

# „Ein ökologisches Mindset ist das Gegenteil von Greenwashing“ – Warum die innere Haltung im betrieblichen Klimaschutz so wichtig ist

Interview mit André Deutschmann, dem Leiter der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet mit Sitz in Dortmund

**Sie haben bei der Entwicklung des Modells der Green Deal-Beratung immer wieder darauf hingewiesen, dass es nicht nur um technische Fragen gehen darf, sondern das Mindset im Unternehmen verändert werden muss. Was verstehen Sie darunter?**

Das Mindset ist ja eine Denkweise, eine Überzeugung, eine innere Haltung, die bestimmt, wie wir uns konkret verhalten werden. Wenn wir also Verhalten ändern wollen, so wird das nur stabil funktionieren, wenn wir die zugrundeliegende innere Haltung ändern. Ein ökologisches Mindset im Unternehmen ist damit eine Voraussetzung für die Green Economy.

Als wir Anfang 2020 mit der Vorbereitung der „Grünen Potentialberatung“ begonnen haben, so war damals unser Arbeitstitel, standen wir alle unter dem Eindruck der weltweiten Bewegung Fridays for Future, die 2019 ja ihren Höhepunkt hatte, und wir wollten auch etwas tun. Greta Thunberg hatte das Mindset in unserem Projektteam erheblich verändert und wir haben für das Projekt gebrannt. Das tun wir übrigens immer noch.

**Geht es um das Mindset der Beschäftigten oder der (mittleren) Führungskräfte oder der Inhaber\*innen/Geschäftsführer\*innen?**

Es geht um alle Akteur\*innen auf jeder Hierarchieebene, da darf man niemanden außen vor lassen: Die Leitungen müssen Klimafragen in ihren Entscheidungen berücksichtigen, die Führungskräfte müssen die Prozesse entsprechend gestalten – aber umsetzen müssen es dann die Menschen auf dem Shopfloor. Da ist niemand wichtiger oder unwichtiger und niemand darf vernachlässigt werden. Es muss bei allen „klick“ machen.

**Wir haben in unserem Unternehmen mal festgestellt, dass unsere Reinigungskräfte abends den sorgfältig getrennten Abfall wieder in einen einzigen Müllsack getan haben, um Zeit zu sparen.**

Ein gutes Beispiel, denn so simpel ist es wirklich: Erst wenn alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, wird man in der Geschwindigkeit vorwärts kommen, die wir benötigen, um die Klimaziele der EU einzuhalten. Das ist bei allen Organisationsfragen so, aber beim Umweltschutz ganz besonders, weil hier betriebliche Entscheidungen und das individuelle Verhalten in Einklang gebracht werden müssen.

Deshalb ist auch die Vorbildfunktion der Führungskräfte so wichtig: Wenn sich die Leitung nicht selbst an die eigenen Regeln hält, so wird das auch die Belegschaft nicht tun. Wir brauchen eine grüne Unternehmenskultur, die von oben nach unten und von unten nach oben wirkt. D.h. ganz konkret: Wenn wir es erreichen, dass alle im Unternehmen ein „grünes Mindset“ haben, dann wird die Initiative nicht mehr nur vom Management ausgehen, sondern viele gute Ideen auch aus der Belegschaft kommen. Dies ist übrigens die (Denk-)Tradition der Beteiligungsorientierung, die wir als Beratungsstelle und Teil der Landesarbeitspolitik schon seit über 20 Jahren mit der Potentialberatung NRW erfolgreich umsetzen.

**Wie kann man denn das Mindset verändern?**

Ich denke, da spielen das Wissen und zugleich Emotionen eine Rolle. Man muss die Menschen erstmal argumentativ überzeugen, dass überhaupt Handlungsbedarf besteht. Im Bereich Klimaschutz gibt es eigentlich keinen Zweifel mehr

und die Leugner des Klimawandels dürften in den Unternehmen mittlerweile in der Minderzahl sein. Aber man muss es nicht nur wissen, sondern auch wirklich tun – und hier besteht immer noch eine große Diskrepanz. Klimabewusstes Verhalten ist oft mit Anstrengung und Verzicht oder zumindest mit der Änderung liebgegewonnener Routinen verbunden. Und hier kommen Emotionen ins Spiel.

Man muss ein „gutes Gefühl“ dabei haben, sich klimabewusst zu verhalten. Das hat viel damit zu tun, Erfolge zu sehen. Wenn man z.B. Material- oder Energieeinsparungen sichtbar macht, dann steigt natürlich die Motivation, sich an den Sparmaßnahmen zu beteiligen. Das kann man auch mit spielerischen Elementen verbinden wie z.B. Wettbewerben zwischen Abteilungen. Wichtig ist, dass die persönliche Anstrengung oder der persönliche Verzicht zu sichtbaren Erfolgen führt. Da stehen wir in den meisten Unternehmen noch ganz am Anfang.

**Kann man ein Mindset überhaupt schnell genug ändern?**

Ganz kurzfristig im Sinne von Tagen oder Wochen geht das bestimmt nicht. Aber wir reden ja hier über die Transformationsberatung – und die dauert ein halbes Jahr, ein Jahr oder auch mal eineinhalb Jahre. Das ist durchaus ein Zeitraum, in dem man etwas bewegen kann, auch in den Einstellungen der Menschen im Betrieb. Aber man darf den Prozess der notwendigen Veränderung auch nicht so rezeptbuchartig verstehen, nach dem Motto „tue dies und dann passiert das“. Man muss sich darauf einstellen, dass man auch mal Wege geht, die nicht direkt zum einem Ergebnis führen. Geduld und Ausdauer sind gefragt. Man sollte sich nicht unter zu hohen Erfolgsdruck stellen und sich auch



erlauben, aus Fehlern zu lernen. Das ist allemal besser, als vor lauter Planen nicht ins Tun zu kommen. Dafür gibt es ja auch jede Menge wunderbare agile Methoden bis hin zu Fuckup-Formaten, die explizit Scheitern als Ausgangspunkt konstruktiver Entwicklung definieren.

**Die Generation Z stellt den Arbeitsmarkt ja im Moment auf den Kopf, weil sie auf einmal Ansprüche an die Unternehmen stellt. Bringen die jungen Leute das richtige Mindset direkt mit?**

Das könnte durchaus sein. Zumindest höre ich aus Unternehmen von jungen Bewerber\*innen, die Wert darauf legen, dass ihre Arbeitgeber\*innen sich hinsichtlich Umwelt- und Klimaschutz engagieren und den Beschäftigten entsprechende Angebote machen wie Jobtickets oder City-Bikes. Und sicherlich geht die nachwachsende Generation ganz anders mit Digitalisierung um. Da wird kaum noch gedruckt werden, viel mehr online statt in Präsenz ablaufen und es werden viel weniger Kugelschreiber und Ordnermappen verbraucht werden. Das ist ein Vorteil für den Klimaschutz.

Viele Ältere sind aber noch ganz anders aufgewachsen. Ich komme gebürtig aus Essen und meine Tante wohnte in einer Arbeitersiedlung, richtig mit Kohlenofen in der Wohnung, wo man die Briketts aus dem Keller holen musste. Ab und zu roch es in der Wohnung meiner Tante komisch und als ich als Kind mal danach fragte, erklärte sie mir: „Ach das ist die Nachbarin Oma Elsbeth, die hat wieder die Perwoll-Flasche in den Ofen geschmissen.“ Plastikmüll zum Heizen zu benutzen, war in den achtziger Jahren scheinbar noch ein ganz „normales“ Mindset. So gesehen sind wir heute zum Glück schon viel weiter – aber wir müssen noch deutlich

weiter kommen. Aber deshalb machen wir ja auch die Transformationsberatung.

**Zum Schluss noch ein kontroverses Thema: „Greenwashing“. Kann die Transformationsberatung dazu genutzt werden, ein Unternehmen grün anzustreichen, ohne ernsthaft etwas zu verändern?**

Genau deshalb ist mir die Veränderung des Mindsets ja auch so wichtig: Man ändert die Überzeugung und nicht das Erscheinungsbild oder das Marketing. Und aus dieser inneren Haltung heraus verändert sich das unternehmerische Handeln. Ein ökologisches Mindset ist sozusagen genau das Gegenteil von Greenwashing. Auch aus diesem Grund ist es für mich die Basis der Green Economy.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

*Das Interview führte Kurt-Georg Ciesinger von der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.*



**DAA**

Bildung schafft Zukunft.