden Gespräche über verschiedene Themen und Mitarbeiterbedürfnisse angeregt und einige Themen kamen dadurch überhaupt erst zur Sprache.

Hotel Classic

Dieses Hotel hatte bereits lange vor dem Projekt eigene Umweltschutzmaßnahmen eingeführt (Solarpaneele, LED-Lampen). Folgende Ideen und Maßnahmen kamen dazu

- **Kühlschranksaustausch:** Angeregt durch das Projekt wurde ein alter Kühlschrank durch ein energieeffizienteres Modell
- **Alternative Putzmittel:** Soweit möglich wurden Putzmittel durch ökologische, Cradle-to-Cradle zertifizierte Produkte ersetzt (soweit möglich).
- **Papiereinsparungen:** Rechnungen werden nur noch in elektronischer Form verschickt, außer der Gast wünscht es anders. Weitere Maßnahmen sollen auch über den Projektrahmen hinaus überlegt und umgesetzt werden.
- Es wurde auf das Angebot von Tesla aufmerksam gemacht (angeregt durch den Hotelbesuch bei Hotel Victoria). Erwogen wird nun das Aufstellen einer **Solartankstelle für E-Autos** von Kunden unter Nutzung des selbst erzeugten Solarstroms.

Kommunikation

Die Projektteilnehmer tauschten sich bei mehreren gemeinsamen Treffen rege untereinander aus. Dabei wurden Ideen und Erfahrungen zu verschiedensten Themen (ökologische Produkte, Prozesse digitalisieren, ...) besprochen und gegenseitige Anregungen gegeben.

Projektrahmen

Ein äußerer Projektrahmen ist notwendig und unterstützt in mehrfacher Hinsicht:

- **Verpflichtung:** Durch die Teilnahme am Projekt fühlten sich die Unternehmen verpflichtet, auch ein Ergebnis zu präsentieren. Dies spornte dazu an, das eigene Tun zu hinterfragen, Änderungsmöglichkeiten zu suchen und Ideen zu entwickeln bzw. nach Hilfestellung zu fragen.
- **Erinnerungsfunktion:** Die Projektleiterinnen erinnern die Teilnehmer_innen an bestimmte Fragestellung bzw. bleiben selber dran bei der Suche nach geeigneten Lösungen. Gleichzeitig bleibt die Fragestellung im Kopf der Teilnehmer_innen und wenn sich ein Lösungsweg auftut, wird dieser als solcher erkannt (Thermoboxen).
- **Abnahme von Rechercharbeiten:** Im Unternehmensalltag fehlt oftmals die Zeit für aufwändige Recherchen zu einem bestimmten Thema (Beispiel Thermoboxen). Dies wurde durch die Projektleiterinnen übernommen.
- **Netzwerkkontakte und Verknüpfungen zu anderen Partnern:** Das Konzept des foodsharing war bei farbtex nicht bekannt - hier half die Vernetzung der Projektleiterin.
- **Projektautorität:** Die Projektleiterinnen besitzen als neutrale Dritte, die in einem unabhängigen Projekt vermitteln, eine andere Autorität als beispielsweise Mieter in einem Gebäudekomplex. Durch das Vermitteln auf Augenhöhe steigen die Chancen, mit einer Idee angehört zu werden und diese voranzubringen (Solardach und Schafe).
- **Kreise ziehen:** Durch das Miteinbeziehen weiterer Personen (Hauseigentümer, Nachbarn) wird der Projektbereich erweitert und neue Lösungen werden möglich (Schafe auf der Wiese).

Langfristige Verankerung

Die kleinen Schritte zeigten Wirkung. In allen drei Unternehmen wurde die interne Kommunikation angeregt, so z.B. mit der Frage, was (noch) geändert werden könne. Eine Teilnehmerin erwähnte, dass sie sich nun Gedanken mache, ob der Ablauf so sinnvoll sei oder es einen anderen Weg geben könne (Umstellung auf digitale Prozesse). Hier hat sich der Gedanke damit bereits verankert.

Grenzen

- Das Projekt war niederschwellig angesetzt, bedeutete keine oder nur eine geringe finanzielle Verpflichtung von Seiten der Teilnehmer und war auf die freiwillige Teilnahme ausgelegt. Dieser Vorteil kann dann zum Nachteil werden, wenn einzelne Teilnehmer bei gemeinsamen Treffen nicht erscheinen, was sich auf die anderen zeitweise demotivierend auswirkte.
- Beide Projektleiterinnen haben die Unternehmen teilweise mehrfach besucht und mussten sich immer wieder auf die betriebliche Einzelsituation einstellen. Dies erforderte ein hohes Maß an Flexibilität und zusätzliche Mehrarbeit vom Projektteam, was anfangs so nicht erwartet und eingerechnet worden war. Gleichzeitig konnten dadurch aber sehr individuelle Lösungen gefunden werden, weshalb diese Flexibilität auf keinen Fall aufgegeben werden sollte. Vielmehr muss dieser Aufwand von Beginn an mitberücksichtigt werden.

Weiterer Forschungsbedarf

Der Projektrahmen von einem Jahr konnte ansatzweise die formulierten Hypothesen bestätigen. Es zeigte sich vor allem gegen Ende des Projekts, dass das Format (Niederschwelligkeit, individuelles Eingehen auf die Projektteilnehmer, Flexibilität durch das Projektteam, Austausch und Kommunikation untereinander) das Verankern des Nachhaltigkeitsgedankens befördern. So wurden Projekte eigenständig und ohne Unterstützung des Projektteams angestoßen, die zu Beginn noch gar nicht Thema waren, aber langfristig sogar eine größere Wirkung erzielen könnten (hier: Digitalisierung von Prozessen). Somit besteht weiterer Bedarf, wie diese Potenziale noch mehr befördert und unterstützt werden könnten. Gleichzeitig kann ein solcher Projektrahmen v.a. kleine und mittlere Unternehmen unterstützen und mitnehmen, da diese oftmals weder über ein eigenes Nachhaltigkeitsmanagement noch über die Ressourcen verfügen, um an anderen Nachhaltigkeitsprogrammen teilzunehmen.

Danksagung

Projektträger ECOtrinoa e.V. und die beiden Projektausführenden bedanken sich herzlich für die Projektteüföderung durch das Agenda 21 Büro der Stadt Freiburg und durch die Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau.

Projektträger ECOtrinoa e.V. bedankt sich herzlich bei beiden Projektausführenden auch für das über die Förderung weit hinaus gehende ehrenamtliche Engagement für das Projekt.

Herausgeber, am 25.6.2017:

ECOtrinoa e.V., gemeinnütziger Verein, Freiburg i.Br., www.ecotrinova.de, ecotrinova@web.de

Post: ECOtrinoa e.V., Vorsitzender Dr. Georg Löser, Weiherweg 4 B, D-79194 Gundelfingen

ECOtrinoa e.V. ist für seine Gemeinschaftsprojekte, u.a. das Samstags-Forum Regio Freiburg, mehrfach preisgekrönt: 2014 offiz. Projekt der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung, 2013 Preis Stiftung Klimaschutz+ Heidelberg, 1. Preis Umweltschutz Stadt Freiburg/Br. 2011, 2. Platz Echt gut! Ehrenamt Baden-Württemberg 2009