

Anna Kaliga und Alexander Oberdieck, Arbeit und Leben NRW

Förderung nachhaltiger Mobilität von Beschäftigten

Fallbeispiele von J.W. Ostendorf und Kaiser+Kraft

Eine Auswertung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung kam zu dem Ergebnis, dass es im Juni 2018 rund 19,3 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland gab, deren Arbeitsort in einer anderen Stadt oder Gemeinde lag, als ihr Wohnort. Rund 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren somit zu diesem Zeitpunkt Berufspendler*innen. Aus dem Mikrozensus 2016 erfährt man zudem mehr darüber, wie weit und mit welchen Verkehrsmitteln Arbeitnehmer*innen pendeln. Fast 50 Prozent der Befragten legten weniger als 10 Kilometer vom Wohnort bis zu ihrer Arbeitsstätte zurück, 27,5 Prozent gaben an, zwischen 10 und 25 Kilometer zu pendeln, während 17,6 Prozent 25 Kilometer oder mehr bewältigen. Das bevorzugte Verkehrsmittel war dabei mit 68 Prozent ganz klar das Auto, während nur 14,5 Prozent angaben, regelmäßig mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu fahren und 9,2 Prozent ein Fahrrad nutzten.

Laut Europäischer Umweltagentur verursachen Pkw 60,7 Prozent der CO₂-Emissionen des Straßenverkehrs in Europa.¹ Das Pendeln zur Arbeitsstätte trägt dazu in einer relevanten Größenordnung mit bei. Dabei gäbe es viele Möglichkeiten, den CO₂-Ausstoß deutlich zu reduzieren, sei es durch das Bilden von Fahrgemeinschaften oder den Umstieg auf umweltfreundlichere Verkehrsmittel. Die gesellschaftlichen Debatten um Klimaschutz sind längst auch in den Belegschaften angekommen, häufig fehlen jedoch Impulse oder Unterstützungsangebote, die Beschäftigte motivieren oder konkret dabei unterstützen, ihr Verhalten zu verändern. Wie können betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften also ein umweltfreundlicheres Pendelverhalten von Beschäftigten fördern? Anhand von zwei Beispielen aus der Praxis zeigen wir, wie mit einfachen Maßnahmen auf betrieblicher Ebene ein Beitrag dazu geleistet werden kann.

Fallstudie: Leasing von Dienstfahrrädern und E-Bikes

Dieter Koch ist Schichtleiter im Bereich Lager/Etikettierung bei den Farbwerken J.W. Ostendorf in Coesfeld. Außerdem ist er seit über 20 Jahren Betriebsrat. Im Rahmen dieser Tätigkeit hat er vor einigen Jahren eine Ausbildung zum CSR-Promotor absolviert, die von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) angeboten wurde. Als abschließendes Praxisprojekt der Ausbildung hat Koch eine Broschüre zur Nachhaltigkeit in Bezug auf Ökologie, soziale Verantwortung und Gesundheitsmanagement für die Belegschaft gestaltet. Seitdem hat sich sein Blick auf das ein oder andere Thema verändert. „Bei meinem Arbeitgeber spielt Nachhaltigkeit tatsächlich auch schon länger in der Unternehmensstrategie eine Rolle, wir waren zum Beispiel die ersten in Deutschland, die eine lösungsmittelfreie Farbe auf den Markt gebracht haben.“, erzählt Koch.

Die Farbwerke J.W. Ostendorf entwickeln hauptsächlich Farben für den Einzelhandel. Jedes Jahr produzieren die rund 750 Mitarbeiter*innen im In- und Ausland mehr als 500 Mio. Liter Farbe. Umweltfreundliche Produktion ist für das Unternehmen ein wichtiger Aspekt. Durch geschlossene Fertigungsprozesse werden Emissionen vermieden und mit dem

¹ <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/society/20190313STO31218/co2-emissionen-von-autos-zahlen-und-fakten-infografik>

Forschungsschwerpunkt Ökoeffizienz die Entwicklung und Herstellung von Produkten unter diesen Gesichtspunkten vorangetrieben.

Im Jahr 2017 kommen zum ersten Mal Beschäftigte auf den Betriebsrat zu und wollen über Dienstfahrräder sprechen. Aus Medienberichten hatten die Beschäftigten mitbekommen, dass es die Möglichkeit gibt, Fahrräder über den Arbeitgeber anschaffen zu lassen. Coesfeld und Umgebung sind ländlich geprägt, nicht wenige Kolleg*innen fahren 20 Kilometer oder mehr bis zum Arbeitsplatz. Solche Strecken fährt man nicht mal eben mit dem Fahrrad, E-Bikes erscheinen vor diesem Hintergrund dagegen attraktiv.

Koch wird sofort hellhörig und meldet sich beim Betriebsrat freiwillig für die Bearbeitung des Anliegens. In ersten Vorgesprächen zeigt sich auch der Arbeitgeber von Anfang an offen für die Idee, in Stefan Heymann findet er dort schnell einen Verbündeten.

Stefan Heymann ist 58 Jahre alt und arbeitet seit knapp 34 Jahre im Unternehmen. Bei J.W. Ostendorf ist er Prokurist, seit der Übernahme durch die Hempel-Gruppe heißt das Director People and Culture. Heymann findet die neue Bezeichnung durchaus passend, denn sie entspricht seiner Auffassung davon, was den Job im Kern ausmacht. Die Sozialpartnerschaft mit der IG BCE hat bei J.W. Ostendorf eine lange Tradition, seit 1967 findet dort ein Tarifvertrag Anwendung. Im Jahr 2007 wurde die Tarifbeziehung auf neue Beine gestellt und ein eigener Haustarifvertrag entwickelt. Die meisten Punkte wurden aus dem Flächentarifvertrag der IG BCE übernommen, hinzu kamen einige Punkte, die individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Das wird später noch eine wichtige Rolle spielen, doch davon ahnen die beiden zu diesem Zeitpunkt noch nichts.

Die Frage ist zunächst, wie genau das Ganze umgesetzt wird, aber so kompliziert kann es ja nicht sein, ein paar E-Bikes zu leasen. Koch und Heymann holen einen externen Dienstleister mit an Bord, um das Projekt möglichst professionel umzusetzen. Die Zusammenarbeit verläuft eher schleppend und irgendwann fällt der Entschluss, das Projekt vollständig in die eigene Hand zu nehmen. Koch hat sich bereits tiefer in die Materie eingearbeitet und alle sind einverstanden, dass er jetzt die Hauptinitiative übernimmt. Zunächst organisiert er Workshops mit ganz unterschiedlichen Akteur*innen, dem Gesundheitsmanagement genauso wie der Steuer- und Finanzabteilung – und natürlich auch der IG BCE. Schnell wird klar: Der kritischste Punkt bei dem Leasingkonzept ist die Entgeltumwandlung, dort muss eine Lösung gefunden werden, die für alle Seiten gangbar ist.

Die Gewerkschaften in Deutschland setzen sich bereits seit längerer Zeit mit dem Leasing von E-Bikes auseinander und haben dazu kritische bis ablehnende Positionen entwickelt. Das liegt keineswegs an der Idee, dass mehr Beschäftigte mit dem Fahrrad oder einem E-Bike zur Arbeit fahren, ganz im Gegenteil, das halten alle für eine gute Idee. Vielmehr geht es um die unterschiedlichen Modelle, über die das Leasing umgesetzt wird, denn in vielen Fällen installieren Arbeitgeber Regelungen, bei denen hauptsächlich das Unternehmen gewinnt, während die Sozialkassen am Ende die Verlierer sind. Um zu verstehen, warum das so ist, muss man sich intensiver mit dem zugrundeliegenden Geschäftsmodell auseinandersetzen.

Die meisten Leasingangebote funktionieren wie folgt: Der Arbeitgeber schließt einen Dienstleistungsvertrag mit einem Anbieter von Dienstfahrrädern, dem Leasingprovider. Der Arbeitgeber stellt das geleaste Dienstrad über einen Überlassungsvertrag dem jeweiligen Beschäftigten zur Verfügung. Der Versicherungsvertrag wird je nach Modell zwischen Versicherung und Arbeitgeber oder den Beschäftigten direkt geschlossen. Das Dienstrad

verbleibt also für die Dauer des Leasings im Besitz des Unternehmens und die Beschäftigten erbringen die Leasingraten aus einem Teil ihres Bruttoentgelts, das zu diesem Zweck umgewandelt wird. Genau an diesem Punkt wird es kritisch.

Entgeltumwandlung

Vor rund 5 Jahren ging eine Beratungswelle zur „Nettoentgeltoptimierung“ durch die Unternehmen, dafür wurden Tankgutscheine, Computer, Tablets oder Zuschüsse für die Internetnutzung angeboten. Am Ende schrumpften bei jedem dieser Angebote die Steuerabgaben und insbesondere die Zahlungen an Sozialkassen überproportional. Entsprechend kritisch stehen Gewerkschaften der Entgeltumwandlung gegenüber. Bei den Konstrukten können zudem rechtliche Probleme auftreten. Für Sozialversicherungsbeiträge gilt das Entstehungsprinzip, sie nicht zu entrichten, ist nur in wenigen Ausnahmefällen möglich. Werden Fehler gemacht, entstehen schnell größere Nachforderungsbeträge.

Das Leasing bringt somit verschiedene Vor- und Nachteile für die einzelnen Beteiligten mit sich, am Ende steht immer die Frage: Wer profitiert davon effektiv? Die gute Nachricht ist, die Umwelt freut sich in jedem Fall, denn CO₂ wird in allen Varianten eingespart. Für die Gewerkschaften reicht diese Antwort natürlich nicht aus, denn sie müssen sicherstellen, dass die Interessen der Beschäftigten gewahrt werden. Die Rechnung zu dem Nutzen für Beschäftigte fällt je nach Modell sehr unterschiedlich aus. Attraktiv ist für die Arbeitnehmer*innen zunächst, dass sie die Kaufsumme nicht selbst aufbringen müssen. Bei einem E-Bike liegt diese schnell bei 3.000 Euro und mehr, für Menschen mit niedrigem Einkommen eine Summe, die sich nicht soeben auftreiben lässt. Genau dort liegt wiederum die Gefahr, denn die Leasingraten werden vom Gehalt abgezogen. Da das Dienstfahrrad den Arbeitnehmer*innen zur privaten Nutzung überlassen wird, entsteht zudem ein geldwerter Vorteil, der besteuert wird. Der Steuersatz betrug hierbei für Dienstwagen und -fahrräder lange Zeit gleichermaßen 1 Prozent. Seit dem 01. Januar 2020 hat sich das geändert, der Steuersatz für Dienstfahrräder beträgt jetzt nur noch 0,25 Prozent. Für die Mitarbeiter*innen ist das Modell so noch interessanter geworden.

Dieter Koch versteht die Argumente der Gewerkschaften durchaus. Er ist selbst seit Jahrzehnten Gewerkschaftsmitglied und als Betriebsrat sowie im IG BCE Ortsverein aktiv an der Umsetzung gewerkschaftspolitischer Vorhaben beteiligt. Bei J.W. Ostendorf konnte das Modell letztendlich umgesetzt werden, weil der Arbeitgeber Zusatzleistungen über Tarif gewährt, diese erfüllen die Kriterien, um zur Gehaltsumwandlung genutzt zu werden. Hinzu kommt, dass er sich tief in die Materie eingearbeitet hat und so Konditionen vereinbart wurden, bei denen die Beschäftigten sehr gut dastehen. Möglich war das durch sein persönliches Engagement, aber auch durch die kooperative Haltung des Arbeitgebers. In einem Betrieb, der weniger Interesse daran zeigt, wäre es wohl deutlich schwieriger geworden, eine akzeptable Lösung zu finden. „Ich glaube, für die Gewerkschaften ist es wichtig, allgemeine Konzepte zu entwickeln, hinter denen sie selbst stehen können und die es uns Betriebsräten ermöglichen, entsprechende Vereinbarungen im Sinne der Arbeitnehmer*innen umzusetzen. Der Wunsch der Beschäftigten ist vielerorts da und dann immer abblocken zu müssen, wäre nicht zufriedenstellend. Das sieht auch für die Gewerkschaften nicht gut aus, obwohl die ja nicht bremsen wollen, sondern nur versuchen, die Interessen der Beschäftigten zu wahren. Das zu vermitteln ist in der Praxis allerdings mehr als schwierig.“, ordnet Koch seine Sicht der Dinge ein.

Bei den Gewerkschaften stößt er mit dieser Forderung einerseits auf großes Verständnis, andererseits ist es deutlich schwieriger, allgemeinverbindliche Regelungen für ganze

Branchen zu finden, als eine funktionierende Lösung für einen einzelnen Betrieb. Mittlerweile gibt es aber erste Tarifverträge, die ein Leasingmodell ermöglichen.

Mit dem Tarifvertrag moderne Arbeitswelt hat die IG BCE ab 2020 eine tarifliche Lösung geschaffen. Dort wurde vereinbart, dass Arbeitnehmer*innen einen „Zukunftsbetrag“ erhalten. Wofür dieser verwendet wird, legen die Betriebsräte gemeinsam mit dem Arbeitgeber im jeweiligen Unternehmen fest. Unter anderem kann der Zukunftsbetrag für Gesundheitsmaßnahmen verwendet werden, worunter auch das Leasing von Diensträdern fällt. Für den Zukunftsbetrag wurde eine Staffelung verhandelt, er steigt von 9,2 Prozent eines Bruttomonatsgehalts für das Jahr 2020 bis 2022 auf 23 Prozent an. Bei einem Bruttomonatsgehalt von 3.000 Euro könnten so ab 2023 bis zu 690 Euro im Jahr dafür aufgewendet werden.

In der Tarifrunde 2020 für den öffentlichen Dienst kam es erstmals zu einer Einigung, die explizit das Leasing von E-Bikes beinhaltet. Die Arbeitgeber hatten auf eine Regelung gedrängt und auch von den eigenen Mitgliedern und Personalräten wurde der Wunsch immer häufiger an die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) herangetragen. Der so entstandene „Tarifvertrag Fahrradleasing“ regelt die Grundsätze der Entgeltumwandlung, die Nutzungsdauer und Ausgestaltung, lässt aber explizit Spielräume zur Ausgestaltung durch die Betriebsparteien.

Das E-Bike Leasing wird unterdessen in den Gewerkschaften weiter kontrovers diskutiert. Die fehlenden Abgaben an die Sozialkassen bleiben ein Ärgernis. Damit Gewerkschaften das Thema auch aktiv vorantreiben können, müssten die Arbeitgeber ein größeres Entgegenkommen zeigen, davon will aber bisher niemand etwas wissen.

„Wenn Arbeitgeber sich damit brüsten, großzügig etwas für die Beschäftigten getan zu haben, obwohl sie einfach nur einen Teil der so erzielten Steuervorteile weitergeben, ist das eine Mogelpackung. Die Verlierer sind später die Sozialkassen und mit ihnen wiederum die Beschäftigten. Konstruktionen, die ausschließlich als Steuersparmodelle angelegt sind, heißen wir nach wie vor nicht gut.“, schildert Hanna Binder vom ver.di Landesbezirk Baden-Württemberg ihre Erfahrungen zu dem Thema.

Es gibt aber durchaus Modelle, die sich für die einzelnen Beschäftigten lohnen, wenn beispielsweise Leasingraten teilweise vom Unternehmen übernommen werden, die steuerlichen Vorteile für das Unternehmen vollständig weitergeben oder andere Zusatzleistungen erbracht werden. Was in allen Fällen bleibt, sind die Einbußen auf Seiten der Sozialkassen. „Das ist natürlich immer noch nicht ideal, unter diesen Umständen gibt es aber wenigstens eine echte Förderung umweltfreundlicher und gesundheitsfördernder Mobilität, das macht die Gespräche um einiges leichter.“, so Binder. Es gäbe auch noch ganz andere Möglichkeiten, die Anschaffung von Fahrrädern und E-Bikes für Beschäftigte zu ermöglichen, die aus Sicht der Gewerkschaften weniger problematisch wären. Beispielsweise über zinsfreie Darlehen, Sammelkauf oder Bezuschussung wahlweise an Stelle von Tickets für den ÖPNV. Wahrscheinlich werden solche oder ähnliche Forderungen zukünftig häufiger Gegenstand von Tarifverhandlungen sein und auch in der Politik gibt es an der ein oder anderen Stelle Regelungsbedarf, der über das bestehende Rahmenwerk hinausgeht.

Versicherung und laufende Kosten

Ein wichtiger Punkt bei Leasingmodellen ist die Versicherung, gerade bei E-Bikes kann ein defekter Akku schnell teuer werden. Im Fall von J.W. Ostendorf bezuschusst der Arbeitgeber

die Versicherung der Diensträder mit 3,33 Euro pro Monat. Das Premiumpaket beinhaltet einen Pick-up Service im Falle eines Unfalls oder Defekts und greift bei Diebstahl genauso wie bei Selbstbedienungsfehlern. Fast noch wichtiger ist aber die Übernahme von Verschleissteilen in Höhe von bis zu 125 Euro pro Jahr ohne Selbstbeteiligung. Zur UVV, umgangssprachlich für die jährliche Inspektion nach Unfallverhütungsvorschrift, werden die Mitarbeiter*innen per Email aufgefordert. Koch hat sich im Vorfeld detailliert mit den Vertragskonditionen der einzelnen Anbieter auseinandergesetzt und weiß, dass das keineswegs bei allen Leasing Providern der Normalfall ist. „Gerade Schläuche und Mäntel gehen ja gerne mal kaputt, wenn man dann immer selbst zahlt, kommt da schnell was zusammen. Auch die Wartung und das Ersetzen von Bremsen und anderen Verschleissteilen ist wichtig, schließlich handelt es sich hier um ein Dienstfahrzeug. Das ist alles mit abgedeckt, den Mitarbeiter*innen entstehen also keinerlei unkalkulierbare Kosten.“ Letztendlich waren auch die Versicherungskonditionen ein Grund, sich für diesen Anbieter zu entscheiden.

Verankerung in einer Betriebsvereinbarung

Als alle Probleme aus dem Weg geräumt waren, ist eine sehr kompakte Betriebsvereinbarung entstanden. Die wichtigsten Eckpunkte sind ein Höchstbetrag für den Gesamtwert des Leasings pro Mitarbeiter*in und das Vorhandensein einer privaten Haftpflichtversicherung. Die Mitarbeiter*innen dürfen sich zudem nicht in Lohnpfändung befinden und müssen seit mindesten sechs Monaten unbefristet im Unternehmen arbeiten und planmäßig mindestens noch drei weitere Jahre dort beschäftigt sein. E-Bikes, die durch den Unterstützungsmotor mehr als 25 km/h fahren, sogenannte S-Pedelecs, sind aus Versicherungsgründen vom Leasing ausgeschlossen. Wichtig war von vornherein auch, die lokale Wirtschaft zu unterstützen. Es war somit naheliegend, eine Kooperation mit dem 300 Meter schräg gegenüber vom Werksgelände ansässigen Fahrradhändler einzugehen. Die Kolleg*innen haben so zugleich die Möglichkeit, sich das passende Model vor Ort auszusuchen und auch der Weg zur Werkstatt ist kurz.

Auf einem vom Leasingprovider bereitgestellten Online-Portal kann jede*r Mitarbeiter*in über einen Leasingrechner selbst kalkulieren, was das Rad sie*ihn genau kostet. Die Laufzeit der Leasingverträge beträgt drei Jahre, danach können die Mitarbeiter*innen entscheiden, ob sie das Fahrrad oder E-Bike kaufen. Der Restwert beträgt dann noch 40 Prozent, die Beschäftigten zahlen aber nur 15 Prozent. Dadurch entsteht auch hier ein geldwerter Vorteil, dieser Betrag wird vom Leasingprovider ausgeglichen. Für ihn rechnet sich das mehr, als große Stückzahlen drei Jahre alter Fahrräder anzusammeln. In der Kantine steht ein öffentlicher Rechner mit Zugang ins Intranet, dort finden sich alle Informationen inklusive Links zum Leasing-Rechner, den Vertragshändlern vor Ort und das Handbuch für Mitarbeiter*innen. In dem Handbuch wurden alle Antworten auf die in den letzten drei Jahren am häufigsten gestellten Fragen gesammelt.

Umsetzung und Wirkung in der Praxis

Bei der anschließenden Umsetzung war Dieter Koch wieder die treibende Kraft und das Angebot wurde sofort gut angenommen. Nach dem ersten Jahr hat der Betriebsrat einen Fragebogen erstellt und verteilt, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu bewerten. Dabei wurden auch andere Informationen erhoben, beispielsweise gefahrene Kilometer. Die Ergebnisse der Befragung wurden bei einer Betriebsversammlung präsentiert. Mit den damals vorhandenen 54 E-Bikes wurden in weniger als einem Jahr 75.879 km gefahren. Für die persönliche Energiebilanz der Mitarbeiter*innen hieß das rund 14 Tonnen weniger CO₂-Ausstoß gegenüber der Nutzung eines Pkw und über 1,7 Millionen zusätzliche verbrannte

Kalorien. Der Spitzenreiter kam auf eine Gesamtfahrleistung von 4.429 Kilometern an 212 Tagen, also über 20 km pro Nutzungstag.

Mittlerweile kommen auf die 430 Mitarbeiter*innen am Standort 176 E-Bikes. Auf einige Beschäftigte entfallen davon gleich mehrere E-Bikes, da es möglich ist, das Angebot auch für Familienmitglieder in Anspruch zu nehmen.

Der Betriebsrat hat die Nutzung seitdem nicht mehr erfasst, stattdessen wurde beispielsweise zur gemeinsamen Beteiligung am Stadtradeln aufgerufen. Dabei handelt es sich um ein Event mit Wettbewerbscharakter, bei dem über 21 Tage möglichst viele Kilometer mit dem Fahrrad zurückgelegt werden sollen. Die gefahrenen Kilometer werden vom Veranstalter erfasst und Gewinner*innen in unterschiedlichen Kategorien gekürt. J.W. Ostendorf tauchte regelmäßig in den oberen Rängen der Unternehmenswertung auf und setzte so ein Zeichen – für die Belegschaft, aber natürlich auch als Aushängeschild im Marketing und lokalen Umfeld. Insgesamt profitiert das Unternehmen unter Imageaspekten von dem E-Bike-Leasing. So gewann es zum Beispiel auch öffentlichkeitswirksame Preise für vorbildliches Gesundheitsmanagement. Das Leasing von Dienstfahrrädern ist hierbei nur ein Aspekt, aber findet durchaus immer wieder Erwähnung.

Ob das Leasing dazu führt, dass mehr Mitarbeiter*innen mit dem Rad zur Arbeit fahren? Die mit den E-Bikes gefahrenen Kilometer werden nicht erhoben, aber Dieter Koch hat eine ganz pragmatische Antwort. „Wir brauchen bald einen zusätzlichen Fahrradständer, weil der alte immer voll ist. Das war früher nicht so.“ Inwiefern auch die weiteren Entwicklungen im Unternehmen von dem erfolgreichen Projekt beeinflusst wurden, lässt sich im Nachhinein - wie so häufig - nicht mit Sicherheit sagen. Klar ist hingegen, dass die Überlegungen zu nachhaltigerer Mobilität mit den E-Bikes keineswegs abgeschlossen sind. Ab dem 1. Januar 2021 schafft das Unternehmen keine Dienstwagen mit Verbrennungsmotoren mehr neu an. Der Fuhrpark wird so nach und nach zu einhundert Prozent elektrisch. Zuständig auf Unternehmensseite ist wieder Stefan Heymann.

Auf die Frage, was er sich für die Zukunft noch wünscht, braucht Koch nicht lange überlegen: „Wenn ich in fünf Jahren in Rente gehe, sollen hier zusätzliche Fahrradständer mit Solarpanelen und Ladestationen für die E-Bikes stehen, an denen die Beschäftigten ihre E-Bikes während der Schicht kostenlos laden können.“ Stefan Heymann lässt sich nicht lange bitten und sagt spontan seine Unterstützung zu. „Da können Sie mich beim Wort nehmen, ich bin mir sicher, das bekommen wir hin.“ Schließlich muss das Unternehmen auch für die neuen elektrischen Dienstautos Ladesäulen schaffen und die sollen ausschließlich über Strom aus erneuerbaren Energien gespeist werden – das ließe sich bestimmt miteinander verbinden.

Fallstudie: Prämiensystem zur Förderung nachhaltiger Mobilität

Sandra Viola Mändle ist stellvertretende Betriebsratsvorsitzende beim Stuttgarter B2B-Versandhändler Kaiser+Kraft Europa GmbH, wo sie im Bereich Marketing arbeitet. Sie ist die treibende Kraft hinter einem Projekt, das die Motivation der Mitarbeiter*innen steigern soll, den Weg zur Arbeit ökologisch möglichst nachhaltig zurückzulegen. Die Idee ist so einfach wie effektiv: Die einzelnen Mitarbeiter*innen können eine jährliche Prämie bekommen, die abhängig ist von den Transportmitteln, die für den Weg zur Arbeit genutzt werden.

Im Unternehmen heißt es mittlerweile schlicht das „Projekt Mobilität“. Dass es letztendlich gelang, das Vorhaben Realität werden zu lassen, lag an der Vorreiterrolle des Betriebsrats. Ein wichtiger Faktor war dabei auch das Timing in Bezug auf das Unternehmensumfeld. Kaiser+Kraft Europa ist Teil der TAKKT AG, die den Anspruch hat, sich zu einem Vorbild für ein nachhaltig agierendes Unternehmen zu entwickeln. Im Nachhaltigkeitsbericht der TAKKT

AG schreibt das Unternehmen selbst: „Der Betriebsrat gab 2014 den Startschuss für das Programm und überzeugte die Geschäftsführung auf Antrieb von der Idee.“ Ganz uneigennützig ist das Prämiensystem natürlich nicht, auch das Unternehmen profitiert. Im Wettbewerb um Fachkräfte wird Employer Branding, also die Attraktivität der Arbeitgebermarke, zunehmend wichtiger und auch die Gesundheit der Mitarbeiter*innen wird durch zusätzliche Bewegung gestärkt. Fruchtbare Boden war also durchaus vorhanden, ein Selbstläufer war es trotz dessen nicht.

Seinen Anfang nahm das Projekt Mobilität im Jahr 2013. Am Firmensitz in Stuttgart gibt es eine Tiefgarage, in der Mitarbeiter*innen Parkplätze anmieten können. Diese werden von der Firma stark subventioniert. Konkret heißt das, jeder Parkplatz kostet das Unternehmen rund 200 Euro pro Monat, die Mitarbeiter*innen zahlen aber nur 15 Euro. „Grundsätzlich spricht aus Sicht des Betriebsrats nichts dagegen, schließlich werden die Beschäftigten dadurch entlastet. Allerdings gab es da schon ein, zwei kritische Stimmen aus der Belegschaft und auch wir empfanden es zunehmend als ungerecht, dass Mitarbeiter*innen die ökologisch sinnvollere Alternativen nutzen, leer ausgehen.“, sagt Mändle heute über ihre ursprüngliche Motivation, sich mit dem Thema Mobilität näher zu befassen. Ökologie hat in diesem Fall also durchaus auch etwas mit Gerechtigkeit auf betrieblicher Ebene zu tun.

Aufbau des Prämiensystems

Effektiv angelaufen ist das Projekt Mobilität am 1. Januar 2014. Seitdem können Mitarbeiter*innen am Ende des Jahres eine Prämie von maximal 600 Euro Brutto ausgezahlt bekommen. Die Teilnahme an dem Programm ist freiwillig und die Mitarbeiter*innen müssen ihre Beteiligung aktiv erklären, der Einstieg ist zum Beginn jedes Monats möglich. Die Herausforderung auf dem Weg bis dorthin war es, ein System zu finden, das transparent, fair und einfach in der Anwendung ist. Das anschließend entwickelte System ist deshalb denkbar simpel, wie Mändle berichtet. „Alle Mitarbeiter*innen können Punkte in Abhängigkeit des gewählten Verkehrsmittels sammeln. Den Transportmitteln wurde ein bestimmter Punktwert zugeordnet, der wird dann für den jeweiligen Tag mit der zurückgelegten Entfernung multipliziert. Am Ende werden die Ergebnisse für alle Tage zusammengerechnet.“ Dem Betriebsrat war es von vornherein wichtig, dass das System auf Vertrauen beruht und der Arbeitgeber war bereit dazu, diesen Weg mitzugehen. Das Zählen der Tage stellte also kein Problem dar. Es blieben somit die Fragen, wie die Strecke berechnet wird und für welches Verkehrsmittel wie viele Punkte vergeben werden.

Die positive Wirkung im Sinne von Umwelteffekten steht und fällt mit der Zuordnung der Punkte für die Verkehrsmittel, schließlich sollen Anreize gesetzt werden, die möglichst viele Mitarbeiter*innen motivieren, ihr Verhalten zu ändern. Zu Beginn des Projekts einigten sich die beiden Betriebsparteien deshalb auf folgende Regelung: Für Fahrten mit dem eigenen Auto oder Motorrad gibt es keine Punkte, außer man bildet eine Fahrgemeinschaft. Bei Fahrgemeinschaften erhält jede mitfahrende Person einen Punkt. Wer Bus oder Bahn nutzt, erhält zwei Punkte und wer mit dem Fahrrad zur Arbeit fährt, dorthin läuft oder joggt, bekommt drei Punkte. Umso umweltfreundlicher das Transportmittel, desto höher die Punktzahl. Bei mehreren genutzten Transportmitteln gilt das, mit dem der längste Teil der Strecke zurückgelegt wurde. Mitarbeiter*innen oder Führungskräfte, die einen Geschäftswagen haben, sind von der Mobilitätsprämie grundsätzlich ausgeschlossen.

Die Strecken sollten einmalig erfasst und dann für die weiteren Berechnungen hinterlegt werden, Grundlage war dabei der kürzeste Weg zwischen Wohnadresse und Arbeitsstelle laut einem Online-Routenplaner und ähnlich wie bei der Steuererklärung gilt der einfache

Weg. Der Betriebsrat ermittelt die Strecke einmalig und sie ändert sich danach nur durch einen Umzug oder Arbeitsplatzwechsel.

Integration in den ausgehandelten Budgetrahmen

Die Berechnungsgrundlage stand damit fest. Die entscheidende Aufgabe war jetzt das Anreizsystem in den vorgegebenen Budgetrahmen von maximal 600 Euro pro Mitarbeiter*in zu integrieren, dem der Arbeitgeber zugestimmt hatte. Es musste also ein Grenzwert zur Deckelung eingezogen werden. Grundlage für die Festlegung dieser „Nulllinie“ wie Mändle sie nennt, sollten nach der Logik des Betriebsrats die „maximal erreichbare Punktezahl bei der durchschnittlich zurückgelegten Strecke sein“. Zur Berechnung der Nulllinie wurden somit drei Werte benötigt, die durchschnittliche Zahl der Arbeitstage pro Jahr, die maximale Punktezahl pro Strecke und die durchschnittliche Strecke zur Arbeit. Die durchschnittliche Anzahl der Arbeitstage war schnell ermittelt und die Punktezahl stand bereits fest, es fehlte also nur noch die durchschnittliche Pendelstrecke. „Wir haben dann wirklich jede*n Mitarbeiter*in genommen, die*der damals Ende 2013 im Unternehmen war. Haben geguckt, wie weit ist die Entfernung von ihrer*seiner Heimatadresse in die Firma und haben dann den Durchschnittswert errechnet.“ Der einmalige Aufwand war nicht unerheblich, dafür stand am Ende mit 19 Kilometern ein klares Ergebnis, das von da an genutzt werden konnte. Die Nulllinie wurde bei 220 Tagen mal 3 Punkten mal 19 Kilometern und somit einem Wert von 12.540 maximal zu erreichenden Punkten gesetzt. Wer diesen Wert erreicht, erhält die vollen 600 Euro, darunter wird der Betrag anteilig berechnet und darüber hinaus steigt er nicht mehr weiter an. Das Modell wurde abschließend in einer Betriebsvereinbarung fixiert. Auch an die unterschiedlichen Sonderfälle wurde bei der Erstellung der Betriebsvereinbarung gedacht. Wer das Unternehmen verlässt, in Mutterschutz geht oder ein Sabbatical macht, bekommt die bis dahin angesammelten Punkte ausgezahlt.

Verdeutlichen lässt sich die Wirkung an drei Rechenbeispielen. Wenn Robert an 160 Tagen die Strecke von 12 Kilometern mit dem Bus zurücklegt, werden ihm 3.840 Punkte gutgeschrieben. Diese übersetzen sich in $(3.840/12.540) \cdot 600 \text{ Euro} = 183,73 \text{ Euro}$. Petra erhält für die 180 Tage, an denen sie die acht Kilometer mit dem Fahrrad fährt, 4.320 Punkte und somit $(4.320/12.540) \cdot 600 \text{ Euro} = 206,69 \text{ Euro}$. Manfred und Juliane kommen als Fahrgemeinschaft mit einem Anfahrtsweg von 38 Kilometern an 220 Tagen auf 8.360 Punkte und 400 Euro pro Person. Das Rechenbeispiel zeigt ein Ungleichgewicht, das lange Strecken, die mit dem Auto zurückgelegt werden, bevorteilt. Das fiel dem Betriebsrat nach den ersten beiden Abrechnungszeiträumen auf. Dazu kam auch hier das Thema Dienstfahrrad. Nach eingehender Prüfung der unterschiedlichen Leasingmodelle und steuerlichen Implikationen entschied sich die eigens dafür gebildete Projektgruppe aus Personalabteilung, Rechtsabteilung, Organisationsabteilung und Betriebsrat letztendlich gegen das Dienstfahrrad-Leasing und beschloss stattdessen, die Anreize, die Pendelstrecke zur Arbeitsstätte mit dem Fahrrad oder zu Fuß zurückzulegen, zu erhöhen. Der Betriebsrat konnte sich mit dem Arbeitgeber darauf einigen, dass Radfahrer*innen, Fußgänger*innen und Jogger*innen nunmehr acht Punkte statt der bisherigen drei Punkte erhielten. Die Nulllinie von 12.540 Punkten wurde dabei beibehalten, so dass die Mitarbeiter*innen die maximale Prämie von 600 Euro schneller erreichen können. Auch diesen Schritt ist der Arbeitgeber mitgegangen. Petra darf sich seitdem bei ansonsten gleichbleibenden Werten somit über 11.520 Punkte und 551,19 Euro freuen.

Umsetzung in der Praxis durch den Betriebsrat

Der Betriebsrat von Kaiser+Kraft in Stuttgart setzt das Prämiensystem operativ für rund 450 Mitarbeiter*innen um, auch für Standorte der Unternehmensgruppe für die er qua Amt nicht

zuständig ist. Hinzu kommen etwas mehr als 100 Mitarbeiter*innen in zwei Betrieben ohne Betriebsrat, dort ist die Personalabteilung für die Umsetzung zuständig. Er hat dafür ein Excel Formular entwickelt, in dem die Mitarbeiter*innen pro Tag das Verkehrsmittel hinterlegen, der Rest der Rechnung funktioniert automatisch. Im Januar wird die erzielte Prämie für die teilnehmenden Mitarbeiter*innen an die Personalabteilung gemeldet, damit eine Auszahlung erfolgen kann. Dabei werden nur der Name, die Firma und die Höhe der Prämie weitergegeben, alle weiteren Informationen verbleiben beim Betriebsrat. „Die Personalabteilung vertraut da dem Betriebsrat, dass wir das im Griff haben. Also das Thema ist wirklich etwas, das auf Vertrauensbasis basiert, sowohl den Mitarbeiter*innen als auch dem Betriebsrat gegenüber.“, berichtet Mändle von den bisherigen Erfahrungen.

Wirkung in der Praxis

Natürlich ist das Projekt mit einem gewissen Aufwand verbunden, für den sich der Betriebsrat aber bewusst entschieden hat. Das sehr positive Feedback bei Betriebsversammlungen bestätigt, dass es der richtige Weg war. Die Mitarbeiter*innen schätzen die Arbeit, die sich der Betriebsrat damit macht und loben vor allen Dingen das sehr simple System, welches mit minimalem Aufwand zu handhaben ist. „Ganz oft hört man: Früher wäre ich niemals auf die Idee gekommen, einen Weg zu suchen, dass ich mit dem Fahrrad irgendwie vernünftig nach Stuttgart komme, aber es macht echt Spaß.“, erzählt Mändle auf die Nachfrage, wie die Betriebsvereinbarung bei den Beschäftigten ankommt. Tatsächlich hat die Einführung des Prämiensystems viele dazu veranlasst, das Auto für den Arbeitsweg öfter stehen zu lassen und auf S-Bahn, Fahrrad oder sogar Laufen umzusteigen. In der Tiefgarage, mit der alles begann, steht mittlerweile auch ein Fahrradständer.

Wie viel Geld jedes Jahr über die Prämie ausgeschüttet wird, bleibt Firmengeheimnis. Es beteiligen sich aber im Schnitt zirka 75 bis 83 Prozent der Mitarbeiter*innen an dem Programm. Die Zahlen zeugen von der hohen Akzeptanz bei den Beschäftigten. Für die Zukunft hofft Mändle, irgendwann noch mehr Punkte für einzelne Verkehrsmittel oder eine höhere Maximalprämie rausholen zu können. In Zeiten von Corona ist das aber erst einmal kein Thema, umso wertvoller empfindet sie die Tatsache, dass es das Projekt überhaupt gibt.

Die Betriebsrätin hat aber noch ein anderes Anliegen, denn bisher gibt es das System in dieser Form nur bei Kaiser+Kraft und der TAKKT AG. Das dürfte sich ruhig ändern, wenn es nach ihr geht. Interesse ist durchaus vorhanden und Sandra Viola Mändle nimmt sich gerne die Zeit, in Vorträgen darüber zu informieren. „Das System funktioniert ja genau deshalb so gut, weil es so simpel und bodenständig ist. Im Prinzip kann jede andere Firma es auch einführen und zwar egal, in welcher Größe. Man muss es einfach nur wollen.“