

# Der Faktor Mensch auf dem Weg zu einer klimaneutralen Organisation

---

Claudia Ricci, Fraunhofer IAIO  
Lunch & Learn: Green Office now am 7. März 2023

# Der Faktor Mensch auf dem Weg zu einer klimaneutralen Organisation

Referentin

---



## Claudia Ricci

Team Zusammenarbeit und Führung  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

# Klimaschutz als Intervention der Organisationsentwicklung

Der Klimawandel bringt mit sich große, sich immer wieder verändernde Herausforderungen

In einem sich permanent verändernden Umfeld müssen Organisationen die Fähigkeit beherrschen, **sich kontinuierlich anzupassen**.

Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses wird Klimaschutz **dynamisch, partizipativ** und **pragmatisch** realisiert.

Der Klimawandel stellt eine unternehmerische Chance dar

Das Spannungsfeld zwischen unternehmerischen Zielen und gesellschaftlichen Herausforderungen kann als **Treiber für Innovation und neue Geschäftsmodelle** genutzt werden.

Schram und Schmidpeter, 2016. CSR und Organisationsentwicklung.

Bergt, 2017. Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden?. In: Organisationen klug gestalten.

# Eine HR-basierte grüne Transformation erfasst alle Dimensionen der organisationalen Realität



# Ansatzbereiche und Instrumente eines Green HR



# Verhaltensweisen ändern durch Einbeziehung der Mitarbeitenden

Warum ein partizipativer Prozess sich lohnt

- Langfristig kann Klimaschutz nur als **Kombination Effizienzsteigerungen und verändertem Verhalten** realisiert werden. → Hebel der Verhaltensänderung für mehr Klimaschutz nutzen
- Durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden schafft man **Akzeptanz für die Klimamaßnahmen**. → Akzeptanz schaffen
- Die Möglichkeit, mit eigenen Ideen zu den Unternehmensklimazielen beizutragen, fördert die **Motivation** und die **Bindung**. → Motivation und Bindung steigern
- Die **Mitarbeitenden wissen oft am besten**, wo in ihrem Unternehmen Potenziale für Energieeffizienz zu finden und auszuschöpfen sind. → Know-How und Erfahrungswerte der Mitarbeitenden nutzen

Schneidewind, 2019. Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main.

Schaltegger et al. 2007. Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Herausgeber: BMU, ecosense und Leuphana Universität Lüneburg

# Klimaschutz durch Mitarbeiterereinbeziehung

## Das Wollen-Können-Tun-Modell

**WOLLEN**  
Informieren, sensibilisieren,  
motivieren



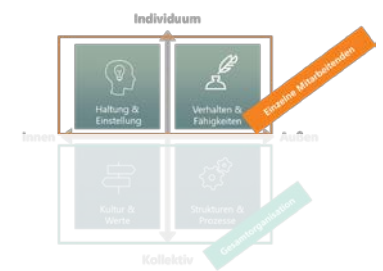
**KÖNNEN**  
Kompetenzen aufbauen und  
Gelegenheiten aufzeigen

**TUN**  
Anreize schaffen und Gewohnheiten aufbauen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Art ho, J, Jenny, A & Karlegger, A 2012, *Wissenschaftsbeitrag. Energieforschung Stadt Zürich*, Bericht Nr. 6, Forschungsprojekt FP-1.4, <http://www.energieforschung.ch> und Moser, C, Blumer, Y & Seidl, R 2017, *Kommunale Interventionen und Kampagnen zur Förderung von energiesparendem Verhalten: Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt «Förderung von Energiesparendem Verhalten in Städten» des Nationalen Forschungsprogramms NFP 71*. Winterthur, S. 5. Projekt [«Förderung von energiesparendem Verhalten in Städten»](#).

# Verhaltensweisen ändern durch Einbeziehung der Mitarbeitenden

## Mögliche Maßnahmen



### Informieren, sensibilisieren, motivieren

- **Kommunikation** rund ums Thema Klimaschutz: Intranet, Newsletter, Nachhaltigkeitsrubrik in der Mitarbeiterzeitschrift
- **Klima-Aktionstage oder -wochen**
- Integration in das **Onboarding** neuer Mitarbeitenden
- Positionierung beim **Recruiting** und **Personalmarketing**
- **Klimabotschafter** als Multiplikatoren und Vorbilder
- **Vernetzungsplattformen** nutzen - real oder virtuell

### Kompetenzen aufbauen und Gelegenheiten aufzeigen

- Angebot von **Schulungen** und **Weiterbildungen** für Mitarbeitenden und Führungskräfte
- **Vorschlagswesen** zum Thema Klimaschutz
- **Ideenwettbewerbe**, inkl. Auszeichnung der besten Ideen
- **Challenges und Gamification**, z.B. anhand von Apps
- **Nachhaltigkeitsarbeitsgruppen**
- **Azubi-Projekte** zum Klimaschutz
- **Abstimmung der Mitarbeitenden** über Klimaschutzinitiativen und Projekte

### Anreize schaffen und Gewohnheiten aufbauen

- Integration von Klimaaspekten in **Leistungsbewertungssysteme** und **Vergütungsmodelle** (z. B. in Form von einer Zulage, Prämienauszahlung, zusätzliche Urlaubstage)
- Klimabewusstes Verhalten anstupsen durch **Nudging**
  - Nudges sind Verhaltensinterventionen, die durch die **Gestaltung von Entscheidungssituationen und Verhaltenskontexten** wirken (z.B. Einsparen von Druckerpapier durch voreingestelltes doppelseitiges Drucken, Hinweis auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß verschiedener Transportmittel bei der Buchung von Geschäftsreisen, usw.)



# Gamification

## Ausgewählte Klima-Apps

---



[Greenify work](#)



[Changers](#)



[2zero](#)



[AQ-Greentec](#)



[Sustayn](#)



[Carbonfootprint App](#)

# Kontakt

---



## Claudia Ricci

Team Zusammenarbeit und Führung  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

[claudia.ricci@iao.fraunhofer.de](mailto:claudia.ricci@iao.fraunhofer.de)

<https://www.linkedin.com/in/claudia-ricci-900a046b>

<https://www.iao.fraunhofer.de/de/leistungen/klimaneutrale-arbeitswelt.html>