

T.004

In 6 Schritten zu mehr Beteiligung

Kurzinhalt

- Vorgehen, Gestaltung und Ablauf eines Prozesses hin zu mehr Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz.
- Orientierung an Begriffen des Projektmanagements und klassischen Beratungsabläufen.
- Verweis auf passende Methoden für jeden Schritt in der Beratung und Verweise zu Dokumenten aus dem Projekt.

Ein Projekt der TBS NRW e.V. unter Beteiligung der Effizienz-Agentur NRW und Energie Impuls OWL e.V.



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Inhalt

Zum Hintergrund der 6 Schritte	3
In 6 Schritten zu mehr Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz	4
Im Detail: Grundlegende Aufgaben im Rahmen der 6 Schritte.....	6
Schritt 1 von 6: Den Rahmen schaffen und Thema Beteiligung mitdenken und thematisieren.....	7
Schritt 2 von 6: Situationsanalyse zum Einfluss Mitarbeiter*innen auf Energie & Ressourcen Verbrauch	8
Schritt 3 von 6: Situationsanalyse II zu Rahmenbedingungen Verhalten und bisherigen Beteiligungen	9
Schritt 4 von 6: Handlungsbereiche aus Situationsanalysen entwickeln für Einsparungen durch mehr Beteiligung.....	11
Schritt 5 von 6: Handlungsoptionen für mehr Beteiligung bewerten, priorisieren und deren Auswirkungen abschätzen.....	12
Schritt 6 von 6: Maßnahmen entwickeln, planen, umsetzen und nachbereiten.....	13
Ausfüllhilfe für Schritt 6: SMARTER Maßnahmen und Erfolge messen.....	14

Zum Hintergrund der 6 Schritte

Die hier vorgestellten Schritte ...

- orientieren sich am **Beratungsablauf entsprechend der VDI-Richtlinie 4075** (Produktionsintegrierter Umweltschutz; vgl. auch PIUS Check der Effizienz-Agentur NRW). Die Schritte lassen sich auch als **klassischer Problemlösealgorithmus** verstehen und können zu einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** weiterentwickelt werden.
- folgen der Logik „**vom Allgemeinen zum Besonderen**“. Zunächst geht es daher z.B. grundsätzlich um eine Auftragsklärung und den Begriff „**Beteiligung**“. Im späteren geht es dann um die Situation im Betrieb selber inkl. der Entwicklung geeigneter Maßnahmen für mehr Beteiligung.
- haben sich aus den **Erfahrungen im Rahmen der Praxis-Phase** des Projektes ergeben, sowie aus grundsätzlichen Erfahrungen der Berater*innen.
- Können in der **Reihenfolge der Umsetzung** je nach Kontext variieren und mehrere Schritte können in einem Vorgang (z.B. in einem Workshop) erfolgen. Grundsätzlich entscheidet das Interesse des Kunden „Unternehmen“ über die passende Vorgehensweise.



Abb.1: In sechs Schritten zu mehr Beteiligung. Eigene Darstellung nach VDI 4075.

In 6 Schritten zu mehr Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz

1. Schritt: Den Rahmen schaffen und Thema Beteiligung mitdenken und thematisieren

Ziel: Der Auftrag ist geklärt, Ansprechpartner im Betrieb sind bekannt, Geschäftsführung und Betriebsrat sind eingebunden, Begriffe Klimaschutz und Beteiligung sind geklärt.

2. Schritt: Situationsanalyse I zum Einfluss Mitarbeiter*innen auf Energie & Ressourcen Verbrauch

Ziel: Es ist bekannt, wie der Stand im Betrieb zum Thema Verbrauch von Energie und Ressourcen ist und welchen Einfluss die Mitarbeiter*innen darauf haben.

3. Schritt: Situationsanalyse II zu Rahmenbedingungen Verhalten und bisherigen Beteiligungen

Ziel: Es ist bekannt wie bisher eine Beteiligung der Mitarbeitenden stattfindet. Darauf aufbauen sind Stärken und Schwächen des bisherigen Systems bekannt. Das Verhalten, und die Gründe der Mitarbeitenden dafür, wurde auch in Bezug auf den jeweiligen Kontext reflektiert.

4. Schritt: Handlungsbereiche aus den Situationsanalysen entwickeln

Ziel: Aus den Situationsanalysen heraus sind neue Ideen entstanden, an welcher Stelle Energie und Ressourcen eingespart werden sollen und wie mehr Beteiligung dabei unterstützen kann.

5. Schritt: Handlungsoptionen für mehr Beteiligung bewerten, priorisieren und deren Auswirkungen abschätzen

Ziel: Aus den Handlungsbereichen heraus wurden Handlungsoptionen konkretisiert, bewertet und für die Umsetzung priorisiert.

6. Schritt: Maßnahmen entwickeln, planen, umsetzen und nachbereiten

Ziel: Konkrete Maßnahmen für mehr Klimaschutz durch Beteiligung sind entwickelt, geplant, umgesetzt und nachbereitet (inklusive Erfolgskontrolle und ggf. Übertragungen).

Tipp: Über alle Schritte hinweg bietet die Checkliste *T.010 Erfolgsfaktoren* wichtige Hinweise für einen gelingenden Prozess.

Die dargestellten 6 Schritte werden in der (Beratungs-) **Praxis im Betrieb** nicht immer in dieser chronologischen Reihenfolge stattfinden.

Sie sind daher eher **als Schema** anzusehen, das auch in anderer Reihenfolge umgesetzt werden kann. Abb. 2 stellt die 6 Schritte nochmal auf alternative Art dar.



Abb. 2: Nicht chronologischer Ablauf der 6 Schritte. Eigene Darstellung.

Im Detail: Grundlegende Aufgaben im Rahmen der 6 Schritte

Aus den 6 Schritten ergeben sich **grundlegende Aufgaben**. Eine zentrale davon ist eine **gute Kommunikation** über den gesamten Projektverlauf hinweg.

Zu den zentralen Aufgaben (vgl. Abb. 3) gehören auch verschiedene Besprechungen mit den relevanten Zielgruppen. Also z.B. Workshops mit dem Projektteam, dem Betriebsrat, ein Kommittent der Geschäftsführung und eine Rücksprache mit Mitarbeiter*innen. Die konkrete Maßnahmen-Umsetzung gehört ebenfalls zu den zentralen Aufgaben.

Die Abbildung findet sich in der *P.025 Foliensammlung*.

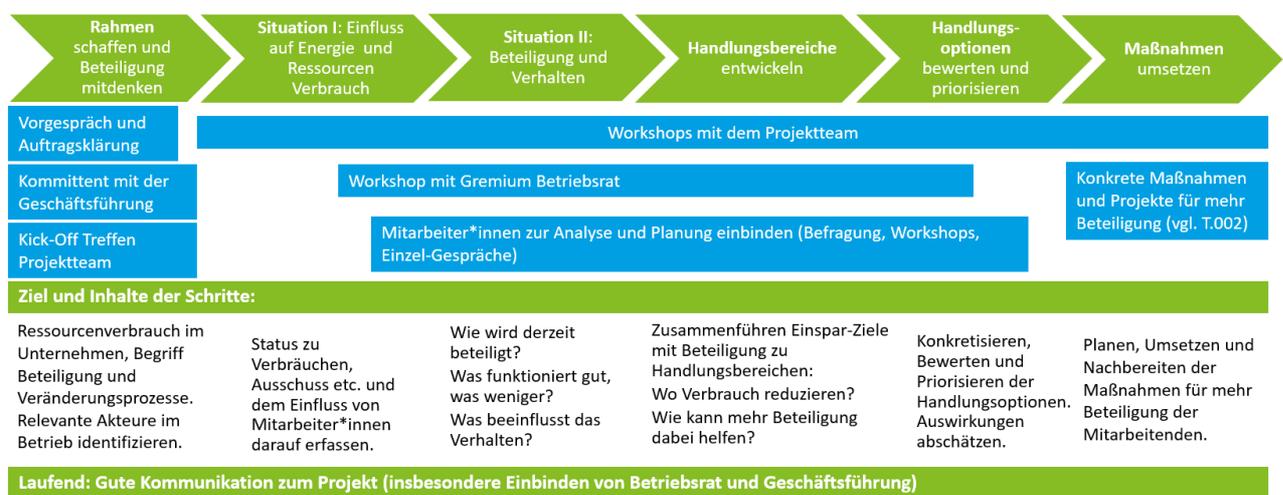


Abb. 3: Die grundlegenden Aufgaben im Rahmen der 6 Schritte im Detail. Eigene Darstellung nach VDI 4075.

Schritt 1 von 6: Den Rahmen schaffen und Thema Beteiligung mitdenken und thematisieren

Ziel: Der Beratungs-**Auftrag ist geklärt**. Die **Geschäftsführung** ist grundsätzlich involviert und die **zentralen Ansprechpartner** im Unternehmen sind bekannt. Ein **Projektteam ist gegründet**, dass die wichtigsten Akteure vereint (Energie- Umweltmanagementbeauftragte, Führungskräfte/Geschäftsführung, Betriebsrat. Vgl. hierzu *T.005 Den Betriebsrat einbinden. Gründe und Vorteile*). Im Rahmen eines **Kick-Off Treffens** wurden die betrieblichen Akteure zum **Thema „betrieblicher Klimaschutz“** grundlegend informiert und eingebunden. Sie haben sich mit dem **Begriff „Beteiligung“** auseinandergesetzt und kennen die verschiedenen Stufen von Beteiligung. Ihnen ist bewusst, dass es sich bei den zu planenden Maßnahmen um einen **Veränderungsprozess** handelt, bei dem **verschiedene Akteure** eine Rolle spielen.

Methodische Hinweise:

- Öffnende Fragen in die Runde:
 - Warum sitzen wir hier zum Thema "Beteiligung am Klimaschutz", was finden Sie daran interessant?
 - An welche Symptome zeigt es sich, dazu dass es derzeit nicht optimal im Bereich „Beteiligung und Klimaschutz“ läuft?
 - Was ist ihr Ziel, wenn Sie sich nun mit dem Thema beschäftigen möchten?
 - Was bedeutet für Sie „Beteiligung“?
 - Was wollen Sie erreichen?
 - Bis wann wollen Sie es erreichen?
 - Wo kann ich als Berater*in Ihnen gerade helfen?
 - Für welches spezifische Problem könnte Beteiligung hilfreich sein bzw. wo soll mehr Beteiligung bei einer Veränderung helfen?
 - Wo glauben Sie, stehen Sie grundlegend im Bereich Klimaschutz und Beteiligung?
 - Wer kann wann die Entscheidung über konkrete Maßnahmen treffen?
 - Sitzen hier schon alle am Tisch, die wir brauchen?
- Blitzlicht-Runde zu Zielen
- Präsentation zu betrieblichem Klimaschutz und den Vorteilen und Ausprägungsstufen von Beteiligung
- Ggf. offizielles Dokument vorbereiten und abzeichnen als „Rahmenvereinbarung zur Beratung“
- Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:
 - *T.001 Beteiligung. Stufen Tipps Ansätze*
 - *T.003 Beteiligung. Regelung ISO Normen* (als Argumentationshilfe)
 - *T.010 Erfolgsfaktoren. Checkliste*
 - *P.010 Vorteile von Beteiligung. Flyer* (auch zur Akquise vorab geeignet)
 - *P.013 Akteursanalyse und Kommunikationsmatrix* (als fortlaufende Aufgabe)
 - *P.014a Situationsanalyse. Datenerfassung*
 - *P.014b Situationsanalyse. KlimaKarte*
 - *P.025 Foliensammlung* (insbesondere Folien zu (betrieblichem) Klimaschutz, Begriff Beteiligung, Veränderungsprozessen, Akteuren und Überzeugen der Geschäftsführung)

Schritt 2 von 6: Situationsanalyse zum Einfluss Mitarbeiter*innen auf Energie & Ressourcen Verbrauch

Ziel: Es ist bekannt, wie der **Stand im Betrieb** zum Thema Verbrauch von Energie und Ressourcen ist. Die bedeutendsten Handlungsfelder (im Sinne von großen Potenzialen zur Einsparung) sind identifiziert. Dazu gehört eine Erfassung der **Energie- und Ressourcen-Verbräuche** ggf. ergänzt um ein Benchmark. Zudem ist mit den Akteuren im Betrieb erarbeitet worden, welchen **Einfluss Mitarbeiter*innen** an welcher Stelle und durch welches Verhalten auf den Verbrauch von Energie und Ressourcen haben. Ggf. wurden Mitarbeiter*innen an dieser Stelle bereits über Befragungen und Gespräche eingebunden.

Methodische Hinweise:

- Empfohlen: Als **Workshop mit dem gesamten Projektteam** im Unternehmen, ggf. inkl. Unternehmensbegehung. Den Betriebsrat einbinden in diesem Workshop oder über separaten Workshop.
- **Öffnende Fragen** in die Runde:
 - Wo haben Mitarbeiter*innen bei Ihnen Einfluss auf Energie- und Ressourcenverbrauch? (Nach Unternehmensbereichen, nach Energieträgern...)
 - Welche Verbräuche/Kosten sind z.B. besonders hoch oder sind in einem bestimmten Zeitraum stark angestiegen? Gibt es Auffälligkeiten im Benchmark? Welchen Einfluss haben Mitarbeiter*innen auf diese Verbräuche?
 - Bei welchen konkreten Problemen in Bezug auf Verschwendung von Energie und Ressourcen könnte mehr Beteiligung helfen? Woraus resultieren diese Probleme? (z.B. mittels 5-Why Methode, siehe unten T.007)
 - Woran könnte man in Ihrem Betrieb anknüpfen? (Mögliche Anknüpfung: EMS 14001, 50001, 9001, KVP oder Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), Kaizen, TPS, Lean Produktion, 5S, 8M usw.)
 - Kopfstand-Methode: Was müssten Ihre Mitarbeiter*innen machen, um möglichst viel Energie und Ressourcen zu verschwenden?
 - Wie sieht es bei Ihnen selber – im eigenen Verhalten - aus (siehe unten P.015)
- Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:
 - *T.006 Methoden zur Visualisierung. Einfluss und Beteiligung am Klimaschutz*
 - *T.007 Methodensammlung für Beratungsprojekte*
 - *P.002 Workshop EMB zur Beteiligung* (EMB=Energiemanagementbeauftragte)
 - *P.003 Workshop zur Einbindung des Betriebsrates*
 - *P.014b Situationsanalyse. KlimaKarte*
 - *P.015 Selbst-Check* (sowohl nutzbar im Projektteam als auch für Mitarbeiter*innen)
 - *P.018 MitarbeiterInnen Befragung*
 - *P.025 Foliensammlung* (insbesondere Folien zu Einfluss Mitarbeiter*innen Einfluss auf Verbräuche und betrieblichen Klimaschutz)

Schritt 3 von 6: Situationsanalyse II zu Rahmenbedingungen Verhalten und bisherigen Beteiligungen

Ziel: Es ist bekannt wie an den verschiedenen Stellen im Betrieb und/oder in Bezug auf bestimmte Verbände und/oder in Bezug auf bestimmte Themen **bisher eine Beteiligung der Mitarbeitenden stattfindet**. Darauf aufbauend sind **Stärken und Schwächen** des bisherigen Systems bekannt. Das Verhalten der Mitarbeitenden wurde in einen **Kontext eingeordnet und reflektiert**, da Verhalten immer vom Kontext abhängig ist (Regeln, Wissen, Fähigkeiten, Anreize usw.). Die Mitarbeiter*innen sind eingebunden z.B. über Befragungen und Workshops.

Methodische Hinweise:

Öffnende Fragen in die Runde:

- Wo und wie findet Beteiligung im Unternehmen / in der Abteilung zum Thema Klimaschutz (im Sinne Energie- und Ressourceneffizienz) statt? (Siehe nächste Seite „Indikatoren-Liste zu Beteiligung“ als Ideengeber für konkrete Fragestellungen.)
 - Wo wird wie informiert?
 - Wo wird wie und wobei eingebunden?
 - Wo und wie wird Verantwortung übertragen?
- Wo wünschen wir uns grundsätzlich mehr Beteiligung von den unterschiedlichen Akteuren (Verweis auf Ideenmanagement und Vorschlagswesen)?
- Welche Form der Beteiligung kann bei den beschriebenen Problemen/Einsparzielen helfen?
- Wo genau und wie glauben Sie könnte mehr Beteiligung der Beschäftigten helfen, um Energie und Ressourcen zu sparen?
- Was glauben Sie, wie gut wissen die Mitarbeitenden um ihren Einfluss Bescheid und verhalten sich entsprechend?
- Was glauben Sie wo Ihre Mitarbeiter*innen Energie und Ressourcen verschwenden? Warum glauben Sie ist das so?
- Was beeinflusst das Verhalten der Mitarbeitenden?

Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:

- [T.001 Beteiligung. Stufen Tipps Ansätze](#)
- [T.008 Verhalten langfristig ändern](#) (insbesondere zum Thema Kontext-Abhängigkeit: 6 Hebel der Veränderung, Können-Wollen-Dürfen)
- [P.015 Selbst-Check](#) (sowohl nutzbar im Projektteam als auch für Mitarbeiter*innen)
- [P.018 MitarbeiterInnen Befragung](#)
- [P.025 Foliensammlung](#) (insbesondere: Stufen der Beteiligung, Metaplan Vorlagen dazu inklusive Stärken-Schwächen-Analysen)

Zur Orientierung in Schritt 3: Indikatoren-Liste zur Beteiligung

Information

- Intranet
- Mitarbeitenden-Zeitschrift
- Schwarzes Brett
- Info-Flyer zu Klimaschutz
- Info-Veranstaltungen zu Klimaschutz
- Medien: Poster, Aufkleber, Aufsteller o.ä.
- Regelmäßiger Brief/Mailverkehr?
- (Müssen Mitarbeiter*innen „suchen“ oder werden sie aufgesucht?)

Einbindung

- Aktionen
- Veranstaltungen (wie Vorträge, Filmabende, Themenwochen)
- Besondere Angebote
- Schulungen/Workshops/Unterweisungen/Einarbeitung
- Befragungen
- Feedback-Kultur und Gesprächsmöglichkeiten
- BVW/ Ideenmanagement

Verantwortung

- Teamarbeit (z.B. Energieteam, Energy Scouts/Azubis)
- Einzelverantwortung („Produktpaten“)
- Projekte mit verantwortlichen Mitarbeiter*innen?
- Zuständigkeiten und Aufgaben klar geregelt und kommuniziert?
- Rolle des EMB? Sichtbarkeit des EMB bei Mitarbeiter*innen?
- Welche Rolle spielt der BR?

Schritt 4 von 6: Handlungsbereiche aus Situationsanalysen entwickeln für Einsparungen durch mehr Beteiligung

Ziel: Aus den Situationsanalysen heraus wurde deutlich, an welcher Stelle Energie und Ressourcen **eingespart werden sollen**. Zudem gibt es Ideen dazu, wie mehr Beteiligung bei diesen Ideen unterstützen kann, weil ein bestehendes **Verhalten geändert** werden soll. Es ist klar, welches die größten Baustellen im Betrieb sind und wo Beteiligung **grundsätzlich gefördert** werden soll (z.B. **dauerhafte Veränderungen** und umfassende Schulungsmaßnahmen).

Methodische Hinweise:

- **Situationsanalyse und Ideen mit Sichtweise der Mitarbeiter*innen abgleichen:** Spätestens an dieser Stelle sollten die Mitarbeiter*innen miteinbezogen werden. Dies kann in Form von Befragungen, durch Workshops oder in Einzel-Gesprächen geschehen. (Hinweis: sobald so etwas umgesetzt wird, erfolgt quasi eine direkte Überleitung in Schritt 6)
- **Die Einbindung des Betriebsrates** an dieser Stelle ist besonders wichtig und zu beachten, da hier die Veränderung des Verhaltens von Mitarbeiter*innen und Maßnahme-Ideen im Fokus stehen (vgl. unten P.003, P.011, P. 024).

Achtung: Der Übergang zu den Schritten 5 und 6 ist fließend. **Konkrete Maßnahmenideen** können bereits im Ideenspeicher gesammelt werden.

- Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:
 - **T.001 Beteiligung. Stufen Tipps Ansätze** (Aufzeigen der grundlegenden Ansätze für Maßnahmen zu mehr Beteiligung)
 - **T.002 Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz** (insbesondere: Workshop in der Produktion)
 - **T.005 Den Betriebsrat einbinden. Gründe und Vorteile**
 - **T.008 Verhalten langfristig ändern**
 - **P.003 Workshop zur Einbindung des Betriebsrates**
 - **P.011 Mitbestimmung und Aufgaben im betrieblichen Klimaschutz laut BetrVG. Faktenpapier**
 - **P.024 Workshop Rollenspiele Klimaschutz und Betriebsrat**
 - **P.005 Schulung MitarbeiterInnen** (insbesondere den Workshop-Aspekt zu „Klimaschutz und Beteiligung in unserem Betrieb“ am Ende der Schulung)
 - **P.015 Selbst-Check** (sowohl nutzbar im Projektteam als auch für Mitarbeiter*innen)
 - **P.018 MitarbeiterInnen Befragung**

Schritt 5 von 6: Handlungsoptionen für mehr Beteiligung bewerten, priorisieren und deren Auswirkungen abschätzen

Ziel: Aus den Handlungsbereichen heraus wurden **Handlungsoptionen konkretisiert**.

Diese wurden **bewertet**, auch hinsichtlich ihrer **möglichen Auswirkungen** (vgl. „Öko-Check“ in T.008), und für die Umsetzung **priorisiert**.

Methodische Hinweise:

- Visualisierungen und der Abgleich verschiedener Sichtweisen der beteiligten Akteure ist zentral. Bei Visualisierungen z.B. an Metaplan kann man punkten und priorisieren und so einen Handlungsplan vorbereiten.
- Konkretisierungen und klare Absprache sind wichtig um von der Phase der Situationsanalyse und Ideenfindung in die Phase der konkreten Maßnahmeplanung zu gelangen.

Tipp: Es besteht das Risiko, dass die betrieblichen Akteure an dieser Stelle unsicher werden und den Prozess beenden. Denn die anstehende „Arbeit“ bzw. die nächsten Schritte werden nun langsam sichtbar; daher können Widerstände auftauchen.

Lösen Sie dies durch viel Transparenz (z.B. Kurz-Zusammenfassung Termine/Protokolle), eine klare Sprache und deutliche Absprachen. Legen Sie z.B. gemeinsam im Workshop eine To-Do Liste an zur Vorbereitung des nächsten Termins (*Wer macht was bis wann? Was brauchen wir für finale Entscheidungsfindung bzgl. der Maßnahmen?*)

Achtung: Der Übergang von Schritt 5 zu Schritt 6 ist fließend.

- Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:
 - **T.002 Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz** (Anregungen zu Beteiligungsprojekten holen)
 - **T.008 Verhalten langfristig ändern** (insbesondere „Öko-Check“)
 - **P.025 Foliensammlung** (insbesondere Metaplan-Vorlagen zur Abschätzung Aufwand und Nutzen und SMARTe Maßnahmen)
 - Vorlage SMARTe Maßnahmen und Erfolg siehe auch unter Schritt 6

Schritt 6 von 6: Maßnahmen entwickeln, planen, umsetzen und nachbereiten

Ziel: Konkrete Maßnahmen für mehr Klimaschutz durch Beteiligung sind entwickelt, geplant, umgesetzt und nachbereitet (inklusive Erfolgskontrolle und ggf. Übertragungen).

Methodische Hinweise:

- Maßnahmen als **SMART**E Ziele ausarbeiten (siehe nächste Seite)
- Umsetzen
- **Dokumentieren** (Fotos für das Schwarze Brett oder die Mitarbeitenden-Zeitschrift können wichtige Signal-Wirkung haben!)
- Rückkoppeln und Feedback-Gespräche führen mit dem Projektteam (Z.B. Verbindung zu KVP)
- **Erfolge messen** z.B. über Leitfragen an das Unternehmen zur Erfolgsbewertung (Tipp: Manche Erfolgsmessungen muss man vorher entsprechend vorbereiten, z.B. „Vorher-Daten“ erfassen):
 - Wie bewerten Sie den Erfolg der Maßnahme auf einer Skala von Schulnoten 1-6?
 - Wieso ist es die 3 geworden und nicht die 4?
 - Was wäre nötig gewesen, damit es eine 2 oder 1 wäre? (auch für Schritt 7 „Optimieren“ nutzbar)
 - Was genau hat sich durch die Maßnahme verändert? Was ist jetzt anders als vorher?
 - Lässt sich die Veränderung messen? Z.B. in CO₂/Einsparungen/Geld? Feedbacks aus der Belegschaft?
 - Was glauben Sie wie die Mitarbeiter*innen/Führungskräfte/Betriebsrat/Geschäftsführung die Veränderung wahrnehmen?
- Verweis auf **relevante Dokumente** aus dem Projekt:
 - *T.002 Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz*
 - *T.009 Klimaschutz und Beteiligung. Literatur und Projektberichte* (Ideen für Maßnahmen)
 - *P.021 Übersetzungen für Energie-und Ressourcenverbrauch* (wichtig für eine gute und verständliche Kommunikation)
- Dokumente, die **konkrete Beteiligungs-Projekte für Mitarbeiter*innen** darstellen:
 - *P.001 BVW und IDM in grün*
 - *P.004 Motivationsaktion Gemeinsam sparen*
 - *P.005 Schulung MitarbeiterInnen*
 - *P.006 Postkarten, P.007 Plakate, P.008 Arschkalt Ein Büro auf Eis. Film* (als Hilfsmittel zur Kommunikation)
 - *P.015 Selbst-Check*
 - *P.016 Umwelt-Quiz*
 - *P.017 Klimaschutz am Arbeitsplatz. Checkliste*
 - *P.022 Reminder Erinnerungsstützen*
 - *P.025 Foliensammlung* (insbesondere SMART E Maßnahmen Metaplan Vorlage)

Ausfüllhilfe für Schritt 6: SMARTe Maßnahmen und Erfolge messen.

SMART (= **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert)

Maßnahmen Name	SMARTes Ziel	Zielerreichung	CO ₂ Einsparung	Ressourcen-Einsparung und/oder monetäre Einsparung	Sonstige Effekte	Dauerhafte Veränderung
BEISPIEL Material-Sammel-Aktion	Wir setzen Mitte April 2017 in der Verwaltung (nach Ostern) eine Material-Sammel-Aktion (jeder Mitarbeiter*in bringt Material, das er/sie lagert aber nicht unmittelbar braucht in eine Sammelstelle) um. So wollen wir Bewusstseinsbildung für den betrieblichen Klimaschutz erreichen. Frau Meier übernimmt ab sofort die Koordination. Sie stellt Infomaterial und Plakate für das Schwarze Brett und das Intranet zusammen und spricht die anderen Führungskräfte an, damit diese sie unterstützen. Frau Meier übernimmt die Zählung des gesammelten Materials und die Dokumentation.	Infomaterial und Plakate wurden erstellt. Die Führungskräfte haben ihre Teams eingebunden. Die Sammelstelle wurde in der Poststelle eingerichtet, für den Tag der Aktion als Stand mit Betreuung, jeder Sammler erhielt einen Kaffee oder Tee. Es wurden 200 Kugelschreiber, 50 Textmarker, 200 Klarsicht-hüllen und 1000 Briefumschläge gesammelt.	Berechnung am Beispiel des gesammelten Papiers: xy kg Papier entsprechen xy kg CO ₂ .	Die anstehenden Bestellungen in Höhe von 250,- Euro konnten auf 100 Euro reduziert werden.	Die Sammelstation wurde zu einem Treffpunkt für die Mitarbeiter*innen. Hier entstand die Idee auch leere Stifte zu sammeln und dem Recycling zuzuführen und die Papierbeschaffung auf Recyclingpapier umzustellen.	Die Sammelstelle (ein Postfach) bleibt dauerhaft eingerichtet. In der Mitarbeitenden-Zeitschrift wird regelmäßig darüber berichtet.