

Wie gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung?



PROJEKTHANDBUCH

zu den erarbeiteten Beteiligungswerkzeugen

mehr Klimaschutz
durch Beteiligung



EFFIZIENZ
AGENTUR
NRW **ef3+**





Inhalt

Die Belegschaft mitnehmen – Ein Gewinn für alle	4
Fazit zum Projekt aus Sicht der Projektpartner	5
1. Einleitung	7
1.1 Einordnung des Projekts in den aktuellen Diskurs	7
1.2 Einordnung und Abgrenzung zu anderen Projekten	8
1.3 Ziele und Zielgruppen des Projektes	9
2. Ergebnisse des Projektes	10
2.1 Überblick zentrale Ergebnis-Dokumente: Die „Grundgedanken“ des Projektes	10
2.2 Drei Stufen der Beteiligung und Ideen für Projekte zu mehr Beteiligung	11
2.3 Ergebnisse für Theorie und Praxis	13
2.3.1 Theorie-Ergebnisse	16
2.3.2 Praxis-Ergebnisse	17
3. Darstellung zur Praxis-Phase: Betriebe und Erfolge	20
4. Wann gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung? Tipps für den Erfolg	29
5. Ergebnisse: Download, Ansprechpartner, Stichwort-Suche	30
6. Literaturverzeichnis	31

Hinweis: Klimaschutz als Maßgabe zur eigenen Projektarbeit

Das Projektteam hat sich zur Aufgabe gesetzt, auch im täglichen Projektgeschäft einen **Beitrag zum Ziel des Klimaschutzes** zu leisten. Daher wurden folgende Maßnahmen soweit möglich umgesetzt:

- Möglichst papierfreie Zusammenarbeit (digitale Korrekturschleifen, Zusammenarbeit auf einer vernetzten Dokumenten-Plattform mit gemeinsamen Zugriff)
- Anwendung neuer Medien z.B. Online-Umfragen, Vermeidung klassischer Druck-Medien z.B. kein „Projekt-Flyer“
- Verwendung von Recycling-Papier
- Einsatz der Schriftart „Calibri Light“ bei allen Ergebnis-Dokumenten zur Minimierung von Toner-Verbrauch bei Ausdruck
- Nutzung ÖPNV für Projekttreffen
- Telefonkonferenzen statt persönlicher Treffen

Die Belegschaft mitnehmen – Ein Gewinn für alle

Klimaschutz - im Sinne von effizientem Einsatz und Einsparung von Energie und Ressourcen - ist eine Aufgabe, zu der alle einen Beitrag leisten können. Viele Unternehmen haben diese Herausforderung bereits erkannt und engagieren sich auf vielfältige Weise. Im Fokus des Engagements stehen in der Regel technische (z.B. Anlagentechnik) oder organisatorische (z.B. Managementsysteme) Maßnahmen. Das Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ beschäftigte sich mit einem anderen Schwerpunkt: Mit den Mitarbeiter*innen, die durch ihr tägliches Verhalten im Betrieb den Verbrauch von Energie und Ressourcen maßgeblich mitbeeinflussen. Die Menschen im Betrieb mitzunehmen, ihre Ideen und Potenziale zu heben und insgesamt mehr Initiative zu ermöglichen stand im Fokus des Projektes.

Im Rahmen des Projektes entstanden mehr als 10 Dokumente für die theoretische Vorbereitung des Themas „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ im Betrieb und über 50 Dokumente, die sich in Beratungen, Besprechungen und Workshops praktisch anwenden lassen. Diese Ergebnis-Dokumente wenden sich an Energie- und Effizienz-Berater*innen, betriebliche Interessenvertretungen (Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen - im Folgenden „Betriebsrat“), Geschäftsführungen, Energie- und Umweltmanagement-Beauftragte. Auch Mitarbeiter*innen können sich von den Unterlagen inspirieren lassen und auf ihrer Basis selber initiativ werden.

Durch das Projekt ist es gelungen in der thematischen Verbindung von **“Klimaschutz und Beteiligung im Betrieb“** ...

- **Beteiligung greifbarer und konkreter** zu machen insbesondere über die Erarbeitung der „Drei Stufen von Beteiligung“
- **Neue (Beratungs- und Beteiligungs-) Werkzeuge und Methoden** zu entwickeln bzw. vorhandene auf innovative Art und Weise zu kombinieren.
- Berater*innen für die **Rolle und die Aufgaben des Betriebsrates** zu sensibilisieren.
- **Betriebsräte zu sensibilisieren** und im Rahmen der Praxis-Projekte einzubinden. Es wurde deutlich, dass sich Betriebsräte für das Thema interessieren und es hilfreich und teilweise notwendig ist sie für geplante Maßnahmen im Betrieb frühzeitig einzubinden. Betriebsräte können eine entscheidende Rolle in diesem Themenfeld spielen und Mehrwerte für Betrieb und Beschäftigte erzielen.
- **Mitarbeiter*innen mitzunehmen**, zu sensibilisieren und neue Möglichkeiten für eigenes Engagement zu schaffen.
- Das Thema **theoretisch aufzubereiten** und gleichzeitig sehr konkret eine **Umsetzung in der Praxis** zu unterstützen.

Das Projektteam wünscht viel Freude und neue Erkenntnisse beim Lesen dieses Handbuchs und der zugehörigen Ergebnisdokumente!



Fazit zum Projekt aus Sicht der Projektpartner

TBS beim DGB NRW e.V.

Ein systematischer und konsequenter Einsatz für mehr Energie- und Ressourceneffizienz im Unternehmen fördert Innovationen und führt zu mehr Klimaschutz. Solche Prozesse haben häufig einen nur auf technische Maßnahmen fokussierten Blick. Das Projekt hat eindrucksvoll gezeigt, dass durch die Einbindung von Betriebsräten und die Beteiligung von Mitarbeiter*innen zusätzliche enorme Verbesserungen erzielt werden können.

Betriebsräte bekommen durch die erarbeiteten und getesteten Handlungshilfen wertvolle Anregungen, wie sie das Thema gezielt aufgreifen können und welchen Nutzen dies sowohl für die Mitarbeiter*innen selbst als auch für den Betrieb und das Gremium mit sich bringen kann.

Nachhaltig wertvoll sind die erarbeiteten Materialien auch für die Berater*innen, die in Sachen Ressourcen- und Energieeffizienz „hauptamtlich“ in den Unternehmen unterwegs sind. Diese können jetzt konkrete Vorgehensmodelle nutzen, mit denen sie die Beteiligung von Mitarbeiter*innen und die Einbeziehung von Betriebsräten wirkungsvoll organisieren können.

Dr. Jürgen Grumbach, Leiter der TBS NRW e. V.



Effizienz-Agentur NRW

Erfolgreiche strategische Veränderungsprozesse im Unternehmen - ohne Einbezug der Mitarbeitenden? Undenkbar! Insbesondere im Bereich der Ressourceneffizienz zählt das Wissen der Belegschaft eines Produktionsbetriebs wie bei kaum einem anderen Prozess.

Wir von der Effizienz-Agentur NRW freuen uns, dass mit dem Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ Erkenntnisse und Unterlagen entwickelt werden konnten, mit denen sich unsere tägliche Beratungsarbeit und die damit verbundenen Dialoge effektiver gestalten lassen. Auf diese Weise wird sich der Erfolg von Unternehmensprojekten sicherlich steigern und nachhaltiger gestalten lassen.

Dr. Peter Jahns, Leiter der Effizienz-Agentur NRW



Energie Impuls OWL e.V.

„Du gewinnst nie allein. Sobald Du etwas anderes glaubst, beginnst Du zu verlieren!“ Der erfolgreiche Rennfahrer Mikka Häkkinen bringt es auf den Punkt, und in unserem Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ konnten wir diese Erfahrung zu einer Gewinn-Strategie für den Klimaschutz im Unternehmen ausbauen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Unternehmensberater, Geschäftsführung und Betriebsrat qualifizieren sich gegenseitig und sorgen für die nötige Bodenhaftung und Umsetzbarkeit neuer Ideen und Handlungsansätze.

Der im Projekt entwickelte Werkzeugkasten ist nun gut gefüllt: die vor Ort trainierten Kreativ- und Praxismethoden haben sich im Lauf des Projekts als passgenaue Werkzeuge für die Zusammenarbeit entwickelt. Was als Klimaschutz im Betrieb anfängt erweist sich beim Zieleinlauf nicht selten als Modernisierungsimpuls für das Unternehmen.

Dipl.-Ing. Klaus Meyer, Geschäftsführer Energie Impuls OWL e. V.





1. Einleitung

1.1 Einordnung des Projekts in den aktuellen Diskurs

Beide zentralen Begriffe **Klimaschutz** und **Beteiligung** aus dem Titel des Projektes sind positiv besetzt. Zum einen geht es darum, durch die Einsparung von Energie und Ressourcen zum Klimaschutz beizutragen und damit einen Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft zu leisten. Zum anderen geht es um Einbindung von Mitarbeiter*innen, um Mitbestimmung, Identifikation und lebenslanges Lernen.

Dabei bietet es sich an beide Begriffe zu **kombinieren**. Denn umfassender Klimaschutz kann nur gelingen, wenn alle dazu einen Beitrag leisten - sprich „sich beteiligen“. Bereits in der Konferenz von Rio de Janeiro für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 war der Begriff der „Beteiligung“ daher von zentraler Bedeutung. In der Erklärung der Vereinten Nationen wurde er in verschiedene Kontexte gesetzt, z.B. in Bezug auf kommunalen Klimaschutz und den betrieblichen Handlungsrahmen. Aus der Konferenz und dem daraus entstandenen Diskurs entwickelten sich die Umwelt- und Energiemanagementsysteme (siehe unten), in denen ebenfalls grundsätzlich eine Beteiligung der Beschäftigten vorgesehen ist.

Insgesamt entsteht durch die Kombination der Begriffe Klimaschutz und Beteiligung – auch und gerade im betrieblichen Kontext - ein großes Handlungsfeld mit **vielen Möglichkeiten, Akteuren und hoher Komplexität**. Denn letztendlich geht es um nicht weniger als darum, unseren Umgang mit Energie und Ressourcen grundsätzlich zu verändern, ihn bewusster zu gestalten, Verantwortung anders wahrzunehmen und die Rahmengestaltung des Handelns anzupassen. Es handelt sich also um einen Veränderungsprozess auf vielen Ebenen.

Das Thema „Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz“ lässt sich ebenfalls in das Handlungsfeld der **Corporate Social Responsibility (CSR)** einordnen. In diesem freiwilligen Handlungsrahmen bedienen die nun vorliegenden Projekt-Ergebnisse eine Schnittstelle zwischen den sozialen und ökologischen Aufgabenfeldern des CSR.

In vielen Unternehmen finden sich bereits Aktivitäten im Bereich Klimaschutz. So lässt sich anknüpfen an klassische **Managementsysteme im Betrieb** wie die ISO 9001 (Qualitätsmanagement), die ISO 14001 (Umweltmanagement) und die ISO 50001 (Energiemanagement). Auch **Prozesse und Methoden** wie der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (KVP), Kaizen (Innovationsmanagement), TPS (Toyota Produktionssystem), Lean Produktion, die 5S-Methode (Vorgehensweise, um in 5 Schritten zu einem optimalen Arbeitsplatz zu kommen) usw. bieten vielfältige Möglichkeiten, um an das Thema „Klimaschutz und Beteiligung“ anzuknüpfen und Maßnahmen in diese Richtung aufzusetzen. In den Bereich des **Betrieblichen Vorschlagswesens/Ideenmanagement** als bekanntes und gelebtes Beteiligungsinstrument im Betrieb, lässt sich das Thema Klimaschutz gut einbauen. **Besondere Projekte** wie z.B. ÖKOPROFIT greifen ebenfalls das Thema Beteiligung auf und bieten einen optimalen Rahmen, um die Projekt-Ergebnisse zu nutzen.

Neben den Betrieben interessiert sich zunehmend die Bevölkerung für den Klimaschutz. 14 Prozent der deutschen Bevölkerung gehören zur **Gruppe der „nachhaltigkeitsorientierten“** (Umweltbundesamt 2015: Umweltbewusstsein in Deutschland 2014). Für sie gehört ein nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten zur eigenen Identität. Sie haben einen starken inneren Antrieb, sind engagiert und motiviert. Diese Personen können in Betrieben als Multiplikatoren und Organisatoren für das Thema auftreten. Andererseits kann es sein, dass diese Menschen Betriebe verlassen, die nicht ihre eigenen Werte in Bezug auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit widerspiegeln. Junge Menschen sind in dieser Gruppe überdurchschnittlich hoch vertreten. Somit spielt das Thema Nachhaltigkeit auch eine Rolle, wenn es um die dauerhafte **Fachkräftesicherung** und die **Zukunftsfähigkeit des Unternehmens** geht.

1.2 Einordnung und Abgrenzung zu anderen Projekten

Mit der Schnittstelle Klimaschutz und Beteiligung beschäftigten sich auch andere Projekte. Einige werden nachfolgend vorgestellt und zum Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ abgegrenzt.

- Mit dem Themenfeld Kompetenzentwicklung und Aufgaben von Betriebsräten in Bezug auf Ressourceneffizienz beschäftigte sich das Projekt **SKORE** der Hans Böckler Stiftung aus 2016.
- Das Forschungsprojekt **Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung** und der **Leitfaden für Betriebsräte und Beschäftigte - Aktiv werden für Energieeffizienz** aus 2011 der Hans Böckler Stiftung und anderen rückten ebenfalls betriebliche Interessenvertretung in den Fokus.
- Im Projekt **KoReBB – Kooperationsprojekt Ressourceneffizienz für Beschäftigte und Betriebsräte** des DGB-Bildungswerkes Bund von 2008 bis 2011 – entstand ein umfassendes Qualifizierungskonzept, das für Schulungen und Seminare genutzt werden kann.
- Das Projekt **enEEbler – Energiewende in Unternehmen – Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern** des B.A.U.M. e.V. et al aus 2016 legt den Fokus auf die Mitarbeiterschaft – hier finden sich insbesondere Tipps für gelingende Beteiligung und Aktivierung hochmotivierter und engagierter Personen.
- Der Ansatz **proNak – produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz** des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. aus 2016 erläutert und schult, wie man mit erfahrungsgeleitetem Arbeiten und Lernen Potenziale von Mitarbeitenden erschließt, Kompetenzen erweitert und neue Lösungen für Ressourcenschonung im Betrieb generiert.
- Unterlagen und Ideen zur Motivation der Belegschaft zum Energiesparen bietet das Projekt **mission E** der Energie.AgenturNRW.
- Mit dem Thema Motivation beschäftigt sich das Projekt **MIMONA – Mitarbeitermotivation zur Nachhaltigkeit** des B.A.U.M. e.V. und anderen aus 2006. Obwohl bereits einige Jahre alt, ist die Datenbank mit Praxis-Beispielen umfassend und bietet einen umfassenden Pool an Ideen.
- Aus der Mittelstandsinitiative Energiewende entstand 2016 ein **Praxisleitfaden für Mitarbeitermotivation**, der gelungene Praxis-Beispiele vorstellt.
- Das Bayerische Landesamt für Umwelt hat in 2012 den **Leitfaden Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten** erstellt, inkl. Postern zur freien Verwendung.

Mitarbeitermotivation und -beteiligung, sowie Kompetenzentwicklung und Aufgaben für Betriebsräte im betrieblichen Klimaschutz sind also von diesen Projekten in unterschiedlicher Weise bereits aufbereitet. Die **Besonderheit des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“** liegt in

- der Konkretisierung des Begriffes „Beteiligung“,
- der wechselseitigen Verbindung von Berater*innen mit Betriebsräten,
- der Entwicklung von prozessorientierten Theorie-Dokumenten und von Praxis-Dokumenten, z.B. Befragungen und Foliensätzen zur Nutzung im Betrieb,
- der Integration der Unterlagen in den Ablauf von klassischen Beratungsprozessen zum betrieblichen Klimaschutz (anknüpfend an die VDI 4075) sowie der
- direkten Zusammenarbeit mit Berater*innen (Vorbereiten für und Lernen aus der Praxis).

Diese geleisteten Innovationen des Projektes tragen damit zur **Dauerhaftigkeit des Projekterfolges und zur Weiternutzung der Projektergebnisse** bei.



1.3 Ziele und Zielgruppen des Projektes

Ziele

- Entwicklung von **Konzepten und Materialien** zur Beteiligung von Interessenvertretungen und Beschäftigten an Energie- und Ressourceneffizienzberatungen
- **Wirksamkeitsprüfungen und Weiterentwicklung** dieser Beteiligungswerkzeuge in Betrieben gemeinsam mit Energie- und Ressourceneffizienz-Berater*innen
- Entwicklung von Vorschlägen für das **Betriebliche Vorschlagswesen** / Ideenmanagement um Effizienz- und Klimaschutzaspekte
- **Aufbereitung der Beteiligungswerkzeuge** zur Nutzung im Betrieb für Berater*innen, Betriebsräte, Geschäftsführungen und Management-Beauftragte.

Insgesamt war das Projekt sehr an der Praxis ausgerichtet. Das Projekt legte großen Wert auf einen beständigen Transfer zwischen Theorie und Praxis.

Zielgruppen

Mit dem betrieblichen Klimaschutz haben viele Menschen im Unternehmen direkt oder indirekt zu tun. Alle Projekt-Ergebnisse richten sich grundsätzlich an diejenigen, die „den Prozess für mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ im Betrieb maßgeblich gestalten. Häufig werden diese Aufgabe Betriebs-externe **Berater und Beraterinnen** übernehmen, die ein Unternehmen in Bezug auf die Einsparung von Energie und Ressourcen beraten.

Besonders im Fokus war aufgrund der Ausrichtung des Projektes immer die **Betriebsrat**. Denn wenn für oder mit Mitarbeiter*Innen Maßnahmen, die dem Klimaschutz im Betrieb dienen sollen, geplant und umgesetzt werden, ist der Betriebsrat ein zentraler Partner und Mitbestimmer. Zum einen ist die betriebliche Mitbestimmung - insbesondere im Thema des betrieblichen Klimaschutzes - über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt.

Zum anderen ist der Betriebsrat ein wichtiger Botschafter hin zu den **Mitarbeiter*innen**. Die Entwicklung und Umsetzung der Beteiligungs-Maßnahmen in den Betrieben erfolgen meist durch ein **Klimaschutz-Projektteam** im Betrieb. Dieses ist vielfältig zusammengesetzt, besteht in der Regel aber aus den Energie-Umweltmanagementbeauftragten, der Geschäftsführung, diversen Führungskräften und Vertretern des Betriebsrates. Die Abbildung 1 verbildlicht diese Zielgruppen.

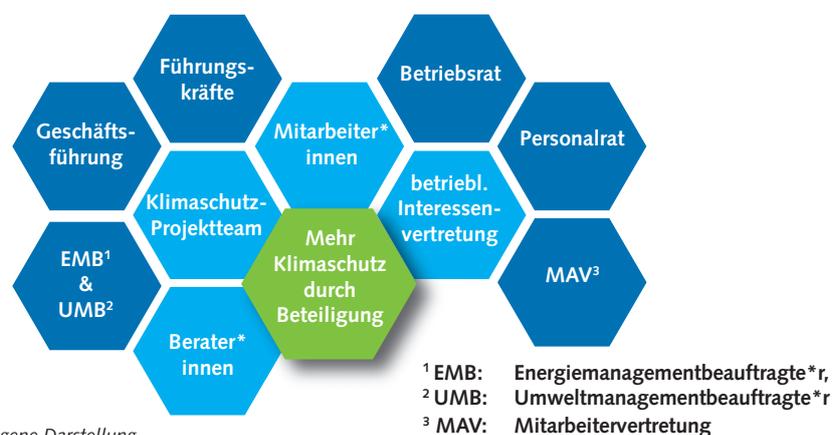


Abb.1: Zielgruppen des Projektes. Quelle: Eigene Darstellung.

2. Ergebnisse des Projektes

Ziel des Projektes war es „Beteiligungswerkzeuge“ zu entwickeln, die es ermöglichen das Thema „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ in (Beratungs-)Prozesse in Betrieben zu integrieren. Im Folgenden erfolgt zunächst ein Überblick über die zentralen Ergebnisse (=Dokumente). Anschließend werden alle Ergebnis-Dokumente in tabellarischer Form (vgl. Index-Liste Dokumente) aufgelistet.

2.1 Überblick zentrale Ergebnis-Dokumente: Die „Grundgedanken“ des Projektes

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse im Überblick erläutert. Diese Dokumente sind zum einen zentral, weil andere Dokumente und Methoden auf ihnen **aufbauen**. Zum anderen, weil sich in ihnen die **besondere Ausrichtung** des Projektes auf das Thema „Klimaschutz und Beteiligung“ und zentrale **innovative Betrachtungsweisen und Methoden** widerspiegeln. Mit diesen Dokumenten wird daher der **Kern der Projekt-Ergebnisse** erfasst.

Zentrale Ergebnisse im Bereich „Theorie“

Zunächst ist hier das Dokument **Beteiligung. Stufen Tipps Projektvorschläge** (T.001) zu nennen. Der Begriff „Beteiligung“ wird hier in drei verschiedene Stufen aufgeteilt und mit konkreten Beispielen hinterlegt.

Inhaltlich eng zu diesem Dokument gehört eine umfangreiche Sammlung von konkreten Projektideen: **Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz** (T.002). Diese Tabelle kann von Berater*innen oder Interessierten genutzt werden, um sich auf der Suche nach passenden Beteiligungs-Projekten für einen Betrieb inspirieren zu lassen. Eine Kurz-Zusammenfassung dieser Dokumente bildet aufgrund ihrer zentralen Stellung im Projekt das nächste Kapitel (Kap. 2.2.).

Solche konkreten Maßnahme-Ideen sind wichtig. Vorher erfolgt jedoch der grundlegende Prozess, wie man zur Auswahl und Umsetzung dieser Maßnahmen gelangt. Ein idealisierter Ablauf dessen, inklusive Tipps sowie Verweisen auf nutzbare Ergebnis-Dokumente für die jeweiligen Schritte, ist im Dokument **In 6 Schritten zu mehr Beteiligung** (T.004) dargestellt. Der Prozess knüpft dabei an den Beratungsablauf nach VDI 4075 und damit an einen bekannten Standard an (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: In 6 Schritten zur Integration von „mehr Beteiligung“ in Beratungsprozesse zu Energie- und Ressourceneffizienz. Quelle: Eigene Darstellung.



Zu einem guten Prozess im Bereich „Klimaschutz und Beteiligung im Betrieb“ gehört es, die relevanten Akteure gut einzubinden. Zu diesen zählt, sofern vorhanden, der Betriebsrat. Warum dies hilfreich bzw. wann es notwendig ist, sowie Hintergrundinformationen zur Rolle des Betriebsrates, enthält das Dokument **Den Betriebsrat einbinden. Gründe und Vorteile** (T.005).

Beschäftigt man sich mit Beteiligung am Klimaschutz, ist es eine zentrale Herausforderung, die Verbindung dieser zwei Themen mittels der klassischen Beratungs-Methoden Flipchart und Metaplan zu visualisieren. Das gilt insbesondere für Workshops, die einer Situationsanalyse und der Entwicklung von konkreten Projektideen (= Maßnahmen) zur Beteiligung von Beschäftigten dienen. Solche Anregungen birgt das Dokument **Methoden zur Visualisierung. Einfluss und Beteiligung am Klimaschutz** (T.006).

Jede Beratung und jedes Projekt, das sich mit „Klimaschutz und Beteiligung“ beschäftigt, ist ein Veränderungs-Prozess. Die Erfolgsfaktoren für **Mehr Klimaschutz durch Beteiligung. Checkliste** (T.010) fassen zusammen, welche Dinge zu beachten sind, damit diese Veränderung gut gelingt.

Zentrale Ergebnisse im Bereich „Praxis“

Grundsätzlich unterstützen die Praxis-Dokumente dabei, das Thema „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ im Unternehmen bekannt zu machen und Inhalte umzusetzen.

- Der **Film „Arskalt – Ein Büro auf Eis“** (P.009) führt auf humorvolle Art an das Thema heran.
- Im weiteren Verlauf können der Bogen zur **Datenerfassung** (P.014a) und die **Klimakarte** (P.014b) für eine aktuelle **Bestandsaufnahme/Situationsanalyse** genutzt werden. Mit besonderem Fokus auf die Zielgruppe des Betriebsrates bietet sich hierfür der **Kurz-Check für Interessenvertretungen** (P.012) an.
- Für eine gute Planung und Umsetzung des Prozesses bieten **Akteursanalyse und Kommunikationsmatrix** (P.013) eine Hilfestellung.
- Um Mitarbeiter*innen konkret einzubinden, bieten sich der **Selbst-Check** (P.015) und die **Mitarbeiter*innen Befragung** (P.018) an.
- Argumentationshilfen bieten der **Flyer mit Vorteilen zur Mitarbeiterbeteiligung** (P.010) und das **Faktenpapier zu gesetzlichen Grundlagen zu Klimaschutz und Beteiligung laut Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)** (P.011).
- Das **Workshop-Konzept zu Einbindung des Betriebsrats** (P.003) und die **Hinweise zur Verbesserung des betrieblichen Vorschlagwesens** (P.001) um Klimaschutzaspekte greifen zentrale Ausgangsüberlegungen des Projektes wieder auf.
- Die **Foliensammlung** (P.025) enthält die Präsentations-Folien, die im Projektzusammenhang entstanden sind. Sie ist auf vielfältige Weise in der Praxis nutzbar (als Baukasten für eigene Präsentationen und auch als Ideen-Geber für Visualisierungs-Methoden in Workshops).

2.2 Drei Stufen der Beteiligung und Ideen für Projekte zu mehr Beteiligung

Bevor Beteiligungs-Projekte zum Thema Klimaschutz realisiert werden, gilt es zu beachten, dass die Beteiligung von Mitarbeiter*innen auf **drei Stufen (Information, Einbindung und Verantwortungsübertragung)** stattfinden kann. Wichtig zum Verständnis ist, dass diese Stufen zwar logisch miteinander verknüpft sind, sie aber nicht unbedingt aufeinander aufbauen. Es ist nicht notwendig, die Stufe der Information „erfüllt“ zu haben um die nächsthöhere Stufe der Einbindung zu „erreichen“. Vielmehr gilt es, für jedes Projekt jeweils passende Methoden der einzelnen Stufen auszuwählen und gezielt einzusetzen.

Die unten stehende Abbildung skizziert das Grundverständnis mit dem der Begriff der Beteiligung im Rahmen des Projektes ausdifferenziert wird. Zunächst zeigen die Pfeile an, dass es bei Beteiligung verschiedene Formen der „Aktivität“ von Mitarbeiter*innen gibt. Es beginnt bei der rein passiv-erhaltenden Information bis hin zur aktiven Übernahme von Verantwortung. Die folgenden „drei Stufen“ finden sich in der Abbildung 3 ebenfalls wieder:

- Gut aufbereitete und verfügbare **Informationen** sind die Basis, um Interesse für das Thema Klimaschutz zu wecken.
- Eine Belegschaft kann z.B. durch Aktivitäten und Feedback zudem eingebunden sein. Betriebliche Projekte, Aktionstage, Workshops, Mitarbeitenden-Befragungen oder das Betriebliche Vorschlagswesen bieten beispielsweise Potenziale zur **Einbindung**.
- Im Bereich der **Übernahme von Verantwortung** sind z.B. Energieteams oder Beauftragte für bestimmte Themenaspekte mögliche Beteiligungswerkzeuge (z.B. Azubis als Energy Scouts, Benennung von Abfallbeauftragten). Auch verantwortliches Handeln in Bezug auf Klimaschutz allgemein, ist damit gemeint und kann z.B. durch dauerhafte Verhaltensänderungen erreicht werden.

In der Praxis kommt es darauf an, die drei Stufen der Beteiligung in **geeignete Maßnahmen/Projekte zu übersetzen** (vgl. „hellblaue Blasen“ in der Abb. 3) und somit den Mitarbeiter*innen zugänglich zu machen. Hierzu gibt es Vielzahl an Möglichkeiten, die nachfolgend im Überblick dargestellt sind.

Eine ausführliche Erklärung der Inhalte findet sich im Dokument „**Beteiligung. Stufen, Tipps, Vorschläge**“ (T.001).

Einen **Ideenkatalog** mit konkreten Projektvorschlägen bietet die Datei „**Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz**“ (T.002). Die unten aufgeführten grundlegenden Möglichkeiten zur Beteiligung bilden die sortierenden Kategorien in dieser Datei.

- **Workshops:** Sie dienen dazu, in einem neu begonnen Projekt Impulse zu setzen. Genauso gut können sie aber auch zur Weiterentwicklung bestimmter Inhalte und Ziele genutzt werden. Ziel ist es, den fachlichen Austausch zu ermöglichen und Inhalte zielgerichtet zu entwickeln.
- **Gruppenarbeit:** Manche Projekte erlauben es, einer klar definierten Anzahl von Mitarbeiter*innen einschließlich von Betriebsräten einen gewissen Handlungsspielraum zu eröffnen, um die Inhalte eines Projektes im Unternehmen zu verbreiten und ggf. zu erarbeiten.
- **Austauschtreffen:** Austauschtreffen, vor allem wenn sie regelmäßig stattfinden, erlauben es, Prozesse neu zu beleuchten und zu verbessern oder einfach über aktuelle Inhalte informiert zu bleiben. Wichtig: Ein klarer und kurzer Zeitrahmen.



Abb. 3: Drei Stufen der Beteiligung und Projektideen. Quelle: Eigene Darstellung



- **Aktionen:** Aktionstage und ähnliches ermöglichen fachlichen aber auch informellen Austausch und neue Impulse zu setzen. Sinnvoll sind sie insbesondere zu Beginn oder in der Mitte eines Projektes.
- **Anreize und Belohnungen:** Gut platzierte Anreize können helfen, Mitarbeiter*innen von einer gewünschten Handlungsweise zu überzeugen. Wichtig: Solche Anreize müssen sparsam eingesetzt werden. „Normal erwartetes“ Verhalten wiederum darf niemals belohnt werden.
- **Aus- und Weiterbildung:** Auszubildende sind die Zukunft eines jeden Unternehmens. Umso wichtiger ist es, gerade diese Gruppe der Mitarbeitenden frühzeitig für das Thema Klimaschutz zu sensibilisieren und zu gewinnen. Auch innerbetriebliche Fortbildungen und Weiterbildungen genauso wie die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen geben die Chance, das Thema Klimaschutz direkt zu platzieren.
- **Vorschlagswesen und Ideenmanagement:** Klimaschutz kann immer Teil des Vorschlagswesens und des Ideenmanagements und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein. Selten wird das Thema jedoch explizit hervorgehoben. Dabei eröffnet sich so die Chance, von den vielen guten Ideen der Mitarbeiter*innen, die ihren Prozess am besten kennen, zu erfahren und für ihr Engagement zu belohnen.

2.3 Ergebnisse für Theorie und Praxis

Grundsätzlich teilen sich alle Ergebnisse des Projekts (=Beteiligungswerkzeuge) in Dokumente für **Theorie und für Praxis** auf. **Dokumente im Bereich Theorie** dienen der Vorbereitung derjenigen, die sich mit dem Thema „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ beschäftigen möchte. Die Praxis-Dokumente hingegen können (teilweise so wie sie sind, teilweise nach kleinen Anpassungen) in der (Beratungs-) Praxis direkt im Betrieb genutzt werden.

Weiterhin unterscheiden sich die Dokumente in Hinblick auf **Zielgruppen** (s. Kapitel Zielgruppen und Abb. 4 und nachfolgende Tabellen). Grundsätzlich richten sich alle Dokumente an Berater*innen und beziehen sich meistens auf eine bestimmte Zielgruppe, weil es sich z.B. eine Befragung oder einen Workshop für genau diese Personengruppe handelt.

Zudem sind die Dokumente sortiert nach jeweils **vier Arten (Theorie) und Anwendungsfeldern (Praxis)** (siehe Abb. 5 und nachfolgende Tabellen). Die bildliche Darstellung hierzu verdeutlicht auch: alle Dokumente greifen ineinander und sind miteinander kombinierbar.

Die zentrale Foliensammlung nimmt dabei eine Sonderstellung ein, da sie bei allen Zielgruppen und in Bezug auf alle Anwendungsfelder nutzbar ist.

- Auf den nächsten zwei Seiten werden die Ergebnis-Dokumente zunächst bildlich dargestellt (vgl. Abb. 4 und 5). Als Zusammenfassung (bildlich als „Griff des Werkzeugkastens“) der Theorie und Praxis Dokumente dienen das **Projekthandbuch** und die zugehörige **Index-Liste** aller Dokumente, sowie die **Handlungshilfe für Interessenvertretungen**.
- Anschließend werden die Ergebnisse in tabellarischer Form aufgelistet und jeweils kurz erläutert. Der Darstellung liegt die Index-Liste der Dokumente zugrunde. Die Unterteilung in „Theorie- Praxis“ findet sich in der digitalen Tabelle in Form verschiedener Tabellenblätter wieder. In dieser Datei kann man nach Zielgruppen und Art/Anwendungsfeld mittels Excel entsprechend filtern/sortieren, um die jeweils relevanten Ergebnisse für die eigene Anwendung zu finden.

Der Werkzeugkasten für mehr Klimaschutz durch Beteiligung im Betrieb – Darstellung nach Zielgruppen

Projekthandbuch + Index-Liste Dokumente + Handlungshilfe für Interessenvertretungen

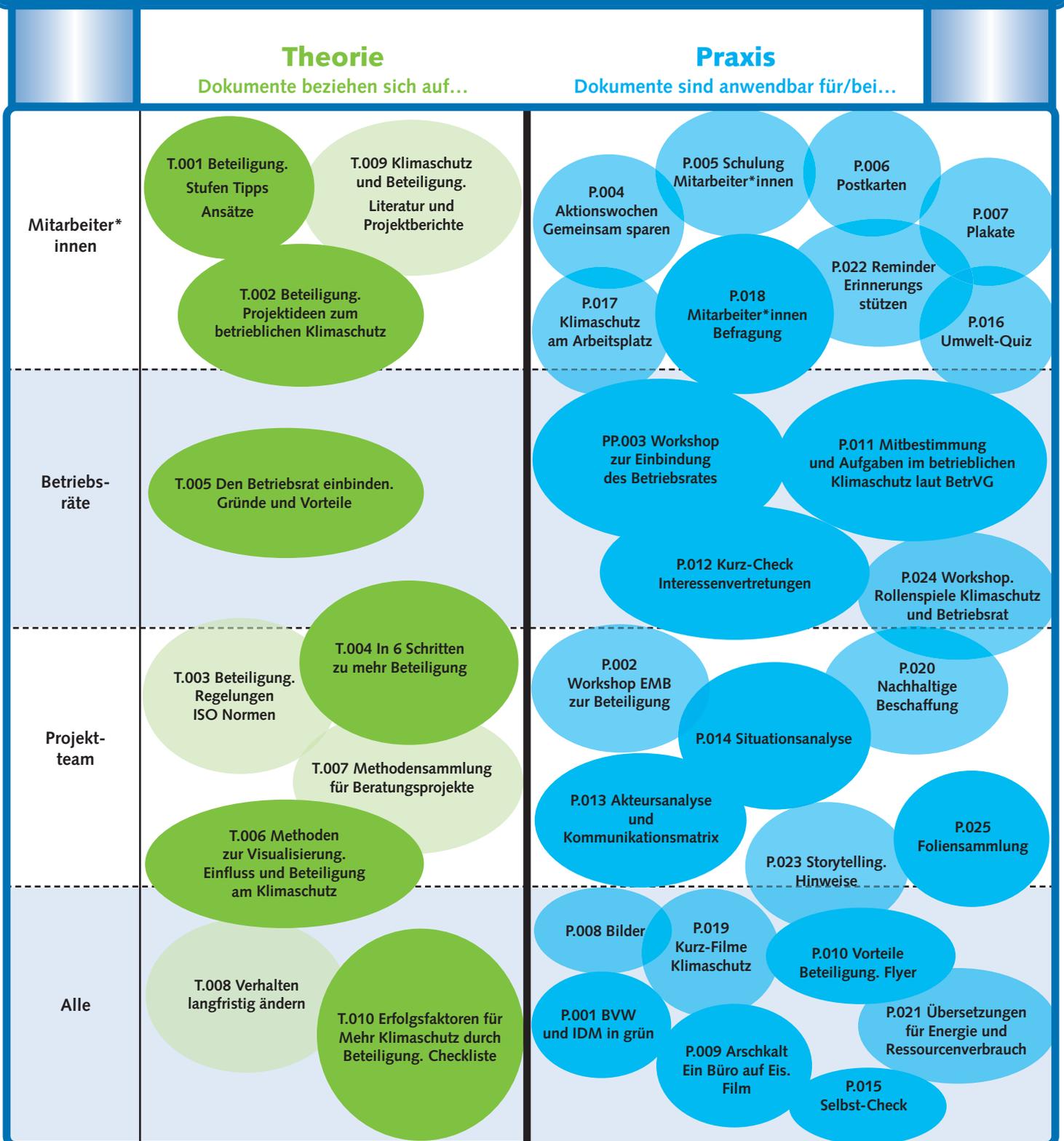
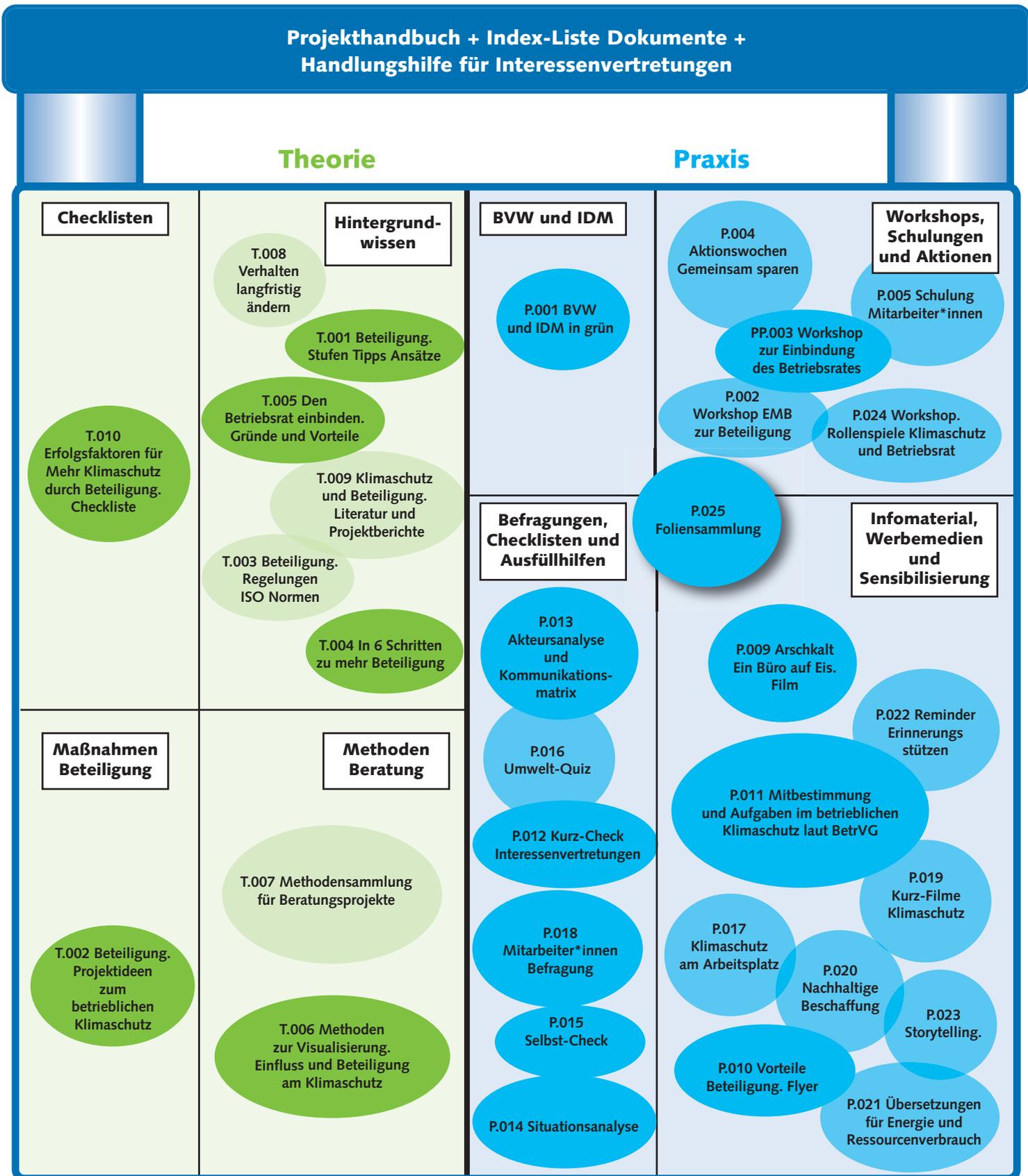


Abb. 4: Überblick Ergebnisse nach Zielgruppen – in dunkelgrün / dunkelblau sind die „Zentralen Ergebnisse“ dargestellt. Quelle: Eigene Darstellung



Der Werkzeugkasten für mehr Klimaschutz durch Beteiligung im Betrieb – Darstellung nach Art (Theorie) und Anwendungsfeld (Praxis)



Überblick Ergebnisse nach Dokumenten-Typen – in dunkelgrün / dunkelblau sind die „Zentralen Ergebnisse“ dargestellt. Quelle: Eigene Darstellung

2.3.1 Theorie-Ergebnisse – Vorstellung der Dokumente

Dateiname		Erläuterung	Zielgruppe	Art
T.001	Beteiligung. Stufen Tipps Ansätze	Teil 1: Drei Stufen der Beteiligung: Herleitung, Erklärung, Einteilung von Maßnahmen zu mehr Beteiligung, Tipps je Stufe, Übersicht zu Stolpersteinen. Teil 2: Überblick zu Ansätzen konkreter Projekt- und Maßnahmenvorschläge für mehr Beteiligung (Erläuterung der Kategorien der Tabelle T.002)	Mitarbeiter*innen	Hintergrundwissen
T.002	Beteiligung. Projektideen zum betrieblichen Klimaschutz	Ideen-Liste mit über 60 konkreten Projekt- und Maßnahmenvorschlägen für mehr Beteiligung. Unterteilt nach Kategorien der Stufen der Beteiligung (Erläuterung dazu siehe T.001). Zielgruppe der aufgelisteten Maßnahmen sind vor allem Mitarbeiter*innen, aber auch besondere Untergruppen wie Auszubildende, Multiplikatoren und Führungskräfte.	Mitarbeiter*innen	Maßnahmen Beteiligung
T.003	Beteiligung. Regelungen ISO-Normen	Aufzählung der relevanten Kapitel/Abschnitte zu Beteiligung von Mitarbeiter*innen in den ISO Normen 14001 und 50001	Projektteam	Hintergrundwissen
T.004	In 6 Schritten zu mehr Beteiligung	Vorgehen, Gestaltung und Ablauf eines Prozesses hin zu mehr Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz. Orientierung an Begriffen des Projektmanagements und klassischen Beratungsabläufen. Verweis auf je Schritt passende Methoden der Beratung und Dokumente aus dem Projekt.	Projektteam	Hintergrundwissen, Methoden Beratung
T.005	Den Betriebsrat einbinden. Gründe und Vorteile	Einführung zur allgemeinen Rolle des Betriebsrates und seinen Aufgaben, Regelungen und Pflichten. Fokus auf den Aufgabenbereich "betrieblicher Umweltschutz". Vorstellung seiner Rolle als gewählte Vertretung, weswegen er bei Veränderungen, die die Beschäftigten betreffen, einzubinden ist. Abschluss mit Checkliste für eine gelingende Einbindung des Betriebsrates.	Betriebsrat	Hintergrundwissen, Checkliste
T.006	Methoden zur Visualisierung. Einfluss und Beteiligung am Klimaschutz	Beispiele konkreter Methoden für die Beratung (Mindmaps, Meta-Plan und Flipchart-Darstellungen). Ziel: Themen "Klimaschutz im Betrieb/Energie und Ressourcen Verbrauch" und "Einfluss und Beteiligung der Beschäftigten" miteinander verbinden. Mit Hilfe der Visualisierung werden beide Themen verständlich und konkret. Die Methoden bereiten die Entwicklung von Maßnahmen zur Beteiligung vor bzw. leiten direkt dorthin über.	Projektteam	Methoden Beratung
T.007	Methodensammlung für Beratungsprojekte	Allgemeine Methodensammlung in Form einer Mindmap für Beratungsprojekte - ohne Konkretisierung auf das Thema "Klimaschutz und Beteiligung".	Projektteam	Methoden Beratung, Hintergrundwissen
T.008	Verhalten langfristig ändern	Es wird dargestellt, welche Voraussetzungen wichtig sind, um Verhalten dauerhaft zu verändern. Merksätze und Wissen aus Psychologie, Pädagogik, Marketing, Beratung und Coaching - übertragen auf konkrete Methoden im Themenfeld "Klimaschutz und Beteiligung". Übersichtliche Checkliste als Zusammenfassung.	Alle	Hintergrundwissen
T.009	Klimaschutz und Beteiligung. Literatur und Projektberichte	Literatur, Linksammlung und Verweis auf thematisch relevante Projekte und Institutionen.	Mitarbeiter*innen	Hintergrundwissen
T.010	Erfolgsfaktoren für Mehr Klimaschutz durch Beteiligung. Checkliste	Checkliste zu: Wie gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung? Was ist zu beachten bevor man in den Prozess einsteigt oder um einen laufenden Prozess zu verbessern?	Alle	Checkliste

Die „Zentralen Ergebnisse“ sind grün hinterlegt



2.3.2 Praxis-Ergebnisse. Teil 1 – Vorstellung der Dokumente

Dateiname		Erläuterung	Anwendungsfeld	Zielgruppe
P.001a	BVW und IDM in grün. Broschüre	Sammlung von Tipps, wie man ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) bzw. ein Ideenmanagement (IDM) so verbessern kann, dass es einen größeren Beitrag zum betrieblichen Klimaschutz leistet. Zusätzlich allgemeine Tipps. Zusammenfassung als Checkliste.	Vorschlagswesen und Ideenmanagement	alle
P.001b	BVW und IDM in grün. Mindmap	Übersichtliche Darstellung zu klärender Fragen in Beratungsprozessen zum BVW/IDM. Besondere Aspekte bzgl. Klimaschutz sind hervorgehoben.	s.o.	alle
P.001c	BVW und IDM in grün. Foliensammlung	Foliensammlung für Vorträge, Workshops und Schulungen zum Thema BVW/IDM.	s.o.	alle
P.001d	BVW und IDM in grün. Betriebsvereinbarung	Beispiel einer Betriebsvereinbarung (BV) zum BVW/IDM.	s.o.	alle
P.001e	BVW und IDM in grün. Prozessbeschreibung	Beispiel einer Prozessbeschreibung inklusive Flussdiagramm/Ablaufdarstellung zum Vorschlagswesen.	s.o.	alle
P.001f	BVW und IDM in grün. Verbesserungsvorschlag	Vorlage eines Formblattes zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Enthält umfassende Möglichkeiten und Kriterien aus den Bereichen Umwelt und Soziales.	s.o.	alle
P.001g	BVW und IDM in grün. Formblatt rechenbarer Vorschlag	Formblatt zur Bewertung/Berechnung rechenbarer Vorschläge	s.o.	alle
P.001h	BVW und IDM in grün. Liste Auswertung Verbesserungsvorschläge	Tabelle zur Aufzeichnung, Auswertung, Bewertung und Priorisierung von eingereichten Verbesserungsvorschlägen.	s.o.	alle
P.002a	Workshop EMB zur Beteiligung. Hinweise	Konzept und Tipps: Umsetzung und Moderation eines Workshops für Energie- und Umweltbeauftragte. Thema "Mitarbeiterbeteiligung und Änderung von Verhalten".	Workshops, Schulungen und Aktionen	Projektteam
P.002b	Workshop EMB zur Beteiligung. Foliensammlung	Foliensammlung für einen Workshop für Energie- und Umweltbeauftragte. Thema "Mitarbeiterbeteiligung und Änderung von Verhalten". Alternative Darstellung der Folien (z.B. 6 Hebel der Veränderung, Begriff Beteiligung) siehe Foliensammlung	s.o.	Projektteam
P.003a	Workshop zur Einbindung des Betriebsrates. Hinweise und Moderationsplan	Teil A Konzept und Hinweise: Zielsetzung, Grundüberlegungen, Leitfragen, Grobskizze Ablauf (zum Versand an Teilnehmer) zur Umsetzung eines Workshops für Betriebsräte. Themen: Einführung in (betrieblichen) Klimaschutz, Rolle und Aufgaben laut Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Entwicklung von Beteiligungs-Wünschen des Gremiums und Ideen zu Beteiligungs-Maßnahmen für Beschäftigte. Teil B Moderationsplan: Zeitangaben und Hinweise auf Moderationsmethoden	s.o.	Betriebsrat
P.003b	Workshop zur Einbindung des Betriebsrates. Foliensammlung	Foliensammlung für einen Workshop zur Einbindung von Betriebsräten.	s.o.	Betriebsrat
P.003c	Workshop zur Einbindung des Betriebsrates. Beispiele Betriebsvereinbarungen EMS/UMS	Beispiel einer Betriebsvereinbarung (BV) zur Einführung von Managementsystemen im Bereich Umwelt und Energie. Im Rahmen des Workshops für Betriebsräte nutzbar, auch separat anwendbar	s.o.	Betriebsrat

Die „Zentralen Ergebnisse“ sind blau hinterlegt

2.3.2 Praxis-Ergebnisse. Teil 2 – Vorstellung der Dokumente

Dateiname		Erläuterung	Anwendungsfeld	Zielgruppe
P.004a	Motivationsaktion Gemeinsam sparen. Hinweise	Tipps zur Umsetzung einer Aktionswoche zur Einbindung von Mitarbeiter*innen in Form einer Mindmap. Ziel: Motivation erhöhen. Themen der Woche: "Gemeinsam sparen" und "Ideen sammeln".	Workshops, Schulungen und Aktionen	Mitarbeiter*innen
P.004b	Motivationsaktion Gemeinsam sparen. Info-schreiben	Infoschreiben zur Aktionswoche "Gemeinsam sparen". Der untere Teil des Anschreibens ist gleichzeitig ein Vordruck zur Einreichung von Ideen. Er kann auf das Plakat aufgeklebt werden, um alle Vorschläge transparent zu halten.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.004c	Motivationsaktion Gemeinsam sparen. Plakat	Plakat als Aushang zur Aktionswoche "Gemeinsam sparen". Die Abschnitte der Infoschreiben können hier aufgeklebt werden, um alle Vorschläge transparent zu halten.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.005a	Schulung MitarbeiterInnen. Hinweise und Infos zu Klimaschutz und Konsum	Hinweise zur Umsetzung und Moderation einer Schulung für Mitarbeiter*innen zum Thema "Klimaschutz im Betrieb und Zuhause". Inkl. Moderationsplan. Die Infos zum Thema Klimaschutz sind konzipiert als Teilnehmer-Unterlage zur Schulung, sie sind aber auch ohne Schulung nutzbar.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.005b	Schulung MitarbeiterInnen. Teilnahmebescheinigung	Teilnahmebescheinigung für Mitarbeiter*innen	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.005c	Schulung MitarbeiterInnen. Foliensammlung	Anpassbare Foliensammlung	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.005d	Selbstverpflichtung. 10 kleine Dinge für den Klimaschutz	Hochwertig gelayoutetes Werbemedium zum Einsatz in Workshops und Schulungen. Passende Formulierung für Kombination mit der Schulung "Klimaschutz im Betrieb und Zuhause". Teilnehmende wählen aus, welche kleinen Verhaltensänderungen sie im Alltag umsetzen wollen, um einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Nutzung als Betrieb: für einen internen Wettbewerb zur Erreichung von Einsparzielen, über gewissen Zeitraum Einsparungen durch Mitarbeitende bilanzieren und als gemeinsamen Erfolg kommunizieren	Infomaterial, Werbemedien und Sensibilisierung	Mitarbeiter*innen
P.006	Postkarten	Werbemedium zum Einsatz im Kontext mit z.B. Aktionen, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.007	Plakate	Werbemedium zum Einsatz im Kontext mit z.B. Aktionen, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.008	Bilder	Bilder Sammlung zur freien Verwendung	s.o.	alle
P.009	Arschkalt Ein Büro auf Eis. Film	Lustiger und auf Übertreibung setzender Kurz-Film. Thema: "Was passiert, wenn ein Betrieb im Winter massiv Energie spart - ohne die Beschäftigten zu beteiligen oder auf sie zu achten?"	s.o.	alle
P.010	Vorteile Beteiligung. Flyer	Nutzbar für die Akquise als Werbemedium. Was sind die Vorteile von mehr Mitarbeiter*innen Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz? Warum ergänzt mehr Beteiligung klassische (Einspar-) Maßnahmen von Energie und Ressourcen im Betrieb?	s.o.	alle
P.011	Mitbestimmung im betrieblichen Klimaschutz laut BetrVG. Faktenpapier	Hintergrundpapier zu den Inhalten des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zum Thema "betrieblicher Klimaschutz". Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops.	s.o.	Betriebsrat
P.012a	Kurz-Check Interessenvertretungen. Befragung	Befragung inkl. Auswertungsraster. Ziel: Situationseinschätzung aus Sicht des Betriebsrates. Besonderer Fokus auf dessen Rolle. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops.	Befragungen, Checklisten u. Ausfüllhilfen	Betriebsrat
P.012b	Kurz-Check Interessenvertretungen. KlimaKarte	Kurz-Befragung. Ziel: Situationseinschätzung aus Sicht des Betriebsrates. Besonderer Fokus auf dessen Rolle. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops.	s.o.	Betriebsrat
P.012c	Kurz-Check Interessenvertretungen. Online-Befragung	Konzept für die Programmierung einer Online Befragung inkl. Auswertungsraster, Begrüßungs- und Auswertungstexte.	s.o.	Betriebsrat

Die „Zentralen Ergebnisse“ sind blau hinterlegt



2.3.2 Praxis-Ergebnisse. Teil 3 – Vorstellung der Dokumente

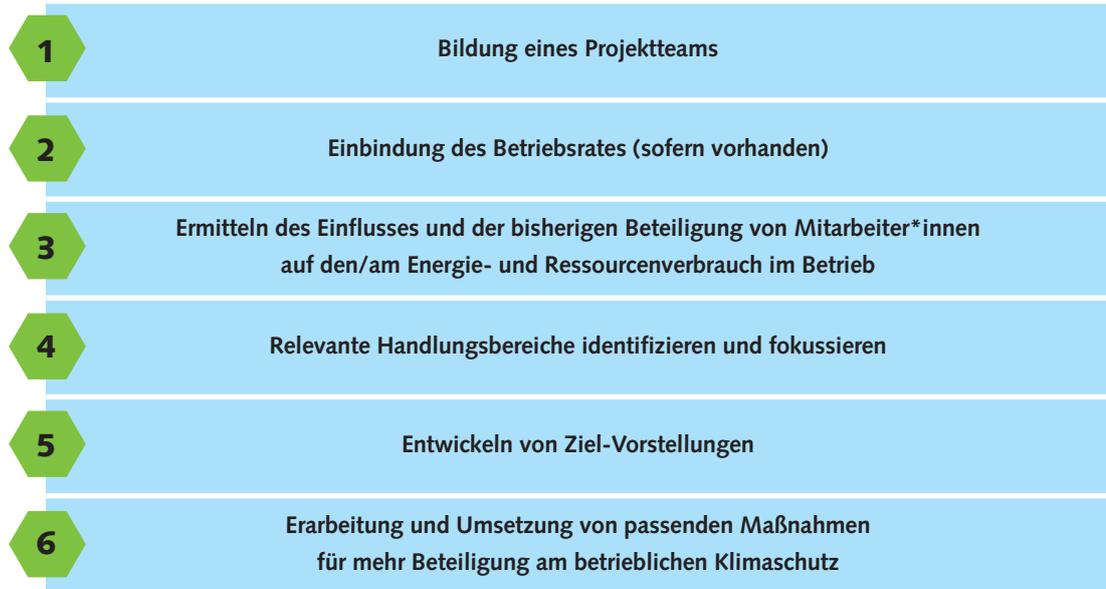
Dateiname		Erläuterung	Anwendungsfeld	Zielgruppe
P.013a	Akteursanalyse und Kommunikationsmatrix	Relevante Akteure identifizieren und mitnehmen, Sammlung von hilfreichen Leitfragen, gelingende Kommunikation bestmöglich vorbereiten	Befragungen, Checklisten und Ausfüllhilfen	Projektteam
P.013b	Akteursanalyse und Kommunikationsmatrix. Foliensammlung	Foliensammlung zum Einsatz in Workshops zur Akteursanalyse und Entwickeln einer Kommunikationsmatrix	s.o.	Projektteam
P.013c	Kommunikationsmatrix. Vorlage	Ausfüll-Vorlage zum Entwickeln einer Kommunikationsmatrix	s.o.	Projektteam
P.014a	Situationsanalyse. Datenerfassung	Vorlage für die Erfassung von grundlegenden Daten, Zielen, Akteuren und weiteren relevanten Infos zu Beginn einer Beratung	s.o.	Projektteam
P.014b	Situationsanalyse. Klimakarte	Kurz-Befragung. Ziel: Situationseinschätzung aus Sicht des Ausfüllenden. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops.	s.o.	Projekt
P.015	Selbst-Check	Kurz-Befragung. Ziel: Situationseinschätzung zum eigenen aktuellen Klimaschutz-Verhalten im Betrieb und Zuhause. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops. Optional ergänzbar um offene Abfrage zu Beteiligungs-Wünschen.	s.o.	alle
P.016	Umwelt-Quiz	Abfrage von Wissen rund um Klimawandel und Klimaschutz, den Nutzen von erneuerbaren Energien sowie Energie- und Ressourceneffizienz.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.017	Klimaschutz am Arbeitsplatz. Checkliste	Checkliste Sammlung von "einfachen" Verhaltensoptionen für mehr Klimaschutz im Büroalltag. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops oder zur allgemeinen Information. Checkliste.	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.018a	Mitarbeiter*innen Befragung. Hinweise Beispiel	Hinweise, Anschreiben und Frage-Beispiele für eine Mitarbeiter*innen Befragung. Ermittlung von derzeitiger Situation und Wünschen zum Thema "Beteiligung am betrieblichen Klimaschutz".	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.018b	Mitarbeiter*innen Befragung. Hinweise Mindmap	Hinweise zum Ablauf/zur Planung einer Mitarbeiter*innen Befragung	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.019	Kurz-Filme Klimaschutz. Linksammlung	Sammlung von unterhaltsamen Kurz-Filmen. Nutzbar für Schulungen und Workshops.	Infomaterial, Werbemedien und Sensibilisierung	alle
P.020	Nachhaltige Beschaffung. Leitfaden	Sammlung von Tipps zur nachhaltigen Beschaffung, Fokus Büro/Verwaltung. Nutzbar als Material für Schulungen und Workshops.	s.o.	Projektteam
P.021	Übersetzungen für Energie und Ressourcenverbrauch	Erläuterung und Beispiele für "Übersetzungen" von Energie und Ressourcenverbrauch. Z.B. Wasser in Badewannen, Strom in Waschgänge usw.	s.o.	alle
P.022	Reminder Erinnerungsstützen	Erläuterung und Beispiele für Reminder/Erinnerungsstützen für klimarelevanten Verhalten. Beispiel: Aufkleber "Licht aus!".	s.o.	Mitarbeiter*innen
P.023	Storytelling. Hinweise	Hintergrundwissen zum "Storytelling" als Methode für Beratungen. Beispiel-Geschichten z.B. als Material für Schulungen und Workshops.	Workshops, Schulungen und Aktionen	alle
P.024	Rollenspiele Klimaschutz und Betriebsrat	Rollenspiele mit Fokus auf die Rolle des Betriebsrats im betrieblichen Klimaschutz. Als Methode/Material für Schulungen und Workshops.	s.o.	Betriebsrat
P.025	Mehr Klimaschutz durch Beteiligung. Foliensammlung	Sammlung von über 80 Folien. Gewährt einen guten Überblick zum Projekt. Sie ist auf vielfältige Weise in der Praxis nutzbar (als Baukasten für eigene Präsentationen und als Ideen-Geber für Workshops).	Sonderstellung	alle

Die „Zentralen Ergebnisse“ sind blau hinterlegt

3. Darstellung zur Praxis-Phase: Betriebe und Erfolge

Nachfolgend sind die Ergebnisse und die umgesetzten Maßnahmen in den Praxis-Betrieben des Projektes dargestellt. Auch Feedbacks in Form von Statements zu den Beratungen sind aufgeführt.

Grundsätzlich fanden in allen Praxis-Betrieben folgende Schritte statt:



Die Betriebe im Überblick:

- art+image GmbH & Co. KG
- Caldic Deutschland GmbH
- Carl Fuhr GmbH & Co. KG
- Duisburger Modellfabrik GmbH
- Homöopathisches Laboratorium Alexander Pflüger GmbH und Co.KG
- Hugo Vogelsang GmbH & Co. KG
- Paul Craemer GmbH
- Wellemöbel GmbH



Art & Image GmbH & Co. KG, Minden

Branche: Druckerzeugnisse	Belegschaft: 25
Umgesetzte Maßnahmen: MitarbeiterInnen Befragung	
Ergebnisse: 25 MitarbeiterInnen erreicht	
Projektteam: Geschäftsführung, Energiemanagement, externer Energieberater	
Themenschwerpunkt: Situationsanalyse und Definition von Handlungsbereichen	
Beraten durch: OrgaPro, Ralf Golanowsky, Espelkamp	

Mitarbeiterbefragung – Umwelt 2017

Sehr geehrte Mitarbeiterin - sehr geehrter Mitarbeiter,

Klima- und Umweltschutz ist für uns alle wichtig. Auch wir bei Art + Image können dazu unseren Teil beitragen. Möglichst wenig Ressourcen zu verbrauchen, macht auch aus Kostengründen Sinn. Das trägt auch zur Sicherung unserer Arbeitsplätze bei. Für das laufende Jahr wollen wir die Umweltsituation unseres Unternehmens verbessern. Gern möchten wir Sie, als Mitarbeiter dabei mit einbinden. Sie erleben an Ihrem Arbeitsplatz das Tagesgeschäft. Beschreiben Sie uns, wo wir schon gut sind, wo wir besser werden können.

Bitte füllen Sie den umseitigen Bogen aus und geben diesen in der Verwaltung, bei Herr Peter Jansen, ab. Wenn Sie möchten, können Sie den Bogen auch per Brief an OrgaPro senden. Umschlag und Porto erhalten Sie in der Verwaltung.
Rückgabe/Einsendeschluss ist der 30.05.2017.

Über erste Ergebnisse werden wir zeitnah informieren.

Unser Motto: **Klimaschutz und Umwelt geht uns alle an – Heute gut – Morgen noch besser!**

Falls Sie Fragen haben, helfen ihre Vorgesetzten gern weiter. Bereits jetzt vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Lutz Bothe - Geschäftsführung

art+image⁺

Abb. 6: Titelseite der durchgeführten Mitarbeitenden-Befragung. Quelle: OrgaPro



Lutz Bothe (Geschäftsführer Art & Image GmbH): „Die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung waren für mich als Geschäftsführer nicht überraschend. Die Befragung durchzuführen war für das Team und unsere Umweltthemen dennoch sehr gut. Mitarbeitende die sich bereits eingebracht haben erfuhren eine positive Bestätigung. Andere Mitarbeitende konnten ein ganzes Stück weit neu sensibilisiert werden.“

Besonders wertvoll war die synchrone Durchführung mit einem gleichzeitigen Energieaudit. Verhaltensbezogene Dinge wurden so noch klarer identifiziert und angesprochen. Auf technische Maßnahmen, die sich nun in Umsetzung befinden, sind die Mitarbeitenden gut vorbereitet. Dies erhöht die Chance auf Akzeptanz.

Durch das Projekt ist die Belegschaft auch untereinander achtsamer. Es wird wieder mehr auf den Verbrauch von Ressourcen geachtet.“



Ralf Golanowsky (OrgaPro): „Aus Beratungssicht war die sehr ruhige aber effiziente Umsetzung im Unternehmen überraschend. Die Geschäftsführung brachte sich selbst ein und hat die Umsetzung aktiv begleitet. Dies schonte gleichzeitig die Personalressourcen im Unternehmen. Ein durchaus wichtiger Punkt, gerade KMU haben oftmals nicht die Möglichkeiten umfangreich Personal in Sonderprojekten zu binden.“

Der mögliche Beratungsrahmen brauchte so gar nicht in Anspruch genommen werden. Ein schönes Beispiel, wie Beratungsimpulse recht viel erreichen können – wenn Verantwortung gelebt wird.“

**Caldic Deutschland GmbH, Düsseldorf
(ehemals Caldic Deutschland Chemie B.V.)**

Branche: Chemiegroßhandel	Belegschaft: 90	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: Energieaudit, ÖKOPROFIT® Düsseldorf 2017
Umgesetzte Maßnahmen: Zwei Motivations-Wochen „Gemeinsam Strom und Papier sparen“, Nutzung der Übersetzungen von Energie- und Ressourcenverbrauch		
Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> • 90 MitarbeiterInnen erreicht • Plakat und Anschreiben entwickelt • 29 eingereichte Vorschläge, davon 17 zur Umsetzungsverfolgung geplant 		
Projektteam: Betriebsleitung, Produktion und Betriebsrat		
Themenschwerpunkt: Motivation der Mitarbeiter*innen, Aufbau eines Ideenmanagements		
Beraten durch: Maria Pantiou und Katja Hummert, WertSicht GmbH, Düsseldorf		

Christoph Ickler (Sicherheitsingenieur Caldic Deutschland GmbH): „Wir waren positiv überrascht von der Beteiligung unserer Mitarbeitenden an dem Projekt. Es gab viele gute Ideen, an die wir weiter anknüpfen wollen.“

Katja Hummert (WertSicht GmbH): „Wir haben die Freude, die Caldic Deutschland GmbH bei der Teilnahme der aktuellen Staffel ÖKOPROFIT® Düsseldorf 2017 zu begleiten. Während des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ unterstützten wir das ÖKOPROFIT-Team dabei, eine Motivationsaktion zur Sensibilisierung der Belegschaft durchzuführen. Die Mitarbeiter*innen bekamen zwei Wochen lang die Gelegenheit, ihre Ideen zu den Themen „Strom und Papier“ an zentralen Sammelstellen abzugeben. Das Besondere hierbei war, dass den Mitarbeiter*innen kein Anreiz zur Ideenabgabe gegeben wurde – trotzdem gingen viele Vorschläge ein. Das überraschende Engagement der Belegschaft wurde am Ende mit einer Belohnung für alle gefeiert. Das Projektteam setzte so erfolgreich die Basis für die Einführung eines systematischen Ideenmanagements und wird diesen Ansatz in Zukunft weiter verfolgen. Wir wünschen viel Erfolg dabei.“



Abb. 7: Diese MindMap entstand im Rahmen eines Workshops mit dem Projektteam. Quelle: WertSicht.

Carl Fuhr GmbH & Co. KG, Heiligenhaus

Branche: Metallbranche, Produzierendes Gewerbe. Sicherungssysteme	Belegschaft: 240	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: 9001, ÖKOPROFIT® Kreis Mettmann 2017
Umgesetzte Maßnahmen: Workshop für den Betriebsrat, Mitarbeiter Befragung, Anwendung des „Selbst-Check“, Entwickeln von Informationsmaterial, Ideenwettbewerb		
Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> • 140 Mitarbeitende füllten den Selbst-Check Bogen aus • 34 Ideen wurden beim Durchlauf des optimierten Ideenmanagements eingereicht 		
Projektteam: Geschäftsführung, Betriebsleitung, Betriebsrat, Einkauf, Produktion		
Themenschwerpunkt: Optimierung des vorhandenen Ideenmanagements, Wissensvermittlung und Motivation der Mitarbeiter, Verhaltensangebote für Mitarbeiter		
Beraten durch: Maria Pantiou und Katja Hummert, WertSicht GmbH, Düsseldorf		

Andreas Fuhr (Geschäftsführer Carl Fuhr GmbH & Co. KG): „Vor allem der Selbst-Check im Rahmen der Betriebsversammlung hat zu zwei wesentlichen Erkenntnissen geführt: Zum einen wissen wir jetzt, wo wir gezielt mit weiteren Maßnahmen ansetzen können. Zum anderen haben wir durch den Selbst-Check von einem Großteil der Belegschaft ein positives Feedback zum Thema Umweltmanagement bekommen, was zeigt, dass der Weg, den wir eingeschlagen haben, auch akzeptiert (und geliebt) wird.“



Abb. 8: Workshop mit dem Betriebsrat in der Carl Fuhr GmbH

Maria Pantiou (WertSicht GmbH): „Wir hatten die Freude, die Carl Fuhr GmbH & Co. KG während der Teilnahme bei ÖKOPROFIT® im Kreis Mettmann 2017 zu begleiten. Bereits hier standen Maßnahmen zur stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter*innen im Fokus und es wurde erfolgreich ein Ideenwettbewerb zum Umweltschutz durchgeführt, der die Basis für die Einführung eines systematischen Ideenmanagements legte. Während des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ unterstützten wir das Unternehmen insbesondere bei der Optimierung und der langfristigen Verankerung dieses Ideenmanagements. Als Auftakt zu einem zweiten Ideenwettbewerb hatten Mitarbeiter*innen im Rahmen einer Betriebsversammlung zusätzlich die Möglichkeit, anonym den im Projekt entwickelten Selbst-Check auszufüllen. Die Ergebnisse dieses Selbst-Checks waren so aufschlussreich, dass die Geschäftsführung diese nun nutzt, um weitere Maßnahmen zu initiieren. Beispielsweise erinnern in Zukunft selbstentwickelte Reminder Mitarbeiter*innen an einen energieeffizienten und ressourcenschonenden Umgang am Arbeitsplatz. Wir wünschen dem Unternehmen Carl Fuhr GmbH & Co. KG bei der Umsetzung der Maßnahmen weiterhin viel Erfolg.“

Duisburger Modellfabrik GmbH, Duisburg

Branche: Fertigung von Gießereimodellen aus Holz, Kunststoff-Blockmaterialen und Schaumstoff	Belegschaft: 21
Umgesetzte Maßnahmen: Einbindung der Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess – Stärkung der internen Kommunikation zur effizienteren Umsetzung von Projekten bspw. im Einkauf und der CAD Abteilung.	
Ergebnisse: Die Verbesserung des Einkaufs führt zu Einsparungen von 5.000€/a - Die gemeinsame Besprechung zur Prozessoptimierung führte dazu, dass benötigte Modellunterkonstruktionen nun extern bezogen werden. Der hierfür abgestellte Mitarbeiter kann nun wieder als Schreiner und nicht als Metallbauer im Betrieb tätig sein. Die extern bezogenen Unterkonstruktionen benötigen bei gleicher Sicherheit weniger Material. Insgesamt werden so 21.000€/a eingespart. Material: 1.200 t CO ₂ -Äquivalente: 1.800t/a Kosten: 26.000 €/a	
Themenschwerpunkt: Optimierung interner Prozesse durch Einbindung der Mitarbeiter	
Beraten durch: Anke Heisel, HeiTec, Ing.-Büro für Umwelttechnik, Mönchengladbach	



Abb. 9: Die Mitarbeiter der Duisburger Modellfabrik.
Quelle: duisburger-modellfabrik

Herbert Schild (Geschäftsführer Duisburger Modellfabrik): „Es wird auch in Zukunft um Veränderungen an den Maschinen, weiteres Inventar wie auch um weiterführende Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterbindung gehen – ich bin sicher, dass wir so gemeinsam zu weiteren Ressourceneinsparungen und somit zu Kostenreduzierungen kommen werden“.

Anke Heisel (HeiTec): „So wie bei der Duisburger Modellfabrik GmbH schlummern in vielen Produktionsbetrieben Einsparmöglichkeiten. Oft kann ein neutraler Blick von außen helfen, diese zu erkennen, und mit einer qualifizierten und unabhängigen Beratung werden konkrete und schnell anwendbare Maßnahmen entwickelt, um die Potenziale zu nutzen – gut für Wirtschaft und Umwelt.“



Homöopathisches Laboratorium Alexander Pflüger GmbH und Co.KG, Rheda-Wiedenbrück

Branche: Pharmazeutische Industrie	Belegschaft: 120	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: ÖKOPROFIT® Re-giopole Bielefeld 2017
Umgesetzte Maßnahmen: Schulung für Mitarbeiter*innen, Aktionswoche „Gemeinsam sparen“, Mitarbeitenden-Befragung in Form einer Anwendung des „Selbst-Check“, Entwicklung und Einsatz „10 kleine Dinge für den Klimaschutz“ als Verhaltensalternativen im Alltag		
Ergebnisse: 120 Mitarbeitende erreicht / Ausgabe von zahlreichen Materialien für die Anwendung Zuhause (LED-Lampe, Blumensaat, Recyclingpapier, Steinmehltaschen, ...) / Gesparte Energie/Ressourcen: Durch die ausgegebenen LED-Lampen: 12.150 kWh, 3.160 € und 6 to CO2. Darüber hinaus, jedoch nicht quantifizierbar: Frischfaserpapier, Reinigungsmittel, Treibstoffe		
Projektteam: Geschäftsführung, Qualitätsmanagement, Produktion, Vertrauensperson für Mitarbeiter*innen		
Themenschwerpunkt: Wissensvermittlung, Motivation für Klimaschutz im Betrieb und Zuhause erhöhen		
Beraten durch: Elmar Stevens, B.A.U.M. Consult GmbH, Hamm		



Astrid Kipp (Geschäftsführerin Homöopathisches Laboratorium Alexander Pflüger GmbH und Co.KG): „Klimaschutz geht uns alle etwas an! Wir von Pflüger stellen uns dieser Verantwortung und so nimmt dieses Thema einen hohen Stellenwert in unserer Unternehmensphilosophie ein. Da diesen Worten aber auch Taten folgen müssen, liegt uns das Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ besonders am Herzen. Unsere Mitarbeiter spielen dabei die Hauptrolle, denn Klimaschutz fängt schon vor der Arbeit an, muss innerhalb des Unternehmens gelebt werden und geht auch nach der Arbeit zu Hause weiter. Dieser ganzheitliche Aspekt gefällt uns besonders gut an dem Projekt. Unsere Mitarbeiter konnten sich in Workshops mit einbringen und es war schön zu sehen, dass der Klimaschutz alle unsere Mitarbeiter bewegt und viele schon jetzt bemüht sind, ihren Teil dazu beizutragen. Viele Aspekte wie die enorme Müllproduktion durch Verpackungsmaterialien sind uns bekannt, trotzdem muss immer wieder ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, um nachhaltig etwas ändern zu können. Daran arbeiten wir bei Pflüger und sind immer wieder erfreut, dass sich unsere Mitarbeiter beispielsweise über unseren Ideenpool eigeninitiativ einbringen und Verbesserungsvorschläge machen. Dieses Engagement freut uns besonders und zeigt den Erfolg des Projektes.“



Elmar Stevens (B.A.U.M. Consult GmbH): „Mich hat die wirkliche Betroffenheit vieler Mitarbeiter*innen bewegt, nachdem man Sie mit Fakten zum Klimawandel und den daraus resultierenden Problemen konfrontiert hat. Ich denke, da hat in den Köpfen oftmals ein wirkliches Umdenken stattgefunden! Manche schienen es kaum abwarten zu können, zuhause z.B. auch auf Ökostrom umzusteigen oder eine Schmetterlingswiese anzulegen.“



Abb. 10: Titelseite der entwickelten „Selbstverpflichtungserklärung“ für Verhaltensänderungen im Bereich Klimaschutz im Betrieb und Zuhause.
B.A.U.M. Consult GmbH

**Hugo Vogelsang GmbH & Co. KG, Hagen
(ein Unternehmen der Bilstein Group)**

Branche: Produzierendes Gewerbe, Stahlerzeugnisse	Belegschaft: ca. 330	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001
Umgesetzte Maßnahmen: Workshop für den Betriebsrat, Leitfaden Aktionswoche „Gemeinsam sparen“, Vermittlung des neuen Abfallmanagement-Konzepts an die Mitarbeiter*innen, Entwicklung von Quartals-Themen mit Verhaltensvorschlägen für Mitarbeiter in der Verwaltung		
Ergebnisse: 330 Mitarbeitende erreicht		
Projektteam: Betriebsrat, Abteilung Health Safety Environment – Management (HSE) (Umwelt-, Energie- und Abfallmanagement) und LEAN-Management		
Themenschwerpunkt: Mitarbeitenden-Informationen zu Klimaschutz-Themen, neues Abfallmanagement		
Beraten durch: Maria Pantiou und Katja Hummert, WertSicht GmbH, Düsseldorf		



Tipps zum Stromsparen im Büro



STAND-BY

- jährl. Kosten für knapp 70 PC's = **ca. 500,00 €**

Hinweis:

- Schalten Sie bitte Ihren Monitor zum Feierabend hin aus.
- Geräte ausschalten, wenn Sie die nicht brauchen (kein Stand-by!).
- Machen Sie eine lange Pause (z.B. Termin außer Haus) dann ist es sinnvoll, den Computer komplett herunter zu fahren.

Tipp:

Bringen Sie ein kleines Hinweisschild am Monitorknopf an, das Sie daran erinnert, den Bildschirm nach Feierabend auszuschalten!

Abb. 11: Beispiel eines entwickelten „Quartalsthemas“ zur Mitarbeitenden-Information, die auf den im Eingangsbereich des Betriebs angebrachten Bildschirmen gezeigt wurden.



Stefan Müller (Leiter HSE, Hugo Vogelsang GmbH & Co. KG): „Das Projekt war ein guter Startpunkt, um das Thema Abfall und Klimaschutz bei HUGO VOGELSANG GmbH & Co. KG neu aufzugreifen. Hierbei konnten mit dem Projektteam gute Materialien und Vorgehensweisen zur Mitarbeitermotivation erarbeitet werden. Mit diesen Strategien erhoffen wir uns zum Beispiel die Trennquote des Abfalls weiter zu erhöhen.“



Maria Pantiou (WertSicht GmbH): „Während des Projektes „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ unterstützen wir das Projekt-Team dabei, eine Motivationsaktion zur Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen in der Verwaltung zu planen und das neue Abfallkonzept an die Mitarbeiter*innen zu vermitteln.“

Spannend hier war, die bereits bestehenden Beteiligungsprozesse der unterschiedlichen Bereiche (BVW, Betriebsrat, LEAN-Management und Energie – und Umweltmanagement) miteinander zu verbinden und neue Strukturen für den Klimaschutz zu schaffen. Hierfür hat das Projekt-Team den Grundstein gelegt. Wir wünschen weiterhin viel Erfolg.“



Paul Craemer GmbH, Herzebrock-Clarholz

Branche: Produzierendes Gewerbe. Metallumformung; Werkzeugbau; Kunststoffverarbeitung	Belegschaft: Durchschnittlich 590	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001
Umgesetzte Maßnahmen: Optimierung des Verbesserungswesens hinsichtlich der Integration grüner Faktoren sowie der Bearbeitungszeiten		
Ergebnisse: 590 Mitarbeitende erreicht, Akzeptanz der Abteilungsleitung für das Verbesserungswesen erhöht (durch Vereinfachung der Bearbeitung von Vorschlägen), Durchlaufzeiten von umwelt- und energierelevanten Ideen verkürzt.		
Projektteam: Umweltmanagement, Energiemanagement, Betriebsrat, Personalabteilung, Produktion, Koordinator KVP		
Themenschwerpunkt: Optimierung des Verbesserungswesens		
Beraten durch: Tobias Lauströer und Corinna Vallbracht, InnovaKom GmbH, Paderborn		



Abb. 12: Firmensitz der Paul Craemer GmbH in Herzebrock-Clarholz. Quelle: Paul Craemer GmbH.

Ralf Timmer (Betriebsratsvorsitzender Paul Craemer GmbH): „Die intensive Auseinandersetzung mit unserem Vorschlagswesen hat gute Impulse für unser Unternehmen gesetzt. Wir konnten unser betriebliches Vorschlagswesen im Rahmen des Projektes deutlich effizienter gestalten.“

Corinna Vallbracht (InnovaKom GmbH): „Die Integration eines auf das zertifizierte Managementsystem abgestimmten Kriterienkatalogs für umwelt- und energierelevante Vorschläge in ein vereinfachtes Bewertungssystem, kann die Umsetzung von grünen Mitarbeiter-Ideen beschleunigen und so zukünftig die Motivation für weitere Vorschläge beachtlich erhöhen.“

Wellemöbel GmbH, Bad Lippspringe

Branche: Produzierendes Gewerbe, Herstellung von Möbeln	Belegschaft: 600	Managementsysteme und Projekte im Klimaschutz: ISO 50001, LEEN OWL
Umgesetzte Maßnahmen: Mitarbeitereinbindung mittels BVW, Schulung des Energiemanagementbeauftragten Workshop für den Betriebsrat, Produktionsbegleitende Schulung für Mitarbeiter*innen		
Ergebnisse: Neu geregelter Prozess des BVW / Information und Einbindung der Mitarbeiter durch gezielte Schulung (13 MA) / Internen Dialog zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat, Managementbeauftragtem und den Mitarbeitern stärken		
Projektteam: Geschäftsführung, Betriebsleiter, Energiemanagementbeauftragter und Betriebsrat der Wellemöbel Gruppe		
Themenschwerpunkt: Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagwesen, Mitarbeitermotivation, Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen der ISO 50001		
Beraten durch: Felix Dahm, SMART ET GmbH, Willingen		

Martin Ufkes (Energiemanagementbeauftragter Wellemöbel GmbH): „Es ist interessant wie umfangreich das BVW im Unternehmen sein kann und wie viele Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung es gibt. Gleichzeitig mussten wir lernen, dass es nicht einfach ist ein funktionierendes BVW einzuführen und aufrechtzuerhalten, es bedarf engagierter Mitarbeiter*innen und Führungskräfte um das BVW zum Erfolg zu führen.“

Felix Dahm (SMART ET GmbH): „Der Betriebsrat als Akteur im Betrieb war mir vor dem Projekt noch wenig vertraut. Durch die gemeinsame Arbeit habe ich nun gelernt, welche Rolle und Aufgaben dieses Gremium hat und das Betriebsräte einen wichtigen Beitrag im betrieblichen Klimaschutz leisten können.“

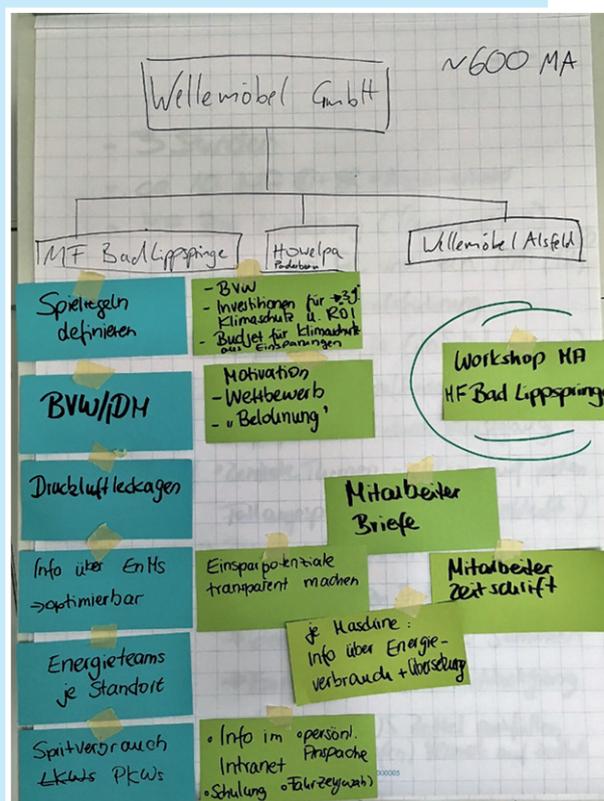


Abb. 13: Ergebnisse des Workshops mit dem Betriebsrat zu Handlungsfeldern im Klimaschutz, bisherigen Maßnahmen der Beteiligung und Ideen für neue Maßnahmen. Quelle: Svenja Schröder



4. Wann gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung? Tipps für den Erfolg

Aus den Erfahrungen in den Praxis-Betrieben entstanden die folgenden Tipps für einen gelingenden Prozess:

- Die **Geschäftsführung** ist mit dabei und kommuniziert ein klares Ziel, was das Unternehmen erreichen möchte. Persönliche Ansprache durch die Geschäftsführung an Mitarbeiter*innen. Klarer Rahmen zu Budget, Dauer, Handlungsbefugnissen. Vorbildfunktion wird wahrgenommen.
- Der **Betriebsrat**, sofern vorhanden, ist von Beginn an eingebunden und gestaltet die Maßnahmen mit. Betriebsrat und Geschäftsführung bzw. Projektteam haben sich auf das Ziel und das Vorgehen verständigt und arbeiten kooperativ zusammen.
- Alle **relevanten Akteure** im Betrieb sind bekannt und eingebunden.
- Es gibt ein **Projektteam** im Betrieb, das die relevanten Akteure bzw. ihre Vertreter vereint.
- Die **Kommunikation** zum Projekt/zur Beratung ist gut geplant, bezieht alle Akteure mit ein und ist klar, eindeutig und motivierend.
- Es ist gelungen mit dem Projektteam/Verantwortlichen im Betrieb über den **Einfluss und Beteiligung der Mitarbeiter*innen auf Energie- und Ressourcen-Verbräuche** zu reflektieren und dies zu visualisieren.
- Es ist gelungen die **Ausgangssituation** zum Thema Klimaschutz und Beteiligung im Betrieb herauszuarbeiten und für das Unternehmen passende Maßnahmen zu generieren.
- Es ist gelungen die **Aufmerksamkeit** der betroffenen Mitarbeiter*innen zum Thema und den geplanten Maßnahmen zu gewinnen.
- Es existiert **Transparenz zum Verbrauch** von projektrelevanter Energie und Ressourcen.
- **Verhaltensalternativen**, sich ökologischer zu verhalten, werden aufgezeigt. Die Mitarbeiter*innen werden bei der Umsetzung unterstützt und erhalten Feedback. Ein Gefühl von Selbstwirksamkeit („jeder kann etwas tun“) wird wiederhergestellt.
- Bei gewünschten **Verhaltensänderungen** ist eine Test-Phase mitgedacht, nach der Feedback gegeben wird und äußere und innere Hemmnis-Faktoren („Kontext“) gesucht und besprochen werden, um gemeinsam Lösungen zu finden.
- **Konsequenzen des eigenen Verhaltens** für das Unternehmen und die Umwelt sind für die Mitarbeiter*innen deutlich.
- **Erfolge** werden kommuniziert und gefeiert.
- **Erfolge und Anreize** aus/zu verändertem Verhalten sind für Mitarbeiter*innen direkt erfahrbar und/oder werden gut kommuniziert.
- Die **Dauerhaftigkeit von Veränderungen** ist sichergestellt, indem klare Verabredungen und Verantwortlichkeiten für die Zukunft sichergestellt sind.
- Wie man **Motivation** herstellt, aber auch welche Irrtümer zu Motivation z.B. durch falsche Anreize und psychologische Faktoren es gibt, sind beachtet worden.
- Es wurden **SMARTER** Ziele und Maßnahme-Planungen vereinbart.
- Maßnahmen sind in eine **übergeordnete Strategie** zum Klimaschutz eingeordnet und entsprechend kommuniziert.
- Maßnahmen erzeugen einen Übertragungseffekt zu einem privaten **Nutzen** für Mitarbeiter*innen.

5. Ergebnisse: Download, Ansprechpartner, Stichwort-Suche

Verfügbarkeit und Download

Die im Projekt entstandenen Unterlagen sind unter der Verwendung von öffentlichen Fördermitteln erstellt worden. Daher stehen Sie nach Ablauf des Projektes der Öffentlichkeit **zur Verwendung und Anpassung kostenfrei zur Verfügung**.

Die **Urheberrechte** liegen nach wie vor bei den Projektpartnern. Bei Verwendung der Unterlagen sollte die Quelle in folgender Form genannt werden: „TBS NRW 2017“.

Sie finden alle Unterlagen bis mindestens Ende 2019 **zum Download** auf der Internetseite der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW):

<https://www.tbs-nrw.de/mehr-klimaschutz-durch-beteiligung.html>

Die Ergebnisse sind zudem auf Anfrage bei den Projektpartnern zeitlich unbegrenzt digital erhältlich.

Ansprechpartner zur weiteren Verwendung der Ergebnisse

Interessierte Betriebsräte, z.B. an Beratungen zur Beteiligung von Beschäftigten, zur Einführungen von Umwelt- und Energiemanagementsystemen oder zur Anpassung von betrieblichen Vorschlagswesen in Bezug auf Klimaschutzaspekte, können sich jederzeit an die **TBS beim DGB NRW e.V.** wenden.

Energie Impuls OWL e.V. bleibt als Berater- und Unternehmensnetzwerk in der Region OWL Ansprechpartner zu diesem Thema.

Die **Effizienz-Agentur NRW** wird die Projekt-Ergebnisse in ihr NRW-weites Angebot der Ressourceneffizienzberatung integrieren und weiterentwickeln. Zusätzlich werden im Rahmen der Berater- und Unternehmensnetzwerke Impulse zum Thema „Ressourcenschutz durch Mitarbeiterbindung“ gesetzt.

Die **Beraterinnen und Berater**, die gemeinsam mit dem Projektteam die Ergebnisse erarbeitet haben, stehen als Ansprechpartner und Experten bei Fragen ebenfalls zur Verfügung:

- Felix Dahm (SMART ET Energietechnik GmbH, Willingen)
- Ralf Golanowsky (OrgaPro, Espelkamp)
- Anke Heisel (HeiTec, Duisburg)
- Dr. Tobias Heinen (GREAN GmbH, Garbsen)
- Katja Hummert und Maria Pantiou (WertSicht GmbH, Düsseldorf)
- Tobias Lauströer und Corinna Vallbracht (InnovaKom GmbH, Paderborn)
- Dorothee Meier und Elmar Stevens (B.A.U.M. Consult GmbH, Hamm)
- Dr. Kenny Saul (SHS plus GmbH, Oberhausen)

Stichwort-Suche

Die Datei „Projekthandbuch. Wie gelingt mehr Klimaschutz durch Beteiligung. Mit Anhang“ enthält das Projekthandbuch und **sämtliche erarbeitete Dokumente des Projektes**. In dieser Datei ist es daher möglich nach Stichworten zu suchen und sich so einen gezielten Einblick in die Projekteinhalte zu verschaffen.



6. Literaturverzeichnis

- Arnstein, Sherry (1969): A Ladder of Citizen Participation
- Bamberg (2013): Changing environmentally harmful behaviors: A stage model of self-regulated behavioral change. *Journal of Environmental Psychology*
- Bamberg (2015): Theoriegeleitete Entwicklung eines web-basierten Unterstützungssystems zur Förderung klimaschonender Alltagsmobilität. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): https://www.researchgate.net/publication/286378998_Theoriegeleitete_Entwicklung_eines_web-basierten_Unterstützungssystems_zur_Forderung_klimaschonender_Alltagsmobilitat
- B.A.U.M. e.V. (2005/2006): Mitarbeiter-Motivation-für-Nachhaltigkeit. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <http://www.mimona.de>
- B.A.U.M. e.V. et al (2016): enEEbler. Leitfaden Mitarbeiterpotenziale. Mitarbeiter stärken Nachhaltigkeit im Betrieb zu leben. Leitfaden Mitarbeiterpotenziale
- Bartmann, John (2000): Natur und Umwelt
- Bayrisches Landesamt für Umwelt (2012): Leitfaden Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <https://www.umweltpakt.bayern.de/mitarbeitertipps/>
- Bertelsmannstiftung (2016): Megatrends und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.
- Biermann, Sprute, Pätzold (2012): Stiftung Arbeit u. Umwelt der IG BCE „Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung“
- Birkenbihl (2013): Trotzdem lernen
- Birkenbihl (2013): Kommunikationstraining: zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten
- Birkenbihl (2005): Psycho-logisch richtig verhandeln: Professionelle Verhandlungstechniken
- Bundesrepublik Deutschland: Betriebsverfassungsgesetz. In der Fassung der Bekanntmachung vom 25.09.2001 (BGBl. I S. 2518), zuletzt geändert durch Gesetz vom 23.12.2016 (BGBl. I S. 3234) m.W.v. 30.12.2016
- Busch-Lüty (2000): Natur und Ökonomie aus Sicht der Ökologischen Ökonomie
- Brückner-Bozetti (2015): Unternehmensberatung und Partizipation
- Cialdini (2003): Die Psychologie des Überzeugens
- DBG Bildungswerk (2011): KoReBB. Ressourceneffizienz – kleiner Aufwand mit großer Wirkung Von der Idee zum Praxisprojekt. Band 1 bis 3
- Dobelli (2015): Klar denken, klug handeln
- Energie Agentur NRW (o.J.): Mission E. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <http://missione.nrw/>
- Europäische Kommission (2010-2013): Grünbuch Europäische Kommission

- Fietkau/Kessel (1981): Modell des Umwelthandelns aus der Umweltpsychologie
- Fleig (2015): Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen?
- Graf (2013): Betriebsrat für Dummies
- Hans Böckler Stiftung (2016): WSI Mitteilungen, Heft 3/2016, Betriebliche Mitbestimmung – Eine Bestandsaufnahme
- Hans Böckler Stiftung (2017): Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <https://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-928-2>
- Hans Böckler Stiftung (2016): Skore - Kompetenzentwicklung für Betriebsräte am Beispiel Ressourceneffizienz. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-006448&chunk=1>
- Hans Böckler Stiftung: Beate Zimpelmann, Dirk Wassermann (2012): Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung Empirisches Forschungsprojekt. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=2015-928-2>
- Hans-Böckler-Stiftung (2011): Leitfaden für Betriebsräte und Beschäftigte - Aktiv werden für Energieeffizienz. Online unter (abgerufen am 27.10.2017) https://www.ioew.de/publikation/aktiv_werden_fuer_energieeffizienz/
- Hans-Böckler-Stiftung (2004): Das deutsche System der Interessenvertretung. Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen
- Hart et al (1993): Kinder reden mit! Beteiligung an Politik, Stadtplanung und –gestaltung
- Hüther (2016): Mit Freude lernen
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (2016): Projekt proNak. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): <http://www.nachhaltigkeitskompetenz.de/>
- Internationale Vereinigung für Bürgerbeteiligung (2017): Spectrum of Public Engagement
- Kreis Steinfurt (2012): Flyer Klimaschutzbürger Ansicht
- Kreis Steinfurt (2014): Projektbericht Klimaschutzbürger
- Kreis Steinfurt (2015): Flyer energieland2050-Botschafter
- Löb (2012): Maßnahmen des Empowerments. In: HR Consulting Review
- Matthies (2011): Nachhaltigkeitsrelevante Routinen am Arbeitsplatz - Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel. In R. Defila, A. Di Giulio & R. Kaufmann-Hayoz (Hrsg.): Wesen und Wege nachhaltigen Konsums. Ergebnisse aus dem Themenschwerpunkt »Vom Wissen zum Handeln - Neue Wege zum nachhaltigen Konsum«
- Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Von Wegen! Nachhaltige Mobilität in Betrieben
- Mittelstand Energiewende (2016): Mitarbeitermotivation Energieeffizienz & Klimaschutz – Praxisleitfaden. Online unter (abgerufen am 19.10.2017): http://www.mittelstand-energiewende.de/fileadmin/user_upload_mittelstand/MIE_vor_Ort/Praxisleitfaden_Mitarbeitermotivation.pdf



- Patterson (2011): Influencer - Die Kunst, alles zu verändern
- Städtetag BW (2012): Hinweise und Empfehlungen zur Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik
- Streich (1997), in: Vahs (1999): Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis
- Unternehmerverband Handwerk NRW e.V. (2009): Was man zum Betriebsrat wissen muss
- Vereinten Nationen (1998): Handbuch Lokale Agenda 21
- Ver.di (2009): Vertrauen ist gut, Betriebsrat ist besser! Aufgaben, Rechte und Pflichten des Betriebsrates
- Watzlawick (2013): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels



Impressum

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS NRW)

Regionalstelle Bielefeld

Stapenhorststr. 42b

33615 Bielefeld

www.tbs-nrw.de

Das Projekt wurde realisiert mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds, des Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes NRW und des Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Redaktion: Dr. Bernd Groeger, Svenja Schröder (TBS NRW)

Layout: Elisabeth Fellermann (TBS NRW)

Titelbild / Hand-Skizze: Peter Brünler

Projektlaufzeit Januar 2016 bis Dezember 2017

Veröffentlichung Dezember 2017

Im Projekt „Mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ sind Unterlagen entwickelt worden, die es vereinfachen, **Mitarbeiter*innen** und deren **Interessenvertretungen** stärker an **Prozessen des betrieblichen Klimaschutzes** zu beteiligen. Die Beteiligungswerkzeuge orientieren sich dabei an der empfohlenen Vorgehensweise der **VDI-Richtlinie 4075** (Produktionsintegrierter Umweltschutz, PIUS).

Die entwickelten Unterlagen bereiten Akteure theoretisch vor und unterstützen zudem bei der praktischen Umsetzung von „mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ im Betrieb.

Die Unterlagen dienen der **Selbst-Schulung**. Zielgruppe sind daher insbesondere Berater*innen im Bereich Energie- und Ressourcen-Effizienz, Nachhaltigkeitsmanagement, Changemanagement usw.

Auch **Betriebsräte** und andere Formen der Mitarbeiter-Interessenvertretungen werden besonders angesprochen. Des Weiteren bieten die Projektunterlagen für **Nachhaltigkeits-/ Umwelt- und Energiebeauftragte** im Betrieb eine spannende Lektüre.

Die Ergebnisse stehen zum Download bis mindestens Dezember 2019 bereit auf:

<https://www.tbs-nrw.de/mehr-klimaschutz-durch-beteiligung.html>



„Ich bin fest davon überzeugt, dass nicht nur in der Technik ein großes Potenzial liegt, sondern insbesondere auch im Verhalten von Mitarbeiter*innen. Die erarbeiteten Beteiligungswerkzeuge helfen dabei, dieses Potenzial zu heben.“

Dr. Tobias Heinen, GREAN GmbH The Green and Lean Company

„Der Betriebsrat als Akteur im Betrieb war mir vor dem Projekt noch wenig vertraut. Durch die gemeinsame Arbeit habe ich nun gelernt, welche Rolle und Aufgaben dieses Gremium hat und das Betriebsräte einen wichtigen Beitrag im betrieblichen Klimaschutz leisten können.“

Felix Dahm, SMART ET GmbH

„Mit dem Programm „mehr Klimaschutz durch Beteiligung“ steht der Mensch im Mittelpunkt. Ist der Mensch erstmal begeistert, folgt die Reduzierung von Verbräuchen und Kosten oft ganz allein – zumindest wesentlich leichter.“

Katja Hummert, WertSicht GmbH

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



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen

