

energie
konsens
CO₂

KLIMASCHUTZ



LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Menschen mitnehmen

Wie Sie bei Ihren Mitarbeitenden
klimafreundliches Verhalten fördern

energiekonsens – Klimaschutzagentur
für Bremen und Bremerhaven

Gefördert von:

Die Senatorin für Umwelt,
Klima und Wissenschaft

Freie
Hansestadt
Bremen



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Inhalt

Gedanken vor dem Start	4
Faktor Mensch	6
Klimaschutz im Wandel der Zeit	10
Erfolgsfaktoren für Veränderung	14
Nudging – Wie kleine Impulse Großes bewirken können	20
So starten Sie ein Mitarbeitendenprojekt für mehr Klimaschutz	24
Toolbox: Bewährte Instrumente für die Praxis	28
Mit Widerständen und Klimamüdigkeit konstruktiv umgehen	34
Kulturwandel und Langfristwirkung sichern	40
Zwei gute Beispiele	42
Gemeinsam stärker – Vernetzung als Schlüssel	46



Moin!

Was die typisch norddeutsche Begrüßung angeht, könnte sie sparsamer nicht sein. Aber gilt das auch für Ihr Unternehmen? Wie (energie-)sparsam denken Sie und Ihre Mitarbeitenden bereits und wie energieeffizient verhalten Sie sich? Was können Sie tun, um Ihre Energiekosten (noch weiter) zu senken?

Klimaschutz und Energieeffizienz lassen sich nicht allein durch technische Maßnahmen erreichen. Ihre Mitarbeitenden sind ein wichtiger Baustein eines solchen Prozesses. Nur über sie gelingt es, Klimaschutz zu einem beständigen Teil der Unternehmenskultur zu machen. Immer wieder stehen die Unternehmen jedoch hilfeschend vor dieser Aufgabe. Während technische Operationalisierung und Prozessintegration von Energieeffizienz mittlerweile geübt sind, ist die konsequente Einbindung von Menschen für Klimaschutz für sie nach wie vor weitgehend Neuland.

Hier setzt energiekonsens an und unterstützt Sie mit diesem Leitfaden praxisnah und erfahrungsbasiert.

Wir beschreiben, wann Menschen ihr Verhalten überhaupt verändern, wie Sie das unterstützen und wie Sie ein Projekt zur Förderung klimaschonenden Verhaltens im Unternehmen erfolgreich konzipieren und durchführen können. Sie lernen, was Nudging ist und wie Sie konstruktiv mit Widerstand in Projekten umgehen können. Abschließend bekommen Sie Tipps dazu Klimaschutz nachhaltig in Ihrer Unternehmenskultur verankern zu können und lernen zwei Unternehmen kennen, die dies schon seit vielen Jahren erfolgreich tun.

Begleitend zu jedem Kapitel finden Sie zudem im Kasten „Vom Lesen zum Handeln“ reflexive Fragen, die Sie beim Bezug des Leitfadens auf Ihre eigenen Themen unterstützen sollen und Sie mit Anregungen in die Praxis begleiten.

Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

Ihr Team von energiekonsens



rede
mit

Raum für Gespräch
und Ideen

Gedanken vor dem Start

Die letzten Jahre haben gezeigt: Klimaschutz ist kein Randthema mehr, sondern eine der größten Transformationsaufgaben für Gesellschaft und Wirtschaft. Unternehmen stehen dabei im Fokus – nicht nur, weil sie wesentliche Emissionen verursachen, sondern auch, weil sie über ihre Produkte, Dienstleistungen und Lieferketten entscheidend zur Lösung beitragen können. Hinzu kommt, dass regulatorische Anforderungen wie die europäischen Klimaziele, ESG-Berichtspflichten oder nationale Vorgaben zu Nachhaltigkeit inzwischen verbindliche Rahmenbedingungen schaffen. Klimaschutz ist damit nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern ein klarer Wettbewerbs- und Zukunftsfaktor.

Die Umsetzung gelingt nur, wenn auch die Mitarbeitenden aktiv einbezogen werden

Die Mitarbeitenden sind es, die in ihrem Arbeitsalltag Entscheidungen treffen, Routinen leben und Innovationen mitgestalten. Ob im Büro, in der Produktion oder im Homeoffice: Jede einzelne Handlung – vom Ausschalten von Geräten über die Wahl der Reisemittel bis hin zu Ideen für neue Produkte und Geschäftsmodelle – trägt dazu bei, ob Klimaziele erreicht werden. Mitarbeitende sind Multiplikator*innen: Sie tragen ihr Verhalten und ihre Haltung auch nach außen, prägen die Unternehmenskultur und wirken bis in ihr privates Umfeld hinein. Wer Klimaschutz im Unternehmen sichtbar macht, schafft damit auch Glaubwürdigkeit nach außen gegenüber Kund*innen, Partner*innen und Investor*innen.

Veränderung ist nicht einfach

Viele Menschen sehen Klimaschutz als wichtig an, stoßen jedoch im Alltag auf psychologische und kulturelle Barrieren. Dazu zählen Bequemlichkeit und Gewohnheiten („Das haben wir schon immer so gemacht“), Unsicherheit über die eigene Wirksamkeit („Was bringt mein kleiner Beitrag schon?“) oder auch Skepsis gegenüber den Motiven des Unternehmens („Ist das nicht nur

Greenwashing?“). Hinzu kommt, dass Veränderungen im Arbeitsumfeld häufig mit Ängsten oder Widerständen verbunden sind – sei es durch Mehrarbeit, neue Abläufe oder die Sorge, Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Klimaschutz ist wichtig für einen nachhaltigen Erfolg von Unternehmen

Es braucht eine klare Unternehmensstrategie, die Klimaschutz nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Teil der Transformation begreift. Klimaschutz ist heute eng verknüpft mit Zukunftsthemen wie Digitalisierung, New Work, Innovationsfähigkeit und Purpose. Immer mehr Mitarbeitende suchen neben dem Einkommen nach Sinn in ihrer Arbeit und wollen Teil von Lösungen sein – nicht von Problemen. Wenn Unternehmen es schaffen, Klimaschutz mit diesen Erwartungen zu verbinden, entsteht Motivation statt Widerstand. Dann wird Klimaschutz nicht nur zur Erfüllung von Vorgaben, sondern zu einem Treiber für Identifikation, Innovationskraft und langfristigen Erfolg.

Bewusstes Verhalten oder unbewusste Gewohnheit?

Kaum jemand verhält sich bewusst klimaschädlich. Ganz im Gegenteil – der gute Wille ist bei den meisten Mitarbeitenden da. Hinderlich sind häufig alte Gewohnheiten, die es bewusst zu machen und zu verändern gilt. Und das ist alles andere als einfach – auch bei kleinen Dingen. Wer Verhalten ändern will, muss zunächst eine beträchtliche Schwelle überwinden. Denn unser Gehirn trachtet immer danach, Dinge zu automatisieren, Gewohnheiten auszubilden und besetzt dies mit deutlichen Lustgefühlen.

Es ist natürlich sehr ökonomisch von unserem Gehirn, dass viele Entscheidungen unbewusst unterhalb unserer Wahrnehmungsschwelle ablaufen. Sonst wären wir ständig nur mit Entscheiden beschäftigt. Wir müssen täglich etwa 20.000 Entscheidungen treffen (sagt Hirnforscher Ernst Pöppel¹). Etwa ob wir morgens aufstehen, wenn der Wecker klingelt oder ihn ignorieren. Was wir frühstücken, was wir anziehen – unser ganzer Tag ist mit Entscheidungen durchzogen. Gewohnheiten und Vereinfachungen sind für uns „überlebenswichtig“. Zum Glück laufen fast alle dieser 20.000 Entscheidungen unbewusst und aus Gewohnheit ab.

Ein Schlüssel zur Verhaltensänderung ist daher, unbewusste Gewohnheiten wieder ins Bewusstsein zu bringen, damit bewusste Neuentscheidungen für Verhalten zu ermöglichen und idealerweise zu einer (klimafreundlicheren) neuen unbewussten Gewohnheit zu machen. Nein, natürlich nicht manipulativ. Ihre Mitarbeitenden fällen in jedem Moment eigene Entscheidungen für ihr Verhalten.

Eine Frage der Haltung

Die Schwelle zur Verhaltensänderung wird kleiner, wenn Sie den Mitarbeitenden auf Augenhöhe, verständnisvoll und wertschätzend begegnen. Praktisch niemand verschwendet absichtlich Energie. Andere Dinge sind manchmal dringender und wichtiger als Klimaschutzprojekte. Oft fehlt Wissen zum richtigen Handeln. Zusammenhänge sind manchmal komplex. Das persönliche Umfeld ist nicht immer förderlich. Da hilft es wenig, den Kolleginnen und Kollegen ein schlechtes Gewissen zu machen. Häufig verursacht man damit stattdessen Widerstand.

➤ VOM LESEN INS HANDELN

- Ist Ihnen bewusst, welche Haltung Sie selbst anderen gegenüber haben? Denken Sie doch mal beim Lesen des Leitfadens darüber nach und überlegen, ob diese förderlich ist.
- Warum wollen wir uns als Organisation mit Klimaschutz beschäftigen – und was ist unser eigentlicher Antrieb? Pflichtbewusstsein oder intrinsischer Wunsch nach Veränderung? Welche psychologischen oder kulturellen Barrieren begegnen Ihnen selbst oder Ihren Kolleg*innen am häufigsten?
- Welchen kleinen Impuls könnten Sie in Ihrem Team setzen, um Klimaschutz stärker ins tägliche Arbeiten einzubinden?

¹ „Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager“, Ernst Pöppel, Carl Hanser Verlag, 2008

Faktor Mensch



Menschen sind dankbar für Beteiligungsmöglichkeiten und bringen sich gerne in Veränderungsprozesse ein, sofern sie das Gefühl haben, auch angehört zu werden.

Wie können wir Verhalten von Menschen verändern?

Zurück zur Veränderung unseres Verhaltens – hier lohnt es, sich ein wenig mit Grundlagen aus der Verhaltenspsychologie auseinanderzusetzen. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen u.a. das Behavior-Model vor, das wir für sehr anwendungsnah und fundiert halten. Es stammt von Brian J. Fogg, der am Institut für „Persuasive Technology“² der Stanford University forscht und lehrt. Das Modell besagt folgendes:

Es braucht den folgenden Dreiklang:

Die drei Kernzutaten zum Überwinden der Schwelle zur Verhaltensänderung sind:

Motivation

Ein Mensch verändert sein Verhalten, wenn es aus seiner subjektiven Sicht einen guten Grund dafür gibt und die „Belohnung“ für ihn attraktiver ist als das Festhalten am Gewohnten.

Befähigung

Er muss ganz persönlich davon überzeugt sein, dass er auch in der Lage dazu ist, das neue Verhalten umzusetzen. Das bedeutet einerseits: Er muss es faktisch leisten können. Andererseits: Er muss selbst daran glauben, dass er es kann – es reicht nicht, wenn andere überzeugt sind.

Impuls

Motivation und Befähigung bilden die Grundlage zur Verhaltensänderung, aber letztendlich braucht es im Moment der Handlung einen konkreten Impuls oder Anlass, genau jetzt anders zu handeln.

Neues Verhalten tritt nur dann ein, wenn Motivation, Befähigung und ein Impuls gleichzeitig gegeben sind. Fehlt ein Element, bleibt die Verhaltensänderung aus.

Was steckt im Detail hinter den drei Elementen? Dies zu verstehen ist wesentlich für das Design von Verhaltensänderungen.

Motivation – Was treibt uns an?

Motivation bedeutet: Ein Mensch verändert sein Verhalten, wenn er darin einen subjektiv guten Grund erkennt und die „Belohnung“ durch die Veränderung für ihn attraktiver ist als das Festhalten am Gewohnten.

Subjektiv empfundene Belohnungen können entweder das Erleben positiver Gefühle oder das Vermeiden negativer Zustände sein. Die Neurobiologie unterscheidet zwei Arten, wie wir positive Gefühle suchen:

- **Unser Erfahrungsgedächtnis:** Wir erinnern uns an Verhaltensweisen, die uns in der Vergangenheit gutgetan haben, und wollen sie beibehalten.
- **Der Reiz des Neuen:** Dopamin wird ausgeschüttet, wenn wir etwas Neues ausprobieren – das sorgt für positive Erwartung von Neuem.

² „A Behavior Model for Persuasive Design“ von B. J. Fogg. Konferenzband der 4th International Conference on Persuasive Technology (Persuasive 2009)

Im Unternehmenskontext kann Motivation z.B. unterstützt werden durch:

- Bonusprogramme für CO₂-Einsparungen (positive Belohnung).
- Stolz, Teil eines Unternehmens mit glaubwürdigem Nachhaltigkeits-Engagement zu sein (Purpose, intrinsische Motivation).
- Anerkennung in Form von Awards oder positive Sichtbarkeit in sozialen Medien.

Befähigung – was erleichtert oder erschwert die Umsetzung?

Entscheidend sind immer die knappsten Ressourcen und wie sie subjektiv wahrgenommen werden. Das sind im Wesentlichen die Ressourcen:

- **Zeit:** Schnell umsetzbare Handlungen werden eher durchgeführt als langwierige.
- **Geld:** Niedrige Kosten senken die Hemmschwelle, hohe schrecken ab.
- **Physische Anstrengung:** Je körperlich leichter die Tätigkeit empfunden wird, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung.
- **Mentale Anstrengung:** Komplexe Vorgänge werden vermieden; einfache Erklärungen senken Barrieren.
- **Wissen & Know-how:** Menschen brauchen sowohl Information als auch Kompetenz.
- **Übung & Routine:** Was wir häufiger tun, fällt uns leichter.
- **Soziale Normen:** „Was alle tun“ wird eher übernommen.

Für Unternehmen heißt das: Befähigung ermöglichen bedeutet, Zugänge und Hürden im Zusammenhang mit dem Zielverhalten zu prüfen. Und sie dann zielgenau zu mindern. Beispielsweise mit strukturgebenden Checklisten, Förderprogrammen, Trainings oder digitalen Tools.

Besonders gut erreicht man eine Verhaltensänderung, wenn das neue Verhalten sogar leichter umsetzbar ist als das Bisherige. Menschen neigen dazu, Abkürzungen zu nehmen und es sich möglichst leicht zu machen. Es lohnt sich deshalb, bei gestalteter Verhaltensänderung genau auf eine möglichst gute Befähigung der Zielgruppe zu achten und hier gezielt Hürden abzubauen.

Impuls – der Auslöser kurz vor der Handlung

Selbst mit Motivation und Befähigung braucht es noch den entscheidenden Auslöser, um angestrebtes Verhalten ins Rollen zu bringen. Den Auslöser kann man auf zwei Arten designen:

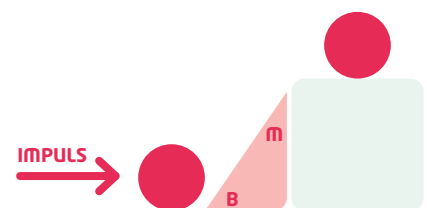
- **Neue Auslöser schaffen:** Reminder-Mails, Plakate, Pop-ups, Preisaktionen/Angebote.
- **Bestehende Auslöser löschen:** Z.B. das Auto weiter entfernt parken, sodass das Radfahren attraktiver wird.

Impulse wirken besonders gut, wenn sie sofort sichtbar, leicht verständlich und handlungsnah sind.



Ist ein ausreichender Impuls da und setzt das Veränderungsvorhaben (Kugel) in Bewegung, so ist damit die Veränderungsschwelle noch lange nicht überwunden. Wir rennen bildlich gesprochen mit unserem Vorhaben vor die Wand.

Ein Beispiel hierfür sind Veränderungen, die wir theoretisch sinnvoll finden, wobei wir selbst uns aber eigentlich ganz wohl in unserem gewohnten Verhalten fühlen. („Schatz, du wolltest doch jetzt wegen der Umwelt öfter mit dem Bus fahren.“ „Ach, heute nehme ich noch mal das Auto, das geht schneller und ist wärmer.“)



Erst wenn das richtige Maß an Motivation (M) und Befähigung (B) hinzukommt, können wir die Schwelle überwinden. Bildlich mildert das Dreieck die Schwelle ab und bildet eine Brücke zur Veränderung. („Stimmt, ich habe es heute nicht so eilig und der nette neue Kollege fährt im selben Bus.“)

Wie verändere ich Verhalten in Organisationen?

Vier Praxisfelder eignen sich besonders

Es gibt im Wesentlichen vier von der Forschung gut als erfolgreich abgesicherte Handlungsfelder zur Veränderung von Verhalten:

- 1. Handlungsfeld: Infrastruktur gestalten** – äußere Rahmenbedingungen so gestalten, dass klimafreundliches Verhalten leichter möglich ist. (Bsp. ÖPNV)
- 2. Handlungsfeld: Normen setzen** – Orientierung durch das soziale Umfeld – was tun andere und was erwarten andere? (Vorbilder – meist die Führungskräfte, Regeln, Transparenz schaffen).
- 3. Handlungsfeld: Routinen anpassen** – neue automatisch ablaufende Gewohnheiten etablieren, alte abbauen (Defaults setzen, Nudging).
- 4. Handlungsfeld: Motivation fördern** – innere Antriebe stärken (Purpose, Anerkennung, individuelle Vorteile).

Was sagt die Forschung noch zu Verhaltensänderung?

Im Jahr 2024 veröffentlichte Dolores Albarracín mit Kolleg*innen der Universität Pennsylvania eine großangelegte Meta-Analyse.³ Ihre Kernfrage war: Welche Interventionen können menschliches Verhalten wirksam verändern? Etwas ernüchternd zeigt sie, dass es in der Anwendungsrealität keinen Interventionsbereich mit richtig starken Effekten gibt. Das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, bleibt schwierig. Und aus ethischen Gründen kann man das auch gut so finden. Aber spannend ist eben auch, was alles nicht wirkt und worauf man deshalb nicht setzen sollte.

Wichtige Ergebnisse der Arbeit sind zusammengefasst:

- **Wissen allein reicht nicht:** Menschen nur mit Informationen zu versorgen, führt kaum zu Verhaltensänderung.
- **Sanktionen wirken wenig** – Strafen oder Druck haben im Durchschnitt keine nennenswerten Effekte.
- **Mindset-Interventionen** zeigen ebenfalls nur minimale Wirkung.
- **Kleine, aber spürbare Effekte bieten:** soziale Unterstützung, soziale Normen, Verhaltenstrainings und die Arbeit an Emotionen.
- **Mittelstarke Effekte entstehen**, wenn Menschen **Zugang zu Ressourcen** erhalten, die das gewünschte Verhalten erleichtern. Das können beispielsweise finanzielle Unterstützung oder neu angelegte Infrastruktur sein.
- Besonders wirksam sind Maßnahmen, die **Gewohnheiten verändern oder neu etablieren**.

Wie kann so ein Änderungsdesign in der Praxis aussehen?

Ein Unternehmen stellte sein Buchungssystem so ein, dass E-Autos und E-Bikes automatisch vorausgewählt waren und veranstaltete einführend einen attraktiven E-Auto/E-Bike-Event für die Mitarbeiter*innen. Die Norm (Führungskräfte nutzen E-Bikes/E-Autos), die Routine (Voreinstellung im Tool), die Infrastruktur (leichtes Buchungssystem), die Motivation (nettes Miteinander beim Event) wirkten hier zusammen. Die Wissenschaft ist sich im Wesentlichen einig, dass die Handlungsfelder gemeinsam gedacht werden müssen – einzeln wirken sie selten stark genug.

³ Albarracín, D., Granados Samayoa, J., Mu, J., Zhang, A. L., & Lytle, A. (2024). Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions. *Nature Reviews Psychology*, 3, Artikel-Nr. 44

Was bedeutet das für Organisationen?

Für Unternehmen lässt sich daraus ableiten:

- Statt nur auf **Appelle und Informationen** zu setzen, sollten Organisationen unbedingt begleitend **Ressourcen und hilfreiche Infrastrukturen** schaffen.
- **Gewohnheiten verändern** ist zentral – z. B. durch Voreinstellungen. „Nudging“ ist hier das Zauberwort.
- **Strukturen und Menschen gehören zusammen gedacht**: Weder reicht es, Strukturen zu verändern noch Menschen zu adressieren. Die wirksamsten Interventionen kombinieren beides.
- Erfolg entsteht dann, wenn viele kleine Hebel gleichzeitig bedient werden: Ressourcen, soziale Normen und gezielte Impulse.

Fazit

Ob wir Verhalten wirklich ändern, hängt immer von drei Elementen ab: Motivation, Befähigung und Impuls. Unternehmen können neues Verhalten aktiv unterstützen, indem sie gleichzeitig mit Menschen und Infrastrukturen arbeiten – und durch geschickte Impulse im richtigen Moment den entscheidenden Anstoß geben. Es gibt nicht die „Zaubermaßnahme“, sondern viele kleine, ineinandergreifende Hebel. Nur so wird Klimaschutz im Alltag nicht zur Ausnahme, sondern zur neuen Normalität. Wie das gelingen kann, zeigen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln.

► VOM LESEN INS HANDELN

- In welchem Handlungsfeld (Motivation, Normen, Routinen, Infrastruktur) sehe ich bei uns das größte Verbesserungspotenzial?
- Welchen „Prompt“ (Anstoß) könnte ich in meinem Team setzen, um klimafreundliches Verhalten zu erleichtern?
- Was ist eine Hürde bei Ihnen/Wo nehmen Sie Hürden wahr?

Extern moderierte Workshops setzen einen geschützten Rahmen, in dem jede Stimme – egal ob Führungskraft oder nicht - gehört wird.



Klimaschutz im Wandel der Zeit

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant

Digitalisierung, Homeoffice, hybride Teams und neue Erwartungen von Mitarbeitenden – insbesondere der jüngeren Fachkräfte – prägen heute den Alltag in Unternehmen. Diese Entwicklungen schaffen neue Chancen für Klimaschutz, bringen aber auch neue Hürden mit sich. Hinzu kommt der Einzug neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), die Arbeitsprozesse verändert, aber auch eine kritische Klimabilanz hat. Gleichzeitig gilt es, nicht nur Büroarbeitsplätze, sondern auch Fertigung, Produktion und Logistik in den Blick zu nehmen, damit Klimaschutz wirklich alle Teile des Unternehmens durchdringt.

Neue Arbeitsformen eröffnen auch neue Gestaltungsräume

Homeoffice & Remote Work: Energieverbrauch verlagert sich bei Remote Work von Bürogebäuden in private Haushalte. Deshalb helfen Mitarbeitenden Tipps und Unterstützung für klimafreundliches Arbeiten zuhause. Hier zählen kleine Dinge wie effiziente Geräte, Stromsparleisten oder richtiges Heizen und Lüften. Unternehmen können durch Energiespar-Pakete oder Zuschüsse für Ökostrom konkrete Anreize setzen.

Weniger Geschäftsreisen: Virtuelle Meetings per Teams, Zoom und Co sind mittlerweile Standard geworden – und erschließen ein riesiges Einsparpotenzial im Mobilitätsbereich. Praxisbeispiel: Ein Unternehmen führte eine klare „Digitale-Meetings-first“-Regel ein. Ergebnis: Geschäftsreisen sanken um 35 %, die CO₂-Emissionen der Mobilität um fast 60 %.

Veränderte Büro-Nutzung: Wenn weniger Mitarbeitende regelmäßig vor Ort sind, eröffnen sich Chancen für kleinere Büroflächen, flexible Nutzungskonzepte oder die Umwidmung bestehender Räume – zum Beispiel für Begegnung, Kreativität oder nachhaltige Mobilitätsangebote (Fahrradstation, Sharing-Pool).

Digitalisierung als Klimaschutz-Werkzeug

Digitale Tools sind heute mehr als nur Kommunikationsmittel – sie können Klimaschutz sichtbar und handhabbar machen:

- Dashboards & Daten: Echtzeit-Transparenz über Energie- oder CO₂-Verbrauch direkt auf dem Smartphone.
- Microlearning: kurze digitale Lerneinheiten (z. B. Klimatipp der Woche) integriert im normalen Arbeitsablauf.
- Gamification: Wettbewerbe und Team-Challenges mit digitalen Punkten oder Abzeichen.
- Nudges: Online-Erinnerungen und kleine Impulse über MS Teams oder Slack.

Handlungstipp: Setzen Sie kleine digitale Nudges ein, z. B. automatische Erinnerung: „Bitte Kamera aus, wenn Sie nur zuhören – spart Energie.“



Neue Herausforderungen bringen auch neue Chancen mit sich. Gerade jüngere Fachkräfte erkennen die Bedeutung von Klimaschutz im Unternehmen oft an und bringen sich gerne aktiv ein.

Künstliche Intelligenz – Chancen & Risiken

KI wird zunehmend als Werkzeug für Nachhaltigkeit genutzt:

- **Analyse großer Datenmengen** (z. B. Energieverbrauch, Logistikwege, Maschinenauslastung).
- **Optimierung in Echtzeit** (z. B. intelligente Steuerung von Produktionsanlagen oder Gebäuden).
- **Vorhersagen & Simulationen** (z. B. CO₂-Fußabdruck unterschiedlicher Produktionsszenarien).

Damit KI wirklich zum Klimaschutz beiträgt, braucht es zwei Dinge:

1. **Sinnvollen Einsatz trainieren:** Mitarbeitende sollten lernen, wie KI gezielt für Ressourceneinsparung eingesetzt wird – nicht nur als „Spielerei“. Trainingsprogramme können zeigen, welche Anwendungen ökologischen Nutzen haben.
2. **Sensibilität für Energieverbrauch:** KI selbst kann enorme Mengen an Strom verschlingen – insbesondere beim Training großer Sprachmodelle oder beim Betrieb datenintensiver Systeme. Unternehmen sollten daher den CO₂-Fußabdruck von KI-Anwendungen messen und auf effiziente Cloud- oder Rechenzentren achten.



Perspektive für gewerbliche Mitarbeitende

Während im Büro Homeoffice und digitale Tools im Vordergrund stehen, sind Mitarbeitende in **Produktion, Fertigung und Logistik** von ganz anderen Rahmenbedingungen geprägt. Dort liegen Chancen für Klimaschutz z. B. in:

- **Energieeffizienter Maschinennutzung:** Mitarbeitende können durch Schulungen zu optimalen Laufzeiten oder Stand-by-Modi beitragen.
- **Abfall- und Materialreduktion:** Ideen aus der Praxis (z. B. Recyclingkonzepte oder Materialkreisläufe) haben oft direkten Effekt.
- **Mobilität & Schichtpläne:** Fahrgemeinschaften, Shuttle-Angebote oder ÖPNV-Zuschüsse helfen, Emissionen bei der Anfahrt zu reduzieren.
- **Kleiner Hebel, große Wirkung:** Von Mehrweg-Lösungen in der Betriebskantine bis hin zu optimierten Werkzeugen – viele kleine Verbesserungen summieren sich.

Neue Werthaltungen und Erwartungen

Mitarbeitende – besonders junge Arbeitskräfte – erwarten von Unternehmen sichtbares Engagement für Nachhaltigkeit. Klimaschutz wird zunehmend zum Faktor für die Attraktivität von Unternehmen und die Motivation von Mitarbeitenden.

Aber: Engagement darf nicht oberflächlich wirken. **Greenwashing** zerstört Vertrauen. Ehrliche Kommunikation, transparente Kennzahlen und sichtbare Taten sind entscheidend.

Beispiel: Ein Unternehmen bindet Mitarbeitende aktiv in die Festlegung von Nachhaltigkeitszielen ein. Das erhöht Identifikation und reduziert Skepsis.

Zusammenfassung der Chancen für Transformation

Richtig gestaltet, kann die veränderte Arbeitswelt zum Beschleuniger von Klimaschutz werden:

- Weniger Geschäftsreisen = dauerhafte CO₂-Reduktion
- Digitale Kommunikation = schnelle, skalierbare Impulse
- Hybride Teams = mehr Eigenverantwortung
- KI = große Hebel für Effizienz, aber nur bei bewusstem Einsatz
- Fertigungsmitarbeitende = Schlüsselrolle durch praktische Verbesserungen im Alltag
- Sinnorientierung = Treiber für Kulturwandel



Wer viel mobil arbeitet, bekommt Aktionsformate im Büro kaum mit. Hier sind auch (teil-) digitale Beteiligungsformate gefragt.

Neue Arbeitsformen führen aber auch zu neuen Herausforderungen

Die Chancen der neuen Arbeitswelt sind groß, doch mit ihnen entstehen auch Spannungen und Risiken. Damit Klimaschutz nicht im Alltag versandet, braucht es Bewusstsein für typische Stolpersteine – sowohl im Büro als auch in Fertigung und Produktion.

Weniger Sichtbarkeit im Homeoffice

Wer im Homeoffice arbeitet, bekommt Aktionen im Büro nicht mit. Plakate, Workshops oder spontane Gespräche fehlen. Dadurch sinkt die „soziale Sichtbarkeit“ von Klimaschutzmaßnahmen.

Handlungstipps:

- Digitale Sichtbarkeit schaffen: Poster im Büro werden durch kurze Intranet-Posts, Stories oder Mini-Videos ergänzt.
- Virtuelle Aktionstage: z. B. „Digitaler Energiespartag“ mit gemeinsamen Challenges, Fotowettbewerben oder Quiz über MS Teams.
- Transparenz-Boards: Regelmäßig ein digitales Dashboard posten: „So viel CO₂ haben wir diese Woche gemeinsam eingespart“.

Fragmentierte Teams & schwächere soziale Normen

Wenn sich Teams nur selten sehen, wirkt die Kraft von Vorbildern und sozialer Normen weniger stark. Was andere tun, bleibt unsichtbar – und damit auch der Anreiz, sich selbst einer Mehrheit anzupassen oder Vorbildern zu folgen.

Handlungstipps:

- **Team-Challenges (hybrid):** z. B. welches Team spart die meisten Geschäftsreisen oder reduziert Einwegprodukte.
- **Virtuelle Energieteams:** Multiplikatoren aus verschiedenen Standorten oder Abteilungen zusammenschließen, die digital vernetzt sind.
- **Peer-to-Peer-Stories:** Mitarbeitende berichten in kurzen Clips oder Posts, wie sie selbst etwas geändert haben. → „Wenn mein*e Kolleg*in das macht, kann ich das auch.“

Unterschiedliche Voraussetzungen im Homeoffice

Nicht alle können zuhause gleich effizient sparen – die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich wesentlich stärker als im Büro. Manche arbeiten im energieeffizienten Neubau, andere in schlecht isolierten Wohnungen.

Handlungstipps:

- **Niedrigschwellige Tipps geben:** z. B. Stromsparleisten, richtige Laptop-Einstellungen, bewusstes Heizen & Lüften.
- **Mit freiwilliger Ausstattung unterstützen:** Unternehmen können Mitarbeitenden Energiespar-Pakete anbieten (LEDs, Steckdosenleisten, Thermometer).
- **Anreize & Unterstützung bieten:** Zuschüsse für Ökostrom oder Sharing-Angebote für Geräte (z. B. Messgerätepool für zu Hause).

KI als Doppelherausforderung

Der Einsatz von KI im Büro bietet enorme Chancen für Effizienz, kann aber auch zur Belastung werden:

- **Hoher Energieverbrauch:** Besonders datenintensive KI-Anwendungen verbrauchen selbst große Mengen an Strom.
- **Akzeptanzfragen:** Mitarbeitende sind unsicher, ob KI „nur“ Kosten spart oder auch beim Klimaschutz hilft.
- **Ungleiches Wissen:** Manche Teams sind KI-affin, andere fühlen sich abgehängt.

Handlungstipps:

- **Transparenz schaffen:** Offenlegen, wie viel Energie KI-Anwendungen selbst verbrauchen.
- **Trainings fokussieren:** Zeigen, wo KI direkt zur CO₂-Reduktion beiträgt (z. B. intelligente Routenplanung, smarte Gebäudesteuerung).
- **KI-Projekte gezielt auswählen.**

Besondere Situation gewerblicher Mitarbeitender

Hybride Teams bedeuten oft: Büroangestellte arbeiten remote, während Fertigungs- und Produktionsmitarbeitende immer vor Ort sind. Das birgt zwei Risiken:

1. **Ungleiches Erleben von Klimaschutz:** Wer im Büro Klimachallenges macht, vergisst schnell die Werkhalle.
2. **Gefühl von Ungerechtigkeit:** Wenn Büro-Mitarbeitende Homeoffice-Vorteile genießen, während andere täglich pendeln müssen.

Handlungstipps:

- **Maßnahmen sichtbar machen:** Auch in Werkshallen sollten Kennzahlen zu Energieeinsparungen oder Recyclingquoten präsent sein.
- **Eigene Klimaprojekte:** Teams in der Fertigung können eigene Ideen entwickeln, die ihre Arbeitsrealität betreffen (z. B. Optimierung von Abfallmengen oder -trennung, Wärmerückgewinnung, effizientere Schichtbeleuchtung).
- **Anfahrtsmobilität im Blick behalten:** Shuttle-Busse, ÖPNV-Zuschüsse oder Firmenräder als konkrete Unterstützung.

➤ VOM LESEN INS HANDELN

- **Machen Sie gedanklich eine Zeitreise.** Ihr Arbeitstag damals – heute – zukünftig? Welche Veränderungen spüren Sie in Ihrem Arbeitsumfeld am stärksten (z. B. fragmentierte Teams, Ungleichheiten zwischen Büro und Fertigung, Akzeptanz von KI)? Wie könnte das zukünftig werden?
- **Welche Chancen ergeben sich daraus für mehr Nachhaltigkeit – und wo entstehen neue Herausforderungen?**
- **Welche neue Idee könnten Sie konkret testen, um Ihre Kolleginnen und Kollegen trotz unterschiedlicher Arbeitsrealitäten einzubinden?**



Erfolgsfaktoren für Veränderung

Das sollten Sie unbedingt berücksichtigen: drei Erfolgsfaktoren für ein Mitarbeitendenprojekt

Mitarbeitendenprojekte haben viele Erfolgsfaktoren. Aber die folgenden drei sind nach unserer Erfahrung besonders wesentlich und lohnen der intensiven Betrachtung im Vorfeld.

1. Sorgen Sie für authentische Vorbilder – insbesondere bei der Führung

Kaum etwas motiviert uns stärker zur Verhaltensänderung als ein Vorbild, das zeigt: „Es geht!“. Das Handeln nach Vorbildern ist tief in uns verankert und ist insbesondere wichtig in komplexen Entscheidungssituationen. Natürlich setzt dies eine hohe Glaubwürdigkeit der Vorbilder voraus.

Führungskräfte nehmen immer eine Vorbildfunktion ein, egal ob sie dies bewusst wollen oder ob es unbewusst erfolgt. Sie sind Maßstab für Mitarbeitende und prägen durch ihr Handeln und genauso durch ihr Nicht-Handeln stark die Kultur im eigenen Verantwortungsbereich. Wenn Sie versuchen, Kollegen und Kolleginnen zu klimaschonendem Verhalten zu bewegen, die unmittelbare Führungskraft aber nicht komplett im Boot ist und im Alltag anders handelt, haben Sie wenig Chancen für Ihre Bemühungen. Sprechen Sie dies aktiv an, suchen Sie nach Ursachen und möglichen Lösungen und finden Sie einen gemeinsamen Nenner.

Wie sieht das genau aus?

Oft stellt sich auch die Frage, wie Führungskräfte ein positives Vorbild für interne Klimaschutzprojekte werden können. Im Folgenden sind exemplarisch einige Verhaltensweisen beschrieben, die Ihnen ein Gefühl für die Vielfältigkeit der Einflussmöglichkeiten vermitteln sollen:

- Führungskräfte sprechen Klimaschutzpotenziale im Alltag aktiv an und achten im eigenen operativen Prozess darauf.
- Führungskräfte informieren und sensibilisieren ihre Mitarbeitenden zu Klimaschutzthemen.
- Führungskräfte sind Vorbild für Klimaschutz – auch im privaten Bereich. Privat wird dabei eine Sensibilität für Klimaschutzfragen erwartet – kein grundsätzliches Ändern des Privatlebens.
- Die Geschäftsführung und andere Führungskräfte nutzen klimaschonende Dienstfahrzeuge.
- Führungskräfte nutzen vorrangig Rad/ÖPNV/DB statt PKW oder Flugzeug.
- Führungskräfte sprechen auch außerhalb des Unternehmens über das Klimaschutzengagement des Unternehmens.
- Unmittelbare Führungskräfte fühlen sich mitverantwortlich für das Erreichen der Ziele und Umsetzung der Maßnahmen ihrer Mitarbeitenden.
- Unmittelbare Führungskräfte räumen den Mitarbeitenden Zeit für ihre Klimaschutzaktivität ein.
- Führungskräfte informieren sich aktiv über Klimaschutzaktivitäten ihrer Mitarbeitenden.
- Führungskräfte zeigen Wertschätzung für Klimaschutzerfolge von Mitarbeitenden.
- Die Führungskräfte sorgen für eine lebendige Integration von Klimaschutz ins Unternehmensleitbild.
- In Entscheidungssituationen sorgt die verantwortliche Führungskraft bei Widersprüchen zwischen Klimaschutzbelangen und anderen Unternehmensbelangen aktiv dafür, das Optimum für das Unternehmen in dieser Mehrdimensionalität zu finden.

Wichtig ist dabei, dass die Führungskraft authentisch handelt und handeln darf. Mitarbeitende haben ein gutes Gespür dafür, ob Verhalten bloß aufgesetzt ist oder aus Überzeugung erfolgt. Wenn eine Führungskraft sehr viel Freude an ihrem Sportwagen oder Oldtimer hat oder in ihrer Freizeit begeistert ein großes energieintensives Aquarium betreibt – so wird sie ein erwarteter Verzicht hierauf wahrscheinlich zum Gegner des Klimaprojekts machen. Und es wäre auch nicht glaubwürdig und authentisch, wenn die Führungskraft zähneknirschend darauf verzichten würde, obwohl alle wissen, welche Freude ihr das Hobby gemacht hat. Die Empfehlung ist daher: Jede einzelne Handlung in Richtung Klimaschutz ist wichtig und es müssen nicht immer 100 Prozent sein. Wichtig ist allerdings die ernsthafte Auseinandersetzung der Führungskraft mit dem Thema. Darauf sollten Sie Wert legen – oder sie darf keine Rolle für das Projekt wahrnehmen müssen.



Mut und Engagement sollten bei Klimaschutzthemen vor allem Führungskräfte beweisen, denn sie gelten als Vorbilder für die Belegschaft.

Starke Promotoren geben zusätzliche Kraft für Ihr Projekt

Wenn Sie mit Ihrem Mitarbeitendenprojekt nachhaltig eine klimaschonende Unternehmenskultur entwickeln wollen, brauchen Sie hierfür einen besonders starken Promotor im Unternehmen. Promotoren sind Personen in Veränderungsprozessen, die den Prozess aktiv und intensiv fördern. Sie helfen allgemein, Willens- und Fähigkeitsbarrieren von Mitarbeitenden im Zusammenhang mit dem Prozess abzubauen oder zu überwinden. Speziell auf oberer Führungsebene braucht es einen Promotor, der den Veränderungsprozess durch sein hierarchisches Potenzial aktiv und intensiv fördert. Durch seine Stellung in der Hierarchie kann er mögliche Gegner mit angemessenen Sanktionen belegen und Veränderungswillige schützen und unterstützen.

Klimaschutz ist oft ein Zusatzthema, das neben vielen anderen wichtigen Themen auf die Agenda der Führungskräfte kommt. Häufig muss die Wichtigkeit dieses „weichen Themas“ erst vermittelt werden und das Thema in der Priorität entsprechend verankert werden. Auch ist für viele Führungskräfte auf den ersten Blick nicht klar, wie eine Transformation ins Tagesgeschäft gelingen kann. Es wird Neuland betreten. Das braucht eine*n oder mehrere starke Promotor*innen, um dies im Unternehmen durchzusetzen.

2. Nutzen Sie die Kraft von Energieteams und erzeugen Gemeinschaftsgefühl

Maßnahmen zu Energieeffizienz und Klimaschutz sollte im Unternehmen niemand alleine schultern. Immer mehr Unternehmen bauen deshalb ein „Energieteam“ auf. Auf diese Weise werden das Engagement und die Kreativität vieler eingebunden.

Energieteams sollten

- mit Freiwilligen besetzt werden, die es wichtig finden, sich für die Themen Klimaschutz und Energieeffizienz im Unternehmen zu engagieren. Verpflichtungen von Mitarbeitenden sind eher kontraproduktiv.
- abteilungs- und bereichsübergreifend besetzt werden, um eine möglichst breite Verankerung und Ausstrahlungswirkung entfalten zu können.
- eine Mischung von für Klimaschutzthemen hilfreichen Kompetenzen aufweisen. Ideal wären Teammitglieder aus Energiemanagement, zentraler Technik/Facility Management, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Personalentwicklung, Betriebsrat und wichtigen operativen Bereichen.

Vorteile der Arbeit in Energieteams sind:

- die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen zu können.
- Multiplikator*innen für das Thema in verschiedenen Bereichen und Gruppen im Unternehmen zu gewinnen.
- dem „Not-invented-here-Syndrom“ entgegenzuwirken. Ideen, die ich selbst oder mir vertraute Kolleginnen und Kollegen mitentwickelt haben, setze ich eher um.
- neue Ideen gewinnen, auf die man allein nicht gekommen wäre.
- Informationsfluss und Kommunikation zu steigern.
- das Problemverständnis der Beteiligten zu steigern.
- Wir-Gefühl und Kraft sozialer Gruppen nutzen zu können.
- Mitarbeitende erkennen zu lassen, dass sie mehr Freiräume haben und Dinge selbst entscheiden und vorantreiben können.

Nicht zu unterschätzen ist allerdings, dass für viele Unternehmen diese Organisationsform ungeübt ist und die Energieteams ihre Rolle und Aufgaben häufig eigenständig definieren müssen. Selbstfindung, Rahmenbedingungen und Entscheidungsspielraum sind Fragen, die immer wieder auftauchen. Es empfiehlt sich daher, diese im Team und mit Einbindung der zuständigen Führungskräfte frühzeitig gemeinsam zu klären und ggf. Externe für eine Begleitung/Beratung mit einzubeziehen.

Experimente mit Großgruppen haben gezeigt, dass schon eine Elite von fünf bis zehn Prozent der Menschen ausreicht, um eine Gruppe in ihrem Verhalten zu steuern (Prof. Jens Krause).⁴

Der Schneeballeffekt durch Energieteams, Workshops und Großveranstaltungen ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für Projekte, die Klimaschutzkultur in Organisationen verankern wollen.

⁴ Graeme D. Ruxton, Stefan Krause: Swarm intelligence in animals and humans. In: Trends in Ecology & Evolution. Band 25, Nr. 1, Januar 2010, S. 28–34



Energie-Scouts

Eine besondere Form der Energieteams sind die sogenannten Energie-Scouts. Dieser Ansatz des Ventilatorenherstellers ebm-papst macht mittlerweile deutschlandweit Schule und ist Teil der IHK-Mittelstandsinitiative. Auszubildende aus technischen und kaufmännischen Berufen sollen in ihren Unternehmen z. B. mit Druckluftmessgeräten oder Wärmebildkameras Schwachstellen aufspüren und ressourcen- und energieeffizientere Lösungen finden. Dazu bilden sie Teams, erhalten eine spezielle Schulung und tauschen sich mit Fachleuten innerhalb und außerhalb des Unternehmens aus.

Für die besten Teams gibt es eine Auszeichnung in Berlin. Auch im Land Bremen können Unternehmen Azubis für diese spezielle Weiterbildung bei der Handelskammer Bremen - IHK für Bremen und Bremerhaven anmelden. energiekonsens unterstützt bei der Betreuung und gibt wertvollen Input für die Umsetzung von Maßnahmen.

3. Schaffen Sie Anreize und Belohnung

Menschen ändern ihr Verhalten nur dann, wenn dies mit einer konkreten Belohnungserwartung verbunden ist. Wir alle fragen uns bewusst oder unbewusst: Was habe ich davon, wenn ich klimaschonender handle als bisher? Aber welche Belohnungen könnten wir für die Verhaltensänderung anbieten?

Es gibt unterschiedliche Arten von Anreizen und Belohnungen, die auch unterschiedlich wirken. Einige Beispiele für Anreize bzw. Belohnungen sind:

Materielle Anreize

- Bonus-Zahlungen (z. B. ein Anteil der eingesparten Energiekosten), Prämien (z. B. für den ältesten ersetzten Kühlschrank oder für das Team, das am meisten Energiesparideen einbringt)
- Preisausschreiben (z. B. Energiequiz) mit Sachpreisen

Soziale Anreize

- Lob und Anerkennung (z. B. durch die Führungskraft oder Kolleginnen und Kollegen)
- Ehrungen (die Klimaheldin oder der Energiesparer des Monats)
- Nähe (z. B. Arbeit mit netten Kolleginnen und Kollegen im Energieteam oder bei interaktiven Workshops/Seminaren)

Symbolische Anreize

- Orden, Auszeichnungen, Statussymbole (z. B. für die Rolle als Klimabotschafter oder als Siegerurkunde eines Wettbewerbs)

Eine attraktive Vision, die intrinsische Motive anspricht

- z. B. Energieautarkie des Betriebes oder erstes klimaneutrales Unternehmen der Branche

Je „materieller“ eine Belohnung, desto schneller verliert sie allerdings bei Wiederholung ihre Wirkung. Wir gewöhnen uns an die Belohnung und erwarten sie das nächste Mal. Die Wirkung materieller Belohnungen wie Geld reduziert sich bei jeder Wiederholung mindestens um die Hälfte. Hinzu kommt ein Enttäuschungseffekt bei Nicht-Eintritt einer erwarteten Belohnung. Soziale Belohnungen (Lob, Anerkennung, Titel) lassen in ihrer Wirkung langsamer, jedoch auch stetig nach. Die einzige Belohnung, die nicht in Sättigung geht, ist die intrinsische Belohnung (Freude an der Tätigkeit). Sie kann sogar mit Wiederholung ansteigen.⁵

In unserem Körper – präziser im Gehirn – erfolgt bei Belohnungen die Ausschüttung von „Belohnungsstoffen“ (hirneigenen Opioiden). Bereits die Erwartung von Belohnung führt übrigens zur Ausschüttung von „Belohnungsstoffen“. Dies empfinden wir als Vorfriede.

Unser Gehirn belohnt uns leider auch immer, wenn wir an gewohntem Verhalten festhalten. Eine Änderung muss sich für uns „doppelt so stark“ lohnen, sonst machen wir es nicht. Noch komplizierter wird es dadurch, dass wir Menschen verschieden „ticken“. Die Wissenschaft hat sich intensiv damit beschäftigt, Grundmotive für das Handeln von Menschen zu klassifizieren. In der Regel treten bei uns Mischungen dieser Motivstrukturen auf – allerdings in unterschiedlich starker Ausprägung. Drei wichtige Grundmotive, die bei Menschen angesprochen werden können, sind nach McClelland:⁶

⁵ Gerhard Roth: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Klett-Cotta 2007/4

⁶ McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand



Leistung

Der Antrieb, Erfolg zu haben und anspruchsvolle Ziele anzustreben und zu verfolgen. Dinge besser und effizienter als andere Menschen zu machen. Arbeitstätigkeiten und Bedingungen mit hoher Eigenverantwortung, persönlichem Einfluss auf das Arbeitsergebnis, schnellem Feedback. Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Menschen. Ziele, die anspruchsvoll, aber erreichbar sind.

Macht

Das Bedürfnis, Einfluss über andere zu gewinnen und in der Hierarchie aufzusteigen. Status und Prestige sind wichtiger als Arbeitsleistung. Orientierung an anderen, mächtigen Personen im Umfeld. Arbeitsumgebungen mit Einfluss und Kontrolle über andere Menschen.

Soziale Zugehörigkeit

Das Verlangen nach freundschaftlichen und engen sozialen Beziehungen und Bindungen mit anderen Menschen. Kooperative Arbeitsbeziehungen, starken Wettbewerb vermeiden, gutes soziales Klima am Arbeitsplatz.

Ein ausgeglichen aufgestelltes Projekt zur Mitarbeitendenansprache für Klimaschutz enthält eine Mischung an Anreizen, die in Summe alle drei Motivstrukturen ansprechen. Gute Belohnungen sprechen also die individuelle Motivstruktur der Person an, erfolgen zeitnah, sind nachvollziehbar und kommen unerwartet.

All dies macht hoffentlich deutlich, wie wichtig es ist, sich auch über Belohnungen und Anreize Gedanken zu machen, wenn Sie ein Klimaschutzprojekt zur Ansprache von Verhalten planen.

Falls Ihnen das jetzt alles viel zu kompliziert ist, nutzen Sie doch einfach erprobte Bausteine. Von diesen gibt es mittlerweile eine ganze Menge. Im Kapitel 7 o. 8 sind Bausteine für Mitarbeitendenprojekte skizziert, von denen einige auch die oben genannten Anreize enthalten.

► VOM LESEN INS HANDELN

- Was glauben Sie, halten Ihre Führungskräfte von Klimaschutz? Handelt da schon jemand vorbildlich? Wenn Sie selbst oberste Führungskraft sind: Worauf legen Sie Prioritäten?
- Haben Sie schon ein Energieteam? Welche Personen sollten dort mitgestalten, damit es Kraft entwickeln kann?
- Welche Form von Anreizen und Belohnung passt besonders gut zu Ihrer Unternehmenskultur? Wie würden Sie das für ein Projekt nutzen?

Nudging – Wie kleine Impulse Großes bewirken können

Was ist Nudging?

Nudging ist eine wirkungsvolle Methode, um menschliches Verhalten gezielt zu beeinflussen. Der Begriff Nudging bedeutet wörtlich „anstupsen“ und zielt vor allem auf das Verändern unbewusster Gewohnheiten. Breitere Bekanntheit erlangte diese Methode im Jahr 2017, als die amerikanischen Wissenschaftler Richard Thaler und Cass Sunstein⁷ für ihre Forschungsarbeit auf diesem Gebiet mit dem Wirtschafts-Nobelpreis ausgezeichnet wurden.

Nudging umfasst Maßnahmen (kleine Anstöße, die gewünschtes Verhalten fördern – etwa den Energieverbrauch zu reduzieren – ohne dabei auf Anordnungen, Verbote oder finanzielle Anreize zurückzugreifen. Der besondere Reiz dieser Methode liegt darin, dass sie subtil/indirekt wirkt und dennoch eine große Verhaltensänderung bewirken kann.

Schon erlebt? Sehr wahrscheinlich.

Im Alltag begegnen wir dem Prinzip des Nudging regelmäßig. Beispiele sind die blinkende Geschwindigkeitsanzeige am Straßenrand, die mit einem grünen Smiley positives Verhalten belohnt, wenn wir die zulässige Geschwindigkeit einhalten. Oder der kleine Fliegenaufkleber im Urinal, der spielerisch dazu beiträgt, die Toilette sauber zu halten. Auch aufgeklebte Fußspuren am Boden, die Kindern den sicheren Weg über eine Kreuzung weisen, sind Formen des Nudging.

Aber warum funktioniert das so gut und wie kann es zum Schutz unserer Umwelt beitragen?

Nudging nutzt bestimmte, wissenschaftlich gut belegte Verhaltenstendenzen des Menschen, die unser Handeln vereinfachen sollen. Es greift auf die Mechanismen unseres eigenen Denkens zurück und lenkt diese in eine gewünschte Richtung. Anders formuliert: Nudging trickst unser Gehirn quasi mit den eigenen Mitteln aus. In der Fachsprache werden diese Tendenzen als Bias oder Heuristiken bezeichnet.

Im Folgenden stellen wir beispielhaft drei zentrale Tendenzen vor, die der Entwicklung besonders wirksamer Nudges zugrunde liegen.

1. Beharrungsvermögen

Wir neigen dazu, bei einem Verhalten oder einem Produkt zu bleiben, auch wenn der Aufwand eines Wechsels gering und der Nutzen des Wechsels groß ist. Darauf baut einer der wohl effektivsten Nudges auf: die Voreinstellungen („Default-Regeln“). Wenn Sie Papier sparen wollen, wäre ein guter Nudge die Voreinstellung auf „doppelseitiges Drucken“ zu setzen.

⁷ Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* (Campus Verlag, 2009; Neuauflage 2022)

2. Framing (Rahmensetzung/Darstellungsweise)

Die inhaltliche Darstellung, d.h. das Framing der Informationen beeinflusst unsere Entscheidungen enorm. Lebendige und auffällige Informationen haben größeren Einfluss als abstrakte. Je einfacher und verständlicher die Information, desto eher wirkt sie verhaltensleitend. Ein Nudge zur Nutzung dieser Tendenzen wäre beispielsweise, gesunde Salate oder vegetarische Produkte vorne auf dem Buffet zu platzieren. Oder den abstrakten Appell zum „Papiersparen“ in greifbare Informationen zu übersetzen: „jede Seite nicht gedrucktes Papier spart ein Glas Wasser für die Herstellung“. Oder ein Duschkopf, der uns unseren Wasserverbrauch anzeigt und dazu ein animiertes Bild mit Eisbären, die bei zu langem Duschen von ihrer Scholle ins Wasser fallen.

3. Soziale Einflüsse

Soziale Normen und das Verhalten anderer Menschen spielen für unser Verhalten eine zentrale Rolle. Die Sorge um die eigene Reputation ist eng mit der Befolgung von sozialen Normen verbunden. Ein effektiver Nudge nutzt dies, indem er soziale Referenzpunkte setzt. Beispielsweise der Aufkleber im Badezimmer im Hotel: „80% aller Hotelgäste nutzen ihr Handtuch mehrfach“. Oder der Hinweis in der Stromrechnung, dass 70% aller anderen 2-Personen-Haushalten weniger Energie verbrauchen – verbunden mit Energiespartipps.

Der besondere Vorteil des Nudging liegt in seiner Einfachheit: Es ist ein schlankes Instrument, verursacht kaum Kosten und zeigt unmittelbar Wirkung. Die Ergebnisse sind beachtlich: So führt ein Duschkopf mit Eisbären-Motiv zu einer durchschnittlichen Energieeinsparung von rund 20 %. Eine Voreinstellung auf doppelseitiges Drucken reduziert den Papierverbrauch um etwa 15 %. In Mensen konnte durch das bevorzugte Anbieten kleinerer Teller die Menge weggeworfener Lebensmittel um rund 25 % gesenkt werden.



Ethische Aspekte

Klingt das für Sie zu sehr nach Manipulation?

Tatsächlich birgt der Einsatz dieses wirksamen Instruments die Gefahr eines missbräuchlichen Gebrauchs. Daher existieren grundlegende Prinzipien für ein „gutes Nudging“, die sicherstellen sollen, dass unerwünschte oder negative Formen der Beeinflussung vermieden werden:

1. Die genudgte Person behält immer die Wahl und kann den Nudge auch umgehen.
2. Das neue Verhalten ist höchstwahrscheinlich in ihrem Interesse bzw. im Interesse der Gemeinschaft oder Umwelt. Es verschafft nicht Einzelnen einen persönlichen Vorteil oder einem Unternehmen mehr Umsatz.
3. Der Nudge ist transparent.

Alles, was diesen Prinzipien widerspricht, bezeichnen Sunstein und Thaler als „**Sludging**“ (wörtlich: „Schlamm“) – die gewissermaßen „dunkle Seite“ des Nudging.

Die Erfahrung mit zahlreichen Nudges zeigt: Im Durchschnitt lassen sich Einsparungen von etwa 10 % erreichen. Es stellt sich daher weniger die Frage, ob man Nudging ausprobieren sollte – sondern vielmehr, warum man es nicht längst konsequent umsetzt.

Falls Sie neugierig geworden sind und tiefer einsteigen wollen, dann empfehlen wir die Veröffentlichungen von Richard Thaler und Cass Sunstein oder Daniel Kahneman.⁸ Und natürlich die Website www.green-nudging.de von energiekonsens, die viele weitere Beispiele von Nudges enthält, die gemeinsam mit Unternehmen entwickelt wurden. Außerdem finden Sie dort einen ausführlichen Leitfaden zur Entwicklung eigener Nudges.



Nudges können aus dem bewährten Nudge-Katalog übernommen oder im Kollegium gemeinsam entwickelt werden.

Klassifizierung: Es gibt unterschiedliche Typen von Nudges

1. Informationen übersetzen

Dieser Nudge übersetzt vorhandene Informationen in plastische, einfach verständliche oder relevante Einheiten. Dazu zählt sowohl die Vereinfachung von Informationen als auch eine veränderte Rahmung (Framing). Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine Information auch bei einer Entscheidung oder für das eigene Verhalten berücksichtigt wird.

2. Informationen sichtbar machen (Feedback)

Nur Informationen, die den Mitarbeitenden bekannt sind, können auch einen Einfluss auf das Verhalten haben. Ein Problem ist, dass bestimmte Informationen zum relevanten Zeitpunkt häufig nicht verfügbar sind. Dazu zählen beispielsweise der aktuelle Strom- oder Energieverbrauch. Dieser Nudge macht Informationen in Form von Feedback sichtbar und damit nutzbar.

3. Sozialen Referenzpunkt setzen

Verhalten entsteht nicht in einem Vakuum, sondern in einem sozialen und kulturellen Kontext. Dabei orientieren sich Menschen häufig am Verhalten der Menschen um sie herum (sog. „Herdentrieb“). Dieser Nudge setzt daran an, das Verhalten anderer Akteur*innen als sozialen Referenzpunkt (soziale Norm) herauszustellen.

4. Voreinstellung verändern (Default)

Defaults sind vorausgewählte Standardoptionen. Sie lassen den Mitarbeitenden die Möglichkeit, aktiv eine andere Option auszuwählen (Opt-out), falls sie mit dem Default nicht einverstanden sind. Menschen haben jedoch eine Tendenz, beim Status quo zu verbleiben, weshalb sie einen vorausgewählten Standard oft nicht verändern. Dieser Nudge zielt darauf ab, Defaults gezielt zu setzen und dadurch Verhalten zu beeinflussen.

5. Entscheidungsaufwand verändern

Je größer der Aufwand für ein bestimmtes Verhalten ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses ausgeführt wird. Der Entscheidungsaufwand umfasst sowohl den physischen Aufwand, der notwendig ist, um ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, als auch die Zugänglichkeit oder Distanz zu einer Option. Dieser Nudge zielt darauf ab, Aufwände für ein gewünschtes Verhalten zu verringern und für ein unerwünschtes Verhalten zu erhöhen.

⁸ Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* (Campus Verlag, 2009; Neuauflage 2022)

Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: *Nudge: Die finale Ausgabe* (Campus Verlag, 2022)

Cass R. Sunstein: *Simpler: Einfacher Staat – Bessere Politik mit weniger Bürokratie* (Campus Verlag, 2013)

Cass R. Sunstein: *Die Ethik des Einflusses: Regierung im Zeitalter der Verhaltenswissenschaften* (Campus Verlag, 2016)

Daniel Kahneman: *Schnelles Denken, langsames Denken* (Siedler Verlag, 2012)

6. Zusammensetzung von Entscheidungsoptionen verändern

Entscheidungen hängen neben der Art und Weise der Präsentation auch von den Alternativoptionen ab. Oftmals werden Entscheidungen als Vergleich der dargebotenen Alternativen getroffen. Ein günstiger Wein würde beispielsweise in einem Discounter im Vergleich mit noch günstigeren Weinen gekauft und für akzeptabel befunden werden, während er im Weinhandel verschmäht werden würde. Dieser Nudge zielt darauf ab, durch die Gruppierung verfügbarer Optionen oder die strategische Darbietung von Vergleichsoptionen Entscheidungen und Verhalten zu verändern.

7. Entscheidungskonsequenzen verändern

Die Definition von Nudging schließt zwar ökonomische Anreize aus, symbolische Anreize sind jedoch möglich, solange ihr finanzieller Mehrwert gering ist. Durch die Schaffung dieser symbolischen Anreize können Entscheidungskonsequenzen verändert werden. Ebenso können (antizipierte oder reale) soziale Konsequenzen eines bestimmten Verhaltens dieses beeinflussen. Dem zugrunde liegt die Motivation, in einer bestimmten Art und Weise (bspw. als nachhaltig konsumierende Person) betrachtet zu werden. Nudges dieser Kategorie zielen darauf ab, gewünschtes Verhalten oder gewünschte Optionen mit entsprechenden Konsequenzen zu verknüpfen und dadurch Verhalten zu beeinflussen.

8. Erinnerungen bereitstellen

Die Filterung und das Ausblenden irrelevanter Informationen wird mit zunehmender Informations- und Reizüberflutung auch im (Arbeits-) Alltag immer wichtiger. Allerdings kann dies gelegentlich dazu führen, dass zu viel gefiltert oder vergessen wird. Dadurch werden Verhaltensweisen unbeabsichtigt vergessen bzw. nicht gezeigt. Dieser Nudge zielt darauf ab, wichtige Informationen zum richtigen Zeitpunkt hervorzuheben oder an sie zu erinnern. Ebenso können ungewünschte Optionen weniger hervorgehoben werden, um dadurch die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass diese gewählt werden.

9. Selbstverpflichtung fördern

Menschen wissen oftmals um ihre Defizite in der eigenen Selbstkontrolle bzw. Willensstärke und nutzen intuitiv Strategien, um diese auszugleichen (bspw. gute Vorsätze, interne Fristen). Freiwillige Verpflichtungen vor sich selbst oder gegenüber anderen Personen können dazu führen, ein bestimmtes Verhalten eher zu zeigen. Das liegt daran, dass konsistentes Verhalten ein Bedürfnis der meisten Menschen ist und Diskrepanzen zwischen den eigenen Ansprüchen und dem tatsächlichen Verhalten als unangenehm empfunden werden. Dieser Nudge zielt darauf ab, freiwillige (Selbst-)Verpflichtungen für ein gewünschtes Verhalten zu ermöglichen und dadurch Defiziten in der Selbstkontrolle entgegenzuwirken.

10. Gamification-Elemente (Übergreifend integrierbar)

Unter Gamification versteht man den Einsatz von spielerischen Elementen mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei Anwenderinnen und Anwendern.

➤ VOM LESEN INS HANDELN

- Welche Verhaltensweise von Mitarbeitenden ist nicht klimaschonend und würden Sie gerne verändern?
- Warum glauben Sie, verhalten sich die Mitarbeitenden im Moment primär so – obwohl sie vermutlich auch das Klima schützen möchten?
- Für welche Situation würden Sie zuerst einen Nudge entwickeln – oder dafür in den Nudge-Katalog unter www.green-nudging.de schauen?



So starten Sie ein Mitarbeitendenprojekt für mehr Klimaschutz

Umsetzung: So können Sie im Mitarbeitendenprojekt vorgehen

Die ersten Schritte

Besonders wichtig ist, dass Sie ein Mandat für das Mitarbeitendenprojekt bekommen. Mitarbeitendenprojekte im Klimaschutz sind für viele Organisationen ungeübt und passen nicht richtig in die „normalen“ Prozesse und Zuständigkeiten. Deshalb muss Ihnen vorher klar sein, was Sie erreichen wollen und wer dafür zuständig ist. Dabei gibt es zwei häufige Varianten: Entweder es ist sowieso Ihr Thema, weil Sie designierte/r Energiemanager oder Energiemanagerin sind oder die Geschäftsführung will das Thema Nachhaltigkeit mehr bewegen und benennt eine Zuständige oder einen Zuständigen.

Überblick gewinnen

Auch ist eine Energieanalyse sinnvoll, um parallel zum Mitarbeitendenprojekt große technische Potenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Hier hat es sich bewährt, externes Wissen miteinzubeziehen. energiekonsens betreut ein qualifiziertes externes Berater*innennetzwerk – die „Energie Experten Unternehmen“ – aus welchem wir Ihnen bei Bedarf gerne einen qualitätsgesicherten Profi vermitteln.

Die Einführung eines Energiemanagementsystems, aber auch die Erstellung einer CO₂-Bilanz sind sinnvolle Instrumente, die im besten Fall früh in den Umsetzungsprozess integriert werden. Damit verschaffen Sie sich Überblick – auch um realistische Ziele für den weiteren Prozess festzulegen. Von Ihrem Energieversorger können Sie in der Regel Lastgänge für Ihren Stromverbrauch an bestimmten Tagen bekommen. Besonders interessant sind häufig die Grundlasten – nachts, in Ferienzeiten oder an Wochenenden. Was ist in Betrieb, wenn niemand da ist? Meistens viel mehr als notwendig.

Energieteams bilden

Im nächsten Schritt ist es empfehlenswert, ein gemischtes Projektteam oder Energieteam zu bilden. So ist gewährleistet, dass allen Handlungsfeldern gleich viel Beachtung zukommt und am Ende ein gutes Ergebnis erzielt wird. Dabei ist es hilfreich, das Team aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Abteilungen zusammenzustellen. Auf diese Weise kommen Aspekte ins Spiel, die zuvor vielleicht gar nicht bedacht wurden. Außerdem schweißt das abteilungsübergreifende Arbeiten zusammen. Idealerweise bringt sich auch die Unternehmensführung zumindest zeitweise in die Projektgruppe ein. Mehr zum Thema Energieteam finden Sie in Kapitel 5.

Ziele erarbeiten

Mit dem Team sollten Sie zunächst realistische Ziele für seine Aktivitäten formulieren. Dabei lohnt es sich, in sogenannte „harte“ und „weiche“ Ziele zu unterscheiden. Bei beiden müssen Sie den Ist-Zustand kennen, um einen Zielwert festzulegen und die Erreichung feststellen zu können. Und das ist häufig leichter gesagt als getan.

Harte Ziele sind quantifizierbar und messbar. Ein typisches hartes Ziel könnte sein:

- Reduzierung des Stromverbrauchs um 5 Prozent nach einem Jahr (bezogen auf das Ausgangsjahr)
- Reduzierung des Stromverbrauchs um 7 Prozent nach zwei Jahren (bezogen auf das Ausgangsjahr)
- Reduzierung des Stromverbrauchs um 10 Prozent nach drei Jahren (bezogen auf das Ausgangsjahr)

Weiche Ziele sind eher „Verhaltensziele“. Sie sind deutlich schwieriger zu messen – in der Regel nur über Umfragen oder „subjektive Einschätzungen“. Trotzdem machen sie klar, worum es in der Aktion oder Kampagne gehen soll, geben eine Richtung vor und sind wichtig, um die Führung und andere Mitarbeitende ins Boot zu bekommen.

- Wissenszuwachs bei den Kolleginnen und Kollegen
- Energieverbrauch/-einsparung transparenter machen

- 100 Prozent aller Mitarbeitenden kennen die Kampagne drei Monate nach dem Startschuss
- 75 Prozent aller Mitarbeitenden haben mindestens eine Verhaltensänderung ausprobiert (beruflich oder privat) – sechs Monate nach dem Startschuss

Wichtig ist natürlich, dass diese Ziele realisierbar sind, da Erfolgserlebnisse für das Gelingen des Gesamtprojektes bekanntlich unabdingbar sind. Auch hier können Beraterinnen und Berater helfen, die Lage richtig einzuschätzen.

Absender Ihrer Kampagne wählen

Häufig übersehen, aber definitiv einen Gedanken wert: Wer soll Absender Ihrer Mitarbeitendenkampagne sein? Das heißt, wer spricht zu Ihren Mitarbeitenden, informiert sie, fordert sie zur Mitwirkung auf, erinnert sie regelmäßig und hält sie über Ergebnisse auf dem Laufenden? Ihre Geschäftsführung, ein namhafter Schirmherr, das Energieteam, die Energiemanagerin oder der Energiemanager, ausgewählte Mitarbeitende oder – stellvertretend für vom Klimawandel betroffene Tiere – z.B. ein Eisbärenbaby als Maskottchen?

Zu empfehlen ist, dass Ihr Absender für die Mitarbeitenden ansprechbar ist. Dass er oder sie glaubwürdig in Bezug auf klimaschonendes Verhalten ist. Und dass der Absender hilft, die Identifikation der Mitarbeitenden mit „ihrer“ Kampagne zu fördern. Das klappt selbst beim Maskottchen über leichte Umwege, z.B. über eine Person im Eisbärenkostüm und online über eine stellvertretende E-Mail-Adresse.

Den Startschuss gestalten

Die Einbindung Ihrer Mitarbeitenden sollte für sie in einem nachvollziehbaren Zusammenhang erfolgen. Das können die Unternehmensziele, das Leitbild oder ein größeres internes Nachhaltigkeits- oder Veränderungsprojekt sein. Im Energieteam sollten Sie sich Gedanken zum offiziellen und von außen wahrnehmbaren Startzeitpunkt und zur geplanten Dauer der Kampagne machen. Hier empfiehlt sich in der Regel eine Dauer von mindestens einem Jahr – besser zwei bis drei Jahren, um Einsparerfolge messbar zu machen und anhaltend gestalten zu können.

Planung des Startevents der Kampagne. Denkbar ist ein Aktionstag, eine ganze Aktionswoche, ein „Soft Opening“ bei dem Sie die Mitarbeitenden die Kampagne mitgestalten lassen können oder auch die Einbindung in Aktivitäten, die Sie ohnehin geplant haben.

Stakeholderanalyse durchführen

Wer wird von den geplanten Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen sein oder hat irgendein Interesse an ihnen? Wer sollte dann wie eingebunden werden? Reicht eine reine Information, wenn alles fertig ist, oder ist Mitgestaltung der angemessene Weg? Diese Fragen lassen sich gut im Energieteam in einer kurzen Stakeholderanalyse beantworten. In einem Diagramm werden typische Anspruchsgruppen wie Unternehmenskommunikation, Haustechnik, IT, Einkauf, Führungskräfte, Vorstand, Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltbeauftragte, Betriebsrat, Reinigungskräfte und Hausmeister eingetragen.



Als Achsen bieten sich zum einen deren Einfluss auf das Gelingen der Aktion (hoch, gering) und zum anderen deren vermutete Haltung dem Thema gegenüber (zurückhaltend, offen, aktiver Unterstützer) an. Nachdem das Team diesen Überblick gewonnen hat, entscheidet es über die Art der Einbindung der einzelnen Anspruchsgruppen und vereinbart Zuständigkeiten und Aktionen hierfür.



Die interne Stakeholderanalyse gibt einen ersten Überblick über Befürworter oder Bremsen des Klimaschutzprojekts.

Bausteine auswählen und loslegen

Wenn Sie alle genannten vorbereitenden Aktivitäten durchgeführt haben, haben Sie alles für einen guten Start Ihrer Mitarbeitendenaktion getan und können mit den im Kapitel 8 beschriebenen Maßnahmen und Bausteinen inhaltlich loslegen.

➤ VOM LESEN INS HANDELN

- Welche Formen von „Nicht-Wissen, Nicht-Können, Nicht-Wollen oder Nicht-Dürfen“ haben Sie selbst in Ihrem Unternehmen schon erlebt?
- In welchem Bereich (Ziele, Prozesse, Personen) treten bei Ihnen aktuell die häufigsten Reibungen auf – und warum?
- Wie könnten Sie sich in einer zukünftigen Diskussion daran erinnern, Widerstand besser verstehen zu wollen, statt ihn direkt zu bekämpfen?

Toolbox: Bewährte Instrumente für die Praxis

Suchen Sie sich etwas aus: Bewährte Instrumente für Kampagnen und Mitarbeitendenprojekte

energiekonsens hat seit mittlerweile fast 20 Jahren Erfahrung mit Projekten zur Ausschöpfung von Energieeinsparpotenzialen durch Verhaltensänderungen in Organisationen. Begonnen mit ¾plus-Projekten an Schulen im Land Bremen, über Projekte in Senioreneinrichtungen (heim:vorteil), Krankenhäusern (ener:care), Kindertagesstätten (ener:kita) bis hin zu Unternehmen (e-fit, Klimaschutzaktionstage) und Sportvereinen (ener:sport). Hierdurch gibt es Erfahrungen mit einer Vielzahl an Maßnahmen, von denen Ihnen im Folgenden einige skizziert werden sollen.

Dabei ist es bewährt, einzelne Maßnahmen zu bündeln und in Form eines Programms in den Organisationen umzusetzen. Mittlerweile deutschlandweit umgesetzt und bekannt sind die Programme „mission E“ (www.missione.nrw) und „E-Fit-Woche“ der ehemaligen EnergieAgentur.NRW, die sich ebenfalls vielen Jahren mit diesem Thema beschäftigt hat. Andere etablierte Formen der Programme sind Klimaschutzaktionstage und thematisch fokussierte Aktionen z. B. zu Mobilität, Konsum, Ernährung.

Mitarbeitendenbefragungen

Die Befragung Ihrer Mitarbeitenden zum Thema Klimaschutz, zu deren Erwartungen und zu deren Verhalten kann vielen Zielen dienen:

- Sie unterstützt die Sensibilisierung der Mitarbeitenden,
- sie führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden eingebunden und gehört fühlen,
- sie hilft Ihnen selbst, nicht im Blindflug unterwegs zu sein
- und sie kann bei wiederholter Durchführung dazu dienen, Veränderungserfolge speziell bei sonst schwer messbaren Zielen sichtbar zu machen.

Damit ist sie ein wesentliches Tool für Transparenz und kann so Vertrauen schaffen. Und sie ist viel einfacher durchzuführen als viele Energieteams meinen. Die Befragung kann an ohnehin stattfindende Mitarbeitendenbefragungen in Ihrer Organisation angekoppelt werden oder sehr einfach selbst internetgestützt durchgeführt werden.

Mögliche Aussagen, zu denen Sie in einer Befragung den Zustimmungsgrad Ihrer Mitarbeitenden abfragen können, sind z. B.:

- Über mögliche Maßnahmen zum Energiesparen und zum Klimaschutz in meinem beruflichen Umfeld fühle ich mich gut informiert.
- In meinem täglichen Verhalten am Arbeitsplatz spielen Energie (z. B. Strom, Wärme, Kraftstoff) und ein sorgsamer Umgang damit eine Rolle.

- Ich bin in den letzten Monaten am Arbeitsplatz sorgsamer als früher mit Energie umgegangen (z. B. mit Strom, Wärme, Kraftstoff). Wenn ja: Zu einem sorgsameren Umgang haben mich motiviert: ...
- Um das betriebliche Umfeld energieeffizienter und klimaschonender zu gestalten, habe ich im letzten Jahr
 - a) Vorschläge gemacht
 - b) Maßnahmen umgesetzt.

Selbstverständlich sollten Sie eigene Fragen ergänzen, zu denen Sie eine Rückmeldung möchten. Um eine zeitliche Entwicklung und Erfolg oder Misserfolg Ihrer Kampagne absehen zu können, empfiehlt sich eine Wiederholung der Befragung in mindestens jährlichem Turnus.

Seminare und Workshops

Seminare dienen der Wissensvermittlung an Ihre Mitarbeitenden und sind in den meisten Mitarbeitendenkampagnen ein fester Bestandteil. Klimaschutz – was das ist, wissen die meisten, doch welche Möglichkeiten gibt es eigentlich? Zu verstehen, warum energieeffizientes Verhalten sinnvoll ist, nicht nur für die Umwelt, sondern auch für den Betrieb, ist der erste Schritt in Richtung Erfolg. Nur wenn viele Mitarbeitende mit an Bord sind, kann das Projekt optimal gelingen. Seminare sind dafür fast schon unerlässlich.

Typische Angebote sind:

- Fachseminare für Expertinnen und Experten, z. B. für Haustechnik oder IT
- Fachseminare für Laien, z. B. zu den Themen „Heizen“, „Beleuchtung“ oder „Mobilität“. Hierbei ist zu empfehlen, dass diese Seminare Wissen vermitteln, das sowohl im beruflichen Kontext als auch im privaten Umfeld anwendbar ist. Der Nutzen für die Anwender sollte unmittelbar erkennbar sein.

Noch interaktiver und ergebnisoffener sind Workshops. Diese aktivieren die Teilnehmenden und verstärken in der Regel deren Identifikation mit dem Thema deutlich.

Typische Felder für Workshops sind:

- Workshops für Energieteams, z. B. zu Rolle, Zielen, Ideenfindung, Projektstruktur
- Workshops für Führungskräfte, z. B. zu Einflussmöglichkeiten, Alltagsintegration, Haltung, Vision
- Workshops zur Ideenfindung für Maßnahmen und Umsetzungsplanung, z. B. auf Abteilungsebene

Wettbewerbe

Wettbewerbe sind ein wichtiger Baustein jeder längeren Mitarbeitendenkampagne. Sie sind gut als aktivierende Elemente geeignet, können ein temporäres Highlight sein und die Aufmerksamkeit auf die Kampagne aufrecht halten, eignen sich für Öffentlichkeitsarbeit und vor allem sind sie für viele Mitarbeitende ein Anreiz zur Verhaltensänderung und bieten eine direkte Belohnung.

Daraus wird auch ableitbar, dass es sich bei der Belohnung unbedingt um einen erstrebenswerten Preis handeln sollte. In der Regel eignen sich hierfür die übriggebliebenen Werbegeschenke der internen PR-Abteilung eher weniger. Es lohnt wirklich, sich über attraktive Preise Gedanken zu machen, nach



Aktionen bei Firmenfeiern oder Info-Tagen binden die ganze Belegschaft und ggf. ihre Familien mit ein.

möglichen Sponsoren Ausschau zu halten und intern für ein angemessenes Budget dafür zu sorgen.

Inhaltlich gibt es viele Möglichkeiten für Inhalte von Wettbewerben und ihre Ausgestaltung. Im Folgenden sind einige erprobte Ideen aufgeführt:

- Der Energiesparmeister des Jahres – Welcher Standort, welche Niederlassung hat im Betrieb im Laufe des vergangenen Jahres am meisten CO₂-Emissionen gemindert?
- Die 30-Tage-Energiespar-Challenge – Vier Wochen Fokus auf einfache Verhaltensänderungen (Licht, Standby, Lüften, Maschinenlaufzeiten)
- Energiequiz – z. B. internetbasiert oder an Ständen im Rahmen einer Aktionswoche
- Mythen & Fakten“-Quiz – als Quiz zu typischen Klimairrtümern im Unternehmensalltag.
- Kreativwettbewerbe – z. B. zum Kampagnennamen/-logo, als Fotowettbewerb zu Energieeinspar-/ Energieverschwendungsmotiven oder als Kurzvideo-Challenge, in der Teams Clips zu Klimatipps aus dem Arbeitsalltag drehen

Aktions- und Werbemittel

Begleitend zur eigentlichen inhaltlichen Kampagne sollten Sie Aktions- und Werbemittel einsetzen. Denn sie sind häufig ein guter Impuls zum Handeln. Viele Menschen reagieren positiv auf Bilder und humorvolle Botschaften, wie den Hinweis auf Lichtschalter „Drück mich zum Abschied“. Kreative Werbeagenturen entwickeln Ihnen gerne Materialien – und vieles gibt es auch schon vorentwickelt und getestet bei energiekonsens. Fragen Sie uns einfach.

Gerne eingesetzte Aktions- und Werbemittel sind:

- Faltblätter
- Plakate
- Broschüren
- Türklinkenanhänger
- Thermokarten mit Temperaturanzeige
- Wandkalender
- weitere Give-aways
- Aufkleber
- Postkarten

Förderprogramm für Energieberatungen

Um energiesparendes Verhalten der Mitarbeitenden auch im privaten Umfeld zu fördern, kann das Unternehmen Gebäudeenergie-Beratungen für die Mitarbeitenden zusätzlich fördern und zu diesem Thema informieren. Die Mitarbeitenden profitieren hiervon langfristig über Kosteneinsparungen und Wohlfühlklima in ihrem Heim.

Für Mitarbeitende, die als Mieter begrenztere Einflussmöglichkeiten auf ihren Energieverbrauch haben, gibt es in Bremen ebenfalls diverse kostenlose Angebote. Sprechen Sie uns für einen Überblick gerne an. -> Link: Energiesparen



Aktionstag/Aktionswoche

Ein Aktionstag ist ein geeignetes Instrument, um alle Mitarbeitenden in kurzer Zeit und auf vielen Kanälen anzusprechen. Viele Organisationen nutzen ihn oder sogar eine ganze Aktionswoche als „Big Bang“ zum Auftakt einer Kampagne für die Mitarbeitenden. Es wird zeitlich gebündelt eine Vielzahl an Maßnahmen umgesetzt, um eine hohe Aufmerksamkeit und Wirkung zu erzielen. Der Tag wird gut angekündigt und von mehreren Beteiligten mit einer Vorlaufzeit von erfahrungsgemäß ca. drei Monaten vorbereitet werden.

Häufige Standard-Programmpunkte in Aktionswochen sind:

- Stromverbrauchsmessungen (bei Aktionswochen in Bezug auf eine Referenzwoche mit täglichen Messungen und für die Kommunikation von Energieeinsparerfolgen im Laufe der Woche).
- Beratungs- und Informationsstände zu Energiethemen (z. B. in der Kantine)
- Fachvorträge für Verbraucherinnen und Verbraucher
- Energie-Quiz
- Bürorundgänge mit Energiespartipps
- Verteilen von Informationsmaterialien
- Messgeräteverleih
- Energieanalyse
- Ideensammlung für Maßnahmen und Workshop mit Handlungsempfehlungen

Bürobegehungen

Die Begehungen werden von Mitgliedern des Energieteams, Azubis, Freiwilligen oder bei Bedarf auch externen Beraterinnen oder Beratern durchgeführt. Allen Durchführenden gemeinsam ist, dass sie im Vorfeld ein kurzes Training zu Inhalten und Art der Durchführung der Beratung erhalten haben.

Diese internen Begehungen haben den Charakter einer sehr kurzen Schulung der am Arbeitsplatz besuchten Mitarbeitenden. Sie sollten auf keinen Fall den Charakter einer Kontrolle oder Prüfung gewinnen, sondern es ist ein freundliches Angebot. Es geht um das Vermitteln von Energiespartipps, um das Aufklären über Energie-Irrtümer, das Bekanntmachen der Mitarbeitendenaktion, das Übergeben von Kampagnenmaterial und vor allem auch darum, miteinander über diese Themen ins Gespräch zu kommen.

Diese Maßnahme hat sich in der Vergangenheit als sehr wirkungsvoll erwiesen. Insbesondere, wenn Sie die besuchten Mitarbeitenden die Energiespartipps zum Verhalten gleich einmal ausprobieren lassen. Dazu bieten sich beispielsweise das Ausschalten des Monitors oder Computers, das Stoßlüften oder die richtige Einstellung des Thermostats an.

Wie eine alte chinesische Weisheit es treffend formuliert:

*„Sage es mir – Ich werde es vergessen! Erkläre es mir – Ich werde mich erinnern!
Lass es mich selber tun – Ich werde verstehen!“*

Erfolgsbeteiligung

Diese Maßnahme zahlt direkt auf das Thema „Motivation durch Anreize und Belohnungen“ ein. Wenn Mitarbeitende durch ihre Ideen und ihr Verhalten zu Einsparungen an Energieträgern für Ihre Organisation beitragen, so tragen sie natürlich auch zu Kostenminderungen bei. An diesem Erfolg können sie partizipieren.

In Schulprojekten wie ¾plus oder Fifty/Fifty ist es seit vielen Jahren üblich, dass die Energieeinsparungen bilanziert werden und die Schulen sich über die Ausschüttung Kleininvestitionen abseits des normalen, knappen Budgets finanzieren. Viele Unternehmen haben ein Vorschlagswesen, bei dem die Ideengeber von umgesetzten Maßnahmen am finanziellen Erfolg beteiligt werden. Auch hier kann man sich für sein Unternehmen Anregungen holen.

Wenn Sie im Energieteam über Beteiligungen und Anreize sprechen, empfiehlt es sich sehr, auch den Personal-/ Betriebsrat mit im Boot zu haben.

Ideal ist natürlich, wenn Sie ihre Einsparungen messen. Das ist oft etwas knifflig, weil es neben den Energiesparbemühungen immer auch andere Effekte zu berücksichtigen gibt, Bilanzräume festzulegen sind und gute Referenzwerte fehlen. Trotzdem ist es für die Erfolgskommunikation intern und für das Monitoring die Vorzugsvariante. Und wenn Sie bereits ein Energiecontrolling installiert haben, ist der Weg zur Erfolgsbeteiligung gar nicht mehr weit.

Wenn Ihnen das alles dennoch zu kompliziert ist, gibt es auch pauschalere Anreizlösungen, wie zum Beispiel:

- Stellen Sie ein Betriebsfest in Aussicht. Werden entscheidende Meilensteine erreicht und konnten dadurch erhebliche Betriebskosten eingespart werden, dann belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden doch mit einer kleinen Feierlichkeit. Selbstverständlich im Rahmen einer „grünen“ klimafreundlichen Veranstaltung!
- Vergünstigungen für Bahn und Bus: Übernehmen Sie komplett oder einen Teil der Fahrtkosten für den ÖPNV.
- Beteiligen Sie sich an alternativen Fahrzeugen wie z. B. der Finanzierung von E-Bikes. Die Bewegung hält Ihre Angestellten fit und gesund, was womöglich weniger Krankentage bedeutet und somit ein echter Gewinn für Sie ist. Auch kann vielleicht der Firmenwagen eingespart werden. Das so genannte Dienstwagenprivileg gilt übrigens auch für Fahrräder, Pedelecs und E-Bikes. Unternehmen haben die Möglichkeit, ihren Mitarbeitenden statt eines Dienstwagens ein Dienstfahrrad zur Verfügung zu stellen. In einem Punkt sind Diensträder sogar bessergestellt als Dienstwagen: Der Anfahrtsweg zur Arbeit muss nicht versteuert werden.

Dies sind nur einige Möglichkeiten, wie Mitarbeitendenmotivation funktionieren kann. Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden ruhig ein – was würden sie sich von Ihnen als Anreiz wünschen?

Aufklärung von Irrtümern

Es gibt eine Vielzahl von Irrtümern, die sich im Energiebereich hartnäckig halten und energiesparendes Verhalten verhindern. Hierzu gehören u.a. die Fehlannahmen, dass Bildschirmschoner energiesparend sind, man Monitore nicht ausschalten soll, weil sie sonst schneller kaputtgehen würden oder die Daten verschwinden, die Einschaltspitzen von Leuchtstoffröhren so viel Energie verbrauchen, dass sich das Ausschalten gar nicht lohnt und vieles mehr.

Im Rahmen des Mitarbeitendenprojekts bietet es sich an, über diese Fehlanahmen aufzuklären. Dazu bieten sich die Nutzerseminare an oder es werden z. B. „Rätsel-Plakate“ eingesetzt, die richtige und falsche Informationen enthalten und aufklären. Auch ein Intranet-Quiz eignet sich hierfür als Werkzeug.

Messgerätepool

Dies ist ein Baustein, der sich sehr gut im Rahmen einer Aktionswoche umsetzen lässt. Mitarbeitende können beim Energieteam im Unternehmen kostenlos handelsübliche Strommessgeräte für die Nutzung zu Hause ausleihen und so den Energieverbrauch von ihren Haushaltsgeräten messen. Das Messgerät wird einfach in die Steckdose gesteckt und der Stecker des zu messenden Verbrauchers wiederum in das Messgerät. Dann lässt sich für die Messdauer einfach der Energieverbrauch ablesen und mit dem von anderen Geräten in Bezug bringen. Der Nutzen dieser Maßnahme ist die Sensibilisierung des Mitarbeitenden und seine Motivation zum Handeln durch den direkten Bezug zu seinen eigenen Geräten. Die Mitarbeitenden selbst können durch gezieltes Ausschalten von nicht genutzten Geräten (z. B. des WLAN-Routers nachts) oder Neuanschaffung von Dauerläufern (z. B. des Kühlschranks) Energiekosten sparen. Die Kosten für die Leihgeräte sind fürs Unternehmen gering. Diese Maßnahme lässt sich gut mit Nutzerseminaren kombinieren, in denen ein Ranking von Energieverbrauchern im Haushalt Thema ist und konkrete Ansätze zum Einsparen besprochen werden.

Kommunikation intern und extern

Dieser Punkt ist Bestandteil jeder Mitarbeitendenaktion. Sie möchten ja möglichst alle Mitarbeitenden in Ihrer Organisation erreichen und dafür brauchen Sie eben gute Kommunikation. Deshalb ist es auch so wichtig, eine Vertreterin oder einen Vertreter Ihrer Öffentlichkeitsarbeit im Energieteam zu haben.

Intern gibt es viele Möglichkeiten über Ihre Ziele, das Projekt und was die Mitarbeitenden zu erwarten haben, zu berichten. Das können das Intranet, Betriebsversammlungen, turnusmäßige Abteilungsbesprechungen, die Mitarbeiterzeitung, Rundschreiben und Rundmails, Aushänge, elektronische Displays oder Newsletter sein.

Sie oder Ihre Arbeitsgruppen haben bereits einige der gesteckten Ziele erreicht? Klasse! Dann lassen doch Sie andere Interessierte daran teilhaben. Steigern Sie das Image Ihres Unternehmens, tragen Sie Ihr Konzept weiter und regen Sie andere Unternehmen zum Nachahmen an. Wenn Sie keine interne Pressestelle im Betrieb haben, dann können Sie jemanden mit der Kommunikation nach außen beauftragen. Pressemitteilungen beispielsweise sind ein wertvolles Instrument – und es müssen nicht immer nur die finalen Erfolge darin gefeiert werden, es können z. B. auch Informationen zum Start eines neuen Umweltschutz-Projektes kommuniziert werden. Je nach öffentlichem Interesse und Zielgruppe können Sie über Pressemitteilungen oder Pressekonferenzen, über das Internet, auf Fachkonferenzen, einem Tag der offenen Tür, in Vorträgen oder in Ihrem Geschäftsbericht über Ihr Projekt berichten.

► VOM LESEN INS HANDELN

- Welche Tools haben Sie spontan angesprochen und könnten Sie in Ihrem Unternehmen in die Umsetzung bringen?
- Wer wäre Ihre Ansprechperson im Unternehmen? Wen könnten Sie für so ein Projekt begeistern?
- Was müssten Sie im nächsten Schritt tun, um ein Budget dafür auf die Beine zu stellen?



Mit Widerständen und Klimamüdigkeit konstruktiv umgehen

Widerstand nervt, oder?

Die multiplen Krisen der vergangenen Jahre haben die Politik, die gesellschaftliche Stimmung und das Leben der Menschen stark geprägt. Eine Umfrage (Quelle: IPSOS 2025) ergab, dass nur zwei von fünf Bundesbürgerinnen und -bürgern (41 Prozent) finden, dass ihr Land mehr für den Schutz des Klimas tun sollte. Deutschland landet damit im weltweiten Vergleich auf dem letzten von 32 Plätzen. Vor zwei Jahren sah das noch anders aus: Da stimmten immerhin noch mehr als jede*r Zweite (55 Prozent) zu. Besonders stark sind die Skepsis und die Abnahme des Interesses bei jüngeren Generationen und bestimmten politischen Milieus. Das ist auch bei Klimaschutzprojekten in Unternehmen zu spüren, die die Mitarbeitenden und ihr Verhalten adressieren. Und es ist ein Grund für Widerstand gegenüber den Projekten, den angestrebten Verhaltensänderungen und sogar gegenüber Klimaschutz generell. In diesem Kapitel möchten wir deshalb einen intensiveren Blick auf das Thema Widerstand und den Umgang damit lenken.

Eingangs ist uns wichtig zu betonen, dass Widerstand gegenüber angestrebten Veränderungen nicht nur „Störung“ ist, sondern oft ein Signal dafür, dass Bedürfnisse, Sorgen oder Zielkonflikte noch nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Das heißt, so nervig es zunächst scheint und so anstrengend es ist, lohnt es sich doch häufig, näher ins Gespräch zu gehen.

Die Psychologie hinter Ablehnung und Blockade

Widerstände gegen Klimaschutzinitiativen in Unternehmen und Institutionen lassen sich besser verstehen, wenn man sowohl die Ursachen (Warum lehnen Menschen ab?) als auch die Zielrichtungen (Wogegen richtet sich die Ablehnung?) betrachtet. Erst die Kombination ermöglicht gezielte Handlungsstrategien.

Wir unterscheiden im Folgenden vier typische Ursachen von Widerstand – die sich gut auf jegliche Veränderungsvorhaben in Unternehmen übertragen lassen und kommen dann zu drei typischen Zielrichtungen von Widerstand.

Widerstand gegen Klimaschutz in Organisationen entsteht selten aus reiner „Sturheit“, sondern meist aus Unklarheit (Nicht-Wissen), Überforderung (Nicht-Können), Demotivation (Nicht-Wollen) oder widersprüchlichen Signalen (Nicht-Dürfen). Für jede Form von Widerstand gibt es konstruktive Interventionen – und häufig lässt sich der Widerstand vermeiden, wenn man die folgenden vier Ursachen schon im Voraus mitdenkt.

„Widerstand gegen Klimaschutz in Organisationen entsteht selten aus reiner ‚Sturheit‘, sondern meist aus Unklarheit“

Vier Ursachen von Widerstand

1. Nicht-Wissen – „Ich weiß gar nicht, worum es geht...“

Die Transparenz über Ziele, Maßnahmen und deren Nutzen sind dem Betroffenen nicht transparent. Ein Beispiel könnte sein: Mitarbeitende wissen nicht, warum Geschäftsreisen reduziert werden sollen oder vegetarische Mahlzeiten in der Kantine ausgebaut werden sollen.

Wie könnte man das vermeiden?

- Konkrete Soll-Ist-Bilder: Visualisierung des aktuellen CO₂-Fußabdrucks und klarer Zielwerte („Wir wollen unsere Emissionen bis 2030 halbieren“).
- Storytelling: Verknüpfung mit Purpose und greifbaren Geschichten („Tierwohl und Klimateffekte“).
- Dialogformate: frühzeitige Information, FAQ-Plattformen, interaktive Veranstaltungen.

2. Nicht-Können – „Wie soll ich das schaffen?“

Der Mitarbeitende soll etwas anders oder neu tun, kann das aber noch gar nicht. Es mangelt ihm an Fähigkeiten, Ressourcen oder Zeit. Ein Beispiel könnte sein: Beschäftigte sollen auf neue digitale Tools umstellen, fühlen sich aber technisch unsicher oder überlastet.

Wie könnte man das vermeiden?

- Schulungen & Trainings: Kurze, praxisnahe Lerneinheiten
- Ressourcen erleichtern: Einfache Tools, Support durch Green Teams, klare Handreichungen.
- Pilotphasen: Veränderung in kleinen Schritten erproben statt sofortiger Vollumstellung.
- Ausreichend Zeit einräumen/zugestehen

3. Nicht-Wollen – „Das läuft doch alles, warum ändern?“

Die Mitarbeitenden sollen Gewohnheiten verändern, auf Komfort oder Status verzichten und was haben sie davon? Ein Beispiel könnte das Ablehnen von Fahrgemeinschafts- oder Fahrradinitiativen sein, weil mit dem eigenen Auto fahren bequemer und selbstgesteuerter ist.

Wie könnte man das vermeiden?

- Anreize & Wertschätzung: Belohnungen für klimafreundliches Verhalten (z. B. BahnCard als Benefit, Anerkennung im Team).
- Sinnverknüpfung: Klimaschutz mit Arbeitgeberattraktivität, Kosteneinsparungen oder Innovationskraft verbinden.
- Emotionale Ansprache: Erfolge sichtbar machen („Dank euch haben wir 50 Tonnen CO₂ eingespart – das entspricht...“).

4. Nicht-Dürfen / Nicht-Sollen – „Mein Umfeld will das gar nicht ...“

Führungskräfte, Kolleg:innen oder die Unternehmenskultur setzen widersprüchliche Signale.

Ein Beispiel könnte sein: Offiziell sollen Dienstreisen reduziert werden – aber die Führung reist selbst weiter regelmäßig mit Flugzeug und Auto.

Wie könnte man das vermeiden?

- Vorbildfunktion: Führungskräfte müssen konsequent klimafreundliches Verhalten leben.
- Normensignale: Regelmäßige Kommunikation in Teammeetings, dass nachhaltiges Verhalten gewollt und anerkannt ist.
- Schutzräume schaffen: Mitarbeitende ermutigen, auch gegen Gruppendruck nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Drei typische Zielrichtungen von Widerstand

So wie es unterschiedliche Ursachen für Widerstand gibt hat Widerstand auch immer eine Zielrichtung. Wir unterscheiden im Folgenden in drei Zielrichtungen oder Gegenstände des Widerstands.

1. Der Widerstand richtet sich gegen das Ziel / die Inhalte des Veränderungsprojekts – „Das Ziel ist nicht realistisch...“

Ich habe zum Beispiel Zweifel an der Vision oder Machbarkeit im Unternehmen. Mitarbeitende halten die Klimaziele des Unternehmens für utopisch oder überzogen und es gibt vielleicht gerade andere Probleme, die sie stärker betreffen.

Wie könnte man das vermeiden?

- Schrittweise Ziele: Langfristige Vision herunterbrechen auf realistische Zwischenziele.
- Co-Benefits betonen: Klimaschutz auch als Kostenreduktion, Effizienzsteigerung, Wettbewerbsfaktor.
- Mitarbeitende beteiligen: Austausch über Zieldefinition stärkt Akzeptanz.

2. Der Widerstand richtet sich gegen den Prozess des Veränderungsprojekts – „Ich wurde gar nicht beteiligt...“

Es gibt Frust über Abläufe, fehlende Partizipation oder unklare Rollen. Zum Beispiel könnten neue Nachhaltigkeitsrichtlinien „top-down“ verordnet werden, ohne die betroffenen Teams einzubeziehen.

Wie könnte man das vermeiden?

- Partizipative Gestaltung: Mitarbeitende in Arbeitsgruppen oder Pilotprojekten beteiligen.

- Transparenz: Klare Kommunikation, warum bestimmte Entscheidungen gefallen sind.
- Feedbackschleifen: Kanäle schaffen oder Retrospektiven vorsehen, um Bedenken und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

3. Der Widerstand richtet sich gegen einzelne Personen des Veränderungsprojekts – „Ich vertraue dieser Person nicht...“

Immer wieder menschelt es auch und gibt Konflikte oder Misstrauen gegenüber einzelnen verantwortlichen Personen. So könnte zum Beispiel der/die Nachhaltigkeitsbeauftragte als moralisch belehrend oder zu dogmatisch wahrgenommen werden.

Wie könnte man das vermeiden?

- Vertrauensaufbau: Authentische, wertschätzende Kommunikation statt moralischer Druck.
- Multiplikatoren nutzen: Botschaften von geschätzten Kolleg*innen transportieren lassen und so mehrere Personen als Vermittler*innen einsetzen.
- Feedbackkultur: sich als verantwortliche Person regelmäßig Feedback der Betroffenen einholen.

Kommunikationsstrategien im Umgang mit Skeptikern & Bremsern

Im vorherigen Kapitel haben wir den Schwerpunkt daraufgelegt, die Ursachen von Widerstand zu klassifizieren und Methoden vorzuschlagen, damit er in geringerem Maße auftaucht.

Wie kann man Personen konstruktiv begegnen, die bereits im Widerstand sind?

Für einen konstruktiven Umgang setzt man besser auf Dialog statt Konfrontation. Erfolgreiche Strategien sind:

- Aktives Zuhören & Empathie: Skepsis ernst nehmen, nicht sofort mit Gegenargumenten reagieren.
- Reframing: Klimaschutz nicht nur als „Verzicht“, sondern als Effizienz, Innovation, Kostenersparnis darstellen.
- Anknüpfen an persönliche Werte: Für manche zählt die Zukunft der eigenen Kinder, für andere ist es Wettbewerbsfähigkeit oder Image.
- Sichtbar machen sozialer Normen: zeigen, dass „immer mehr Kolleg:innen“ schon handeln.
- ermöglichen kleiner Erfolge: zu niedrigschwelligen Maßnahmen ermutigen. Das senkt die Einstiegshürde und zeigt: „Es bewegt sich etwas“.
- Moralisierung vermeiden: Schuld- und Schamrhetorik erzeugt Abwehr.

Wie kann man mit Klimawandelleugnern umgehen?

Was tut man, wenn man in der Kaffeeküche jemandem begegnet, der zum Beispiel davon überzeugt ist

- der Klimawandel passiert nicht,



Aktives Zuhören und Empathie können einen konstruktiven Umgang mit Skeptikern ermöglichen.

- der Mensch verursacht ihn nicht,
- das ist alles nicht so schlimm
- die vorgeschlagenen Lösungen funktionieren nicht
- die Klimaforschung oder die Klimabewegung sind unzuverlässig.

Konkrete Gesprächssituationen, in denen jemand den Klimawandel leugnet und einen möglichen Umgang damit beschreibt Sebastian Herrmann von der Süddeutschen Zeitung („An der Kaffeetafel mit Wissenschaftsleugnern: Sieben praktische Tipps, um Fakten erfolgreich zu verteidigen“ – veröffentlicht in den Klimafakten 12.08.2020). Im Folgenden sind sieben von ihm beschriebene typische Gesprächsmuster zusammengefasst und ein konstruktiver Umgang damit skizziert:

Gesprächsmuster	Typisches Problem	Konstruktiver Umgang
1. Geht es hier wirklich um Fakten?	<p>Annahme: „Ha – diese ultimative Studie wird den Skeptiker überzeugen“</p> <p>Realität: Informationsdefizite aufzufüllen, änderte die Haltung von Skeptikern so gut wie gar nicht. Fakten allein überzeugen kaum, Emotionen sind stärker.</p>	Emotionen ansprechen, Verständnis zeigen ... und dann auch noch auf Fakten kommen.
2. „Ich will das aber glauben“	<p>Annahme: Menschen folgen der Vernunft</p> <p>Realität: Es gibt „schmackhafte“ Aussagen, denen will man lieber glauben, die sich passen ins eigene Bild. Klimawandelstrategien sind häufig wenig „schmackhaft“, komplex erklärt und die Veränderung macht Angst. Leugnen schützt vor Angst/Überforderung.</p>	Positive Chancen & Lösungen betonen
3. Gelassen & freundlich bleiben	<p>Annahme: Wenn er unfreundlich und abweisend zu mir ist, kann ich das auch.</p> <p>Realität: Wut & Vorwürfe verhärten Fronten – speziell in sozialen Netzwerken. Wie viele Klimaleugner überzeugt man vom Gegenteil, indem man sie Deppen nennt?</p>	Gemeinsamkeiten suchen, Vertrauensbasis suchen, Respekt zeigen
4. „Stimmt nicht“ reicht nicht	<p>Annahme: Intelligente Menschen äußern keine wilden Behauptungen und erkennen Fake News</p> <p>Realität: Auch dort Geschichten über große Verschwörungen, bizarre Räuberpistolen, Halbwahrheiten. Leider bleiben falsche Infos häufig wiederholt gut im Gedächtnis. „Stimmt nicht“ zu rufen, reicht nicht.</p>	Gegenerzählung liefern, Lücken füllen

Gesprächsmuster	Typisches Problem	Konstruktiver Umgang
5. Geschichten erzählen	<p>Annahme: Daten und Fakten überzeugen</p> <p>Realität: Daten wirken abstrakt. Wie fühlt sich das Zwei-Grad-Limit an? Sind ppm was Schönes?</p>	Der Mensch ist ein Geschichtenwesen: Konkrete Geschichten & Beispiele nutzen
6. Fragen stellen	<p>Annahme: Fragen tun nur die Kinder. Als Erwachsener muss ich immer die richtige Antworten geben.</p> <p>Realität: Fragen verfügen oft über mehr Kraft als Antworten. Nur widersprechen führt nicht weiter. Gegenbehauptungen wirken absolut und verhärten das Gespräch</p>	Hartnäckig nachfragen, Widersprüche sichtbar machen
7. Mit wem sprechen wir?	<p>Annahme: Man kann auch Betonköpfe und Aluhüte überzeugen</p> <p>Realität: Harte Leugner sind kaum erreichbar. Das ist vergebene Liebesmüh.</p>	Daher: dennoch ins Gespräch gehen, um für „Mit-Hörer“ zu argumentieren und noch Unentschlossene zu stärken

Der Worst-Case: Gezielte Desinformation und ihre Strategien

Leider gibt es auch sie: Strategische Faktenleugner und Desinformations-Kampagnen. Diese setzen auf typische Methoden, die man sogar gut klassifizieren kann. Die fünf häufigsten Strategien zum häufig professionellen Faktenverdrehen hat das Team von Klimafakten und Skeptical Science sehr anschaulich unter dem Kürzel PLURV zusammengefasst. PLURV steht für:

- **P**seudoexperten,
- **L**ogische Trugschlüsse,
- **U**nerfüllbare Erwartungen,
- **R**osinenpickerei,
- **V**erschwörungsmythen.

Eine ausführliche Aufstellung der Tricks von gezielter Desinformation findet sich auf den Webseiten: skepticalscience.com und klimafakten.de. Sie zu verstehen, hilft beim Entlarven von Strategien und ist auch eine gute Grundlage im Begegnen von Faktenleugnern.

➤ VOM LESEN INS HANDELN

- Welche Formen von „Nicht-Wissen, Nicht-Können, Nicht-Wollen oder Nicht-Dürfen“ haben Sie selbst in Ihrem Unternehmen schon erlebt?
- In welchem Bereich (Ziele, Prozesse, Personen) treten bei Ihnen aktuell Reibungen auf – und warum?
- Wie könnten Sie sich in einer zukünftigen Diskussion daran erinnern, Widerstand besser verstehen zu wollen, statt ihn direkt zu bekämpfen?

Kulturwandel und Langfristwirkung sichern

Damit es kein Strohfeuer wird

Einzelne Projekte oder Kampagnen – von Klima-Aktionstagen, Ideenworkshops bis hin zu nachhaltiger Beschaffung – sind wichtige Impulse. Doch erst wenn sie durch ein Ziel und eine Strategie miteinander verbunden und im Alltag verankert werden, kann eine gelebte Klimakultur entstehen. Kulturwandel bedeutet, dass Nachhaltigkeit nicht nur als Projekt, sondern als selbstverständlicher Teil des Alltags verstanden und gelebt wird. Erst wenn Handlungen, Symbole und Strukturen ineinandergreifen, entsteht eine dauerhafte Wirkung. Ein Kulturwandel dauert in der Regel einige Jahre mit stetiger Arbeit daran.

Kulturwandel braucht Handlungen in mehreren Schichten

Damit ein Wandel dauerhaft wirksam wird, reicht es nicht aus, nur an einzelnen Stellschrauben zu drehen. Kultur verankert sich immer in verschiedenen Schichten, die ineinandergreifen und sich gegenseitig verstärken. Man kann grob zwischen dem sichtbaren, anfassbaren Bereich und dem unsichtbaren, aber häufig noch wirkungsvolleren Bereich unterscheiden. Erst wenn beide Ebenen bewusst gestaltet werden, entsteht eine stabile Klimakultur.

1. Sichtbares und Anfassbares

Dies ist die Ebene, die alle sofort wahrnehmen und die direkt greifbar ist. Dazu gehören zum Beispiel:

Arbeitsmittel: nachhaltige Produkte, energiesparende Geräte, papierarmes Büro, sichtbare Umweltsiegel.

Räume: eine Verpflegung, die sichtbar auf regionale und vegetarische Angebote setzt, Pausenräume mit Mehrweglösungen, grüne Aufenthaltsflächen.

Infrastruktur: Fahrradleasing, E-Fahrzeuge, klimafreundliche Gebäude, klare Beschilderung zur Mülltrennung.

Diese physischen Elemente wirken wie ständige Erinnerungen: Sie machen die Nachhaltigkeitskultur greifbar und zeigen, dass der Wandel mehr ist als ein Lippenbekenntnis. Sie dürfen aber nicht zur reinen Symbolpolitik verkommen – sondern brauchen ergänzend Maßnahmen im „unsichtbaren“, strukturellen Bereich.

2. Unsichtbares, aber Prägendes

Noch tiefer und dauerhafter wirken die unsichtbaren, strukturellen und kulturellen Elemente:

Art der Führung: Führungskräfte prägen die Kultur am stärksten. Sie müssen Nachhaltigkeit vorleben, einfordern und fördern.



Kommunikationsformen: Gespräche, Meetings und Workshops, die Nachhaltigkeit selbstverständlich in Berichten und Entscheidungen integrieren. Die interne Kommunikation macht Erfolge sichtbar, erzählt Geschichten und erinnert kontinuierlich daran, dass jede und jeder Teil der Veränderung ist.

Strukturen und Prozesse: Zielvereinbarungen, Feedbacksysteme, Strategien, Regeln und Standards, die Klimathemen verbindlich machen. HR-Abteilungen sorgen dafür, dass Nachhaltigkeit in Zielvereinbarungen, Weiterbildung und Leistungsbeurteilungen integriert wird.

Rahmenbedingungen: Weiterbildungsmöglichkeiten, die nachhaltige Entscheidungen fördern.

Diese unsichtbare Ebene bestimmt, wie gearbeitet und gedacht wird. Sie prägt Haltung und Verhalten dauerhaft – und entscheidet darüber, ob sichtbare Maßnahmen zum symbolhaften Greenwashing verkommen oder Teil eines tief verankerten Systems werden.

Dauerhafte und glaubwürdige Wirkung entsteht nur, wenn sichtbare Zeichen und unsichtbare Strukturen zusammenpassen. Wenn ein Unternehmen ein grünes Bürogebäude baut, gleichzeitig aber Führungskräfte weiterhin ausschließlich nach kurzfristigen Gewinnzielen steuern, nimmt man das intern und extern zurecht als Bruch wahr.

Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse

Im Rahmen des Projekts „green transformation“ hat energiekonsens Erfolgsfaktoren für tieferegreifende und längerfristige Veränderungsvorhaben von Unternehmen hin zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz zusammengestellt. Neben Forschungsergebnissen zu Change-Prozessen beruhten diese auf Erfahrungen besonders erfolgreicher Unternehmen im Bereich von klimafreundlichem Handeln. Die sieben Faktoren sind:

- Unterstützung durch die oberste Führungsebene – Klimaschutz (und Nachhaltigkeit) sind Managementaufgaben.
- Schaffen und Bekanntmachen einer positiven Vision
- Einbindung in die Unternehmensstrategie – Klimaschutz lässt sich gut in strategischen und operativen Zielen verankern.
- Bereitstellen der richtigen Ressourcen
- Motivation und Einbindung der Mitarbeitenden
- Transparente, rechtzeitige Kommunikation – tun, was Sie sagen und sagen, was Sie tun.
- Messen, Monitoring und Feedback – wichtig zur Standortbestimmung und als Grundlage für Erfolgsmeldungen.

► VOM LESEN INS HANDELN

- Welche sichtbaren (z. B. Räume, Gebäude, Fahrzeuge) und unsichtbaren Ebenen (z. B. Führung, Regeln, Zielvereinbarungen) in Ihrer Organisation senden heute schon klare Nachhaltigkeitssignale?
- Wie könnten Führungskräfte, HR oder Kommunikation konkret in Ihrem Unternehmen dazu beitragen, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Projekt bleibt, sondern Teil der Unternehmenskultur wird?
- Welchen kleinen Schritt könnten Sie persönlich noch in diesem Monat anstoßen, um Klimakultur zu verstärken?

Zwei gute Beispiele



Das Nachhaltigkeitsteam der hanseWasser treibt die Themen der drei Säulen der Nachhaltigkeit im Unternehmen voran. Durch die bereichsübergreifende Zusammensetzung wird sichergestellt, dass sich alle Kolleginnen und Kollegen in den Themen wiederfinden und Informationen in alle Unternehmensbereiche getragen werden.

Good Practice: Zwei gute Beispiele für Projekte zu klimafreundlichem Verhalten von Mitarbeitenden

Exemplarisch für viele Unternehmen, die mittlerweile ihre Mitarbeitenden in Klimaschutzhandeln einbeziehen, stellen wir Ihnen im Folgenden zwei Beispiele vor. Diese verfolgen unternehmensspezifisch sehr unterschiedliche Ansätze und machen so sehr gut die vielfältigen Möglichkeiten des Vorgehens deutlich.

hanseWasser Bremen: Von der Klimaskulturr zur Nachhaltigkeitskultur

Das Abwasserunternehmen hanseWasser Bremen GmbH (hanseWasser) betreibt mit rund 400 Mitarbeitenden das 2.300 Kilometer lange Bremer Kanalnetz. Zudem sichert das Unternehmen auf zwei Kläranlagen in Seehausen und Farge einen wirtschaftlichen und umweltgerechten Reinigungsprozess für jährlich rund 50 Millionen Kubikmeter Abwasser aus Bremen, den Nachbargemeinden sowie für Industrie- und Gewerbekunden.

hanseWasser hat sich bereits frühzeitig eigene, anspruchsvolle Klimaschutzziele gesetzt. Allen voran die CO₂-neutrale Abwasserreinigung bis zum Jahr 2015. Hierfür wurde 2011 das Klimaschutz- und Energieeffizienzprojekt kliEN ins Leben gerufen. Es gliederte sich in drei Teile mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

kliEN Business

Verfolgung des Hauptziels der CO₂-neutralen Abwasserreinigung sowie Motivation der Mitarbeitenden zu energieeffizientem Verhalten

kliEN Innovation

Zukunftsorientiertes Wachstum und Entwicklung von ökologisch und ökonomischen Dienstleistungen und Produkten für Kommunen/Industriekunden

kliEN Responsibility

Förderung von gelebter, unternehmerischer Verantwortung zur Erreichung eines Kulturwandels und Entwicklung einer Klimaskulturr, die in allen Bereichen gelebt wird

Erfolge im Großen und Kleinen

In den drei Schwerpunkten wurden die Maßnahmen größtenteils aus unternehmensinternem Wissen entwickelt und vorangetrieben. Hintergrund war, dass die Steigerung der Energieeffizienz natürlich nicht zu Lasten der hohen Reinigungsqualität sowie Wirtschaftlichkeit gehen durfte. Es wurden vielfältige technische und organisatorische Optimierungen entwickelt.

Einerseits handelte es sich um große, verfahrenstechnische Veränderungen wie die Investition in eine moderne Blockheizkraftwerk-Technik (BHKW) oder den Austausch von Umwälzaggregate in den Belebungsbecken der Biologischen Reinigung. Andererseits wurde auch auf kleinere Potenziale Wert gelegt, die abhängig vom Verhalten der Mitarbeitenden sind. Als Auftakt zur

Einbindung der Belegschaft wurden unternehmensweit Energieworkshops durchgeführt. In diesen Workshops wurden insgesamt 480 Ideen entwickelt, aus denen eine Vielzahl umgesetzt wurde.

Beispielsweise wurde die permanente Sicherheitsbeleuchtung in Rohrtunneln und Fluren auf der Kläranlage, nach interner, sicherheitstechnischer Bewertung und einem Probetrieb, mit Zeitschaltuhren ausgestattet. Zudem wurde die bis heute jährlich stattfindende Aktion „hanseWasser fährt Rad“ ins Leben gerufen. Hier werden Arbeitsweg sowie privat gefahrene Kilometer mit dem Fahrrad honoriert, indem die gesammelten Kilometer von hanseWasser in eine Spende für den guten Zweck umgerechnet werden. Ergänzt wird diese Aktion durch die Anschaffung von E-Bikes für den Fuhrpark sowie die Teilnahme am Fahrrad-Leasingangebot „Jobrad“ für Mitarbeitende.

Klimaschutz als Treiber des Kulturwandels

Die Gesamtheit der Maßnahmen hat schließlich zur Erreichung des anspruchsvollen Ziels der gesamten, bilanziellen CO₂-Neutralität von hanseWasser geführt. Mittlerweile produziert die hanseWasser selbst so viel Strom aus regenerativen Quellen (BHKW, Windkraftanlage sowie diverse PV-Anlagen), dass das Unternehmen rechnerisch autark ist. Im Mittelpunkt bei allen Bemühungen stand aber auch immer eine ganzheitliche Betrachtungsweise: Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden waren und sind entscheidend für die Motivation, den Spaß und die Freude an der Arbeit und damit für den Erfolg von hanseWasser.

Neben dem Erreichen des Klimaziels war daher ein wesentlicher und vor allem nachhaltiger Erfolg des Projekts die Entwicklung einer Klimaschutzkultur. Denn hanseWasser betrachtet Klimaschutz nicht nur aus technischer Sicht, sondern setzt auch auf die Initiative der Mitarbeitenden. Mit ihren Ideen und Verbesserungsvorschlägen haben die Kolleginnen und Kollegen wesentlich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Die Entwicklung und Mitwirkung an einer Klimaschutzkultur hat bei den Mitarbeitenden zu einer hohen Identifikation mit den Themen Klima- und Umweltschutz, aber auch mit dem Unternehmen hanseWasser geführt. Auf dem langen Weg zur CO₂-Neutralität ist allen Beteiligten die Grundlage ihres täglichen Handelns bewusster geworden – und auch die besondere Verantwortung als Abwasserunternehmen.

Der Blick in die Zukunft

Aus dieser besonderen Verantwortung heraus ist die Weiterentwicklung des Projekts kliEN eine logische Konsequenz. Nach dem Projektabschluss wurden die fortlaufenden Aktivitäten 2016 „in Linie überführt“ und von einem eingesetzten Lenkungsausschuss nachverfolgt. Bis heute werden weitere Optimierungspotenziale zur kontinuierlichen Senkung des Energiebedarfs und der Brutto-Emissionen aus eigener Kraft umgesetzt. Ein zentrales Steuerungselement ist das implementierte Umweltprogramm. In diesem und auf der über-



Swen Pfister und Sabine Wahler (Geschäftsführung hanseWasser Bremen GmbH)

„Das Engagement für umweltfreundliche und soziale Lebens- und Arbeitsbedingungen und das Bestreben diese kontinuierlich zu verbessern, sind Teil unserer Unternehmenskultur. Die treibende Kraft dahinter sind unsere Mitarbeitenden. Mit ihrem Einsatz und ihrer Identifikation schaffen wir eine Nachhaltigkeitskultur, die in allen Bereichen gelebt wird.“

geordneten Unternehmenszielkarte sind die jährlichen Umwelt- und Klimaziele für alle Mitarbeitenden verbindlich verankert.

2018 hat hanseWasser dann den Blick von der rein ökologischen Dimension auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit ausgeweitet: Ökonomie, Ökologie und Soziales. Es wurde im Rahmen eines strategischen Projekts zunächst eine interne Bestandsaufnahme zum Thema Nachhaltigkeit gemacht. Die Ergebnisse waren die erste Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts gemäß dem Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodex sowie das Einsetzen eines bereichsübergreifend zusammengesetzten Nachhaltigkeitsteams. Auch die Unternehmensziele wurden von der rein ökologischen Perspektive um soziale Komponenten erweitert und finden sich nunmehr unter der Überschrift „Nachhaltigkeitsindex“ gemeinsam auf der Zielkarte.

Diese strategische Entwicklung ist erneut Treiber für den Kulturwandel: von der Klimaschutzkultur zur Nachhaltigkeitskultur. Dabei werden Erfahrungen und Erfolge aus dem kliEN-Projekt herangezogen. Denn die Identifikation mit dem Unternehmen hanseWasser und dem Thema Nachhaltigkeit ist für eine erfolgreiche und moderne Weiterentwicklung als Unternehmen unerlässlich. Das Klimaschutz- und Energieeffizienzprogramm kliEN dient deshalb noch heute als Maßstab und Basis für alle nachhaltigen Bestrebungen. Denn Klimaschutz und nachhaltiges Engagement im Unternehmen kann nur umfassend gelingen, wenn alle involviert werden und gemeinsam daran arbeiten.

ATLANTIC

HOTEL Sail City



Der Spirit im Green Team ist: Alle an einen Tisch und alles Wichtige auf den Tisch! Es gibt einen sehr aktiven Austausch über neue Ideen, gemachte Erfahrungen, anstehende Entwicklungen und gemeinsame Ziele. Nicht ausgelassen wird dabei das aktive Schließen von Wissenslücken, das gemeinsame Lösen auftretender Probleme sowie notwendige Wiederholungsschleifen. So können die Mitarbeitenden sich nicht nur neues Wissen aneignen, sondern aktiv die offene Kommunikations- und Feedbackkultur des Unternehmens leben und weiter festigen.

ATLANTIC Hotel Sail City: Mit grünem Segel in der Hotelbranche voraus

Das ATLANTIC Hotel Sail City am Bremerhavener Weserdeich bietet 120 Zimmer auf acht Hoteletagen. Es steht für zeitgemäßen Komfort, erstklassigen Service und vielseitige Gastronomie. Um sich den Herausforderungen der kommenden Jahre in Bezug auf den Klimawandel zu stellen, hat sich das Hotel zur Aufgabe gemacht, Klimaschutz als festen Bestandteil in die Unternehmensstrategie zu implementieren – mit Erfolg.

Der Impuls für das Nachhaltigkeitsprofil des Hotels ging von der Hoteldirektion selbst aus. Tim Oberdieck und Anja Wagner brachten das Thema aus tiefer Überzeugung, mit unglaublicher Energie und ansteckendem Spaß und Leidenschaft in die Mitarbeiterschaft.

Unter dem Motto „Grün unterwegs“ hat sich ein eigens gegründetes „Green Team“, gefunden, in dem sich Mitarbeitende aller Abteilungen aktiv einbringen können. Sie prüfen und hinterfragen fortlaufend alltägliche Abläufe – angefangen bei der Mülltrennung bis hin zur Anschaffung effizienterer TV- oder Küchengeräte. Jeweils eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter pro Abteilung engagiert sich freiwillig für grüne Themen aus dem Arbeitsalltag und bringt neben den eigenen auch die Ideen der Kolleginnen und Kollegen mit ein. Die stellvertretende Hoteldirektorin Anja Wagner hält als hoteleigene Klimaschutzbeauftragte die Fäden aus allen Bereichen zusammen und koordiniert die Ideenumsetzung aller Mitarbeitenden. Das Team ist also über alle Hierarchiestufen bunt gemischt und besteht aus Vertreterinnen und Vertretern von Direktion, Abteilungsleitung, Mitarbeitenden und Auszubildenden.

Wichtig ist für das Team das aktive Einholen von Feedback der Kolleginnen und Kollegen sowie der Hotelgäste. Denn der Prozess, den das Bremerhavener Hotel in Gang setzte, zeichnet sich durch die Einbindung aller relevanten Anspruchsgruppen des Hotels aus. Stakeholder wie beispielsweise der bundesweite Hotel- und Gastronomieverband (DEHOGA), wichtige Lieferanten und Hotelgäste wurden in den grünen Transformationsprozess bei der Stra-

tegieentwicklung einbezogen. Weil viele Mitarbeitende direkten Kundenkontakt haben, sind sie auch in der täglichen Arbeit „Botschafter“ für die im Hotel umgesetzten Maßnahmen. So entsteht im Hotel gelebtes Storytelling, mit dem die Mitarbeitenden den Hotelgästen die vielen Maßnahmen aktiv als Motivation für ihr Klimaschutzhandeln näherbringen. Das ATLANTIC Hotel Sail City ist damit ein Unternehmen, das Maßnahmen in sehr engem Kontakt mit seinen Kundinnen und Kunden umsetzt, in der Regel sehr zeitnah und unmittelbar Feedback darauf erhält und ggf. Anpassungen vornimmt. Das macht es zu einem vorbildlichen Vorreiter für dieses Thema.

Und obwohl der für 4 Sterne-Hotels noch ungewöhnliche Ansatz zum Beispiel beim maßgeschneiderten Catering oder im Einsatz von Reinigungsmitteln häufig „weniger ist mehr“ bedeutet, erhält das ATLANTIC Hotel Sail City aufgrund der kundennahen Kommunikation und schlüssigen Vorgehensweise übrigens mehr Anerkennung als Beschwerden: kundenseitig, von anderen Hotels und auch öffentlich durch die Nominierung zum Bremer Umweltpreis 2017 sowie die Auszeichnung mit dem Bremer Klimaschutzpreis 2018.

Seit Start der gemeinsamen Arbeit im Green Team werden ca. 20 Einzelmaßnahmen pro Jahr umgesetzt. Ein CO₂-Fußabdruck wurde erstellt, der Lebensmittelabfall konnte deutlich reduziert werden, Honig kommt von eigenen Bienen auf dem Hoteldach, „Grüner Service“ reduziert Reinigungsmittel und Wasser, die Beleuchtung wurde auf LEDs umgestellt, Bewegungsmelder und effizientere Büro-/Küchengeräte eingesetzt, die Klimaanlage optimiert und vieles mehr.

Ein Ende der Ideen und Maßnahmen ist explizit nicht abzusehen – denn das Hotel und sein Team sehen Klimaschutzengagement nicht als einmaliges Projekt, sondern als Bestandteil der Unternehmenskultur. Was als Impuls der Hoteldirektion begonnen hat, ist jetzt genauso sehr die Initiative der Mitarbeitenden geworden. Und aus einem Klimaschutzprojekt ist mit den Ideen der Mitarbeitenden schon lange ein Nachhaltigkeitsengagement geworden.

Was alles im ATLANTIC Hotel Sail City in Sachen ökologische Nachhaltigkeit passiert, findet man in den „[Green Facts](#)“. Hier wird regelmäßig über die aktuellen ökologischen Meilensteine berichtet, u.a. auch das Engagement zu den einzelnen Sustainable Development Goals (SDG) präsentiert.

Im Bereich der wirtschaftlich-sozialen Nachhaltigkeit trägt die eigene Nachhaltigkeitsstrategie „[Grün unterwegs](#)“ dazu bei, dass das Hotel mit weniger Fluktuation bei den Mitarbeitenden aller Bereiche zu kämpfen und einen Zuwachs an Bewerberinnen und Bewerbern zu verzeichnen hat. Auch die innovative Verbundausbildung „[meerzukunfthochdrei](#)“ in Kooperation mit zwei Nachbarhotels bietet den Auszubildenden des ATLANTIC Hotel Sail City die Möglichkeit, einzigartige Erfahrungen zu sammeln. Die Ausbildung wird im neben dem eigenen Ausbildungsbetrieb auch in den weiteren Hotels absolviert und ermöglicht das Lernen auch über den eigenen Tellerrand hinaus. Das ist positiv – sowohl für die Branche als auch den Standort Bremerhaven.



Tim Oberdieck und Anja Wagner (Hoteldirektion)

„Für die Gestaltung von Nachhaltigkeit sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein überaus wichtiger Baustein. Nur über sie gelingt es, Klimaschutz zu einem bleibenden Teil unserer Unternehmenskultur zu machen und dem Thema die notwendige Kraft und Kreativität zu verleihen. Es ist uns wichtig, dass Mitarbeitende und Kunden im Alltag spüren: Nachhaltigkeit ist ansteckend!“



Gemeinsam stärker – Vernetzung als Schlüssel

Klimaschutz im Unternehmen beginnt im Inneren – bei Strukturen, Prozessen und Menschen. Doch um langfristig wirksam zu sein, braucht es auch den Blick nach außen. Denn echte Transformation entsteht selten im Alleingang. Sie wächst dort, wo Organisationen voneinander lernen, ihre Erfahrungen teilen und gemeinsam neue Wege erproben.

Die Kraft des Austauschs

Vernetzung bedeutet, über die eigenen Grenzen hinauszuschauen. Wer sich mit anderen verbindet, profitiert gleich mehrfach:

- Impulse und Best Practices: Andere haben bereits Lösungswege ausprobiert – ihr Wissen spart Zeit, Ressourcen und Fehler.
- Inspiration und Energie: Erfolgsgeschichten und mutige Vorbilder wecken Motivation und Durchhaltevermögen.
- Gemeinsame Wirkung: Viele Klimaschutzmaßnahmen werden erst dann richtig wirksam, wenn sie koordiniert umgesetzt werden – sei es im Bereich Mobilität, Lieferketten oder gesellschaftliches Engagement.
- Signalwirkung: Sichtbarkeit in Netzwerken zeigt, dass man Teil der Lösung ist – das stärkt Vertrauen und Attraktivität nach innen und außen.

Lokale Netzwerke in Bremen

Gemeinsam mit Ihnen möchte energiekonsens sich auf den Weg zu mehr Energieeffizienz machen: Welche Klimaschutz- und Energieeffizienzpotenziale schlummern in Ihrem Betrieb? Gerne unterstützen wir Sie bei Fragen und den ersten Schritten sowie der Analyse – und auch im Anschluss, wenn es um die Umsetzung geht.

Für Unternehmen, die künftig Energie einsparen und so gleichzeitig in den Klimaschutz investieren möchten, gibt es verschiedene finanzielle Förderungen. Einige davon stellt energiekonsens zur Verfügung, andere vergeben der Bund oder das Land Bremen sowie die Energieversorger.

Verschaffen Sie sich im Folgenden einen Überblick über mögliche Förderungen für mehr Energieeffizienz in Ihrem Unternehmen!

Beratungen und Analysen von energiekonsens können zum Beispiel sein: energievisiten, Energieanalysen, Umsetzungscoaching und CO₂-Bilanz.

Neben energiekonsens gibt es zahlreiche weitere Institutionen, die Maßnahmen für mehr Klimaschutz und Energieeffizienz fördern. Hier eine Übersicht:

energiekonsens.de/foerderprogramme-gewerbe

Deutschlandweite und internationale Impulse

Auch überregional gibt es Initiativen, die Nachhaltigkeit mit Kulturwandel verbinden. Im Folgenden nennen wir exemplarisch einige:

- **Pioneers for Change:** ein Netzwerk für Menschen und Organisationen, die mutige Lösungen für eine nachhaltige Zukunft entwickeln und ausprobieren.
pioneersofchange.org
- **Inner Development Goals (IDG):** eine internationale Bewegung, die innere Kompetenzen – wie Achtsamkeit, Mut, Resilienz oder Zusammenarbeit – als Voraussetzung für die Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele versteht.
innerdevelopmentgoals.org
- **The Week von Frédéric Laloux:** ein dreiteiliges Erlebnisformat, das Mitarbeitende, Familien oder ganze Teams durch Filmabende und Gespräche in den Dialog über die Klimakrise bringt. Statt nur Fakten zu liefern, weckt es Emotion, Zugehörigkeit und Handlungsbereitschaft – und verbindet Menschen in einem kollektiven Lern- und Veränderungsprozess.
theweek.ooo

Fazit

Unternehmen, die sich vernetzen, schaffen für sich und andere einen Resonanzraum. Dort entstehen Mut, Energie und konkrete Kooperationen – weit über das eigene Firmengelände hinaus. In einer Zeit, in der Klimaschutz zur gesamtgesellschaftlichen Aufgabe geworden ist, gilt: Je stärker die Verbindungen, desto größer die Wirkung.

Literatur und Quellen

- „Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager“, Ernst Pöppel, Carl Hanser Verlag, 2008
- „A Behavior Model for Persuasive Design“ von B. J. Fogg. Konferenzband der 4th International Conference on Persuasive Technology (Persuasive 2009)
- Albarracín, D., Granados Samayoa, J., Mu, J., Zhang, A. L., & Lytle, A. (2024). Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions. *Nature Reviews Psychology*, 3, Artikel-Nr. 44
- Graeme D. Ruxton, Stefan Krause: Swarm intelligence in animals and humans. In: *Trends in Ecology & Evolution*. Band 25, Nr. 1, Januar 2010, S. 28–34
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Gerhard Roth: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Klett-Cotta 2007
- Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* (Campus Verlag, 2009; Neuauflage 2022)
- Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein: *Nudge: Die finale Ausgabe* (Campus Verlag, 2022)
- Cass R. Sunstein: *Simpler: Einfacher Staat – Bessere Politik mit weniger Bürokratie* (Campus Verlag, 2013)
- Cass R. Sunstein: *Die Ethik des Einflusses: Regierung im Zeitalter der Verhaltenswissenschaften* (Campus Verlag, 2016)
- Daniel Kahneman: *Schnelles Denken, langsames Denken* (Siedler Verlag, 2012)
- Jamie Stinson: Ipsos People and Climate Change, online Umfrage, Januar/Februar 2025

Impressum

Herausgeber

Bremer Energie-Konsens GmbH
Am Wall 172/173
28195 Bremen
Tel. 0421/37 66 71-0
unternehmen@energiekonsens.de
energiekonsens.de

Verantwortlich

Martin Grocholl (ViSdP)

Redaktion

Pina Pohl, Cornelis Rasmussen, Astrid Stehmeier, energiekonsens

Gestaltung

Thorsten Breyer, Bremen
thorstenbreyer.de

Bildnachweise

energiekonsens: 21,24,30
energiekonsens/Thorsten Breyer: 7, 27
energiekonsens/Isabell Meister: 1, 3
energiekonsens/Katja Thiele: 4, 6, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 26, 34, 37, 40, 46
energiekonsens/Karsten Klarna: 10, 29
energiekonsens/Jan Rathke: 22
hanseWasser GmbH: 42, 43
Atlantic Hotel Sail City: 44, 45

energiekonsens.de/unternehmen



energiekonsens ist die gemeinnützige Klimaschutzagentur für das Land Bremen und hat ein klares Ziel: sinkende CO₂-Emissionen

Als Wegweiser für mehr Klimaschutz stehen wir Unternehmen, Einrichtungen und Privatpersonen deshalb beratend zur Seite und informieren, wie sie ihren CO₂-Fußabdruck mit Hilfe von erneuerbaren Energien, Energieeffizienzmaßnahmen und nachhaltigen Verhaltensweisen reduzieren können.

Weil Klimaschutz nur gemeinsam funktioniert, arbeiten wir mit vielen engagierten Akteur*innen zusammen in zahlreichen Projekten, Netzwerken und Kampagnen in Bremen und Bremerhaven. Unsere Arbeit übersetzt globale, nationale und landesweite Klimaschutzziele in lokale Zusammenhänge und unterstützt Menschen dabei, aktiv zu werden.

Bremen

Am Wall 172/173
28195 Bremen
Tel.: 0421/37 66 71-0
info@energiekonsens.de

Bremerhaven

Deichstr. 23a
27568 Bremerhaven
Tel.: 0471/30 94 73-70
bremerhaven@energiekonsens.de