



Handabdruck

INKLUSIVE
AKTIONS-
POSTER

Dein Handabdruck für mehr Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz



DO-IT-GUIDE
FÜR ARBEITNEHMER:INNEN,
DIE VERÄNDERUNGEN
SELBST IN DIE HAND
NEHMEN WOLLEN.

GERMANWATCH



Impressum

Autor:innen: Dr. Katja Thiele, Luisa Denter (beide Germanwatch e.V.)
Unter Mitarbeit von: Milan Kiefer (Green Teams Netzwerk Deutschland), Daniela Baum, Aylin Lehnert, Moritz Richter, Stefan Rostock, Finn Schufft, Carina Spieß, Klara Weihrauch, Leonie Wellmer, Simon Zerzawy (alle Germanwatch e.V.)
Illustration & Layout: Lone Thomasky und Rabea Düing
Redaktion: Nikola Klein
Herausgeber: Germanwatch e.V.
Büro Bonn: Dr. Werner-Schuster-Haus
Kaiserstr. 201
D-53113 Bonn
Tel. +49 (0)228 / 60 492-0, Fax -19
Büro Berlin: Stresemannstr. 72
D-10963 Berlin
Tel. +49 (0)30 / 5771 328-0, Fax -11

September 2025

Bestellnr.: 25-7-1

Diese Publikation kann im Internet abgerufen werden unter: [germanwatch.org/93163](https://www.germanwatch.org/93163)

Sofern keine anderen Copyright-Hinweise vorliegen, stehen Abbildungen dieser Publikation unter der Lizenz CC BY-NC-ND 4.0. Der Urhebervermerk lautet bei Weiterverwendung: *Germanwatch e.V. 2025 | CC BY-NC-ND 4.0.*

Gefördert von den Teilnehmer:innen der Deutschen Postcode Lotterie

Unterstützt von Teilnehmern der



Für den Inhalt ist alleine Germanwatch e.V. verantwortlich.



Für das Handabdruck-Konzept wurde Germanwatch e.V. in den letzten Jahren mehrfach ausgezeichnet.

Was du in diesem Guide findest

Der Do-it-Guide vermittelt positive Visionen davon, wie wir Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz wirksam voranbringen können. Er zeigt dir, warum der Arbeitsplatz ein wichtiger und geeigneter Ort ist, um (d)einen Handabdruck für mehr Nachhaltigkeit zu hinterlassen, und wie du dein Engagement gezielt ausrichten und deine Hebel identifizieren kannst.

Der Do-it-Guide ist in drei Teile unterteilt. Du kannst die Teile Schritt für Schritt durchgehen oder zu dem Teil springen, der aktuell besonders relevant für dich ist. Wenn du dich zunächst von Beispielen aus der Praxis inspirieren lassen möchtest, starte am besten mit dem letzten Kapitel.

Im ersten Teil findest du Zahlen, Daten und Fakten. Sie machen deutlich, warum es sinnvoll ist, sich gerade am Arbeitsplatz für mehr Nachhaltigkeit einzusetzen.

Im zweiten Teil bekommst du praktische Tipps und Tools, um (d)einen Handabdruck am Arbeitsplatz zu hinterlassen. Dafür haben wir einen Baukasten mit vier Bausteinen entwickelt:

→ Thema

Wie findest du Thema und Ziel für deinen Handabdruck? Wie kannst du es spezifizieren und eine konkrete Vision daraus entwickeln?

→ Verbündete

Wie kannst du Vorbilder finden und Menschen – innerhalb und außerhalb deines Betriebs – für das Ziel begeistern und gemeinsam mit ihnen effektiv vorangehen? Auf welche Angebote kannst du zurückgreifen?

→ Handlungsebene und Hebel

Was ist angesichts der Größe und der Art deines Betriebs ein gutes Ziel, das ihr auch erreichen könnt? Wie könnt ihr eure jeweiligen Positionen am Arbeitsplatz dafür nutzen?

→ Handlungsform und Strategie

Wie könnt ihr euer Ziel erfolgreich erreichen beziehungsweise ihm näherkommen? Welche Strategien und Instrumente braucht ihr, um beispielsweise Entscheidungsträger:innen zu überzeugen?

Im dritten Teil zeigen wir dir Beispiele aus der Praxis, die Mut machen. Du erfährst von Projekten, bei denen andere es geschafft haben, einen verantwortungsvolleren Umgang mit Mensch und Umwelt durch grundlegende Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz oder sogar auf gesetzlicher Ebene langfristig zu verankern.

Warum wir den Do-it-Guide geschrieben haben

Verschiedene Studien der letzten Jahre bestätigen, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema für die Mehrheit der Bürger:innen in Deutschland ist.^{1,2,3,4} Auch die Verwirklichung der eigenen Werte am Arbeitsplatz ist wichtiger geworden: Viele Arbeitnehmer:innen haben das Bedürfnis, einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen und Nachhaltigkeitsaspekte auch im beruflichen Kontext mitzudenken und umzusetzen. Der Do-it-Guide zeigt, wie Arbeitnehmer:innen sich an ihrem Arbeitsplatz wirkungsvoll für strukturelle nachhaltige Veränderungen und die Umsetzung der globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) einsetzen können.

Warum Handabdruck statt Fußabdruck?

Viele Menschen nutzen Fußabdruck-Rechner und ähnliche Tools, um ihre persönliche CO₂-Bilanz zu berechnen und zu erfahren, wie sie auf individueller Ebene nachhaltiger leben können. Bei der Frage, wie positive Handlungsoptionen aussähen, stößt das Konzept des Fußabdrucks jedoch schnell an seine Grenzen. Zudem ist sein Fokus auf das Verhalten Einzelner der Größe der globalen Nachhaltigkeitskrise(n) nicht angemessen. Nicht selten fühlen sich Menschen deshalb hilflos bei dem Versuch, etwas Sinnvolles zu tun, und ziehen sich zurück.⁵ Dabei unterschätzen sie ihren tatsächlichen Gestaltungsspielraum.

Um diese Spannung aufzulösen und Menschen zu wirkungsvollem Handeln zu motivieren, haben wir bei Germanwatch das Konzept des Handabdrucks als Bildungs- und Engagementansatz für die nachhaltige Transformation entwickelt. Solange gesellschaftliche Strukturen und Bedingungen nachhaltiges Verhalten erschweren, können wir die globalen Krisen mit individuellen Verhaltensänderungen nicht lösen. Stattdessen wollen wir dazu befähigen, mit dem Handabdruck Strukturen so mitzugestalten, dass **nachhaltiges Verhalten zur einfachsten Option wird.** Der Handabdruck macht Menschen Mut, sich aktiv für eine sozial und ökologisch gerechte Zukunft einzusetzen. Er hilft zu erkennen, welche gesellschaftlichen und politischen Strukturen jeder von uns bleibend nachhaltiger gestalten kann.

Er befähigt Bürger:innen, über den eigenen CO₂-Fußabdruck hinaus zu denken und gesellschaftliche Strukturen so zu verändern, dass Nachhaltigkeit keine Individualentscheidung bleibt.

Was bedeutet der Handabdruck am Arbeitsplatz?

Arbeitnehmer:innen verbringen durchschnittlich 34,8 Stunden pro Woche am Arbeitsplatz.⁶ Die Betriebe, für die sie arbeiten, verursachen selbst Emissionen und legen über ihr Geschäftsmodell fest, wie sie mit endlichen Ressourcen und Menschenrechten umgehen. Zudem schaffen sie Rahmenbedingungen für das Verhalten ihrer Arbeitnehmer:innen und Konsument:innen. Da die Hebel für strukturveränderndes Handeln im Sinne des Handabdrucks am Arbeitsplatz oft größer sind als im Privaten, ist es besonders wirkungsvoll, sich dort – innerhalb des Betriebs oder auch in dessen externem Wirken – für Nachhaltigkeit einzusetzen.

WIR WÜNSCHEN DIR
VIEL FREUDE BEIM LESEN UND NUTZEN DES GUIDES.
ENTDECKE DEINE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN
UND LASS DICH INSPIRIEREN!

MEHR INFOS UND
EINE PRAKTISCHE LINKLISTE



germanwatch.org/handabdruck-arbeitsplatz-tools

ZUKUNFT
GESTALTEN

VORBILDER
FINDEN

NACHHALTIGER
LEBEN

STRATEGIEN
PLANEN

WIRKUNGSVOLLE
ZIELE DEFINIEREN

EINFLUSS-
BEREICH
ER-
WEITERN

VERÄNDERUNGEN
LANGFRISTIG
VERANKERN

ENTSCHEIDUNGS-
TRÄGER:INNEN
ÜBERZEUGEN

STRUK-
TUREN
VER-
ÄNDERN

LOS-
LEGEN

MIT-
MACHEN

IDEEN
SAMMELN

POSITIVE
IMPULSE
SETZEN

VISIONEN
ENT-
WICKELN

EIGENES WISSEN
UND KÖNNEN
EINBRINGEN

SICH
POLITISCH
EINMISCHEN

PERSPEKTIVEN
ERWEITERN

KOLLEKTIV
VERANTWORTUNG
ÜBERNEHMEN

GESTALTUNGS-
MÖGLICHKEITEN
ENTDECKEN

SICH WIRKSAM
ENGAGIEREN

VER-
BÜNDETE
SUCHEN

Inhaltsverzeichnis



EINLEITUNG

Was du in diesem Guide findest 05

Warum wir den Do-it-Guide geschrieben haben 06

TEIL 1 → ZAHLEN, DATEN UND FAKTEN

1 Warum brauchen wir mehr Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz? 13

Arbeitswelt in der Verantwortung 14

Ökologische Dimension 16

Soziale Dimension 18

Engagierte Mitarbeitende für mehr Nachhaltigkeit 21

2 Wo kann ich mich für Veränderung einsetzen? 23

Zukunft gestalten mit dem Handabdruck 24

Wir brauchen veränderte Strukturen 25

Wir müssen Lösungen finden, die zur Größe der Herausforderung passen 26

Wie du dich mit dem Handabdruck wirksam engagierst 29

Fokus auf den eigenen Wirkungskreis 30

Wie du vorgehen kannst 32

TEIL 2 → PRAKTISCHE TIPPS UND TOOLS

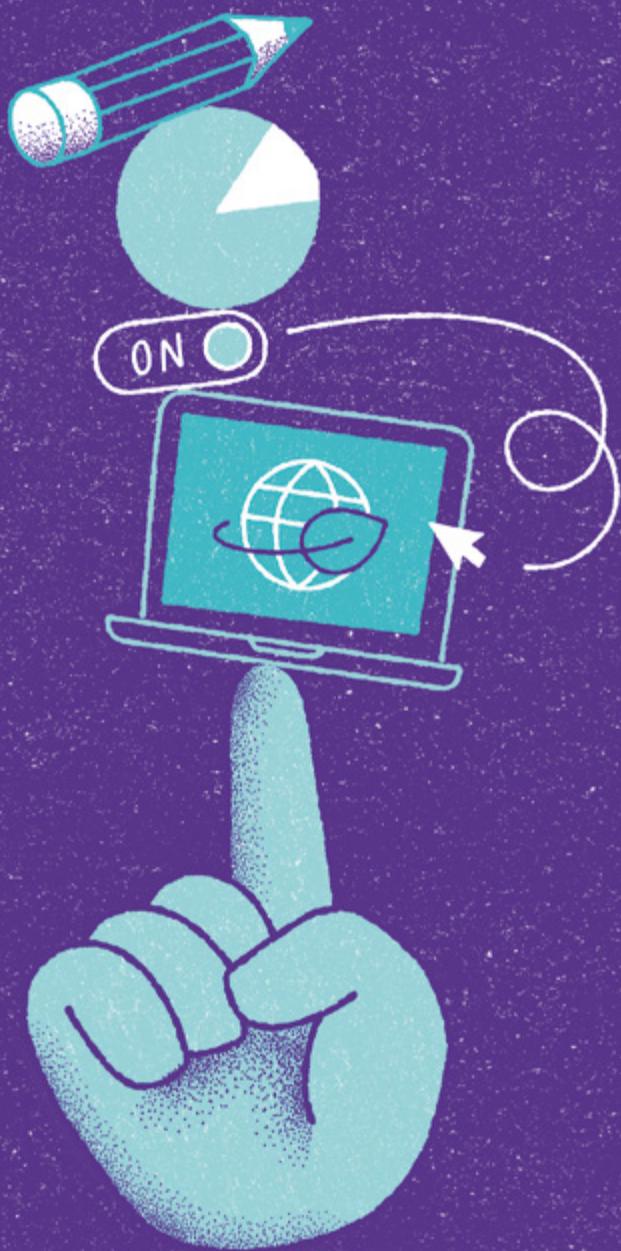
3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?	35
Dein Thema <i>Baustein 1</i>	37
Utopisches Aufladen	39
Backcasting: Von der Vision zur Umsetzung kommen	41
Szenario-Entwicklung mit Storytelling	45
Deine Verbündeten <i>Baustein 2</i>	48
Überblick über relevante Personen schaffen	48
Gruppe stärken und gut zusammenarbeiten	53
Eure Handlungsebene und eure Hebel <i>Baustein 3</i>	55
Handlungsebene bewusst machen	55
Angemessene Hebel finden	57
Eure Handlungsform und eure Strategie <i>Baustein 4</i>	61
Gespräche mit Entscheidungsträger:innen vorbereiten	61
Gespräche mit Entscheidungsträger:innen erfolgreich durchführen	64
Green Team aufbauen	66
Workshop konzipieren	68
4 Wie kann ich mit Hindernissen umgehen?	71
Mit Herausforderungen und Hürden umgehen	72
Hindernisse analysieren und für die Zukunft nutzen	74
Psychologische Erkenntnisse nutzen	76
Wahrnehmung und Akzeptanz von Klimapolitik	76
Politische Meinungsbildung und Einstellungsänderung zu Klimapolitik	77
Emotionen und ihre Rolle für die politische Kommunikation	77
Resilienz: Veränderung braucht Zeit und Raum	78
Was dein Arbeitsumfeld leisten kann	79
Achte auf deine eigenen Ressourcen	80
Anlaufstellen zu mentaler Gesundheit, Resilienz und (Klima)-Krise	84

TEIL 3 → BEISPIELE AUS DER PRAXIS

5 Wo finde ich inspirierende Beispiele?	87
Betriebsfußabdruck verringern	89
Die Kantine – fair, ökologisch, regional, ohne Lebensmittelverschwendung	89
Dienstreisen – die klimaschonende Variante zum Standard machen	90
Faire und ökologische Beschaffung	91
Rahmenbedingungen verbessern	92
Durch proaktive Verbandsarbeit nachhaltige Rahmenbedingungen schaffen	92
Eigene Erfahrungen und Best Practices mit Politik und Öffentlichkeit teilen	93
Mit Kreativität öffentlichkeitswirksam auf Fehlanreize aufmerksam machen	94
Kerngeschäft verändern	95
Ressourceneffizienz zum Managementthema machen	95
VW baut auf Druck vom Betriebsrat Batterieproduktion auf LkSG Umsetzung: Mitbestimmung durch Betriebsrat	96
	97

APPENDIX

Quellen	100
----------------	------------



1 Warum brauchen wir mehr Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz?

Wir leben in Zeiten multipler Krisen. Die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Systeme stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Globalisierung und Digitalisierung treiben den gesellschaftlichen Wandel in rasantem Tempo voran.

In vielen Bereichen stellt sich die Frage, wie eine sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Entwicklung gestaltet werden kann. In der Arbeitswelt liegen dafür wirksame Hebel.

1 Warum brauchen wir mehr Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz?

INFO

Wir verwenden *«Betrieb»* als übergeordneten Begriff: Ein Betrieb kann zum Beispiel ein Unternehmen, eine Behörde oder eine gemeinwohl-orientierte Organisation sein.

INFO

Planetare Grenzen sind die ökologischen Belastungsgrenzen, innerhalb derer das Erdsystem stabil und lebensfreundlich bleibt. Die wissenschaftlich festgelegten Grenzwerte umfassen Bereiche wie Klimawandel, Artenvielfalt, Landnutzung und Wasserkreisläufe. Werden diese überschritten, drohen irreversible Schäden für Mensch und Umwelt. Mehr Informationen dazu bietet das Potsdam Institut für Klimafolgenforschung.

Studien zeigen: Über 90% der Beschäftigten wünschen sich, ihr eigenes Wissen und Können am Arbeitsplatz einbringen zu können.⁷ Sie sind motiviert, sich selbst für die nachhaltige Entwicklung des Betriebs zu engagieren. Die meisten Arbeitgeber:innen sind konfrontiert mit einer Vielzahl sozialer, ökologischer und ökonomischer Herausforderungen, an deren Bewältigung Arbeitnehmer:innen aktiv mitwirken können. Dazu gehört nicht nur der Weg zur Klimaneutralität, sondern auch generell das Wirtschaften innerhalb planetarer Grenzen, die Achtung von Menschenrechten oder die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz.

Arbeitswelt in der Verantwortung

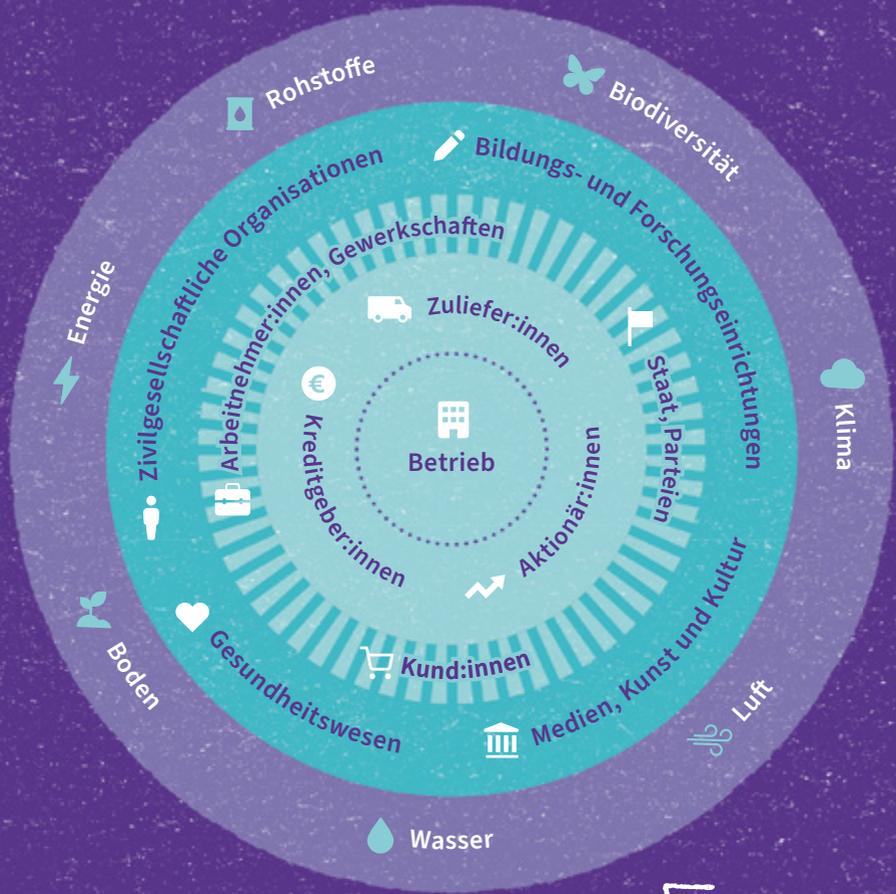
Ob Kleinunternehmen, mittelständisches Unternehmen, Großkonzern oder Verein – als Akteure der Arbeitswelt stehen Betriebe in verschiedensten wirtschaftlichen Wechselbeziehungen, prägen das gesellschaftliche Leben und interagieren mit der Umwelt. Eine progressive Sicht auf Nachhaltigkeit definiert Ökonomie nicht länger als eine von drei Säulen der Nachhaltigkeit. Vielmehr sieht sie wirtschaftliches

Handeln eingebettet in eine funktionierende Gesellschaft, die wiederum ein intaktes Ökosystem als Lebensgrundlage braucht:⁸ Das Wirtschaftssystem ist also abhängig von Sozial- und Ökosystemen. Aus diesem Grund trägt jeder Betrieb auch Verantwortung, zu deren Stabilität beizutragen. Diese Verantwortung kann das Management eines Betriebs in effektive und glaubhafte Maßnahmen umsetzen. Aber auch Beschäftigte haben im Betrieb Wirkungskraft und somit Hebel, um den Wandel aktiv voranzutreiben – an diese wenden wir uns mit diesem Do-it-Guide.

MEHR INFOS ZU PLANETAREN GRENZEN



pik-potsdam.de/de/produkte/infotehek/



- Wirtschaftssystem
- Sozialsystem
- Ökosystem



DIE ABHÄNGIGKEIT DES WIRTSCHAFTSSYSTEMS VON SOZIAL- UND ÖKOsystemEN

Grafik: basierend auf Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, Wirtschaftsatlás – Daten und Fakten zur Transformation 2024, S. 33 und Göpel, M., 2016, Why the Mainstream Economic Paradigm Cannot Inform Sustainability Transformations. In: The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations Go Hand in Hand, S. 88.

	2023 vs 1990	2023 vs 2005	2023 vs 2022
 Energieindustrie	 + 96 %	 + 36 %	 + 2 %
 Industrielle Verbrennung und Prozesse	 + 91 %	 + 41 %	 + 2 %
 Gebäude	 + 1 %	 + 3 %	 + 1 %
 Transport	 + 78 %	 + 26 %	 + 4 %
 Gewinnung von Kraftstoffen	 + 48 %	 + 23 %	 + 2 %
 Landwirtschaft	 + 20 %	 + 15 %	 + 0 %
 Abfall	 + 56 %	 + 37 %	 + 2 %
 Alle Bereiche	 + 62 %	 + 28 %	 + 2 %

Ökologische Dimension

Die Umweltauswirkungen des Welthandels sind weitreichend. Ressourcenverbrauch und Emissionen in der Wirtschaft nehmen weltweit noch immer zu. Zwischen 1970 und 2019 stieg die Entnahme von Rohstoffen von 32 auf 95 Gigatonnen pro Jahr.⁹ Die Emissionen erhöhten sich im Zeitraum von 2005 bis 2023 um insgesamt knapp ein Drittel.¹⁰ Umwelt- und Klimawirkungen entstehen in den meisten Betrieben vorrangig in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten, beispielsweise beim Transport von Gütern über weite Strecken oder auch beim Abbau von Rohstoffen.¹¹ Anhaltend hohe Treibhausgas-Emissionen beschleunigen die Klimakrise mit akuten globalen Folgen. Intensive Landwirtschaft und Rohstoffgewinnung können Ökosysteme zerstören und natürliche Ressourcen erschöpfen – um nur einige der tiefgreifenden Umwelt- und Klimawirkungen zu nennen, mit denen viele Vertriebe in Verbindung stehen.

Grafik: Historische Entwicklung der weltweiten Treibhausgas-Emissionen nach Sektoren (1990 bis 2023);

Quelle: Göpel, M., 2016, *Why the Mainstream Economic Paradigm Cannot Inform Sustainability Transformations*. In: *The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations Go Hand in Hand*, S. 88.

Die Kosten der von Betrieben verursachten Umweltschäden werden oft auf die Gesellschaft abgewälzt (externalisiert), anstatt von den Verursacher:innen getragen zu werden. Ein anschauliches

Beispiel ist das Einleiten von Abwasser in Flüsse: Dadurch spart das Unternehmen zwar finanzielle Kosten, gleichzeitig werden jedoch Fischbestände zerstört und Trinkwasser verschmutzt. Diese Übernutzung von Ressourcen verschärft die Klimakrise, verursacht Artensterben und bedroht die Lebensgrundlagen der Menschheit. Besonders betroffen sind ärmere Länder und Regionen – die selbst deutlich weniger zur Umwelt- und Klimakrise beitragen – sowie zukünftige Generationen.¹²



DIE EMISSIONEN
ERHÖHTEN SICH
IM ZEITRAUM VON 2005
BIS 2023 UM INSGESAMT
KNAPP EIN DRITTEL.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung, insbesondere der rasanten Entwicklung der Künstlichen Intelligenz, wird auch die Beziehung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit immer relevanter: Auf der einen Seite können digitale Lösungen zur CO₂-Einsparung beitragen – vor allem in den Bereichen Gebäude, Energie, Mobilität und Fertigung.¹³ Auf der anderen Seite geht Digitalisierung selbst einher mit einem hohen Energieverbrauch und Ressourcenbedarf. So ist laut der International Energy Agency (IEA) der weltweit enorme Stromanstieg in 2024 unter anderem auf den wachsenden Ausbau von Rechenzentren und die zunehmende Nutzung Künstlicher Intelligenz zurückzuführen.¹⁴

Soziale Dimension

Neben der ökologischen Dimension umfasst Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz auch soziale Themen. Soziale Ungleichheiten nehmen sowohl innerhalb von Betrieben als auch in der Gesellschaft insgesamt zu. Beim SDG-Ziel 11 «Weniger Ungleichheit» schneiden die OECD-Staaten laut Fortschrittsanalyse mit am schlechtesten ab: Im Jahr 2022 wurden seit dem Verabschieden der Ziele im Jahr 2015 bei 67 % der Indikatoren, welche den Fortschritt messen sollen, noch keinerlei Verbesserungen erreicht.¹⁵

Soziale Ungleichheit

In Deutschland hat soziale Ungleichheit viele Facetten. Der Bildungserfolg junger Menschen ist beispielsweise stark abhängig von der sozialen Herkunft, weshalb Kinder von Nicht-Akademiker:innen seltener hohe Bildungsabschlüsse erreichen.¹⁶ Deutschland liegt mit 28,9 % Frauen in leitenden Positionen deutlich unter dem EU-Durchschnitt von 35,1 %.¹⁷ Letztendlich spiegeln sich in der Arbeitswelt alle Formen von Diskriminierung in der Gesellschaft wider. Aus diesem Grund ist der Arbeitsplatz ein konkreter und wichtiger Ort, um sich für soziale Gerechtigkeit und gegen jegliche Form der Diskriminierung einzusetzen.



DAS REICHSTE 1%
ALLER MENSCHEN
BESITZT FAST 50%
DES GLOBALEN
REICHTUMS.

Steuerungsgerechtigkeit

Auch Steuervermeidung ist ein großes Problem. Die Verschiebung von Gewinnen großer Konzerne und Offshore-Vermögen von Banken verursacht allein in Deutschland jedes Jahr Verluste von rund 90 Milliarden US-Dollar für den Globalen Süden. Der indirekte Schaden geht noch weit darüber hinaus.¹⁸ Steuerungerechtigkeit verstärkt die Ungleichheit zwischen Arm und Reich: Während Millionen Menschen in Armut leben, besitzt das reichste 1 % fast 50 % des globalen Reichtums.¹⁹ Zwei Drittel dieser Millio:när:innen leben in den Vereinigten Staaten oder Westeuropa.

Globale Ungleichheit

Ein Problem, das die sozialen Ungleichheiten weltweit verstärkt, ist die global ungleiche Verteilung der wirtschaftlichen Gewinne. Industrieländer profitieren häufig stärker vom Welthandel als Länder des Globalen Südens.

Handelspraktiken wie Lohn-Dumping und Subventionen verzerren Wettbewerbsvorteile und schädigen lokale Märkte.²⁰ Während das jährliche Bruttonationaleinkommen (früher: Bruttosozialprodukt) pro Kopf in Nordamerika, Europa, Australien und einzelnen Ländern des Globalen Südens (unter anderem Saudi-Arabien) über 13.000 Euro hoch ist, sind die Einkommen pro Kopf im südlichen Asien deutlich geringer (1.086–4.255 Euro), in vielen afrikanischen Staaten liegen sie sogar unter 1.085 Euro.²¹ Das hat auch historische Gründe: Länder wie Deutschland erreichten den Wirtschaftsaufschwung während der Industrialisierung unter anderem durch die Ausbeutung von Rohstoffen und Menschen in Kolonien, womit ihre Position als Industriestaat von heute eng verbunden ist. Viele ehemals kolonialisierte Länder sind hingegen weiterhin in wirtschaftlichen Abhängigkeiten gefangen und konnten keine ebenso starke Wirtschaft aufbauen. Darüber hinaus kommt es häufig zu Spannungen und Konflikten aufgrund von Handelsbarrieren, Zöllen und Wirtschaftsabkommen, die nationale Interessen betreffen.

Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten

Produkte und Dienstleistungen, die in Deutschland und Europa verkauft werden, tragen häufig durch ihre Herstellung oder Weiterverwendung zu systematischen Menschenrechtsverletzungen bei. Die Beispiele sind zahlreich und betreffen verschiedenste Branchen. Beim Abbau mineralischer Rohstoffe für Technologieprodukte kommt es zu moderner Sklaverei, Vertreibungen lokaler Bevölkerung und Zerstörung von Lebensgrundlagen durch massive Umweltverschmutzung.²² Beim Anbau landwirtschaftlicher Produkte für die Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln wie Kakao oder Kaffee oder Kosmetikartikeln sind Kinderarbeit und Zerstörung von Lebensräumen durch Pestizidverschmutzung oder Abholzung weit verbreitet.²³ Bei der Herstellung von Textilien werden grundlegende Arbeitsrechte verletzt (unter anderem massive unbezahlte Überstunden, keine existenzsichernden Löhne, Missachtung grundlegender Sicherheitsvorkehrungen). Dadurch kommt es immer wieder zu Katastrophen mit vielen Toten (zum Beispiel dem Einsturz der Rana-Plaza-Textilfabrik in Bangladesch oder dem Brumadinho-Dammbruch in Brasilien).²⁴ Auch innerhalb Europas sind systematische Menschenrechtsverletzungen verbreitet, etwa in der Landwirtschaft oder der Transport- und Logistikbranche.²⁵

**AUCH
INNERHALB EUROPAS
SIND SYSTEMATISCHE
MENSCHENRECHTS-
VERLETZUNGEN
VERBREITET.**

TEAM
WORK!



Engagierte Mitarbeitende für mehr Nachhaltigkeit

Betriebe wirken nicht nur innerhalb der beschriebenen ökologischen und sozialen Problemstrukturen, sondern gestalten diese direkt mit. **Mehr Nachhaltigkeit in Betrieben ist daher zentral. Wenn Mitarbeitende sich proaktiv für mehr Nachhaltigkeit in ihrem Betrieb einsetzen, kann dies vielfältige Potenziale und Kräfte entfalten:**

Wirksamkeit erleben

Sich am Arbeitsplatz für Herzensthemen der Nachhaltigkeit einzusetzen, steigert die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Wenn du gemeinsam mit anderen handelst, steigt neben deiner Selbstwirksamkeit auch eure kollektive Wirksamkeit.

Kompetenzen ausbauen und Innovationen entwickeln

Wer nachhaltige Veränderungsprozesse anstößt oder mitgestaltet, kann neue Inhalte, Arbeitsweisen und Kompetenzen erproben und erlernen. Mitarbeitende sind als Expert:innen in ihrem Arbeitsbereich zudem bestens positioniert, um Potenziale für Verbesserungen zu erkennen und nachhaltige Lösungen für Herausforderungen im Arbeitsalltag zu entwickeln.

Perspektiven erweitern

Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit braucht es Mitstreiter:innen. Es können Kontakte mit anderen Abteilungen, Kolleg:innen, externen Akteur:innen und Gleichgesinnten entstehen. Die Vernetzung ermöglicht es, neue Perspektiven und Arbeitsfelder kennenzulernen.

Ein paar Beispiele: Den Fußabdruck des Betriebs durch nachhaltige Mobilitätsangebote für Mitarbeiter:innen oder Beschaffungsrichtlinien zu verringern, führt zu deutlich mehr Einsparungen als die Betrachtung des individuellen Fußabdrucks – insbesondere bei sehr großen Betrieben. Ein Betrieb kann auf faire Löhne und die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechten in seinen Lieferketten hinwirken oder ein Rücknahmesystem für seine Produkte einführen und so einen Schritt in Richtung Kreislaufwirtschaft machen. Zusätzlich können sich Betriebe über Unternehmensverbände oder Multi-Stakeholder-Initiativen glaubhaft dafür einsetzen, dass regulatorische Rahmenbedingungen nachhaltiges Handeln von Unternehmen zum Standard machen.



2 **Wo kann ich mich für Veränderungen einsetzen?**

Der Handabdruck soll dich ermutigen und befähigen, über dein individuelles Verhalten hinaus nicht-nachhaltige Strukturen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz zu verändern – für langfristigen Wandel!

Lenke deine Energie mithilfe des Wirkungskreises auf die Bereiche, auf die du einen Einfluss hast. So können deine Handlungen einen wirklichen Unterschied machen.



Zukunft gestalten mit dem Handabdruck

Wir möchten Menschen dafür begeistern, eine zukunftsfähige Gesellschaft mitzugestalten. Wir ermutigen und befähigen sie dazu, über ihre individuelle Verhaltensänderung hinaus zu wirken und nicht-nachhaltige Strukturen und Rahmenbedingungen bleibend zu verändern. Das ist der notwendige Perspektivwechsel vom ökologischen Fußabdruck zum Handabdruck. Mit dem Handabdruck zeigen wir konkrete Handlungsmöglichkeiten zur gemeinschaftlichen Mitgestaltung einer sozial und ökologisch gerechten Gesellschaft auf. Engagement mit Handabdruck verbessert die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Verhalten für viele Menschen.



DER FUSSABDRUCK

Vermeidung von Schäden

Emissionenverursachendes
Handeln

Nachhaltige Strukturen



Wir brauchen veränderte Strukturen

Viele Strukturen und Bedingungen in unserer Gesellschaft erschweren uns nachhaltiges Verhalten. Zum Beispiel wenn Flüge günstiger sind als Zugfahrten, im Supermarkt kaum regionale Produkte zu finden sind oder die Kantine mehr Essen mit Fleisch als Vegetarisches anbietet.

Um eine sozial und ökologisch gerechte Gesellschaft zu erreichen, ist es wichtig, den eigenen CO₂-Fußabdruck zu verringern. Wenn viele Menschen mitmachen, kann das große Wirkung entfalten.

Der Fußabdruck verändert jedoch nicht die Strukturen. Häufig sind es Bemühungen im Kleinen, in einzelnen Bereichen, über kurze Zeiträume oder von nur wenigen Menschen. Oft ist sozial und ökologisch verantwortliches Verhalten auch die aufwändigere, gelegentlich sogar die teurere Möglichkeit.

Mit individuellen Verhaltensänderungen alleine können wir die globalen Krisen deshalb nicht lösen. Hier setzt der Handabdruck an. Mit ihm wollen wir die Strukturen nachhaltig gestalten.



Wir müssen Lösungen finden, die zur Größe der Herausforderung passen

Unser Wissen über die Klimakrise oder globale Ungleichheiten führt häufig nicht zu ökologisch und sozial nachhaltigerem Verhalten. Ein Grund dafür ist der Gedanke: «Wenn nur ich alleine mein Verhalten ändere, kann ich kaum etwas bewirken».

Die globalen Krisen erscheinen riesig und es fühlt sich ganz schön wirkungslos an, im Supermarkt zur Bambuszahnbürste zu greifen, um Plastikmüll zu verringern, oder mit der Bahn zur Arbeit zu fahren, obwohl ein Dienstwagen zur Verfügung steht und Autofahren günstiger wäre.

Wir brauchen stattdessen Lösungen und Handlungsmöglichkeiten, die zur Größe der Herausforderungen passen. Wenn wir uns für bleibende Veränderungen der Strukturen einsetzen, können wir mehr erreichen. Unser eigenes Handeln fühlt sich dadurch wirkungsvoll an und motiviert uns.

Stell dir vor, dass vielreisende Mitarbeiter:innen in deinem Betrieb die Bahn-Card 100 statt Dienstwagen erhalten, dass du in der Kantine ein leckeres

vegetarisches und veganes Angebot findest, dass dein Betrieb ein Rücknahmesystem für seine Produkte etabliert und diese wiederaufbereitet oder dass er an seine Lieferant:innen Preise zahlt, die faire Löhne in der Lieferkette ermöglichen.

TED X TALK ZUM HANDABDRUCK

Schau dir unseren [TEDx Talk](#) auf YouTube an, der den Handabdruck erklärt.



t1p.de/pphil

DER HANDABDRUCK
IST EIN
ENGAGEMENT-KONZEPT,
KEIN GREENWASHING-
INSTRUMENT.

Der Handabdruck zielt darauf ab, positives Engagement für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung zu fördern. Das Konzept wurde von Germanwatch e. V. entwickelt und legt den Fokus auf strukturveränderndes Engagement. Andere Akteure verstehen den Handabdruck teilweise anders. Einige Unternehmen nutzen ihn hauptsächlich für ihre Außendarstellung und verstehen darunter Maßnahmen, die aus ihrer Sicht eine positive Klimawirkung haben, ohne aber tatsächlich Strukturen zu verändern. Das Risiko von Greenwashing ist deshalb hoch. Daher ist es entscheidend, dass Handabdruck-Engagement am Arbeitsplatz möglichst nicht zu einmaligen Einsparungen führt, sondern längerfristige Verbesserungen einleitet, um tatsächlich zur Nachhaltigkeit von Betrieben beizutragen. Ziel unseres Konzepts ist es, nicht nur den eigenen Konsum zu reduzieren, sondern gemeinsam systemischen Wandel zu fördern.

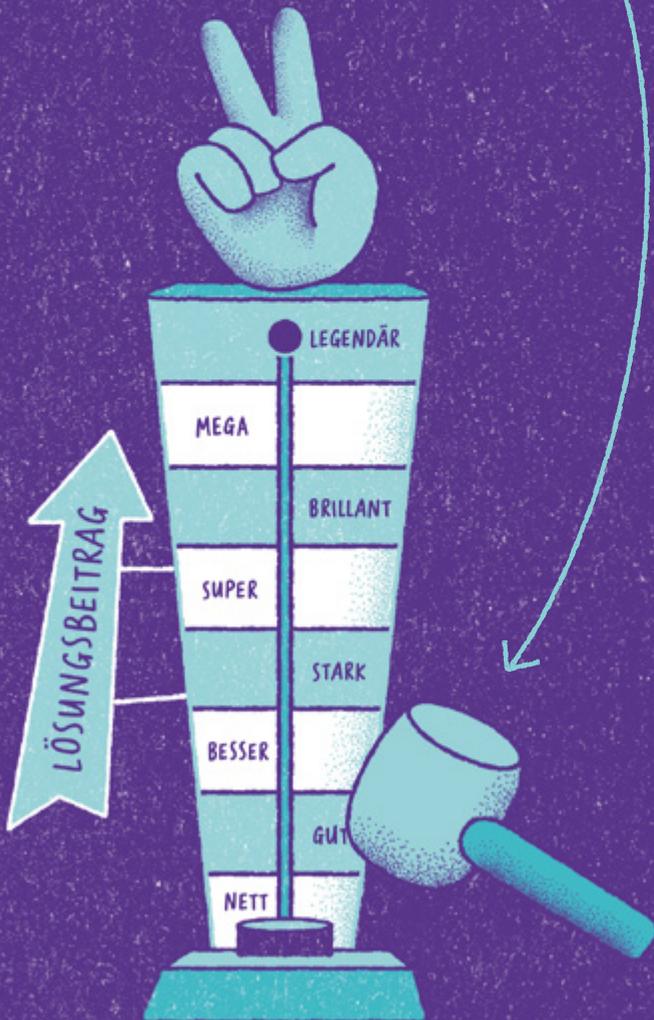
BLOG ZUM HANDABDRUCK

Finde Impulse und Angebote auf unserem Blog zum Handabdruck ([Handprint-Hub](#)).



handprint-hub.de

JE MEHR MENSCHEN SICH EINBRINGEN,
DESTO GRÖßER DER WIRKRADIUS
UND SOMIT DER GESELLSCHAFTLICHE
UND POLITISCHE IMPACT.



Wie du dich mit dem Handabdruck wirksam engagierst

Der Handabdruck schafft eine positive Möglichkeit, sich für mehr Nachhaltigkeit einzusetzen. **Er ermutigt im Gegensatz zum ökologischen Fußabdruck dazu, sich verstärkt politisch einzumischen und die gesellschaftlichen Strukturen aktiv mitzugestalten. Mit den folgenden vier Bausteinen gelangst du zu deinem Handabdruck am Arbeitsplatz:**



Thema

Für welches Ziel möchtest du dich politisch engagieren?
(*beispielsweise Menschenrechte, ökologische Landwirtschaft, nachhaltige Mobilität*)



Verbündete

Welche Mitstreiter:innen kannst du finden?
(*beispielsweise Kolleg:innen, Politiker:innen, Expert:innen, Medienvertreter:innen*)



Handlungsebene und Hebel

Wo kannst du etwas Gutes hinterlassen? (*beispielsweise Betriebs-Fußabdruck verringern, Rahmenbedingungen verbessern, Veränderungen des Kerngeschäfts*)



Handlungsform und Strategie

Wie lässt sich das Vorhaben erfolgreich umsetzen?
(*beispielsweise Einrichten einer Arbeitsgruppe, Austausch mit Entscheidungsträger:innen, offener Brief an Geschäftsführung*)

Der Handabdruck macht Nachhaltigkeit und Klimaschutz für mehr Menschen zugänglich und setzt positive Impulse. Dadurch ist er wirkungsvoller, stärkt Selbstwert und Demokratie, weil sich alle aktiv beteiligen können. **Für den Wandel im Betrieb sind alle gefragt:** Überzeugungskünstler:innen, Fachexpert:innen, Arbeiter:innen im Büro und in der Produktion, die Führungsebene, der Betriebsrat und du.

Wir brauchen dafür nicht alle die gleichen Fähigkeiten. Manche sind Technikexpert:innen und können mit ihrer Expertise Produktionsprozesse

2 Wo kann ich mich für Veränderungen einsetzen?

Infografik: basierend auf Abbildungen von Covey, S., 2004, *The 7 Habits of Highly Successful People*, Simon & Schuster; Marx, E. et. al., 2024, *Wirkkreis für Nachhaltigkeitsexpert:innen*. In: *Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten* 21, S. 64–67.

und Produkte des Betriebs nachhaltiger gestalten. Andere können gut erklären und Kolleg:innen vom nachhaltigen Wandel im Betrieb begeistern. Es gibt tolle Netzwerker:innen und wieder andere berühren Menschen mit ihren Illustrationen oder Videos. **Wenn Menschen ihre verschiedenen Talente gemeinsam für den Wandel einbringen, können sie viel bewirken!** Das bereichert unsere Gesellschaft, stärkt unser Miteinander und die Demokratie.

Fokus auf den eigenen Wirkungskreis

TIPPS

Bei deinem Engagement für mehr Nachhaltigkeit im Betrieb kann dir der Wirkungskreis helfen, wirkungsvolle Ziele und Projekte zu identifizieren, die du gemeinsam mit Mitstreiter:innen umsetzen kannst.

In diesem Do-it-Guide findest du viele Beispiele. Nicht alle werden 1:1 zu deiner Situation passen. Trotzdem kannst du aus den Beispielen Inspiration ziehen und dir überlegen, wie du sie für deinen Betrieb abwandeln könntest.



Wenn wir ins Handeln kommen wollen, steht uns häufig im Weg, dass wir uns auf die komplexen Problemlagen fokussieren. Diese reichen in der Regel weit über den Bereich hinaus, den wir selbst kontrollieren oder beeinflussen können. Betrachten wir große und komplexe Probleme wie den Klimawandel, globale Ungerechtigkeiten oder politische Instabilitäten, fühlen wir uns oft überwältigt und hilflos. Diese Gefühle motivieren nicht zum Handeln, sondern können zu Passivität oder gar Resignation führen. Das Modell des Wirkungskreises verbildlicht daher einerseits den Problembereich, in dem sich Themen befinden, über die wir uns Sorgen machen, die aber oftmals außerhalb unserer direkten Kontrolle liegen. Andererseits unterscheidet es zwischen Bereichen, auf die wir indirekt (Einflussbereich) oder direkt (Kontrollbereich) Einfluss nehmen können.²⁶

Damit deine Handlungen einen Unterschied machen können, solltest du deine Energie auf die Bereiche lenken, auf die du einen Einfluss hast. Dadurch kannst du klarer erkennen, welche konkreten Schritte du unternehmen kannst, und gewinnst Vertrauen und Motivation für dein Engagement. Dein Einflussbereich ist außerdem keinesfalls statisch: Du kannst ihn nach und nach erweitern, beispielsweise indem du dich mit anderen Leuten in deinem Betrieb zusammentust oder dir Expertise und Tipps von Fachleuten holst.

DER WIRKUNGSKREIS



Problembereich

Alle Themen und Dinge, die dich beschäftigen und viel emotionalen Raum einnehmen – positiv wie negativ.

Einflussbereich

Prozesse und Maßnahmen, auf die du Einfluss nehmen und die du mit den entsprechenden Strategien und Verbündeten mitgestalten kannst.

Kontrollbereich

Das, was du selbst kontrollieren und somit eigenständig verändern kannst – vor allem dein individuelles Handeln.

Wie du vorgehen kannst

Problembereich

Mach dir bewusst, was du gerne ändern würdest und was dich am meisten bewegt. Ist es ein bestimmter Aspekt der Klimakrise? Die Energiewende? Wünschst du dir, dass dir der Weg zur Arbeit mit dem Fahrrad und öffentlichen Verkehrsmitteln erleichtert wird? Sind es Menschenrechtsverletzungen? Verletzungen von Arbeitsrechten weltweit? Oder hast du das dringende Bedürfnis, gegen die Ressourcenverschwendung und Müllberge vorzugehen?

Kontrollbereich

Bezogen auf den Arbeitsplatz hängt der Kontrollbereich stark mit deiner Position im Betrieb zusammen. Dabei ist mit Position nicht nur deine Stellung in der offiziellen Hierarchiestufe oder deine Jobbezeichnung gemeint, auch Sonderrollen etwa im Betriebsrat oder in einem bestimmten Gremium können entscheidend sein. Überlege, über welche Hebel du schon verfügst.

LEHR- UND LERNMATERIALIEN DES BUNDESINSTITUTS FÜR BERUFSBILDUNG

*Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)
hat in Modellprojekten für verschiedene Branchen
und Berufe konkrete Antworten gefunden und
praxistaugliche Lehr- und Lernmaterialien sowie
Produkte entwickelt – insbesondere
für Auszubildende im Lebensmittelsektor
gibt es dort einige Impulse.*



bibb.de/de/85132.php

Beispiel 1 → Du bist Einkäufer:in? In deinem Arbeitsalltag kannst du darauf achten, wie ökologisch die eingekauften Materialien sind, wo und unter welchen Bedingungen sie hergestellt wurden. Dies wäre quasi deine Verkleinerung vom Fußabdruck im Arbeitsalltag. Wie in den meisten Bereichen bringt der Fußabdruck jedoch schnell Frustration mit sich, weil es sich mühsam gestaltet und sich das Gefühl einstellt gegen Windmühlen zu kämpfen. Deshalb empfiehlt es sich, den Blick auf deinen Einflussbereich zu weiten.

Beispiel 2 → Du arbeitest in der Produktion? In deinem Arbeitsalltag kannst du darauf achten, dass möglichst wenig Produktionsabfälle anfallen, diese ordnungsgemäß entsorgt werden und du energiesparend vorgehst. Auch das wäre eine Verkleinerung des Fußabdrucks am Arbeitsplatz. Einen Handabdruck kannst du hinterlassen, indem du den Blick auf deinen Einflussbereich weitest.

Einflussbereich

Durch die Konzentration auf deinen Einflussbereich im beruflichen Kontext kannst du bewusst Handlungen wählen, die deinen Handabdruck vergrößern. Anstatt dich von globalen Problemen überwältigen zu lassen, kannst du wirkungsvolle Schritte unternehmen, um mit einer konstruktiven und positiven Grundhaltung strukturelle Veränderungen zu fördern.

Beispiel 1 → Du bist Einkäufer:in? Im Einkauf bist du in einer guten Position, um dich dafür einzusetzen, dass der nachhaltige und sozial gerechte Einkauf in deinem Betrieb zum Standard wird. Nachhaltige Einkaufsrichtlinien können zum Beispiel alle Einkäufer:innen dabei unterstützen, Standards zielgerichtet umzusetzen. Auch Weiterbildungen oder die Etablierung von Kooperationen mit besonders nachhaltigen Anbieter:innen können eine Unterstützung seitens des Betriebs sein.

Beispiel 2 → Du arbeitest in der Produktion? In der Produktion bist du beispielsweise in einer guten Position, um auf Möglichkeiten für mehr Ressourcen- oder Energieeffizienz aufmerksam zu machen. Wenn dir Dinge auffallen, wo Ressourcen oder Energie durch andere Prozesse, modernere Maschinen oder eine effizientere Arbeitsweise eingespart werden können, kannst du dich dafür einsetzen, dass dies unternehmensweit umgesetzt wird und die erforderlichen Arbeitsmaterialien und das notwendige Wissen bereitgestellt werden.

TIPP

Du erkennst weder in deinem Kontroll- noch in deinem direkten Einflussbereich Anknüpfungspunkte für die Themen, die dich bewegen? Nicht verzagen! Gemeinsam mit den richtigen Mitstreiter:innen findest du Hebel, um aktiv zu werden (Baustein 2). Halte Ausschau nach Kolleg:innen, die durch ihre Position direkten Kontakt zum Problem haben. Überlege auch, ob es Aspekte gibt, die näher an deinem eigenen Aufgabenbereich liegen.



PROJEKT DRAWDOWN ACTION GUIDE

Das Projekt Drawdown hat Handlungsleitfäden, wie man sich am Arbeitsplatz für mehr Klimaschutz einsetzen kann, für unterschiedliche Jobfunktionen entwickelt – vom Maschinenbau über den Vertrieb bis hin zu Marketing.



drawdown.org

JA
UND...



3 **Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?**

Einen wirkungsvollen Handabdruck hinterlassen wir nie allein. Mit unserem Baustein-Prinzip kannst du gemeinsam mit anderen Schritt für Schritt Wandel anstoßen: Entscheide dich für ein Thema, finde Verbündete, findet eure Handlungsebene und Hebel und entwickelt eine Strategie.

Wir wünschen euch viel Erfolg dabei, am Arbeitsplatz eine bleibende Wirkung zu erzielen, die Nachhaltigkeit für Viele einfacher macht.

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

Um ein Handabdruck-Projekt am Arbeitsplatz anzustoßen und umzusetzen, kannst du dich an den vier Bausteinen orientieren und direkt

PROJEKT-WOCHENKALENDER

zum Planen und Umsetzen deiner Projekte



germanwatch.org/de/89456

loslegen. Einen Handabdruck zu hinterlassen, verläuft selten genauso wie geplant. Strategie-Überlegungen müssen im Verlauf des Projektes oft angepasst und neu evaluiert werden. Der Prozess ist also nicht linear, sodass du einige Bausteine gegebenenfalls mehr als einmal anfassen musst. Auch kann es in deinem Fall beispielsweise sinnvoll sein, *Baustein 4* vor *Baustein 2* zu machen und dann wieder zu *Baustein 4* zu springen. Nutze die Bausteine so, wie sie zu deiner Situation passen, und sieh sie nicht als linearen Ablaufplan.

Baustein 1 Dein Thema



Entscheide dich für ein Nachhaltigkeitsthema, für das du dich am Arbeitsplatz einsetzen möchtest.

Baustein 2 Deine Verbündeten



Finde Mitstreiter:innen, mit denen du an der Verwirklichung eurer Ziele arbeitest. Ihr könnt euch Aufgaben teilen und gegenseitig stärken.

Baustein 3 Eure Handlungsebene und eure Hebel



Überlegt, auf welcher Handlungsebene in eurem Betrieb ihr aktiv werden möchtet und wo die größten Hebel in eurer Branche und euren jeweiligen Wirkungskreisen liegen.

Baustein 4 Eure Handlungsform und eure Strategie



Findet eine Lösung, die zur Größe des Problems passt, d. h. überlegt euch eine konkrete Handlungsform und Strategie, mit der ihr euer Vorhaben erfolgreich umsetzen könnt.

Dein Thema **Baustein 1**

Mach dir zunächst klar, was dich umtreibt und was genau du erreichen möchtest. Nachhaltigkeitsthemen, für die du dich in deinem Betrieb einsetzen kannst, unterscheiden sich je nach Betriebsart, -größe und Sektor.

Mobilität und Infrastruktur

Du kannst darauf hinwirken, den Pendelverkehr der Mitarbeitenden zum Arbeitsplatz zu reduzieren und umweltfreundliche Transportmöglichkeiten oder Mobilitätsangebote zu fördern (unter anderem durch Anreize für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Förderung von Fahrgemeinschaften, Carsharing oder durch Leasingangebote für Fahrräder).

Ernährung und Landwirtschaft

Ein landwirtschaftlich arbeitender Betrieb oder ein Gastronomiebetrieb kann seine Lieferketten so umstellen, dass Zutaten möglichst regional, ökologisch, unter fairen Bedingungen und von Lieferanten bezogen werden, die existenzsichernde Löhne zahlen und Arbeitsrechte einhalten. In der Betriebskantine kann ein Fokus auf regionale und biologische Lebensmittel gelegt und das Fleischangebot verringert werden.

Energie

Betriebe können durch den Umstieg auf erneuerbare Energien und/oder deren Erzeugung auf dem Betriebsgelände einen Beitrag leisten. Die Optimierung der Energieeffizienz bietet erhebliche Potenziale (unter anderem durch effizientere Produktionsprozesse, die Modernisierung von Gebäuden und Maschinen sowie die Verwendung energieeffizienter Geräte).

Ressourcen und Kreislaufwirtschaft

Ressourcenschonung, Abfallvermeidung und das Wirtschaften innerhalb planetarer Grenzen sind zentrale Aspekte für zukunftsorientierte Betriebe. Du kannst dich beispielsweise für mehr Ressourceneffizienz in der Produktion einsetzen oder dafür, dass dein Betrieb nicht nur Neuwaren, sondern auch Gebrauchsgüter oder Reparaturservices anbietet.

Arbeit und Soziales

Nachhaltigkeit im sozialen Bereich bedeutet, faire Arbeitsbedingungen und Diversität zu fördern. Dies umfasst die Einhaltung von Menschen- und Arbeitsrechten, etwa durch eine gerechte Entlohnung, ebenso wie eine an den Kompetenzen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientierte Führungskultur.

INFO

Betriebe sollten Nachhaltigkeit als ganzheitliches Entwicklungsziel auf allen Ebenen anstreben und entsprechende Maßnahmen umsetzen. Dazu gehören Handlungsfelder wie Beschaffung, Abfall, Auftragsvergabe, Finanzen, Gebäude, Personal, Mobilität, Organisationskultur, Entscheidungsstruktur, Bildungsangebote, Kommunikation.²⁷

Um einen Ansatzpunkt für dein eigenes Handeln zu finden, starte dort, wo die größten Hebel liegen. Natürlich kannst du dich auch für ein Thema am Arbeitsplatz einsetzen, das nicht in die fünf genannten Bereiche passt.

In Kapitel 2 haben wir dir das Konzept des Wirkungskreises vorgestellt. Auf dem *Aktionsposter* (in der Mitte des Do-it-Guides) findest du eine leere Version des Wirkungskreises, die du dafür nutzen kannst, dir deinen Problem-, Einfluss- und Kontrollbereich bewusst zu machen und das Thema und Ziel deines persönlichen Handabdruck-Projektes zu spezifizieren.

Sobald du dir im Klaren darüber bist, wo du starten möchtest, überlege dir, wie die Idealsituation aussähe und mit welchen Schritten du dich diesem Idealzustand nähern kannst. **In diesem Baustein findest du drei Methoden,**

um deine Projektidee zu konkretisieren und zu planen: Das **Utopische Aufladen** hilft dir, dich vom Status quo nicht zu stark bremsen zu lassen und zu überlegen, wie der Idealzustand aussehen würde. Das **Backcasting** hilft dir, konkrete Schritte auf dem Weg zu diesem Ideal zu definieren. Durch die **Szenario-Entwicklung** kannst du mögliche Hindernisse antizipieren und in deiner Planung berücksichtigen. So wappnest du dich auch für möglichen Gegenwind und Hindernisse.

HANDABDRUCK-TEST

Mach den Handabdruck-Test und finde Inspirationen für dein Projekt.



handabdruck.eu

Utopisches Aufladen

Utopisches Aufladen ist eine Methode von Reinventing Societies e. V., um in Gruppen kreative, utopische Potenziale von Projektideen zu entdecken und weiterzudenken. Die Teilnehmenden «werfen» dazu spontan Ideen in den Raum – ohne langes Nachdenken oder Bewertung. Ziel ist es, das größte utopische Potenzial einer Idee, Initiative oder Situation zu erkunden.

Die zentrale Frage lautet: «Was ist das größte utopische Potenzial von ...?»

Daraufhin werden möglichst viele – auch unrealistische oder fantastische – Ideen gesammelt. Diese dürfen, müssen aber nicht aufeinander aufbauen. Die Übung endet, wenn die Gruppe das Gefühl hat, dass alles gesagt wurde.

Grundprinzip: «Ja, und ...»

Die Methode basiert auf einer Technik aus dem Improvisationstheater: Jede:r baut durch spontanes Reinrufen auf dem zuvor Gesagten auf. Dabei wird nicht bewertet oder widersprochen. Jeder Beitrag beginnt mit «Ja, und ...».

Beispiel zur nachhaltigen Mobilität

- A «Beim nächsten Betriebsausflug gibt es eine Radtour.»
- B «Ja, und alle erhalten ein Dienstrad zum Pendeln.»
- C «Ja, und es werden alle fitter und besser gelaunt.»
- D «Ja, und wir kriegen ein Deutschlandticket.»

Tipps & Varianten

- ➔ Notiert eure Ideen oder haltet sie als Sprachnotiz fest.
- ➔ Identifiziert und priorisiert gemeinsam die vielversprechendsten Gedanken.
- ➔ Interessant kann es sein, die Übung bewusst auf Problembereiche anzuwenden, um darin verborgene Potenziale zu erkennen.
- ➔ Utopisches Aufladen eignet sich auch, um ein Teammitglied bei einer neuen Projektidee oder konkreten Frage zu unterstützen.

Hürden reflektieren und überwinden

Hast du die Utopie klar vor Augen? Dann stelle dir die folgenden Fragen: Warum ist die Utopie noch nicht Realität? Hat sich nur noch niemand des Themas angenommen? Liegt es an Unwissen? Gibt es aktive Widerstände gegen diese Utopie? Vielleicht wirtschaftliche Gründe?

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

Schreibe dir die zentralen Punkte auf. Schau im Laufe der Zeit immer wieder darauf, um dich rückzuversichern, dass du keine zentrale Ursache übersiehst. Entwickle anschließend Lösungen, die die Ursachen des Problems berücksichtigen beziehungsweise so verändern, dass deine Utopie Stück für Stück realistischer wird.

INFOTHEK FÜR REALUTOPIEN

Hier gibt es weitere Methoden zur Arbeit mit Utopien



realutopien.info



EINE
KLARE VISION
LENKT
DEN FOKUS.

Backcasting: Von der Vision zur Umsetzung kommen

Beim **Backcasting** drehst du die klassische Projektplanung um und startest mit der Vision. Mit dieser Methode kannst du die vielversprechendsten Gedanken aus dem Utopischen Aufladen aufgreifen, zu konkreten Zielen umformulieren und deine Schritte zum Erreichen des Ziels definieren.

Nimm ein Blatt Papier zur Hand und schreibe in ein großes Feld rechts oben deine Zielvision, also das, was du mit deinem Engagement erreichen beziehungsweise wozu du beitragen möchtest. Ergänze darunter den Zeitpunkt, bis wann dieses Ziel erreicht sein soll – zum Beispiel in einem, in drei oder fünf Jahren.

TIPP

Das Ziel sollte möglichst konkret formuliert sein. Es hilft, dich zu fokussieren und zielgerichtet zu planen.



Beispiele, wie du vom großen Ziel zum konkreten, handhabbaren Ziel kommen kannst

DAS GROSSE ZIEL	DAS KONKRETE, HANDHABBARE ZIEL
Mein Betrieb soll die Mobilitätswende umsetzen.	Dienstreisen bei mir im Betrieb finden, wann immer möglich, mit der Bahn statt. Mitarbeiter:innen wird es erleichtert, klimaneutral zur Arbeit anzureisen.
Mein Betrieb soll eine Kreislaufwirtschaftsstrategie entwickeln, um den Rohstoffbedarf zu minimieren.	Der Betrieb bietet Kund:innen die Möglichkeit, gebrauchte Produkte zurückzubringen. Diese Produkte werden dann repariert, wiederaufbereitet oder recycelt, um Materialien in den Produktionskreislauf zurückzuführen.
Mein Betrieb soll auch nach innen die Inklusion fördern.	Der Betrieb führt neue Teilzeitmodelle ein, die es beispielsweise Eltern mit kleinen Kindern oder auch Personen in Pflegeverantwortung erleichtern, eine Führungsposition innezuhaben.

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

Ist dein Ziel konkret definiert, überlege «von hinten nach vorne», was passieren muss, damit dieses Ziel erreicht wird. Am Anfang sollte ein Schritt stehen, den du direkt heute umsetzen kannst. An unserem Beispiel zur Mobilitätswende könnte das so aussehen:

Grafik: Eigene Darstellung – basierend auf einer Abbildung von «The Natural Step Deutschland, 2025, Vision von dem, was ich will: Was kann ich heute tun, um diese Vision zu erreichen?»

	VISION DAVON, WAS ICH WILL →	
	Zwischenziel 1	Zwischenziel 2
Was?	Gespräche mit Verantwortlichen zum Thema haben stattgefunden.	Es wurde abgefragt, was Mitarbeiter:innen an einer klimaneutralen Anreise hindert.
Bis wann?	In 1 Monat	In 2 Monaten
Wie?	Gesprächsanfragen stellen, kooperative Herangehensweise	Online-Umfrage
Mit wem?	Mitstreiter:innen	Mitstreiter:innen, Betriebsrat und/oder Personalabteilung
Risiken, zu beachten	Könnte Skepsis auslösen, wenn ich mit dem Thema nicht offiziell betraut bin.	Für das Thema verantwortliche Personen einbeziehen

Die Zeitplanung hilft dir dabei, am Ball zu bleiben. Natürlich liegt es nicht allein in deiner Hand, wann welches Zwischenziel erreicht wird, und nicht alles ist im Voraus vorhersehbar und planbar. Deshalb macht es Sinn, im Laufe deines Projekts immer wieder einen Blick auf diese Tabelle zu werfen und sie nach Bedarf anzupassen.

Mitarbeiter:innen soll es erleichtert werden, klimaneutral zur Arbeit anzureisen.

Zwischenziel 3

Mögliche Maßnahmen für klimaneutrales Pendeln sind gesammelt.

In 3 Monaten

Online-Recherche, Austausch mit anderen Betrieben

Mitstreiter:innen, verantwortliche Personen

Muss zu den Gegebenheiten des Betriebs passen

Zwischenziel 4

Der Geschäftsführung wird ein Brief aus der Mitarbeiter:innenschaft übergeben.

In 5 Monaten

Mit möglichst vielen Mitstreiter:innen

Möglichst mit Betriebsrat und möglichst vielen Mitstreiter:innen

Könnte als «Angriff» wahrgenommen werden
 → kooperativ und konstruktiv formulieren

Zwischenziel 5

Zwei bis drei Maßnahmen sind implementiert, die Mitarbeiter:innen die klimaneutrale Anreise erleichtern.

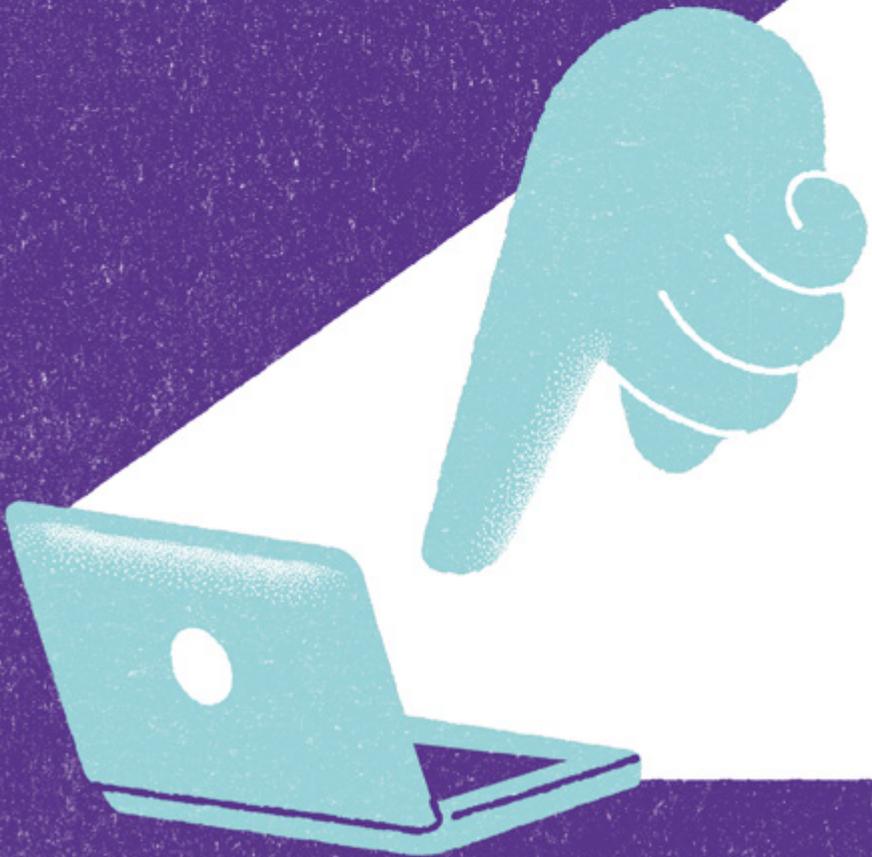
In 8 Monaten

In Verhandlung mit Geschäftsführung

Betriebsrat, Personalabteilung

Aus der Umfrage hervorgegangene Bedarfe müssen beachtet werden.

HANDS
ON!



Szenario-Entwicklung mit Storytelling

Bei der Szenario-Entwicklung stellst du dir so genau wie möglich vor, wie du deine Projektidee umsetzt, und denkst auch mögliche Hindernisse und Reaktionen deiner Adressat:innen strategisch mit. Spiel dafür im Kopf oder in der Gruppe deinen Projektplan (aus dem Backcasting) Schritt für Schritt durch und skizziere deine jeweiligen Handlungsoptionen. So hast du das System, in dem du agierst, besser im Blick, kannst Hürden antizipieren und dir proaktiv überlegen, wie du ihnen vorbeugen beziehungsweise auf sie reagieren kannst.

Auf der folgenden Doppelseite haben wir ein Szenario für dich anschaulich in einem Flowchart dargestellt.

Stell dir vor, du bist Mitarbeiter:in in einem mittelgroßen Betrieb und möchtest dich gemeinsam mit Kolleg:innen aus deinem Team aktiv dafür einsetzen, dass eine Stelle für **Diversity Management** eingerichtet wird. Das könnte wie auf der nächsten Seite skizziert ablaufen.

TIPP

Nachdem du die Szenarien durchgespielt hast, kannst du die Tabelle aus dem Backcasting gegebenenfalls nochmal überarbeiten.

PROJEKTIDEE

Stelle für Diversity Management einrichten

Beispielszenario für dein Handabdruck-Projekt

VORBEREITUNG

Recherchieren: Vorteile Diversity Management

Dokumentieren: Erfolgsbeispiele ähnlicher Unternehmen

Vernetzen: Mit Kolleg:innen und Betriebsrat

Strategie entwickeln «Thema effektiv im Betrieb einbringen»

Führungskraft um persönliches Gespräch bitten



Termin erhalten

Führungskraft von Anliegen und Mehrwert überzeugen

Erhebung zu Diversity-Bedarf in Belegschaft

Weitere Führungskräfte überzeugen



Keine Antwort

erneuter Versuch nach 2 Wochen

Stellenbeschreibung Diversity Manager:in entwickeln



HANDBRUCK-ENGAGEMENT IST EIN MARATHON – KEIN SPRINT!



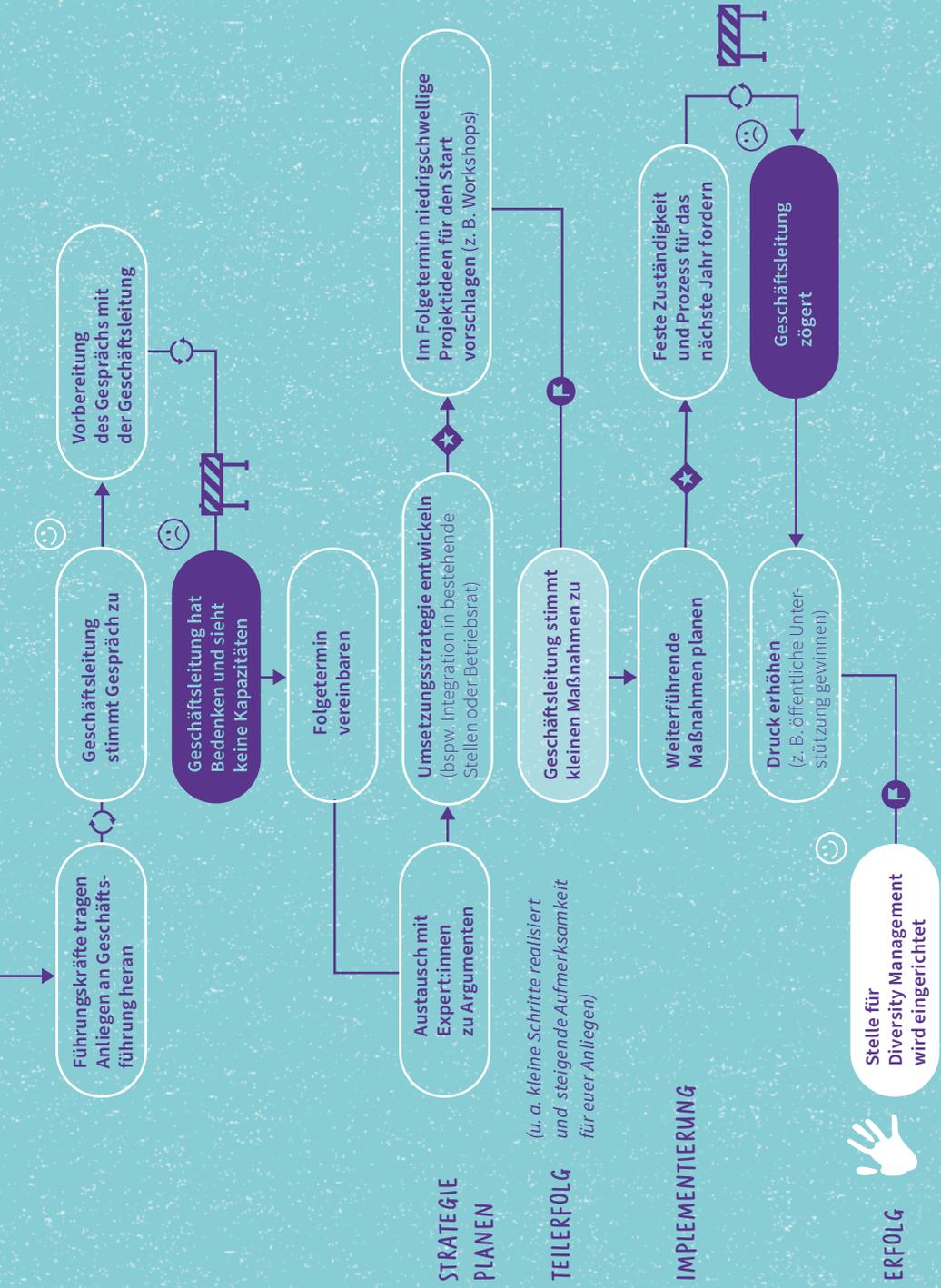
Aktion



Reaktion



Meilenstein



Deine Verbündeten

Baustein 2

In vielen Bereichen des Nachhaltigkeitsengagements am Arbeitsplatz kann es Personen geben, die dein Vorhaben nicht gutheißen oder zunächst skeptisch sind – zum Beispiel, weil sie finanzielle Nachteile erwarten oder Gewohntes nicht

loslassen wollen. Gleichzeitig gibt es viele Personen, Betriebe und Organisationen, die die gleichen Ziele verfolgen wie du.

Verschafe dir zunächst einen Überblick über alle Akteur:innen. Danach erarbeite Strategien, wie du weitere Personen von deinem Vorhaben überzeugen kannst. Gemeinsam könnt ihr euch gezielt auf die Auseinandersetzung mit potenziellen Diskussionspartner:innen vorbereiten und besonders einflussreiche Verbündete für euer Vorhaben identifizieren.

Es kann auch hilfreich sein, neue Kontakte zu knüpfen oder Entscheidungsträger:innen für dein Vorhaben zu gewinnen, um den Einfluss- und Kontrollbereich zu vergrößern.

NEUE NARRATIVE GUIDELINES

Ist dein Team aufgestellt, achte darauf, dass ihr eure Zusammenarbeit in der Gruppe stärkt. Schau dafür in die Guidelines des Neue Narrative Magazins.



neuenarrative.de/guides

Überblick über relevante Personen schaffen

FRAG DICH SELBST

Was hält dich davon ab, heute noch eine Mail abzuschicken oder jemanden anzurufen?

Überlege dir, welche Menschen du innerhalb und außerhalb des Betriebs kennst, die dir aufgrund ihrer Erfahrungen, Rollen oder ihrer persönlichen Stärken helfen könnten beziehungsweise die du um Rat fragen kannst. Recherchiere auch, ob es Menschen gibt, die ein ähnliches Vorhaben wie deines bereits (erfolgreich) umgesetzt haben und kontaktiere sie. Schreibe ihre Kontaktdaten zusammen mit weiteren Informationen auf, sortiere diese nach Themen und lege so ein stärkenorientiertes Telefonbuch an.

Name	Organisation & Rolle	Kontakt
Themen		Stärken

Es gibt zahlreiche Angebote, die dich bei deinem Projekt unterstützen können. Vielleicht ist hier etwas für dich dabei:

Die #climatechallenge ist ein innovatives Bildungsformat, das Teams befähigt, sich selbstwirksam und effektiv für bleibenden Klimaschutz in ihrem Umfeld einzusetzen. Dafür stärkt das Format sowohl gesellschaftlich und politisch wirksames Handeln (Handabdruck vergrößern) als auch Verhaltensänderungen (Fußabdruck verkleinern). Das Format setzt sich aus drei Workshops und zwei mehrwöchigen Selbstexperimenten zusammen. Angeleitet und begleitet wird die #cc durch Multiplikator:innen – auch du kannst kostenfrei als Multiplikator:in aktiv werden! Die #cc findet an Schulen, Hochschulen, außerschulischen Lernorten und in Kommunen statt.

Das Green Teams Netzwerk Deutschland

Green Teams sind Initiativen von Mitarbeitenden, die sich neben ihrem Kernjob freiwillig für mehr Nachhaltigkeit in ihrer Organisation engagieren. Mehr Informationen dazu findest du in *Baustein 4* und auf der Website des Green Teams Netzwerk.



Lass dich von dieser Tabelle inspirieren – du kannst sie beliebig oft vervielfältigen und an deine Bedürfnisse anpassen.

WERDE TEIL DER #CLIMATECHALLENGE!



climatechallenge.de

GREEN TEAMS NETZWERK



greenteams-netzwerk.eco

HANS-BÖCKLER-STIFTUNG MITBESTIMMUNGSPORTAL



mitbestimmung.de

HANS-BÖCKLER-STIFTUNG TOOLBOX



mitbestimmung.de/html/nachhaltigkeit-13772.html

HAMBURGER MASTERPLAN BNE 2023 – WERKZEUGKASTEN



gruene-arbeitswelt.de/bbne-werkzeugkasten/

Das **Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung** bietet umfassende Informationen, Analysen und Werkzeuge rund um Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Es unterstützt Betriebsräte, Gewerkschaften und Interessierte dabei, ihre Rechte zu verstehen und durchzusetzen. Dort findest du viele praxisnahe Lösungen für eine starke Arbeitnehmer:innenvertretung, inspirierende Geschichten und Kontakte zu Leuten, die in ihrem Betrieb bereits ein Nachhaltigkeitsprojekt mit vorangetrieben haben.

Gewerkschaften bieten ein breites Spektrum an Seminaren und eine Vielzahl von Weiterbildungsprogrammen an, die sich an Arbeitnehmer:innen, Betriebsräte und andere Interessenvertretungen richten. Dazu gehören unter anderem Angebote zum Arbeitsrecht, der gesellschaftspolitischen Bildung sowie spezifische Angebote für Fachgruppen wie Gesundheit und Soziales. In den Programmen finden sich diverse Angebote rund um Themen der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit sowie Fachkonferenzen für einzelne Branchen. Im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung findest du auch eine Toolbox für Gewerkschaftler:innen, Personal- und Betriebsräte.

Im Rahmen des Hamburger Masterplans BNE 2030 entstand ein Werkzeugkasten für die nachhaltigkeitsorientierte berufliche Bildung. Darin befinden sich sieben praxisorientierte Werkzeuge, die Lehrkräfte an berufsbildenden Schulen darin unterstützen, bestehende und neue Lernsituationen auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Übertrage die folgende **Stakeholder-Matrix** auf ein großes Papier und sortiere die Personen in deiner Liste nach ihrem Einfluss und ihrem Interesse.

Je nachdem, in welchem der Felder du die Stakeholder:innen verortest, kannst du strategisch planen, welche Akteur:innen du wie stark berücksichtigen oder einbinden wirst. Konzentriere dich auf die Personen in der oberen und unteren rechten Ecke. Diese Personen haben entweder großes Interesse oder Einfluss auf dein Themengebiet.

Grafik: Eigene Darstellung, basierend auf einer Einfluss-Interesse-Matrix des Netzwerk n (Netzwerk n, 2018, Werkzeuge für eure nachhaltige Hochschule, S. 82f.) und der Stakeholder:innen-Matrix von Neue Narrative (Marx, E. et. al., 2024, Wirkkreis für Nachhaltigkeitsexpert:innen. In: Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten 21, S. 106–110)



3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

JETZT DU!

Lass dich von dieser Tabelle inspirieren – du kannst sie beliebig oft vervielfältigen und an deine Bedürfnisse anpassen.



Du kannst nun für jede Person eine dreispaltige Tabelle anlegen, in der du gegenseitige Erwartungen notierst und konkrete Schritte festhältst.

Formuliere kurz und knapp, damit du das Ergebnis auf einen Blick siehst. Wenn du genug Informationen hast, kannst du direkt loslegen. Wenn noch etwas unklar ist, dann ist das ein Hinweis darauf, dass du noch mehr Informationen einholen musst.

Name	
Erwartungen der Person an euch	Eure Erwartungen an die Person
Konkrete Schritte	

FÜNF TIPPS FÜR EINE GUTE ZUSAMMENARBEIT IN DER GRUPPE²⁸

Offene Kommunikation Damit ihr als Gruppe langfristig erfolgreich zusammenarbeiten könnt, solltet ihr offen ansprechen können, wenn etwas zwischenmenschlich oder im Projekt nicht so gut läuft. Nehmt euch dafür am besten einen ruhigen Moment unter vier Augen. Bleibt im Gespräch wertschätzend und respektvoll, sprecht von euren persönlichen Eindrücken und macht deutlich, dass ihr an einer gemeinsamen Lösung interessiert seid. Wenn ihr ein Problem zu zweit nicht lösen könnt, holt gegebenenfalls eine dritte Person als Mediator:in hinzu.

Klare Aufgabenverteilung Setzt euch bei der Planung eines neuen Projekts zusammen und sammelt gemeinsam die anstehenden Aufgaben. Überlegt dann, wer von euch Lust hat, was zu übernehmen, und wer den Überblick zwischen den Bereichen behält. Haltet die Aufgabenverteilung gut sichtbar für alle fest.

Nehmt euch regelmäßig Zeit für ein Zwischenstatustreffen (zum Beispiel alle 3 bis 4 Wochen). Wo wollt ihr hin? Ist euer Ziel das gleiche geblieben? Funktioniert eure Strategie oder solltet ihr sie anpassen? Habt ihr noch Freude an eurem Engagement? Wenn nicht, was bräuchtet ihr dafür?

Feiert eure Erfolge zusammen! Egal wie klein einzelne Schritte erscheinen mögen und ob ihr schnell zur nächsten Aufgabe weiter-eilen wollt: Nehmt euch die Zeit, gemeinsam innezuhalten, euch gegenseitig auf die Schulter zu klopfen und Zwischenerfolge gemeinsam zu feiern.

Wertschätzung zeigen Achtet das nächste Mal darauf, wie gut es sich anfühlen kann, wenn euch jemand für euer Engagement dankt oder eure Arbeit in der Gruppe wertschätzt. Den meisten Menschen gibt dies einen regelrechten Motivationsschub. Ihr könnt dies auch explizit in eure Gruppentreffen einbauen.

FÜNF TIPPS FÜR GUTE PROJEKTGRUPPENTREFFEN²⁹

Wenn neue Interessierte dabei sind Macht zu Beginn eine Vorstellungsrunde und bringt die Neuen auf den aktuellen Stand. Gebt euch Mühe, sie durch persönliches Ansprechen in die Gruppe zu integrieren. So schafft ihr ein offenes Klima und eure Gruppe kann wachsen.

Schreibt Ergebnisprotokolle Zwischenziele und Vereinbarungen sind dadurch für alle zugänglich und jede:r kann sich auch nach Abwesenheit auf den aktuellen Stand bringen.

Verteilt rotierende Rollen Die Moderation und das Protokoll sollten klar verteilt sein. Weitere Rollen je nach Art des Treffens wären zum Beispiel Buddys für Neue, Energizer-Verantwortliche, Zeitwächter:innen und Menschen, die sich um Verpflegung kümmern.

Erfolge feiern Kommuniziert jeden noch so kleinen Erfolg und entwickelt Rituale, um Fortschritte zu feiern.

Plant die Treffen gut Überlegt euch vorher, was ihr besprechen wollt und was Ziel des Treffens ist. Versendet am besten eine Tagesordnung, dann können sich alle vorab Gedanken zu den anstehenden Fragen machen. Ladet frühzeitig zum Treffen ein.

Eure Handlungsebene und eure Hebel

Baustein 3

Auf welcher Handlungsebene möchtet ihr in eurem Betrieb aktiv werden?
Wo liegen die größten Hebel in eurer Branche und euren jeweiligen Wirkungskreisen?

Handlungsebene bewusst machen

Die Strategie, mit der du und deine Mitstreiter:innen einen Handabdruck am Arbeitsplatz hinterlässt, lässt sich grob in drei verschiedene Kategorien unterscheiden, die wir im Folgenden Handlungsebenen nennen:

1. Betriebs-Fußabdruck verringern: Ihr wirkt darauf hin, dass der Betrieb systematisch seinen eigenen ökologischen und/oder sozialen Fußabdruck reduziert.

Auch wenn es paradox klingt: Den Fußabdruck des Betriebs zu verringern, kann zum Handabdruck werden. Wenn ihr es schafft, dass der Betrieb seinen Fußabdruck systematisch verkleinert, dann verändert ihr damit strukturell etwas, anstatt nur auf der individuellen Ebene der Konsument:innen anzusetzen.

Beispiele für diese Handlungsebene

- ➔ Der Betrieb entwickelt ein betriebsweites Mobilitätskonzept, das Mitarbeiter:innen motiviert und befähigt mit dem Fahrrad und öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen.
- ➔ Der Betrieb stellt seine Kantine auf regionale und ökologische Produkte um.
- ➔ Der Betrieb geht eine Kooperation mit einem Refurbishment-Betrieb ein, um ausrangierte Elektrogeräte wiederaufbereiten zu lassen oder gebraucht statt neu zu beschaffen.

Wie groß die Hebelwirkung ist, die sich dadurch entfalten kann, liegt stark an der Betriebsgröße. Bei sehr großen Betrieben ist der Effekt naturgemäß größer und kann im besten Fall sogar signifikant dazu beitragen, dass alternative nachhaltige Produkte auf ausreichende Nachfrage treffen und nicht wieder vom Markt verschwinden.

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

Kleinere Betriebe, die wachsen wollen, sollten die Weichen für einen möglichst kleinen Fußabdruck so früh wie möglich stellen und nicht damit warten, bis der Betrieb groß und gegebenenfalls weniger agil geworden ist.

2. Rahmenbedingungen verbessern: Ihr wirkt darauf hin, dass euer Betrieb sich für eine Veränderung der Rahmenbedingungen im Sinne der Nachhaltigkeit einsetzt.

TIPPS

Ihr kommt gerade nicht weiter? Sucht gemeinsam nach Verbündeten, die euch bei Herausforderungen unterstützen oder hilfreiche Hinweise zum Weiterkommen geben.

Nachhaltige Vorreiter:innen sind oft benachteiligt, da umweltfreundliche Alternativen meist teurer sind. Es hilft, auf diese Ungleichheiten hinzuweisen und politische Lösungen vorzuschlagen, damit Rahmenbedingungen entstehen, die nachhaltiges Handeln zum Standard machen.



Wirkungsvolle Regulierungen im Sinne der Nachhaltigkeit adressieren häufig Betriebe – insbesondere Wirtschaftsunternehmen. Das liegt daran, dass zum Beispiel die Kreislauffähigkeit und der CO₂-Fußabdruck von Produkten oder die soziale Ausgestaltung von Lieferketten mit in ihrer Hand liegen. Deshalb sind Betriebe besonders glaubwürdige Akteure, wenn sie politische Rahmenbedingungen, die Nachhaltigkeit begünstigen, selbst einfordern.

Beispiele für diese Handlungsebene

- ➔ Der Betrieb schließt sich einem öffentlichen Appell für eine progressive Ausgestaltung eines Gesetzes an, welches in der Diskussion steht.
- ➔ Der Betrieb schließt sich einem nachhaltigen Unternehmensverband an, der sich für politische Rahmenbedingungen für Unternehmen einsetzt, die zu Nachhaltigkeit beitragen.
- ➔ Der Betrieb nimmt eine aktive Rolle in einem Unternehmensverband ein, um dessen Positionen im Sinne der Nachhaltigkeit mitzugestalten.

Große Betriebe mit hoher Reputation haben in der Regel auch großen Einfluss auf die Gestaltung politischer Rahmenbedingungen. Und auch kleinere Betriebe können sich Gehör verschaffen. Denn vielen Politiker:innen ist daran gelegen, Belange von kleinen und mittelständischen Unternehmen einzubeziehen. Findet zunächst heraus, ob dieser Einflussbereich im Betrieb bereits genutzt und ob mit dem Thema Nachhaltigkeit im Betrieb eher progressiv oder bremsend umgegangen wird. Das ist ein wichtiger erster Schritt, um zu wissen, wo ihr mit Veränderungsideen ansetzen könnt.

3. Kerngeschäft verändern: Ihr wirkt darauf hin, dass das Kerngeschäft eures Betriebs im Sinne der Nachhaltigkeit umgestaltet wird.

Das Kerngeschäft bezeichnet die Aktivität des Unternehmens, auf die es spezialisiert ist und durch die es im Regelfall die größten Gewinne erwirtschaftet. Dieses umzugestalten ist oft besonders herausfordernd, dafür aber auch sehr wirksam.

Beispiele für diese Handlungsebene

- Der Betrieb bietet neben Neuprodukten auch wieder-aufbereitete Produkte an oder gestaltet seine Produkte modularer, sodass sie leichter zu reparieren und zu recyceln sind.
- Ein Dienstleistungsbetrieb spezialisiert sich auf besonders nachhaltige Kundensektoren, beispielsweise im Feld der erneuerbaren Energien, und wendet sich von Kunden mit fossilen Geschäftsmodellen ab.
- Sofern im Betrieb eine variable Vergütung (für Mitarbeiter:innen, Führungskräfte und/oder Management) vorgesehen ist, orientiert sich diese auch am Erreichen ambitionierter Nachhaltigkeitsziele – substanziell wie verbindlich.

TIPP

Variable Vergütung wird abhängig von der individuellen Leistung, dem Erfolg eines Teams oder dem Erfolg des gesamten Unternehmens gewährt. Sie kann in Form von Boni, Prämien oder Provisionen erfolgen und ist häufig an messbare Kriterien oder Zielvereinbarungen geknüpft.



Angemessene Hebel finden

Neben euren Positionen im Betrieb (*dazu mehr in Kapitel 4*) haben die Betriebsgröße und -kultur deutlichen Einfluss darauf, welche Ziele mit wie viel Aufwand erreichbar sind. In einem agilen, kleinen Start-up mit flachen Hierarchien ist es in der Regel deutlich leichter, eigene Ideen mit betriebsweiten Auswirkungen einzubringen und umzusetzen als in einem großen multinationalen Konzern. Ausschlaggebend ist unter anderem, wie offen Führungspersonen für Vorschläge und Initiativen aus der Belegschaft sind und ob und wie sich der Betrieb schon einmal zu dem Thema, für das ihr euch engagieren wollt, positioniert hat. Um deinen Handabdruck effektiv und zielgerichtet zu hinterlassen, solltest du deine Zielstellung und Planungen der Betriebsgröße und -kultur anpassen. Führe dir dabei folgende Fragen vor Augen:

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

1. Welches Ziel ist angesichts der Betriebsgröße und -kultur realistisch?

Es kann sinnvoll sein, mit einem eher kleinen Schritt zu starten, um die betriebsinternen Diskussionen in Gang zu bringen und sich darauf aufbauend neue, größere Ziele zu setzen. Hat sich der Betrieb beispielsweise noch nie mit eurem Thema beschäftigt, kann Wissensvermittlung und Bewusstseins-schaffung ein erster Schritt sein. Ist dies geschafft, kann dann eine tatsächliche Veränderung des Betriebs beziehungsweise der Abläufe im Betrieb in Angriff genommen werden.



2. Wer sind die Schlüsselakteur:innen im Betrieb, die ihr überzeugen müsst, und wen braucht ihr zur Unterstützung?

Versucht zu klären, wer die Entscheidung für eure gewollte Veränderung am Ende treffen kann und wen ihr auf eurer Seite braucht, um diese Person(en) zu überzeugen. Bei sehr großen Betrieben ist es durchaus wahrscheinlich, dass ihr mehrstufig vorgehen müsst – also beispielsweise zunächst Teamkolleg:innen einbinden, um den:die Teamleiter:in zu überzeugen und dann gemeinsam den:die Abteilungsleiter:in ins Boot zu holen.

Beachtet dabei auch, welche Gefühle und Überzeugungen ihr verletzen könntet – insbesondere dann, wenn ein Betrieb stark hierarchisch organisiert ist oder sich beispielsweise die Nachhaltigkeitsabteilung oder der Betriebsrat übergangen fühlen könnten, wenn ihr sie nicht von vornherein als zentrale Akteur:innen einbezieht.



3. Welche Kanäle und Strukturen bestehen im Betrieb bereits, die ihr für euren Handabdruck nutzen könntet?

Insbesondere große Betriebe haben manchmal bewusst schon Formate oder Strukturen etabliert, um Anregungen oder Kritik aus der Mitarbeiter:innenschaft aufzunehmen. Über solche etablierten Kanäle zum Ziel zu kommen, ist häufig der effektivste Weg. Allerdings bedeutet das nicht, dass ihr euch auf diese Kanäle beschränken müsst.

Beispiele für Kanäle und Strukturen, die ihr nutzen könntet

- ➔ Sprechstunden mit den für dein Vorhaben relevanten Abteilungen, Führungskräften oder der Geschäftsführung
- ➔ Regelmäßige Austauschtermine mit deiner Führungskraft
- ➔ Beschwerdemechanismen
- ➔ Betriebliches Vorschlagswesen
- ➔ Betriebsrat oder Gewerkschaft
- ➔ Unternehmensinterne Foren (Intranet)
- ➔ Informations- und Austauschtermine der Nachhaltigkeitsabteilung



Die Art des Betriebs, in dem ihr arbeitet, hat selbstverständlich ebenfalls einen entscheidenden Einfluss darauf, welches Handabdruck-Projekt passend ist.

- ➔ Arbeitet ihr in einem produzierenden Gewerbe, liegt vielleicht viel Potenzial darin, die Lieferketten für die Endprodukte nachhaltig zu gestalten oder die Produktionsprozesse zu dekarbonisieren.
- ➔ In einem Dienstleistungsbetrieb liegen die großen Hebel vermutlich eher woanders, beispielsweise in der Elektrifizierung des Fuhrparks oder in der Spezialisierung auf besonders nachhaltige Kundensektoren.
- ➔ Arbeitet ihr in der Verwaltung, der Wissenschaft oder in einer Non-Profit-Organisation, gestalten sich die Hebel wiederum anders. Zum Beispiel könnte die Auswahl von besonders nachhaltigen Dienstleister:innen und nachhaltiger IT-Ausstattung oder ein nachhaltiges Mobilitätsangebot für Mitarbeiter:innen entscheidend sein.

Eure Handlungsform und eure Strategie

Baustein 4

Um euer Ziel zu erreichen, reicht im Idealfall ein gutes Gespräch und der Ball ist ins Rollen gebracht. In den meisten Fällen wird es aber länger dauern und erfordert unterschiedliche Handlungsformen.

Ihr könnt zum Beispiel:

- ➔ Gespräche mit (mit-)entscheidenden Leuten und Gremien suchen (zum Beispiel Führungspersonen, Diversitätsbeauftragten, Betriebsrat, Nachhaltigkeitsbeauftragten und weiteren Stakeholder:innen, die in *Baustein 2* identifiziert wurden);
- ➔ eine Petition aus der Mitarbeiter:innenschaft heraus organisieren;
- ➔ einen offenen Brief an die Geschäftsführung verfassen und Unterzeichner:innen suchen;
- ➔ Workshops oder Weiterbildungsangebote zu eurem Thema organisieren, um die Wissensgrundlage für weitergehende Veränderung zu schaffen;
- ➔ eine betriebsinterne, themenspezifische Arbeitsgruppe oder auch ein Green Team gründen (*siehe Seite 66 für mehr Informationen*).

Gespräche mit Entscheidungsträger:innen vorbereiten

Sicherlich werden im Laufe eures Vorhabens Gespräche mit Personen auf euch zukommen, die in eurem Betrieb für euer Thema Entscheidungsträger:innen sind. Im Folgenden findet ihr Tipps, die euch helfen, diese gut vorzubereiten.

Organisatorische Vorbereitung

- ➔ Gemeinsamen Termin zur internen Vorbereitung vereinbaren
- ➔ Die Rollen verteilen (zum Beispiel: Wer übernimmt die Moderation? Wer macht Notizen / führt Protokoll? Wer achtet auf die Zeit? Wer übernimmt den Abschluss mit Dank sowie die «Dankesmail» im Nachgang? Wer kümmert sich um einen Folgetermin?)
- ➔ Checkliste erstellen, welche Fragen und Argumente wollt ihr besprechen?

Vorbereitung auf die Gesprächsperson

- **Spickzettel** mit Informationen zur Person erstellen
- **Position eures Gegenübers kennen:** Informiert euch über die Haltung des:r Entscheidungsträger:in zu eurem Anliegen: Unterstützt er:sie es potenziell oder hat er:sie sich schon einmal gegenteilig geäußert? Welche Argumente könnte er:sie vorbringen? Welche Werte vertritt die Person und welches Narrativ zu eurem Vorhaben könnte besonders anschlussfähig für euer Gegenüber sein? **Macht eine Liste für jede:n Akteur:in und die erwartete Erwiderng. Recherchiert sorgfältig und sprecht, wenn möglich, vorab mit Leuten, die euch wohlgesonnen sind und eure:n Gesprächspartner:in gut einschätzen können.**

Argumente für Engagement von Mitarbeiter:innen für Nachhaltigkeit

- **Kosteneffizienz:** Betriebe, die auf Nachhaltigkeit setzen, können langfristig Kosten sparen, beispielsweise durch Energie- und Ressourceneinsparungen oder reduzierte Abfallkosten.
- **Wettbewerbsfähigkeit:** Verbraucher:innen legen immer mehr Wert auf ethisch und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmen. Ein nachhaltiger Arbeitsplatz kann neue Märkte erschließen und das Kundenvertrauen stärken. Betriebe können sich als Vorreiter:innen in ihrer Branche und verantwortungsbewusste Akteure in der Gesellschaft positionieren.
- **Innovationsförderung:** Betriebe, die Nachhaltigkeit als strategisches Ziel verfolgen, sind besser in der Lage, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Zielgruppengerechte Vorbereitung deiner Argumente

- **Bringt spezifische Anliegen mit:** Bringt eure Forderungen beziehungsweise euren Vorschlag so konkret wie möglich auf den Punkt. Auch in der Gesprächsanfrage solltet ihr schon möglichst konkret werden. Zum Beispiel so: «Um unser Geschäftsmodell ressourcenschonend und zukunftsfähig zu machen, sollten wir unseren Kund:innen Reparaturen und wiederaufbereitete Produkte anbieten und Rücknahmesysteme unserer alten Produkte etablieren.»
- **Formuliert eure Kernbotschaften:** In einer kurzen Geschichte könnt ihr drei Kernbotschaften mit je einem Satz inhaltlich zusammenhängend auf den Punkt bringen. Dabei hilft die Orientierung an einem Dreiklang wie Problem – Lösung – Aktivierung oder Aktion. Habt bei der Formulierung die Position, Gefühle und Werte eures Gegenübers im Blick, richtet eure Argumente danach aus und begründet eure Forderungen gut.

Beispiel für die Vertriebsleitung als Zielgruppe

→ **Problem:** Kritische Rohstoffe sind für unsere Produkte essenziell, werden jedoch auf absehbare Zeit knapp. Zudem interessieren sich Kund:innen für nachhaltige Lösungen. In diesem Segment heben wir uns noch nicht von der Konkurrenz ab.

→ **Lösung:** Wir sollten unseren Kund:innen einen Reparaturservice anbieten, ein Rücknahmesystem für unsere Produkte einführen und mit Recycling- und Wiederaufbereitungsbetrieben kooperieren, um die Produkte als wiederaufbereitete Geräte unseren Kund:innen anzubieten und die von uns benötigten Rohstoffe aus endgültig defekten Produkten wiederzugewinnen.

→ **Aktivierung:** Wir können unser Geschäftsmodell zukunftsfähig und nachhaltiger ausrichten. Als ersten Schritt schlagen wir vor, alle Beteiligten – von den Produktdesigner:innen bis zum zuständigen Vorstandsmitglied – an einen Tisch zu holen.

TIPPS

Am besten ist es, wenn ihr eure:n Gesprächspartner:in mit ein bis zwei Personen trifft – dann könnt ihr die verschiedenen Schritte untereinander aufteilen.

Übt das Gespräch mit Kolleg:innen oder im Rollenspiel, bis ihr euch sicher fühlt.

Oft geht es nicht ohne Kompromisse. Überlegt euch, wie sich ein Kompromiss auf eure Strategie und das weitere Vorbringen eures Anliegens auswirken würde.

Nutzt das Argumente-Siegertreppchen

- Was sind die Top-3-Argumente für euer Vorhaben?
- Was könnten die Top-3-Gegenargumente zu eurem Vorhaben sein?
- Welche:r Akteur:in könnte sie vorbringen?
- Was würdet ihr erwidern?



STARKE IDEEN
BRAUCHEN
STARKE ARGUMENTE.

Gespräche mit Entscheidungsträger:innen erfolgreich durchführen

In erster Linie gilt: Seid gut vorbereitet und nutzt eure Notizen! Nach dem Gespräch sollten idealerweise Handlungen folgen – trifft also möglichst konkrete Vereinbarungen und bleibt dran. Weitere Hinweise haben wir hier für euch zusammengestellt.

Anfang Rahmen setzen, Wertschätzung zeigen

- ➔ kurze Vorstellungsrunde zum Kennenlernen (Persönliches einbringen, zum Beispiel eine Anekdote zur persönlichen Motivation)
- ➔ Wertschätzung dafür zeigen, dass sich die Person für das Thema Zeit nimmt und/oder Gemeinsamkeiten hervorheben
- ➔ gegebenenfalls nach für Gespräch verfügbarer Zeit fragen

Hauptteil Fragen, zuhören, Kernforderungen stellen

- ➔ Durch Zuhören und Fragen könnt ihr das Gespräch lenken.
- ➔ Bringt eure Kernbotschaft und die Wirkung eures Anliegens in einer Minute auf den Punkt (einbeziehen des/der Zuhörenden, Problem beim Namen nennen, informieren über Lösungen, klare Ansprache zum Handeln).
- ➔ Fokus setzen! Lasst euch die Butter nicht vom Brot nehmen und lenkt das Gespräch immer wieder auf euer Kernanliegen zurück.
- ➔ Hört aktiv zu (unter anderem Blickkontakt halten, aufnahmebereite Gestik, Interesse zeigen, angemessene und zugewandte Körperhaltung, aussprechen lassen, nachfragen, Kernaussagen des Gegenübers in eigenen Worten wiedergeben)! Das erzeugt eine positive Gesprächsatmosphäre, schafft Akzeptanz und Vertrauen und hilft euch, auch bei einer Konfrontation Offenheit zu bewahren.

Ende Langfristige Beziehung aufbauen

- ➔ Unterstützung anbieten – gemeinsame Verantwortung zeigen
- ➔ gegebenenfalls nach Vorschlägen für weitere Gesprächspartner:innen fragen
- ➔ Ergebnisse am Ende des Gesprächs zusammenfassen
- ➔ nächste Schritte, Verantwortlichkeiten und Zeitplan dafür vereinbaren
- ➔ gegebenenfalls Folgetermin vereinbaren

Nach dem Gespräch

Bedankt euch einige Tage nach dem Gespräch für den Austausch und fasst in der Nachricht nochmal die Vereinbarungen und den Zeitplan zusammen. Falls der:die Entscheidungsträger:in angekündigte Schritte nicht umsetzt, könnt ihr an diese Nachricht anknüpfen und nachhaken. Wenn ihr euch nicht auf nächste gemeinsame Schritte einigen konntet, sprecht in der Gruppe über alternative Strategien: Gibt es andere Schlüsselakteur:innen, mit denen ihr ins Gespräch kommen könnt? Oder gibt es Möglichkeiten, beispielsweise über die Einbindung des Betriebsrats oder einen offenen Brief, den Druck zu erhöhen?



TIPP

Seid hart in der Sache, aber herzlich und wertschätzend im Umgang. Die Art und Weise, wie ihr kommuniziert, ist mindestens genauso wichtig wie der Inhalt. Sendet «Ich-Botschaften» bei unterschiedlichen Meinungen. Verstellt euch nicht und täuscht nichts vor, sondern bleibt authentisch!



**DIE BESTEN
RESULTATE
ENTSTEHEN
IM TEAM!**

3 Wie gelingt ein wirkungsvoller Handabdruck am Arbeitsplatz?

INFO

Das [Green Teams Netzwerk Deutschland](#) ist ein gemeinsames Projekt der Alanus Hochschule, des Next Economy Lab (Nela) und planetgroups. Es bietet individuelle Erstberatungen für sich gründende Green Teams an und stellt Leitfäden, Mentoring-Programme sowie Weiterbildungsangebote für eine wirksame und motivierende Zusammenarbeit im Green Team zur Verfügung.

Green Team aufbauen

Wer seinen Handabdruck am Arbeitsplatz hinterlassen will, braucht häufig Mitstreiter:innen. Ihr könnt ein Team in eurem Betrieb gründen, das sich selbst organisiert und mittel- bis langfristig bestehen bleibt: ein sogenanntes Green Team. Das sind Initiativen von Mitarbeitenden, die sich freiwillig für mehr Nachhaltigkeit in ihrer Organisation engagieren. Sie tragen Namen wie AG Nachhaltigkeit oder Green Pioneers und bieten eine wirkungsvolle Möglichkeit, sich am eigenen Arbeitsplatz konkret für Nachhaltigkeit einzusetzen.

Wenn es einmal geschafft ist, ein Green Team strukturell im Betrieb zu verankern, könnt ihr immer wieder neue Impulse und Forderungen einbringen und die Entwicklung des Betriebs in puncto Nachhaltigkeit sogar längerfristig begleiten. Die feste Struktur des Green Teams ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich innerhalb der Organisation neu auszuprobieren und persönlich weiterzuentwickeln. Dabei spielt es keine Rolle, wie klein der Beitrag zunächst erscheinen mag – es lohnt sich, einfach anzufangen und so den Grundstein für ein dauerhaftes Team zu legen.

VERANSTALTUNGEN – GREEN TEAMS NETZWERK

*Hier gibt es ausführlichere Infos,
Materialien und Angebote*



greenteams-netzwerk.eco/veranstaltungen

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR GRÜNDUNG DEINES GREEN TEAMS

Verbündete finden Suche zwei bis drei Kolleg:innen, bei denen du vermutest, dass sie sich für Nachhaltigkeit interessieren. Wichtig: Sprich mit den Menschen in einem ungezwungenen Rahmen wie zum Beispiel einem Mittagessen oder einem Spaziergang über die Idee des Green Teams.

Werte und Motivation aktivieren Organisiert ein Format zum persönlichen Kennenlernen und um zu erleben, warum ihr zusammen ein Green Team gründen wollt. Ladet ein Green Team aus einer anderen Organisation ein, um euch zu inspirieren und zu motivieren. Sammelt Ideen und beginnt mit kleinen, konkreten Aktionen (zum Beispiel Climate Business Challenge, Filmscreening «The Week», Climate Fresk Workshop, Kampagne für klimafreundliches Kantinenessen oder Stadtradeln).

Rahmenbedingungen klären Einigt euch auf eine gemeinsame Basis und entscheidet, worauf ihr für den Anfang euren Fokus lenken wollt. Findet eine:n Sponsor:in, die:der eine hohe Position in der Organisation innehat und euch unterstützt. Klärt die Nutzung von Ressourcen – dazu gehört unter anderem euer Budget und auch eure Zeit. Fragt zum Beispiel nach, ob ihr eure Meetings innerhalb der Arbeitszeit abhalten dürft. Wichtig: Lasst die Mitglieder an den Themen arbeiten, für die sie die größte Energie haben.

Projekt starten Startet zügig mit einem konkreten Projekt, das gut sichtbar ist und einen erfolgreichen Abschluss ermöglicht. Feiert das Projekt intern und extern mit hoher Sichtbarkeit, um weitere Unterstützung zu gewinnen. Nutzt Formate, die Spaß machen, eine Erfahrung ermöglichen und damit sensibilisieren. Teilt Frustrationen und Schwierigkeiten mit anderen Green Teams und innerhalb des Teams.

Workshop konzipieren

Workshops können in vielen Phasen eines Projekts hilfreich sein: Innerhalb eurer Gruppe, um zum Beispiel zu Beginn gemeinsam Ziele und erste Schritte zu definieren oder eine Zwischenbilanz zu ziehen. Aber auch, um andere an Bord zu holen oder um Kolleg:innen für euer Thema zu sensibilisieren. Im Rahmen eines Workshops könnt ihr gemeinsam konkrete Vorschläge erarbeiten und priorisieren, wie das Geschäftsmodell eures Betriebs zirkulärer werden kann, das Mobilitätskonzept nachhaltiger, die Lieferkette sozialer oder die Personalpolitik diskriminierungsfreier. Wenn

ihr einen Workshop für alle Mitarbeiter:innen anbieten wollt, sprecht dies mit eurer Führungskraft und/oder anderen für Workshops und Weiterbildung verantwortlichen Personen ab.

HANDABDRUCK – METHODENHANDBUCH

*Für Workshops zum Handabdruck könnt ihr
unser Methoden-Handbuch nutzen.*

*Es bietet 20 abwechslungsreiche Methoden,
die sich speziell für die Bildungsarbeit
mit dem Handabdruck eignen.*



germanwatch.org/88147

EIN GUTER WORKSHOP ...

braucht eine klare Struktur und Planung. Er bietet inhaltliche Impulse und schafft Raum für Austausch und gemeinsames Arbeiten an eurer Strategie.

Zielsetzung festlegen Bestimmt, welches Ziel der Workshop erreichen soll. Möchtet ihr Wissen vermitteln, Kreativität fördern oder Problemlösungen entwickeln?

Analyse der Teilnehmenden Überlegt, wer an dem Workshop teilnehmen wird und welche Erwartungen oder Bedürfnisse die Personen mitbringen. Passt Inhalte und Methoden entsprechend an.

Themen und Inhalte definieren Legt die zentralen Themen fest und strukturiert die Inhalte so, dass sie logisch und ansprechend präsentiert werden können.

Methoden auswählen Entscheidet, welche Methoden am besten geeignet sind, um die Ziele zu erreichen. Dazu könnten Präsentationen, Gruppenarbeiten, Diskussionen oder praktische Übungen gehören.

Zeitplan erstellen Plant den Ablauf des Workshops. Gebt ausreichend Zeit für jede Aktivität und achtet darauf, Pausen einzubauen.

Materialien vorbereiten Sammelt alle Materialien und Ressourcen zusammen, die ihr braucht (zum Beispiel Präsentationen, Handouts oder technische Ausstattung).

Feedback integrieren Plant Möglichkeiten, um Feedback von den Teilnehmenden einzuholen. Das schafft Vertrauen und hilft euch, zukünftige Workshops zu verbessern.

Ergebnisse dokumentieren und auswerten Haltet die wichtigsten Erkenntnisse schriftlich oder in einem digitalen Bericht fest und wertet sie mit Blick auf euer Ziel aus.



4 **Wie kann ich mit Hindernissen umgehen?**

Veränderung geht mit Konflikten und Unsicherheiten einher. Das gehört dazu. Wenn du dich langfristig für Nachhaltigkeit einsetzen möchtest, muss es dir in deinem Engagement gut gehen.

Dazu gehören Kooperationen, Durchhaltevermögen, das Feiern von (auch kleinen) Erfolgen und das Achten auf eigene Ressourcen. So wirst du auch auf lange Sicht mit Freude am Ball bleiben.

Mit Herausforderungen und Hürden umgehen

Sicher kennst du das: Veränderungsprozesse gehen mit Konflikten, Dilemmata und Unsicherheiten einher. Vielleicht begegnet ihr dabei den folgenden Szenarien:

Eure Idee wird kritisch beäugt oder abgelehnt, weil sie in einem (vermeintlichen) Zielkonflikt zu einem anderen Nachhaltigkeitsziel steht.

Das könnt ihr tun:

- ➔ Informiert euch im Vorfeld, ob der Einwand Hand und Fuß hat. Dabei hilft es, auch auf die Nebeneffekte der nicht nachhaltigen Alternative zu schauen und zu vergleichen.
- ➔ Setzt euch mit den Argumenten auseinander und schaut euch nach Gegenargumenten und Lösungsansätzen um.

Ein Beispiel: Ihr wollt darauf hinwirken, dass euer Betrieb sich für mehr Windkraft einsetzt. Es wird entgegnet, dass Windkrafträder Lebensraum nehmen. Aber wie viel Lebensraum nimmt wohl der Abbau von Kohle im Vergleich? Und kann man diese negative Auswirkung vielleicht deutlich verringern, wenn man ein paar Dinge beachtet?

Ihr seid frustriert, weil ihr etwas angestoßen habt und Kolleg:innen euch qua ihrer Position das Thema aus den Händen nehmen.

Das könnt ihr tun:

- ➔ Feiert euren Erfolg! Wenn eure Idee von den thematisch verantwortlichen Personen aufgenommen wurde, habt ihr schon viel erreicht.
- ➔ Seid kooperativ und bietet eure Hilfe oder einen gelegentlichen Austausch zum Thema beim Mittagessen an, um auf dem Laufenden zu bleiben und eure Ideen einfließen zu lassen.

Die Mühlen mahlen langsam und es ist kein Erfolg in Sicht.

Das könnt ihr tun:

- Lenkt euren Blick auf die kleinen Erfolge und feiert sie, statt nur auf das nicht Erreichte zu schauen.
- Achtet auf euch, macht euch Mut und bleibt am Ball! Die Forderung des Betriebsrats von VW, eine Batterieproduktion neben der Verbrennerproduktion aufzubauen, um Arbeitsplätze zu sichern, wurde erst mehr als zehn Jahre später umgesetzt (*siehe Seite 96*).

Die möglichen Hürden, denen ihr in eurem Engagement am Arbeitsplatz begegnen könnt, sind vielfältig. Damit ihr sie gemeinsam meistert, ist es ratsam, euch bereits zu Beginn eures Engagements intensiv damit zu befassen, welche Hürden auf euch zukommen könnten und wie ihr damit umgehen könnt. Auch später im Prozess könnt ihr immer wieder auf psychologische Erkenntnisse und Strategien zurückgreifen, die euch dabei helfen, eine Lösung für Konflikte zu finden. Einige Möglichkeiten dazu stellen wir im Folgenden vor.

A stylized illustration of a hand holding a skateboard. The hand is rendered in a teal color with a stippled texture. The skateboard is also teal with white wheels and trucks. The background is a dark purple with a subtle pattern. A white line is drawn on the left side, looping around the skateboard.

MANCHE HÜRDEN
LASSEN SICH AUCH ALS
SPRUNGSCHANZE NUTZEN.

Hindernisse analysieren und für die Zukunft nutzen

Stellt die Ziele, Inhalte und Vorgehensweisen eures Vorhabens regelmäßig auf den Prüfstand. Neben dem Feiern von Erfolgen ist es wichtig, dass ihr euch mit Fehlern oder nicht geglückten Strategien auseinandersetzt, um daraus zu lernen. Eine konstruktive Fehlerkultur, Zeit für Reflexion und ein respektvoller Umgang mit den Erfahrungen der anderen tragen auch dazu bei, euer Team zu stärken und langfristig innovative Lösungen sowie ein motivierendes Arbeitsklima zu schaffen.



JETZT DU!

*Nimm dir ein paar Minuten
Zeit zur Reflexion und notiere:
Welche drei Hürden begegnen
dir immer wieder im Arbeits-
kontext, mit denen du einen
effektiven und gesunden
Umgang finden möchtest?*

TIPP

*Kannst du / dein Team eine
Geschichte des Scheiterns
erzählen? Wie bist du / wie seid
ihr mit dem Misserfolg umge-
gangen? Hast du / hat dein Team
das Vorhaben anschließend
angepasst oder das Projekt
gänzlich verworfen? Wozu hat
das Scheitern rückblickend
geführt?*

Im angloamerikanischen Raum gibt es den Trend sogenannter **«Fuckup-Nights»**: Unternehmer:innen, Wissenschaftler:innen oder Start-up-Gründer:innen erzählen sich gegenseitig von gescheiterten Projekten. Zum einen steht hier natürlich die Frage im Raum, was diese Menschen aus ihrem Scheitern gelernt haben und in Zukunft anders machen würden. Zum anderen sollen die «Fuckup-Nights» aber auch Fehler und Misserfolge normalisieren und zeigen: Umwege gehören zum Leben dazu und kaum eine Karriere geht geradlinig bergauf. Wer etwas bewegen möchte, muss dafür meist auch etwas riskieren.

Ihr kommt an einem Punkt gar nicht weiter? Dann könnt ihr die **Methode der Kollegialen Fallberatung** nutzen. Hierbei kommt eine Gruppe von Kolleg:innen zusammen, um gemeinsam nach einer vorgegebenen Struktur eine Herausforderung oder einen konkreten Fall zu analysieren und Lösungen zu entwickeln.

Wichtig: Es werden verschiedene Perspektiven eingebracht, um neue Ein-sichten zu gewinnen. Die Beratung erfolgt mit klar definierten Rollen und in einem klaren Ablauf aus sieben Schritten:

- 1 Vorbereitung und Rollenverteilung
- 2 Fallbeschreibung
- 3 Klärungsfragen
- 4 Zielklärung
- 5 Ideenfindung
- 6 Auswahl und Umsetzung
- 7 Feedback und Abschluss

Diese Methode funktioniert am besten mit Vertrauenspersonen. Das kann dein Team am Arbeitsplatz sein oder auch eine Gruppe aus anderen motivierten Menschen in deinem Umfeld. Wenn ihr trotz einer strukturierten Analyse der Herausforderungen und Hürden immer wieder gegen Wände läuft, dann kann sich gegebenenfalls auch ein kompletter Neuanfang lohnen.

Weitere Informationen zum Ablauf gibt es unter anderem von der [TU Dresden](#) und dem Team [«Kollegiale Beratung»](#).

LEITFADEN – TU DRESDEN



t1p.de/fqoiz

TEAM KOLLEGIALE BERATUNG



kollegiale-beratung.de

Psychologische Erkenntnisse nutzen

Welche Erkenntnisse aus der Psychologie können Praktiker:innen nutzen, wenn sie den Wandel hin zu einer gerechten Zukunft mitgestalten wollen? Dazu könnt ihr euch drei Kurzdossiers anschauen, in denen Germanwatch und das **Zentrum für Transformationsforschung und Nachhaltigkeit (transzent)** der Bergischen Universität Wuppertal zentrale Erkenntnisse zur Klimakrise zusammengefasst haben. Sie dienen unter anderem als Handreichung für Entscheidungsträger:innen in Politik und Verwaltung, sind aber auch für Nachhaltigkeitsprojekte abseits der Klimakrise sehr erkenntnisreich.

Wahrnehmung und Akzeptanz von Klimapolitik

Die **Mehrheit der Bürger:innen unterschätzt, wie groß der Anteil der deutschen Bevölkerung ist, der Maßnahmen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit und speziell zum Klimaschutz befürwortet.** Diese systematischen Fehleinschätzungen können dazu führen, dass Bürger:innen sich eher zurückhaltend positionieren oder für Nachhaltigkeit und Klimaschutz einsetzen.

KURZDOSSIER WAHRNEHMUNG



germanwatch.org/91622

Ob eine klimapolitische Maßnahme akzeptiert wird, hängt davon ab, inwiefern sie als effektiv, fair und verhältnismäßig wahrgenommen wird (Kosten-Nutzen-Bilanz). Um Fehleinschätzungen entgegenzuwirken und die Akzeptanz von Maßnahmen zu erhöhen, sollten regelmäßig aktuelle Daten und Erfolge nach außen kommuniziert werden.

Politische Meinungsbildung und Einstellungsänderung zu Klimapolitik

Unsere individuellen Werte, Emotionen, Voreinstellungen und sozialen Gruppenzugehörigkeiten haben bei der Informationsverarbeitung und der anschließenden Meinungsbildung einen entscheidenden Einfluss darauf, wie wir klimapolitische Maßnahmen einschätzen und einschätzen wollen. Deshalb ist es wichtig, die Werte eurer Zielgruppe beziehungsweise Gesprächspartner:innen zu berücksichtigen und die Relevanz des jeweiligen Themas als persönliches Problem für jede:n Einzelne:n zu veranschaulichen.

Emotionen und ihre Rolle für die politische Kommunikation

Emotionen spielen eine große Rolle dabei, wie Menschen Politik wahrnehmen und ob und wie sie politisch handeln. Herausforderungen, die mit Veränderungen verbunden sind, lösen oft starke Gefühle aus. **Emotionen können sowohl Treiber der Transformation sein als auch Widerstände nähren.** Sich diese Dynamiken bewusst zu machen, kann vor Überraschungen schützen und dabei helfen, Gefühle mitzudenken, ernst zu nehmen und zu thematisieren. Wenn ihr politisch wirken wollt, solltet ihr bestimmte Emotionen gezielt adressieren, beispielsweise, indem ihr positive Geschichten und Visionen anbietet.

KURZDOSSIER MEINUNGSBILDUNG



germanwatch.org/91625

KURZDOSSIER EMOTIONEN



germanwatch.org/91859

INFO

Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Systems – etwa von Gesellschaften, Ökosystemen oder Individuen – «die Funktionsfähigkeit auch unter hoher Stressbelastung aufrechtzuerhalten oder kurzfristig wiederherzustellen».³¹

Auf individueller Ebene ist damit vor allem die Kompetenz gemeint, mit Stress, Angst, Krisen oder neuen Lebenssituationen konstruktiv umzugehen. Im Kontext der Klimakrise wird Resilienz daher definiert als «psychische Fähigkeit und Ressource, Belastungen durch die Klimakrise gesund, kognitiv, emotional, zwischenmenschlich und handlungsorientiert zu verarbeiten und so als Anlass für Entwicklung zu nutzen.»³²

TIPP

Mehr zum Begriff Resilienz findest du im Kurzdossier «Emotionen und ihre Rolle für die politische Kommunikation».



Resilienz: Veränderung braucht Zeit und Raum

Ganz klar: Wenn wir uns engagieren, kann uns das auch persönlich viel geben. Wenn wir mit Kolleg:innen zusammen etwas auf die Beine stellen, wenn wir ins Handeln kommen, fühlen wir uns eher wirksam. Wir können Hoffnung daraus schöpfen, an der ein oder anderen Stelle etwas zum Guten zu verändern. Das kann uns davon abhalten, zu resignieren und Krisen zu verdrängen, weil wir keine Lösung mehr sehen. Wir sind vielleicht stolz, uns für mehr Gerechtigkeit einzusetzen. **Gleichzeitig verbrauchen wir im Engagement aber auch eigene Ressourcen: Zeit, Energie und oft auch Nerven. Genauso wie die Ressourcen unseres Planeten begrenzt sind, sind es natürlich auch unsere eigenen: Unsere Zeit und Motivation, unsere physischen und psychischen Ressourcen.** Denn wenn wir unsere eigenen Ressourcen übermäßig beanspruchen und uns nicht genügend Zeit zum Erholen, Abschalten und Sammeln neuer Energie nehmen, können wir irgendwann vor Erschöpfung nicht mehr. Damit ist keinem geholfen.

Mit anderen Worten: Wenn du dich langfristig für Nachhaltigkeit einsetzen möchtest, muss es dir in deinem Engagement gut gehen. Psychische Widerstandskraft und Vertrauen in dich selbst helfen dir, Herausforderungen zu meistern. Obwohl die Zeit begrenzt ist, müssen wir sie uns deshalb trotzdem nehmen und gut auf uns achten.³⁰

Was dein Arbeitsumfeld leisten kann

Deine innere Regulationsfähigkeit ist abhängig von deiner Persönlichkeit und deinen biografischen Erfahrungen. Resilienz gegenüber Krisen ist demnach nicht bei allen gleich ausgeprägt. Sie wird unter anderem beeinflusst von Faktoren wie sozialer Herkunft, Diskriminierungserfahrungen, Einkommen oder gesundheitlicher Belastung. Die persönliche Resilienz ist damit auch eingebettet in die strukturellen Rahmenbedingungen gesellschaftlicher Teilsysteme, in denen wir uns bewegen. Dazu zählt zum Beispiel der Arbeitsplatz. Das bedeutet: Ob es dir mit deiner Arbeit und deinem Engagement gut geht, liegt nicht allein an dir, sondern substanziell auch an deinem Umfeld und deinem Arbeitgeber.

Nehmen wir das Beispiel Burnout: Burnout ist keine eigenständige psychische Erkrankung, sondern beschreibt eine Risikosituation, aus der sich bei längerem Anhalten (psycho-)somatische Störungen und Erkrankungen (unter anderem Depressionen, Angststörungen, Blutdruck-, Herz- und Magenprobleme, Kopfschmerzen) entwickeln können.³³ Die Weltgesundheitsorganisation WHO stuft Burnout seit 2019 als Arbeitsplatzphänomen ein, das auftritt, wenn chronischer Stress am Arbeitsplatz nicht erfolgreich bewältigt wurde.³⁴ Laut einer Umfrage der Gallup Organization sind die fünf Hauptursachen vor allem strukturelle Aspekte (unfaire Behandlung, unüberschaubarer Arbeitsaufwand, unzumutbarer Zeitdruck, unklare Kommunikation seitens der Vorgesetzten und fehlende Unterstützung).³⁵ Die Verantwortung liegt deshalb nicht allein bei dir, sondern auch bei deinem Betrieb – besonders, wenn es im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation darum geht, die Risiken von Erschöpfungssymptomen zu reduzieren und damit die Resilienz des gesamten Betriebs zu fördern.³⁶

INFO

Resilienz am Arbeitsplatz zu fördern, beugt Burnout vor und trägt indirekt zur sozialen Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz bei.

TIPP

Wenn dich dieses Thema besonders umtreibt, kann es ein eigenes Handabdruck-Projekt sein, die Arbeitsbedingungen und die strukturellen Rahmenbedingungen für Resilienz in deinem Betrieb zu verbessern.



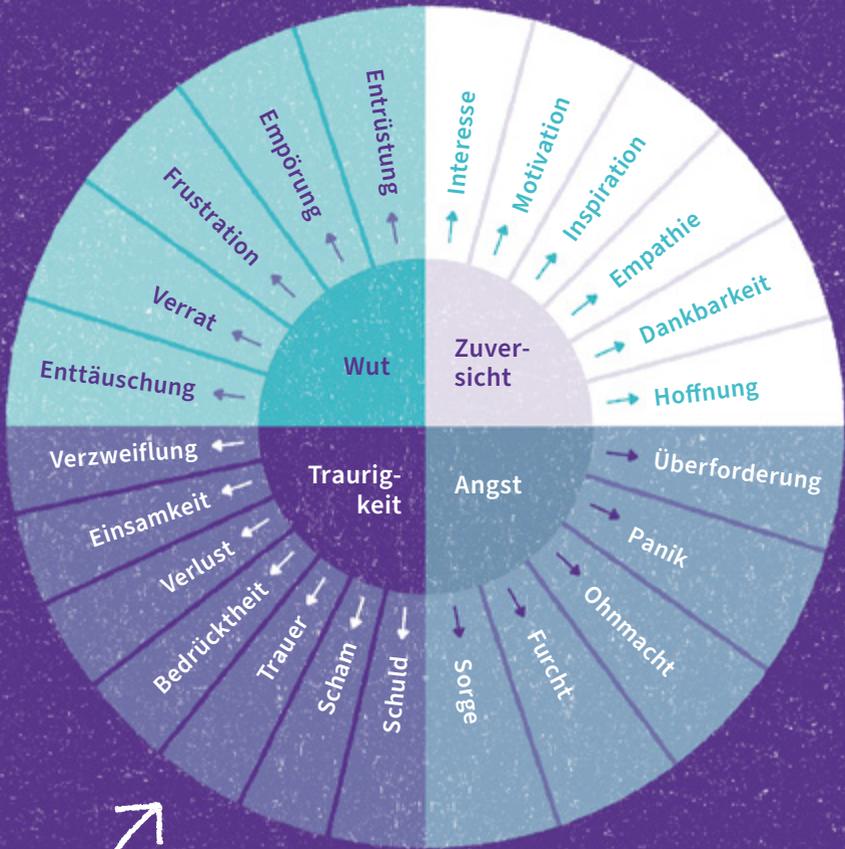
Achte auf deine eigenen Ressourcen

Die Auseinandersetzung mit aktuellen globalen Krisen (zum Beispiel Verlust der Artenvielfalt, häufigere Pandemien, die auseinandergehende Schere zwischen Arm und Reich, Rechtsruck in vielen Ländern, Klimakrise, ...) kann sehr viel gedanklichen und emotionalen Raum einnehmen und dich in deinem (Arbeits-)Alltag belasten.

Zunächst: Eine emotionale Reaktion (sei es Angst, Wut, Scham oder Trauer) auf die Herausforderungen, die vor uns liegen, ist völlig normal. Immerhin handelt es sich – insbesondere bei der Klimakrise – um eine existenzielle Bedrohung für die Menschheit. Die Beschäftigung mit deinen eigenen und unseren kollektiven Gefühlen und Bedürfnissen stärkt langfristig deine individuelle, aber auch die gesellschaftliche Resilienz. Denn Menschen, die in der Lage sind, ihre mitunter herausfordernden Klimagefühle zu regulieren, ihre emotionalen und psychischen Ressourcen zu schonen und diese an entsprechender Stelle zu mobilisieren, können besser mit den Belastungen umgehen. Ein visuelles Tool, das dir dabei helfen kann, deine Gefühle einzuordnen und zu verstehen, ist das **Klima-Gefühlsrad**.

Die Psychologists for Future haben eine **Sammlung von Strategien erstellt, mit denen du deine eigene Klimaresilienz stärken kannst**.³⁷ Dazu gehören, neben dem Erlernen von Methoden zur Akzeptanz und Verarbeitung von Gefühlen, auch die Klarheit über die eigenen Werte und der Aufbau von Netzwerken und Gemeinschaften, die dich in Krisenzeiten auffangen.

- ➔ **Gemeinschaft** und soziale Unterstützung suchen und erleben
- ➔ **Aktive Selbstfürsorge** und Ausgleich für dich betreiben (zum Beispiel Sport treiben oder Musik machen)
- ➔ Naturerfahrungen und **Umweltkontakt** suchen und erleben
- ➔ Dich in **Akzeptanz der eigenen Gefühle** üben – auch der unangenehmen
- ➔ Dich zusammen mit anderen zu engagieren, lässt dich Sinnhaftigkeit und Empowerment erleben und stärkt gegen Hilflosigkeit und Ohnmachtsgefühle.
- ➔ **Dankbarkeit** ausdrücken für das, was du hast, anstelle von Sorgen darüber, was alles noch schiefgehen könnte.
- ➔ **Gesunde Abgrenzungsfähigkeit** – dich nicht ausschließlich und permanent mit Negativem beschäftigen, heißt zum Beispiel, nicht jeden Tag (Klima-)Nachrichten lesen. Hierbei ist das richtige Maß wichtig, sonst kippt es in Vermeidung und Verdrängung.



↑
**DAS KLIMA-
 GEFÜHLSRAD**

Grafik: Das Klima-Gefühlsrad stammt vom Climate Mental Health Network und basiert auf der Forschung von Pihkala, P., 2022, Toward a Taxonomy of Climate Emotions, Frontiers in Climate, Volume 3 – 2021. (CC BY-SA 4.0 Climate Mental Health Network 2024)

4 Wie kann ich mit Hindernissen umgehen?

TIPP

Um trotz aller Belastung um dich herum ausgeglichener zu arbeiten und aktiv einem Burn-out entgegenzuwirken, führe dir regelmäßig deinen Energiehaushalt vor Augen. Der Verlag Neue Narrative hat dafür tolle Anregungen und ein Energie-Tagebuch entwickelt.



ENERGIE-TAGEBUCH

des Verlags Neue Narrative



t1p.de/s36kw

Auch wenn Resilienz nicht allein deine Aufgabe sein kann, gibt es doch Dinge, die du für dich tun kannst. Pass auf dich auf und ziehe Grenzen.

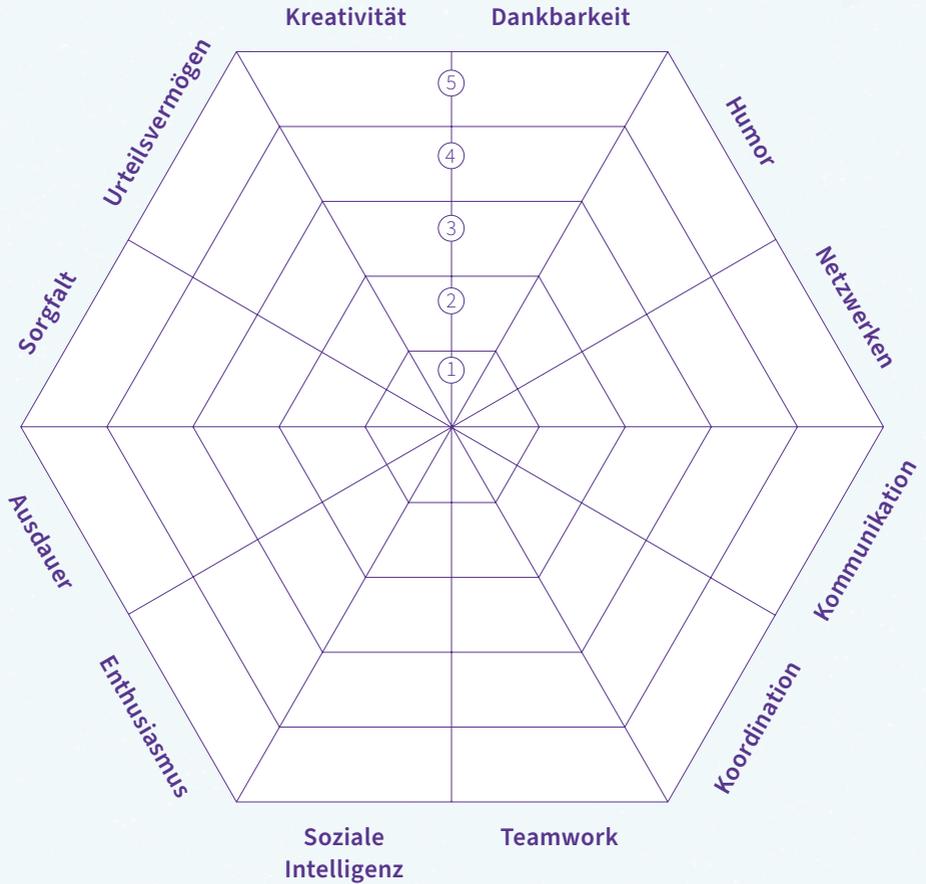
Mit dem Stärkenetz die Reflexion unterstützen: Die meisten Menschen tun gerne das, worin sie gut sind, oder – andersherum gedacht – sind gut in dem, was sie gerne tun. Gleichzeitig ist es nicht immer leicht, dauerhaft gemeinsam engagiert und motiviert zu sein und auch bei Hindernissen oder in frustrierenden Momenten am Ball zu bleiben. Gerade dann kann es helfen, im Team zu überlegen, welche Stärken ihr als Individuen habt und inwiefern sie zu euren jeweiligen Tätigkeiten passen. Je stärker du einen Bereich als deine Stärke wahrnimmst, desto mehr Flächen malst du im Netz aus. Stellt euch eure Stärkenetze im Team gegenseitig vor (ohne zu werten!) und überlegt gemeinsam, ob sich dementsprechend Aufgaben anders verteilen lassen,

der Fokus verschoben werden oder eure Strategie angepasst werden kann. Sich hin und wieder Herausforderungen zu stellen, um dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln, ist natürlich auch wichtig – und Engagement meist ein gutes Feld, um neue Dinge auszuprobieren. Grandios wäre es aber, wenn nach der Tauschbörse jede:r eine Aufgabe weniger auf der Liste hat, die eher frustriert, und dafür vielleicht ein bis zwei neue Aufgaben, die besser zu den eigenen Stärken passen.

Wir haben die Stärken-Bereiche zum Teil an einer Liste aus der positiven Psychologie orientiert (*Peterson und Seligman, 2004*). Mehr dazu könnt ihr beispielsweise in einem Manual der Universität Zürich nachlesen und natürlich auch kritisch diskutieren: charakterstaerken.org/VIA_Interpretationshilfe.pdf

Ähnliche und weitere Übungen und Anregungen zur Reflexion der eigenen Ziele, Stärken und Ressourcen finden sich unter: einguterplan.de

JETZT DU! – FÜR DEIN TEAM ODER FÜR DICH ALLEIN



Kreativität Neue und effektive Wege finden, Dinge organisieren, Inhalte vermitteln oder umsetzen

Dankbarkeit Sich guter Dinge bewusst sein, kleine Erfolge für die Gruppe hervorheben und feiern

Humor Lachen und Humor schätzen, Leute gern zum Lachen bringen

Netzwerken Kontakte zu Menschen aus verschiedenen Milieus und Kontexten aufbauen und pflegen

Kommunikation Gefühl für die richtigen Botschaften für verschiedene Zielgruppen (in Kampagnen, Social Media oder im Gespräch)

Koordination Gemeinsame Projekte und Entscheidungen organisieren, bei verschiedenen Meinungen ruhig koordinieren

Teamwork Einzelne Mitglieder und ihre Bedürfnisse wahrnehmen und gesunde Zusammenarbeit im Blick haben

Soziale Intelligenz Bewusstsein über eigene und fremde Motive und Gefühle (auch der von Meinungsgegner:innen)

Enthusiasmus Begeisterung und Energie für die Welt und Engagement, mit Mut Visionen verfolgen

Ausdauer Auch bei Rückschlägen nicht den Mut verlieren, flexibel für Planänderungen bleiben, weitermachen

Sorgfalt Auf Details achten beim Entwickeln von Zeitplänen, Budgets und Argumentationsketten

Urteilsvermögen Ideen und Pläne systematisch durchdenken, von allen Seiten betrachten

Anlaufstellen zu mentaler Gesundheit, Resilienz und (Klima-)Krise

Der **Psychologists / Psychotherapists for Future e.V.** vermittelt psychologisches Wissen in Vorträgen, Workshops, Podcasts, Ratgebern und fachlichen Beratungen. Er unterstützt Engagierte mit Materialien, Gruppenangeboten und psychologischer Beratung für Einzelpersonen und Organisationen, macht Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und fördert die berufspolitische Vernetzung. Nicht zuletzt beteiligt er sich auch an psychologischen und interdisziplinären Forschungsprojekten und Publikationen.

Die **KLUG – die Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit** ist ein Netzwerk von Einzelpersonen, Organisationen und Verbänden aus dem gesamten Gesundheitsbereich. Das Netzwerk hat es sich zur Aufgabe gemacht, über die erheblichen gesundheitlichen Auswirkungen der Klimakrise aufzuklären und insbesondere die Gesundheitsberufe zu befähigen, Akteur:innen der notwendigen Transformation hin zu einer klimaneutralen Gesellschaft zu werden, in der wir gesund leben können.

Die **Stiftung Gesunde Erde – Gesunde Menschen** wurde 2020 von Eckart von Hirschhausen gegründet und stellt seitdem die Verbindung zwischen unserer persönlichen und der «Planetaren Gesundheit» in den Mittelpunkt. Mit Kommunikation mobilisiert sie in Öffentlichkeit, Gesundheitswesen, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Was planetare Gesundheit bedeutet, wie Klima und Gesundheit zusammenhängen und wie wir ins Handeln kommen können, beantwortet die Stiftung in ihrer Toolbox mithilfe von Artikeln, Videos und Podcasts.

Der **Ratgeber für mentale Gesundheit im Klimawandel vom Umweltbundesamt** richtet sich an Menschen, die den Klimawandel und seine Folgen als psychisch herausfordernd wahrnehmen und nach Möglichkeiten suchen, einen gesunden Umgang mit den damit verbundenen Belastungen zu finden. Er bietet eine Orientierung, wie du inmitten der Klimakrise dein psychisches Wohlergehen und das deiner Mitmenschen stärken kannst.

Fortbildungsangebote zur mentalen Gesundheit und ihrer Rolle am Arbeitsplatz gibt es immer mehr, beispielsweise die zur Mental Health First Aid (MHFA-Ersthelfer:in) und die zum **Mental Health Coach**.



Psychologists / Psychotherapists
for Future e.V.
psy4f.org



KLUG – die Deutsche Allianz
Klimawandel und Gesundheit
klimawandel-gesundheit.de



Stiftung
Gesunde Erde – Gesunde Menschen
stiftung-geg.m.de



Ratgeber für mentale Gesundheit
im Klimawandel
vom Umweltbundesamt
umweltbundesamt.de



Fortbildungsangebote
zur mentalen Gesundheit
mentalhealthcrowd.de



Mental Health Coach
mhfa-ersthelfer.de

GEMEINSAM
ZUKUNFT
GESTALTEN!



5 Wo finde ich inspirierende Beispiele?

Überall um dich herum. Geh mit offenen Augen und dem Wissen um die Bedeutung struktureller Veränderungen los und lass dich inspirieren.

In diesem Kapitel findest du Beispiele, um am Arbeitsplatz

- a** den Betriebs-Fußabdruck zu verkleinern,
- b** die Rahmenbedingungen zu verbessern und
- c** auf die Veränderung des Kerngeschäfts des Betriebs hinzuwirken.

TIPP

Du findest keine Beispiele und keinen Ansatzpunkt in deiner Branche oder deinem spezifischen Berufsfeld? Dann geh noch mal einen Schritt zurück und verschaffe dir einen Überblick und nutze dafür den unten stehenden Link zur Plattform des Netzwerk Grüne Arbeitswelt.



Dieses Kapitel führt einige Beispiele auf, wie du einen Handabdruck im Arbeitskontext hinterlassen kannst. Wir orientieren uns dabei an den drei Handlungsebenen, die wir in *Kapitel 3* aufgeführt haben:

Betriebs-Fußabdruck verringern

Du wirkst darauf hin, dass der Betrieb systematisch den eigenen ökologischen und/oder sozialen Fußabdruck reduziert.

Rahmenbedingungen verbessern

Du wirkst darauf hin, dass der Betrieb sich für eine Veränderung der Rahmenbedingungen im Sinne der Nachhaltigkeit einsetzt.

Veränderung des Kerngeschäfts

Du wirkst darauf hin, dass das Kerngeschäft des Betriebs im Sinne der Nachhaltigkeit umgestaltet wird.

NETZWERK GRÜNE ARBEITSWELT

Das Netzwerk zeigt auf seiner Plattform, wie vielseitig die grüne Arbeitswelt sein kann, welche Berufsmöglichkeiten sie bietet und welche Wege dorthin führen können.



gruene-arbeitswelt.de

Die ausgewählten Beispiele sollen aufzeigen, was ein Handabdruck am Arbeitsplatz bewirken kann. Wir bewerten oder empfehlen damit aber nicht die genannten Unternehmen als solche oder geben Empfehlungen für Anlagen ab.

Betriebs-Fußabdruck verringern

Die Kantine – fair, ökologisch, regional, ohne Lebensmittelverschwendung

Die Kantine beschafft täglich Lebensmittel und in vielen Kantinen landen Lebensmittel am Ende des Tages im Müll. Hier gibt es viele Anknüpfungspunkte für Verbesserungen:

- ➔ Beschaffung von fairen Produkten, beispielsweise bei Kaffee, Tee und Schokolade
- ➔ Angebot von Bio-Gerichten oder die komplette Umstellung auf Bio-Lebensmittel
- ➔ Die Kooperation mit regionalen Landwirt:innen oder Kooperativen für eine regionale und saisonale Kantine
- ➔ Lebensmittelverschwendung vorbeugen und Konzepte entwickeln, wie übrig gebliebenes Essen im Magen statt im Müll landet. Hier bietet sich beispielsweise eine Kooperation mit einer Foodsharing-Initiative oder mit Too Good To Go an. Alternativ könntest du auf ein Angebot an Mitarbeiter:innen hinwirken, übrig gebliebene Gerichte über ein Mehrwegsystem zu einem reduzierten Preis mit nach Hause zu nehmen.

Zu beachten ist hierbei, ob die Kantine von einem Dienstleister betrieben wird oder von deinem Betrieb selber. Sollte es ein Dienstleister sein, muss dein Betrieb mit diesem in den Dialog treten, um die Möglichkeiten und Konditionen zu besprechen.

Übrigens: Arbeitest du bei einem Dienstleister, der Kantinen betreibt, wäre dieses Beispiel ein Beispiel für eine Veränderung des Kerngeschäfts.

Dienstreisen – die klimaschonende Variante zum Standard machen

Durch betriebsweite Regeln für Dienstreisen können Mitarbeiter:innen verpflichtet oder durch Anreize motiviert werden, die Bahn dem Flugzeug oder Auto vorzuziehen. Das kann eine betriebsweite Höchstgrenze für Konferenzreisen mit dem Flugzeug sein oder die Verpflichtung der Mitarbeiter:innen, bei Dienstreisen unter 1.000 km keine Flugreisen zu unternehmen. Klimafreundliche Dienstreisen müssen für alle Mitarbeiter:innen einfach umsetzbar sein. Vorschläge aus der Mitarbeiter:innenschaft heraus zu entwickeln, wie praktikable Regeln dafür aussehen könnten, ist daher ein ideales Nachhaltigkeitsprojekt. Ist es beispielsweise nötig, dass vielreisende Mitarbeiter:innen zusätzliches Datenvolumen zur Verfügung gestellt bekommen, um in der Bahn arbeiten zu können, oder dass ab einer bestimmten Distanz erste Klasse gebucht werden kann?

TRAVEL SMART – DIENSTREISEREGELN

Allerlei Tipps zur Ausgestaltung von nachhaltigen Dienstreiseregeln in Betrieben und positive Beispiele aus der Praxis findet ihr in den Dienstreiseregeln von [Travel Smart](#).



travelsmartcampaign.org/travel-policies

Einige Unternehmen gehen noch weiter: Der E-Mail-Anbieter Posteo verzichtet beispielsweise aus Klimaschutzgründen bereits seit der Gründung 2009 vollständig auf geschäftliche Flugreisen und gewährt sogar zusätzliche Urlaubstage, wenn seine Mitarbeiter:innen mit der Bahn statt mit dem Flugzeug in den Urlaub fahren.

Faire und ökologische Beschaffung

Beschaffung bezieht sich auf alle Tätigkeiten, die der Versorgung des Betriebs mit Material, Dienstleistungen, Betriebs- und Arbeitsmitteln dienen. Dabei kann auf soziale und ökologische Standards geachtet werden und darauf, dass möglichst wenige Ressourcen beansprucht werden. Typische Produkte, bei denen ökologische und soziale Standards berücksichtigt werden können, sind:

- ➔ **Betriebsausstattung**
beispielsweise Möbel und Verpflegung
- ➔ **Arbeitsmaterialien**
beispielsweise Papier und Schreibwaren
- ➔ **Informations- und Kommunikationselektronik**
beispielsweise Kopierer, Lampen, Laptops, Handys
- ➔ **Betriebsbedarf**
beispielsweise Arbeitskleidung und Sanitärbedarf
- ➔ **Veranstaltungen/Events**
beispielsweise Bewirtung, Dekoration, Moderation

Die Beschaffungskriterien des Betriebs können so umgestaltet werden, dass derartige Produkte Mindeststandards einhalten müssen, um gekauft zu werden. Erleichtert werden kann die standardmäßige nachhaltigere Beschaffung auch durch Kooperationen oder Rahmenverträge mit besonders nachhaltigen Anbieter:innen.

BESCHAFFUNGSRICHTLINIE DES EWDE E. V.

Die Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e. V. (aej) und des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung (EWDE e. V.) haben eigene Richtlinien für die Beschaffung entwickelt, die für den gesamten Einkauf von Waren und Dienstleistungen gelten.



[brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/evangelisches-werk/umweltmanagement](https://www.brot-fuer-die-welt.de/ueber-uns/evangelisches-werk/umweltmanagement)

INFORMATIONEN ZU NACHHALTIGER BESCHAFFUNG DURCH BETRIEBE

Die NGO Femnet bietet Infomaterial zum Thema inklusive branchenspezifischen Empfehlungen z. B. für das Gesundheitswesen, die Wohlfahrtspflege oder Hochschulen.



[femnet.de/informationen/materialien-medien/broschueren-flyer/materialien-fuer-unternehmen.html](https://www.femnet.de/informationen/materialien-medien/broschueren-flyer/materialien-fuer-unternehmen.html)

Rahmenbedingungen verbessern

Durch proaktive Verbandsarbeit nachhaltige Rahmenbedingungen schaffen

Unternehmensverbände haben einen starken Einfluss auf politische Rahmenbedingungen. Wie sie sich positionieren, hängt auch davon ab, wie laut Mitgliedsunternehmen bestimmte Forderungen stellen. Danach entscheidet sich beispielsweise, ob sie sich proaktiv für Gesetze aussprechen, die Unternehmen zu bestimmten Nachhaltigkeitsstandards verpflichten – oder ob sie alles daransetzen, entsprechende Gesetze zu verhindern oder zu verwässern. Das ist ein enorm wichtiger Hebel für Nachhaltigkeit, weil dein Betrieb hierdurch nicht nur seine eigene Geschäftspraxis ändert, sondern potenziell die Spielregeln für die ganze Branche mitgestaltet – was es umgekehrt wiederum deinem Betrieb einfacher macht, nachhaltiger zu handeln.

Kleinere, in Sachen Nachhaltigkeit progressive Unternehmen sind hier oft leiser. Du kannst darauf hinwirken, dass dein Betrieb sich in solchen Verbänden proaktiv für progressive Positionen im Sinne der Nachhaltigkeit einsetzt und zum Beispiel über einen Sitz im Vorstand des Verbands seinen Einfluss vergrößert. Je nach deiner Position und deinem Einflussvermögen im Betrieb kannst du auch als ersten Schritt fordern, dass dein Betrieb transparenter an die Mitarbeiter:innen kommuniziert, für welche politischen Anliegen dieser sich in Verbänden einsetzt.

Alternativ kannst du anregen, dass sich dein Betrieb einem Unternehmensverband anschließt, der explizit für Nachhaltigkeit entsteht. Beispiele hierfür sind der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft, der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (BAUM) oder auch die Stiftung Klimawirtschaft.

Eigene Erfahrungen und Best Practices mit Politik und Öffentlichkeit teilen

Bei Gesetzen, die Regeln für das Handeln von Unternehmen festlegen, interessieren sich Entscheidungsträger:innen meist sehr für die Perspektive und Erfahrungswerte der Unternehmen selbst – auch von einzelnen Unternehmen. Wenn euer Betrieb beispielsweise Vorreiter:in bei einem bestimmten Nachhaltigkeitsthema ist, das gesetzlich reguliert werden soll, könnt ihr durch das Teilen eurer Erfahrung der Politik zeigen, was möglich ist. Es gibt viele Wege, das zu tun – etwa über öffentliche Stellungnahmen, Teilnahme an Konferenzen zum Thema oder an öffentlichen Konsultationen im Rahmen von Gesetzgebungsprozessen. Besonders effektiv kann es sein, direkt politischen Entscheidungsträger:innen zu schreiben und ein Gespräch anzubieten – etwa der oder dem Bundestagsabgeordneten aus dem Wahlkreis, in dem dein Unternehmen seinen Sitz hat, oder dem zuständigen Ministerium.

Zum Beispiel haben sich kleine und große Unternehmen immer wieder in öffentlichen Statements für ein starkes Lieferkettengesetz ausgesprochen und sich dafür mit anderen Betrieben zusammengesetzt.³⁸ Einige Unternehmen teilen ihre Position und ihre Erfahrungen mit nachhaltigeren Geschäftspraktiken auch öffentlich durch Interviews³⁹ oder Hintergrundgespräche⁴⁰ mit Medien. Wenn du in der Nachhaltigkeitsabteilung deines Unternehmens aktiv bist und deine positiven Erfahrungen teilen möchtest, könntest du mit den Zuständigen für Öffentlichkeits- und Pressearbeit in deinem Unternehmen Kontakt aufnehmen.

TIPP

Schau dich mal nach zivilgesellschaftlichen Organisationen um, die zu deinem Herzensthema arbeiten und rege an, dass sich dein Betrieb mit ihnen vernetzt. Vielleicht könnt ihr euch ja gemeinsam für eine bestimmte nachhaltige Regulierung aussprechen.



BUNDESTAG – LOBBYREGISTER

Um zu wissen, ob und wie sich euer Betrieb oder ein Unternehmensverband, in dem ihr Mitglied seid, bereits politisch positioniert, könnt ihr im Lobbyregister nachschauen. – Unter «Inhalte der Interessenvertretung» findet ihr Infos, wie sich euer Betrieb oder Verband bisher positioniert hat. Es kann auch sinnvoll sein, sich dafür einzusetzen, dass sich der Betrieb nicht länger gegen ein bestimmtes Regelungsvorhaben stellt oder versucht dieses zu verwässern.



lobbyregister.bundestag.de

TIPP

Du arbeitest in einem Café oder in einem anderen Geschäft, in dem dir ähnliche Fehlanreize aufgefallen sind? Mach deinen Vorgesetzten doch mal einen konkreten Vorschlag für eine kreative Aktion!



Mit Kreativität öffentlichkeitswirksam auf Fehlanreize aufmerksam machen

Das Tübinger Café SUEDHANG lässt sich immer wieder medienwirksame Aktionen einfallen, um darauf aufmerksam zu machen, dass Getränke mit Hafermilch trotz ihrer geringeren Umwelt- und Klimaauswirkungen mit 19 % besteuert werden, Getränke mit Kuhmilch dagegen nur mit 7 %. So rief es andere Cafés dazu auf, an einem Aktionstag Getränke mit Hafermilch nur mit 7 % Steuern zu verkaufen und sich anschließend selbst anzuzeigen. Außerdem bastelten sie eine Kuh, aus deren Euter Hafermilch kommt, damit diese symbolisch der Definition von Kuhmilch als «durch ein- oder mehrmaliges Melken gewonnenes Erzeugnis» entspricht. Getränke mit dieser (Hafer-)Milch verkauft das Café mit einem Steuersatz von nur 7 % und verleiht die gebastelte Kuh auch an andere Cafés. Die Aktionen, die oft von einem Medienecho begleitet sind, zielen alle darauf ab, eine umsatzsteuerliche Gleichstellung pflanzlicher und tierischer Produkte zu erreichen.

**TUE GUTES
UND REDE DARÜBER.**

Kerngeschäft verändern

Ressourceneffizienz zum Managementthema machen

Die Integration von Maßnahmen zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen ist ein wichtiger Beitrag zur ökologischen Verantwortung. Dafür müssen zunächst die Geschäftsleitung und auch die Beschäftigten die Vorteile sehen und verstehen. Ein effektiver Ansatz beginnt mit einer klaren Vision des Managements, die Ressourceneffizienz als zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie verankert. Dies umfasst die Einführung von Zielen zur Reduktion des Energie- und Materialverbrauchs, Investitionen in umweltfreundliche Technologien sowie die Förderung von Innovationen, die nachhaltige Lösungen vorantreiben. Weiterhin spielt die Schulung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle, um das Bewusstsein für ressourcenschonendes Handeln zu stärken und eine Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren.

TOOLBOX RESSOURCENEFFIZIENZ

Die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE zeigt mit ihrer Toolbox, wie ihr auf verschiedenen Managementebenen im Betrieb für Ressourceneffizienz sensibilisieren könnt und führt Good-Practice-Beispiele an, in denen eine enge Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat zum Erfolg geführt hat.



arbeit-umwelt.de/publikationen/#year-2013

LEITFADEN FÜR KLIMA- ANPASSUNGSMANAGER:INNEN

*Im Rahmen des Projekts «Zentrum Klima-Anpassung» (ZKA) ist ein Leitfaden für «Die ersten 100 Tage als Klimaanpassungsmanager*in» entstanden. Dieser gibt einen guten Überblick über die Managementaufgaben im Kontext der Anpassung an die Klimakrise und ihre Folgen.*



[zentrum-klimaanpassung.de/wissen/
beruf-klimaanpassungsmanagerin](http://zentrum-klimaanpassung.de/wissen/beruf-klimaanpassungsmanagerin)

VW baut auf Druck des Betriebsrats Batterieproduktion auf

Bei Volkswagen hat der Betriebsrat eine entscheidende Rolle in der Transformation des Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit gespielt. Durch

seinen Druck wurde in Salzgitter neben der bestehenden Verbrennerfabrik eine Batterieproduktion aufgebaut, um dem Zukunftsmarkt der Elektromobilität gerecht zu werden. Diese Initiative unterstreicht die Bedeutung der Mitbestimmung der Mitarbeitenden. Diese haben sich für ökologische Ziele stark gemacht und so gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherheit in ihrem Betrieb verbessert. Der Betriebsrat hat durch seine aktive Beteiligung außerdem gezeigt, wie wichtig es ist, die Interessen der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes und der Umwelt in Einklang zu bringen.

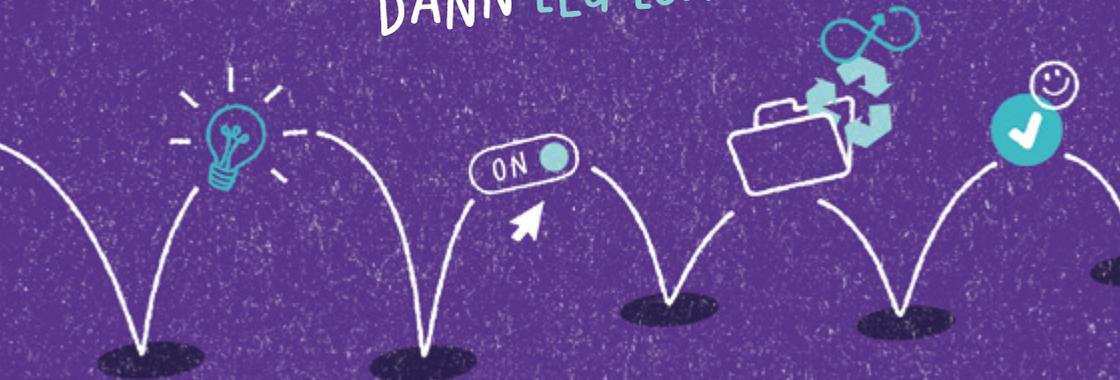
TIPPS ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

Hilfreiche Tipps für die Entwicklung
einer Nachhaltigkeitsstrategie des Betriebsrats
gibt es unter mitbestimmung.de



[mitbestimmung.de/html/
nachhaltigkeitsstrategie-und-24157.html](https://mitbestimmung.de/html/nachhaltigkeitsstrategie-und-24157.html)

STARTKLAR?
DANN LEG LOS!



LkSG Umsetzung: Mitbestimmung durch Betriebsrat

Das sogenannte Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verpflichtet sehr große Unternehmen in Deutschland, risikobasiert zu prüfen, ob sich ihre Geschäftsaktivitäten nachteilig auf Menschenrechte in ihrer Lieferkette auswirken. Darauf basierend müssen sie angemessene Maßnahmen zur Prävention und Abhilfe etablieren. Darüber müssen sie regelmäßig berichten. Betriebsräte können Einfluss auf die Erfüllung von Sorgfaltspflichten durch ihren Betrieb nehmen. Sie können beispielsweise:

- Die Beteiligung des Betriebsrats in dem Gremium im Unternehmen, welches für menschenrechtliche Sorgfaltspflichten zuständig ist, strukturell verankern;
- durch enge Absprachen mit dem:der Menschenrechtsbeauftragten sicherstellen, dass die Belange ernst genommen und umgesetzt werden;
- im Rahmen des Wirtschaftsausschusses oder
- über die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass die Vorstandsvergütung auch von Kriterien zur Umsetzung der Sorgfaltspflichten abhängig gemacht wird.

PRAXISTIPPS FÜR MITBESTIMMUNG

*Detailliertere Tipps findest du im
Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung
im Nachhaltigkeitskompass
unter «LkSG: Praxistipps für die Mitbestimmung».*



[mitbestimmung.de/html/
sorgfaltspflicht-fur-die-lieferkette-44509.html](https://mitbestimmung.de/html/sorgfaltspflicht-fur-die-lieferkette-44509.html)





EIN
NACHHALTIGES
MORGEN BRAUCHT
EIN MUTIGES HEUTE!

WIR WÜNSCHEN DIR UND
DEINEN VERBÜNDETEN VIEL FREUDE, ERFOLG
SOWIE DURCHHALTEVERMÖGEN
BEIM VERWIRKLICHEN EURES HANDABDRUCKS!

Germanwatch finanziert sich aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Zuschüssen der Stiftung Zukunftsfähigkeit sowie aus Projektmitteln öffentlicher und privater Zuschussgeber.

Möchtest du die Arbeit von Germanwatch unterstützen? Wir sind hierfür auf Spenden und Beiträge von Mitgliedern und Förderern angewiesen. Spenden und Mitgliedbeiträge sind steuerlich absetzbar.

Einfach online spenden:

germanwatch.org/spenden

Fördermitgliedschaft:

germanwatch.org/foerdermitglied-werden

Bankverbindung / Spendenkonto:

Bank für Sozialwirtschaft AG

IBAN DE95 3702 0500 0003 2123 23 BIC/Swift BFSWDE33XXX

Quellen

- 1** BMUV und Umweltbundesamt, 2023, *Umweltbewusstsein in Deutschland 2022: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage*, S. 51.
- 2** Universität Erfurt, 2024, *Akzeptanz von Klimaschutzmaßnahmen* (Planetary Health Action Survey), projekte.uni-erfurt.de/pace/topic/output/30-akzeptanz/ (Stand: 27.09.2024).
- 3** Kopernikus-Projekt Ariadne des Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), 2023, *Soziales Nachhaltigkeitsbarometer der Energie- und Verkehrswende 2023*, S. 2 (Stand: 27.09.2024).
- 4** Heitfeld, M., Thiele, K., 2024, *Wahrnehmung und Akzeptanz von Klimapolitik in Deutschland*, Germanwatch, Bonn.
- 5** Heitfeld, M., Thiele, K., 2024, *Wahrnehmung und Akzeptanz von Klimapolitik in Deutschland*, Germanwatch, Bonn.
Grund, J., Bock, A., 2018, *Why We Should Empty Pandora's Box to Create a Sustainable Future: Hope, Sustainability and Its Implications for Education*, in: *Sustainability* 2019, 11(3), 893.
- 6** Statistisches Bundesamt, 2025, *Wochenarbeitszeit im EU-Vergleich 2024* (Stand: 20.08.2025).
- 7** Bach, H., Hammermann, A., 2024, *Was macht Arbeitgeber attraktiv?* IW-Kurzbericht 55/2024, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- 8** Göpel, M., 2016, *Why the Mainstream Economic Paradigm Cannot Inform Sustainability Transformations*. In: *The Great Mindshift: How a New Economic Paradigm and Sustainability Transformations Go Hand in Hand*, Springer, Cham.
- 9** Lenzen, M. et al., 2022, *Implementing the material footprint to measure progress towards Sustainable Development Goals 8 and 12*. In: *Nature Sustainability* 5, S. 157–166.
- 10** European Commission et al., 2024, *GHG emissions of all world countries*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, S. 49.
- 11** Globalance Invest, 2021, *Welche DAX-Unternehmen die größten Klimarisiken bergen*, Globalance Invest GmbH, München.
- 12** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 18 f.
- 13** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 45.
- 14** International Energy Agency, 2025, *Global Energy Review 2025*.
- 15** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 38.
- 16** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 27.
- 17** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 30.

- 18** Jirmann, J., Trautvetter, C., 2024, *Jahrbuch Steuergerechtigkeit 2024. Prioritäten setzen in Zeiten großer Herausforderungen. Ein Vorschlag für ein zukunftsfähiges Steuersystem*, Netzwerk Steuergerechtigkeit, Berlin.
- 19** UBS Switzerland AG, 2024, *Global Wealth Report 2024*.
Klein, S., 2025, *Toxisch Reich*, oekom Verlag, München.
- 20** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*.
- 21** Heinrich-Böll-Stiftung, 2024, *Wirtschaftsatlas 2024 – Daten und Fakten zur Transformation*, S. 36.
- 22** Amnesty International, 2023, *Powering Change or Business as Usual? Company and government responses to Amnesty International and IGBDH*, AFR 62/7010/2023.
- 23** INKOTA, 2025, *Die bittere Seite der Schokolade*. Infoblatt 1, INKOTA-netzwerk e.V., Berlin.
Deutsche Umwelthilfe, 2025, *Palmöl*.
- 24** Public Eye, 2025, *Rana Plaza – Fabrikeinsturz in Bangladesch*.
Misereor, 2024, *Brumadinho: 5 Jahre Dammbbruch-Verbrechen*.
- 25** Gschoßmann, C., 2023, *Skandal um Aldi-Erdbeeren: Morddrohungen, Umweltzerstörung, Pestizide und Slums für Arbeiter*. In: Frankfurter Rundschau, 18.09.2023, Hans-Böckler-Stiftung, 2024, *Bleiben Menschenrechte in der Logistik auf der Strecke?*
- 26** Covey, S. R., 2024, *The seven habits of highly effective people*, Free Press, New York.
Simon & Schuster et al., 2024, *Wirkkreis für Nachhaltigkeitsexpert:innen*. In: *Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten* 21, S. 64–67.
- 27** UNESCO/DUK, 2021, *Bildung für nachhaltige Entwicklung. Eine Roadmap*. Paris/Bonn, S. 3.
BNE Fachstelle, 2024, *Was ist der Whole Institution Approach*, www.bne-fachstelle.de/de/was-ist-der-whole-institution-approach (Stand: 21.02.2025).
Lerche, U. et al., 2021, *Leben, was wir lehren – mit dem Whole Institution Approach Bildungseinrichtungen nachhaltiger gestalten*, agl-Dokumente Nr. 28, Berlin.
- 28** In Teilen basierend auf: Tollwood GmbH & Landeshauptstadt München, 2010, *Bio für Kinder – Ein Aktionshandbuch zur Umstellung auf Bio-Verpflegung in Kindertagesstätten und Schulen*, S. 10–15.
- 29** In Teilen basierend auf: Tollwood GmbH & Landeshauptstadt München, 2010, *Bio für Kinder – Ein Aktionshandbuch zur Umstellung auf Bio-Verpflegung in Kindertagesstätten und Schulen*, S. 10–15.
- 30** Rostalski, F., 2024, *Die vulnerable Gesellschaft. Die neue Verletzlichkeit als Herausforderung der Freiheit*, Edition Mercator, Essen & C.H. Beck Verlag, München.
- 31** acatech et al., 2017, *Das Energiesystem resilient gestalten. Maßnahmen für eine gesicherte Versorgung*. Schriftenreihe zur wissenschaftsbasierten Politikberatung.
Wissenschaftsplattform Klimaschutz (WPKS), 2023, *Resilienz und Klimaschutz: Herausforderungen für Wissenschaft und Politik*, Hintergrundpapier des Lenkungskreises der Wissenschaftsplattform Klimaschutz, S. 7.
- 32** Dohm, L., Schulze, M., 2022, *Klimagefühle. – Wie wir an der Umweltkrise wachsen, statt zu verzweifeln*, Droemer Knauer, München.

- 33** Koch, U., Broich, K., 2012, *Das Burn-out-Syndrom*, Bundesgesundheitsblatt 55, S. 161–163.
Marx, E. et. al., 2024, *Warum alle Organisationen Burn-Out-Prävention machen müssen*.
In: *Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten* 21, S. 44–49; dem Artikel liegen Daten
des Meinungsforschungsinstitut Civey im Auftrag des Beratungsunternehmens Autoricity
und der Pronova BKK zugrunde (Daten: neuenarrative.link/burnout-stats,
neuenarrative.link/erschöpfung, neuenarrative.link/gestresst).
Statistisches Bundesamt, 2025, *Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen
in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1997 bis 2023* (Stand: 27.09.2024).
- 34** WHO, 2019, *Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases*,
[www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-
international-classification-of-diseases](https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases) (Stand: 27.09.2024).
- 35** Gallup, 2024, *State of the Global Workplace: 2024 Report*, Gallup, Washington, D.C.
- 36** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
(BMUV), 2024, *Klimawandel und mentale Gesundheit*, [www.bundesumweltministerium.de/
themen/gesundheit/gesundheit-im-klimawandel/ueberblick-gesundheit-im-klimawandel/
klimawandel-und-mentale-gesundheit](https://www.bundesumweltministerium.de/themen/gesundheit/gesundheit-im-klimawandel/ueberblick-gesundheit-im-klimawandel/klimawandel-und-mentale-gesundheit) (Stand: 07.11.2024).
Bundes Psychotherapeuten Kammer (BPTK), 2023, *Klimakrise und psychische Gesundheit:
Informationen und politischer Handlungsbedarf*, BPTK: Berlin.
Gebhardt, N. et al., 2023, *Scoping Review zu Klimawandel und psychischer Gesundheit in
Deutschland – Direkte und indirekte Auswirkungen, vulnerable Gruppen, Resilienzfaktoren*,
Journal of Health Monitoring 8(S4), S. 132–161.
Umweltbundesamt (UBA), 2023, *Klimawandel und psychische Gesundheit*,
[www.umweltbundesamt.de/themen/gesundheit/umwelteinfluesse-auf-den-menschen/
klimawandel-gesundheit/klimawandel-psychische-gesundheit#undefined](https://www.umweltbundesamt.de/themen/gesundheit/umwelteinfluesse-auf-den-menschen/klimawandel-gesundheit/klimawandel-psychische-gesundheit#undefined) (Stand:
24.04.2025).
- 37** Psychologists for Future, 2020, *Klima-Resilienz fördern: 14 Strategien zum emotionalen
Umgang mit der Klimakrise* (Stand: 06.11.2024).
Siehe hierzu auch: Dohm, L., Schulze, M., 2022, *Klimagefühle. – Wie wir an der Umweltkrise
wachsen, statt zu verzweifeln*, Droemer Knaur, München.
- 38** Business & Human Rights Ressource Center, 2021, *Unternehmens-Statement: Unsere
Verantwortung in einer globalisierten Welt*, [www.business-humanrights.org/de/big-issues/
governing-business-human-rights/gesetz/](https://www.business-humanrights.org/de/big-issues/governing-business-human-rights/gesetz/) (Stand: 20.08.2025).
- 39** Kreimeier, N., 2024, *Warum eine Outdoor-Firma für saubere Lieferketten kämpft*.
In: *Capital.de*, 20.07.2024.
- 40** Koch, H., 2025, *Abschwächung des EU-Lieferkettengesetzes – Tchibo warnt vor selteneren
Menschenrechts-Prüfungen*. In: *taz*, 28.02.2025.

Germanwatch ist eine unabhängige Umwelt-, Entwicklungs- und Menschenrechtsorganisation, die sich für eine zukunftsfähige globale Entwicklung einsetzt. Zukunftsfähig, das heißt für uns sozial gerecht, ökologisch verträglich und ökonomisch tragfähig. Unsere Organisation gibt es seit über 30 Jahren. In dieser Zeit haben wir uns als wirkungsvoller Akteur der Zivilgesellschaft etabliert. So mancher klima- und entwicklungspolitische Meilenstein wäre ohne Germanwatch später oder vielleicht auch gar nicht erreicht worden.

Unsere Themen sind

- > Klimaschutz, Klimaanpassung, Schäden und Verluste
- > Unternehmensverantwortung
- > Welternährung, Landwirtschaft und Handel
- > Nachhaltige und demokratiefähige Digitalisierung
- > Bildung für nachhaltige Entwicklung
- > Sustainable Finance
- > Klima- und Menschenrechtsklagen

Weitere Informationen erhalten Sie unter germanwatch.org

oder bei einem unserer beiden Büros

Germanwatch e.V. – Büro Bonn
Dr. Werner-Schuster-Haus
Kaiserstraße 201, D-53113 Bonn
Telefon +49 (0)228 / 60 492-0, Fax -19

Germanwatch e.V. – Büro Berlin
Stresemannstraße 72, D-10963 Berlin
Telefon +49 (0)30 / 5771 328-0, Fax -11