



Mitarbeiter-Engagement für
Erneuerbare Energien und
Klimaschutz in Unternehmen

Fallstudie Barmenia Versicherungen

Autor:

Prof. Dr. Carsten Herbes

E-Mail: carsten.herbes@hfwu.de

Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable Energy

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen

1	Das Unternehmen	3
2	Nachhaltigkeitsthemen bei Barmenia generell (Einbettung)	3
2.1	Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie	3
2.2	Verankerung in der Organisation	6
3	Instrumente zur Generierung und Umsetzung von nachhaltig orientierten Mitarbeiterinitiativen 7	
3.1	Beschreibung der Instrumente.....	7
3.1.1	Allgemeine Instrumente zur Förderung der Nachhaltigkeitsorientierung in der Mitarbeiterschaft : Durchlässigkeit Arbeits- und Privatleben	7
3.1.2	Kanäle zur Einbringung und Umsetzung von Initiativen der MitarbeiterInnen	10
3.2	Bewertung der Instrumente durch die Akteure.....	12
3.2.1	Kanäle zur Einbringung und Umsetzung von Initiativen der MitarbeiterInnen	13
4	Konkrete Initiativen	14
4.1	Beschreibung der Initiativen	14
4.2	Bewertung der Initiativen durch die Akteure.....	16
5	Fazit	17
6	Quellen	18

1 Das Unternehmen

Kurzporträt

Name	Barmenia-Versicherungen (Barmenia Krankenversicherung a. G., Barmenia Lebensversicherung a. G., Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG und weitere
Branche	Versicherung
Umsatz (2014)	Ca. 1,8 Mrd. Euro
Mitarbeiter (31.12.2014)	Ca. 3.400
Hauptsitz	Wuppertal
Geographische Umsatzverteilung	100% Deutschland

Die Barmenia-Versicherungen bestehen im Wesentlichen aus drei Unternehmen: der Barmenia Krankenversicherung a. G., der Barmenia Lebensversicherung a. G. und der Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG. Letztere befindet sich vollständig im Besitz der Barmenia Krankenversicherung a.G. Die Abkürzung a.G. heißt ausgeschrieben „auf Gegenseitigkeit“. Die Rechtsform des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (VVaG) bedeutet, dass sich die Lebens- und die Krankenversicherungs a.G. im Eigentum der Kunden befindet, die mit Abschluss bspw. einer Krankenversicherung automatisch Mitglied im Verein werden. Die Mitglieder vertreten ihre Interessen in der Mitgliederversammlung, die das oberste Organ eines VVaG bildet. Diese Eigentümerstruktur bedeutet, dass die Interessen zweier Stakeholdergruppen zusammenfallen: die der Kunden und die der Eigentümer. Sie bedeutet auch, dass die Unternehmensleitung eine stärkere Unabhängigkeit gegenüber kurzfristigen Einflüssen des Kapitalmarktes hat, wie sie für börsennotierte Unternehmen prägend sind.

2 Nachhaltigkeitsthemen bei Barmenia generell (Einbettung)

2.1 Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Barmenia Versicherungen wird zunächst in Leitbild, Unternehmenszielen und Führungsstandards kommuniziert. Das Leitbild der Barmenia Versicherungen (gilt für alle der oben genannten Unternehmen) besteht aus vier Bereichen. Im letzten Bereich heißt es unter anderem: „Nachhaltiges Wirtschaften ist uns ein besonderes Anliegen. Ökonomisches Handeln, soziale Verantwortung und ökologisches Bewusstsein sind deshalb Leitgedanken unserer Unternehmen.“ Wichtig ist auch, dass Mitarbeiterorientierung im Leitbild hervorgehoben wird, so heißt es dort: „Anerkennung und sachliche Kritik stärken unser Selbstbewusstsein, fördern unsere Selbstständigkeit und ermuntern uns, eigene Ideen zu entwickeln.“ (Barmenia Webseite)

Auch in den zehn Unternehmenszielen ist Nachhaltigkeit präsent. Unter Punkt acht heißt es dort: „Wir sind uns unserer Verantwortung für das Unternehmen, unsere Kunden und Mitarbeiter, die Mitmenschen und für die Umwelt bewusst. Deshalb sind uns wirtschaftliches Wachstum, gesellschaftliches Engagement sowie Umweltschutz wichtige Anliegen.“

Ihre Führungsgrundsätze hat die Barmenia schriftlich niedergelegt. Auch dort ist das Thema Nachhaltigkeit prominent vertreten. So heißt es im Vorwort: „Nur nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind auf Dauer erfolgreich. Wir sind uns bewusst, dass ökonomisches Handeln, ökologisches Bewusstsein und soziale Verantwortung Leitgedanken unseres Unternehmens sind. Die daraus resultierende Qualität der Führung bestimmt wesentlich den Unternehmenserfolg.“ (Barmenia Führungsstandards)

Auch in verschiedenen Bereichen der Strategie spielt Nachhaltigkeit eine Rolle.

Nachhaltigkeit spiegelt sich zum einen in der **Produktstrategie** wider. So haben Kunden z.B. die Möglichkeit, bei fondsgebundenen Rentenversicherungen explizit ein Versicherungsprodukt zu wählen, bei dem die Anlage der Beiträge in ökologisch orientierten Investmentfonds erfolgt. Aktuell werden die Beiträge dieser Produkte in Fonds wie z.B. dem Pictet European Sustainable Equity P. oder dem Sarasin OekoFlex (EUR) B angelegt (Barmenia Webseite).

In der Hausratversicherung bietet die Barmenia ihren Kunden Anreize für umweltfreundliches Verhalten. In der Hausratversicherung ersetzt die Barmenia die Mehrkosten für nach dem ersatzpflichtigen Schadensfall neu zu beschaffende wasser- bzw. energiesparende Kühlschränke, Gefrierschränke, Geschirrspüler, Waschmaschinen und Trockner der zu diesem Zeitpunkt verfügbaren höchsten Effizienzklasse - je Gerät bis 250 EUR. Andere Versicherungen erstatten in der Regel nur die Kosten für den Neukauf eines Gerätes derselben Effizienzklasse wie sie das Altgerät hatte In der Kfz-Versicherung wird den Kunden ein sogenannter CO₂-Nachlass gewährt, z.B. bei Elektro- oder Hybridfahrzeugen, aber auch sofern der Hubraum unter 1.100 ccm liegt (Barmenia Webseite, Interviews)

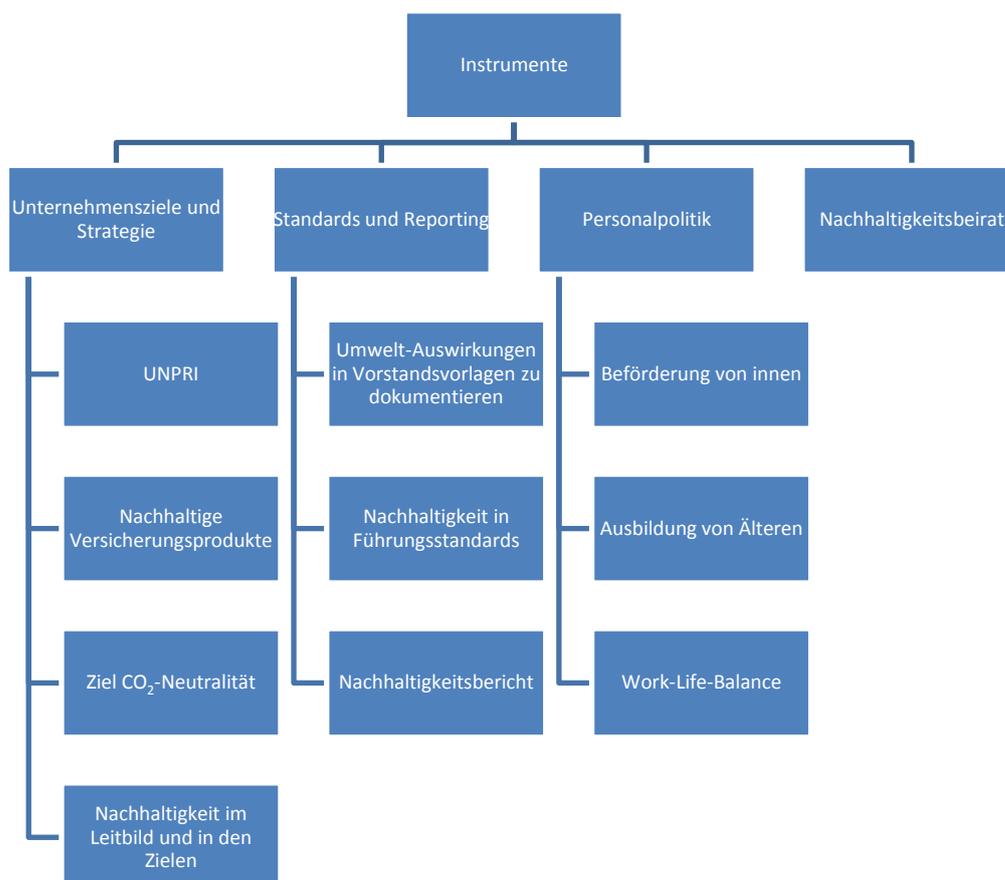
Ca. 1/4 aller Produkte werden inzwischen als e-Produkte angeboten, d.h. die Abwicklung erfolgt weitgehend papierlos. Anders als früher erhalten Kunden die Versicherungsinformationen, die häufig 100 Seiten und mehr umfassen können, nicht mehr automatisch ausgedruckt. Kunden der Schaden- und Unfallversicherung, die nach wie vor eine Papierpolice wünschen, müssen einen Aufpreis von 10 EUR zahlen. Dazu ist nur eine Minderheit bereit, mehr als 90% belassen es bei der pdf-Datei (E-Mail Barmenia vom 05.02.2015).

Die Barmenia verursacht als nicht-produzierendes Unternehmen im laufenden Geschäftsbetrieb bei Weitem nicht so hohe Emissionen wie produzierende Unternehmen z.B. der Chemie- oder Metallindustrie. Auch im Einkauf verfügt eine Versicherung, anders als ein produzierendes Unternehmen oder der Handel, über einen nur vergleichsweise geringen Hebel in Sachen Nachhaltigkeit. In der Säule „Soziales“ liegt der Einfluss vor allem im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern. Der größte Hebel der Versicherungsunternehmen für die Förderung nachhaltiger Entwicklung besteht in ihrem Anlageverhalten. Die Barmenia allein ist für ein Anlagevolumen von insgesamt knapp 11 Mrd. Euro verantwortlich (E-Mail Barmenia vom 05.02.2015), die gesamte deutsche Versicherungsbranche für ca. 1,4 Bio. Euro (Gesamtverband 2014, S. 15). Insofern ist die **Anlagestrategie** der Barmenia ein entscheidender Faktor. Hier hat die Barmenia 2014 die UNPRI

gezeichnet. UNPRI bedeutet „United Nations-supported Principles of Responsible Investments“, die Unterzeichner bekennen sich zu einem nachhaltigen Anlageverhalten. Die PRI finden ihren Ausdruck in sechs zentralen Prinzipien, zu denen die Unterzeichner sich verpflichten. In diesen Prinzipien ist unter anderem festgehalten, dass Themen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Corporate Governance Eingang in die Investmententscheidungen der Unterzeichner finden, dass die Unterzeichner die Unternehmen, in die sie investieren zu einem Berichtsverhalten über diese Themen veranlassen und auch selbst über die Implementierung der Prinzipien berichten (UNPRI 2015).

In der **Beschaffungsstrategie** setzt die Barmenia ebenfalls Nachhaltigkeitsziele. So ist ein großes Ziel, den gesamten Geschäftsbetrieb bis 2016 vollständig CO₂-neutral zu machen. Dazu sind weitere Einsparungen im Energieverbrauch nötig. Aber ein Großteil der zukünftigen CO₂-Reduktion wird wohl aus dem Bezug von CO₂-neutralem Ökostrom kommen. Bereits am 01.01.2013 hat die Barmenia auf Ökostrom umgestellt (Barmenia Webseite). Hier wird in Zukunft allerdings noch genauer zu betrachten sein, woher der Ökostrom kommt und welche Klimawirkung er tatsächlich erzielt.

Abbildung 5: Instrumente, die den Mitarbeitern ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsengagement demonstrieren



Quelle: Interviews

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die mitarbeiterorientierten Instrumente, die in den Interviews identifiziert werden konnten. Ein Teil dieser Instrumente oder Ziele sind inzwischen in vielen großen

deutschen Unternehmen zu finden. Einige stechen jedoch heraus, weshalb sie hier nochmals kurz skizziert werden sollen.

In der Barmenia ist für alle **Vorstandsvorlagen** verpflichtend eine Dokumentation der Umweltwirkungen in die Vorlage mit aufzunehmen. Die Rubrik lautet „Auswirkungen auf den Energieverbrauch, CO₂-Emissionen und Umweltschutz“ und kann sowohl qualitativ als auch quantitativ beantwortet werden. Bei der Anschaffung einer Druckerstraße im letzten Jahr wurden in dieser Kategorie z.B. der Energieverbrauch angegeben und Datenblätter zur Umweltwirkung des Druckers beigelegt. Insofern ist eine Vergleichbarkeit und streng quantifizierte Einschätzung heute noch nicht möglich, aber es geht davon eine Signalwirkung an die Mitarbeiter aus, dass Umweltaspekte in alle wesentlichen Entscheidungen als Kriterium mit einzubeziehen sind.

Das zweite ungewöhnliche Element ist das anspruchsvolle Ziel, schon bis 2016 für das gesamte Unternehmen **CO₂-Neutralität** zu erreichen. Dieses Ziel hilft neben Anregungen und Verpflichtungen auf Ebene von Einzelmaßnahmen immer wieder, das Bewusstsein der Mitarbeiter für Umweltwirkungen ihrer Entscheidungen zu schärfen.

Schlussendlich hat die Barmenia eine Reihe von **nachhaltigkeitsbezogenen Preisen und Auszeichnungen** gewonnen, was neben dem Signal an die Märkte auch durchaus ein Signal an die Mitarbeiter bedeutet, dass dem Unternehmen Nachhaltigkeit wichtig ist. So gewann die Barmenia bereits den Deutschen Nachhaltigkeitspreis, die ökoprotit-Auszeichnung und darf das Logo der Hertie-Stiftung „audit beruf und familie“ führen. Diese Auszeichnungen wurden in den Interviews von den Mitarbeitern auch z.T. erwähnt.

2.2 Verankerung in der Organisation

Innerhalb der Barmenia-Organisation sind verschiedene Stellen und Gremien mit Nachhaltigkeitsthemen befasst. Auf der obersten Führungsebene ist im **Vorstand** ein Vorstandsmitglied (z.Zt. Martin Risse) explizit mit dem Thema Nachhaltigkeit betraut.

Der Vorstand hat außerdem im Jahr 2014 einen sechsköpfigen **Nachhaltigkeitsbeirat** eingerichtet, dem Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Medien angehören. Die Mitglieder kommen z.B. aus Banken, aus den Medien, aus Hochschulen, Forschungsinstituten oder Verbänden. Mindestens zweimal im Jahr trifft dieses Gremium mit der Barmenia-Führungsebene zusammen. In der Regel sind bei diesen Treffen mindestens zwei Vorstandsmitglieder sowie weitere Führungskräfte anwesend. Die Barmenia präsentiert bei diesen Gelegenheiten Themen und lässt sich von den Beiratsmitgliedern beraten, der Beiratsvorsitzende kann aber im Vorfeld auch selbst Themen auf die Tagesordnung setzen. Der Beirat wird also auch als Impulsgeber in Sachen Nachhaltigkeit verstanden. Die bisherigen Diskussionen verliefen stets ergebnisoffen, aktiv sucht der Barmenia-Vorstand den Rat der Experten.

In der Hauptabteilung Unternehmenskommunikation wurde 2012 die Stelle eines **Nachhaltigkeitsbeauftragten** (z.Zt. Herr Bongwald) eingerichtet. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte befasste sich schon 2008 mit ersten Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit, so z.B. mit der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes 2009 (E-Mail Barmenia vom 05.02.2015).

Seit 2010 gibt es bei der Barmenia ein **Umweltmanagement-Team**, in dem Vertreter aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Finanz- und Rechnungswesen, Personal, Außendienst, Kapitalanlagen/Immobilien sowie IT unter der Leitung eines Vorstandsmitglieds an Maßnahmen arbeiten, um das Umweltmanagement kontinuierlich zu optimieren und die Unternehmen der Barmenia bis 2016 zum Ziel der CO₂-Neutralität zu führen (Barmenia Webseite, E-Mail Barmenia vom 05.02.2015).

Verbesserungsvorschläge werden vom Personalbereich koordiniert. Die Beurteilung der Vorschläge obliegt den zuständigen Fachbereichen. Innerhalb von 10 Tagen müssen die entsprechenden Fachabteilungen eine Stellungnahme zu jedem Vorschlag verfassen, der dann von einem Ausschuss final bewertet wird. Im Bewertungsausschuss zur Festlegung der Prämien sind Personal, Betriebsrat und weitere Fachbereiche eingebunden.

3 Instrumente zur Generierung und Umsetzung von nachhaltig orientierten Mitarbeiterinitiativen

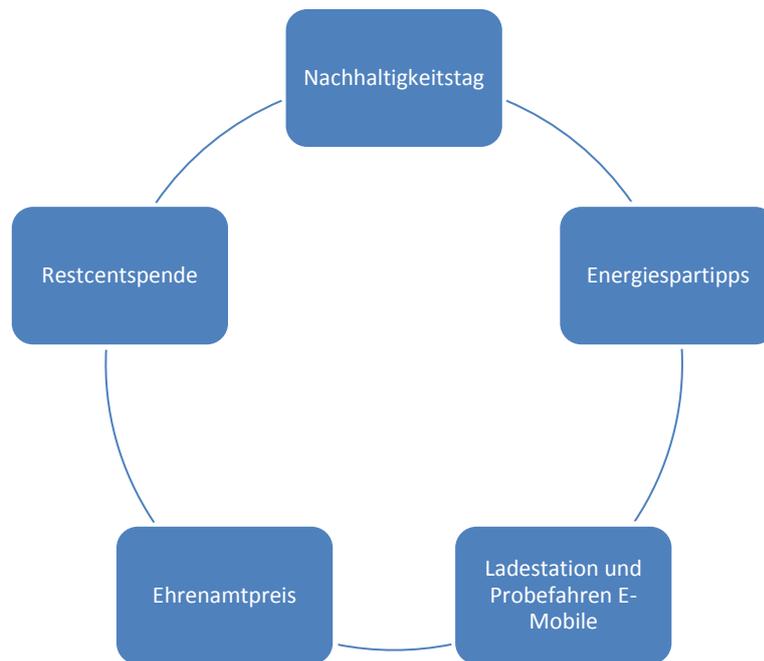
3.1 Beschreibung der Instrumente

In diesem Kapitel werden zunächst die Instrumente vorgestellt, mit denen die Unternehmensleitung Nachhaltigkeits-Initiativen der Mitarbeiter fördert. Danach werden die Kanäle bzw. Instrumente diskutiert, über die die Mitarbeiter versuchen, ihre Initiativen realisieren.

3.1.1 Allgemeine Instrumente zur Förderung der Nachhaltigkeitsorientierung in der Mitarbeiterschaft : Durchlässigkeit Arbeits- und Privatleben

Ein ganz wesentliches Signal der Unternehmensleitung in die Belegschaft betrifft die Durchlässigkeit der Grenze zwischen beruflichem und privatem Bereich in Sachen Nachhaltigkeit. Für die Mitarbeiter wird deutlich, dass ihr Arbeitgeber daran interessiert ist, sie auch im privaten Bereich zu nachhaltigem Verhalten zu motivieren und zu befähigen und dass umgekehrt ihr privates Engagement für Nachhaltigkeit auch im Unternehmenskontext gewürdigt wird. Die Grenze ist also in beiden Richtungen durchlässig. Welche Instrumente unterstützen dieses Signal?

Abbildung 1: Instrumente für Durchlässigkeit zwischen Beruflichem und Privatem beim Nachhaltigkeitsengagement



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Interviews

Die Barmenia hat gemeinsam mit den Wuppertaler Stadtwerken eine Broschüre mit Energiespartipps für die Mitarbeiter der Barmenia aufgelegt. Dort heißt es im Vorwort des damaligen Vorstandsvorsitzenden nach einer kurzen Darstellung der Nachhaltigkeitsaktivitäten der Barmenia: „Da jeder kleine Schritt hilft, möchte ich Sie dazu einladen, ein paar der Tipps in dieser Broschüre umzusetzen. Sie werden feststellen, dass dafür kein großer Aufwand nötig ist.“

Zum zweiten veranstaltet die Barmenia regelmäßig „Nachhaltigkeitstage“ im Unternehmen. Dieser Tag findet z. B. in Form einer Art Messe mit Vorträgen statt, bei der die Mitarbeiter über nachhaltigkeitsbezogene Produkte und Dienstleistungen informiert werden. Zu den Ausstellern gehörten beispielsweise Hersteller von Energiesparttechnologien und Elektrofahrzeugen sowie Pedelecs und Anbieter nachhaltiger Lebens- und Reinigungsmittel, Fairtrade-Anbieter sowie Carsharing-Initiativen aber auch die Barmenia selbst, die nachhaltige Versicherungsprodukte präsentierte. Der Nachhaltigkeitstag erschöpft sich aber nicht in Anregungen für den privaten Bereich. Bei dieser Gelegenheit werden auch Nachhaltigkeits-orientierte Verbesserungsvorschläge, die an diesem Tag persönlich eingereicht wurden, gesondert mit einem nachhaltigen Präsentkorb prämiert. Dazu wird für jede Säule der Nachhaltigkeit je ein Vorschlag ausgewählt.

Zusätzlich wird am Nachhaltigkeitstag auch der Ehrenamtpreis der Barmenia vorgestellt und Mitarbeiter aufgefordert, sich zu bewerben. Der Ehrenamtpreis wird an Mitarbeiter vergeben, die sich in besonderer Weise ehrenamtlich engagieren. Dieses Engagement kann sozialer, aber auch ökologischer Art sein. Das Preisgeld von bis zu 600 Euro erhält dann die Organisation, die der ausgezeichnete Mitarbeiter auswählt, also z.B. ein Hospizverein oder eine Umweltschutzorganisation. Außerdem haben am Nachhaltigkeitstag Organisationen aus Wuppertal,

die auf ehrenamtliche Mitarbeit angewiesen sind, Gelegenheit, sich den Mitarbeitern zu präsentieren und um Neumitglieder zu werben. Am Nachhaltigkeitstag 2014 nutzte dies der Verein „Zentrum für gute Taten“ (Freiwilligenagentur Wuppertal), der Freiwillige in verschiedene ehrenamtliche Tätigkeiten vermittelt. Außerdem bekam die Organisation Oxfam die Möglichkeit, den Mitarbeitern eine Ausstellung zum Hungerproblem in der Welt nahe zu bringen (Barmenia-Webseite, E-Mail Barmenia vom 05.02.2015).

Abbildung 3: Foto vom Nachhaltigkeitstag 2014: Vorstellung Elektromobilität



Quelle: Barmenia

Außerdem gibt es in der Tiefgarage der Barmenia zwei Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Hier können Mitarbeiter ihre privaten Fahrzeuge kostenlos mit Ökostrom aufladen. Mitarbeiter erhalten im Rahmen des Nachhaltigkeitstages auch die Gelegenheit, Probefahrten mit Elektroautos zu unternehmen und so mögliche Vorbehalte abzubauen.

Abbildung 4: Ladestationen für Elektroautos in der Tiefgarage der Hauptverwaltung



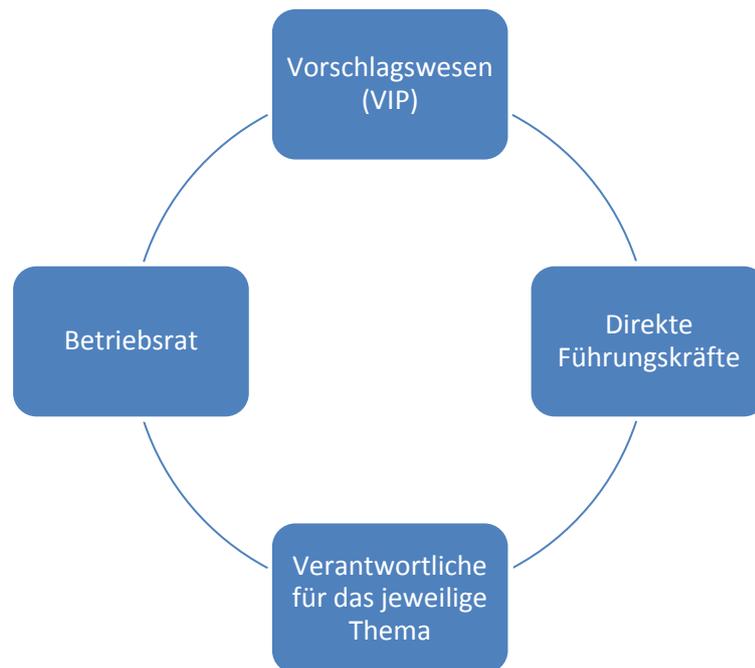
Quelle: Barmenia

Schließlich hat die Barmenia für die Mitarbeiter noch die Möglichkeit der „Restcentspende“ eingeführt. D.h. die Mitarbeiter können bestimmen, dass die Beträge hinter dem Komma bei der Gehaltsauszahlung abgezogen und für einen guten Zweck gestiftet werden. D.h. pro Monat beträgt die Spende maximal 99 EuroCent. Im ersten Jahr ging die Spende an ein Kinderhospiz, in 2015 an den Kinderschutzbund, auch in den Folgejahren sollen die Mitarbeiter abstimmen, wohin die Spende gehen soll. Die Idee hierfür stammte von Mitarbeitern sowie der Abteilung Personalvergütung.

3.1.2 Kanäle zur Einbringung und Umsetzung von Initiativen der MitarbeiterInnen

Im Folgenden werden die Kanäle beschrieben, über die MitarbeiterInnen der Barmenia versuchen, ihre Ideen und Initiativen umzusetzen.

Abbildung 6: Kanäle zur Umsetzung der Ideen



Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Interviews

Absolut dominierend in den Interviews mit den MitarbeiterInnen ist das Vorschlagswesen, bei der Barmenia V.I.P. genannt (Vorschläge.Ideen.Prämien). V.I.P. wird als der „normale“ Mechanismus bzw. Kanal gesehen, über den man Vorschläge, auch zur Verbesserung von Umweltwirkungen oder im Bereich Energie einbringt. Selbst wenn manche Mitarbeiter ihre direkten Führungskräfte mit ihren Ideen ansprechen, raten diese dann in der Regel zur Einreichung im Rahmen des Vorschlagswesens, damit eine finanzielle Honorierung erfolgen kann.

3.1.2.1 Vorschlagswesen

Im Jahr 2013 wurden genau 200 Vorschläge eingereicht, an denen insgesamt 232 Personen mitgewirkt hatten (E-Mail Barmenia vom 24.03.2015). Zehn Prozent davon hatten einen Nachhaltigkeitsfokus, wobei Vorschläge aus dieser Kategorie häufiger geworden sind.

Eine Initiative im Vorschlagswesen beginnt mit der Einreichung über das Intranet. Dann prüft der zuständige Personalreferent, ob der Vorschlag schon einmal eingereicht wurde. Wenn dies der Fall ist, erhält der Einreicher eine entsprechende Information. Falls es sich um einen neuen Vorschlag handelt, wird er an die Fachabteilung bzw. Fachabteilungen weitergegeben, die ihn vom fachlichen Hintergrund her bewerten kann bzw. können. Diese Bewertung bildet die Grundlage für die Entscheidung des Ausschusses, der alle zwei Wochen tagt und über die Umsetzung und Prämierung entscheidet. Ihm gehören u.a. Mitglieder des Betriebsrates sowie Vertreter der Personalabteilung an.

Grundsätzlich werden bei allen Vorschlägen die finanziellen Einsparungen berechnet und 20 Prozent der Jahresersparnis als Prämie gezahlt. Ist das nicht möglich, werden die Vorschläge nach einem Punktesystem bewertet. Eine Besonderheit bei der Barmenia ist die Möglichkeit für den Ausschuss, „grüne Zusatzpunkte“ bei dieser Punkte-Bewertung zu vergeben. So können auch Vorschläge umgesetzt und/oder prämiert werden, die keinen attraktiven Paybackzeitraum aufweisen oder bei denen keine Einsparung berechnet werden kann. Insgesamt besteht die Möglichkeit, in sechs

Kategorien je maximal fünf Punkte zu bekommen, maximal also 30 Punkte. Auszubildende bekommen noch Sonderpunkte. Und zu den Punkten, die man in den sonstigen Kategorien sammelt, kommen eben maximal zwei Zusatzpunkte, wenn der Vorschlag dazu beitragen kann, den CO₂-Ausstoß der Barmenia zu reduzieren. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Vorschläge mit einer Gesamtpunktzahl von 10-15 Punkten bewertet werden, fallen diese beiden Sonderpunkte also durchaus ins Gewicht.

3.1.2.2 Andere Kanäle

Prinzipiell sind auch andere Kanäle wie die direkte Ansprache der fachlichen Entscheider denkbar, wie ein Mitarbeiter im Interview berichtete. Diese anderen Kanäle wurden von den MitarbeiterInnen nach Auskunft in den Interviews aber nur selten genutzt. Wenn mit Führungskräften über Initiativen für die eigene Abteilung gesprochen wurde, rieten diese offenbar häufig, das Vorschlagswesen zu nutzen.

Der Betriebsrat dagegen ist - über die Beteiligung im V.I.P.-Wesen hinaus - den befragten Mitarbeitern als möglicher Kanal zum Einsteuern von Initiativen nicht präsent.

3.2 Bewertung der Instrumente durch die Akteure

Im Folgenden werden zunächst Bewertungen zu den generellen Instrumenten der Unternehmensleitung zur Förderung von Nachhaltigkeitsinitiativen aufgeführt und anschließend Bewertungen des wichtigsten Kanals zur Einbringung von Mitarbeiterinitiativen, dem Vorschlagswesen.

Allgemeine Instrumente zur Förderung der Nachhaltigkeitsorientierung in der Mitarbeiterschaft

Die zuständige Abteilung beobachtet beim oben beschriebenen Ehrenamtspreis, dass die Mitarbeiter, die ein solches Engagement zeigen, oft gar nicht wollen, dass das publik wird: „Es läuft noch etwas schleppend an, weil da muss man ganz ehrlich sagen, der eine oder andere sagt sich: Mensch, ich bin zwar ehrenamtlich tätig, aber einfach aus dem Grund, weil ich anderen helfen möchte.“ (Barm 3, 00:26:04-5)

Bei der Restcentspende war die Reaktion aus dem Haus bereits von Anfang an positiv. Viele Barmenia-Mitarbeiter entschieden sich gleich zu Beginn der Aktion für die Restcentspende: „Die Resonanz ist hoch, wirklich ganz toll gewesen, und das haben wir natürlich intern kommuniziert.“ (Barm 3, 00:30:19-2)

Neben der durch die beiden eben genannten Instrumente demonstrierten Durchlässigkeit zwischen beruflichem und privatem Bereich ist ein weiteres wichtiges Instrument das glaubwürdige Engagement des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit: „Nur wenn sich das Unternehmen selbst nachhaltigen Themen widmet, werden die Mitarbeiter ermutigt, ihre nachhaltigen Ideen und Themen in die Organisation zu tragen.“ (Barm 1, 00:14:54-1). Und die Mitarbeiter, die ihre berufliche Laufbahn bei der Barmenia beginnen, erleben das von Anfang an: „Also die Kollegen, die bei mir im Bereich neu anfangen, die haben meistens auch die Ausbildung bei der Barmenia gemacht und da

wächst man halt von vornherein da rein.“ (Barm 5, 00:09:03-5). Ein anderer Mitarbeiter sagt: „Auf jeden Fall würde ich das so sehen, dass das bei der Barmenia angekommen ist. Also Nachhaltigkeit begegnet einem eigentlich immer, das Thema. Wir hatten ja auch den Nachhaltigkeitstag schon, den der Herr Bongwald organisiert hat und das ist eigentlich jedem präsent, das Thema. Und jeder achtet auch, glaube ich, eher darauf.“ (Barm 5, 00:04:58-3) Auch Mitarbeiterbeteiligung ist aus Sicht der Interviewten glaubhaft im Unternehmen verankert.

Allerdings wird zum Teil auch ein Widerspruch darin gesehen, wie sich die Barmenia nach außen präsentiert und die Tatsache, dass bestimmte nachhaltigkeitsbezogene Verbesserungsvorschläge nicht konsequent umgesetzt werden. Zu diesem glaubwürdigen Engagement in Sachen Nachhaltigkeit tragen verschiedene Projekte bei, die in Abbildung 8 dargestellt sind.

3.2.1 Kanäle zur Einbringung und Umsetzung von Initiativen der MitarbeiterInnen

3.2.1.1 Vorschlagswesen

Das zentrale Instrument zur Umsetzung von Mitarbeiter-Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit bei der Barmenia ist das **Vorschlagswesen (V.I.P.)**. Auch hier gibt es unterschiedliche Meinungen. Zum einen sind die „grünen Zusatzpunkte“ bei fast allen interviewten Mitarbeitern sehr präsent: „Ja, erst, in erster Linie wurde dann bei uns im Intranet mal gesagt, wir sollen mal, es gäbe jetzt besondere Punktzahl für unsere Vorschläge, wenn die irgendwas mit Nachhaltigkeit zu tun haben.“ (Barm 6, 00:01:46-7) Und so trauen sich die MitarbeiterInnen auch Vorschläge einzureichen, die ganz klar Mehraufwendungen für das Unternehmen verursachen, wie z.B. die Beschaffung von Fair-Trade-Seife oder die Einrichtung eines Insektenhotels für Wildbienen auf dem Gelände der Hauptverwaltung. Die Kommunikationswirkung innerhalb der Belegschaft war durchaus auch einer der Hauptbeweggründe, die beiden Sonderpunkte auszuloben.

Zum anderen werden das Feedback und die Transparenz der Beurteilung der V.I.P.-Vorschläge zum Teil positiv, zum Teil aber auch kritisch gesehen. So lautet eine Beurteilung von MitarbeiterInnen über das Feedback, das man auf V.I.P.-Vorschläge bekommt: „Also insgesamt, die [Rückmeldungen] sind eigentlich immer super. Also, es wird sich immer bedankt, dass man das überhaupt eingereicht. In dem Fall war es halt nicht möglich, das umzusetzen, aus hygienischen Gründen, weil der Betriebsarzt gesagt hat, wenn mal eine Grippewelle ist, dann werden beim Benutzen dieses Gerätes die Bakterien so umhergeschleudert und dann wären diese Papiertücher dann doch hygienischer. Aber grundsätzlich, vom Umweltaspekt her, hat man mir - glaube ich - schon Recht gegeben.“ (Barm 6, 00:03:26-3) und weiter: „Doch das war gut. Also, wenn man dann zurückgerufen wird, wird das auch immer genau erklärt, warum es jetzt nicht geklappt hat. Es gibt da nicht, ja, wurde abgelehnt, fertig. Sondern es wird dann auch ganz genau gesagt, wer Stellung genommen hat und warum das in dem Fall nicht funktioniert. Von daher war das natürlich schade, dass das dann nicht umgesetzt wurde, aber das hat mich jetzt nicht daran gehindert, oder würde mich nicht daran hindern, nochmal etwas einzureichen.“ (Barm 6, 00:04:51-2). Auf der anderen Seite sagen MitarbeiterInnen auch: „Nein, man muss sagen, die Qualität der Begründung schwankt. Also man hat Vorschläge, wo man sagt, ja, absolut nachvollziehbar, die haben sich damit beschäftigt und eben auch, wo es nicht nachvollziehbar ist. [...] Für mich war es im Nachhinein ärgerlich, dass es jetzt eben [mehrere Jahre nach dem ursprünglichen Vorschlag, der Verf.] umgesetzt wurde.“ (Barm 7, 00:06:22-7) Insbesondere

der letzte Punkt scheint wegen der Prämien eine Rolle zu spielen. D.h. insbesondere bei Vorschlägen die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgelehnt wurden, später aber dann umgesetzt werden, ist das Vorgehen des Unternehmens offenbar erklärungsbedürftig bzw. führen zu Frustration: „Für mich ist es teilweise enttäuschend, vor allen Dingen bei Vorschlägen, die abgelehnt wurden und mit einem Zeitverzug von zwei, drei Jahren dann doch umgesetzt werden.“ (Barm 7, 00:15:36-3) Aber auch im Vorschlagswesen selbst macht man sich darüber schon Gedanken, da inzwischen so viele Nachhaltigkeitsvorschläge eingereicht wurden, dass viele Themen inzwischen schon ein zweites Mal vorgeschlagen werden.

3.2.1.2 Andere Kanäle

Andere Kanäle wurden, wie oben beschrieben, selten genutzt. Eine Ansprache der eigenen Führungskraft zum Beispiel für Initiativen, die in anderen Bereichen umgesetzt werden müssten, schien den Befragten eher unpraktikabel: „Er müsste ja dann quasi als Führungskraft zu [...] einer anderen Führungskraft, mit ihr das dann besprechen, die das dann wahrscheinlich auch wieder weitergibt. Der Kommunikationsweg ist, glaube ich, auch wieder viel zu lang.“ (Barm 7, 00:20:07-7)

Eine direkte Einsteuerung über fremde Abteilungen, in denen der Vorschlag dann umgesetzt werden kann, wird z.T. auch genutzt: „Ja mit einer Person habe ich jetzt, sage ich mal, ja, so’n Deal geschlossen gehabt, dass wenn ich einen Vorschlag habe, ich ihn erstmal anspreche und er mir direkt Feedback gibt. Danach kann ich den Vorschlag immer noch einreichen. Vielleicht schaffe ich dadurch ein besseres Verständnis und eine größere Chance auf Umsetzung.“ (Barm 7, 00:18:00-6)

4 Konkrete Initiativen

4.1 Beschreibung der Initiativen

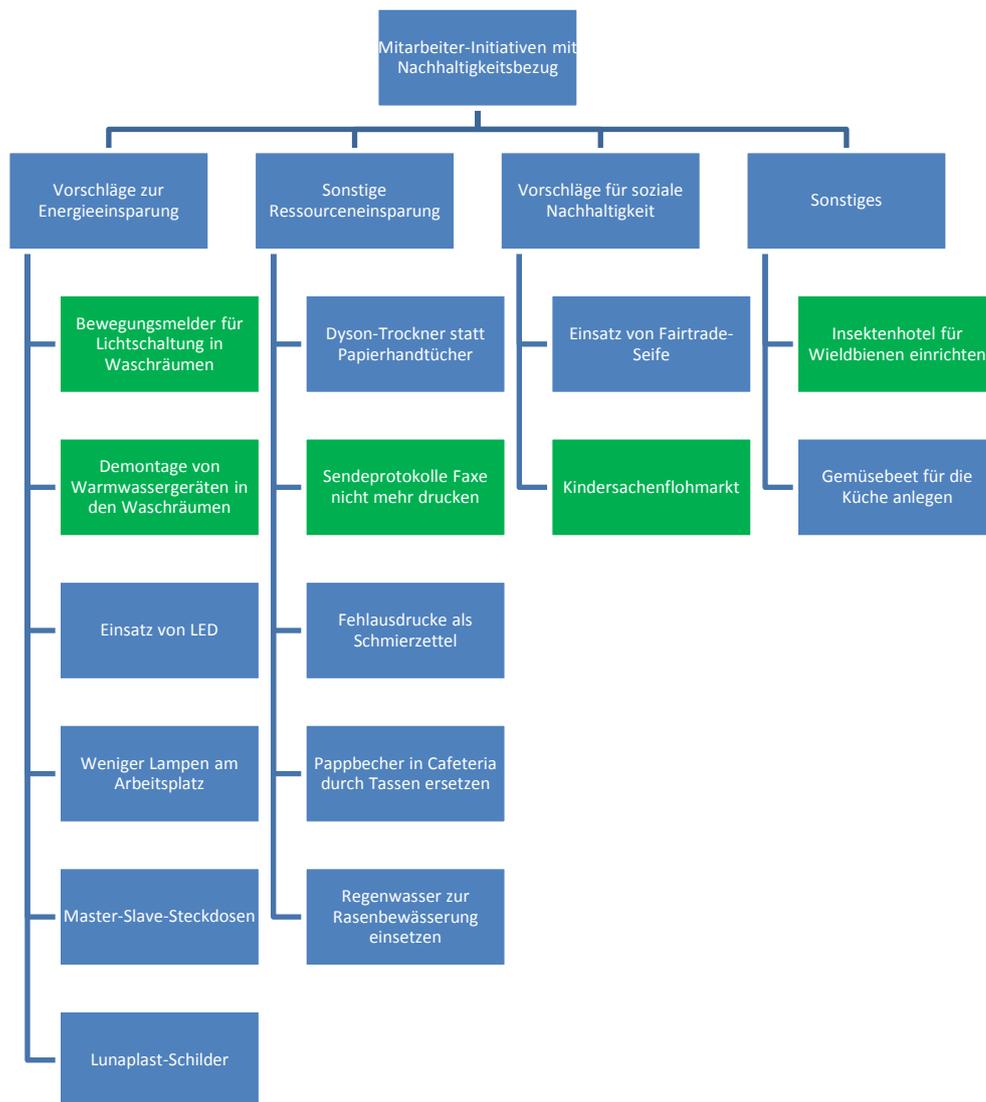
In den Interviews wurden insgesamt fünfzehn konkrete MitarbeiterInnen-Initiativen mit Nachhaltigkeitsbezug genannt, die den Interviewpartnern präsent waren. Alle Initiativen wurden über das Vorschlagswesen (V.I.P.) eingesteuert. Von den genannten Initiativen wurden fünf tatsächlich umgesetzt (grüne Markierung in Abbildung zehn). Einige davon werden im Folgenden kurz geschildert:

Im Jahr 2013 wurden ab Januar sukzessive in allen Waschräumen in der Hauptverwaltung in Wuppertal **Bewegungsmelder** eingebaut, mit denen die Beleuchtung gesteuert wird. D.h. das Licht brennt dort nicht mehr von 7 bis 22 Uhr, sondern wird automatisch eingeschaltet, sobald jemand den Waschraum betritt und nach wenigen Minuten wieder ausgeschaltet. Insgesamt wird so eine errechnete Energieeinsparung von 25.000 kWh pro Jahr erzielt. Von Seiten der anderen MitarbeiterInnen gab es zu dieser Maßnahme keinen nennenswerten negativen Rückmeldungen, obwohl Situationen entstehen können, in denen diese Lösung einen Komfortverlust bedeutet. Inzwischen wurden auch andere Räume wie Lager oder Garderoben in diese Maßnahme einbezogen.

Auch bei der Demontage der Untertischgeräte für die Warmwasserbereitung in den Waschräumen entsteht möglicherweise ein gewisser Komfortverlust. In allen Waschräumen der Hauptverwaltung gibt es seit 2012 nur noch bei einem von zwei Waschbecken warmes Wasser. Die errechnete Energieeinsparung dieser Demontage von 65 Geräten beträgt 7.000 kWh pro Jahr.

Die Sendeprotokolle von 11 Faxgeräten werden seit Oktober 2014 nicht mehr automatisch gedruckt, wodurch jährlich ca. 22.000 Blatt Papier eingespart werden. Aus rechtlichen Gründen müssen die Sendeprotokolle der Mehrheit der insgesamt 57 Faxgeräte aber nach wie vor gedruckt werden. (E-Mail Barmenia vom 05.02.2015). Dies betrifft z.B. Faxe der Abteilungen Recht und Einkauf, für die ein Sendenachweis nötig ist (Email Barmenia vom 24.03.2015).

Abbildung 7: Konkrete MitarbeiterInnen-Initiativen mit Nachhaltigkeitsbezug



Grüne Kästen: umgesetzt; blaue Kästen: nicht umgesetzt

Quelle: Eigene Darstellung, Interviews

Abbildung 7 gibt einen Überblick über konkrete Einzelinitiativen im Bereich Klimaschutz, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit, die von Mitarbeitern der Barmenia entwickelt und in den Interviews genannt wurden. Hinsichtlich der nicht realisierten Projekte wurden unterschiedliche Barrieren genannt, die in Tabelle 1 zusammengestellt sind: Außerdem kann es vorkommen, dass bestimmte Maßnahmen, die eine MitarbeiterIn vorschlägt, zu dem betreffenden Zeitpunkt ohnehin schon von der Fachabteilung geplant sind. Dies war z.B. beim Einsatz von LED-Lampen der Fall.

Tabelle 1: Umsetzungsbarrieren

Barrierentyp	Vorschlag	Konkrete Barriere
Gesetzliche Vorschriften	Weniger Lampen am Arbeitsplatz	Zu geringe Beleuchtungsstärke (gemessen in Lux) am Arbeitsplatz konfliktiert mit Arbeitsschutzregelungen
	Lunaplast-Schilder (photolumineszente, selbstleuchtende Schilder ohne Strombedarf)	Keine Zulassung in Deutschland
Hohe Folgekosten	Master-Slave-Steckdosen	Umbauten an jedem Arbeitsplatz notwendig
Komfortverlust bei Mitarbeitern	Händetrockner (Heißluft) statt Papiertücher	Befürchtete Geräuschbelästigung in den Büros nahe den Waschräumen; hygienische Bedenken durch Betriebsarzt
Bauliche Gegebenheiten	Neben Porzellantassen werden Pappbecher für den Weg eingesetzt. Diese gegen unentgeltliche Coffee2Go-Becher aus Porzellan ersetzen	Nicht genügend Platz vorhanden
Kosten	Regenwasser zur Rasenbewässerung einsetzen	„finanzieller“ Aufwand zu groß, da Pflanzung nur geringe Bewässerung benötigt

Quelle: Eigene Darstellung, Interviews, E-Mail Barmenia vom 05.02.2015

4.2 Bewertung der Initiativen durch die Akteure

Aus welcher Perspektive werden Vorschläge im Bereich Umweltschutz / Energie im Unternehmen betrachtet? Steht ein eng definierter finanzieller Nutzen bzw. Wirtschaftlichkeit im Vordergrund oder ein weiter definierter Nutzen bzw. Wirtschaftlichkeit, der z.B. schlecht quantifizierbare Marketingwirkungen mit einbezieht? Oder werden Umwelt- und Klimaschutz als eigenständige Ziele und Kriterien gesehen statt in einer instrumentellen Funktion zur Erreichung finanzieller Ziele? In den Interviews wurden unterschiedliche Perspektiven deutlich.

Immer wieder wurde der **finanzielle Nutzen** thematisiert. Wenn man die Aussagen der Leitungsebene betrachtet, hat das Argument der Wirtschaftlichkeit zwei Seiten: Zum einen bedeutet es eine Begrenzung dessen, was man im Bereich Nachhaltigkeit tun kann, zum anderen ist es aber auch ein Argument, Mitarbeiter von Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu überzeugen, die nicht per se von Nachhaltigkeit oder Umweltschutz begeistert sind: „Die Wirtschaftlichkeit bleibt natürlich immer im Blick. Und das war was, was wir auch von vornherein kommuniziert haben. Auch gegenüber dem Managementteam zu sagen, Energieeffizienz ist gut, CO₂-Neutralität ist gut, Emissionen reduzieren insgesamt, aber, wir müssen immer trotzdem die Wirtschaftlichkeit im Blick haben, weil wir machen das nicht nur alles aus Spaß. Wir sind nun mal ein Wirtschaftsunternehmen. Mit diesem Argument konnten wir auch Zweifler umstimmen, die zuerst nicht begeistert waren, etwas für die Umwelt zu tun.“ (Barm 1, 00:24:08-0)

Aber auch die mögliche **Kommunikation im Marketing nach außen sowie gegenüber den Mitarbeitern** schien häufig auf: „Die Kommunikation ist dabei auch sehr wichtig. Wenn eine Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit bewertet wird und sich nicht alleine rechnet, kann der kommunikative Vorteil aber dennoch so groß sein, dass sie dennoch realisiert wird. Denn neben Kostenvorteilen stehen auch noch der Imagegewinn und die Gewinnung von Multiplikatoren wie Mitarbeiter oder Kunden. Das ist natürlich dann ein ganz anderer Effekt der da gegenübersteht.“ (Barm 2, 00:06:00-1) Vermarktungswirkungen werden auch bei der Beurteilung des des Paybackzeitraums herangezogen: „... bevor wir energieeffiziente Maßnahmen realisieren, berechnen und beurteilen wir die Amortisationszeiten. Falls durch eine Maßnahme Kommunikationsvorteile entstehen können, werden diese in die Gesamtbewertung einbezogen.“ (Barm 2, 00:05:41-1)

Ein andere Akteur formuliert: „Das heißt also: Wenn wir solche Aktivitäten entwickeln, dann berichten wir auch darüber. Schließlich sollen unsere Kunden wissen, warum wir uns nachhaltig engagieren und was wir da tun. Wir erhoffen uns dadurch natürlich positive Imageeffekte.“ (Barm 1, 00:27:31-2)

Interessant ist, dass trotz der aktiven Nutzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Kommunikation nach außen die Wichtigkeit dieses Themas für die Kunden von nahezu allen Interviewpartnern als gering eingeschätzt wurde. So sagt ein Vertreter der Führungsebene: „... unsere Kunden erwarten das noch nicht einmal so sehr, weil wir ja nicht in einem Ruf stehen, der große Energievergeuder oder so etwas zu sein. Ein Versicherungsunternehmen gilt mehr als - sagen wir mal - sauberes Unternehmen. Insofern ist die Erwartungshaltung da gar nicht so riesig.“ (Barm 1, 00:30:13-4) Und auch auf der Mitarbeiterebene wird diese Einschätzung geteilt: „Ich glaube eher, dass es auch den Kunden gar nicht so stark interessiert, in dem Segment.“ (Barm 7, 00:27:15-9) Auch im Personalmarketing wird ökologische Nachhaltigkeit, abseits des Spezialthemas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als wenig wichtig für Bewerber eingeschätzt. Möglicherweise ist die Marketingwirkung also eher ein Legitimationsinstrument nach innen als eine Wirkung, von der die Beteiligten tatsächlich überzeugt sind.

5 Fazit

Bei den Barmenia-Versicherungen ist die Förderung von Mitarbeiterinitiativen im Bereich Nachhaltigkeit eingebettet in Leitbild und Unternehmensziele, die die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens für das Unternehmen für Mitarbeiter und externe Stakeholder klar dokumentieren.

Der Fokus dieser Fallstudie liegt auf der ökologischen Säule der Nachhaltigkeit. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Barmenia gehen aber darüber hinaus und umfassen auch die anderen beiden Säulen, die ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, bei denen die MitarbeiterInnen ebenfalls eingebunden werden. Mit Instrumenten wie dem Nachhaltigkeitstag und dem Ehrenamtspreis macht das Unternehmen gegenüber den MitarbeiterInnen klar, dass es eine Durchlässigkeit zwischen privatem und dienstlichem Bereich zulässt und sogar fördert. Dies kann für Beschäftigte, die sich im Privatbereich für Umweltschutz oder die Energiewende engagieren, ein Signal setzen, dass sie ihr Engagement auch an den Arbeitsplatz tragen können. Mit konkreten Instrumenten wie den grünen Extra-Punkten im Vorschlagswesen wird solche Initiativen der Beschäftigten dann zur Umsetzung verholfen. MitarbeiterInnen nehmen sowohl die generelle Nachhaltigkeitsorientierung wahr als auch die konkreten Instrumente und beteiligen sich im Unternehmen mit entsprechenden Initiativen. Die Fallstudie macht klar, dass neben den konkreten Instrumenten, die relativ einfach auch in anderen Unternehmen anwendbar sind, auch die grundsätzliche Einbettung in Strategie und Leitbild wichtig ist.

6 Quellen

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.) (2014): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2014, Berlin

UNPRI (2015): www.unpri.org, zuletzt abgerufen am 17.03.2015

7 semistrukturierte Interviews mit insgesamt 9 Interviewpartnern am 05. August und 01. Oktober 2014

E-Mail Barmenia vom 05.02.2015 und vom 24.03.2015

Barmenia Webseite: www.barmenia.de, zuletzt aufgerufen am 17.03.2015