

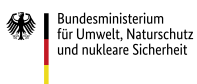
# Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz

Praxisleitfaden

## Ideen für (noch) mehr Energieeffizienz & Klimaschutz Mitarbeitende einbinden und motivieren



Partner der Mittelstandsinitiative



## Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>KURZ &amp; KNACKIG: TIPPS AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS</b> .....	<b>4</b>
<b>UNTERNEHMENSBEISPIELE</b> .....	<b>6</b>
Motivation für Mitwirkung am betrieblichen Energiemanagement   NOVO-TECH GmbH & Co. KG .....	8
Unternehmenskultur fördert Identifikation und Ideen   Wulff Med Tec GmbH .....	10
Bottom-Up-Ansatz führt zur abgestimmten Umsetzung   Bodan Großhandel für Naturkost GmbH .....	12
Energiesparwoche - „Mit gutem Beispiel vorangehen“   Sparkasse KölnBonn .....	14
Fortlaufende Sensibilisierung und standortübergreifender Wettbewerb motivieren zu Beiträgen für Energieeffizienz   Voith Turbo GmbH & Co. KG, Crailsheim .....	16
Verstetigte Ideengewinnung und -umsetzung   Georgsmarienhütte GmbH .....	18
Ideenmanagement-Software unterstützt   VAUDE Sport GmbH & Co. KG .....	20
Auszeichnung „Öko-Oskar“ spornt zum Wettbewerb um die besten Ideen an   ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG .....	22
Unternehmen sind Ideengeber und Motivatoren   Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG .....	24
<b>MITARBEITER-EINBINDUNG FÜR DEN KLIMASCHUTZ: DER BASIS-WERKZEUGKASTEN</b> .....	<b>26</b>
<b>IDEEN FINDEN</b> .....	<b>28</b>
Brainstorming   Brainwriting   Ideenbuch/-Box   635-Methode   Ideen-Wettbewerb   Energieeffizienz-Netzwerk – Austausch mit anderen Unternehmen	
<b>IDEEN BEWERTEN UND AUSWÄHLEN</b> .....	<b>30</b>
Mehrheitsabstimmung   COCD-Matrix   2x2-Matrix   Bewertungsmatrix   Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	
<b>AKZEPTANZ PRÜFEN, MEINUNGEN EINHOLEN</b> .....	<b>32</b>
Umfragen & Abstimmungen   Themencafé	
<b>GEKONNT AKTIVIEREN, VERANKERN UND VERSTETIGEN</b> .....	<b>33</b>
Interne Multiplikatoren/Energie-Paten   Aktionstag/Mitarbeiterwoche   IHK Qualifizierung für Auszubildende: Energie-Scouts   IHK Qualifizierung: Betriebliches Mobilitätsmanagement   IHK Qualifizierung: EnergieManager (IHK)/European EnergyManager   Interne Qualifizierung: Schulungen intern   Planspiele: Ideenfindung & Weiterbildung	
<b>ANREIZ &amp; WERTSCHÄTZUNG BIETEN</b> .....	<b>35</b>
Finanzielle Anerkennung   Bonuspunktesystem   Auszeichnungen	
<b>IM GESPRÄCH BLEIBEN – INFORMATION &amp; KOMMUNIKATION</b> .....	<b>35</b>
Informationswege   Interne Kampagnen   Berichterstattung über erfolgreiche Ideen	
<b>FUSSNOTEN &amp; BILDNACHWEISE</b> .....	<b>36</b>

## Mitarbeitermotivation für (noch) mehr Energieeffizienz und Klimaschutz



*Wird Klimaschutz in Ihrem Unternehmen bereits großgeschrieben? Wollen Sie die Energie- und Materialeffizienz Ihres Unternehmens (noch weiter) verbessern? Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie mit vorhandenen Ressourcen einen relevanten Beitrag zum Klimaschutz leisten können.*

*Jedes Unternehmen verfügt über einen großen Schatz an Ideen und Erfahrungen. Dieser schlummert oft in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das gilt auch in Sachen Klimaschutz. Heben Sie diesen Schatz. Nutzen Sie das Expertenwissen derjenigen, die ihren Arbeitsplatz und das, was dort geschieht, aus dem Effeff kennen. Ihre Beschäftigten haben die nötigen Sensoren für die Optimierung von Energie- und Materialeffizienz. Sie haben die Ideen, die für Ihren Betrieb den Unterschied machen, mit dem Sie Kosten reduzieren und Ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz verbessern können.*

*Wie wäre es, einen Öko-Oskar zu verleihen oder einen Ideenwettbewerb auszuschreiben? So steigern Sie zugleich die Motivation Ihrer Mitarbeitenden, erhöhen deren Identifikation mit Ihrem Unternehmen und setzen gezielte Anreize für „klimafreundliches“ Engagement.*

*Herzstück dieses Leitfadens ist eine Sammlung von Beispielen und wertvollen Tipps aus der betrieblichen Praxis. Experten aus neun Unternehmen berichten, wie es ihnen gelungen ist, ihre Belegschaften für Klimaschutz zu sensibilisieren und sie für das Heben von Effizienzpotenzialen zu motivieren. Ergänzend bietet Ihnen der „Basis-Werkzeugkasten“ übersichtlich und strukturiert die Instrumente und Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben. Nutzen Sie diese vielfältigen Werkzeuge, um Ideen zu sammeln, auszuwählen und das gemeinsame Engagement für den Klimaschutz erfolgreich zu verstetigen.*

*Wir wünschen Ihnen dabei und bei der Umsetzung inspirierender Ideen zum Klimaschutz viel Erfolg und Freude.*

**Dr. Achim Dercks**  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer  
Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.

## Kurz und knackig: Tipps aus der Praxis für die Praxis

Mitarbeitende sind in ihren Sichtweisen auf Klimaschutz ganz unterschiedlich – das muss bei der Gestaltung von Instrumenten zur Unterstützung von nachhaltigem Verhalten berücksichtigt werden. Manche müssen an das Thema Klimaschutz noch herangeführt werden, aber bereits ‚grün‘ motivierte Mitarbeitende sollten in ihrer Rolle als Experten und Change Agents angesprochen und gefordert werden.

**Prof. Dr. Susanne Blazejewski**

Lehrstuhl für Nachhaltige Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung (NOA)  
Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Weitere Tipps zur  
Mitarbeitermotivation finden Sie im  
Webinar der Mittelstandsinitiative  
Energiewende und Klimaschutz.  
Online auf der Website  
[www.mittelstand-energiewende.de/webinare](http://www.mittelstand-energiewende.de/webinare)

Eine Auszeichnung (wie unser Öko-Oskar) spornt an und motiviert zugleich, sich für den Klimaschutz zu engagieren. Wichtig dabei ist eine transparente Auswahl der Idee auf Basis objektiver nachvollziehbarer Kriterien.

**Brigitte Gollmitzer**

Leitung Arbeitskreis Ökologie  
ilapo Internationale Ludwigs-  
Arzneimittel GmbH & Co. KG

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger und die Energiesparwoche der Sparkasse KölnBonn hat gezeigt: Es lohnt sich, gegen den Strom zu schwimmen und die Kollegen mitzureißen. Manchmal sind es die einfachsten Dinge, die am meisten bewirken.

**Thorsten Watzl**

Ausbildungsleiter  
Sparkasse KölnBonn

Die Teilnahme an einem Energieeffizienz-Netzwerk kostet zwar Zeit, lohnt sich aber. Wir können dadurch auf den Erfahrungen anderer Unternehmen aufbauen. Das motiviert auch für eigene Umsetzungen.

**Markus Orbke**

Energiemanager  
Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG

Wenn jeder Mitarbeitende seinen Arbeitsplatz wie ein Unternehmer betrachten kann, motiviert ihn dies auch, Ideen einzubringen. Davon profitiert das gesamte Unternehmen und alle tragen so zum Klimaschutz bei.

**Heino Wulff und Melchior Meyer**

Geschäftsführer  
Wulff Med Tec GmbH

Ist die Aufmerksamkeit aller Mitarbeitenden für das Thema Energieeffizienz geweckt, ist es wichtig, diese durch kontinuierliche Kommunikation aufrecht zu erhalten, um das Thema zu verstetigen.

**Klaus Thiemicke**

Geschäftsleitung – Kfm. Leiter  
NOVO-TECH GmbH & Co. KG

Freiwillige Arbeitsgruppen arbeiten zusätzlich zum Tagesgeschäft. Daher ist es wichtig, regelmäßige ergebnisorientierte Treffen zu vereinbaren. Zusätzlich ist es förderlich, die Projektfortschritte schriftlich zu dokumentieren und der Arbeitsgruppe zur Verfügung zu stellen.

**Jasmin Meyer**

Qualitäts- und Umweltmanagerin  
Bodan Großhandel für Naturkost GmbH

Die Grundlage für Energieeffizienz sind Mitarbeitende, die das Thema verstehen und leben. Mit einem regelmäßigen Austausch wird das Thema in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert. Die aktive Einbindung, z. B. in Projektgruppen, die Maßnahmen erarbeiten, stellt sicher, dass Mitarbeitende ihre Ideen und Erfahrungen einbringen können und das Unternehmen die beste Umsetzung vornimmt.

**Reimund Laermann**

Leiter Energiemanagement  
Georgsmarienhütte GmbH

Die Motivation zur Optimierung der Energie- und Materialeffizienz lässt sich zweifach befördern: Zum einen, indem die Ideen auf einfache Art und Weise eingereicht und gemeinsam weiterentwickelt werden können. Wichtig ist dabei ein „Kümmerer“, der die Idee bis zur Entscheidung für eine Umsetzung begleitet. Zum anderen kann die Beteiligung zusätzlich mit Anreizsystemen (wie unserem Bonuspunktesystem) erhöht werden.

**Anna Elleke**

Ideenmanager  
VAUDE Sport GmbH & Co. KG

Zur Erhöhung der Energieeffizienz reicht nicht die Technik alleine. Das Wichtigste ist das Bewusstsein der gesamten Belegschaft, dass jeder einen Beitrag zur Optimierung des Energieverbrauchs beisteuern kann. Mitarbeitende können und sollten von Seiten des Unternehmens mit fortlaufenden Aktivitäten und Angeboten unterstützt werden. Das motiviert, im Kleinen wie im Großen beizutragen.

**Eckard Beer**

Energy Management Representative  
J.M. Voith SE & Co. KG

## Unternehmensbeispiele

„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.“

Lee Iacocca  
US-amerikanischer Manager  
Ford Motor Company und Chrysler Corporation

Neun Unternehmen geben im nachfolgenden Teil des Leitfadens einen Einblick, wie sie die Themen Energieeffizienz und Klimaschutz gemeinsam mit Mitarbeitenden gestalten.

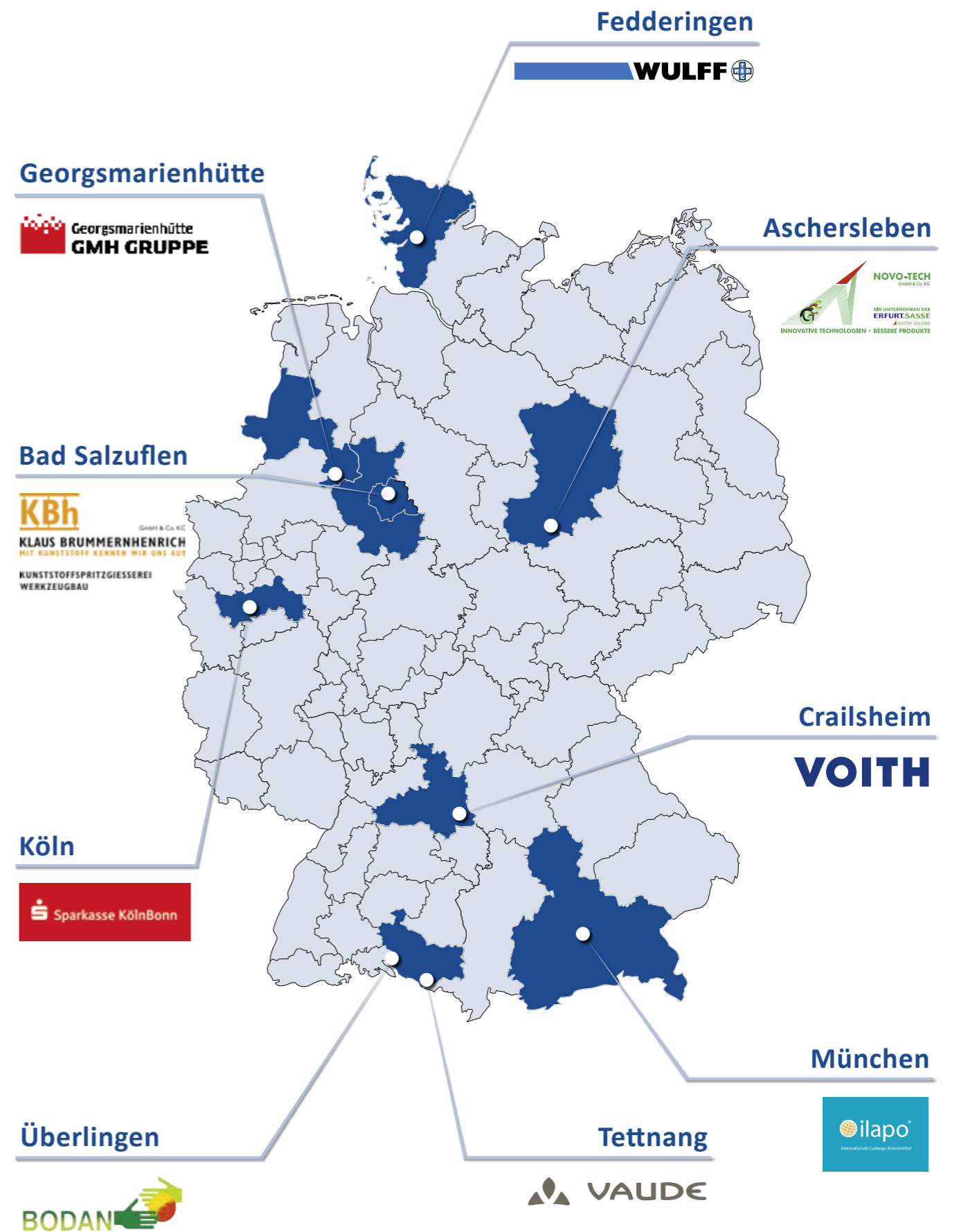
Die motivierende Einbindung – so zeigen die Erfolgsbeispiele – wird im Süden, Osten, Norden und Westen Deutschlands in Betrieben gelebt.

Seien es 45, 160 oder 1.200 Mitarbeitende, sei es die Metallherstellung, der Ausrüster für Outdoorbekleidung, der Finanzdienstleister, der Kunststoffspritzgießer oder der Großhändler: so vielfältig wie die Betriebe und Branchen, so vielfältig sind die Aktivitäten zur Optimierung der Energie- und Materialeffizienz.

Alle vorgestellten Unternehmen haben dabei eines gemeinsam: Energieeffizienz und Klimaschutz wird von motivierten Mitarbeitenden getragen.

Die regionalen IHKs der Unternehmen:

-  **IHK Flensburg**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Magdeburg**
-  **IHK Köln**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken**
-  **IHK München und Oberbayern**
-  **IHK Industrie- und Handelskammer Bodensee - Oberschwaben**



## NOVO-TECH GmbH &amp; Co. KG

## Motivation für Mitwirkung am betrieblichen Energiemanagement

Die NOVO-TECH GmbH & Co. KG in Aschersleben ist Spezialist zur Extrusion von Holz-Polymer-Werkstoffen. Sie gehört zur mittelständischen Erfurt.Sasse-Gruppe mit insgesamt 150 Mitarbeitenden in fünf operativ tätigen Unternehmen. Für die Geschäftsführung – und die 63-köpfige Belegschaft der NOVO-TECH – ist die hohe Qualität der Produkte der wichtigste Treiber, um die mit dem Energie- und Materialverbrauch verbundenen Kosten zu senken. Daher ist die fortlaufende Mitwirkung der Mitarbeitenden ein wichtiger Aspekt, um den anteilig hohen Stromverbrauch in der Hauptproduktion zu senken.

## UNTERNEHMENSPROFIL

## NOVO-TECH GmbH &amp; Co. KG

Standort: Aschersleben

Branche: Holzverarbeitung

Anzahl Mitarbeitende: 115

www.megawood.com



Der Geschäftsführung, dem Energiemanagementbeauftragten und dem kaufmännischen Leiter, die zusammen das Energiemanagement verantworten, war es von Anfang an ein Anliegen, alle KollegInnen auf dem Weg zur Optimierung der Energieeffizienz mitzunehmen.

Allerdings besaß nicht jeder im Unternehmen anfänglich das Bewusstsein für die hohe Bedeutung der Themen „Energiemanagement und Energieeinsparung“. Auch verfügte nicht jeder im Betrieb über das notwendige Wissen, um die Umsetzung von Maßnahmen im eigenen Arbeitsbereich aktiv zu unterstützen. Dabei kommt es auf die Mitwirkung aller an, um Aktivitäten zur Steigerung der Energieeffizienz zu verstetigen. Die NOVO-TECH setzte sich das Ziel, die KollegInnen zunächst für energetisch wichtige Themen zu sensibilisieren und mit Hilfe von betriebsübergreifenden Schulungen allen einen gleichen Wissensstand zu vermitteln.

Es galt auch die KollegInnen einzubeziehen, die im Schichtbetrieb tätig sind und keinen Zugang zu einem Computerarbeitsplatz besaßen, denn üblicherweise erfolgt die Informationsverteilung über das gruppenweite Intranet.

## Energieeffizienz soll „persönlich“ erfahrbar sein

Zahlreiche Überlegungen flossen in die Entwicklung einer Aktivität zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden ein. Die Ausgangsthese der Verantwortlichen war, dass es sich positiv auf den Betrieb auswirken würde, wenn die Einsparmöglichkeiten von den Mitarbeitenden auch zu Hause in die Tat umgesetzt werden könnten. Die Lösung wurde dann in Form eines Preisausschreibens erarbeitet, welches Fragen zum Verbrauch von Haushaltsgeräten beinhaltete. Teilnehmen konnten nicht nur die Mitarbeitenden der NOVO-TECH, sondern die Mitarbeitenden der gesamten Unternehmensgruppe.

## Der Funke springt mit der Identifikation über

Mittels Verteilung des Quiz als Drucksache in den Pausenräumen der Produktion erreichte die NOVO-TECH alle KollegInnen, die im Schichtbetrieb arbeiteten. Zusätzlich wurde es in das gruppeneigene Intranet eingestellt. Das Quiz stieß auf großes Interesse in der Belegschaft und verzeichnete eine hohe Teilnahmequote. Die Brücke zum Entdecken von Energieeffizienzpotentialen im Betrieb war somit geschlagen. Der Großteil der KollegInnen war vom Start an motiviert, den Weg zu mehr Energieeffizienz im Betrieb gemeinsam zu gehen. Die These, dass die Verbindung zwischen „heimischen“ Einsparmöglichkeiten und der Bedeutung von Einsparungen für den Betrieb motiviert, bestätigte sich somit für die Verantwortlichen.

Das Quiz diente als „Pilot- und Blaupause“ für die Verteilung und Entwicklung der nachfolgenden Schulungen und

wurde zwischenzeitlich deutlich ausgeweitet und um weitere, schnell und einfach verständlichere Schulungen angereichert.

## Steter Tropfen höhlt den Stein

Zur Verankerung der Thematik Energieeffizienz finden jedoch nicht nur die regelmäßigen Schulungen statt. Getreu dem Motto „steter Tropfen höhlt den

Stein“ werden beispielsweise Themen wie Lastgangmanagement oder Leckage-Suche fortlaufend in Schichtleiterbesprechungen angesprochen und nachfolgend in den jeweiligen Schichten umgesetzt.

Zusätzlich erstellt das Unternehmen Poster, die auf konkrete Aspekte der Energieeffizienz aufmerksam machen. Auch durch den regelmäßigen Austausch der Motive und Themen bleiben die Mitarbeitenden fortlaufend sensibilisiert.

Mittlerweile haben alle KollegInnen der NOVO-TECH und der anderen Unternehmen der Erfurt.Sasse-Gruppe das Thema Energiemanagement intensiv kennengelernt und viele leben es aktiv.



© Foto: NOVO-TECH GmbH &amp; Co. KG

## Wulff Med Tec GmbH

### Unternehmenskultur fördert Identifikation und Ideen

Die Mitarbeitenden der Wulff Med Tec GmbH ziehen an einem Strang. Besonders dann, wenn es darum geht, Produkte oder Prozesse zu optimieren und ressourcenschonend zu arbeiten.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

**Wulff Med Tec GmbH**  
 Standort: Fedderingen  
 Branche: Medizin, Hersteller von Klinikmatratzen  
 Anzahl Mitarbeitende: 55  
 www.wulff-matratzen.de



Der Dithmarscher Hersteller von Klinikmatratzen arbeitet mit seinen 55 Mitarbeitenden bereits seit vielen Jahren kontinuierlich daran, die Energie- und Ressourceneffizienz zu erhöhen. Impulse für größere Veränderungen und Investitionen im Bereich Energieeffizienz kommen dabei nicht nur von der Geschäftsführung. Ideen zur Optimierung, sowohl in der Produktentwicklung, als auch des Energie- und des Materialeinsatzes werden genauso von Mitarbeitenden aller Abteilungen eingebracht.

Die Wulff Med Tec GmbH hat sich zum Ziel gesetzt, auf fossile Energieträger zu verzichten und hat deshalb eine Photovoltaikanlage zur Eigenstromerzeugung angeschafft. Im Sommer, mit ausreichender Sonne, arbeitet die Wulff Med Tec GmbH dank der Investition in einen Batteriespeicher energieautark. Die Anschaffung einer Windkraftanlage soll künftig dafür sorgen, dass dies auch im Winter der Fall ist. Darüber hinaus

hat das Unternehmen Elektroautos, die auch den Mitarbeitenden zur privaten Nutzung zur Verfügung stehen. Diese werden an den unternehmenseigenen Ladesäulen betankt. Zusätzlich wird allen Mitarbeitenden ein E-Bike kostenlos zur Verfügung gestellt.

#### Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Unternehmenskultur und der hohen Identifikation mit dem Unternehmen

Jede/r Mitarbeitende des KMU denkt und handelt wie ein Unternehmer. Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind Werte, die von allen gelebt werden und fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

Diese Kultur des „Mit-Denken und Sich-Einbringens“ fördert und fordert auch die Unternehmensspitze. Vorschläge der Mitarbeitenden, mit denen das Unternehmen finanzielle Einsparungen erzielt, bringen die Anerkennung

der KollegInnen und werden von der Geschäftsführung honoriert.

#### Die Idee eines Mitarbeitenden wird gemeinsam im Team umgesetzt

Das menschliche Miteinander und die flachen Hierarchien ermöglichen allen Mitarbeitenden, Vorschläge zur Optimierung jederzeit einreichen zu können. Der Gang zum Vorgesetzten ist dabei genauso möglich wie das Einbringen von Vorschlägen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Abteilungssitzungen.

Die Ideen werden in der Abteilungssitzung vorgestellt und von allen KollegInnen genauer unter die Lupe genommen und diskutiert. Überzeugt der Vorschlag, wird die Idee in der Bereichssitzung vorgestellt. Erhält die Idee dort „grünes Licht“, erfolgt die gemeinsame Umsetzung im Team. Noch während der Sitzung werden notwendige Aufgaben zur Prüfung und Umsetzung der Idee identifi-

ziert, an relevante Abteilungen verteilt und mit einem Zeitplan hinterlegt. Die Fortschritte des Vorschlags, bis zur abgeschlossenen Implementierung, werden dann in den nachfolgenden Sitzungen gemeinsam verfolgt.

#### Ziehen an einem Strang macht schnell und effizient

Mit diesem Ablauf gelingt es dem Unternehmen, die zum Teil komplexen Vorschläge in sehr kurzer Zeit umzusetzen. Beispielsweise wurden innerhalb von zwei Wochen mehrere Arbeitsschritte in unterschiedlichen Abteilungen digitalisiert.

#### Gemeinsame Erfolge

Durch Ideen der Mitarbeitenden erzielte die Wulff Med Tec GmbH z.B. eine effizientere Stoffauslastung, ressourcenschonende Verarbeitung des Schaumstoffs und die Reduzierung von Verpackungsmaterialien. Auf diese Weise wurden der Rohstoffverbrauch und die Abfallmenge deutlich reduziert und Kosten gesenkt sowie die Prozesskette der Produkte optimiert. Sie erfahren so stetig ein innovatives Update, welches Wettbewerbsvorteile im Markt sichert.



© Foto: Wulff Med Tec GmbH

#### Unternehmenskultur fördert Identifikation und Ideen



© Foto: Wulff Med Tec GmbH

## Bodan Großhandel für Naturkost GmbH

### Bottom-Up-Ansatz führt zur abgestimmten Umsetzung

Für die Bodan Großhandel für Naturkost GmbH besitzt das Thema Klimaschutz seit dem ersten Tag der Unternehmensgründung eine hohe Relevanz.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

**Bodan Großhandel für Naturkost GmbH**

Standort: Überlingen  
 Branche: Großhandel, Naturkost  
 Anzahl Mitarbeitende: 200

www.bodan.de



Als Pionier arbeitet das Unternehmen beispielsweise seit 2010 kontinuierlich am selbstgesetzten Ziel, auf eine fossilfreie Logistik bis 2020 umzustellen. Hierfür hat das Unternehmen eine sogenannte Eco-Roadmap entwickelt. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies in der Praxis steten Wandel und neue Herausforderungen, denn der Prozess wird fortlaufend an aktuelle Bedarfe angepasst.

Alle Mitarbeitenden sind bei der Weiterentwicklung des Umweltmanagements eingebunden.

Doch nicht nur in der Logistik, sondern auch in den anderen Unternehmensbereichen ist die fortlaufende Optimierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs Bestandteil der täglichen Arbeit. Impulse, Ideen und Wünsche kommen hierfür von den Mitarbeitenden.

#### Auszeichnung mit EMAS-Award

Wie erfolgreich der Naturkost Großhandel ist, zeigt die Auszeichnung mit dem EMAS<sup>1</sup>-Award im Jahr 2018. Die EMAS-Award-Jury<sup>2</sup> hob besonders die für das Umweltmanagementsystem wichtige Mitarbeiterinbindung bei Bodan hervor: „Eine besondere Stärke liegt auch in der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Bottom-Up-Ansatz für das Umweltprogramm“<sup>3</sup> hielt die Jury in ihrer Begründung fest.

#### Alle Mitarbeitenden der Bodan GmbH profitieren von ihrem gemeinsamen Engagement...

... so zum Beispiel im Bereich betriebliche Mobilität: Betriebsfahrräder stehen genauso zur Verfügung wie ein Job-Rad-Leasing und, in Kürze, eine betriebssinterne Mitfahrzentrale.

Eigens dafür wird derzeit ein Online-Portal für Mitfahrgelegenheiten pro-

grammiert und den Mitarbeitenden auch zur privaten Nutzung zur Verfügung gestellt. Wie der Großhändler auf diese Ideen gekommen ist? Mit der ....

#### ... Einbindung aller Mitarbeitenden

Allem voraus ging die Idee der Umweltmanagement-Verantwortlichen: Um die Weiterentwicklung des Umweltmanagements – auch aus dem Blickwinkel der KollegInnen – sicherzustellen, sollten alle die Möglichkeit der Mitarbeit haben. Die Herausforderung lag darin, das Tagesgeschäft mit dem zusätzlichen Aufwand für den Klimaschutz zu verbinden.

Zunächst wurden daher alle Mitarbeitenden in einer – freiwilligen – Informationsveranstaltung durch die Umweltverantwortliche über das Vorhaben informiert. Im Nachgang der Veranstaltung gründete sich eine Arbeitsgruppe aus engagierten Freiwilligen. Sie arbeiten nun parallel zu ihrem Tagesgeschäft an

der Weiterentwicklung des Umweltmanagements und unterschiedlichen Themen. Die Zeit dafür stellt die Geschäftsführung zur Verfügung.

#### Freiwilligkeit als Basis

Mittels Brainstorming fand die Gruppe zu Beginn ihrer Tätigkeit zahlreiche Ideen für eine Verbesserung der betrieblichen Prozesse. Aus dieser Ideen-Sammlung wurden dann die besten mittels einer Vergabe von Punkten durch die Gruppe ausgewählt. Auf diese Weise kristallisierte sich das Oberthema Mobilität zum Arbeitsplatz heraus.

#### Umfrage: Einbindung als Basis der Ideenfindung

Noch vor dem Start der Arbeiten beteiligte die Arbeitsgruppe das ganze Unternehmen in einer Umfrage. Ziel war, herauszufinden, mit welchen Verkehrsmitteln der tägliche Arbeitsweg genommen wird. Zusätzlich wurden die Bedarfe der KollegInnen abgefragt.



© Foto: Bodan Großhandel für Naturkost GmbH

In regelmäßigen Treffen berichteten alle von den Fortschritten Ihres Projektes und gegebenenfalls auch von Herausforderungen. So fand die Gruppe gemeinsam Lösungen.

Auf Basis der Analyse der Ergebnisse entwickelte die Arbeitsgruppe die Vorschläge für das Jobrad-Leasing und das Online-Portal zur Mitfahrzentrale. Beide Ideen wurden von der Arbeitsgruppe umgesetzt.

#### Kommunikation schafft Transparenz

Um Kolleginnen zu informieren, nutzte die Arbeitsgruppe das "Schwarze Brett", entwickelte Informationsmaterialien, informierte im Newsletter und in Informationsveranstaltungen.

#### Bottom-Up-Ansatz führt zur abgestimmten Umsetzung



## Sparkasse KölnBonn

## Energiesparwoche „Mit gutem Beispiel vorangehen“

... das dachten sich vier Auszubildende der Sparkasse KölnBonn. Die Energie-Scouts setzten auf Mitarbeitermotivation und initiierten in vier Filialen eine Energiesparwoche. Eine Woche lang erhielten Kollegen wertvolle Tipps sowie interessante Fakten zum Energiesparen. Die Ausweitung des Pilotprojekts auf weitere Filialen ist geplant.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema, ob im Privatleben oder im Unternehmen. Die Ausbildungsabteilung der Sparkasse KölnBonn hat die Teilnahme bei den Energie-Scouts bereits zum zweiten Mal vorgeschlagen.

## UNTERNEHMENSPROFIL

## Sparkasse KölnBonn

Standort: Köln  
Branche: Banken, Finanzdienstleistungen  
Anzahl Mitarbeitende: 88 an den vier Standorten (Gesamt KölnBonn 4.083)

www.sparkasse-koelnbonn.de



## Die Sparkasse KölnBonn im Interview mit der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz

## Was war Ihre Motivation für die Teilnahme bei den Energie-Scouts?

Besonders interessant war es für uns als Auszubildende, dass es nichts mit unserem direkten Arbeitsalltag zu tun hat und wir in einem ganz anderen Bereich unsere Ideen entwickeln konnten. Bei einem solchen Projekt stehen verschiedene Aspekte im Vordergrund. Was uns während der Entwicklung immer stärker klar wurde, ist, dass es nicht nur um Kosteneinsparung geht, sondern wir auch an die Umwelt denken müssen. Die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Schutz des Klimas sind sehr wichtige Themen und es hat uns immer mehr angetrieben, ein Projekt zu entwickeln, das alle Komponenten sinnvoll und wirksam vereint.

Da wir ein Dienstleistungsunternehmen mit insgesamt rund 4.000 Mitarbei-

tenden sind, war uns schnell klar, dass wir den Fokus auf die Menschen legen müssen. Außerdem haben wir überlegt, wie wir das Projekt ausbauen und möglichst viele Mitarbeitende im Haus erreichen können. Entstanden ist die Idee der Energiesparwoche.

## Wie haben Sie in der Energiesparwoche die Kollegen für das Energiesparen begeistert?

In der Energiesparwoche haben wir unser Augenmerk auf den Stromverbrauch gelegt. Dies haben wir aufgrund der Größe unseres Hauses erstmal auf die vier Filialen beschränkt, in denen wir vier Azubis eingesetzt waren.

Die Energiesparwoche haben wir in verschiedene Thementage gegliedert. Zu den verschiedenen Thementagen haben wir E-Mails an alle Kollegen geschickt mit

wertvollen Tipps sowie interessanten Fakten zum Energiesparen. Zusätzlich haben wir an den Stromfressern farbige Merkzettel angebracht, z. B. zierte die Klimaanlage das Schild „nur bei dringendem Bedarf anmachen“.

Um den KollegInnen einen zusätzlichen Anreiz zu bieten, haben wir aus der Energiesparwoche einen Wettbewerb gemacht. Der Filiale, die am meisten einsparen konnte, winkte ein großer Vorrat an Süßigkeiten als Belohnung.

## Welchen Mehrwert hatte die Woche für die Mitarbeitenden und die Sparkasse KölnBonn?

In der Vorwoche haben wir die Zählerstände abgelesen, um sie später mit der Energiesparwoche zu vergleichen. Das war für uns die Voraussetzung, um überhaupt einen Wettbewerb aufziehen zu können. Am besten abgeschnitten hat

die Filialdirektion Köln-Kalk mit einem Mindestverbrauch von 246,7 kWh, das sind 11 Prozent weniger im Vergleich zur Vorwoche.

Die KollegInnen haben uns durch die Feedbackbögen durchweg positive Rückmeldungen gegeben. Viele sind aber auch an den Thementagen in der Energiesparwoche selber auf uns zugekommen, weil auch einige der Tipps neu für sie waren. Viele haben uns auch berichtet, einige der Vorschläge bereits zuhause umzusetzen und das neu Erlernte ebenfalls für sich privat mitzunehmen.

Daneben wurde in einer Filiale aufgedeckt, dass dort jeden Tag automatisch zwei Lüftungsanlagen angingen und Strom verbrauchten. Es sollte jedoch lediglich eine davon in Betrieb sein, was dann in der Energiesparwoche auffiel und schnell behoben wurde.

So konnte definitiv ein Mehrwert generiert werden: Die KollegInnen bekamen Tipps für sich persönlich und für die Arbeit, wir konnten eine nennenswerte

Stromeinsparung erzielen und haben sogar noch den Sachverhalt mit der Lüftungsanlage aufgedeckt.

## Was ist wichtig für den Erfolg einer Energiesparwoche?

Wichtig für den Erfolg ist es, den Mitarbeitenden einen Anreiz zu liefern sowie einen persönlichen Ansprechpartner, der die Tipps zur Einsparung von Ressourcen erklärt und bei Fragen stets zur Seite steht. Dieser kann die einzelnen Filialen zusätzlich motivieren, so wie es uns, den Energie-Scouts, in der Energiesparwoche möglich war.

## Wie wird der langfristige Erfolg des Projekts sichergestellt?

Die Ausweitung ist für den Erfolg des Projektes maßgeblich und das Grundkonzept dafür wurde von uns, den Energie-Scouts, bereits aufgestellt. Bevor eine Ausweitung gestartet werden kann, muss das Projekt intern genau geprüft und weiterentwickelt werden.

Das Projekt soll sich weiterentwickeln und nicht verharren, weil die Mitarbeitenden das Wichtigste in dem Projekt sind. Ohne ihr Engagement wäre die Energiesparwoche nicht so erfolgreich gewesen. Denn sie waren bereit, Handlungsfelder zu erkennen und unsere Tipps direkt umzusetzen.

Im Projekt wurden daher alle neuen Ideen von anderen Kolleginnen und Kollegen gesammelt, so dass sie bei einer erneuten Durchführung direkt mitberücksichtigt werden können.



© Foto: Sparkasse KölnBonn



## Voith Group, Division Turbo, Crailsheim

## Fortlaufende Sensibilisierung und standortübergreifender Wettbewerb motivieren zu Beiträgen für Energieeffizienz

Energieeffizienz spielt für den Maschinen- und Anlagenbauer Voith eine große Rolle und wird seit vielen Jahren aktiv gelebt. So hat sich der Technologiekonzern jährliche Energieeffizienz-Ziele gesetzt, an deren Umsetzung die Mitarbeitenden aus vier Divisionen und Standorten in über 60 Ländern der Welt arbeiten. Dazu gehört etwa, dass sich bei der Division Turbo einmal im Jahr neun Standorte in Deutschland in einem Wettbewerb messen.

### UNTERNEHMENSPROFIL

**Voith Group**  
 Standort Zentrale: Heidenheim  
 Branche: Maschinenbau  
 Anzahl Mitarbeitende weltweit: 19.000

www.voith.com

# VOITH

Die Mitarbeitenden für das Thema Energieeffizienz fortlaufend zu sensibilisieren, ist ein besonderes Anliegen für Voith. Der Beitrag jedes einzelnen, so sieht es das Unternehmen, ist die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung der Energieeffizienz-Ziele. Dabei verfolgt jeder Standort eigene Ansätze und Aktivitäten zur Einbindung der Mitarbeitenden.

Ein Einblick in die Angebote und Aktivitäten der neun Standorte von Voith Turbo zeigt, wie vielfältig diese sind. Sie stehen exemplarisch für die zahlreichen Maßnahmen des Unternehmens weltweit:

- In einer Aktion wurde den Mitarbeitenden gezeigt, wieviel Strom die abgeschalteten Bildschirme am Wochenende einsparen. Dies motivierte, den Bildschirm auch abends beim Verlassen des Büros auszuschalten.

- Großen Anklang fand ein Energieeffizienz-Pokerspiel, das in den Pausenräumen zur Verfügung stand. Spielerisch konnten die Mitarbeitenden damit ihre Kenntnisse auffrischen und vertiefen.

- Besonders spannend war für die Mitarbeitenden der Produktion ein Energieeffizienz-Ideenwettbewerb. Am Tag des Wettbewerbs hatte jeder die Möglichkeit, während der Mittagspause einen Vorschlag zur Optimierung des Energieverbrauchs einzureichen. Zu gewinnen gab es attraktive Preise. Die Gewinner wurden noch am selben Tag vor Schichtende prämiert und die Ideen nachfolgend umgesetzt. Aus Erfahrung des Unternehmens ist die Umsetzung des Wettbewerbs an einem Tag ein wichtiges Element, das zur Teilnahme motiviert.

- Energiekennzahlen werden für jeden Arbeitsplatz im Fertigungsbereich heruntergebrochen, zeitgleich die Potenziale für Einsparungen aufgezeigt. Auf diese Weise, so sieht es das Unternehmen, werden für jeden Mitarbeitenden die eigenen Einflussmöglichkeiten auf den Energieverbrauch des Unternehmens sichtbar. Zusätzliche Einsparpotentiale finden die hierdurch motivierten Mitarbeitenden dann auch noch in Eigenregie.

- Neben den einzelnen Aktivitäten findet jeden Monat ein fachlicher Austausch in den Bereichen statt. Maßnahmen und Projekte werden vorgestellt und praktisches Wissen weitergegeben.

Neun Standorte in Deutschland vergleichen ihre Bemühungen und Erfolge darüber hinaus in einem jährlichen Wettbewerb.

Ausgezeichnet wird jährlich der Standort, der ein besonders herausragendes Projekt umgesetzt hat. Die Prämierung findet an wechselnden Standorten statt und wird von allen Mitarbeitenden aufmerksam verfolgt. Denn der Sieger erhält einen Wanderpokal, in dem der Name des Unternehmensstandortes mittels

Gravur verewigt ist. Somit wird sichtbar, wer wie oft die besten Ideen umgesetzt hat. Zusätzlich wird über den Standort und das Projekt konzernintern ausführlich berichtet. So wird das Wissen und die Erfahrungen mit allen Mitarbeitenden des Technologiekonzerns geteilt und regt zur Nachahmung an. Der jährliche Wett-

bewerb der Standorte ist somit ein wichtiger Baustein, mit dem die Bedeutung der Energieeffizienz standortübergreifend in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert wird und Anreize für weitere Optimierungen gesetzt werden.



© Foto: Voith Group

## Georgsmarienhütte GmbH

### Verstetigte Ideengewinnung und -umsetzung

Ohne Frage gehört die Georgsmarienhütte GmbH als Stahlwerk zu den energieintensiven Branchen der deutschen Industrie. Mit Blick auf die knapper werdenden Ressourcen, die steigenden Energiepreise und die zu schützende Umwelt ist es dem Unternehmen ein besonders wichtiges Anliegen, Bedarfe zu reduzieren und Effizienz zu steigern. Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit ist auch die Einbeziehung der Mitarbeitenden, denn – so sehen die Verantwortlichen es – letztlich können nur sie für eine optimale Nutzung der Energie sorgen.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

**Georgsmarienhütte GmbH**

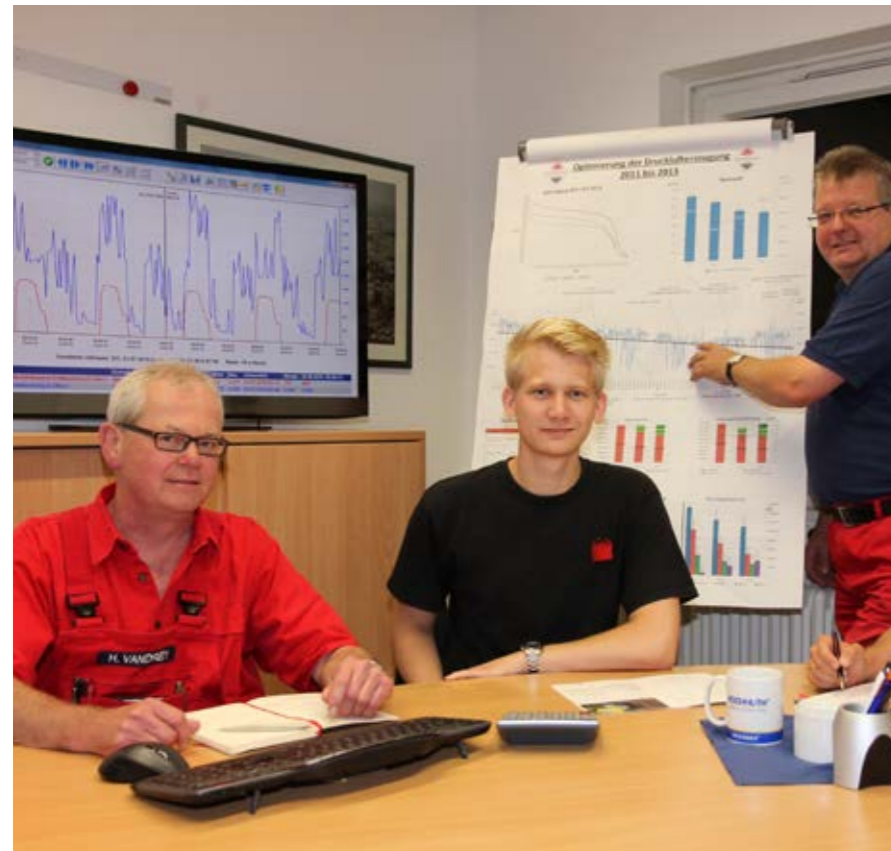
Standort: Georgsmarienhütte

Branche: Stahlerzeugung

Anzahl Mitarbeitende

(in Georgsmarienhütte): 1.250

www.gmh.de



© Foto: Georgsmarienhütte GmbH

Bereits seit 1995 sind die Mitarbeitenden der Georgsmarienhütte GmbH durch eine übertarifliche Gewinnbeteiligung am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Von Anfang an war der Faktor „Energie“ neben den Faktoren „Ausbringquote“, also der monatlichen Erzeugung im Verhältnis zur verkauften Produktmenge, „Produktivität“ und „Krankenstand“ als Einflussgröße vorgesehen – zunächst allerdings als Konstante.

#### Verbrauch wird gemeinsam im Auge behalten

Seit 2012 wird das neu installierte Energiedatenerfassungssystem auch für diesen Zweck genutzt und ausgewertet.

Der Energie- und Rohstoffverbrauch sowie die Einsparungen werden täglich in einer grafischen Übersicht dargestellt. Auf Informationsbildschirmen, die in den Arbeitsräumen hängen, sehen die Mitarbeitenden des Produktionsbereichs den Energie-Verbrauch des eigenen Arbeitsplatzes grafisch aufbereitet.

Die Verbrauchswerte werden in regelmäßigen Besprechungen der Produktion und Verwaltung besprochen. Dadurch ist es möglich, Werte, die aus der Reihe fallen, zu analysieren und ggf. Maßnahmen zu ergreifen. Vor allem jedoch macht die grafische Darstellung den abstrakten Begriff „Energie“ für alle sichtbar. Dies sensibilisiert nicht nur für das Thema Energieeffizienz, sondern sorgt auch dafür, dass alle das Thema im Wortsinne im „Auge behalten“. Zusätzlich stellt die grafische Übersicht einen Anreiz dar, niedrige Verbräuche beizubehalten.

#### Maßnahmen werden in Projektteams entwickelt und umgesetzt

Für die Entwicklung und Umsetzung von Energieeffizienz-Maßnahmen werden Projekt-Teams zusammengestellt. Mitarbeitende aus den betreffenden

Bereichen gestalten die Maßnahme mit. So bringt jeder Know-how und Erfahrungen ein und trägt zu einer erfolgreichen Umsetzung bei.

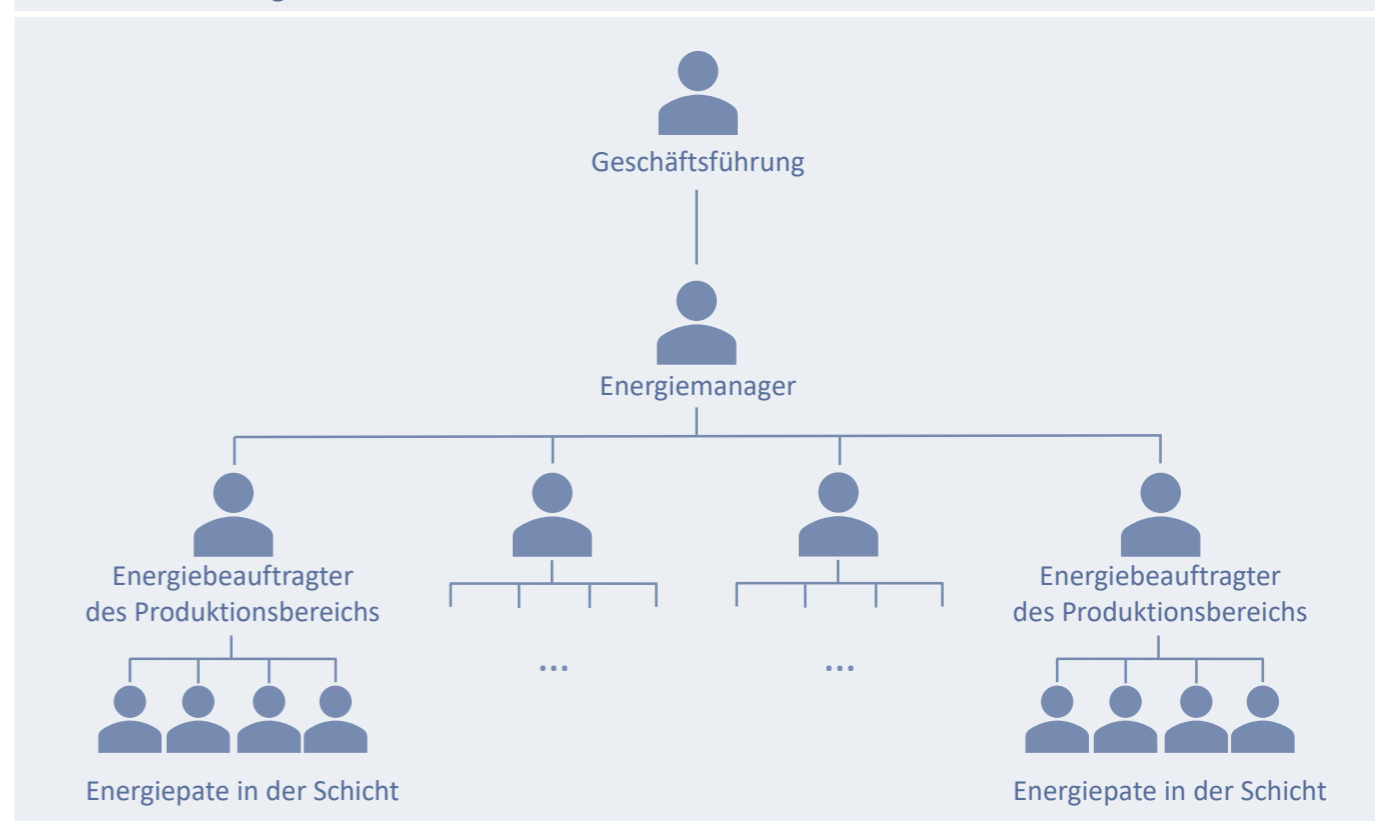
#### Kommunikationskette schafft Durchlässigkeit

Zeitgleich findet im gesamten Betrieb eine transparente Kommunikation zu Energieeffizienz-Maßnahmen statt. Die Georgsmarienhütte GmbH hat eine Informations-Kette im gesamten Unternehmen hinweg etabliert, die den Informationsfluss in alle Richtungen sicherstellt.

Vorschläge der Mitarbeitenden gelangen auf diese Weise zum Energiemanager und der Geschäftsführung, genauso wie umgekehrt Informationen der Geschäftsführung und des Energiemanagers in alle Bereiche gelangen.

Um alle KollegInnen, die in den Wechselschichten arbeiten, auf dem Laufenen zu halten, gibt es in jeder Schicht einen Energiepaten. Der Energiepate wiederum kommuniziert mit dem Energiebeauftragten des Produktionsbereichs. Der Energiebeauftragte tauscht sich regelmäßig mit dem fünfköpfigen Energieteam aus, das gemeinsam mit dem Energiemanager das gesamte Energiemanagement der Georgsmarienhütte GmbH verantwortet. Auch interne Schulungen zum Thema Energieeffizienz werden auf diese Weise regelmäßig durchgeführt.

#### Kommunikationsweg



## VAUDE Sport GmbH & Co. KG

### Ideenmanagement-Software unterstützt

Der Outdoor-Ausrüster VAUDE Sport GmbH & Co. KG aus Tettngang ist EMAS zertifiziert und verfolgt seit vielen Jahren über die Wertschöpfungskette hinweg einen umweltfreundlichen Ansatz. Ideen der Mitarbeitenden fließen regelmäßig in die kontinuierliche Arbeit ein. Für das Ideenmanagement nutzt das Unternehmen eine Software. Lebendig wird das System durch ein mehrstufiges „Ideen Check Verfahren“, das begleitet ist von einem Bonuspunkte-System.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

**VAUDE Sport GmbH & Co. KG**  
 Standort: Tettngang  
 Branche: Textil- und Bekleidungsindustrie, Outdoor-Ausrüster und Handel  
 Anzahl Mitarbeitende: 542

www.vaude.com



#### Die VAUDE Sport GmbH & Co. KG im Interview mit der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz

**Bei VAUDE setzen Sie eine Software für das Ideenmanagement namens „Steps“ ein. Wie funktioniert diese und wie schaffen Sie es, dass diese regelmäßig genutzt wird?**

Die Software, die wir nutzen, wurde nicht ausschließlich für das Ideenmanagement Steps angeschafft. Es handelt sich hierbei um ein Social Intranet. Alle Mitarbeitenden haben Zugang, können Informationen teilen, in Communities aktiv werden und es ist die Plattform, über die alle Mitarbeitenden über unternehmensweite Neuigkeiten informiert werden. In diesem Intranet haben wir eine Community angelegt, die ebenfalls offen für alle ist und in der Ideen online und möglichst niederschwellig eingereicht werden können. Bei der Erarbeitung des Konzepts war es Maxime, dass alle Mitarbeitenden mit so wenig Auf-

wand wie möglich ihre Ideen einreichen können.

In der Software funktioniert das so, dass es auf der Community Startseite eine Schaltfläche gibt, auf der „Meine Idee einreichen“ steht. Klickt man darauf, öffnet sich sofort eine Maske, in der eine der acht vorher festgelegten Kategorien wie „Idee zum Thema Ressourcen-Einsatz“ oder „Idee zum Thema Materialverwertung“ passend zum Inhalt der Idee ausgewählt werden kann. Nach der Eingabe eines Ideentitels ist in einem offenen Textfeld Platz, die Idee in der Art und Weise zu schildern, die der einreichenden Person am besten liegt. Das kann mit einfachen Sätzen sein oder mit Bildern. Die Ausgestaltung ist jedem überlassen, um aufwendige Einreichprozesse zu vermeiden. Nach einem Klick auf „Veröffentlichen“ ist die Idee im Ideenblog

der Community sichtbar für jeden und bereit, überprüft und gemeinsam weiterentwickelt zu werden.

**Was passiert mit einer Idee, nach dem diese eingegeben wurde? Läuft dann alles von alleine?**

Sobald eine Idee veröffentlicht wurde, können sich alle dazu in der Kommentarfunktion äußern, ob es so etwas schon mal gegeben hat, wer Interesse hat, daran zu arbeiten, was man beachten muss. Für jede Kategorie gibt es einen Ideenscout, der die Kommunikation bei den einzelnen Ideen steuert, die wichtigen Stakeholder dazu holt bzw. zusammenbringt und der eine Umsetzung begleiten kann. Die Begleitung kann auch monetär sein. Dafür gibt es ein extra „Steps“ Budget. Die Ideenscouts kümmern sich auch zusammen mit dem



© Foto: VAUDE Sport GmbH & Co. KG

Ideenmanager, der mitbetreut und für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist, um die Verwaltung der Ideen, das heißt die Ablage und die Aktualisierung.

**Werden die Ideen bewertet oder geprüft, bevor sie umgesetzt werden?**

Es gibt ein festgelegtes Ideen-Check-Verfahren. Nach der Ideeneinreichung erfolgt der Check 1. Hier kann der Ideenscout entscheiden, ob die Idee gleich umgesetzt, abgelehnt oder weiterverfolgt wird. Wird sie weiterverfolgt, erlangt sie das Check 2 Stadium. Dort entscheidet ein Ideengremium, das aus den relevanten Stakeholdern, motivierten Beteiligten und dem Ideenmanager besteht, ob die Idee gleich umgesetzt, abgelehnt oder weiterverfolgt wird. Wenn die Idee weiterverfolgt wird, gelangt sie in das Check 3 Stadium und ist meist so groß, dass es eine Idee ist, die einen ganzen Bereich betrifft. Dann wird mit der Bereichsleitung besprochen und entschieden, ob sie abgelehnt oder umgesetzt wird.

→ *Mehrstufiges Ideen-Check-Verfahren fördert Einbindung*

**Welche Vorteile haben Mitarbeitende, deren Idee umgesetzt werden?**

Kommt es zur Umsetzung einer Idee, werden Innovationspunkte an alle Beteiligten ausgeschüttet, um die Innovationsleistung zu belohnen.

Je höher das Check Stadium, welches die Idee erreicht hat, desto höher die Punkteanzahl. Belohnt werden nicht nur die Mitarbeitenden, die die Idee eingereicht haben, sondern auch ihre direkte Führungskraft als Anerkennung, dass sie Innovationen in ihrem Team fördert. Auch die beteiligten Ideenscouts, die

Hauptverantwortlichen bei der Umsetzung und die Personen, die mitgearbeitet haben, bekommen Innovationspunkte übertragen. Die Innovationspunkte können gesammelt und zu einem selbstgewählten Zeitpunkt gegen eine der vielen Prämien aus dem Steps-Prämienkatalog eingetauscht werden.

→ *Bonus-Punkte als zusätzliche Wertschätzung*

**Gibt es besonders erwähnenswerte Ideen von Mitarbeitenden, die umgesetzt wurden?**

Auch wenn wir bisher schon sehr darauf achten, den Verschnitt beim Zuschneiden und auch den Produktionsausschuss möglichst gering zu halten, lassen sich Abfälle leider nicht ganz vermeiden. Die Idee einer Mitarbeiterin aus unserer Manufaktur, dass aus unseren Rest Stoffen noch einfachere Taschen produziert werden könnten, hat zu der Gründung unserer Upcycling-Werkstatt geführt. Dort entstehen praktische Shopper-Taschen in zwei Größen. Durch das Projekt können wir rund 900 kg Restmüll pro Jahr vermeiden.

#### VAUDE Stufensystem

>> Belohnungssystem So sammelst Du Innovationspunkte	Ideenscout	MA Einreicher	MA „Hauptverantwortlicher“ Umsetzung der Idee	MA „Mitarbeiter“ Umsetzung Idee	Direkte Führungskraft des MA
Check 1	1	10	10	5	1
Check 2	2	20	20	10	2
Check 3	3	40	40	20	4

Belohnungssystem (Quelle: VAUDE Sport GmbH & Co. KG)

ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG

## Auszeichnung „Öko-Oskar“ spornt Wettbewerb um die besten Ideen an

Die 45 Mitarbeitenden der ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG steuern fortlaufend Ideen zur Optimierung der Ökobilanz bei. Den besten Vorschlag prämiiert das Unternehmen jedes Jahr mit dem Öko-Oskar.

### UNTERNEHMENSPROFIL

**ilapo Internationale  
Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG**  
Standort: München  
Branche: Medizin Import, Logistik  
Anzahl Mitarbeitende: 45

www.ilapo.de



Die ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG krönt ihr Ideenmanagement seit fünf Jahren mit einem zeremoniellen Event: Einmal jährlich heißt es für die 45 Mitarbeitenden: „And the Oscar goes to...“

... denn dann wird die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit der besten Idee zur Verbesserung der betrieblichen Energieeffizienz und des Klimaschutzes mit dem Öko-Oskar ausgezeichnet.

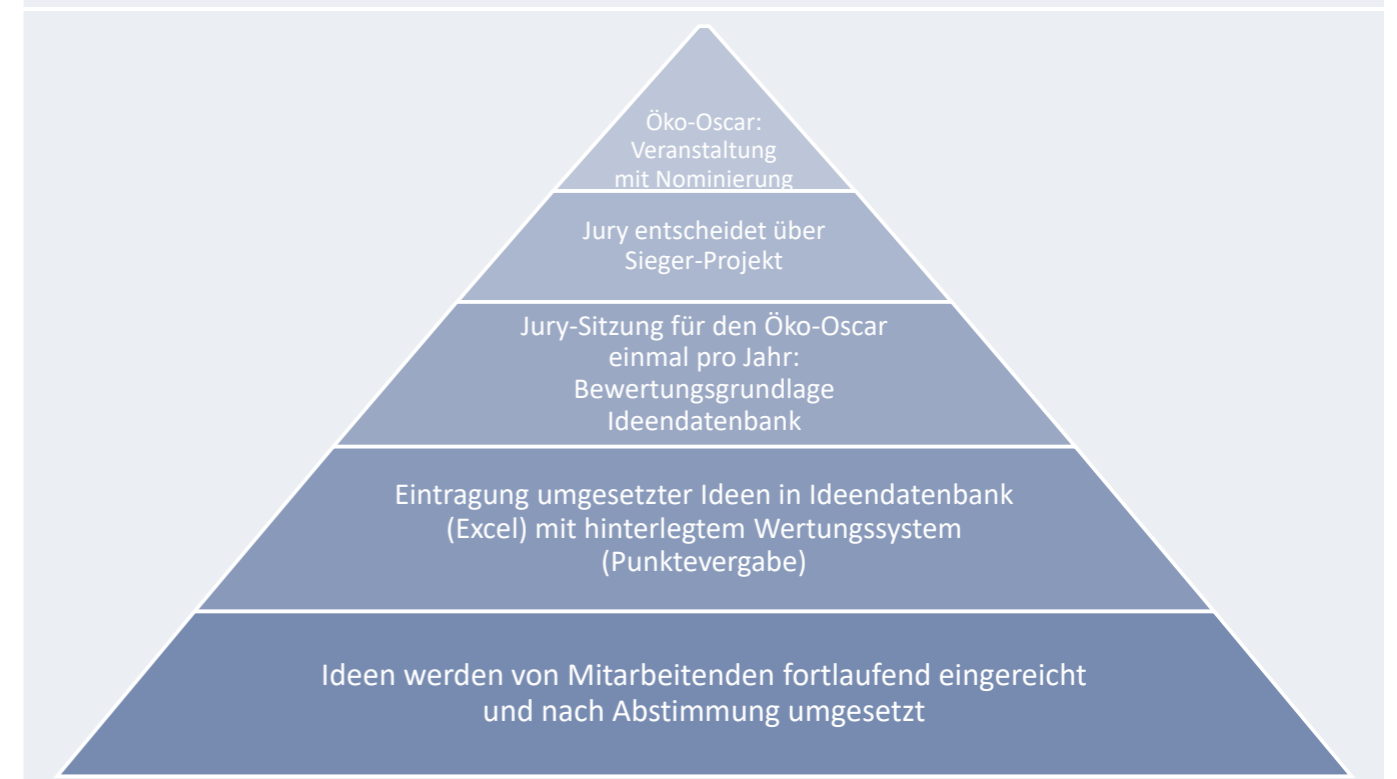
Mit dem Preis spornt ilapo die Kreativität und den Ehrgeiz der Mitarbeitenden zum Thema ökologisch nachhaltiges Wirtschaften an. Die Auszeichnung würdigt die realisierten Einspar- und Verbesserungspotenziale, zeitgleich motiviert sie und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen.

Alle Mitarbeitenden reichen das ganze Jahr über Ideen ein. Tragen diese zu einem signifikanten Mehrwert für die



© Foto: ilapo Internationale Ludwigs-Arzneimittel GmbH & Co. KG

### Der Weg zum Öko-Oskar



Umwelt bei und ist die Umsetzung für das Unternehmen darstellbar, werden sie möglichst zeitnah realisiert.

#### Ideendatenbank mit Bewertungstool

Alle realisierten Ideen werden in einer im Office-Programm Excel erstellten Ideen-Datenbank gesammelt. Sie ist auch die Basis, auf der die Bewertung der besten Idee vorgenommen wird. Ein von der ilapo entwickeltes Punktesystem schafft die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

#### Öko-Oskar zeichnet Engagement und Ergebnisse aus

Die Jury für den Öko-Oskar setzt sich aus allen BereichsleiterInnen und der Geschäftsführung zusammen. Gemeinsam beraten und entscheiden sie, welche der umgesetzten Ideen die beste und ökologisch die erfolg-

reichste war. Dabei hilft ihnen die Ideendatenbank, deren Punktesystem die Bewertungsgrundlage ist.

Die beste Idee wird nachfolgend mit dem Öko-Oskar ausgezeichnet. Die Preisvergabe findet im Rahmen der monatlichen Mitarbeiterversammlung statt. Sie wandelt sich dann zu einem festlichen Event mit Musikbegleitung.

#### Bisher umgesetzte Projekte waren unter anderem:

- Umstellung von Wegwerfboxen, in denen die Medikamente angeliefert werden, auf ein Rentalsystem mit wieder verwendbaren Behältnissen.
- Anschaffung von Handtrocknern anstelle von Papiertüchern.
- Komplette Umstellung auf 100% Ökostrom.

## Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG

### Unternehmen sind Ideengeber und Motivatoren

Seit 1972 ist das Unternehmen Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG in der Produktion maßgefertigter Kunststoff-Teile für unterschiedliche Branchen aktiv. Der Kunststoffspritzgießer arbeitet kontinuierlich an der Erhöhung der Energieeffizienz. Viele Ideen und Tipps zur Umsetzung holt sich das Unternehmen aus der Teilnahme an einem Energieeffizienz-Netzwerk.

#### UNTERNEHMENSPROFIL

**Brummernhenrich GmbH & Co. KG**

Standort: Bad Salzufflen

Branche: Kunststoffverarbeitung

Anzahl Mitarbeitende: 60

www.brummernhenrich.com



Vier Mal im Jahr trifft sich der Energiemanager der Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG einen Tag lang mit den anderen, im Netzwerk teilnehmenden Unternehmen. Diese stammen aus unterschiedlichen Branchen. Eine Eisengießerei ist genauso dabei wie ein Hersteller von Geotextilien, die im Straßenbau verwendet werden, oder ein Haushaltsgeräte- sowie Elektrotechnikhersteller. Mit 60 Mitarbeitenden gehört die Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG dabei zu einem der kleineren Unternehmen.

**Die Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG im Austausch mit der MIE:**

**Wie ist der Ablauf in einem Netzwerk?**

Meist treffen wir uns bei einem Unternehmen aus dem Netzwerk. Vor Ort wird ein Besprechungsraum mit Flipchart und weiteres zum Sammeln von Ideen zur Verfügung gestellt.

Wechselnde Fach-Referenten stellen ein – uns neues – Thema vor. Einerseits kann es sich dabei um technische Aspekte handeln, d. h. wie geht man eine konkrete Änderung an, andererseits um neue Technologien und Produkte. Somit erhalten wir einen Marktüberblick über neue Technologien und Produkte. Zusätzlich besichtigen wir den Betrieb, in dem wir für das Netzwerktreffen vor Ort sind. Dabei gewinnen wir einen umfassenden Einblick in dessen Aktivitäten zur Energieeffizienz.

**Lohnt sich der Besuch des Netzwerks für Ihr Unternehmen?**

Jedes Treffen bedeutet für mich, dass das Tagesgeschäft einen Tag lang liegenbleibt. So ganz leicht fällt es mir daher nicht teilzunehmen. Dennoch stelle ich jedes Mal fest, dass ich viel aus dem Treffen mitnehme. Neben dem neuen Wissen sind jede Menge Praxis-Elemente dabei. Wir tauschen uns sehr intensiv und ganz

konkret zu Erfahrungen mit bestimmten Aspekten der Energieeffizienz aus. Dies reicht von der Umsetzung von Maßnahmen bis hin zu Dienstleistern und Lieferanten. Sicherlich spielt es eine Rolle, dass man die anderen Teilnehmenden durch das Netzwerk immer besser kennenlernt und der persönliche Austausch somit gegeben ist.

**Haben Sie bereits Maßnahmen umgesetzt, bei denen Sie von den Erfahrungswerten anderer Unternehmen profitieren konnten?**

Die Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG hat zahlreiche Maßnahmen umgesetzt, vom Austausch der Beleuchtung über die Optimierung der Druckluft bis hin zum Einsatz neuer Maschinen- und Antriebskonzepte. Die besichtigten Anlagen waren manchmal größer als unser Bedarf, aber durch entsprechende Skalierung konnten wir Projekte trotzdem umsetzen.

Wie wir von den Erfahrungen der anderen profitieren, zeigt ein etwas älteres Beispiel zur Beleuchtung. Ein anderes Unternehmen hatte ein neues großflächiges Beleuchtungskonzept mit LED-Lampen umgesetzt. Wir sahen uns dieses vor Ort an und hatten dabei Gelegenheit, uns ausgiebig mit allen Mitarbeitenden auszutauschen, die in dem Bereich arbeiteten. Es stellte sich heraus, dass u. a. Spotstrahler eingesetzt wurden. Diese erzielten eine bessere Ausleuchtung als die vorausgehende Beleuchtung. Allerdings gab es auch einen starken Schattenwurf, der durch die Maschinen entstand. Bei uns in der Produktion stehen noch mehr Maschinen, die Schattenbildung wäre daher deutlich höher gewesen. Dies hätte sich negativ auf unsere Produktion und Abläufe ausgewirkt. Wir konnten diese Erfahrungen und die Hinweise der Mitarbeitenden des anderen Unternehmens in unseren Planungen einer neuen energieeffizienten Beleuchtung berücksichtigen und passten sie entsprechend an.

Ein anderes Beispiel ist die Modernisierung unserer Kältebereitung. Bevor wir starteten, konnten wir bei einem anderen Unternehmen aus dem Netz-

werk eine Adsorptions-Maschine besichtigen, gewinnen so eine Vorstellung von der Größe, der Lautstärke und wie sie funktioniert. Wir griffen auf die vorhandenen Kontakte und Erfahrungswerte zurück. Darüber hinaus profitierten wir, da uns die Fallstricke, die mit dem Austausch der Maschine verbunden sein können, bewusst waren. Dies ermöglichte die Netzwerkarbeit.

**Motiviert Sie die Arbeit im Netzwerk für Ihre eigene Aufgabe?**

Ja, der Austausch im Netzwerk motiviert und gibt Ideen für eigene Umsetzungen. Dies ergänzt mein persönliches Interesse an der Energieeffizienz.

Es kommt hinzu, dass nicht nur der aktuelle Austausch viel Neues bringt, sondern auch der – teils einige Jahre – zurückliegende.

Alle Informationen aus den Treffen werden vom Netzwerkmanager in einer Online Plattform zum Wissenstausch zur Verfügung gestellt. Kürzlich kam bei uns im Betrieb ein neues Thema auf, das wir in einem zurückliegenden Netzwerk-Treffen besprochen hatten. Die Informatio-

nen aus dem damaligen Treffen konnte ich gut für unser neues Vorhaben verwenden.

**Wenn Sie ein kurzes Fazit zu Ihrem Engagement im Netzwerk ziehen, wie lautet es?**

Zu den Netzwerktreffen gehen hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen und richtige Wege einzuschlagen.



© Foto: Klaus Brummernhenrich GmbH & Co. KG

## Mitarbeiter-Einbindung für den Klimaschutz: Der Basis-Werkzeugkasten

Energieeffizienz und Klimaschutz leben vom Mitwirken und von der Motivation der MitarbeiterInnen und dem Engagement der UnternehmerInnen.

Das komplexe Thema Energieeffizienz im eigenen Unternehmen umzusetzen, Mitarbeitende zu begeistern und dauerhaft zum Mitwirken zu bewegen, kann eine Herausforderung darstellen.

Während sich einige Mitarbeitende für das Thema aufgrund privaten Engagements interessieren und dafür sensibilisiert sind, gibt es auch diejenigen, für die das Thema eine untergeordnete oder keine Rolle spielt.

Der gemeinsame Erfolg und die Motivation steigen jedoch durch Einbindung und Möglichkeiten, sich zu beteiligen.

Eine wichtige Voraussetzung ist die Unterstützung und die Förderung von Aktivitäten durch die Unternehmensspitze und Vorgesetzte. So werden Weichen für Energieeffizienz und Klimaschutz gestellt und gleichzeitig Signale gesetzt, die die hohe unternehmerische Bedeutung des Themas verdeutlichen.

Im nachfolgenden Teil des Leitfadens stellen wir eine Auswahl von Werkzeugen und Aktivitäten vor, mit denen Mitarbeitende aktiv bei der Steigerung der

Energieeffizienz eingebunden werden können.

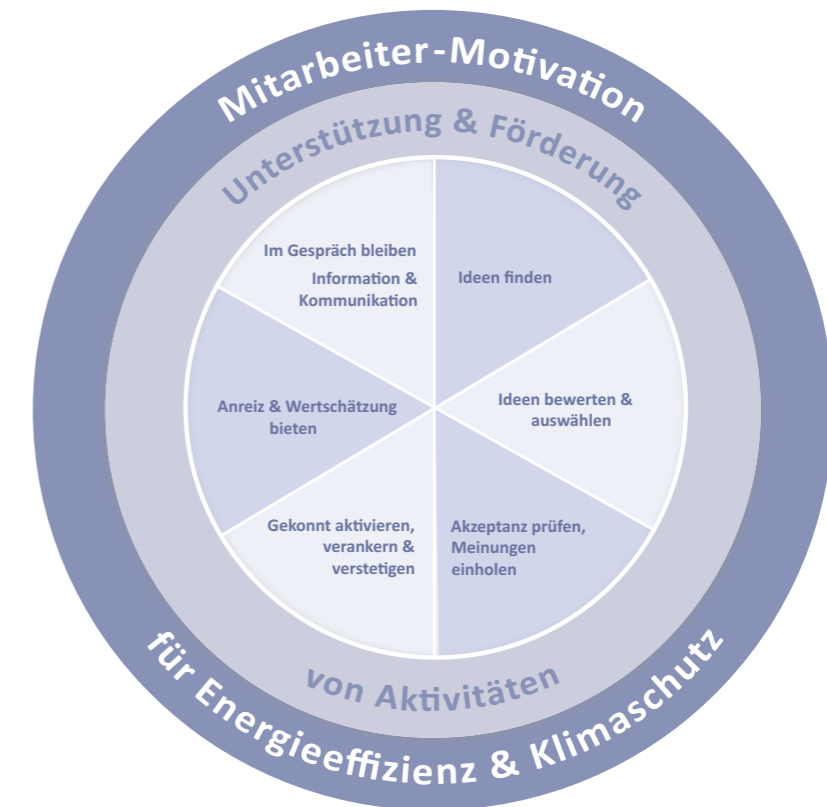
Sie eignen sich für die Zusammenarbeit in kleinen und großen Gruppen, einzelnen Abteilungen/Bereichen oder im gesamten Unternehmen.

Die Werkzeuge werden in der betrieblichen Praxis genutzt, u. a. zur Erhöhung der Energieeffizienz und des Klimaschutzes – zum Teil auch von den Unternehmen, die im ersten Teil des Leitfadens vorgestellt werden.

Die beste Methode, eine gute Idee zu bekommen, ist, viele Ideen zu haben.

Linus Carl Pauling  
Chemiker

## Sortierung im Basis-Werkzeugkasten



### [ 1 ] Ideen finden

Für die Ideengewinnung gibt es zahlreiche Möglichkeiten. Wir stellen mehr und weniger bekannte Methoden vor, mit denen Ideen systematisch gewonnen werden können.

### [ 2 ] Ideen bewerten & auswählen

Wir stellen Ihnen einige Werkzeuge vor, mit denen Ideen in kleinen und großen Gruppen bewertet und ausgewählt werden können. Zusätzlich finden Sie Methoden, mit denen die Auswahl an Hand von Kriterien mit Blick auf Energieeffizienz sowie Wirtschaftlichkeit getroffen werden kann.

### [ 3 ] Akzeptanz prüfen, Meinungen einholen

Die Bewertung und Einschätzung geplanter Aktivitäten durch Mitarbeitende hilft nicht nur, Ideen und geplante

Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen. Vielmehr ermöglicht dies auch, Vorbehalte (und Widerstände) kennen und verstehen zu lernen. Hierfür stellen wir Ihnen einige Möglichkeiten vor. Die Verantwortlichen, die Maßnahmen planen, umsetzen und in die Verstetigung bringen möchten, können die gewonnenen Kenntnisse bei der Planung einbinden.

### [ 4 ] Gekonnt aktivieren, verankern & verstetigen

Nach der Umsetzung ist vor der Umsetzung ... denn es geht auch um die Verstetigung. Wir stellen Maßnahmen und Angebote vor, mit denen Betriebe die Themen Energieeffizienz und Klimaschutz dauerhaft implementieren, das Interesse am Thema aufrechterhalten und Mitarbeitende für weitere Maßnahmen sensibilisieren können.

### [ 5 ] Anreiz & Wertschätzung bieten

Es gibt diverse Varianten, den Mitarbeitenden, die Ideen für die Erhöhung der Energieeffizienz und des Klimaschutzes einbringen, etwas zurückzugeben und Anreize für weiteres Engagement zu bieten. Eine kleine Auswahl stellen wir im Leitfaden vor.

### [ 6 ] Im Gespräch bleiben – Information & Kommunikation

Die Kommunikation über Aktivitäten und Maßnahmen ist ein wichtiger Bestandteil, mit dem Unternehmen Mitarbeitende auf dem Weg zur Energieeffizienz und dem Klimaschutz mitnehmen. Wir zeigen einige Instrumente aus der betrieblichen Praxis.

## Ideen finden



## BRAINSTORMING

Das **Brainstorming**<sup>4</sup> ist eine der bekanntesten und ältesten Methoden, um Ideen in einer Gruppe „ad hoc“ zu generieren und zu sammeln. Das Ziel ist, in kurzer Zeit (max. 30 Minuten) möglichst viele unterschiedliche Ansätze zu sammeln. Unterstützt wird das „freie“ Sammeln von Ideen durch vier Regeln:

[ 1 ]  
Es gibt keine Kritik an oder Bewertung der Ideen anderer.

[ 2 ]  
Jede Idee kann beliebig aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

[ 3 ]  
Gefragt sind auch Ideen, die zunächst abwegig klingen („Über den Tellerrand hinaus denken“).

[ 4 ]  
Es gilt, möglichst viele Ideen zu sammeln (es geht nicht um Qualität).

Der Moderator schreibt alle Ideen auf, z. B. auf ein Flipchart oder auf Moderationskarten. Eine Auswertung und Bewertung findet mittels weiterer Methoden in einer späteren Phase statt (siehe nächstes Kapitel).

Im direkten Anschluss an das Brainstorming kann jedem Teammitglied Gelegenheit gegeben werden, die eigenen Ideen kurz vorzustellen. Eine zeitliche Vorgabe (z. B. max. 30 Sekunden) hilft, die mündlichen Beiträge kurz zu halten.



## BRAINWRITING

Auch das so genannte **Brainwriting** ermöglicht, in einer Gruppe Ideen zu sammeln. Der Vorteil dieser Methode im Vergleich zum Brainstorming liegt darin, dass alle Teilnehmenden (auch z. B. etwas zurückhaltende Mitarbeitende) motiviert werden, Ideen beizusteuern.

Das Grundprinzip des Brainwriting besteht in der schriftlichen Sammlung von Ideen. Beispielsweise erhält jeder Teilnehmende eine oder mehrere Moderationskarten oder auch einfach ein Blatt Papier, auf dem Vorschläge notiert werden. Ein zeitliches Limit unterstützt das konzentrierte Arbeiten. Anwendung finden auch hier die vier „Regeln“ des Brainstormings.



## IDEENBUCH /-BOX

Das **Ideenbuch** ist eine Variante des **Brainwriting**. Besonders bietet sich dieses an, um Ideen über einen längeren Zeitraum zu sammeln.

Allen Mitarbeitenden steht an einer vorab vereinbarten Stelle ein Buch oder auch – digital – eine Text-Datei zur Verfügung. Dort kann jeder innerhalb eines bestimmten Zeitraums seine Ideen eintragen und kurz beschreiben. Es gelten die gleichen Regeln wie beim Brainstorming.

Das Ideenbuch kann z. B. auch für interne Ideenwettbewerbe genutzt werden. Varianten für das Ideenbuch sind der **Ideen-Kasten**, d. h. eine Box, in die Ideen eingeworfen werden können oder auch die **Ideen-Tafel**, das heißt z. B. ein Flip-Chart oder eine Pinnwand, an die Mitarbeitende mittels Moderationskarten oder auch Post-Its ihre Ideen in Stichwörtern anbringen können.

Mit Hilfe dieser Methoden können Ideen von mehreren Mitarbeitenden zeitgleich weiterentwickelt werden.



## 635-METHODE

Auch diese – bereits 1969 entwickelte – Methode ist eine **Variante des Brainwriting**. Sie eignet sich, um in einer Gruppe Ideen bzw. Lösungen zu sammeln, diese zu analysieren und ggf. eine Vorbewertung vorzunehmen.

Basis der Ideen-Sammlung ist ein – möglichst großes – Blatt (z. B. Flipchart), auf dem drei Spalten mit sechs Zeilen eingetragen sind.

Die Zahlen **635** stehen für  
[ 6 Mitglieder eines Teams ]  
[ tragen je 3 Ideen ]  
[ in insgesamt 5 Minuten bei. ]

Jedes Mitglied des Teams trägt seine Ideen in eine Spalte ein und reicht das Blatt danach an das nächste Mitglied weiter.



## IDEEN-WETTBEWERB

In einem **Ideen-Wettbewerb** können z. B. Ideen zu konkreten Themen gesammelt werden. Ein Wettbewerb wird für einen konkreten Zeitraum (ein Tag, eine Woche oder auch mehrere Wochen) ausgelobt. Ein etwas längerer Zeitraum ermöglicht, Rahmenbedingungen für die Einreichung vorzugeben: z. B. können einzureichende Ideen bereits ausformuliert oder auch um Ansätze für die Umsetzung angereichert werden.

Die besten Vorschläge werden dann, wenn sie umgesetzt wurden, ausgezeichnet.

Die Ideen können in einem **Ideenbuch** oder einer **-Box** genauso gesammelt werden wie per E-Mail oder mit herkömmlichen Office-Programmen. Mit Hilfe einer vorgegebenen Struktur für die einzureichenden Ideen kann die nachfolgende Auswertung und Vergleichbarkeit erleichtert werden.



## ENERGIEEFFIZIENZ-NETZWERK – AUSTAUSCH MIT ANDEREN UNTERNEHMEN

**Energieeffizienz-Netzwerke**<sup>5</sup> oder **Energietische** bieten einen systematischen Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen. Es gibt sowohl Netzwerke, die auf eine Branche fokussiert sind als auch branchenübergreifende. In beiden Fällen können Unternehmen im Austausch voneinander profitieren und – auch bei unterschiedlichen Branchen – Anregungen für Maßnahmen in den eigenen Betrieb mitnehmen. Der fachliche Austausch mit Experten aus anderen Unternehmen spornt darüber hinaus an, weitere Maßnahmen umzusetzen.

In der „Initiative Energieeffizienz-Netzwerke“ schließen sich Unternehmen seit 2014 zusammen. Ziel ist es, ein gemeinsam gesetztes Energieeinsparziel des Netzwerks zu erreichen. Jährlich werden die besten Netzwerke ausgezeichnet.

 Ihre IHK informiert Sie über Angebote.

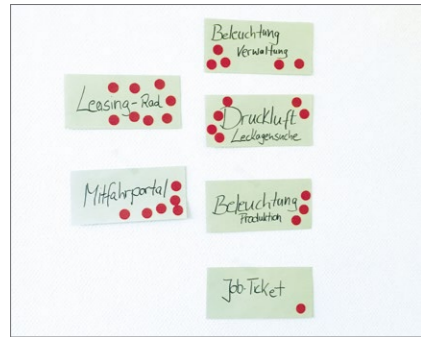


## ZUSATZINFO

Die IHK Hannover hat weitere Kreativitätstechniken für Innovationen in einem **Überblick** zusammengestellt. Mit diesen können auch Ideen für Maßnahmen zur Optimierung der Energieeffizienz und des Klimaschutzes gesammelt werden.

www.hannover.ihk.de/  
fileadmin/data/Dokumente/  
Themen/Innovation/150813\_  
Kreativtechniken.pdf

## Ideen bewerten und auswählen

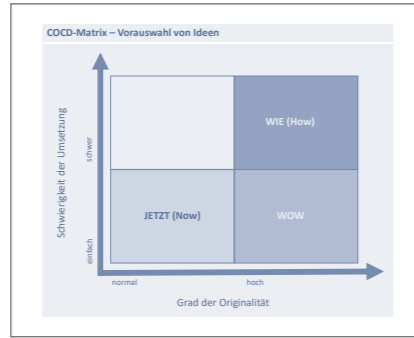


### MEHRHEITSABSTIMMUNG

Eine schnelle Auswahl aus dem „Ideenpool“ kann beispielsweise erfolgen, indem jedes Teammitglied eine begrenzte Anzahl an Klebepunkten erhält, mit denen die favorisierten Ideen markiert werden. Auf diese Weise lassen sich sowohl die Anzahl der Ideen eingrenzen als auch die von allen am erfolgreichsten eingeschätzte Idee zügig herausfinden.

Soll die Anzahl der Ideen reduziert werden, erhalten die Teilnehmenden eine vorgegebene Anzahl an Klebepunkte (z. B. je drei Punkte einer Farbe pro Teilnehmer bei 20 zur Verfügung stehender Ideen, aus denen neun Ideen ausgewählt werden sollen).

Allerdings kann dieses Vorgehen der reinen „Beliebtheits-Auswahl“ dazu führen, dass Ideen, die auf den ersten Blick äußerst ungewöhnlich scheinen, später keine weitere Berücksichtigung finden. Ungewöhnliche Ideen bergen jedoch manchmal große Potenziale, die es wert sind, genauer betrachtet zu werden.



### COCD-MATRIX<sup>6</sup>

Mit dieser „drei Felder“-Matrix können Ideen mit Blick auf die Umsetzbarkeit ausgewählt werden.

[ 1 ] **Feld „Wie“:** Ideen mit viel Potential, die Planungszeit benötigen. Sie können zukünftig umgesetzt werden.

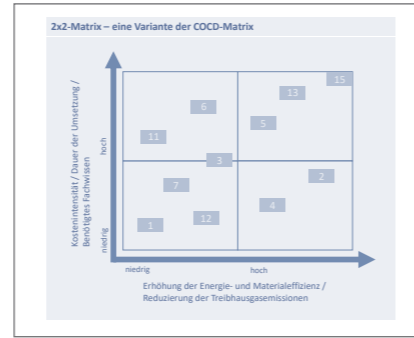
Beispiel: die Nutzbarmachung von großen Abwärmeströmen aus thermischen Prozessen zum Heizen von Betriebs- oder Wohngebäuden in der Umgebung.

[ 2 ] **Feld „Wow“:** Innovative Ideen mit sehr hohem Potenzial.

Beispiel: Der Einsatz eines Druckluft-Wärme-Kraftwerks (Druckluft BHKW).

[ 3 ] **Feld „Jetzt“:** Ideen, die leicht umsetzbar sind, möglicherweise auch ohne umfangreiches Fachwissen und eine hohe Akzeptanz genießen. Beispiel: Der Austausch von Glühlampen, Halogenlampen und Leuchtstoffröhren durch LED-Lampen. Das Abdichten von Druckluft-leckagen.

Für jedes Feld kann eine maximale Anzahl von Ideen festgelegt werden. Die Auswahl nehmen die Teilnehmenden mittels farbiger Klebepunkte vor (die Farben entsprechen den Farben der Felder).



### 2x2-MATRIX

Diese Auswahl-Methode ist eine Variante der COCD-Matrix. Die Einordnung der Ideen erfolgt nach zwei – frei wählbaren – Kategorien oder Fragestellungen (z. B. auf einer Achse: Kostenintensität oder Dauer der Umsetzung und auf der anderen Achse: Erhöhung der Energie- oder Materialeffizienz). Anhand von zwei Abstufungen: „niedrig“ und „hoch“ können alle Ideen übersichtlich eingeordnet werden.

Werden die Ideen im Vorfeld nummeriert, entsteht eine hohe Übersichtlichkeit. Zusätzlich geht keine Idee verloren, da jede Idee in der Matrix eingeordnet werden kann.

Kriterium	Kriterium 1 (z. B. 1 bis 5 Punkte)					Kriterium 2 (z. B. 1 bis 5 Punkte)					Gesamtpunkte	Bewertung
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Idee 1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	●●●
Idee 2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	●●●
Idee 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	●●●
Idee 4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	●●●
Idee 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172	●●●

### BEWERTUNGSMATRIX

Eine weitere Methode zur Auswahl von Ideen ist eine Bewertungsmatrix. Die Matrix wird in einer Excel-Datei erstellt. Unterschiedliche Kriterien (z. B. Einsparungen Energie, Einsparungen Material, Einsparungen Euro, Kosten etc.) dienen zur Bewertung der Ideen. Sie werden frei vergeben.

Die Kriterien werden mit einem Punktesystem hinterlegt. Damit findet die Auswahl rechnerisch statt. Für die Kriterien wird eine Werteskala vergeben. Einzelne Faktoren können zusätzlich gewichtet werden.

Auf Basis der Gesamtpunktzahl wird entschieden, ob eine Idee

- umgesetzt
- optimiert
- verworfen/verschoben

wird.



#### DOWNLOAD

Eine beispielhafte Excel-Datei finden Sie zum Download auf der Website der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz.

[www.mittelstand-energiewende.de/leitfaeden/](http://www.mittelstand-energiewende.de/leitfaeden/)



### WIRTSCHAFTLICHKEITS BETRACHTUNG

Eine weitere Entscheidungshilfe ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Ideen. Die Initiative Energieeffizienz-Netzwerke stellt hierfür auf ihrer Website unter Downloads zwei Dokumente zur Verfügung.

Schriftliche Ausführungen erklären, wie eine Bewertung der geplanten Energieeffizienz-Maßnahmen nach ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes vorgenommen werden kann.

Berechnungen können mit Hilfe einer Excel-Datei mit beispielhaften Daten vorgenommen werden.



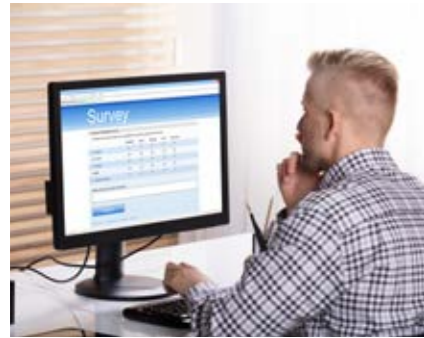
#### DOWNLOAD

Die Dateien finden Sie unter dem Link

[www.effizienznetzwerke.org/arbeitshilfen/downloads](http://www.effizienznetzwerke.org/arbeitshilfen/downloads)



## Akzeptanz prüfen, Meinungen einholen



### UMFRAGEN & ABSTIMMUNGEN

Umfragen bieten eine zeitsparende Möglichkeit, alle betreffenden Mitarbeitenden bei der Ideenfindung und in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Einzelne Abteilungen können genauso wie das gesamte Unternehmen beteiligt werden. Umfragen zeigen nicht nur ein Stimmungsbild, sondern ermöglichen auch, Ideen gemeinsam weiterzuentwickeln.

Eine Umfrage kann in Excel oder Word umgesetzt werden. Auch Mitarbeitende ohne Zugang zum PC können teilnehmen, in dem ihnen der Fragebogen als Ausdruck zur Verfügung gestellt wird.

Darüber hinaus bieten sich Online-Tools zur Durchführung an. Vorteile liegen u. a. darin, dass Ergebnisse fortlaufend verfolgt werden können und in grafischer Form vorliegen, d. h. keine Aufbereitung mehr benötigen.

Während einer Veranstaltung können Teilnehmende kleinere Abstimmungen und Entscheidungen via Handy vornehmen. Die Ergebnisse sind anonym und können „live“ von den Teilnehmern verfolgt werden. Um die Resultate zu zeigen, reicht bereits ein an das Internet angeschlossener Laptop, ggf. Beamer, aus.

Im Internet finden Sie Angebote unter Suchbegriffen wie „Online-Umfragen“, „Umfragen Online“ und „Online-Abstimmung“.



### THEMENCAFÉ

Mehrere konkrete Vorschläge, die in einem größeren Kreis von Mitarbeitenden diskutiert werden sollen, können im Rahmen des so genannten Themencafés diskutiert und weiterentwickelt werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass umsetzbare Ergebnisse in kurzer Zeit erarbeitet werden.

Hierfür werden die einzelnen Themen an einem Tisch, der jeweils einem Thema gewidmet ist, vorgestellt und diskutiert. Alle Mitwirkenden können auf diese Weise mit eigenen Erfahrungen und (Fach-)Wissen beitragen. Bereits geplante Maßnahmen werden um unterschiedliche Perspektiven bereichert und darüber hinaus hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, seine individuelle Einschätzung beizusteuern. Zeitgleich ergibt sich ein Bild, was der Betrieb zusätzlich unternehmen kann, um die Maßnahme schneller oder günstiger zum Erfolg zu führen.

Eine „neutrale“ Person, die jeweils die Tischmoderation übernimmt, ist ratsam.

## Gekonnt aktivieren, verankern und verstetigen



### Interne Multiplikatoren/Energie-Paten

Eine Möglichkeit der Verstetigung von Aktivitäten für Energieeffizienz und Klimaschutz sind interne Multiplikatoren. Diese sind ausgewählte Mitarbeitende, die informiert sind über aktuelle Aktivitäten und auf Grund von fachlichem Wissen intern als „Energieeffizienz-Experte“ wahrgenommen werden. Die Multiplikatoren können beispielsweise aktiv über Maßnahmen aus anderen Bereichen berichten, als Energie-Pate die Umsetzung von Maßnahmen begleiten und Ideen für weitere Maßnahmen gemeinsam mit KollegInnen entwickeln. Ihr Engagement trägt wesentlich dazu bei, dass alle Mitarbeitenden für das Thema Klimaschutz sensibilisiert bleiben. Die Koordinierung erfolgt über den/die Energie- oder UmweltmanagerIn oder Energiebeauftragte.

### Aktionstag/Mitarbeiterwoche

Ein Aktionstag oder eine Mitarbeiterwoche können genutzt werden, um auf die Themen Energieeffizienz und Klimaschutz aufmerksam zu machen, bspw. können umgesetzte Maßnahmen vorgestellt werden. Hierdurch findet ein Wissensaustausch mit anderen Bereichen und eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema statt. Aktionstage bieten sich auch zur Gewinnung von Ideen für den Klimaschutz an, z. B. in Verbindung mit einem Wettbewerb für die besten Ideen.

### IHK Qualifizierung für Auszubildende: Energie-Scouts

In Workshops lernen die Auszubildenden, Energieverbräuche zu analysieren und zu bewerten. Anschließend spüren die Azubis „Energiefresser“ in ihren Unternehmen auf und führen eigenständig Projekte zur Optimierung der Energie- und Ressourceneffizienz durch. Die Industrie- und Handelskammern haben seit 2014 bereits mehr als 6.500 Auszubildende aus 1.500 Unternehmen zu Energie-Scouts qualifiziert.

*i Ihre IHK informiert Sie über das Angebot.*

### IHK Qualifizierung: Betriebliches Mobilitätsmanagement

Seit Frühjahr 2018 bieten die ersten Industrie- und Handelskammern die Schulung zum/zur Betrieblichen Mobilitätsmanager/in an. Mit dem Kurs können sich Mitarbeitende praxisnah qualifizieren und zur systematischen Verbesserung der unternehmenseigenen Mobilität beitragen. Dazu gehört bspw., die Mitarbeitenden zu unterstützen, für ihre Arbeitswege häufiger Fahrrad, Bus und Bahn zu nutzen oder den betriebseigenen Fuhrpark auf Elektromobilität umzustellen. Neben Klimaschutz, reduziertem Parkplatzdruck und Kostensenkungen wirken sich viele der Maßnahmen auch positiv auf das Arbeitsklima und die Gesundheit aus. Das Unternehmen und die Mitarbeitenden profitieren also gleich mehrfach.

*i Die teilnehmenden IHKs informieren Sie über das Angebot.*

### IHK Qualifizierung: EnergieManager (IHK)/European EnergyManager

Die IHK Qualifizierung richtet sich an Fach- und Führungskräfte, die im Unternehmen als Energieverantwortliche tätig sind. In 17 Modulen (z. B. energietechnische Grundlagen, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Energie- und Lastmanagement) gewinnen die Teilnehmenden umfassende Kenntnisse, um das Energiemanagement im Unternehmen professionell umzusetzen und sich auf Veränderungen des Energiemarktes einzustellen.

*i Ihre IHK informiert Sie über das Angebot.*

### Interne Qualifizierung: Schulungen intern

Interne Schulungen, die KollegInnen oder Externe durchführen, tragen dazu bei, neues Wissen zu gewinnen und bestehendes zu erhalten. Dies ist ein wichtiger Aspekt, um Mitarbeitende über Aktivitäten auf dem Laufenden zu halten.

Für interne Schulungen bieten sich unterschiedliche Formate an. Neben der klassischen Form wie Vorträge können diese auch aufbereitet werden als Spiele, z. B. als Quiz wie „Energieeffizienz-Bingo“, „Wer wird Millionär“ oder als Kartenspiel. Ein weiteres Format sind Kurz-Filme, die am Arbeitsplatz z.B. mit dem Handy gedreht werden können.

Planspiele (siehe nächster Abschnitt) sind eine weitere Variante für Inhouse-Schulungen.



**PLANSPIELE: IDEENFINDUNG & WEITERBILDUNG**

Planspiele sind eine Lehr- und Lernmethode, mit deren Hilfe komplexe Sachverhalte experimentell erarbeitet und „erlernt“ werden können. Durch das spielerische Element, die soziale Interaktion und den damit verbundenen Spaßfaktor haben Planspiele eine hohe Akzeptanz und tragen langfristig zum Kompetenzaufbau und zur Förderung der Mitarbeitermotivation bei.

**Planspielreihe RE:PLAN**

Das Institut für Industrial Ecology der Hochschule Pforzheim hat gemeinsam mit der Umwelttechnik BW GmbH und der RKW Projekt GmbH das Projekt „RE:PLAN – Planspiele zur Aufdeckung von betrieblichen Energie- und Ressourceneffizienzmaßnahmen“ ins Leben gerufen, um eine Lücke im Weiterbildungsangebot für produzierende Unternehmen in diesem Bereich zu schließen. Die Planspielreihe beinhaltet Planspiele in sechs unterschiedlichen Themenbereichen, z. B. Energie- und Stoffstrommanagement, Materialflusskostenrechnung oder Energiebetriebene Querschnittslösungen, Lean Production, Energieeffizienz von Gebäuden und Ecodesign. Die Spiele vermitteln einerseits die fachlichen Methoden zur Umsetzung von Material- und Energieeinsparungen und andererseits die dafür erforderlichen Sozialkompetenzen wie etwa Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz. Darüber hinaus wird ein besonderes Augenmerk auf die Reduktion von Treibhausgasemissionen gelegt.

**Ideengenerierung durch Planspiele**

Die TeilnehmerInnen werden im Spiel aktiv dazu aufgefordert, ihre praktischen Erfahrungen einzubringen und neue Ideen zur Lösung bestehender Probleme im Spiel zu entwickeln. Die SpielerInnen „lernen“ somit, bestehende Hemmnisse im Unternehmen zu überwinden und ressourceneffizientes und klimaschonendes Handeln umzusetzen.

Die interdisziplinäre Gestaltung der sechs Planspiele ermöglicht den Austausch von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen, wie auch eine Zusammenarbeit der SpielerInnen auf Augenhöhe. Dies trägt entscheidend dazu bei, die MitarbeiterInnen zu motivieren, ihr Wissen in und für das Unternehmen einzubringen. Dies ermöglicht, bisher nicht genutztes Mitarbeiterpotenzial und -knowhow zu entdecken und im Sinne des Unternehmens weiterzuentwickeln. Die Spiele bieten die Möglichkeit, eigene kreative Lösungsansätze zu entwickeln und auszuprobieren. Darüber hinaus werden die SpielerInnen darin bestärkt, auch in der Praxis neue Wege zu gehen.

Die bisherigen Spielerfahrungen in Unternehmen zeigen, dass Planspiele eine gute Möglichkeit darstellen, die Kreativität der MitarbeiterInnen zu nutzen, die Zusammenarbeit zu fördern und neue Ideen anzustoßen.

**Autorinnen:**

*Kerstin Anstätt, Julia Schindler, Nadja Wisniewski*

*Ein Film erklärt anschaulich, wie die Planspiele in der Praxis laufen.*

[www.replan-spiele.de/planspiele](http://www.replan-spiele.de/planspiele)



Gefördert im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit.

Das Angebot kann u. a. als Inhouse-Schulung bis September 2019 kostenfrei in Anspruch genommen werden.

**Anreiz & Wertschätzung bieten**



**FINANZIELLE ANERKENNUNG**

Mit einer finanziellen Anerkennung in Form einer Prämie (oder geknüpft an Zielvereinbarungen) kann ein Teil der eingesparten Betriebskosten an die Mitarbeitenden zurückgegeben werden.

Nachfolgend finden Sie Anregungen aus der Unternehmenspraxis, die weitere Möglichkeiten zeigen, das Engagement von Mitarbeitenden wertzuschätzen.

**Bonuspunktesystem**

Werden Ideen umgesetzt, erhalten die Mitarbeitenden von denen sie stammen, Bonuspunkte. Gesammelte Bonuspunkte können gegen Geld- oder Sachwerte, z. B. Gutscheine, eingelöst werden. Die Sachwerte stammen, z. B. entweder aus dem eigenen Unternehmen oder sind Ergebnis von Kooperationsvereinbarungen mit anderen Unternehmen.

**Auszeichnungen**

Eine Auszeichnung der erfolgreichsten umgesetzten Idee, ggf. auch als Abschluss eines Wettbewerbs, spornt zur Beteiligung an. Wird die Auszeichnung in einem „offiziellen“ Rahmen während einer Veranstaltung überreicht, stärkt dies darüber hinaus die Anerkennung und das Gemeinschaftsgefühl.

**IM GESPRÄCH BLEIBEN INFORMATION & KOMMUNIKATION**

Energieeffizienz und Klimaschutz werden durch Informationen lebendig und bleiben im Bewusstsein. Eine fortlaufende Kommunikation vor, während und nach Aktivitäten, bindet Mitarbeitende ein und informiert zugleich. Dies leistet auch einen Beitrag zur Verstetigung und bei der Ausweitung von Energieeffizienz-Maßnahmen.

**Informationswege**

Nachfolgende Auswahl zeigt, auf welchem Weg die Unternehmen aus unseren Praxisbeispielen ihre Informationen zu Energieeffizienz-Maßnahmen an Mitarbeitende weitergeben:

- Update des Tages: Kurze Information in E-Mails zum Stand der Dinge oder aktuellen Angeboten
- Newsletter – per E-Mail
- Informationsmaterialien wie Mitarbeiterzeitschrift oder Flyer (diese können z. B. mittels Office-Vorlagen erstellt werden)
- Interne Leitfäden
- Intranet

**Interne Kampagnen**

In internen „Kampagnen“ kann mittels Aufkleber, Aushängen, Plakaten etc. auf Energieeffizienz-Maßnahmen fortlaufend aufmerksam gemacht werden. Auf diese Weise – besonders mit wechselnden Themen und Motiven – bleibt das Thema Energieeffizienz kontinuierlich präsent.

**Berichterstattung über erfolgreiche Ideen**

Die Berichterstattung über besonders gelungene Ideen und Erfolge im Intranet oder der Mitarbeiterzeitung (oder auch per E-Mail oder Aushang) hebt die Bemühungen der Mitarbeitenden hervor, hält darüber hinaus alle auf dem Laufenden und regt zu eigenem Engagement an.

## Fußnotenverzeichnis – geordnet nach Kapiteln

### Unternehmensbeispiele

#### Bottom-Up-Ansatz führt zur abgestimmten Umsetzung | Bodan Großhandel für Naturkost GmbH

1) EMAS: EMAS steht für Eco-Management and Audit Scheme. EMAS ist ein freiwilliges Umweltmanagementsystem der Europäischen Union, das Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Branche dabei unterstützt, ihre Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern. [www.emas.de](http://www.emas.de)

2) EMAS-Award-Jury: Die Jury des EMAS-Award setzt sich zusammen aus EMAS-Expertinnen und Experten des Bundesumweltministeriums, des Umweltbundesamts, des Umweltgutachterausschusses, der Deutschen Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages.

3) Pressemeldung EMAS-Award 2018 – mit Informationen zum Unternehmen BODAN:  
[www.emas.de/aktuelles/2018/12-03-18-eum-gewinner-national](http://www.emas.de/aktuelles/2018/12-03-18-eum-gewinner-national)

#### Ergänzende Information

Leitfaden von EMAS zur Mitarbeiterbindung:  
[ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/Case%20study\\_Involving%20employees.pdf](http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/Case%20study_Involving%20employees.pdf)

### Mitarbeiter-Einbindung für den Klimaschutz: Der Basis-Werkzeugkasten

#### Ideen finden

4) Brainstorming: Die Methode erfand Alex Osborn, der Mitbegründer der Agentur (B)BDO. Erstmals 1942 stellte er sie in seinem Buch „How to think up“, MacGraw Hill Book Company Inc., der Öffentlichkeit vor.

5) Energieeffizienz-Netzwerke: Ideen finden: Weitere Informationen: siehe Website der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke [www.energieeffizienznetzwerke.org](http://www.energieeffizienznetzwerke.org). Informationen erhalten Sie auch bei Ihrer IHK.

#### Ideen bewerten und auswählen

6) COCD-Matrix: Die Methode wurde entwickelt vom Centre for Development of Creative Thinking (COCD), [www.cocd.org](http://www.cocd.org), einer Ausgründung der Universität Antwerpen.

## Bildnachweise

Vorwort: Dr. Achim Dercks © DIHK Jens Schicke | Brainstorming: industryview/Getty Images | Brainwriting: DIHK Savier Bonnin | Ideenbuch/-box: GaudiLab/Getty Images | 653-Methode: djiledesign/Getty Images | Ideen Wettbewerb: Rawpixel/Getty Images | Energieeffizienz-Netzwerk - Austausch mit anderen Unternehmen: Jacoblund/Getty Images | Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: AndreyPopov/Getty Images | Umfragen und Abstimmungen: AndreyPopov/Getty Images | Themencafe: jacoblund/Getty Images | Interne Multiplikatoren/Energiepaten: nd3000/Getty Images | Planspiele: Hochschule Pforzheim | Finanzielle Anerkennung: imtmphoto/Getty Images | Miteinander reden: macgyverhh/Getty Images



**Servicestelle der Mittelstandsinitiative  
Energiewende und Klimaschutz (MIE)  
Breite Straße 29, 10178 Berlin**

**Ansprechpartnerin:**

Katja Willeke, Telefon: +49 30 203 08 2243

E-Mail: [willeke.katja@dihk.de](mailto:willeke.katja@dihk.de)

**Impressum**

**DIHK Service GmbH**

Breite Straße 29

D-10178 Berlin



**Weitere Informationen**

[www.mittelstand-energiewende.de](http://www.mittelstand-energiewende.de)

Telefon: +49 30 203 08-0

Fax: +49 30 203 08 1000

**Redaktionsleitung:** Katja Willeke

**Redaktion:** Christoph Petri, Jan Peter Vasiliadis, Sophie Heimes, Katja Willeke

**Bildauswahl/Grafik:** Antje Kopetsch

**Lektorat:** Sara Duarte Martins

Veröffentlichung: Januar 2019

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Herausgeber gestattet. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen wird keine Gewähr übernommen.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



NATIONALE  
**KLIMASCHUTZ**  
INITIATIVE