

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).89-99

УДК 502.1

JEL M12, O44, Q01, Q57



ORIGINALER ARTIKEL

## EINBINDUNG DER MITARBEITER DER ORGANISATION IN DIE UMSETZUNG DES UMWELT- UND KLIMASCHUTZKONZEPTE

**K. Gottlieb**, Internationale Hochschule für Management, Frankfurt am Main, Deutschland

**P. Siegfried**, Internationale Hochschule für Management, Frankfurt am Main, Deutschland

**O. Jockel**, Internationale Hochschule für Management, Köln, Deutschland

**Anmerkung.** Unternehmen mit aktiver Umweltpolitik stehen vor der Notwendigkeit eines grundlegenden Wandels ihres Personalmanagementsystems, denn die Mitarbeiter und ihr Verhalten, nicht nur die Technik allein, sind die Träger des ökologischen Fortschritts. Ziel der Studie ist es, herauszufinden, wie die Mitarbeiter in die Verwirklichung der Umweltziele des Unternehmens einbezogen werden können. Um das Ziel der Studie zu erreichen, wurde eine Umfrage (in Form eines Fragebogens) unter 358 Mitarbeitern deutscher Bauunternehmen durchgeführt, was einer Befragungsquote von 23.9% entspricht. Die allgemeine Hypothese der Studie besagt, dass die Motivation der Mitarbeiter, einen Beitrag zum Umweltschutz am Arbeitsplatz zu leisten, derzeit nicht sehr hoch ist. Die Ergebnisse der Auswertung der Antworten der Befragten auf eine Reihe von Fragen zeigten jedoch, dass viele Mitarbeiter bereits in ihrem privaten Alltag auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind und auch am Arbeitsplatz zu umweltbewusstem Verhalten motiviert sind. Besonders ausgeprägt ist das "Greening" bei Mitarbeitern in der älteren Altersgruppe sowie auf der Führungsebene; das geringste Engagement zur Verbesserung der Nachhaltigkeit findet sich dagegen in der Altersgruppe der unter 20-Jährigen und bei Auszubildenden. Die Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle bei der Verwirklichung der Umweltziele des Unternehmens. Auf der Führungsebene ist es notwendig, den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Einführung eines Umweltmanagementsystems klar und verständlich zu vermitteln, die Mitarbeiter zu motivieren, Umweltinitiativen anzubieten und einzuhalten, und die Umsetzung der Umweltpolitik durch die wichtigsten Abteilungen des Unternehmens zu überwachen.

**Schlüsselwörter:** Einbeziehung des Personals, nachhaltige Entwicklung, Umweltmanagement, Umweltschutz, Ökologisierung

**Für Zitate:** Gottlieb K., Siegfried P., Jockel O. Einbindung der Mitarbeiter Der Organisation in die Umsetzung des Umwelt- und Klimaschutzkonzeptes // BENEFICIUM. 2023. Vol. 2(47). Pp. 89-99. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).89-99

ORIGINAL PAPER

## INVOLVING STAFF IN THE IMPLEMENTATION OF THE ENVIRONMENTAL PROTECTION CONCEPT

**K. Gottlieb**, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

**P. Siegfried**, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

**O. Jockel**, International School of Management, Cologne, Germany

**Abstract.** Companies with active environmental policies are facing the need for a fundamental change in their personal management system because employees and their behaviour, not just technology alone, are the carriers of environmental progress. The aim of the study was to determine how staff could be involved in the implementation of corporate environmental objectives. In order to achieve the purpose of the study, a survey (in the form of a questionnaire) was conducted among 358 employees of German construction companies, corresponding to a survey rate of 23.9%. According to the general hypothesis of the study, staff motivation to contribute to environmental protection in the workplace is currently not very high. However, the results of processing respondents' answers to a range of questions showed that many employees are already oriented towards sustainability in their everyday life at home and are also motivated to behave environmentally at the workplace. Greening is particularly marked among employees in the older age group, as well as at management level; in contrast, the lowest level of engagement in improving sustainability is found in the under-20 age group and among trainees. Employees of companies play an important role in implementing corporate environmental objectives. At the management level, it is necessary to convey the need to introduce an environmental management system to the employees in a clear and understandable way, to motivate employees to offer environmental initiatives and to comply with them, and to monitor the implementation of environmental policies by key company departments.

**Keywords:** employee engagement, sustainable development, environmental management, environmental protection, greening

**For citation:** Gottlieb K., Siegfried P., Jockel O. Einbindung der Mitarbeiter Der Organisation in die Umsetzung des Umwelt- und Klimaschutzkonzeptes // BENEFICIUM. 2023. Vol. 2(47). Pp. 89-99. (In Germ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).89-99

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В РЕАЛИЗАЦИЮ КОНЦЕПЦИИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

**К. Готтлиб**, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия

**Р. Зигфрид**, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия

**О. Джокель**, Международная школа менеджмента, Кельн, Германия

**Аннотация.** Компании, проводящие активную экологическую политику, стоят перед необходимостью кардинального изменения системы персонального менеджмента, ибо сотрудники и их поведение, а не одни только технологии, являются носителями экологического прогресса. Цель исследования заключается в определении того, каким образом персонал может быть вовлечен в реализацию корпоративных целей по охране окружающей среды. Для достижения цели исследования был проведен опрос (в форме анкетирования) 358 сотрудников немецких строительных предприятий, что соответствует коэффициенту опроса 23.9%. Согласно общей гипотезе исследования, в настоящее время мотивация персонала вносить вклад в охрану окружающей среды на рабочем месте не очень высока. Однако результаты обработки ответов респондентов на целый ряд вопросов показали, что многие сотрудники уже ориентированы на устойчивое развитие в своей повседневной жизни дома и также мотивированы на экологическое поведение на рабочем месте. Особенная экологизация отмечена среди сотрудников старшей возрастной группы, а также на уровне руководства; напротив, самая низкая степень вовлеченности в повышение уровня экологической безопасности наблюдается в возрастной группе до 20 лет и среди стажеров. Сотрудники компаний играют важную роль в реализации корпоративных целей по охране окружающей среды. На уровне руководства необходимо четко и доступно представить персоналу информацию о необходимости внедрения системы экологического менеджмента, мотивировать сотрудников на предложение эко-инициатив и их соблюдение и проводить мониторинг деятельности по реализации экополитики ключевых подразделений компании.

**Ключевые слова:** вовлеченность персонала, устойчивое развитие, экологический менеджмент, охрана окружающей среды, экологизация

**Для цитирования:** Gottlieb K., Siegfried P., Jockel O. Einbindung der Mitarbeiter Der Organisation in die Umsetzung des Umwelt- und Klimaschutzkonzeptes // BENEFICIUM. 2023. Vol. 2(47). Pp. 89-99. (На нем.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).89-99

### Einleitung

Das Wissen über die Existenz des Umweltschutzes und des Klimawandels wurde schon im 19. Jahrhundert durch die Beschreibung des Treibhauseffektes bekundet. Wirklich erforscht wird das Thema allerdings erst seit den Publikationen des „Club of Rome“ in den Jahren 1972 und 1974 [1]. Erst in den letzten Jahren hat das Interesse und vor allem die Notwendigkeit des Umwelt- und Klimaschutzes stark zugenommen. Nicht zuletzt durch die Umwelt- und Klimakrisen auf der ganzen Welt, die sich von Jahr zu Jahr vermehren ist der Umwelt- und Klimaschutz das große Thema in der Gesellschaft und Politik. Dies machte auch UN-Generalsekretär Antonio Guterres bei seiner Aussage „Es gibt keinen Impfstoff für den Planeten“ [2] deutlich.

Das Thema Nachhaltigkeit ist im Mittelstand genauso wie bei den großen Unternehmen eines der zentralen Themen. Durch die dramatische Entwicklung der globalen Umwelt- und Klimakrise ist mittlerweile den meisten Menschen bewusst, dass etwas passieren muss. Viele wissen allerdings nicht, was sie selbst ändern sollen und so effektiv zur Problemlösung beitragen können. Andere kennen zwar das Problem und wissen auch, was sie zur Problemlösung beitragen können, reagieren aber noch nicht. Die Erkenntnis, dass jedes einzelne Individuum Teil des Problems ist, wirkt bei der Problemlösung eher hinderlich. So ist es für die meisten der leichtere Weg, das Problem einfach zu verdrängen oder gar zu ignorieren. Getreu dem Motto: "Was kann ich schon groß verändern". Als Unternehmen im Mittelstand steht man in der heutigen Zeit in der Pflicht, – durch gesetzliche Vorgaben, die gesellschaftlichen Trends, die Kundennachfrage, als attraktiver Arbeitgeber und auch durch das Verständnis der eigenen Verantwortung – in Bezug auf die Umweltproblematik nachhaltig zu agieren. Demnach liegt eine große Herausforderung darin, die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu steigern. Fragen, die sich Unternehmen hierbei stellen sollten, sind unter anderem:

- Wie erreiche ich meine Mitarbeiter\*innen bei dem Thema Umwelt- und Klimaschutz?
- Was motiviert meine Mitarbeiter\*innen, nachhaltiger zu agieren?

- Wie kann ich meine Mitarbeiter\*innen dabei unterstützen, ihre Motivation dahingehend zu steigern?

Folgende Hypothesen werden in dieser Arbeit diskutiert:

- Die Mitarbeiter\*innen haben noch nicht erkannt, wie dringend die Lage der Umwelt ist.
- Die Mitarbeiter\*innen sehen es als eine zeitliche und/oder lästige Bürde an, selbst am eigenen Arbeitsplatz und im Unternehmen nachhaltiger zu agieren.
- Den Mitarbeiter\*innen fehlen Ideen oder Anregungen, wie sie aktiv an einer Verbesserung der Situation teilhaben können.

Durch Bestätigung oder Widerlegung der Hypothesen ist es möglich, ein auf die Mitarbeiter\*innen abgestimmtes, zu testendes Maßnahmenpaket zu entwickeln, mit welchem die Ziele erreicht werden können.

Unter Handlungshemmnissen versteht man in diesem Zusammenhang Hürden für und Gründe gegen die Einbringung in den Umwelt- und Klimaschutz. Die Handlungshemmnisse können durch folgende sechs Substantive beschrieben werden: Ahnungslosigkeit, Bagatellisierung, Leichtsinn, Verdrängung, Ignoranz und Angst. Die Ahnungslosen machen sich keine Sorgen, da sie aus jahrelanger Erfahrung angeblich alles spielend beherrschen. Bagatellisierung beschreibt in diesem Zusammenhang diejenigen, die nichts befürchten. Die Leichtsinnigen gehen davon aus, dass wenn bislang immer alles gutgegangen ist, auch in Zukunft weiter alles gut bleibt. Verdrängung meint das Szenario, dass man zwar die Situation zur Kenntnis nimmt, nach einer Weile durch den eigenen Alltag allerdings wieder die problematische Lage verdrängt hat. Die Ignoranten lassen die Situation nicht an sich heran, da für sie die Lage weit weg erscheint. Den Ängstlichen ist nach einiger Zeit, in der sie schon hätten handeln können, aufgefallen, wie ernst die Lage eigentlich ist. Schlussfolgernd ergibt sich daraus, dass die aktuelle Lage der Klimakrise hätte verhindert werden können, wenn die gesamte Menschheit gemeinsam handeln würde, denn so würde zumindest das Schlimmste verhindert werden können [3].

Das wohl größte Problem der Umwelt- und Klimakrise stellt unser alltäglicher Drang nach Routinen dar. In neuen

Situationen oder Problemstellungen stoßen wir schnell an unsere Grenzen, wenn unsere gewohnheitsmäßigen Routinen, Denkmodelle und bisherigen Verhaltensmuster verändert werden sollen, um zu adäquaten Lösungen zu finden. Damit man diese Routinen durchbrechen kann, benötigen wir etwas, das uns berührt und bei uns Emotionen auslöst. Andernfalls wird die Bewusstseinsfunktion der drohenden Klimakatastrophe uns immerzu überfordern. Es muss demnach herausgefunden werden, was das Problem der Klimakrise mit dem Leben jedes Individuums zu tun hat, damit jeder sein eigenes Verhalten hinterfragen und überdenken kann [4].

Die Handlungshemmnisse lassen sich durch den Begriff Abwehr klassifizieren, welche sich durch einzelne Verhaltensweisen beschreiben lässt. Eine davon stellt die Verdrängung dar. Weiterhin lässt sich Abwehr auch durch Omnipotenz beschreiben, wobei bspw. Klimawandel-Skeptikerinnen behaupten, dass es Klimawandel schon immer gegeben hat. Diese halten sich in dieser Situation für unverwundbar, um Gefühle der eigenen Schwäche, Abhängigkeit und Hilflosigkeit nicht spüren zu müssen. Eine weitere Form der Abwehr stellt die Isolierung dar, bei welcher die Klimakrise von anderen Problemen, welche ebenfalls krisenhaft sind, getrennt gehalten wird. Ebenso gehört die Rationalisierung zur Abwehr, bei welcher die genannten Argumente begründen sollen, weshalb ein Verzicht des Konsums auf bspw. Ressourcenverbrauch nötig ist. Oft spielt die Bequemlichkeit einen großen Faktor bei der Abwehr, ebenso wie der Überfluss oder die Anstrengungslosigkeit, welche man nur ungern aufgeben möchte und daher letztlich in der Abwehr von Angst

mündet. Eine weitere Form ist das Szenario „so tun als ob“, welches eine Selbsttäuschung zur Beruhigung des eigenen Gewissens darstellt, wenn alles, was man verbraucht, grüner wird. Allerdings tritt hier die Frage auf, ob das Verbrauchte wirklich so grün ist, oder es sich dabei eher um „Greenwashing“ handelt. Greenwashing bedeutet, dass das Individuum das „grüne Einkaufen“ mit dem Rest verrechnet, mit der Begründung, dass das nicht so schlimm wie das andere ist. Bei allen Formen der Abwehr sind Schuldgefühle für das seelische Gleichgewicht und das soziale Miteinander sinnvoll, denn dann sind sie mit einer Hoffnung, das eigene Fehlverhalten wiedergutmachen zu können, verbunden. Die Schuldgefühle müssen allerdings moderat bleiben. Sind sie zu groß, laufen sie Gefahr verdrängt zu werden und so nicht mehr spürbar zu sein. Ein weiterer Grund, weshalb Abwehr nur schwer abgelegt werden kann, ist, dass die Vorstellung, dass man durch weniger Verbrauch, am Ende mehr davon haben kann, nicht zu Stande kommt. Dies ist begründet auf dem Wertesystem, welches sich an Werten wie Geld, Besitz, Schnelligkeit oder Wohlstand bemisst und nicht an Werten wie Gemeinwohl, Beziehungen, Zusammenhalt usw. Ebenso spielt die Gleichgültigkeit eine große Rolle, bei welcher bspw. die alte Generation gleichgültig dem gegenübersteht, was die junge Generation vor sich hat [1].

Eine weitere, nicht zu unterschätzende, Art der Handlungshemmnisse bezieht sich auf Umwelt- und Klimaschutz-Ausreden. Diese gliedern sich in vier Hauptausreden und werden in nachfolgender Grafik vereinfacht dargestellt (Abb. 1) [5].

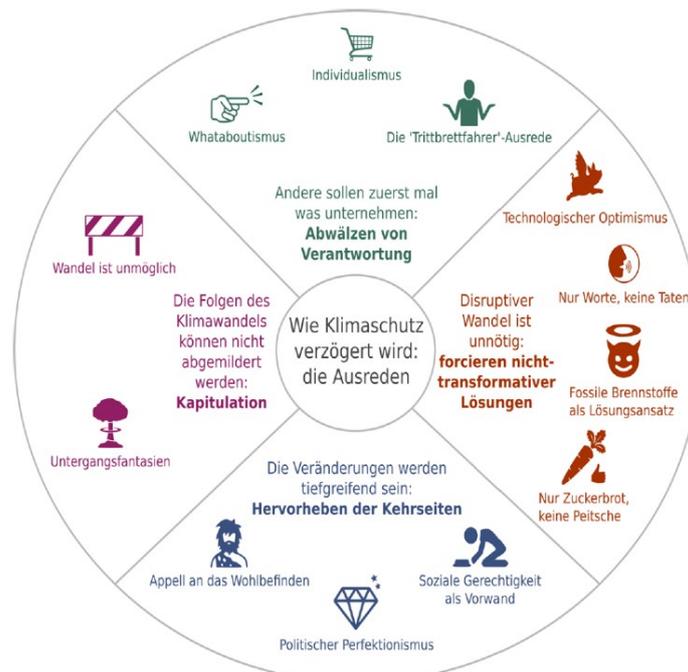


Abb. 1. Typologie der Klimawandel-Ausreden / Fig. 1. Typology of Climate Change Excuses / Рис. 1. Типология оправданий бездействия людей в связи с изменением климата

Quelle: Entwickelt von den Autoren auf der Grundlage von [6] / Source: compiled by the authors based on [6] / Источник: разработано авторами на основе [6]

Die erste Ausrede beschäftigt sich mit dem Kapitulation vor dem Klimawandel und bezieht sich auf politische Aussagen, an denen gezweifelt wird, ob Umwelt- und Klimaschutz überhaupt noch möglich ist. Zu dieser Kategorie von Ausrede gehört auch die Untergangshysterie, welche davon ausgeht, dass jegliches Handeln nun zu spät und zu ineffektiv ist, um die Katastrophe noch abzuwenden. Die zweite Ausrede stellt die Nachteile in den Vordergrund. Die Nachteile bestehen

darin, dass kurzfristige Kosten der Umwelt- und Klimaschutzpolitik überbetont, werden und größer sind als langfristige Gewinne im Sinne von Umwelt und Klimaschutz. Gerechtfertigt wird die Aussage dadurch, dass die Politik eine Möglichkeit hätte bieten müssen, den Umwelt- und Klimaschutz sozial gerecht zu gestalten. Dies könnte bspw. in Form einer Rückverteilung der CO<sub>2</sub>-Einsparungen an den Fiskus geschehen. Eine weitere Ausrede handelt von der Weitergabe der

Verantwortung, bei welcher sich das Individuum versucht aus der eigenen Verantwortung zu stehlen. Hierunter fällt auch der Vergleich mit anderen Ländern, welche um einiges mehr Emissionen produzieren als Deutschland. Demnach wären vorerst keine weiteren Maßnahmen notwendig, bevor die anderen Länder nicht selbst mit dem Umwelt- und Klimaschutz beginnen. Als vierte und letzte Ausrede wird hier der Verweis auf Scheinlösungen angesprochen, worunter die Delegitimierung wirksamerer Lösungen anstelle ineffektiver Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen zu verstehen ist, wie bspw. der Fortschrittsglaube, dass der technologische Fortschritt die Lösung ist, auf welche man vertrauen kann. Meist werden diese Ausreden dazu genutzt, um keine konstruktiven Lösungen suchen zu müssen, denn Klimawandel-Ausreden entwickeln sich kontinuierlich weiter und treten häufig im Zusammenhang mit den Formen der Klimawandel-Skepsis auf [5].

Unabhängig von den oben genannten Handlungshemmnissen gegen den Klimawandel, kann auch eine begrenzte kognitive Kapazität bzw. eine begrenzte Aufmerksamkeit unser Handeln beeinflussen. Ursache dafür ist das langsame und teilweise unbemerkte Voranschreiten der Klimakrise, unabhängig von dem persönlichen Wohlergehen, was wiederum eine geringe Motivation für eine Verhaltensänderung mit sich bringt. Auch Unwissenheit ist ein Faktor, der hier eine Rolle spielt und resultiert aus mangelndem Bewusstsein oder unbekanntem Zusammenhängen über die Existenz der problematischen Lage. Auch die unterschiedliche Berichterstattung der Medien kann hier zu Verwirrung führen und so die Handlungsbereitschaft eindämmen [7].

In Sachen Klimawandel ist das, was eine einzelne Person beiträgt, selten sichtbar bzw. auch nur selten entscheidend. Studien der Psychologie zeigen, dass viele Menschen nach einiger Zeit ihre Bemühungen letztendlich einstellen werden, wenn sie ihre Handlungen als wirkungslos betrachten [8]. Dahinter steht das Gemeingutdilemma: Bemühungen derjenigen, die sich für den Umwelt- und Klimaschutz einsetzen, bergen meistens persönliche Kosten. Der Nutzen, der aus diesen Bemühungen entsteht, steht allerdings allen zur Verfügung. Vertrauen diese Menschen dann nicht mehr darauf, dass auch andere sich für den Umwelt- und Klimaschutz bemühen, reduzieren diese ihre persönlichen Beiträge. Die Lösung dieses Problems liegt in dem menschlichen Denken und Handeln als Kollektiv. Als Mitglied einer Gruppe folgen wir gewissen Normen und Zielen dieser Gruppe, sprich, wir verhalten uns so, wie es als Mitglied hilfreich ist. Projiziert man diese Denkweise auf das Klimahandeln bedeutet dies, dass Menschen dann handlungsmotiviert sind, wenn sie sich mit Gruppen identifizieren und als Kollektiv arbeiten können. Man spricht dabei von einer „sozialen Identität“, welche meint, dass man als Individuum dazugehört und dies gut finde. Je höher die Identifikation mit der Gruppe, desto stärker fallen die Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz aus [9].

Bei Handlungsmöglichkeiten ist ein weiterer wichtiger Schritt die Betrachtung der Motivation hinsichtlich des Umweltverhaltens, denn das nachhaltige Verhalten hängt stark von der Schaffung eines Umweltverhaltens und der Motivation ab. Nehmen wir als Beispiel das Einkaufen im Supermarkt. Wer dabei schon einmal versucht hat, Plastikverpackungen zu vermeiden, weiß, dass dies nahezu unmöglich ist, da es das Angebot im herkömmlichen Supermarkt nicht zulässt. Ein weiteres Beispiel zeigt, wer auf dem Dorf lebt und in die Stadt zum Arbeiten möchte, es schwer haben wird ohne ein Auto, da in nicht allzu seltenen Fällen der Bus nur

zwei Mal am Tag fährt. Ebenso gibt es in diesen ländlichen Regionen oftmals nur Discount-Supermärkte und ein Angebot von Bio- oder Unverpacktläden ist so gut wie nicht vorzufinden. Es wird deutlich, dass das alltägliche Leben sehr häufig an Grenzen stößt, wenn es darum geht, das nachhaltige Verhalten zu verbessern. Die Antwort auf dieses Problem ist daher eine Änderung des Angebotes hinsichtlich Waren und Dienstleistungen sowie eine veränderte Infrastruktur. Mit einer Umsetzung von attraktiven, nachhaltigen Verhaltensangeboten, welche nicht nur preiswert und einfach umsetzbar, sondern auch allgemein verfügbar sind, würde das nachhaltige Verhalten zu einem Standard werden. Um das zu erreichen ist es notwendig, dass die existierenden Probleme und die Verantwortlichkeiten wahrgenommen und daraus Lösungswege geschaffen und auch umgesetzt werden [10]. Handlungsmöglichkeiten, um die Motivation zu steigern bzw. aufrechtzuerhalten sind folgende:

- 1) *Man muss nicht immer perfekt sein* – Um Frustration von vornherein zu vermeiden, muss in diesem Abschnitt angemerkt werden, dass es aktuell gar nicht möglich ist, ein perfektes nachhaltiges Verhalten auszuüben. Das was möglich ist, ist im Alltag die möglichen Alternativen umzusetzen und somit die Umwelt so wenig wie möglich mit individuellen Lebensweisen zu beeinträchtigen. Wichtig ist nur, dass man akzeptiert, dass die Transformation zu einem nachhaltigeren Lebensstil ein langfristiger und vor allem gesamtgesellschaftlicher Prozess ist. Nur so werden auch die Rahmenbedingungen, das Angebot und die Infrastruktur Schritt für Schritt verändert.
- 2) *Setzen von erreichbaren Zielen zu einem bestimmten Zeitpunkt* – Um die Motivation konstant aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern, ist es wichtig sich erreichbare Ziele bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu setzen. Man beginnt zunächst mit kleinen Dingen, wie z.B. die Reduzierung des Fleischkonsums oder der Abfallvermeidung. Hat man diese Dinge innerhalb der selbst bestimmten Zeit erreicht, können weitere Punkte zur Liste hinzugefügt werden.
- 3) *Zusammenschluss mit anderen* – Kommunizieren wir unsere eigenen Zielsetzungen mit anderen, führt dies dazu, dass wir auch Ansporn dazu entwickeln, unsere angekündigten Ziele einzuhalten. Unterstützt man sich dabei auch noch gegenseitig bei der Erreichung seiner Ziele steigert diese auch noch einmal die Motivation.
- 4) *Nicht den Mut verlieren* – Sehen wir durch unsere Taten keine Fortschritte, neigen wir oft dazu aufzugeben. Die gesamtgesellschaftliche Transformation zu einem nachhaltigeren Lebensstil ist zweifellos eine riesige Aufgabe. Es bringt allerdings niemanden weiter aufzugeben [10].

Die empirische Analyse wurde anhand eines Fragebogens durchgeführt. Insgesamt wurden 1.500 Fragebögen an die verschiedenen Firmenstandorte verteilt. Die Antworten der Mitarbeiter\*innen wurden postalisch zurückgesendet, damit die Anonymität gewährleistet werden konnte. Insgesamt wurden 358 auswertbare Fragebogen gesammelt, was einer Rücklaufquote von 23.9% entspricht. Das kommt einer mehr als aussagekräftigen Rücklaufquote nahe.

### Ergebnisse und Diskussion

An der Umfrage haben sich insgesamt 358 Mitarbeiter\*innen beteiligt. Davon waren 61% männliche Teilnehmer,

39% weibliche Teilnehmer. Von den Teilnehmenden waren 4% jünger als 20 Jahre, 22% zwischen 20 und 29 Jahren, 23% zwischen 30 und 39 Jahren, 22% zwischen 40 und 49 Jahren, 25% zwischen 50 und 59 Jahren und 4% älter als 60 Jahre. Ein Großteil, 37%, der Teilnehmenden arbeitet in der Verwaltung, gefolgt von 24% Bauleiter\*innen bzw. Meister\*innen, 21% Baufacharbeiter\*innen, 11% Firmenleiter\*innen bzw. Geschäftsführer\*innen, 6% Auszubildende und 1% Aushilfen.

Bei der Frage, was die Teilnehmenden dazu motiviert, sich beim Umwelt- und Klimaschutz einzubringen gaben 68% an, dass sie eine bessere Zukunft dazu motiviert, sich bei dem Umwelt- und Klimaschutz einzubringen. Weitere 61% der Teilnehmenden werden durch den Tier- und Umweltschutz motiviert. Weiterhin gaben 49% der Teilnehmenden an, dass die Vorbeugung von Naturkatastrophen sie motiviert, gefolgt von 39% der Teilnehmenden, die angaben, dass sie gerne als Vorbildfunktion agieren möchten. Weniger relevant waren die Antworten „Verantwortung übernehmen“ und „selbst aktiv werden“ (Abb. 2).



Abb. 2. Motivation zum Umwelt- und Klimaschutz / Fig. 2. Motivation for Environmental and Climate Protection / Рис. 2. Мотивация сотрудников к действиям по защите окружающей среды

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Die Topantwort bei der Frage nach den Hinderungsgründen war mit 70% Zeitmangel. Danach sagten 39%, dass der Kostenfaktor sie daran hindert. Weitere 28% gaben an, dass

sie nicht wissen, wie sie helfen können. Nur ein Bruchteil der Teilnehmenden nannte, dass sie es nicht als so nötig empfinden, sich noch stärker einzubringen (Abb. 3).

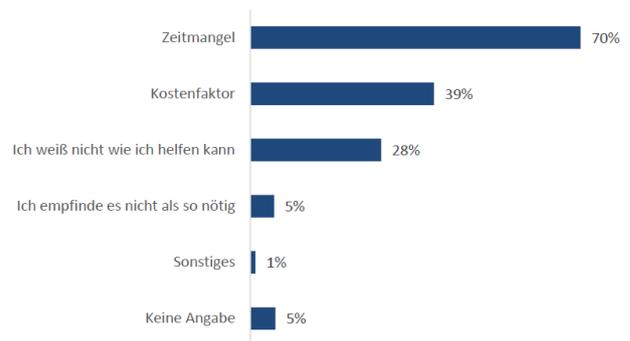


Abb. 3. Hinderungsgründe zur Einbringung bei dem Umwelt- und Klimaschutz / Fig. 3. Obstacles to the Contribution to Environmental and Climate Protection / Рис. 3. Препятствия сотрудников к действиям по защите окружающей среды

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

In anschließender Frage sollten die Teilnehmer\*innen angeben, inwiefern sie die genannten Themen bereits (Abb. 4) im Privaten umsetzen. Hier gab der Großteil an, auf gesunde Nahrung zu achten. Dabei gaben 77% der Teilnehmenden an, dass sie privat gesundes Essen immer oder meistens bevorzugen. Auch bei den Themen Wassereinsparung, Plastikvermeidung, Papierverbrauch, Abfallvermeidung und -entsorgung sowie Recycling gab die Mehrheit der Teilnehmenden an, dass sie diese Themen privat immer oder meistens umsetzen. Bei dem Thema der Elektromobilität gaben hingegen 72% der Teilnehmenden an, dass sie dies selten oder nie umsetzen, genauso wie das Thema der Optimierung der Materialien im Büro, wo 43% der Befragten angaben, dass sie dieses Thema im Privaten selten oder nie umsetzen (Abb. 5).

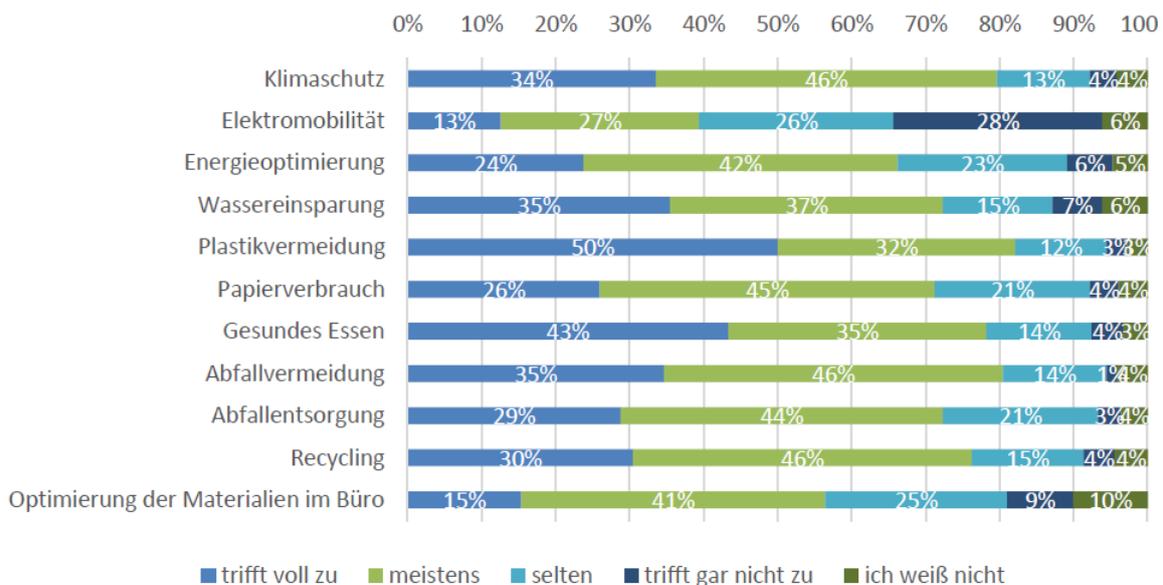


Abb. 4. Interesse an den Themen des Umwelt- und Klimaschutzes / Fig. 4. Interest in Environmental and Climate Protection Issues / Рис. 4. Приоритеты в защите окружающей среды

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

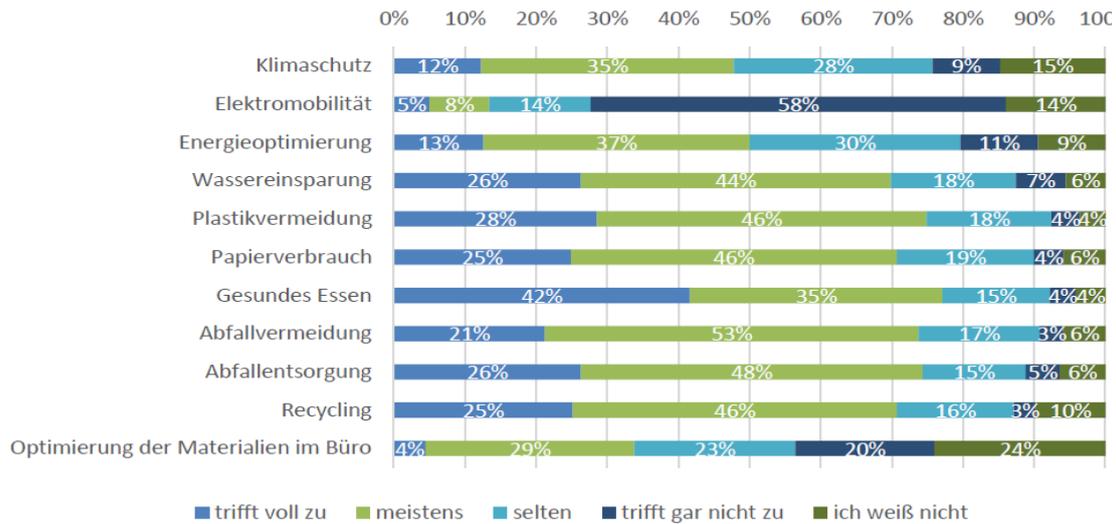


Abb. 5. Themen die im Privaten umgesetzt werden / Fig. 5. Topics that are Implemented in Everyday Life / Рис. 5. Действия по защите окружающей среды, которые реализуются в повседневной жизни

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Parallel dazu wurden die Teilnehmenden danach befragt, welche Themen sie auch gerne an ihrem Arbeitsplatz umsetzen würden. Bei allen angegebenen Themen stimmte die Mehrheit der Teilnehmenden dafür, dass sie die genannten Themen gerne am Arbeitsplatz umsetzen würden. Besonders die Themen Klimaschutz, Plastikvermeidung, Papierver-

brauch, gesundes Essen, Abfallvermeidung und -entsorgung sowie Recycling fand bei den Teilnehmenden eine hohe Bereitschaft zur Durchführung am Arbeitsplatz. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden gab bei dem Thema Elektromobilität an, dass sie gerne am Arbeitsplatz dieses Thema immer oder meistens durchführen würden (Abb. 6).

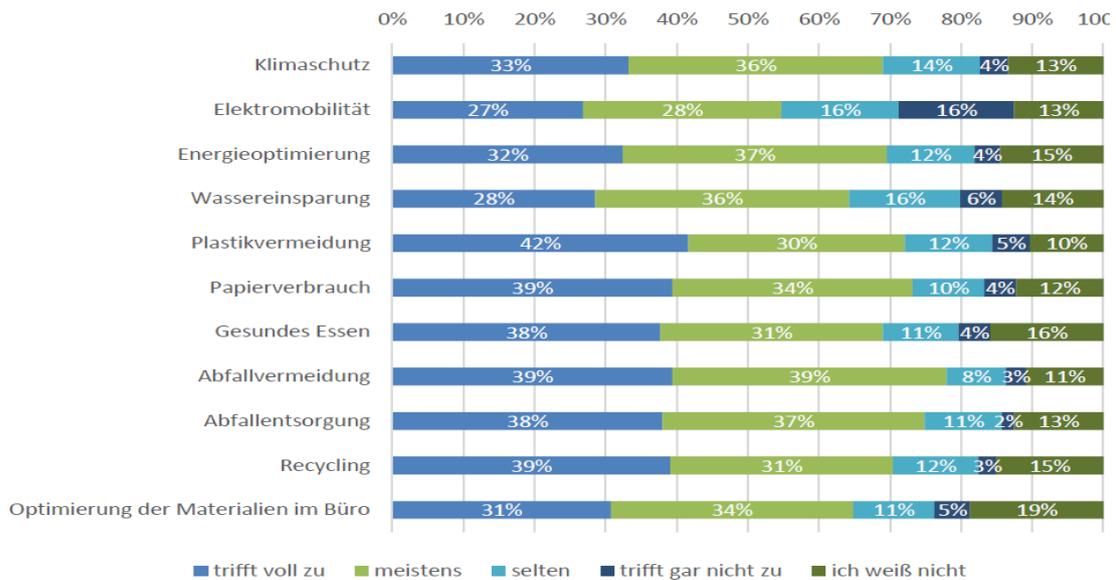


Abb. 6. Themen die am Arbeitsplatz gerne umgesetzt werden würden / Fig. 6. Topics that are Likely to Implement in the Workplace / Рис. 6. Действия по защите окружающей среды, которые могут быть реализованы на рабочем месте

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Allgemein gesagt, sieht der Großteil der Befragten in der Position Bauleitung oder Baufacharbeiter\*in bei dem Thema Abfallvermeidung auf der Baustelle ein großes Potenzial zur Abfallvermeidung. Besonders bei Abdeckmaterial ebenso wie bei dem Thema Farbe wird ein Potenzial zur Abfallvermeidung gesehen. Die Themen Fensterrecycling, Türen und Einrichtungen konnten viele, jeweils über 50% der Teilnehmenden, nicht beurteilen hinsichtlich des Potenzials zur Abfallvermeidung (Abb. 7).

Um einen Schritt weiterzugehen, sollten die Teilnehmenden bei der nächsten Frage angeben, was ihnen helfen wür-

de, den Müll auf der Baustelle besser zu trennen. Auch hier waren die Teilnehmenden fast ausschließlich von den Positionen Bauleitung und Baufacharbeiter\*innen. Dabei war die Topantwort, dass mehrere Container in der Firma sowie verschiedene bzw. mehrere Container auf der Baustelle dazu beitragen würden, den Müll besser zu trennen. Jeweils 35% der Teilnehmenden ist der Meinung, dass Vorgaben zur Mülltrennung vom Vorgesetzten und Container mit Deckel, damit keine Fremdfirmen ihren Müll darin entsorgen können, helfen würden, den Müll auf der Baustelle besser zu trennen (Abb. 8).

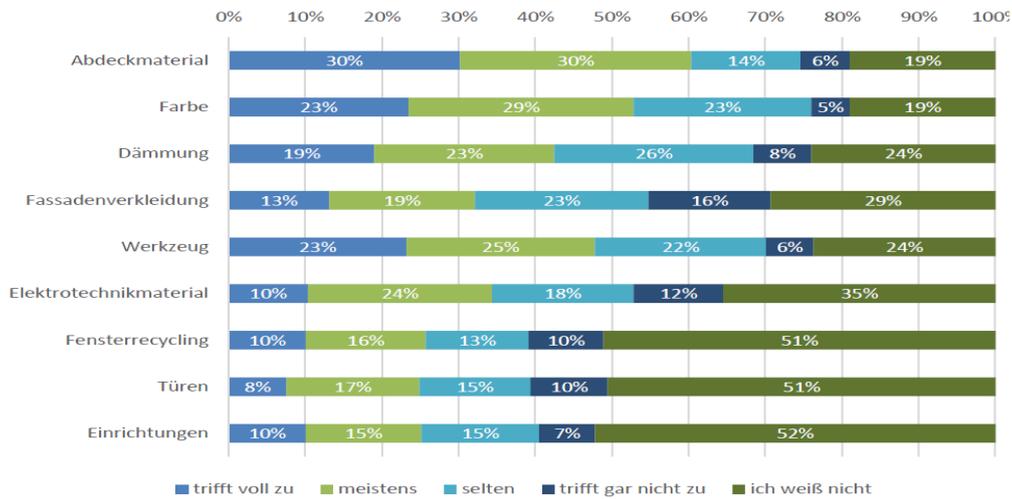


Abb. 7. Potenzial zur Abfallvermeidung / Fig. 7. Potential for Waste Prevention / Рис. 7. Возможности сокращения образования отходов

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

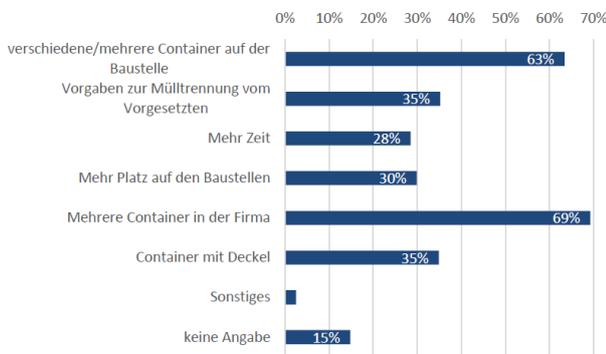


Abb. 8. Hilfestellungen zur besseren Mülltrennung / Fig. 8. Help for a Better Waste Separation / Рис. 8. «Помощники» в сортировке отходов

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden gab an, dass sie bei dem Kauf von Haushalts- und Elektrogeräten auf einen niedrigen Stromverbrauch bzw. eine niedrige Energieeffizienz achten. Ebenso achtet über die Hälfte der Teilnehmenden darauf, dass sie immer bzw. meistens gezielt Obst und Gemüse aus der Region kaufen. Ein weiterer Großteil gab an, dass sie selten oder nie vegetarische bzw. vegane Kost bevorzugen. Genauso wie über die Hälfte der Teilnehmenden nur selten oder nie vermeidet privat zu fliegen (Abb. 9).

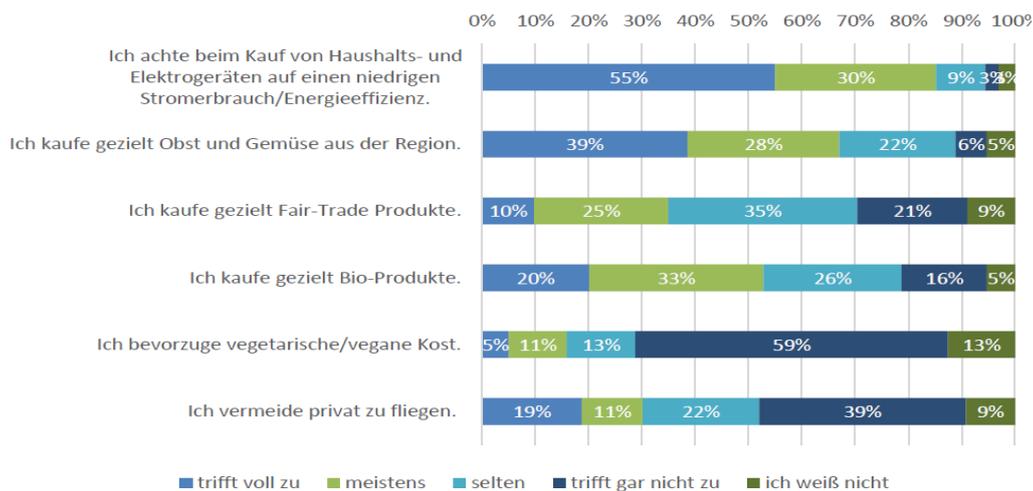


Abb. 9. Meinungsbild zu Handlungen und Gewohnheiten / Fig. 9. Habits in Relation to Environmental Protection / Рис. 9. Привычный образ жизни в отношении защиты окружающей среды

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Die meisten sind dazu bereit höhere Preise für Produkte zu bezahlen, die weniger umweltbelastend sind. Rund 65% der Teilnehmenden sind dazu bereit auf innerdeutsche Flüge zu verzichten. Des Weiteren sind 61% der Teilnehmenden dazu

bereit privat auf Ökostrom umzustellen, wenn es maximal 15€ teurer im Monat wäre. Hingegen sind 61% selten oder gar nicht bereit privat auf Ökostrom umzustellen, wenn es max. 30€ teurer im Monat wäre. Die Mehrheit der Teilnehmenden

ist ebenso dazu bereit, die eigenen Wohnung im Winter auf max. 22 Grad zu heizen und Geld für die Wärmedämmung zu

Hause zu investieren (Abb. 10).

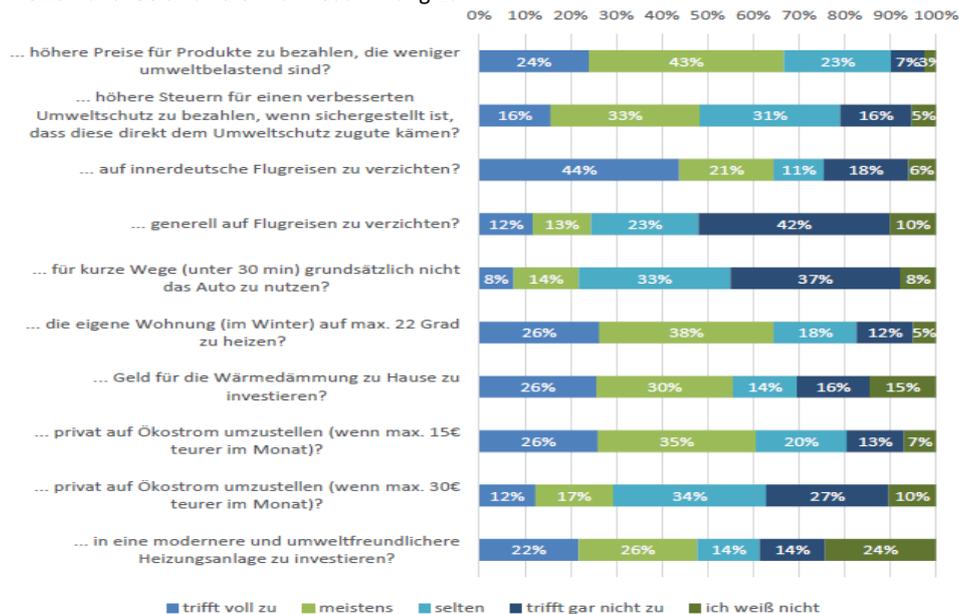


Abb. 10. Persönliche Bereitschaft zu Ge-wohnheitsänderungen / Fig. 10. Personal Willingness to Change Habits / Puc. 10. Готовность к изменению привычного образа жизни

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Der letzte Abschnitt beschäftigte sich mit dem Thema Mobilität. Dazu wurden die Teilnehmenden in der ersten Frage danach befragt, was ihnen helfen würde auf die Deutsche Bahn oder öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Beide Antworten, die zur Verfügung standen, wurden fast gleichbedeutend von den Teilnehmern bewertet, mit einem kleinen Vorsprung für die Aussage, wenn die Bahn schneller als andere Verkehrsmittel ist (Abb. 11).

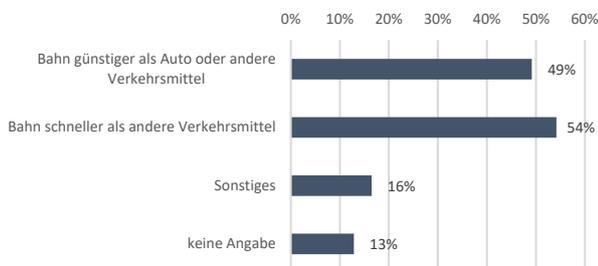


Abb. 11. Gründe, um auf die Deutsche Bahn oder andere öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen / Fig. 11. Reasons for Switching to Deutsche Bahn or Other Means of Public Transport / Puc. 11. Причины «пересадки» на общественный транспорт

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Die Teilnehmenden, die nein angegeben haben, wurden befragt, warum sie nicht bereit sind auf die Deutsche Bahn umzusteigen. Der Großteil nannte den Punkt „Unzuverlässigkeit“ als Hauptgrund, warum die Bereitschaft zum Umstieg auf die Deutsche Bahn nicht besteht. Knapp 10% nannten den mangelnden Komfort als Grund und rund 7% den Preis (Abb. 12).

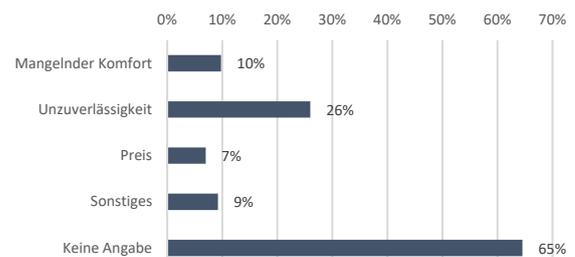


Abb. 12. Gründe, warum Teilnehmende nicht bereit sind auf die Bahn umzusteigen / Fig. 12. Reasons Why Participants are not Willing to Switch to the Train / Puc. 12. Причины непопулярности железнодорожного транспорта

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Die meisten der Teilnehmenden sind dazu bereit, zwei bis fünf Kilometer mit dem Fahrrad zurückzulegen, weitere 30% gaben an, dass sie bereit wären, fünf bis zehn Kilometer zurückzulegen. Des Weiteren wären 15% der Teilnehmenden sogar bereit über zehn Kilometer mit dem Fahrrad zurückzulegen (Abb. 13).



Abb. 13. Maximale Strecken, die Teilnehmenden mit dem Fahrrad bewältigen würden / Fig. 13. Maximum Distances that Participants Would Cover by Bicycle / Puc. 13. Максимальное расстояние, которые опрашиваемые готовы преодолеть на велосипеде

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

Zur Mobilitätsoptimierung gaben 30% der Teilnehmenden an, dass mit einer Home-Office Option ihre Mobilität optimiert werden würde, gefolgt von 27%, die angaben, dass Zuschüsse helfen würden. Weiteren 18% der Teilnehmenden würde ein E-Bike Verleih die Mobilität optimieren und 12% wären über Vergünstigungen bei Ticketkauf von öffentlichen Verkehrsmitteln erfreut (Abb. 14).

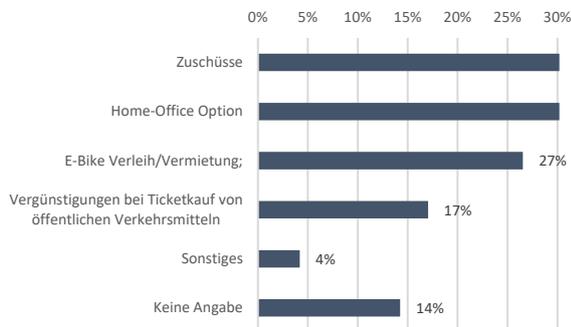


Abb. 14. Vorschläge zur Optimierung der Mobilität/ Fig. 14. Proposals for Optimising Mobility/ Рис. 14. Возможности оптимизации мобильности

Quelle: von den Autoren auf der Grundlage einer Umfrage zusammengestellt / Source: compiled by the authors on the basis of a survey / Источник: составлено авторами по результатам опроса

### Fazit

Schon bei der ersten Frage erkennt man deutlich, dass unter den Teilnehmenden ein großes Interesse am Umwelt- und Klimaschutz besteht.

Bei der Begründung, warum der Umwelt- und Klimaschutz diese Bedeutung für jeden hat, überwogen die Aussagen „weil es die Zukunft betrifft“, „weil ich Bedenken habe, was passiert, wenn nichts passiert“ und „weil es mich oder meine Familie betrifft“. Die gemachten Aussagen zielen alle auf die Zukunft bzw. die eigenen Nachfahren ab. Untermauert wird diese Erkenntnis durch eine Studie des „ZDF“, dass besonders junge Menschen in Bezug auf Umwelt und Klima Zukunftsängste verspüren [11]. Dies würde wiederum die Aussage bekräftigen, dass viele der Teilnehmenden die Familie als Beweggrund für ihr Interesse am Umwelt- und Klimaschutz nannten. Ebenso beliefen sich auch die häufigsten Aussagen der Teilnehmenden hinsichtlich der Motivation zum Umwelt- und Klimaschutz auf „bessere Zukunft“, „Tier- und Umweltschutz“ sowie „Vorbeugung von Naturkatastrophen“.

Die genannten Aussagen sind durch die extrinsische Motivation begründet, sprich sie fundiert auf Auswirkungen von Konsequenzen für bestimmtes Verhalten, da die Aussagen die Zukunft betreffen. Die extrinsische Motivation wirkt dabei aus zukünftigen Erwartungen. Die Aussagen „Verantwortung übernehmen“, „Ich möchte gerne selbst aktiv werden“ und „Vorbildfunktion“ wurden von den Teilnehmenden weniger gewählt. Daher begründet die Motivation der Teilnehmenden eher weniger auf die intrinsische Motivation. Intrinsische Motivation beschreibt die eigene Freude an einer Tätigkeit. Daraus schlussfolgernd kann man sagen, dass die Motivation zum Umwelt- und Klimaschutz der Teilnehmenden nicht darauf beruht, dass sie Freude dabei haben, sondern eher die zukünftigen Konsequenzen für bestimmte Verhaltensweisen eindämmen möchten. Wichtig ist daher, bei der Vermittlung der Umwelt- und Klimaschutzziele, die Konsequenzen für umweltwidriges Verhalten aufzuzeigen. Um die intrinsische Motivation zu steigern, muss wiederum eine Vermittlung der Vorteile von umweltschützendem Verhalten stattfinden, sodass Freude an der Tätigkeit entwickelt werden kann.

Die am meisten genannten Hinderungsgründe, um sich noch mehr für den Umwelt- und Klimaschutz einzusetzen waren Zeitmangel, Kosten und Unwissenheit. Diese Aussagen werden auch durch eine Studie bekräftigt, in der es heißt, dass die aktive Beteiligung am Umwelt- und Klimaschutz häufig am fehlenden Wissen scheitert. Ebenso stellt der Zeitmangel oft eine große Hürde da sowie die Assoziation des Umwelt- und Klimaschutzes mit automatisch höheren Kosten [12]. Die Schlussfolgerung zieht sich auch bei den genannten Hilfestellungen für einen größeren Beitrag am Umwelt- und Klimaschutz weiter. Auch hier fallen die Begriffe „Zeit“, „Ideen“, „finanzielle Unterstützung“ und „Vorgaben“. In der bereits zuvor genannten Studie wird ebenso berichtet, dass es wichtig ist, regelmäßig Ideen in Form von Informationen weiterzugeben, die von den Leuten dann umgesetzt werden können. Ebenso wichtig ist es, durch Akzeptanz und die Identifikation mit dem Thema Umwelt- und Klimaschutz die Motivation zu steigern, damit die Vorgaben umgesetzt werden [12]. Infolgedessen, dass der Faktor Kosten ein häufig genannter Hinderungsgrund ist, ist es umso wichtiger, am Arbeitsplatz zu zeigen, dass umweltschonendes Verhalten keine größeren Kosten mit sich zieht. Auch bei dem Zeitfaktor steht der Arbeitgeber in der Pflicht, den Arbeitnehmer\*innen genügend Zeit für die Umsetzung der Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen einzuräumen. So kann gewährleistet werden, dass Hinderungsgründe sowohl am Arbeitsplatz als auch schlussfolgernd im Privaten abnehmen.

Die Mehrheit der Teilnehmenden reist mit dem PKW zur Arbeit an. Diese Erkenntnis deckt sich mit einer Statistik aus dem Jahr 2020, nach welcher das am häufig genutzte Verkehrsmittel von Berufspendlern in Deutschland der PKW ist, gefolgt von – mit einigem Abstand – dem öffentlichen Nahverkehr [13-16]. Der Großteil hat nach eigenen Angaben keine andere Möglichkeit sauberer an ihren Arbeitsplatz zu reisen. Eine Studie des Umweltbundesamtes teilte mit, dass ein großes Interesse an einem „sozial-ökologischen Wandel bei der Mobilität“ besteht, 80% der Befragten allerdings der Meinung sind, dass nicht genug dafür getan wird, dass „die Alltagswege praktikabel und bequem ohne Auto zurückgelegt werden können“ [17, 18]. An diesem Punkt gilt es für den Arbeitgeber die optimale Lösung für die Mitarbeiter\*innen zu finden. Abhängig von der individuellen Entfernung zum Arbeitsplatz sollten Möglichkeiten entworfen werden, die den Arbeitnehmern ihre Anreise zum Arbeitsplatz erleichtert. Hier kommen das Leasing eines E-Bikes, ein „CarSharing“-Angebot der Firma, ein Job Ticket für den öffentlichen Nahverkehr oder auch eine Home-Office Möglichkeit in Betracht.

Das persönliche Meinungsbild hinsichtlich einer Bonusumlage der eingesparten Energie- und Umweltkosten ergab ein gespaltenes Ergebnis. Die Mehrheit (56%) stimmte hier für eine Bonusumlage, jeder Vierte der Teilnehmenden sagte allerdings, dass dies nicht zwingend sein muss. Eine Studie besagt, dass der Effekt finanzieller Anreize nur von kurzer Dauer ist und keinen langwierigen Effekt auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen zeigt. Die Motivation bzw. Belohnung in Form von finanziellen Anreizen entspricht dem Plateau-Effekt. Bedeutet, die Motivation ist von Prämie zu Prämie nur gleichzuhalten bzw. zu steigern, wenn sich die Prämie jedes Mal erhöht. Fällt die Prämie allerdings geringer als die Vorherige aus, demotiviert dies die Mitarbeiter\*innen [19]. In diesem Fall machen intrinsische Motivationsmodelle mehr Sinn, um die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu steigern. Die intrinsische Motivation kann bspw. durch Feedback, Wettbewerbe oder Rankings gesteigert werden.

Bei der Auswertung der persönlichen Interessen an den

Themen des Umwelt- und Klimaschutzes erkannte man, dass dieses Interesse bei den Meisten sehr hoch einzuordnen ist. Besonders bei dem Thema der Plastikvermeidung stimmten 82% der Teilnehmenden für ein großes Interesse. Dies zeigt auch eine Statistik, in der dargelegt wird, dass 96% der Kunden von Unverpackt-Läden dort einkaufen zu gehen, da sie verpackungsarm einkaufen möchten [20, 21]. Auch die Beteiligung am Klimaschutz ergab ein großes Interesse. Eine Statistik belegt diesen Trend, dass das Interesse der Menschen an dem Thema Klimaschutz stetig steigt und auch innerhalb der letzten Jahre immer wichtiger wurde [14-18]. Dieses Interesse gilt es auch am Arbeitsplatz zu steigern bzw. zu integrieren, um aus dem Interesse positive Effekte bei der Umsetzung der Umwelt- und Klimaschutzziele zu erzielen. Dieser Trend zieht sich weiter zu der nächsten Frage, in welcher 77% der Teilnehmenden angaben, immer oder meistens darauf achten, gesund zu essen. Diese Tendenz spiegelt sich aber auch in einer anderen Umfrage zum Thema Lebensmittelkonsum in Deutschland wider, in der über 63% der Befragten angaben, besonders auf eine gesunde, ausgewogene Ernährung zu achten. Weitere 65% gaben sogar an auf Regionalität der Produkte zu achten [20, 21]. Auch dieses Interesse sollte am Arbeitsplatz durch bspw. regionale Milch aber auch Milchersatz oder Bio-/Fair-Trade-Kaffee und Tee integriert werden. Generell gilt, die hohe Nachfrage einer nachhaltigen Lebensweise auch am Arbeitsplatz zu ermöglichen, besonders wenn das Unternehmen eine nachhaltige Richtung einschlagen möchte.

In Bezug auf das Potenzial der Abfallvermeidung auf den Baustellen, resultierte aus der Befragung ein durchwachsendes Bild. Während den Themen Abdeckmaterial und Farbe ein hohes Potenzial zur Abfallvermeidung zugesprochen wird, ist das Potenzial bei den Themen Fassadenverkleidung, Elektrotechnikmaterial, Fensterrecycling, Türen und Einrichtungen nur sehr klein. Allerdings wird auch deutlich, dass die Kenntnis über das Potenzial gering ist, was man aus der Häufigkeit der Antwort „ich weiß nicht“ schließen kann. Das gleiche Bild spiegelt sich in der nächsten Frage wieder, in der nach Hilfestellungen zur besseren Mülltrennung gefragt wurde. Hier stimmte die Mehrheit für mehrere Container in der Firma bzw. mehrere, verschiedene Container auf der Baustelle. Die Literatur spricht der Abfallvermeidung auf der Baustelle ein hohes Potenzial zu. Die Abfallvermeidung beginnt allerdings schon bei der Trennung an der Anfallstelle [22]. So wird an der Anfallstelle eine Sortierstelle errichtet, in Form von bspw. mehreren Containern oder Lagerplätzen, die den Zweck haben, den Abfall von Anfang an zu trennen und optimal zu entsorgen. Hierbei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter\*innen auf der Baustelle eingehend geschult werden, wie sie den Abfall auf der Baustelle richtig entsorgen oder recyceln. Es kann nur eine Abfallvermeidung stattfinden, wenn die Mitarbeiter\*innen wissen, wie sie Abfall effizient vermeiden.

In Bezug auf den Umstieg auf die Deutsche Bahn bzw. öffentliche Verkehrsmittel war der Mehrheit am wichtigsten, dass die Reise mit der Bahn schneller bis maximal eine Stunde länger als die Reise mit anderen Verkehrsmitteln, darunter besonders die Reise mit dem Flugzeug, dauert. Der Großteil nannte auch die Voraussetzung, dass die Bahn günstiger als andere Verkehrsmittel ist. In einer Statistik nannte ebenfalls der Großteil der Befragten als Voraussetzung zum Umstieg auf die Bahn insgesamt günstigere Preise sowie kürzere Fahrzeiten bzw. schnellere Verbindungen [23]. Der Großteil der Teilnehmenden ist auch bereit unter den Voraussetzungen, dass die Bahn günstiger und genauso schnell wie andere Verkehrsmittel ist, auf die Bahn umzusteigen. Die Gründe warum die Teilnehmenden, die nicht bereit sind umzusteigen, waren zum Groß-

teil die Unzuverlässigkeit und der mangelnde Komfort. Dieses Meinungsbild spiegelt sich auch in einer anderen Umfrage zu dem Thema „Gründe gegen die Nutzung des ÖPNV“ wider [23, 24]. Auf die Kosten und Zeitverzögerungen der Deutschen Bahn bzw. des öffentlichen Personennahverkehrs hat der Arbeitgeber keinen Einfluss. Allerdings kann die Nachfrage nach Vergünstigungen des ÖPNV durch den Arbeitgeber gewährleistet werden. Da allerdings nicht jeder an einer Vergünstigung des ÖPNV interessiert ist, kann diese Vergünstigung ähnlich zu dem Angebot des Job-Fahrrad-Leasings angeboten werden. Es sollte nur gewährleistet werden, dass der Arbeitgeber das bestmögliche für die Optimierung der Mobilität der Mitarbeiter\*innen anbietet.

Zusammengefasst lassen sich die Fragen dahingehend beantworten, dass es zunächst wichtig ist, den Mitarbeiter\*innen die Ziele und Werte näher zu bringen, damit die Mitarbeiter\*innen abgeholt werden. Vor allem sollten die Ziele von dem Vorgesetzten erläutert und mit Handlungsanweisungen erklärt werden:

- 1) Da nahezu jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin ein Firmenhandy besitzt, können so firmeninterne Infos am schnellsten die Mitarbeiter\*innen erreichen. Mit dazu ist das eine innovative Art und bringt die Digitalisierung der Unternehmensgruppe ein Stück voran.
- 2) Mitarbeiter\*innen werden durch Erfolge motiviert. Durch das Ranking und die Fortschrittsanzeige werden die Mitarbeiter\*innen effektiv motiviert, nachhaltiger zu agieren.
- 3) Durch das Mitarbeiter\*innenranking und dem damit verbundenen Bonus- und Anreizsystem werden die Mitarbeiter\*innen dazu motiviert, stetig ihr Engagement zu steigern.

Nun liegt es an der Führungsebene die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu nutzen bzw. auch durch attraktive Angebote zu steigern. Wichtig ist, dass die Führungsebene die Ziele vorlebt und vor allem vorgibt. Ebenso sollten die betriebsinternen und messbaren Ziele des Umwelt- und Klimaschutzes kommuniziert werden damit dann in einem nächsten Schritt die erfolgsversprechenden, wirksamen sowie machbaren Maßnahmen entwickelt, getestet, umgesetzt und deren Einhaltung positiv begleitet werden kann.

Die fünf wichtigsten Schritte, welche sich aus der Arbeit ergeben sind:

- 1) Umsetzung des betriebsinternen Umwelt- und Klimaschutzes
- 2) Klare, messbare Ziele vorgelebt und vorgegeben von der Führungsebene
- 3) Zeitliche und finanzielle Anreize schaffen
- 4) Unterstützung bei der Umsetzung der Ziele durch die Umweltabteilung und Kommunikationsabteilung
- 5) Maßnahmenpaket entwickelt von Expert\*innen und Spezialist\*innen.

#### Beitrag der Autoren

Die Autoren trugen zu gleichen Teilen zur Forschung bei: Sammeln und Analysieren des Materials, Definieren der Ziele und Forschungsmethoden, Formulieren und wissenschaftliches Untermauern der Schlussfolgerungen und Verfassen der wichtigsten Forschungsergebnisse in einem Artikel.

#### References

- [1] Habibi-Kohlen D. Zur zeitbedingten Abwehr der Klimakrise. In: Climate Action – Psychologie der Klimakrise. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 45-64. (In Germ.).
- [2] Klimaschutz-Göttingen e.V. (2020). Zitate der Woche aus 2020. (In Germ.). URL: <https://klimaschutz-goettingen.de/zitat-der-woche-2020/> (accessed on 22.03.2023).

- [3] Dohm L., Peter F., Van Bronswijk K. Mit "Climate Action" aus der Klimakrise. In: *Climate Action – Psychologie der Klimakrise*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 13-20. (In Germ.).
- [4] Dohm L. Über das Bewusstsein der Klimakrise. In: *Climate Action – Psychologie der Klimakrise*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 29-41. (In Germ.).
- [5] Levi S., Müller-Hansen F., Lamb W. [et al.]. Klimaschutz-Ausreden. In: *Climate Action – Psychologie der Klimakrise*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 89-104. (In Germ.).
- [6] Lamb W.F., Mattioli G., Levi S. [et al.]. Discourses of climate delay // *Global Sustainability*. 2020. Vol. 3. Pp. 1-5. DOI: 10.1017/sus.2020.13
- [7] Gifford R. The dragons of inaction: Psychological barriers that limit climate change mitigation and adaptation // *American Psychologist*. 2011. Vol. 66. Pp. 290-302. DOI: 10.1037/a0023566
- [8] Salmon E., Preston J.L., Tannenbaum M.B. Climate change helplessness and the (de)moralization of individual energy behavior // *Journal of Experimental Psychology Applied*. 2017. Vol. 23(1). Pp. 15-23. DOI: 10.1037/xap0000105
- [9] Fritsche I., Barth M., Reese G. Klimaschutz als kollektives Handeln – Die psychologische Forschung zur Rolle sozialer Identität. In: *Climate Action – Psychologie der Klimakrise*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 229-250. (In Germ.).
- [10] Beyerl K. Was motiviert zu nachhaltigem Handeln? – Perspektiven aus der umweltsychologisch-transdisziplinären Praxis. In: *Climate Action – Psychologie der Klimakrise*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 2021. Pp. 355-370. (In Germ.).
- [11] Junge Menschen zur Klimakrise. (2021). *zdf.heute*. (In Germ.). URL: <https://www.zdf.de/nachrichten/panorama/klimakrise-angst-kinder-jugendliche-studie-100.html> (accessed on 22.03.2023).
- [12] Hansel M., Link G., Krüger C. [et al.]. Akteure im kommunalen Klimaschutz erfolgreich beteiligen. Berlin: Service- und Kompetenzzentrum, 2017. (In Germ.).
- [13] Definition Likert Skala. (2021) Statista. (In Germ.). URL: [https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert\\_skala/](https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert_skala/) (accessed on 23.03.2023).
- [14] Genutzte Verkehrsmittel von Berufspendlern in Deutschland im Jahr 2020. (2021) Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70408/umfrage/pendler-fuer-arbeitsweg-benutzte-verkehrsmittel-2008/> (accessed on 23.03.2023).
- [15] Umfrage in Deutschland zum Interesse an Naturschutz und Umweltschutz bis 2021. (2021). Statista (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170945/umfrage/interesse-an-naturschutz-und-umweltschutz/> (accessed on 23.03.2023).
- [16] Nachhaltiger Konsum in Deutschland 2021 Report. (2021). Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/88296/dokument/nachhaltiger-konsum-report/> (accessed on 23.03.2023).
- [17] Umweltbewusstsein in Deutschland. (2021). Umweltbundesamt. (In Germ.). URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/nachhaltigkeit-strategien-internationales/umweltbewusstsein-in-deutschland> (accessed on 22.03.2023).
- [18] Umweltbewusstsein und Umweltverhalten. (2021). Umweltbundesamt. (In Germ.). URL: <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalt-konsum/umweltbewusstsein-umweltverhalten#das-umweltbewusstsein-in-deutschland> (accessed on 22.03.2023).
- [19] Hinz O. Welches Anreizsystem motiviert Mitarbeiter am stärksten? (2020). *Business-wissen.de*. (In Germ.). URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/anreizsysteme-was-motiviert-mitarbeiter-am-staerksten/> (accessed on 24.03.2023).
- [20] Umfrage zum Thema Lebensmittelkauf und Essen in Deutschland im Jahr 2019. (2020). Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130183/umfrage/essen-lebensmittelkauf-umfrage-deutschland/> (accessed on 23.03.2023).
- [21] Umfrage zur Motivation der Kunden von Unverpackt-Läden. (2020). Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1155817/umfrage/umfrage-zur-motivation-der-kunden-von-unverpackt-laeden/> (accessed on 23.03.2023).
- [22] Scheibengraf M., Reisinger H. Abfallvermeidung und -verwertung: Baurestmassen. Wien: Umweltbundesamt GmbH, 2005. (In Germ.).
- [23] Voraussetzungen für den Umstieg vom PKW auf den ÖPNV in Deutschland in 2017. (2017). Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/892631/umfrage/voraussetzungen-fuer-den-umstieg-vom-pkw-auf-den-oepnv-in-deutschland/> (accessed on 22.03.2023).
- [24] Umfrage zu Gründen gegen die Nutzung des ÖPNV in Deutschland in 2017. (2017). Statista. (In Germ.). URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/892573/umfrage/umfrage-zu-gruenden-gegen-die-nutzung-des-oepnv-in-deutschland/> (accessed on 22.03.2023).

#### About the Authors / Информация об авторах

**Кристина Готтлиб** – магистр наук, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия / **Kristin Gottlieb** – Master of Arts, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany  
E-mail: [Kristin.Gottlieb97@gmail.com](mailto:Kristin.Gottlieb97@gmail.com)

**Патрик Зигфрид** – д-р экон. наук, профессор; профессор, Международная школа менеджмента, Франкфурт-на-Майне, Германия / **Patrick Siegfried** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, International School of Management, Frankfurt am Main, Germany

E-mail: [patrick.siegfried@ism.de](mailto:patrick.siegfried@ism.de)

ORCID 0000-0001-6783-4518

ResearcherID ACS-6325-2022

**Отто Джокель** – д-р экон. наук, профессор; профессор, Международная школа менеджмента, Кельн, Германия / **Otto Jockel** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, International School of Management, Cologne, Germany

E-mail: [otto.jockel@ism.de](mailto:otto.jockel@ism.de)

ORCID 0009-0002-3856-471X

Received: April 1, 2023

Accepted: June 10, 2023

Дата поступления статьи: 1 апреля 2023  
Принято решение о публикации: 10 июня 2023