

Nachhaltigkeit im Betrieb

Eine „Denkkultur der Nachhaltigkeit“ für Unternehmen

Nachhaltigkeit in Unternehmen braucht den Menschen. Schulungsformate könnten einen Raum schaffen für kreatives Lösungssuchen, gemeinsames Erleben und neue Denkgewohnheiten. Die Lust an individuellen Nachhaltigkeitsideen und deren Umsetzung am Arbeitsplatz könnte so zur Routine werden. **Von Carola Holweg und Kerstin Hermuth-Kleinschmidt**

1 Einführung

Wie weit reichen Klima- und Umweltschutz in die berufliche Realität? Betrachtet man die Arbeitswelt, sind die Bemühungen groß, Unternehmen zu Vorreitern nachhaltigen Handelns werden zu lassen. Energieeffizienzmaßnahmen, Umweltmanagementsysteme oder Instrumente wie das Corporate-Social-Responsibility-(CSR)-Reporting sollen ihre Nachhaltigkeitsleistungen verbessern. Aber noch immer ist nachhaltiges Handeln nicht selbstverständlich im Betriebsalltag integriert. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass die erwähnten Planungsinstrumente und Datenerhebungen den Menschen selbst nur entfernt und äußerlich ansprechen. Das Individuum, sein Denken und seine Einzelentscheidungen werden nicht erreicht. Für nachhaltigkeitsrelevante Routinen am Arbeitsplatz (Matthies et al. 2011), etwa der Umgang mit der Heizung oder der Computerperipherie, fehlen innere wie äußere Impulse. Ideen, die Dinge anders zu machen, gehen im Alltagsgeschäft oder aufgrund der Verteilung von Entscheidungskompetenzen allgemein unter.

Um in diese Dimension wirklich vorzudringen, wird nach Ansicht der Autorinnen das Potenzial emotionaler Aktionsräume noch viel zu wenig genutzt. Dabei betont die Umweltpsychologie, dass persönliche Entscheidungen stark durch emotionale Erlebnisse, Humor und zwischenmenschliche Kontakte beeinflusst werden (Griese et al. 2014; Hamann et al. 2016; Hosang 2012). Neurobiologisch kann der Zusammenhang zwischen Emotionen und Gedächtnis immer genauer belegt werden (Atucha et al. 2017; McGaugh 2013). Trotz dieses Wissens und des allgemein anerkannten Konsenses, dass der Nachhaltigkeitsgedanke mehrdimensional ist (Mitschele et al. 2013) und das Leben ganzheitlich betrifft (Mitterer et al. 2011), wird bei Bemühungen um nachhaltige Innovationen die persönlich-menschliche Ebene wenig berücksichtigt (Markert et al. 2005).

Von daher stellt sich die Frage, ob nicht der stärkere Einbezug der genannten Komponenten – und damit des emotional-kreativen Potenzials des Menschen – geeignet ist, um nachhaltiges Handeln im Betriebsalltag effektiv und langfristig zu verankern.

Die Autorinnen prüften Möglichkeiten hierfür in einem einjährigen Praxisprojekt. Die Teilnehmer/innen kamen aus verschiedenen ortsansässigen Unternehmen. Anstelle fester Zielvorgaben für ökologische Verbesserungen sollte die Person (P) im Zentrum stehen. Ideen für verbessertes nachhaltiges Handeln (I) sollten frei erwachsen und sich selbstwirksam in Aktionen (A) niederschlagen. Auf Basis dieses „PIA“-Konzeptes offerierten die Autorinnen den Teilnehmer/innen einen Weg hin zu nachhaltigem Denken und Alltagsverhalten, der Offenheit für Phantasie, Spontanes und das gemeinsame Erleben als wesentliche Merkmale beinhalten sollte. Merkmale der Leistungsorientierung sollten untergeordnet bleiben.

2 Projektziele und Konzept

Das Projekt *Denkkultur Nachhaltigkeit in Unternehmen* hatte zum Ziel, Mitarbeiter/innen in ihrer Kompetenz und Selbstwirksamkeit für nachhaltiges Handeln zu stärken. Hierfür sollte zwar auch fachliche Expertise zur Verfügung stehen (wie in anderen Bildungsformaten auch), das grundlegend Neue war jedoch die Form der Vermittlung. Einfälle für konkrete Umsetzungen und die Umsetzung selbst sollten sich in einer Atmosphäre der Toleranz und des Individuellen frei entwickeln können und nicht primär quantitativ bewertet werden. Wertschätzung und Anerkennung des eigentlichen Versuchs waren daher bewusst gesetzte Akzente. Wichtiger als die Amplitude des Zählbaren war die persönliche Erfahrung der Teilnehmer/innen selbst. Verknüpft mit einem positiven Gefühl und dem Vertrauen auf die „Macht der kleinen Schritte“, sollte die Suche nach Lösungsmöglichkeiten den Mitarbeiter/innen zur Gewohnheit werden. Das Projekt lässt sich mit den folgenden vier Hauptmerkmalen charakterisieren. Die inhaltlich-zeitliche Struktur ist in Tabelle 1 wiedergegeben.

■ **Niederschwelligkeit, Verständnis, Offenheit:** Um den Unternehmen die Teilnahme zu erleichtern, waren einige Merkmale bewusst niederschwellig angelegt. Zum einen betraf dies die Rücksichtnahme auf die oft knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Betriebe. Zum anderen wurde den Interessenten versichert, dass minimale Erfolge ebenso wie große zählen und dass für alle Fragen und Anliegen ein offenes Ohr ist.

Projektplan	Verwendete Methoden	Erwartungen der Leiter/innen
Offizieller Rahmen	Förderprojekt (mit definiertem Ende nach 1 Jahr) und Kooperation mit Vereinen.	Die Verknüpfung mit etablierten Organisationen samt Berichtserwartung stützt das Projekt nach innen und außen.
Werbung um TN	Kurze Vorstellung des Projektplans. Bei Interesse schriftliche Teilnahmebestätigung und freiwillige Spende.	Die TN wissen, zu was sie sich verpflichten. Niederschwelligkeit und Flexibilität erleichtern Teilnahme.
Einführungs-Workshop mit TN-Gruppe	Vorstellungsrunde (TN/PL im Kreis). TN geben ihre bisherigen Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsfragen im Betrieb wieder. PL stellen Impulse und Visionen zum nachhaltigen Handeln in den Raum und stellen emotionale Verbindungen anhand von Bildern, Zitaten, Youtube-Sequenzen oder eigenem Erlebten her [1–15]. Aufgabenstellung an die TN: eigene Ideen sammeln (möglichst unter Einbezug anderer Mitarbeiter/innen) und verwirklichen („auch kleine Schritte zählen“).	Gemeinschaft und Vertrauen herstellen. Informieren und Anreize schaffen für das, was möglich sein könnte und das noch nicht Sichtbare. Einladungskarakter und bewusst ergebnisoffene Erwartung stärken die Wertschätzung, Kreativität und Selbstwirksamkeit der TN.
Gemeinsame Erlebnisse (PL & TN)	Betriebsführung in einem Öko-Hotel und anschließendes Gruppeninterview mit örtlicher Presse. Besuch des Kinofilms „Tomorrow“ mit Nachgespräch Gemeinsames Treffen in Bio-Restaurant.	Die Termine bieten Gelegenheit für die TN zum Austausch, ob über das gerade Erlebte und Gehörte oder die eigenen Versuche und Entwicklungen im Betrieb. Anregungen, selbst zum Nachhaltigkeitsinnovator zu werden. Gemeinschaftssinn verstärkt sich.
PL besuchen und begleiten die Betriebe	Kennenlernen der Betriebe vor Ort. Rundgänge zum Herauslösen einzelner Punkte im Frage- und Antwortstil. Bei Bedarf Unterstützungsangebot seitens der PL.	Durch Offenheit, Interesse und Verständnis der PL wird die Kreativität und Eigeninitiative der TN gestärkt. PL beraten im Bedarfsfall spezifisch. TN sollen Selbstwirksamkeit erleben, Handlungskompetenz soll wachsen.
Sonstige Kommunikation	Austausch per Telefon oder E-Mail. Evaluationsfragen an die TN.	Aufrechterhalten von Motivation und des Angebots für Hilfestellungen.
Abschlussforum (VHS-Saal)	Offene Veranstaltung mit TN und PL auf dem Podium: Ergebnisvortrag, Besucher/innenfragen.	Verstärkter Anreiz für Umsetzungen.

Tabelle 1: Zeitliche und inhaltliche Konzeption des Projektes *Denkkultur Nachhaltigkeit in Unternehmen*. Aktionen im Projektverlauf (linke Spalte), verwendete Methoden (Mitte), Erwartungen, die bei der Projektplanung formuliert wurden (rechte Spalte). *Abkürzungen:* TN (Teilnehmer/innen), PL (Projektleiter/innen)

- Raum schaffen für Visionen und Denkanstöße: Die Mitarbeiter/innen aus den verschiedenen Unternehmen sollten Gelegenheit haben, sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit und dem eigenen Handeln zu beschäftigen. Zur Inspiration für eigenes Tun galt es, Anreize aus wechselnden Perspektiven zu schaffen [1–15]. Oft sind es die entferntesten Themen, die zur Quelle für Denkanstöße werden. Reich an Facetten (von ernst bis witzig, von überraschend bis ansteckend) gipfelten diese in der Frage: „Was ist das gute Leben?“
- Nachhaltigkeit erlebbar machen: Vorbilder und gemeinschaftlich Erlebtes können den Impuls zum eigenen Handeln verstärken. Die Zuversicht auf die eigene Handlungsfähigkeit kann in solchen Momenten wachsen und das Sprechen über das eigene Tun zu Größerem anregen. Gelegenheiten waren ein gemeinschaftliches Essen, der Besuch eines ökologisch ausgerichteten Hotels sowie des Kinofilms „Tomorrow“. Das Panorama gelebter Visionen sollte ein Gefühl dafür geben, wie es ist, „einfach anzufangen“.
- Rolle des offiziellen Rahmens und der Öffentlichkeit: Das Förderprojekt bot Orientierungspunkte nach außen und innen. Die Schnittstellen zur Öffentlichkeit und zum bürgerschaftlichen Engagement belegten und verstärkten das Interesse der Gesellschaft am Projekt und generell am Tun der Betriebe, wenn es um die Umwelt geht.

3 Teilnehmerwerbung und Projektstart

Als Teilnehmer/innen sollten drei oder vier Betriebe gewonnen werden. Bis zu fünfzig kleinere und mittlere Unternehmen wurden mündlich, zum Teil schriftlich kontaktiert und über den inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmen informiert. In fast allen Kontakten war der Zeitdruck zu spüren, sodass das Gros der Ansprechpartner/innen trotz der Aufgeschlossenheit für das Projekt aus Zeitgründen absagte. Den anderen kam die Tatsache des etwas späteren Projektbeginns ebenso entgegen wie die Freiheit, einen finanziellen Beitrag zu leisten. Die Unternehmen mit einer Mitarbeiter/innenzahl von sieben bis 25 kamen aus dem Diagnostikavertrieb, dem Farbenhandel und dem Hotelwesen. Die Besitzstrukturen reichten von inhabergeführt bis Filiale, sodass sowohl die Themen als auch die Entscheidungsspielräume sehr verschieden waren. Allen war jedoch gemeinsam, dass Energie- und Ressourceneinsparungen schon ziemlich ausgereizt waren. Wurde die Teilnehmer/innenrunde (bestehend aus je zwei Männern und Frauen) nach ihrem Interesse gefragt, gingen die Antwortbeispiele von „Ideen, wo man sparsamer sein oder wiederverwerten könnte“ bis hin zu „neue Menschen kennenlernen, und neue Anregungen“. Die Antworten ließen außer der Erwartung von Unterstützung einen übergreifenden Wunsch nach Veränderung erkennen.

4 Projektergebnisse und sonstige Eindrücke

„Wo in Ihrem Betrieb könnten Sie selbst etwas in Richtung Nachhaltigkeit verändern?“ Wenn auch nicht immer ausformuliert, stand diese Frage über allen Aktionen des Projektes. Um die Teilnehmer/innen zu nachhaltigen Umsetzungen zu inspirieren, wurden Anreize aus wechselnden Perspektiven geschaffen und spezifische Erfahrungsräume inszeniert. Die hauptsächlichsten Beobachtungen dieser Erfahrungsräume sind in den folgenden Abschnitten 4.1 bis 4.5 beispielhaft wiedergegeben.

4.1 Visionäre Impulse und Emotionen

Im Workshop als erstem Erfahrungsraum sollten Impulse und Innovationen aus ganz anderen Zusammenhängen besondere Denkanstöße vermitteln. Das Staunen über Originelles oder das, was schon möglich scheint, weitet den Blick. Allein das Gefühl der Fülle von Lösungen macht das Finden eigener wahrscheinlicher. Typische Momente waren Eindrücke aus der „Green World“. Wen überraschen nicht die bewachsenen Tower aus Singapur oder Mailand? Emotionen in dieser oder anderer Weise anzusprechen, war wichtiger Projektbestandteil, nicht nur im Workshop. Zwar waren auch prekäre Zusammenhänge Thema, beispielsweise Plastik im Meer. Viel wichtiger aber war, die Gedanken auf das zu lenken, was anderswo gelang oder probiert wird. Das Videozeugnis einer deutschen Geschäftsführerin, die versucht, die benötigten Ressourcen so zu nutzen, dass die Welt für die Nachkommen und die eigenen Kinder in einem ökologisch guten Zustand bleibt, spricht auch das Gefühl an [1].

4.2 Vorbilder ins Spiel bringen, insbesondere lokal

Filmsequenzen zur „Green Production“ führten näher zum eigenen Handlungsraum. Ein Spot unterstrich, dass nachhaltiges unternehmerisches Tun eigentlich Tradition ist und sich langfristig auch aus Sicht der Ökonomie lohnt [2]. Ein anderes Beispiel zeigte, wie die Integration von Nachhaltigkeitsideen der Mitarbeiter/innen gelingen kann [3]. Themen mit lokalem Bezug riefen ein besonderes Echo hervor, darunter Konsum und regionale Produkte, die lokale Abfallentsorgung oder natürliche Lebensräume der Umgebung. Allmählich begannen die Teilnehmer/innen, über die Charakteristika ihrer Betriebe zu sprechen. Es wurde erzählt, verglichen und gelacht.

Um die Teilnehmer/innen noch mehr mit der Vorreiterrolle von Unternehmen für Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Kontakt zu bringen, diente eine Führung durch ein ökologisch ausgerichtetes Hotel. Der familiengeführte Betrieb engagiert sich seit 30 Jahren für die Umwelt, dies auch gesellschaftlich. Der Juniorchef führte durch Innovationen in der Energie- und Gebäudetechnik bis hin zur Abschaffung von Einzelverpackungen am Frühstücksbuffet. Die Ausstrahlung und der Pioniercharakter des Hotels regten die Teilnehmer/innen zu einem interessanten Diskurs über die eigenen Möglichkeiten an.

4.3 Authentizität, Motivation und Multiplikatoreffekt wachsen im persönlichen Austausch

Mit dem Hotelbesuch verband sich auch die Perspektive des „gemeinsam Erlebten“. Sie war als dritter Erfahrungsraum geplant und kam im weiteren Projektverlauf noch mehrmals zum Tragen. Als Kollektiv unterwegs zu sein, war auch im Gespräch mit einer örtlichen Zeitung präsent. Das Gruppeninterview spornte die Teilnehmer/innen an und vergegenwärtigte das allgemeine Interesse. Die Neugier auf das weitere Projekt wuchs.

Über gemeinsam Besprochenes prägen sich Inhalte oder Impulse meist besser ein als über Gelesenes. Im persönlicheren Rahmen zeigten sich im Vergleich zum sonstigen Austausch zusätzliche Nuancen. Beim gemeinsamen Essen, angeregt von den regionalen Produkten des Bio-Buffets und der gemütlichen Atmosphäre, entwickelte sich eine neue Gesprächsdynamik. Die Teilnehmer/innen gingen nicht nur intensiver auf ihre eigene Lösungssuche ein (zum Teil anhand eigens mitgebrachten Anschauungsmaterials), sondern wurden bald selbst zum Nachhaltigkeitsinnovator bei den Themen anderer. Die Projektleiter/innen konnten stärker in die Rolle der Mitsuchenden schlüpfen. Die Themenvielfalt der Gesprächsrunde und das Ansprechen von Für und Wider hatten Multiplikatoreffekt und verstärkten das Gefühl der authentischen Suche.

Aus den Aktivitäten der ersten Projektphase (4.1–4.3) waren erste Erfolge zu verzeichnen. Das kaleidoskopartige Heranholen von Nachhaltigkeitsbezügen aus der weiten bis lokalen Welt, verknüpft mit gemeinschaftlichem Erleben und einer vertrauensvollen Atmosphäre, ließ das eigene Denken und Tun „pro Nachhaltigkeit“ stärker wertschätzen. Für die nachfolgenden Betriebsbesuche war dies eine gute Vorbereitung.

4.4 Motivation zur Selbstwirksamkeit und Verstetigung der kleinen Schritte

Vor allem Betriebsbesuche waren für die Teilnehmer/innen eine gute Gelegenheit, versteckte Potenziale aufzudecken. Die Rundgänge besaßen keine starre Agenda, da mögliche Aktionsräume situativ erschlossen werden sollten. Um zunächst zu verstehen, was den Betrieb ausmacht, war das erste Interesse das Zuhören und Sichzeigenlassen. Auch wollten Maßnahmen aus früherer Zeit anerkannt werden (zum Beispiel Solaranlage). Noch bestehende Problemzonen, im Frage- und Antwortstil eruiert oder aktiv vom Betrieb benannt (zum Beispiel Papierausdrucke, Recycling von Verpackungen), wurden gemeinsam auf Lösungsmöglichkeiten abgeklopft.

Trotz der entspannten Projektatmosphäre war es wichtig, die Teilnehmer/innen zur weiteren Suche zu ermutigen („Hat sich an dem Punkt schon etwas getan oder finden lassen?“). Unabhängig von der Kleinheit des Problems sollte das Motto „Jeder Versuch ist wichtig“ die alte Denkgewohnheit „Die Sache ist der Mühe nicht wert“ ablösen. Wenn auch Lösungen nicht immer schnell bei der Hand waren, wurde deutlich, dass den Teilnehmer/innen vieles leichter fiel, was im sonstigen Betriebsalltag untergegangen wäre. Auch die Kontaktaufnahme zu Nachbar/innen oder dem/der Vermieter/in schien einfacher, sodass sich

konkrete Lösungsvorschläge leichter verwirklichen ließen (z. B. „LICHT AUS“-Erinnerungsschilder). Dass sich die neu gewonnene Kompetenz verstetigen kann, bewies die Rückmeldung eines Betriebs lange nach Abschluss des Projektes. Dank seiner konsequenten Gesprächsinitiative konnten Einsparungen bei Verpackungsmaterialien aus USA erzielt werden.

4.5 Recherche und Hilfestellung von außen

In einigen Fällen waren auch Recherchehilfen und Netzwerkkontakte der Leiter/innen gefragt, so beim Angebot für Elektrozapfsäulen für Hotelkunden, der Vorführung eines innovativen Elektro-Lastenanhängers oder der Möglichkeit, Überzähliges vom Betriebsbuffet von *foodsharing* abholen zu lassen [4]. Sprach ein Betrieb Dinge an Gebäude oder Außenanlage an, über die er als Mieter nicht entscheiden konnte, vermittelten die Leiter/innen zum/r Vermieter/in oder Eigentümer/in. Für die Kontaktaufnahme war es hilfreich, auf das offizielle Projekt mit dem Fenster zur Öffentlichkeit hinweisen zu können [5, 6]. In einem Fall kam ein Ortstermin zur Möglichkeit von Photovoltaik auf dem Flachdach eines großen Bürohauses zustande. In einem anderen war es eine originelle Lösung für eine Wiese im Industriegebiet, deren Schnittpflege bislang wenig energiesparend war. Mit Erlaubnis des Vermieters und durch die Mithilfe des Eigentümers von nebenan wurde die Wiese der Beweidung mit Schafen aus dem Nachbargrundstück zugänglich gemacht. Die Beispiele veranschaulichen einen springenden Punkt. Mit dem Blick über den Tellerrand und mithilfe von Kommunikation können nicht nur ökologische und ökonomische Verbesserungen erreicht werden. Das Erreichte hinterlässt Gefühle des Erfolgs, oft auch der Gemeinschaft und strahlt nicht selten auf die Umgebung aus. Im Beispiel der Wiese war die Gegenwart der Tiere eine allseits neue, angenehme Erscheinung.

4.6 Erfahrungen mit dem PIA-Konzept aus der Sicht der Beteiligten

Die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen waren sehr positiv. Die Abläufe im Betrieb würden nun anders angegangen und die Aktionsmöglichkeiten vielfältiger. Theoretisch könne man nun sogar andere Betriebe motivieren, denen das Prinzip der „Denkkultur Nachhaltigkeit“ noch fremd ist. Anstelle des Podiums mit vorwiegend Fachpublikum wäre daher ein Austausch mit externen Betrieben anzuraten. Beeindruckt hatte das hohe ehrenamtliche Engagement der Leiter/innen, ob allgemein oder im Projekt. Im Einzelfall seien mehr konkrete Lösungsvorschläge von außen erwartet worden.

Aufseiten der Leiter/innen hatte das Experiment trotz des positiven Gesamteindrucks doch hohe Anforderungen gestellt. Der Anspruch, die Teilnehmer/innen zu motivieren bei gleichzeitig zurückhaltender Erwartungshaltung, war oft ein Balanceakt. Der wenig festgelegte Ablauf, der auf betriebliche Eigenheiten Rücksicht nahm und auch außerbetriebliche Ebenen einbezog, forderte eine hohe zeitliche Flexibilität und umfasste zum Teil sehr intensive Recherchetätigkeiten, die in diesem Umfang nicht erwartet worden waren.

5 Das PIA-Konzept aus dem Blickwinkel der Wissenschaft

Obwohl die aktuellen Umweltprobleme großen Teilen der Bevölkerung bewusst sind (UBA 2016) und das Nachhaltigkeitsbewusstsein mit der UN-Dekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ in alle Bildungsbereiche gebracht wurde, ist kein breites Umsteuern hin zu einer echten nachhaltigen Lebensweise erkennbar. Kenntnisse und Wissensvermittlung allein scheinen nicht auszureichen, um Verhaltensänderungen zu bewirken. Gleichzeitig wird versucht, Nachhaltigkeitsleistungen in Unternehmen auf der Basis von Kennzahlen zu erreichen. Natürlich ist diese Ermittlung sinnvoll und notwendig, aber reicht sie aus, um nachhaltiges Handeln in Unternehmen zu bringen? Die Vorstellung, das Fehlende über weiche Faktoren zu erreichen, will zunächst nicht recht zum Umgang mit Betrieben passen. Dennoch schien die Strategie des Projektes geeignet, die Lust zu nachhaltigem Tun zu stärken.

Die Person mit ihrem Denken und Fühlen in den Mittelpunkt zu stellen klingt in der Nachhaltigkeitsdiskussion auch anderswo vermehrt an. Nachhaltigkeit beginnt mit dem Wandel in uns selbst (Bruhn 2018). In einem vom Umweltbundesamt initiierten Fachgespräch zur Frage „Fit für Nachhaltigkeit?“ wurde der Ruf laut „Mehr Philosophie wagen! ... und zwar von der Grundschule bis zur Erwachsenenbildung“ (Mohrs 2002). Anklänge hierzu zeigte das Projekt in Form der visionären Impulse und Vorbilder sowie der Frage nach dem „guten Leben“. Das Element der Selbstwirksamkeit wiederum spiegelt die allgemeine Erkenntnis, dass Lernprozesse besser funktionieren, wenn sie durch eigenes Handeln erschlossen werden (Aebli 1983, Edelmann 1993). Als Motor erweiterter Handlungsfähigkeit ist er auch beim Umweltverhalten von großer Bedeutung (Beckenbach 2002; Hamann 2016). Die Betonung der Entwicklungsfreiheit der Teilnehmer/innen (anstelle von Druck) unterstützt Ansichten von Kreativitätsforschern wie Teresa Amabile. Für sie sind ein positives Innovationsklima und ein stimulierendes Milieu ausschlaggebende Faktoren für Motivation und Ideen (Amabile 1983; Amabile 1996). Individuelle Anerkennung, Mitarbeiter/inneneinbindung, Authentizität und eine wertschätzende Atmosphäre werden im Kontext nachhaltiger Unternehmenskultur als essentiell erachtet (Petersen et al. 2015). Weitere Bestätigungen kommen aus der Umweltpsychologie. Demnach ändern sich eingefahrene Gewohnheiten durch bewusst gemachte Abwägungsprozesse oder die Verknüpfung mit positiven Emotionen (Hamann et al. 2016). Auch aus Sicht der Glücksforschung sind Humor und Emotionen ernstzunehmende Vermittlungsformen in der Erwachsenenbildung (Griese et al. 2014; Hosang 2012).

Das Motiv des „gemeinsamen Unterwegsseins“ berührte die Rolle von Gruppenprozessen bei umweltfreundlichem Verhalten. Laut Immo Fritsche können Blockaden, umweltfreundlich zu handeln, aufgehoben werden, wenn der Mensch dieses Handeln als kollektives Projekt sehen kann und sich selbst als Teil dieses Kollektivs erkennt (Fritsche 2017).

Im Projekt war das wiederholte Muster von Denkanstoß, Lösungssuche und Tun im Zusammenspiel mit Perspektivwechsel und Gemeinschaft eine allgemein positive Erfahrung. Wenn nun Kohärenz nach Gerald Hüther ein (positiver) Zustand ist, in dem Denken, Fühlen und Handeln in Übereinstimmung sind (Endres et al. 2014), ist die Frage nicht weit, ob das beschriebene Muster etwa Momente der Kohärenz erleben lässt, die fortan immer wieder erlebt werden wollen. Von Interesse ist zudem, wie lange der Ansporn „pro Nachhaltigkeit“ im Gedächtnis bleibt, sodass man von einer langfristigen Wirkung sprechen könnte.

6 Fazit

Viele Menschen sind gedanklich schon längst auf der „Nachhaltigkeitsspur“ – ob im Privaten oder am Arbeitsplatz. Jedoch herrscht oft ein Gefühl der Unsicherheit oder Machtlosigkeit, eigene Verhaltensmuster oder das Umfeld im Betrieb zu verändern. Da sich Anreizsysteme für Nachhaltigkeit in Unternehmen zumeist auf die kognitive Ebene beschränken, die Person und Alltagsrealität aber nicht explizit mit einbeziehen, starteten die Autorinnen einen anderen Ansatz. Es war der Versuch, den Menschen mehr bei sich selbst abzuholen und mit dem Gedanken zu „infizieren“, dass sich nachhaltiges Tun in jedem Fall lohnt. Zum Einsatz kamen weniger gängige Methoden. Betont wurden Merkmale, sich auf Situations einzulassen, auf gleicher Augenhöhe zu kommunizieren und mit dem Un erwarteten zu rechnen.

Aufgrund ihrer Beobachtungen glauben die Autorinnen, dass das Bildungsformat Chancen hat und nach weiterem, zielgruppengerechten Ausbau auch größere Transformationsprozesse in Unternehmen anstoßen könnte. Denn Menschen brauchen individuelle Erlebnisse und Bestärkung darin, dass sich die Kontinuität der kleinen Dinge lohnt.

Anmerkungen

- [1] Interview mit Antje von Dewitz (VAUDE): www.youtube.com/watch?v=ZNP_Mly43aU
- [2] „Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit?“. www.youtube.com/watch?v=8rwjMc-Ziug
- [3] IMKoN-Integration von Mitarbeitern als Konsumenten in Nachhaltigkeitsinnovationsprozessen: vimeo.com/151500851
- [4] <https://foodsharing.de>
- [5] Das Projekt wurde bei den N--Tagen 2016/2017 (Nachhaltigkeitstage Baden-Württemberg) eingetragen: <https://www.n-netzwerk.de/n-tage>
- [6] Abschlussveranstaltung am 31.05.2017 an der VHS Freiburg: www.ecotrinova.de/downloads/downloads2017_/170531_HolwegHerKl_ProjektberichtErgebnisse.DKNU-Projekt-e170612.pdf

Literatur

- Amabile, T. M. (1983): The social psychology of creativity. New York, Springer.
 Amabile, T. M. (1996): Creativity in context. Boulder, Westview Press.
 Aebli, H. (1983): Zwölf Grundformen des Lehrens. Eine Allgemeine Didaktik auf psychologischer Grundlage. Stuttgart, Klett-Cotta.
 Atucha, E./Vukojevic, V./Fornari, R. V./Ronzoni, G./Demougin, P./Peter, F./Atsak, P./Coolen, M. W./Papassotiropoulos, A./McGaugh, J. L./de Quervain, D. J.-F./Roosendaal, B. (2017): Noradrenergic activation of the baso-

lateral amygdale maintains hippocampus-dependent accuracy of remote memory. In: Proceedings of the National Academy of Sciences 114/34: 9176–9181.

- Beckenbach, F. (2002): Begrenztheit und Subjektivität. In: Ökologisches-Wirtschaften 17/6: 17–19.
 Bruhn, T. (2018): „A Mindset for the Anthropocene“. Vortrag vom 26.01.2018 in der Reihe „Linking Mind & Environmental Sustainability“ an der Universität Freiburg im Breisgau.
 Edelmann, W. (1993): Lernpsychologie. Weinheim, Psychologie Verlags Union.
 Endres, P. M./Hüther, G. (2014): Lernlust: Worauf es im Leben wirklich ankommt. Hamburg, Murmann Verlag.
 Fritsche, I. (2017): scobel-Sendung „Klimastrut“ vom 16.11.2017. www.3sat.de/mediathek/?mode=play&obj=70121
 Griese, K.-M./Kumbruck, C./Michaelis, C. (2014): Der Einfluss von Humor auf die Nachhaltigkeitskommunikation. In: Ökologisches Wirtschaften 29/4: 35–38.
 Hamann, K. (2016): Psychologie im Umweltschutz. München, oekom.
 Hosang, M. (2012): Persönlicher Wandel zu nachhaltigeren Lebensweisen. Welche Bezüge hat das Thema zur Emotions- und Glücksforschung? In: Umweltbundesamt (Hrsg.): Deutschlands Wege in die Zukunft. Dokumentation einer UBA-Vortragsreihe zu mehr Nachhaltigkeit. Dessau-Roßlau. 63–70.
 Markert, B./Fraenzle, S./Hosang, M. (2005): Die emotionale Matrix. München, oekom.
 Matthies, E./Thomas, D. (2011): Nachhaltigkeitsrelevante Routinen am Arbeitsplatz – Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel. In: Defila, R./Di Giulio, A./Kaufmann-Hayoz, R. (Hrsg.): Wesen und Wege nachhaltigen Konsums. Ergebnisse aus dem Themenschwerpunkt „Vom Wissen zum Handeln – Neue Wege zum nachhaltigen Konsum“. München, oekom. 231–245.
 McGaugh, J. L. (2013): Making lasting memories: Remembering the significant. In: Proceedings of the National Academy of Sciences 110/Supplement 2: 10402–10407.
 Mitschele, K./Scharff, S. (Hrsg.) (2013): Werkbegriff Nachhaltigkeit – Resonanzen eines Leitbildes. Bielefeld, transcript Verlag.
 Mitterer, K./Buchegger, V./Witzeling, B. (2011): Gelebte Nachhaltigkeit. Wien, Linde Verlag.
 Mohr, T. (2002): Unfit für Nachhaltigkeit? „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ und die „Erblast unserer Gene“. In: Beyer, A. (Hrsg.): Fit für Nachhaltigkeit? Biologisch-anthropologische Grundlagen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Springer VS. 69–90.
 Petersen, H./Schaltegger S. (2015): Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Mittelstand. München, oekom.
 Umweltbundesamt (UBA) (2016): Umweltbewusstsein in Deutschland 2016 – Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Dessau-Roßlau, UBA.

AUTORINNEN + KONTAKT

Dr. Carola Holweg ist Forstwissenschaftlerin und leitet ein Büro für Nachhaltigkeits-Projekte bei Freiburg. Sie ist insbesondere an umweltorientierten Forschungsprojekten beteiligt und engagiert sich auch ehrenamtlich im Klima- und Umweltschutz.



Dr. Carola Holweg, Nachhaltigkeits-Projekte, Alte Str. 13, 79249 Merzhausen. Tel.: +49 761 4309741, E-Mail: mail@carola-holweg.de



Dr. Kerstin Hermuth-Kleinschmidt ist Chemikerin und freiberuflich tätig. Sie unterstützt nachhaltiges Arbeiten in der naturwissenschaftlichen Forschung sowie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen in Unternehmen.

NIUB-Nachhaltigkeitsberatung, Am Neugraben 44, 79112 Freiburg. Tel: +49 7664 4053160, E-Mail: hk@niub-nachhaltigkeitsberatung.de