Partner der Mittelstandsinitiative:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

DIHK

ZDH ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS

Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz

Webinar – Mitarbeitermotivation für Energieeffizienz und Klimaschutz

23.11.2018

www.mittelstand-energiewende.de

Motivation für nachhaltiges Verhalten am Arbeitsplatz

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung
Alanus Hochschule // Alfter
Susanne.blazejewski@alanus.edu

„Wir machen CSR wie aus dem Lehrbuch, aber unsere Mitarbeiter zu begeistern, gelingt uns kaum. Warum das so ist, wissen wir nicht.“

(Nachhaltigkeitsmanagerin, Versicherungsbranche)

Ziele

- Motivationsstrukturen unterschiedlicher Mitarbeitendengruppen verstehen
- Motivationswirkung von Instrumenten einschätzen können
- ‘falsche’ Anreize vermeiden

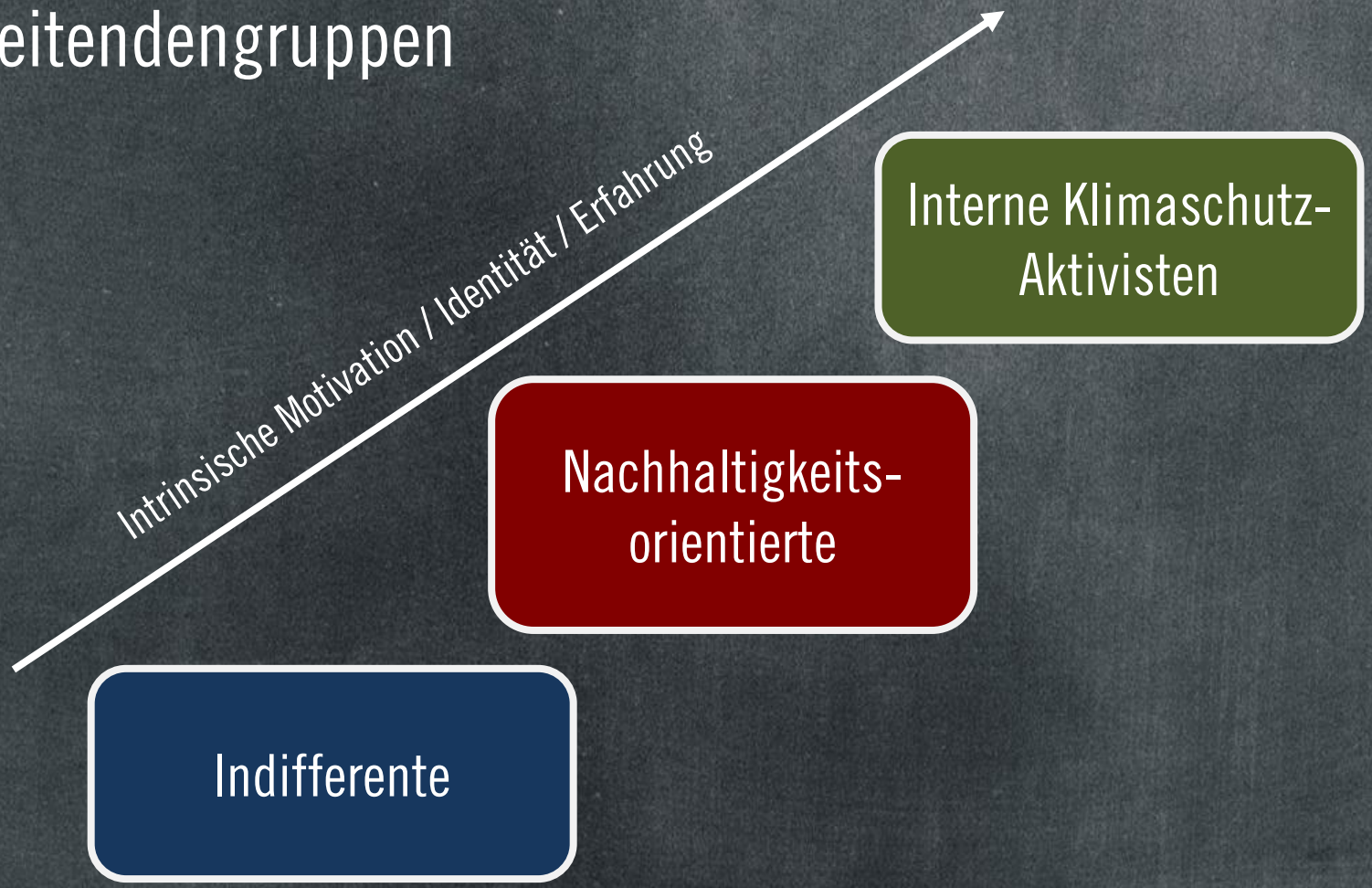
Gliederung

1. Einführung
2. Motivation
3. Goal Framing
4. Soziale Praktiken
5. Ermöglichungsstrukturen für ‚grüne' Mitarbeitende

Einführung

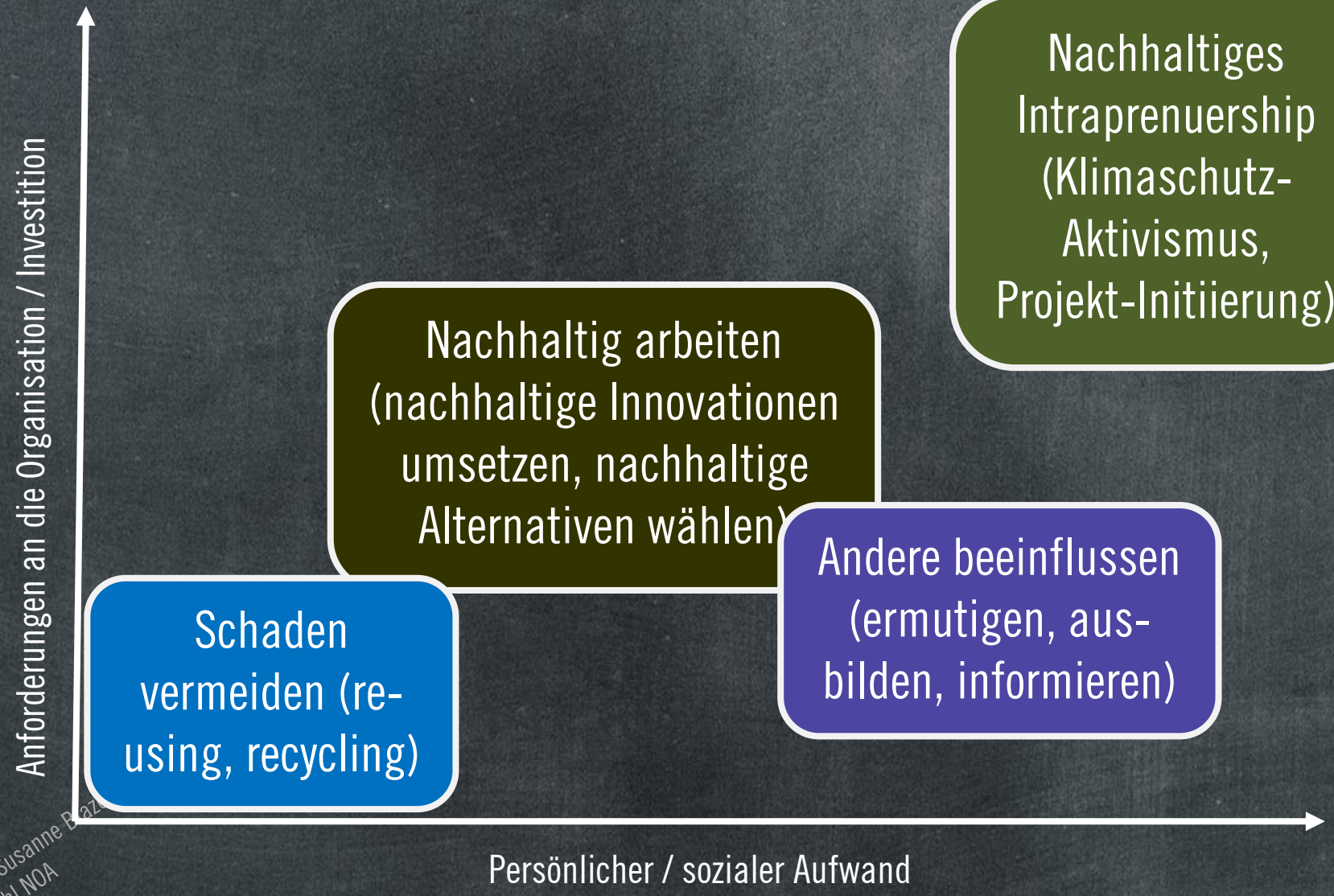
Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

Mitarbeitendengruppen



Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

Nachhaltiges Verhalten



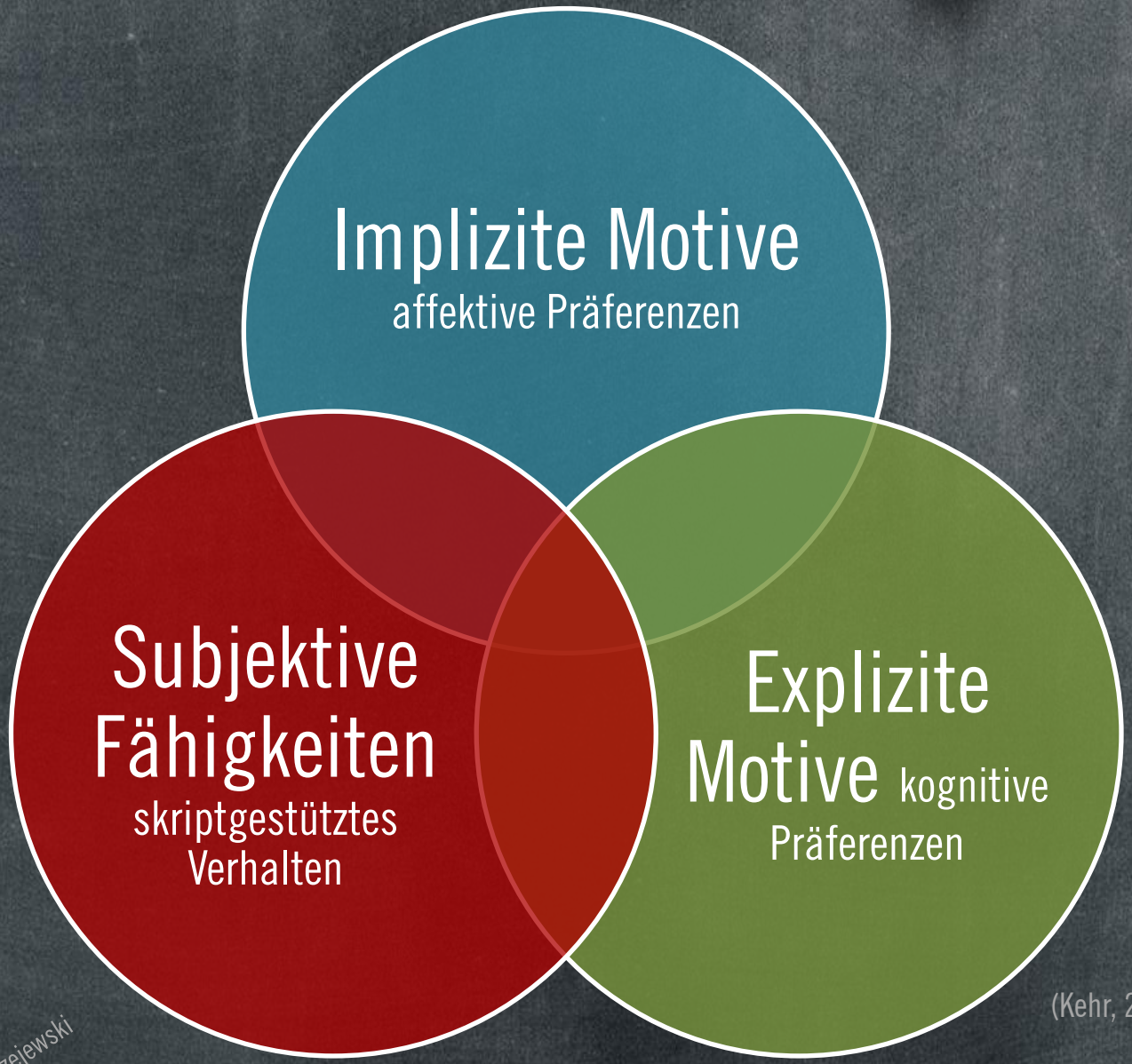
Prof. Dr. Susanne Baz
Lehrstuhl NOA

Grundmodell Motivation für Nachhaltiges Verhalten

Motivation

Was uns begeistert. Wofür wir uns engagieren.

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA


Implizite Motive
affektive Präferenzen
Subjektive Fähigkeiten
skriptgestütztes Verhalten
Explizite Motive kognitive Präferenzen

(Kehr, 2004)

- ‘Was ich mag / was mir gut tut’ – BAUCH
- Grundmotive:
  - Autonomie, Verbundenheit, Kompetenz & Entwicklung
  - Wie können Organisationen NH-Verhalten ermöglichen, das die Grundmotive anspricht?

Implizite Motive

- ‘Was ich mag / was mir gut tut’ – BAUCH
- Grundmotive:
  - Autonomie, Verbundenheit, Kompetenz & Entwicklung
  - Wie können Organisationen NH-Verhalten ermöglichen, das die Grundmotive anspricht?

Implizite Motive

Verbundenheit stiften:
GLS-Forum ‘Was uns bewegt’
Umweltkreise, Aktionstage

Autonomie & Kompetenz:
Klimabotschafter (hansewasser)

Explizite Motive

- ‘Was wichtig ist’ - KOPF
- Sind meine Ziele hier wichtig?
  - Organisation kann an MA-Zielen anknüpfen oder eigene Ziele für MA wichtig machen (Anreize, Lernen)
  - Ist die Koppelung von NH-Organisations- und Individualzielen transparent?

Explizite Motive

Klimaschutz im Zielsystem verankern: GIZ – NH-Zielvereinbarungen

- ‘Was wichtig ist’ - KOPF
- Sind meine Ziele hier wichtig?
  - Organisation kann an MA-Zielen anknüpfen oder eigene Ziele für MA wichtig machen (Anreize, Lernen)
  - Ist die Koppelung von NH-Organisations- und Individualzielen transparent?

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

- ‘Was ich kann’ – HAND
- Zutrauen / Selbstwirksamkeits-Erfahrungen
  - Sind NH-Kompetenzen vermittelt und eingeübt?
  - Initiativ-Kompetenzen: Framing, Kommunikation, Projekt-/Change-Management

Subjektive Fähigkeiten

- ‘Was ich kann’ – HAND
- Zutrauen / Selbstwirksamkeits-Erfahrungen
  - Sind NH-Kompetenzen vermittelt und eingeübt?
  - Initiativ-Kompetenzen: Framing, Kommunikation, Projekt-/Change-Management

Subjektive Fähigkeiten

Kompetenz stärken:
Energiescouts (Druckluftmessung Mader)
Energiemonitoring / Stromcheck im Büro (Otto Group)
CO2-Kompass (DB AG)

Goal Framing

Wie Motive durch das Umfeld aktiviert werden.

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

Goal-Framing-Theorie

- Merkmale (‘cues’) in der Umgebung aktivieren ‘Goal frames’
- Frames bestimmen, welche Motive & Ziele in der Situation aktiviert werden, wie wir die Situation einschätzen, welche Skripte / Wissensvorräte wir abrufen, wie wir Informationen verarbeiten, was wir von Anderen erwarten

Goal-Framing-Theorie

- Merkmale (‘cues’) in der Umgebung aktivieren ‘Goal frames’
- Frames bestimmen, welche Motive & Ziele in der Situation aktiviert werden, wie wir die Situation einschätzen, welche Skripte / Wissensvorräte wir abrufen, wie wir Informationen verarbeiten, was wir von Anderen erwarten

Normative frame	Gain frame	Hedonic frame
‚richtiges‘ Verhalten, Werten & Normen gemäß	lohnenswertes Verhalten, den eigenen Nutzen sicherstellen	sich gut fühlen im Moment, Spaß haben

‚Cues‘: welche Ziele werden durch die Merkmale der Situation aktiviert?

Verhalten Anderer, Objekte, Signale

Dienstreise mit Zug & Fahrrad

‚Cues': welche Ziele werden durch die Merkmale der Situation aktiviert?

Verhalten Anderer, Objekte, Signale

Hedonic: Stories über Verspätungen

Dienstreise mit Zug & Fahrrad

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

‚Cues': welche Ziele werden durch die Merkmale der Situation aktiviert?

Verhalten Anderer, Objekte, Signale

Hedonic: Stories über Verspätungen

Dienstreise mit Zug & Fahrrad

Gain frame:
Bahn-Zeit als Arbeitszeit
Prämienkarte 10 x Bahn

Normative: ‚Klimaschutz'-link zur DB auf dem Dienstreiseantrag Verhalten der FK

‚Cues': welche Ziele werden durch die Merkmale der Situation aktiviert?

Verhalten Anderer, Objekte, Signale

Hedonic: Stories über Verspätungen

Dienstreise mit Zug & Fahrrad

Gain frame:
Bahn-Zeit als Arbeitszeit
Prämienkarte 10 x Bahn

Goal Framing - Erkenntnisse

- Normative frames sind stabiler & sicherer

→ übergreifende Normen reflektieren und aktualisieren

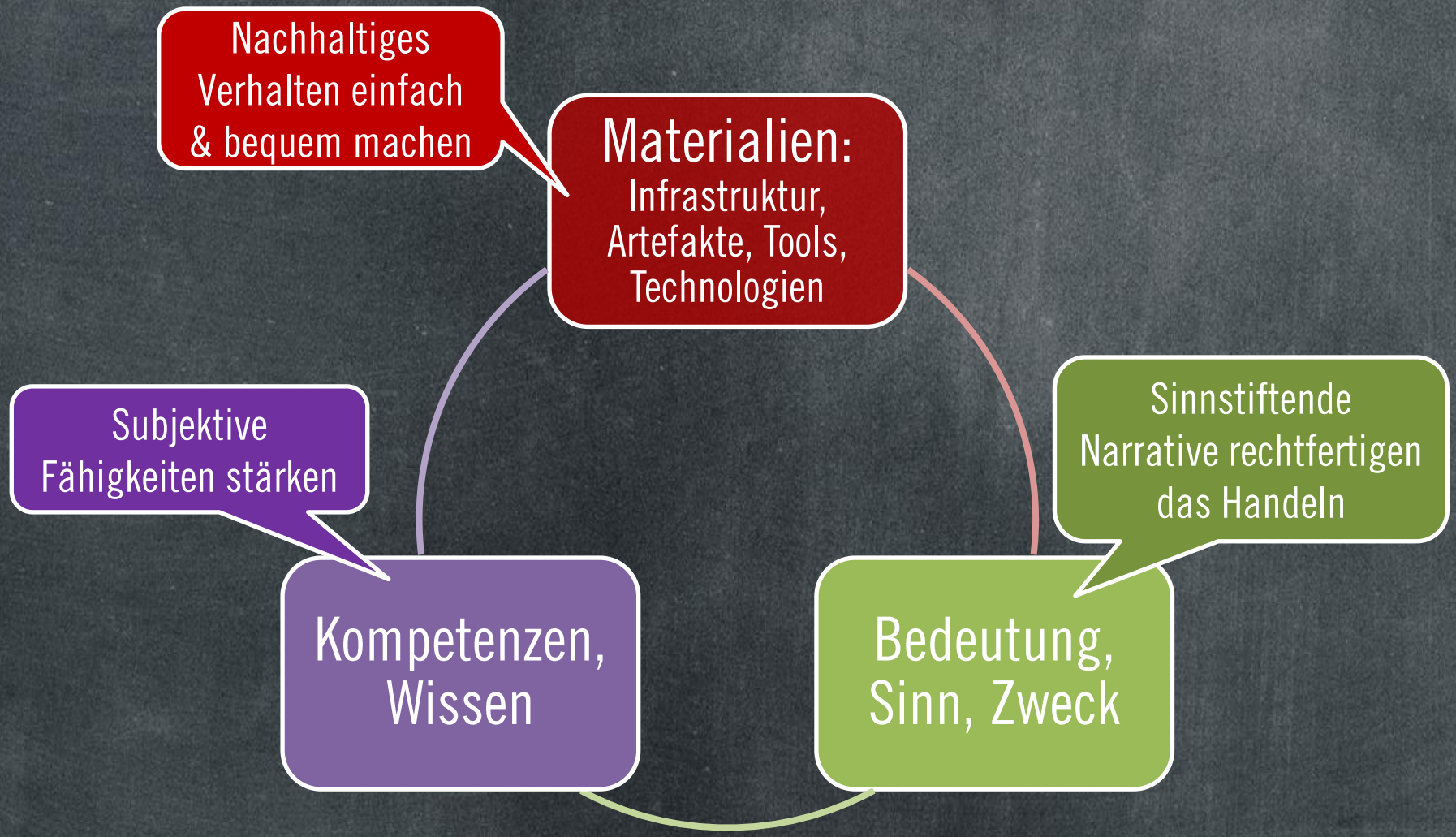
→ ‚Cues' in der Organisation so gestalten, dass normative Frames aktiviert werden: Vorbilder, Artefakte

- Konflikte zwischen goal frames reduzieren: subjektive Kosten des Verhaltens verringern

Soziale Praktiken

Geht Klimaschutz auch ohne echte Motivation?

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA



Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

Ermöglichungsstrukturen für ‘grüne’ Mitarbeitende

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl NOA

Wie können intrinsisch motivierte Mitarbeitende besser in ihrem Engagement für Klimaschutz am Arbeitsplatz unterstützt werden?

enEEbler

- ‚grüne' Mitarbeitende gehen mit ihren Initiativen Wege außerhalb der angebotenen Instrumentarien

imkon

- mit DT^N werden NH-Kompetenzen entwickelt und Grundmotive angesprochen – bei allen Mitarbeitenden

Individuelle Faktoren
(Identität, Motivation)

Organisation/Instrumentarium

- MA in ihren multiplen Rollen ansprechen (Spillover)
- Engagement außerhalb der Kernrolle ermöglichen (Leistungsbeurteilung, Arbeitszeit, Ressourcenverwendung)
- umfassende Prozessbeteiligung
- Zielkriterien erweitern (z.B. ‚grüne Punkte' im Vorschlagswesen)
- interne Vernetzung ermöglichen

Nachhaltige Initiativen

	Prozess-beteiligung	Life-Work-Spillover	Vernetzung	Transforma-tionseffekte	Ressourcen-bedarf	Mobilisierungs-potenzial
Vorschlags-wesen	●○○	●●○	●○○	●●○	€€€	●●○
Klima-botschafter	●●●	●●●	●●●	●●●	€€€	●●○
Umwelt-teams	●●●	●●○	●●●	●●○	€€○	●●○
Belegschafts-Energie-genossenschaft	●●●	●●○	●●○	○○○	€○○	
Klimaschutz-wettbewerbe	●○○	●●○	●●○	●●○		●●
Mitarbeiter-aktionen	●●○	●●●	●●○			●●○
Azubi-Projekte	●●●	●●○			€€○	●●●
Vernetzungs-plattformen	●●○	●●●		●●○	€€○	●○○

enEEbler-Leitfaden: Instrumentarien für ‚grüne' Mitarbeitende www.eneebler.de

Prof. Dr
Lehrst

Fazit

Essentials

- Klären: welche Mitarbeitenden sollen für welches Verhalten motiviert sein?
- Begeisterung für Klimaschutz braucht Bauch, Kopf und Hand
- die Organisationsumgebung sendet Signale → Aktivierung von Zielen/Motiven
- bei geringer Motivation: Klimaschutz-verhalten einfach & sinnvoll machen

Vielen Dank!

Prof. Dr. Susanne Blazejewski
Lehrstuhl für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung
Alanus Hochschule // Alfter
Susanne.blazejewski@alanus.edu
www.eneebler.de
www.imkon.de
www.nachhaltigkeitsinnovation.de

Partner der Mittelstandsinitiative:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

DIHK

ZDH ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS

Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz

Fragen & Diskussion

23.11.2018

www.mittelstand-energiewende.de

Weitere Angebote der Mittelstandsinitiative und IHKs:

Zum Thema Mitarbeitermotivation

Leitfaden Mitarbeitermotivation: Ideen für Energieeffizienz und Klimaschutz.

- Neun Erfolgsbeispiele aus Unternehmen
- Methoden und Werkzeuge
- Aktivitäten für die eigene Umsetzung

Ab Januar 2019 auf:

www.mittelstand-energiewende.de

Weitere Angebote der Mittelstandsinitiative und IHKs:

Zu anderen Themen rund um Energieeffizienz und Klimaschutz

- Webinare und Leitfäden zu Abwärmenutzung, Solarthermie, Energieeffizienz und Mobilität online verfügbar.
- Laufende Energie-Scout Schulungen für Azubis
- Qualifizierung „Betriebliche/r Mobilitätsmanager/in“ für die effizientere Gestaltung von Betriebsmobilität
- **Ab Frühjahr 2019 viele weitere neue Angebote**

→ **www.mittelstand-energiewende.de**

Kontaktieren Sie uns!

Servicestelle der
Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz im DIHK

DIHK Service GmbH | Breite Str. 29 | 10178 Berlin

Jan-Peter Vasiliadis

Tel. +49 30 20308 – 2241

vasiliadis.jan-peter@dihk.de

www.mittelstand-energiewende.de