BERUF & ERFOLG

KÜNDIGUNGSGRUND: NACHHALTIGKEIT

Climate Quitting Im Interview erklärt Barbara Kump, Professorin an der Universität Twente, was hinter dem Begriff steckt und warum sich immer mehr Unternehmen mit diesem Phänomen vertraut machen sollten

Bild: © drawlab19/Adobe Stock

Was genau ist »Climate Quitting«?
Es beschreibt den Trend, dass immer mehr Menschen ihre Arbeit aufgeben oder Jobs ablehnen, weil sie nicht für Unternehmen arbeiten möchten, die nicht umweltbewusst handeln. Besonders bei jüngeren Menschen ist dieses Phänomen weitverbreitet. Laut einer Deloitte-Umfrage haben bereits über 40 Prozent der Befragten ihren Arbeitsplatz aufgrund mangelnden Engagements für den Klimaschutz verlassen oder planen, dies in naher Zukunft zu tun.

In meinen Lehrveranstaltungen bestätigen Studierende ähnlich hohe Prozentzahlen. Insbesondere in Branchen, in denen Unternehmen um begehrte Talente konkurrieren, stellt Climate Quitting aus meiner Sicht ein zunehmendes Problem dar.

Bild: © Barbara Kump

Barbara Kump
ist Professorin für »Business and Sustainability« an der Universität Twente in den Niederlanden.

»
Aktivisten rufen vermehrt dazu auf, nicht mehr für umweltschädliche Firmen zu arbeiten.«

Welche äußeren Einflüsse verstärken Climate Quitting oder rufen dieses Verhalten erst hervor?
Climate Quitting ist eine persönliche Entscheidung und eine Form des Protests, wenn die berufliche Tätigkeit oder das Handeln des Unternehmens nicht den eigenen Werten entspricht. Aktivist:innen wie *Luisa Neubauer* von Fridays for Future Deutschland rufen vermehrt dazu auf, nicht mehr für umweltschädliche Firmen zu arbeiten.

Prominente Persönlichkeiten wie der Moderator *Eckart von Hirschhausen* betonen, dass es schwer ist, ehrenamtlich die Welt zu retten, wenn andere sie hauptberuflich zerstören, und implizieren damit eine Unterstützung für Climate Quitting. Junge Menschen, die sich oft machtlos fühlen, erkennen einen Hebel im Bereich Klimaschutz, den sie zunehmend einsetzen.

Welche Faktoren in der Arbeitsumgebung tragen Ihrer Meinung nach besonders stark zum Climate Quitting bei?
Es entsteht vor allem dann, wenn Mitarbeitende sich von ihrem Arbeitgeber enttäuscht fühlen. Dies kann beispielsweise passieren, wenn das Unternehmen bei der Bewerbung umweltfreundlicher erschien, als es tatsächlich ist, oder wenn versprochene Klimamaßnahmen nicht umgesetzt werden. Eine junge Mitarbeiterin in einem Großunternehmen erzählte mir, dass sie bei ihrer Bewerbung betonte, wie wichtig ihr Klimaschutz ist. Ihr wurde suggeriert, dass dies einer der Gründe für ihre Einstellung war. Ein Jahr später stellte sie fest, dass, obwohl Ideen für Klimaschutz begrüßt wurden, Entscheidungen letztendlich nur auf finanziellen Kriterien basierten.

Gibt es im Energiesektor oder in Stadtwerken spezifische Herausforderungen, die diese Problematik verstärken könnten?
Für Energieversorger sind Nachhaltigkeitsveränderungen besonders herausfordernd. Hohe Investitionskosten und bestehende Infrastruktur machen die Umstellung auf saubere und erneuerbare Energien nicht einfach. Zudem müssen sie in einem Umfeld mit komplexen Vorschriften agieren und die Versorgungssicherheit der Bürger:innen gewährleisten. Insgesamt gestalten sich Nachhaltigkeitstransformationen in diesem Kontext besonders schwierig.

Wie können Unternehmen, Führungskräfte oder HR-Abteilungen dem Ganzen entgegenwirken?
Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen in Unternehmen. Sie müssen diese Werte kennen und entsprechende Maßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen. Ihre Vorbildwirkung ist dabei wichtig, da inkonsequentes Handeln die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsstrategie beeinträchtigen kann. Sowohl Führungskräfte als auch HR-Abteilungen können dazu beitragen, Frust in Bezug auf Klimaschutz durch informelle Gespräche, jährliche Mitarbeiter:innengespräche oder interne Befragungen zu erkennen und zusätzlich notwendige Maßnahmen abzuleiten.

HR-Abteilungen können auch durch die Schaffung von Stellen für Nachhaltigkeit, Kompetenzaufbau und die Förderung einer Organisationskultur, in der Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert hat, dazu beitragen, umweltbewusste Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.

Was glauben Sie, wie relevant das Problem in naher Zukunft noch wird und sich das Phänomen weiterentwickelt?
Die Tendenz zum Climate Quitting nimmt zu. Ähnlich wie beim Phänomen der »Flugscham«, bei dem Menschen sich für ihre Flugreisen rechtfertigen, beginnen immer mehr junge Menschen zu erklären, warum sie für umweltschädliche Unternehmen arbeiten. In Kanada gibt es Initiativen von Umweltorganisationen, die besonders umweltschädliche Unternehmen auf eine schwarze Liste setzen und Studierende sowie andere gezielt dazu auffordern, nicht für diese Unternehmen zu arbeiten. Personalmanager:innen berichten, dass immer mehr Bewerber:innen in Vorstellungsgesprächen gezielt nach Klimaschutzpraktiken fragen. Je mehr Menschen sich diesem Trend anschließen, desto schwieriger wird es für Unternehmen, diesem Druck zu entkommen.

Aus Forschungssicht ist für mich besonders spannend, welche Auswirkungen Climate Quitting für die Wirtschaft und Gesellschaft hat. Werden Unternehmen sich unter dem Druck ihrer Mitarbeitenden schneller und umfassender hin zur Nachhaltigkeit transformieren? Climate Quitting wird zwar als Bedrohung wahrgenommen, jedoch handelt es sich oft um sehr engagierte Personen, die das Gemeinwohl im Blick haben. Eine wichtige Frage ist daher, wie potenzielle »Climate Quitter« gezielt an geeigneten Positionen platziert werden können, um effektiv an Nachhaltigkeitstransformationen im Sinne des Unternehmens zu arbeiten.

Das Interview führte Midjana Mujkanovic

AUSGABE 1 | JANUAR 2024
ZEITUNG FÜR KOMMUNALE WIRTSCHAFT ZfK

KOLUMNE

»Climate-Quitting«: Sie erwarten es einfach

Es gehört zu den großen Frustrationen vieler Unternehmen: Wo früher die Bewerbungen sprudelten, ist heute großer Aufwand nötig, um die passenden Menschen an Bord zu holen. Manchmal wird der Frust darüber bei der »Generation Z« abgeladen, die angeblich nicht mehr arbeiten will. Diese Meinung ist allerdings wissenschaftlich widerlegt.

Wir müssen uns also anstrengen. Relativ neu ist der Trend, dass Bewerberinnen und Bewerber stark auf die Haltung eines Unternehmens achten. Vor allem jüngere Menschen können sich nun einmal aussuchen, wo sie hingehen. Und: wo sie bleiben. Eine Studie der Unternehmens- und Managementberatung KPMG spricht 55 Prozent der 25- bis 34-Jährigen zu, Nachhaltigkeit zum Entscheidungskriterium zu machen. In der jüngeren und der älteren Kohorte sind die Zahlen ähnlich.

Kommunale Unternehmen gehören dabei eindeutig zu den »Guten«. Wer jeden Tag an einer positiven Zukunft arbeiten will, findet beim Stadtwerk viele Einsatzmöglichkeiten. Aber das reicht nicht. »Climate Quitting« nennt man das, wenn Menschen sich eine neue Arbeit suchen, weil sie mit dem ökologischen Fußabdruck ihres Unternehmens unzufrieden sind.

Stellen wir uns das mal aus Sicht eines Studienabsolventen vor: Der neue Arbeitgeber erzeugt selbst reichlich Erneuerbare, bietet geeignete Produkte für zu Hause an, promotet glaubwürdig die Klimaneutralität der eigenen Kommune, achtet auf die CO_2-Bilanz im eigenen Betrieb, treibt Elektromobilität voran? Klingt in seinen Ohren vermutlich ganz gut.

Aber ein paar Mittagessen in der Kantine können auch ein anderes Bild vermitteln: »Klimaziel 2045« (das will er gar nicht glauben), die Menschen in der Stadt kaufen ihre Solarpakete woanders und Dienstwagen sind »aus ökologischen Gründen hybrid«. Wahrscheinlich sind es die begehrtesten Leute, die aus solchen Informationen ihre Schlüsse ziehen.

Sicher, das alles hat Gründe, es ist halt nicht so einfach. Bewerberinnen und Bewerber interessiert das aber nicht.

Stefan Lennardt, Geschäftsführer von Moduldrei Strategie und Kommunikation.
Bild: © Moduldrei

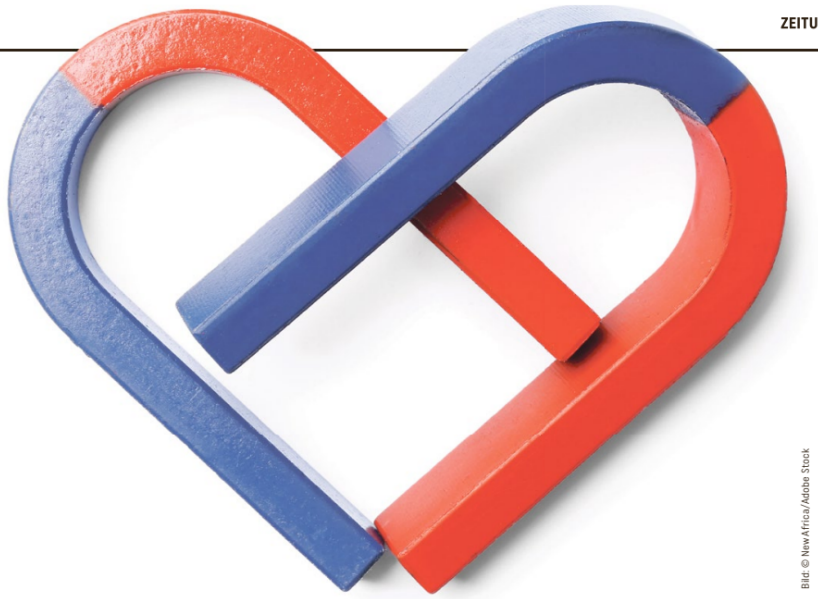

Bild: © New Africa/Adobe Stock

NACHHALTIGKEIT ALS MAGNET

Employer Branding Stadtwerke sind mehr als nur Energieversorger. Sie tragen Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und Mitarbeitende. Martina Butz, Geschäftsführerin der Stadtwerke Hanau, und Angelika Maupilé, Nachhaltigkeitsmanagerin der Stadtwerke Norderstedt, zeigen, wie nachhaltige Initiativen nicht nur zum Umweltschutz beitragen, sondern auch ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität sind

Katja Neuhaus, Dortmund

Die »Hanauer Wimmel-Wiese«, ein Biodiversitätsprojekt der Stadtwerke Hanau, ist nicht nur ein Ort der Erholung, sondern auch ein Symbol für das nachhaltige Engagement des Unternehmens. Hier setzen sich Mitarbeitende aktiv für den Umweltschutz ein, bauen Vogelhäuschen und Fledermauskästen und schaffen Lebensräume für verschiedene Tierarten. Die Wimmel-Wiese ist nicht nur ein Beitrag zum Umweltschutz, sondern fördert auch das Gemeinschaftsgefühl: »Unsere Mitarbeitenden sind sehr kreativ und haben immer wieder neue Ideen, welche wir sehr gerne prüfen und wenn möglich umsetzen«, so *Martina Butz*, Geschäftsführerin der Stadtwerke Hanau. Das Projekt wurde im Jahr 2023 mit dem ZfK-NachhaltigkeitsAWARD in Silber als Best Practice Beispiel kommunaler Unternehmen im Bereich Klima- und Ressourcenschutz ausgezeichnet.

Thema in Bewerbungsgesprächen

Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ist sowohl ökologisch als auch ökonomisch sinnvoll, betont Butz: »Das Thema Nachhaltigkeit spielt insbesondere bei jüngeren Bewerber:innen eine immer größere Rolle. Durch unser nachhaltiges Engagement können wir hier als Arbeitgeber besonders punkten.« Aus diesem Grund werden die nachhaltigen Initiativen der Stadtwerke Hanau aktiv in Bewerbungsgesprächen thematisiert und wirken als zusätzliches Argument für eine Anstellung.

Mit dem Mobilitätskonzept »BewegungUmdenken« setzen die Stadtwerke Norderstedt ein klares Zeichen für nachhaltige Mitarbeitermobilität. Das innovative E-Bike-Sharing-Projekt fördert nicht nur eine umweltfreundliche Fortbewegung, sondern trägt auch zur Gesundheit der Mitarbeitenden bei. »Wir möchten Mitarbeitende motivieren, ihre Arbeitswege nicht mit dem Auto zurückzulegen, sondern zu Fuß, mit dem Fahrrad oder dem Pedelec. Die individuelle Mobilitätsentscheidung hat somit eine konkrete Auswirkung auf Klima und Umwelt und wird berücksichtigt«, so Nachhaltigkeitsmanagerin *Angelika Maupilé*.

Darüber hinaus beziehen die Stadtwerke Norderstedt ihre Mitarbeitenden in ihre Entscheidungsprozesse mit ein. So wurden diese als Interessensgruppe in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie involviert. »Nachhaltige Entwicklung kann nur als Gemeinschaftsaufgabe gelingen, daher ist uns die Teilhabe von Mitarbeitenden sehr wichtig«, so Maupilé.

Beide Stadtwerke haben langfristige Ziele im Blick. Zusammen mit der Stadt Hanau streben die Stadtwerke Hanau die Klimaneutralität bis 2040 an und haben dafür einen Treibhausgas-Minderungspfad entwickelt. Die Stadt Hanau selbst hat sich bereits im Jahr 2008 dem Konvent der Bürgermeister angeschlossen und fördert nachhaltiges Wirtschaften.

Die Stadtwerke Norderstedt integrieren Nachhaltigkeit seit 2013 als Grundprinzip in ihre Unternehmensstrategie. Langfristige Ziele, wie die Integration einer nachhaltigen Beschaffung und die Förderung von Vielfalt, prägen ihre Vision für eine umfassende nachhaltige Zukunft.

Die Beispiele der Stadtwerke Hanau und Norderstedt zeigen, dass Nachhaltigkeit nicht nur ökologisch, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann. Die gezielte Integration von nachhaltigen Projekten in den Unternehmensalltag stärkt nicht nur die Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbeitenden, sondern wirkt auch als Magnet für qualifizierte Bewerber:innen. Stadtwerke, die sich dieser Herausforderung stellen, positionieren sich nicht nur als nachhaltiges Versorgungsunternehmen, sondern auch als attraktive Arbeitgeber im Wandel zu einer nachhaltigen Zukunft.

Bild: © Stadtwerke Hanau

Martina Butz ist Geschäftsführerin der Stadtwerke Hanau.

»
Durch unser nachhaltiges Engagement können wir insbesondere bei jüngeren Menschen als Arbeitgeber punkten.«

Personalgewinnung neu denken

Öffentlicher Nahverkehr Anwerbung im Ausland und ein Spritsparmodell – Agnieszka Mohm, Personalleiterin bei den Stadtwerken Trier, und Uwe Koppelmann, Bereichsleiter Nahverkehr bei den Stadtwerken Neuss, erläutern ihre Ansätze für die Gewinnung neuer Mitarbeiter

Cristina Grüning, Dortmund

Eine hohe Fluktuation und niedrige Bewerberzahlen sind im Bereich Nahverkehr für viele Stadtwerke Realität. In Trier hat man erkannt, dass es langfristige Lösungsansätze zur Personalgewinnung braucht. Einer davon sind Auslandskooperationen, um Menschen aus dem Ausland als Busfahrerin oder Busfahrer einzustellen beziehungsweise auszubilden.

»Wir haben uns zunächst sehr intensiv in unserem Netzwerk zusammen mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Trier zum Thema Auslandskooperationen ausgetauscht«, erklärt *Agnieszka Mohm*, Personalleiterin bei den Stadtwerken Trier. Es gebe unzählige Anbieter auf dem Markt, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Mohm sagt: »Uns war es wichtig, Partner zu finden, die unsere Werte teilen und von ›Menschen‹ und nicht von einer ›Ressource‹ sprechen, wenn es um Personalgewinnung geht.« Sie erzählt weiter: »Zu Beginn haben wir uns im Rahmen unserer Kooperation auf die Suche nach Busfahrern im Kosovo gemacht.« Um potenzielle Auszubildende zu finden, arbeiten die Stadtwerke in Trier inzwischen auch mit einer deutschen Sprachschule in Madagaskar zusammen.

Interessierte Bewerberinnen und Bewerber erhalten die Möglichkeit, im Rahmen eines Programms der Stadtwerke die deutsche Sprache zu lernen und im Anschluss mit einem erlangten B1-Zertifikat nach Deutschland zu kommen. Derzeit, so Mohm, seien sieben Busfahrer in der Sprachschule und drei seien im Oktober nach Trier gekommen.

In Deutschland erfolgt zunächst eine Weiterqualifizierung, um die neuen Kolleginnen und Kollegen auf die Arbeit im Fahrdienst vorzubereiten. Das wird auch von der Arbeitsagentur unterstützt und mitfinanziert.

In Trier gelingt es durch diese Kooperationen, die Altersnachfolge im Fahrdienst zu sichern – erstmalig sind alle Planstellen in der Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb besetzt. Mohm ist daher überzeugt vom Erfolg der Auslandskooperationen – sie warnt aber auch davor, die eigenen Kapazitäten zu überschätzen. Denn »gerade die Begleitung vor Ort ist zeitintensiv, aber unerlässlich. Die Eingliederung und Integration müssen vor Ort begleitet werden«.

Zum Beispiel unterstützen Mohm und ihr Team bei der Einreise, Wohnungssuche oder bei Behördengängen. Und sie führen Workshops zu »Interkulturellen Kompetenzen« durch. »Ich kann jedem nur empfehlen, sich mit den ›soften‹ Themen genauso gründlich zu beschäftigen, wie mit den Sachthemen«, betont Mohm.

In Neuss hingegen hat das Team einen technischen Ansatz gewählt, um den Fahrerinnen und Fahrern einen zusätzlichen Anreiz zu geben: das »Spritsparmodell«. Das Neusser Konzept wurde 2023 mit einem ZfK-NachhaltigkeitsAWARD ausgezeichnet. LED-Lichter und akustische Signale warnen dabei die Fahrerinnen und Fahrer, wenn sie einen zu hohen Spritverbrauch haben. Denn »der Fahrer ist ein wichtiger Faktor beim Spritsparen. Neben technischen Optimierungen macht er circa fünf bis zehn Prozent aus«, erklärt *Uwe Koppelmann*, Bereichsleiter Nahverkehr bei den Stadtwerken Neuss. Das Modell wurde in Neuss 2018 in allen Bussen eingeführt und erfasst seitdem die Daten zum Fahrstil der Kolleginnen und Kollegen. Die Teilnahme ist freiwillig und circa 85 Prozent der Fahrerinnen und Fahrer machen mit, so Koppelmann.

Wie das Spritsparmodell mit der Personalgewinnung zusammenhängt? Die Teilnahme ist mit einem Belohnungssystem verbunden, erklärt Koppelmann: »Sobald der Fahrstil zu mindestens 90 Prozent dem Spritsparmodell entspricht, wird dies mit einem Euro auf 100 zurückgelegte Kilometer belohnt. Die Fahrer können sich also 25 Euro pro Monat erfahren.« Ausgezahlt wird der Bonus in Form von Gutscheinen. Wichtig dabei: Das Programm hat keinerlei negative Auswirkungen auf die Belegschaft und ist lediglich auf Belohnung ausgerichtet.

Die Autoren der Seiten 29 und 30, Katja Neuhaus, Stefan Lennardt, Midjana Mujkanovic und Cristina Grüning, arbeiten für Moduldrei – eine Beratung für strategische Kommunikation. Die ZfK arbeitet seit November 2019 langfristig redaktionell mit Moduldrei zusammen. Die Dortmunder entwickeln Marken für Stadtwerke und Kommunen. Dazu gehören strategische Planung, Content Marketing und Umsetzung.