



positiven Einfluss
vergrößern?

↓
Wirkung auf Kundschaft,
Politik, kooperierende Verbände/
Unternehmen etc.
"Handabdruck"

bisherige
Ansätze
eigene Emissionen
Scope 1,2,3 reduzieren

weitere Schritte
Hürden?
Potentiale?

"Fußabdruck"

↑
Ansatzpunkte?
Vorschläge
Checkliste?

Lösungs- / Handlungsansätze
Stufe der
Veränderung?

alternative
Wirtschafts-
modelle



positiven Einfluss
& Selbstwirksamkeit
stärken

externe
Motivatoren
Chancen

↑
Klimaschutz-
motivation
Bewusstheit
Klimafolgen
direkt / indirekt

↑
Motive &
Klimagefühle
Verzögerungsargumenten
begegnen?

↑
Unterstützungs-
bedarf?
Unsere Expertise?

Interviews als Impulse zur klimagerechten Wirtschaftstransformation. Ein Leitfaden.

Eine Veröffentlichung der
AG Neustart Wirtschaft
der Psychologists / Psycho-
therapists for Future e.V.

1. Fassung

Januar 2024

Verfasst von

Dipl.-Psych. Constance Nennowitz

Dipl.-Psych. Claudia Wittenborn

Dipl.-Psych. Carmen Fehrenbach

Dr. rer. nat. Dipl.-Phys. Gregor Behr-Wenning

Dipl.-Psych. Natascha Dollbaum

B. Sc. Benedikt Siebauer

Veröffentlicht durch

die AG Neustart Wirtschaft der Psychologists / Psychotherapists for Future e.V.

Kontakt: wirtschaft@psychologistsforfuture.org

Impressum

Psychologists / Psychotherapists for Future e.V.

Ehrenfelsstr. 13

55411 Bingen

Vertretungsberechtigte: Katharina van Bronswijk, Daniela Kaifel, Birgit Zech

Eingetragen beim Amtsgericht Mainz, Registernummer: VR 42145

Kontakt: mail@psychologistsforfuture.org

Inhalt

Teil 1: Einführung	4
1. Ausgangspunkt	4
2. Wie ist dieser Leitfaden zu verwenden?	4
3. Mögliche Angebote / Benefits für das Gegenüber	6
4. Icons als Wegweiser	6
5. Zeichenerklärung und Formatierungen	7
Teil 2: Kontakthanbahnung	8
1. Wer kommt als Gesprächspartner*in in Frage?	8
2. Recherche über Unternehmen	8
3. Vorstand oder Top-Management	9
4. Sympathisant*innen der Bewegung und „normale“ Mitarbeitende	9
5. Nachhaltigkeitsabteilungen / Corporate Responsibility	9
6. Akquise	10
7. Gespräche „über Eck“	10
8. Vorbedingung	10
9. Schriftliche Kontaktaufnahme per E-Mail	10
10. Ein Vorab-Telefonat	11
11. Durchführung des Interviews: online oder vor Ort	11
12. Checkliste für die Vor- und Nachbereitung des Gesprächs	12
Teil 3: Das Gespräch	13
1. Einstieg ins Gespräch	14
2. Bewusstsein der Krise und der Klimafolgen für das Unternehmen	15
3. Persönliche Motivatoren	17
4. Externe Motivatoren (Investoren, EU, Kundschaft...)	17
5. Bewusstsein im Unternehmen	18
6. Veränderungsansätze, Lösungsideen, Handeln	18
7. Rahmenbedingungen („Handabdruck“ des Unternehmens)	26
8. Persönliche Ebene	27
9. „Heiße Eisen“	28
10. Abschluss	31
Teil 4: Hintergrundwissen	32
1. Klimawissen	32
2. Praktische Überlegungen	32
3. Psychologische Hintergrundinformationen	37
Zu guter Letzt	49

Teil 1: Einführung

1. Ausgangspunkt

- Die Wirtschaft ist für einen bedeutsamen Teil der weltweiten, klimarelevanten Emissionen verantwortlich.
- Deshalb haben wir es uns zum Ziel gemacht, mit Wirtschaftsvertreter*innen und Personen aus Unternehmen das Gespräch zu suchen, um Impulse für eine klimagerechte Wirtschaftstransformation zu setzen und diese zu beschleunigen.
- Wesentliche Veränderungsprozesse sollen ins Rollen gebracht werden, indem die Interviewpartner*innen durch die Fragen darin unterstützt werden, die eigene Rolle und die damit verbundenen Einflussmöglichkeiten in ihrem Unternehmen zu reflektieren.
- Was ist an diesen Gesprächen psychologisch?
 - Unsere **Haltung** ist wohlwollend, interessiert, unterstützend, offen für Hindernisse und Schwierigkeiten.
 - Wir berücksichtigen in der Gesprächsführung **Prinzipien günstiger Klimakommunikation**.
 - Wir achten bewusster auf förderliche vs. hinderliche **Emotionen**.
 - Wir sind auf **Widerstände, Zweifel und Falschinformationen** vorbereitet und gehen konstruktiv damit um.

2. Wie ist dieser Leitfaden zu verwenden?

- Dieser Leitfaden ist als **Sammlung von möglichen Aussagen/Fragen** zu verstehen, die je nach Länge des Gesprächs, Voraussetzungen bei dem/der Gesprächspartner*in, Vertraulichkeit etc. ausgewählt werden können.
- Der **Name des Unternehmens bzw. der Institution** wird anstelle von [...] eingefügt.
- Hilfreiche Einstiegsfragen bzw. besonders wichtige Fragen sind **grün markiert**.
- Es wird ein **mehrstufiges Vorgehen** vorgeschlagen (i.S.v. mehreren Gesprächen), je nach Zeitrahmen und um herauszufinden, auf welchem Stand die Person ist und was es bedarf. Im besten Fall gelingt dann ein gemeinsamer Prozess; Veränderung geschieht eben meist schrittweise.
- Wahrscheinlich dient das erste Gespräch vor allem der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse; vielleicht können erste Interventionen platziert werden. Nach anschließender Reflexion kann in einer **Follow-up-Mail** und ggf. weiteren Gesprächen auf die Ausgangslage reagiert werden. Bestenfalls werden sich Ideen ergeben, vielleicht ein Thema, das ihr mit dem/der Gesprächspartner*in weiterverfolgt, vielleicht ein weiterer Kontakt.
- Je nach Ausgangslage, Bedarf und Nutzen braucht es einen **Mittelweg zwischen Verstehen, Aufklären, Fordern und Unterstützen**. Es sollte versucht werden, die Gratwanderung zwischen Verständnis und Veränderung zu meistern und Änderungsdruck zu schaffen, ohne Reaktanz (d.h. Widerstand, Abwehr) zu erzeugen.

- In den Testgesprächen hat sich gezeigt, dass der Leitfaden einen guten Rahmen bietet, aber immer auch eine gewisse **Improvisation** stattfinden muss, die auf die individuellen Gegebenheiten eingeht.
- Um auf häufig auftretende technische oder klimawissenschaftliche Fragen eingehen zu können, empfehlen wir **Teamarbeit**: Schließe dich mit anderen Engagierten (z.B. von Scientists4F, IT-Kenner*innen, Physiker*innen...) zusammen.
- In der Phase der Erstellung des Leitfadens sind uns viele Gründe begegnet, warum Menschen zögern, sich so ein Leitfaden-Gespräch zuzutrauen und umzusetzen (für mehr Infos dazu siehe Link im blauen Kasten). Die Erfahrung in den Testgesprächen zeigte aber, dass zwar regelmäßig herausfordernde Momente in den Gesprächen vorkamen, diese sich aber mit einer wohlwollend-interessierten Haltung und einem Fokus auf die Leitfragen auch immer gut auflösen ließen. Zu der Sorge, im Gespräch eventuell auf bestimmte Äußerungen keine schlagfertige/passende Antwort zu haben, wäre unsere Empfehlung, in so einer Situation mit einer Gegenfrage zu reagieren, z.B. „Wie kommen Sie darauf?“ oder die Aussage noch einmal als Frage zu wiederholen, um so möglichst das Gegenüber zu einer Reflexion der Aussage zu bringen.

TIPP

Wenn du noch zögerlich bist, ob du ein solches Interview führen kannst, schau in

► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 2.3 Mögliche Hinderungsgründe für Gespräche mit Wirtschaftsleuten](#) (STRG + Klicken, um dem Link zu folgen).

Konkret empfehlen wir aus der Erfahrung heraus:

1. Übe erst einmal mit einer guten Freundin oder einem Bekannten, der*die in einem Unternehmen arbeitet, deinen persönlichen Umgang mit dem Leitfaden zu finden.
2. Vielleicht ergibt sich daraus schon eine gute Kooperation, Idee oder öffnet sich eine Tür.
3. Überlege mit Klimaengagierten z.B. in deiner Region, wer eine geeignete Kontaktperson in welchem Unternehmen sein könnte und ggf.: Welche fachlich/technisch versierte Person wäre im Team hilfreich oder könnte man vorübergehend miteinbeziehen?
4. Recherchiere klimaschutzrelevante (gute und kritische) Dinge über das Unternehmen, aber halte den Aufwand in Grenzen. Vielleicht hat sich schon jemand aus dem Team oder im Klimanetzwerk mit dem Unternehmen befasst und kann euch Aufwand ersparen?
5. Bereite das Gespräch (bei Bedarf mit anderen) vor: Was sind vermutlich geeignete bzw. die wichtigsten Fragen aus dem Leitfaden? Welche Aspekte möchtest du außerdem aus eurer Vorbereitung zum Unternehmen ansprechen?
6. Frage dich: Was ist dein/euer Ziel für das Gespräch? Womit würdest du zufrieden sein? Das hilft, sich nicht zu verzetteln, zielfokussiert und realistisch zu sein.
7. Gehe im Gespräch auf deinen Gegenüber ein, aber lasse dich nicht zu sehr ablenken und stelle auch deine/eure Fragen. Frage dich immer wieder: Wie kann es konstruktiv weitergehen?
8. Bereite das stattgefunden Gespräch gemeinsam nach und überlegt, was die nächsten Schritte sein können.

- In Teil 4 dieses Leitfadens gibt es noch viele Informationen zu verschiedenen Themen:
 - Links zu Quellen für grundlegendes Klimawissen
 - Hinweise dazu, wie man mit den eigenen Bedenken, mit Verzögerungsargumenten des Gegenübers oder mit Meinungen zum zivilen Ungehorsam umgehen kann
 - Vorlagen für Anschreiben
 - Psychologisches Hintergrundwissen zum Erzeugen von Veränderungsbereitschaft und zum Umgang mit Gefühlen

Es lohnt sich auf jeden Fall, mal reinzuschauen, und es soll dir aufwändige Literaturrecherche an anderen Stellen ersparen. Du kannst natürlich auch gleich durchstarten.

3. Mögliche Angebote / Benefits für das Gegenüber

- Als konkretes Ergebnis des (ersten) Gesprächs sollten in einer Follow-up-Mail **konkrete Handlungsvorschläge für** mehr Nachhaltigkeit/Klimaschutz im Unternehmen und **die nahe Zukunft** formuliert werden: **nicht zu schwierige**, eher mittel herausfordernde und ein paar „low-hanging fruits“. Definitiv kann man angesichts der Dringlichkeit der Klimakrise und des geringen CO₂-Restbudgets über diesen Ansatz streiten, aber Überforderung mit zu hohen Zielen und Überkomplexität hilft nicht. Die Handlungsvorschläge ergeben sich entsprechend der Scopes 1-3 (Am Ende von ► [Teil 3: Das Gespräch > Kapitel 6.4 Handlungsmöglichkeiten nach Scopes](#) findet sich eine Checkliste für Maßnahmen zur schnellen CO₂-Reduktion in Unternehmen nach Bereichen). Teamwork mit verschiedener Expertise erleichtert das sicherlich). Teamwork mit verschiedener Expertise erleichtert das sicherlich.
- Manchmal wollen Vertreter*innen aus der Wirtschaft möglichst schnell „zum Punkt“ kommen. Deshalb empfiehlt es sich, möglichst schnell ein Gefühl dafür zu entwickeln, worauf das Gegenüber „anspringt“. Die zentrale Frage in Klimagesprächen ist ja immer: „**Was ist meinem Gegenüber wichtig und wertvoll?**“, und darauf sollten wir uns konzentrieren.
- Vielleicht kannst du auch schon **vorab erfragen, was die Person gern von dir wissen** bzw. worüber sie reden möchte. (Tipp: Antwort bis 5 Tage vor dem Termin erbitten.) Dann kannst du dich darauf besser vorbereiten und ggf. noch andere Menschen zu Rate ziehen. Und die Person erhält Antworten zu dem, was sie/ihn interessiert. Win-win.
- Während des Gesprächs sollte darauf geachtet werden, inwieweit sich Anknüpfungspunkte für weitere Gespräche oder Mailkontakt ergeben, z.B. Informationsangebote (Fachartikel, Antworten auf spezielle Fragen, Links etc.), Vernetzung oder individuell passende Angebote (Unterstützung von internen Green Teams, Workshops, Vorträge, Klimakommunikation etc.).

4. Icons als Wegweiser

Am Anfang oder im Laufe des Gesprächs lohnt es sich herauszufinden

- wie das Gegenüber zur Klimakrise eingestellt ist
- welche Form der Begegnung es ist, d.h. ob das Gespräch eher persönlich oder distanziert ist

- wie viele Einflussmöglichkeiten das Gegenüber im Unternehmen hat oder zu haben glaubt

Einstellung zum Klimathema



Klimakrise wird **erkannt**



Klimakrise wird grundsätzlich erkannt, aber noch **nicht in voller Konsequenz**



Klimakrise wird **geleugnet**

Form der Begegnung



Begegnung auf **persönlicher/vertraulicher** Ebene



Begegnung auf **professioneller** Ebene

Einflussmöglichkeiten des Gegenübers / Position im Unternehmen



Rolle mit **viel Macht** und Einfluss im Unternehmen



Rolle mit **wenig Macht** und Einfluss im Unternehmen

5. Zeichenerklärung und Formatierungen

- Aussagen, die wir gegenüber unserem Gegenüber tätigen, sind i.d.R. mit einem Spiegelstrich am Satzanfang gekennzeichnet
- Fragen beginnen mit einem Punkt und sind **fett** gedruckt
- Besonders wichtige Fragen sind zusätzlich **hellgrün** unterlegt

Kommentare und Anwendungsempfehlungen sind kursiv abgedruckt.

ANGEBOTE

Mögliche Angebote sind in einer grauen Box.

INPUTS UND TIPPS

Input, Tipps und Erklärungen sind in einer hellblauen Box.

► Informationen zum Weiterlesen oder Links sind unterstrichen und mit einem ► Pfeil versehen.

Teil 2: Kontaktabbau

1. Wer kommt als Gesprächspartner*in in Frage?

Grundsätzlich kommen als Gesprächspartner*innen alle Menschen in Frage, die in Unternehmen arbeiten. Allerdings sollte man sich bewusst machen, mit wem man genau spricht. Es kann einen Unterschied machen, ob man mit Mitgliedern des Vorstands oder dem oberen Management spricht oder mit „normalen Mitarbeiter*innen“ (und natürlich gibt es je nach Unternehmen auch noch viele Ebenen dazwischen). Im Allgemeinen gilt wahrscheinlich: je höher die Person in der Unternehmenshierarchie steht, desto klarer möchte sie im Vorfeld unser Anliegen verstehen und desto weniger Zeit bringt sie oft mit.

Es kann erstrebenswert sein, mit Vertreter*innen bzw. Führungskräften von wirtschaftsrelevanten Kammern oder Verbänden zu sprechen, da diese über Einfluss und Reichweite verfügen. Des Weiteren sind staatliche "Unternehmen", Institutionen, Behörden, Ministerien, Stadt- oder Landesverwaltungen mit ihrem Einfluss auf andere Akteure und Wirtschaftsprozesse ("Handabdruck"), aber auch ihren eigenen Prozessen ("CO2-Fußabdruck") relevant. Auch Hochschulen, soziale Träger und private/staatliche Bildungsdienstleister könnten adressiert werden. Ebenso kommen Akteure des Gesundheitswesens von der Krankenhauskette bis zur Praxis als auch der Finanzbranche in Frage. Vom Einzelunternehmen bis zum Großkonzern, unabhängig von der Rechtsform, ist alles möglich. Es ist zu überlegen, wo du Zugang hast und deine begrenzten Kapazitäten möglichst nutzbringend einsetzen kannst.

Über die Person, die du ansprechen möchtest, kannst du eine kleine Recherche machen, falls ihr euch nicht persönlich kennt. Hier empfehlen sich Internetrecherche und berufsbezogene soziale Netzwerke wie LinkedIn und Xing, um mehr über den Hintergrund des Gegenübers herauszufinden (Position im Unternehmen, Werdegang etc.). Dies kann helfen, uns auf das zu fokussieren, was dieser Person wichtig und wertvoll ist, welche Themen sie interessieren oder an welche Stärken angeknüpft werden kann. Wenn eine vorherige Recherche nicht möglich ist, sollten diese Punkte während des Gesprächs bzw. in der Nachbereitung überlegt werden.

2. Recherche über Unternehmen

Natürlich ist es auch von Vorteil, über das Unternehmen, bei dem diese Person arbeitet, zu recherchieren. Hilfreiche Ressourcen sind hierbei sicherlich die Website des Unternehmens (speziell Informationen zu Corporate Responsibility / Nachhaltigkeit). Aber auch andere Quellen, die das Unternehmen kritisch unter die Lupe nehmen, sind hilfreich.

Allerdings sind dies alles Informationen, die man eher „im Hinterkopf“ behalten sollte. Thematisieren sollte man diese nur nach reiflicher Überlegung oder wenn bereits eine gute Beziehung etabliert ist – ansonsten ruft man damit schnell Reaktanz hervor. Generell ist die Herangehensweise der Interviews wertschätzend und positiv statt konfrontativ. (Zur Einordnung des Gesagten ist es dennoch hilfreich, Kontextwissen mitzubringen.)

TIPP

Weiterlesen in ► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 2.1 Auswahl der Unternehmen](#) (STRG + Klicken, um dem Link zu folgen).

3. Vorstand oder Top-Management

Mitglieder des Vorstandes können natürlich im Unternehmen mehr bewegen als Menschen, die weiter unten in der Hierarchie stehen. Sie können Ideen schnell und schlagkräftig durchsetzen. Allerdings wird es schwieriger sein, an diese Menschen heranzukommen.

Wenn sich doch Gelegenheiten ergeben, dann haben wir die Erfahrung gemacht, dass diese Menschen sehr wenig Zeit haben und man mit einer klaren Botschaft an sie herantreten muss. Sie machen in ihren sehr vollen Kalendern oft nur 10 Minuten für uns frei – es geht also dann eher darum, eine Art „Elevator Pitch“ vorzutragen, so als würdest du die Person zufällig im Fahrstuhl treffen und hättest nur sehr kurz Zeit, deine Idee/Vision zu vermitteln, bevor ihr beide wieder eurer Wege geht. Das Ziel ist es, bei der Person Interesse für einen weiteren Termin zu generieren. Unwahrscheinlich ist es, dass die Person schon im ersten kurzen Gespräch ihre eigene Position mit uns reflektieren möchte. Hier müssen wir also sehr konkret sein.

Diese Personen antworten in der Regel nur aus ihrer Funktion heraus – persönliche Gespräche sind eher selten. Mögliche Anknüpfungspunkte können sein, z. B. über "Nachhaltigkeitsinnovation" zu sprechen – mit diesem Framing können diese Personen oft etwas anfangen. Zum Beispiel kann man fragen, was diesen Unternehmen helfen würde, noch innovativer zu werden. Ein anderer Zugang kann sein, zu fragen, was sich an der Politik verändern müsste, damit Veränderung möglich wird: Was kann helfen? Welche Strukturen müssten sich ändern?

4. Sympathisant*innen der Bewegung und „normale“ Mitarbeitende

Eine andere Idee ist es, mit Sympathisant*innen der Bewegung zu sprechen. Sicher habt ihr Freund*innen oder Bekannte, die in Unternehmen arbeiten. Hier kann man natürlich auf eine ganz andere, oft viel persönlichere Art und Weise sprechen und auch die Hemmnisse reflektieren. Möglicherweise finden sich auch hier gute Einblicke in das jeweilige Unternehmen, und es entstehen Ideen, wie man nach „weiter oben“ durchdringen oder innerhalb des Unternehmens „Green Teams“ gründen kann. Der Kontakt über das eigene private Umfeld wird vermutlich am einfachsten sein, und ein guter persönlicher Kontakt inkl. Smalltalk und Getränk ist eine schöne Basis.

5. Nachhaltigkeitsabteilungen / Corporate Responsibility

Bei Nachhaltigkeitsabteilungen sollte man sich darauf vorbereiten, dass das Unternehmen sich nach außen auf eine gewisse Weise präsentieren möchte – wobei natürlich nicht alles, was diese Abteilungen kommunizieren, Greenwashing sein muss.

6. Akquise

Zur Akquise bzw. Anbahnung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Neben bereits bestehenden persönlichen Kontakten (direkt oder indirekt), kann es sich zum Beispiel auch lohnen, in das „For-Future-Netzwerk“ hineinzufragen, zum Beispiel über „Parents for Future“ oder „Scientist for Future“. Auch eine „Kalt-Akquise“ über soziale Netzwerke ist möglich. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt.

7. Gespräche „über Eck“

Es kann auch vorkommen, dass Gespräche „über Eck“ zustande kommen, das heißt, eine dritte Person vermittelt uns eine*n Gesprächspartner*in in einem Unternehmen. In dem Gespräch zwischen dieser vermittelnden Person und dem Unternehmenskontakt sind wir nicht anwesend, aber hier wird oft schon der Grundstein für den späteren "Erfolg" unseres Gesprächs gelegt. Daher müssen wir die vermittelnde Person mit den richtigen Informationen „füttern“, damit es nicht zu Missverständnissen kommt.

8. Vorbedingung

Wir sollten uns generell fragen: Mit welcher Haltung kommt unser Kontakt in das Gespräch? Welche Vorannahmen hat er*sie? Welche Vorteile zieht sie*er aus dem Gespräch? Oder welche Vorteile erhofft sie*er sich? Wie ordnet er*sie uns in sein Weltbild ein? Sieht er*sie uns als Feind oder Freund? Sind wir nervige Lobbyisten, die man wieder loswerden muss? Spricht die Person mit uns nur gezwungenermaßen, weil eine Ablehnung ein potenzielles Reputationsrisiko für das Unternehmen darstellen kann?

Dein*e Gesprächspartner*in wird mit ziemlicher Sicherheit versuchen, dich in eine der bekannten Schubladen zu stecken: z.B. als eine externe Beraterin, die Ideen aufzeigen möchte, wie Nachhaltigkeit besser geht; oder als ein Lobbyist, der Ärger machen wird; oder als eine Expertin, die Vorträge auf Veranstaltungen halten kann; oder als jemand, der zwischen Politik und Wirtschaft vermitteln kann.

Du solltest dir im Vorfeld Gedanken machen, wie du auf diese Versuche, dich in das bestehende Weltbild einzupassen, reagieren möchtest.

9. Schriftliche Kontaktaufnahme per E-Mail

Die schriftliche Kontaktaufnahme richtet sich natürlich danach, in welcher Beziehung du zum*r Interviewpartner*in stehst. Sollte es sich um eine Art Kaltakquise handeln, sind vielleicht ein paar mehr Informationen notwendig.

TIPP

Vorlagen findest du in ► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 2.2 Vorlagen für schriftliche Kontaktaufnahme](#) (STRG + Klicken, um dem Link zu folgen).

10. Ein Vorab-Telefonat

In den meisten Fällen wird es sinnvoll bzw. gewünscht sein, (nach dem Mail-Kontakt) ein kurzes Telefonat mit dem*r Gesprächspartner*in i.S. eines ersten Startgesprächs zum Kennenlernen, zur Absprache des weiteren Vorgehens und zum Abklopfen der Haltung und Erwartungen des Gegenübers zu vereinbaren. Dieses Telefonat hat somit eine Funktion für beide Seiten, nämlich einen ersten Eindruck vom anderen zu gewinnen. Bestenfalls sollte es uns in diesem Telefonat gelingen, mögliche Vorbehalte beim Gegenüber abzuschwächen sowie Eindrücke und Informationen zu sammeln, um uns im danach folgenden Interview noch besser auf den*die Gesprächspartner*in einzustellen.

11. Durchführung des Interviews: online oder vor Ort

Wenn die eigenen Ressourcen, die räumliche Entfernung und die Bereitschaft des*r Gesprächspartner*in es zulassen, sollte versucht werden, das Interview im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zu führen. Unsere Erfahrungen aus den Testgesprächen bestätigen, dass Kontaktaufnahme, Beziehungsgestaltung und Interventionen besser in einem persönlichen Rahmen umgesetzt werden können. Da dies jedoch nicht immer möglich ist, sehen wir in einem Online-Interview eine ausreichend gute Alternative. Im Fall eines Online-Interviews sollte jedoch verstärkt auf eine gute eigene Präsenz während des Gesprächs geachtet werden. Verbale und vor allem non-verbale Signale des Gegenübers sollten noch mehr beobachtet und für eine gelungene Gesprächsführung genutzt werden.

12. Checkliste für die Vor- und Nachbereitung des Gesprächs

Als Zusammenfassung möchten wir euch diese Checkliste an die Hand geben. So könnt ihr schnell erkennen, was zu tun ist und entsprechend abhaken.

Checkliste Vor- und Nachbereitung

Vor dem Gespräch

- Übungsdurchgang mit Freund*in zum Kennenlernen des Leitfadens
- Kontaktaufnahme zu Klimagruppen/Klimaengagierten in deinem Umfeld, um eine*n Mitstreiter*in für das erste Leitfadengespräch zu finden
- Festlegen des zu interviewenden Unternehmens bzw. der*s Gesprächspartners*in
- Kontakthanbahnung über Mail oder anderen Weg
- Recherche zu klimaschutzrelevanten Informationen zum betreffenden Unternehmen bzw. zum*r Gesprächspartner*in
- Realistisches und gewünschtes Gesprächsziel überlegen (Was willst du mit diesem Gespräch erreichen?)
- Gespräch vorbereiten: passende Fragen aus dem Leitfaden auswählen, wichtige Aspekte überlegen, die angesprochen werden sollen

Nach dem Gespräch

- Reflexion der vermutlichen Werte und vorherrschenden Klima-Emotionen der*s Gesprächspartners*in
- Einschätzung des*r Gesprächspartner*in gemäß den Stufen des transtheoretischen Modells
(siehe ► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 3.1 Das transtheoretische Modell](#))
- Versenden einer Follow-up-Mail mit konkreten Handlungsvorschlägen, weiterführender Literatur/Links, Checkliste zu den Maßnahmen im Unternehmen (siehe ► [Teil 3: Das Gespräch > Kapitel 6.4 Handlungsmöglichkeiten nach Scopes](#)), Empfehlungen für Vernetzungsmöglichkeiten o. ä. – bitte passende Auswahl treffen („weniger ist mehr“)

Teil 3: Das Gespräch

In diesem Kapitel findet ihr unsere Sammlung von Fragen und Vorschlägen. Die folgende Grafik bietet eine Übersicht dieser Gesprächsinhalte, wobei die Ziffern passend zu den Textabschnitten gehalten sind. Vielleicht möchtet ihr euch diese Übersicht (oder dieses Kapitel) ausdrucken oder kopieren und eure vorab ausgewählten Fragen oder Notizen im Gespräch dazuschreiben.

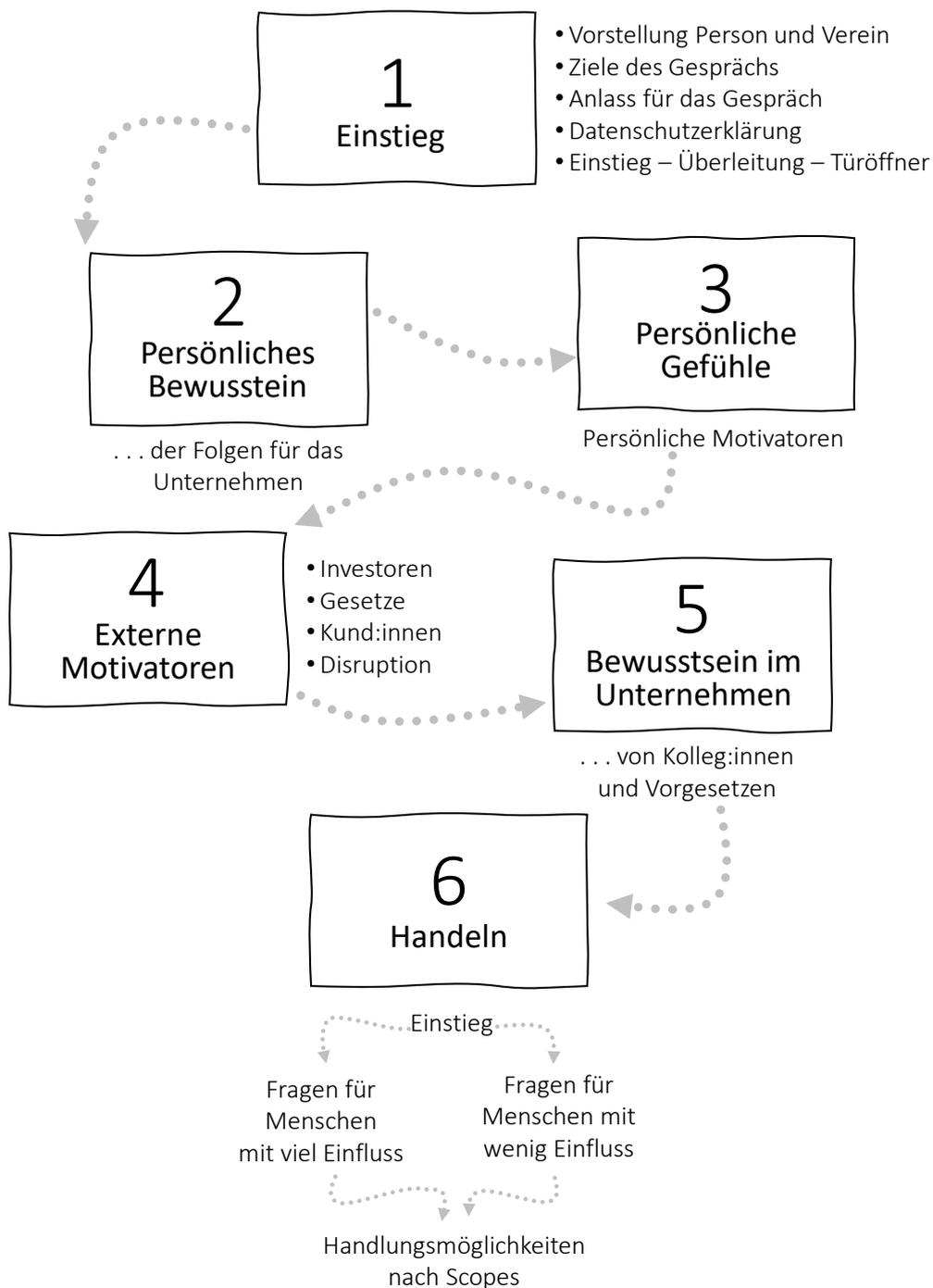


Abbildung 1: Möglicher Gesprächsablauf

1. Einstieg ins Gespräch

Ziel: Binnen weniger Sätze klarmachen, wer wir sind und was wir wollen.

Der Name des Unternehmens bzw. der Institution wird anstelle von [...] eingefügt.

1.1 Vorstellung der eigenen Person und des Vereins

- Mein Name ist [...] [und ggf. weitere Person(en)]
 - Ich bin/wir sind hauptberuflich [Beruf nennen oder Ausbildung...] und ehrenamtlich engagiert bei [Name deiner Initiative oder AG]. Dann kurze Erklärung, z.B. „Psy4F ist ein Verein/Zusammenschluss von Psycholog*innen/Therapeut*innen, die sich für den **Erhalt unserer Lebens- und Wirtschaftsgrundlagen** angesichts der Klimakrise einsetzen.“

1.2 Ziele des Gesprächs

Unsere Ziele: Wir möchten...

- zum Nachdenken anregen und sensibilisieren,
- versuchen, beim Weg in ein klimafreundliches Wirtschaften flexibel und bedarfsorientiert zu helfen.
- Sie dabei unterstützen, sich auf die bevorstehende Transformation vorzubereiten – so dass es Ihr Unternehmen nicht so „kalt erwischt“ wie die Corona- und die Energiekrise (oder: „... Sie auf der Welle der Nachhaltigkeitstransformation gekonnt surfen statt nur hinterherzupaddeln“).
- Möglichkeiten aufzeigen und schauen, wie an gute Ansätze angeknüpft werden kann.

1.3 Anlass für das Gespräch

- Aspekt(e) benennen, in dem das Unternehmen sich schon in Richtung Klimaschutz verhält (vorher herausfinden!) und dafür positiv bestärken.
- Wir möchten mit Menschen in Ihrem Unternehmen sprechen und dabei auch herausfinden, welche Potentiale, aber auch Hürden es für konsequenten Klimaschutz bei [...] gibt.
- Wir möchten herausfinden, ob es konkreten Bedarf zur Unterstützung gibt, das Thema voranzutreiben – und inwiefern wir dabei möglicherweise hilfreich sein können.
- Sie erhalten bei Interesse gern konkrete Vorschläge als Follow-up-Mail.

1.4 Datenschutzerklärung

Falls **keine** Veröffentlichung geplant ist

- Ihre Antworten werden nicht veröffentlicht, sondern nur (Psy4F-)intern verwendet, sodass wir offen sprechen können.

Ggf. auch gar nicht thematisieren, wenn Veröffentlichung sowieso nicht geplant ist.

Bei Bedarf einfach später das Einverständnis des Unternehmens einholen.

Falls **eine** Veröffentlichung geplant ist

- Wenn es über uns zu einer Veröffentlichung kommt, werden wir Ihre Antworten nur anonymisiert, d.h. ohne Hinweis auf Ihre Person zitieren. Ihre Antwort wird eine von vielen sein, die gesammelt und ausgewertet wird, und ohne Möglichkeit des Rückschlusses auf Ihr Unternehmen oder Sie als Person veröffentlicht wird.

1.5 Einstieg / Überleitung / Türöffner

Einleitung

- Das Thema Klimakrise/Klimawandel beherrscht mittlerweile die Medien, Politik und Werbung und ist irgendwie überall präsent. Denken wir an...

Aktuellen/lokalen Bezug herstellen, unbedingt anpassen/aktualisieren, z.B. (Auswahl):

- Hochwasserkatastrophe in NRW/Rheinland-Pfalz 2021 (Ahrtal)
- 2022 z.B. Waldbrände Europa, Brandenburg/Sächsische Schweiz
- Waldsterben Harz, Sturmschäden in Deutschland
- 2023 u.a.: Hitzewelle in Spanien/ Italien, Waldbrände in Kanada, Griechenland oder auch Niedersachsen, schwere Unwetterschäden in Slowenien, Überschwemmungen Nürnberg

Kommentar: Der Einstieg kann kurz gehalten werden. Es geht darum, einen möglichst aktuellen Bezug zu wählen. Gegebenenfalls kann etwas Positives angeführt werden, an welcher Stelle das Unternehmen schon klimafreundlich ist/denkt und dann konkret werden.

Fragen

- Wie geht es Ihnen im Unternehmen mit diesem Thema?
- Spüren Sie bisher Folgen der Klimakrise für Ihr Unternehmen?

Falls der*die Gesprächspartner*in dir/euch vorher schon hat Fragen zukommen lassen, würde es evtl. günstig sein, im Gespräch damit zu starten. Schließlich geht es darum, dass die Person profitiert und die Fragen des Leitfadens sich daran anschließen können.

2. Bewusstsein der Krise und der Klimafolgen für das Unternehmen

Ziel: Motivationale Grundlage erfassen/stärken, indirekte Wissensvermittlung über Folgen, Denkprozesse anregen, emotionale Aktivierung

2.1 Bewusstheit beim Gesprächsgegenüber/ Fragen zu den Auswirkungen

Kommentar: Je nach Antworten der Gesprächsgegenüber und im Verlauf entscheiden, wie viele der unten genannten Fragen sinnvoll sind. Dabei ist zu beachten, dass die Gesprächsperson zwar emotional aktiviert wird (Sorge), aber nicht zu sehr (Angst), um automatische Flucht-/Abwehrreaktionen zu vermeiden.

Fragen

Alle folgenden Fragen sind zum Auswählen gedacht, falls passend. Der Name des Unternehmens bzw. der Institution wird anstelle von [...] eingefügt.

- Welche klimakrisenbedingten Folgen erwarten Sie für [...]?
- Was würden immer häufigere Extremwetterereignisse wie Starkregen, Überflutungen, Sturmschäden, Stromausfälle für [...] bedeuten, direkt oder bzgl. Ihrer Lieferketten?
- Was würden immer häufigere Hitzewellen, Waldbrände, Dürre für [...] bedeuten, direkt oder bzgl. der Lieferketten?
- Wie schätzen Sie die Wirkung derartiger Ereignisse auf die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden ein?
- Glauben Sie, dass psychische Belastungsreaktionen bei Mitarbeitern und in Ihrer Kundschaft durch Naturkatastrophen sich auf [...] auswirken könnten?
- Wie groß wären Ihres Erachtens Personalausfälle und Kosten durch die zu erwartenden vermehrten tropischen Infektionskrankheiten, Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie Allergien und Asthmaerkrankungen?
- Spielen das Artensterben und der Meeresspiegelanstieg für Sie eine Rolle?
- Wie würden sich soziale Unruhen, gesellschaftliche Konflikte bis Kriege um verbleibende Ressourcen, z.B. Knappheit an Wasser, landwirtschaftlich nutzbarer Fläche, Lebensmittelversorgung auf [...] auswirken?

Kommentar: Es ist nicht so entscheidend, ob die Person obige Fragen sicher beantworten kann, sondern dass sie mitunter erstmals in diese Richtung denkt!

Falls die Person etwas in Richtung Kompensation/Anpassung/Wiederherstellung sagt (z.B. die Spenden- und Hilfsbereitschaft im Ahrtal lobt), könnten wir zu bedenken geben, dass diese normale Krisenbewältigung durch das Ausmaß einer ungebremsten Klimakrise überfordert wäre. (Z.B. zu häufige Überflutungen = Ressourcen zum Helfen nehmen ab, da Hilfsbereitschaft und Kräfte überlastet werden, Resignation entsteht sowie finanzielle Mittel schwinden.)

TIPP

Weiterlesen in ► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 3.3 Umgang mit Verzögerungsargumenten](#) und ► [Kapitel 3.4 Nutzung von und Umgang mit Emotionen im Gespräch](#) (STRG + Klicken, um dem Link zu folgen)

2.2 Abschlussfrage



-  Welche Gefühle oder Gedanken lösen diese Überlegungen bei Ihnen aus?
-  Welche Gedanken löst das für Sie in Ihrer Rolle als ... im Unternehmen ... aus?

3. Persönliche Motivatoren

Falls das Gespräch zu oberflächlich bleibt, kann auch auf die persönliche Ebene Bezug genommen werden. Falls möglich, bereits bekannte oder vorab recherchierte persönliche Informationen über das Gegenüber einfließen lassen, d.h. was dieser Person vermutlich wichtig und wertvoll ist.



- Was ist Ihnen persönlich außerhalb des Unternehmens wichtig und wertvoll (Kinder/Enkel, Urlaub und Natur genießen, Tierliebe, ...)

Kommentar: Anknüpfen an vorhandene Werte (z.B. Urlaub, Familie...) und gemeinsamer Blick, wie sich diese unter der Klimakrise verändern könnten



- Glauben Sie, dass Ihre Kinder/Enkel/kommende Generationen durch das, was [Ihr Unternehmen] tut, ausreichend vor der Klimakrise geschützt sind?

Kommentar: Falls die Antwort „ja“ lautet, versuchen zu korrigieren (mit konkreten Argumenten).

- Wie geht es Ihnen persönlich mit der Klimakrise? Wie stark belastet Sie dieses Thema?

Kommentar: Diese Frage kann gut sein, kann aber auch zu allgemein sein, so dass das Gegenüber die Frage nicht sinnvoll beantworten kann.

- Was bedeuten diese Gefühle für andere Lebensbereiche, Ihre Freizeit, Heimat, Kinder, Enkel o.ä.?

4. Externe Motivatoren (Investoren, EU, Kundschaft...)

Diese Fragen können eingesetzt werden, falls es weitere/andere Motivation oder mehr Druck braucht; das Gegenüber sollte aber nicht in einem Termin überfordert werden. Hier begegnet euch evtl. der Begriff „**Stakeholder**“: das sind alle, die sich für die Aktivitäten des Unternehmens interessieren (Aktionäre, Mitarbeitende, Banken, Kapitalgebende, Kund*innen, Lieferant*innen, Partner*innen, Verbände etc.). Vielleicht hört ihr auch „**CSR**“: das heißt „Corporate Social Responsibility“ und meint „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinne nachhaltigen Wirtschaftens, Auswirkungen auf die Gesellschaft“.

4.1 Investor*innen

- Was bedeutet es für die Strategie von [Unternehmen], dass für Investor*innen (z.B. Blackrock) zunehmend Nachhaltigkeit ein oder das relevante/s Investitionskriterium ist?

4.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen

- Vor welche Herausforderungen stellt die EU-Taxonomie Ihr Unternehmen?
- Ist Ihr Unternehmen jetzt auch zu einer CO2-Bilanzierung verpflichtet?
- Jurist*innen arbeiten international an der Strafbarmachung der Zerstörung von Ökosystemen („Ökozid“), was hohe klimaschädliche Emissionen in die Atmosphäre, aber auch Beschädigung von Wasser und Boden sowie z.B. Wäldern einschließt.
 - Wenn Sie wüssten, dass ein solches Gesetz in 5 Jahren kommt, was würden Sie als Erstes tun, was danach?

- Wenn es in absehbarer Zeit eine hohe Plastik- oder CO2-Steuer gäbe, was würden Sie am schnellsten umstellen?

TIPP

Weiterlesen zum Thema „Zerstörung von Ökosystemen“ unter ► <https://www.sto-pecocide.de/>

4.3 Kundschaft

- Umweltbewusstseinsstudien (z.B. des Bundesamts für Naturschutz von 2020 und 2021) zeigen, dass 65-70% der Deutschen Klimaschutz wichtig finden und bereit sind, einen umfassenden Wandel der Lebens- und Wirtschaftsweise durch einen nachhaltigen und naturverträglichen Lebensstil mitzutragen. Wie können Sie das für sich nutzen?
- Wieviel Druck der Verbraucher kommt in Ihrem Unternehmen an?

4.4 Disruption

- Was würde Ihr Unternehmen tun, wenn die Haupteinnahmequelle wegfällt, weil sich etwas grundlegend ändert, zum Beispiel:
 - Automobilbranche: Menschen fahren nicht mehr mit dem Auto
 - Zementhersteller: Es wird ein alternativer, nachhaltiger Baustoff entwickelt
 - etc.

5. Bewusstsein im Unternehmen

- Was meinen Sie, inwieweit sind sich Ihre Kolleg*innen und Vorgesetzten der Relevanz und Folgen der Klimakrise wirklich bewusst? (1 Frage reicht von den ersten 3)
- Gibt es schon einen breiten Diskurs in der Firma zum gemeinsamen Umsetzen eines nachhaltigen Wirtschaftens?
- Haben Sie Angebote zur Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildung für Ihre Mitarbeitenden und Vorgesetzten? Möglichkeiten, sich auszutauschen und für Teamarbeit dazu?
- Welche Freiheitsgrade haben mittlere und untere Hierarchieebenen, um aktiv zu werden?
- Sind sich diese mittleren und unteren Ebenen ihrer Handlungsmöglichkeiten bewusst?
- Welche Rolle spielen die höheren Hierarchieebenen für die Umstellung zur Klimaneutralität?

6. Veränderungsansätze, Lösungsideen, Handeln

Ziele: Motivationsaufbau/-stärkung und indirekte Wissensvermittlung durch das Aufzeigen von Handlungsoptionen

Kommentar: Es macht wenig Sinn, mit Menschen über Klimaschutzmaßnahmen zu diskutieren, wenn diese kein adäquates Wissen und Gefühl zum Ernst der Lage haben. Zur Sicherheit sollte der nächste kleine Infoblock einfließen.

6.1 Einstieg

Als Einstieg sollte die Dringlichkeit/der Handlungsdruck deutlich gemacht werden, z.B. so:

- Sicher kennen Sie die Argumentation, dass uns nicht mehr viel Zeit bleibt, um z.B. das Pariser Klimaabkommen einzuhalten, und dass Kippunkte drohen, durch die wir bestimmte Klimaentwicklungen nicht mehr aufhalten können. Wegen...
 - des nur noch geringen CO₂-Restbudgets
 - des Zeitdrucks, weil schon 1,2 Grad Celsius globaler Erhitzung erreicht sind
 - der Kippunkte
 - bisher stetig global steigender statt sinkender Emissionen bzw. in Deutschland zu langsam sinkender Emissionen

Kommentar: Je nach Bedarf kurz halten oder tatsächlich die Zeit nehmen, das verständlich zu erklären.

Folgende Grafiken erwiesen sich als sehr eindrücklich und können dem*der Gesprächspartner*in gezeigt und erläutert werden.

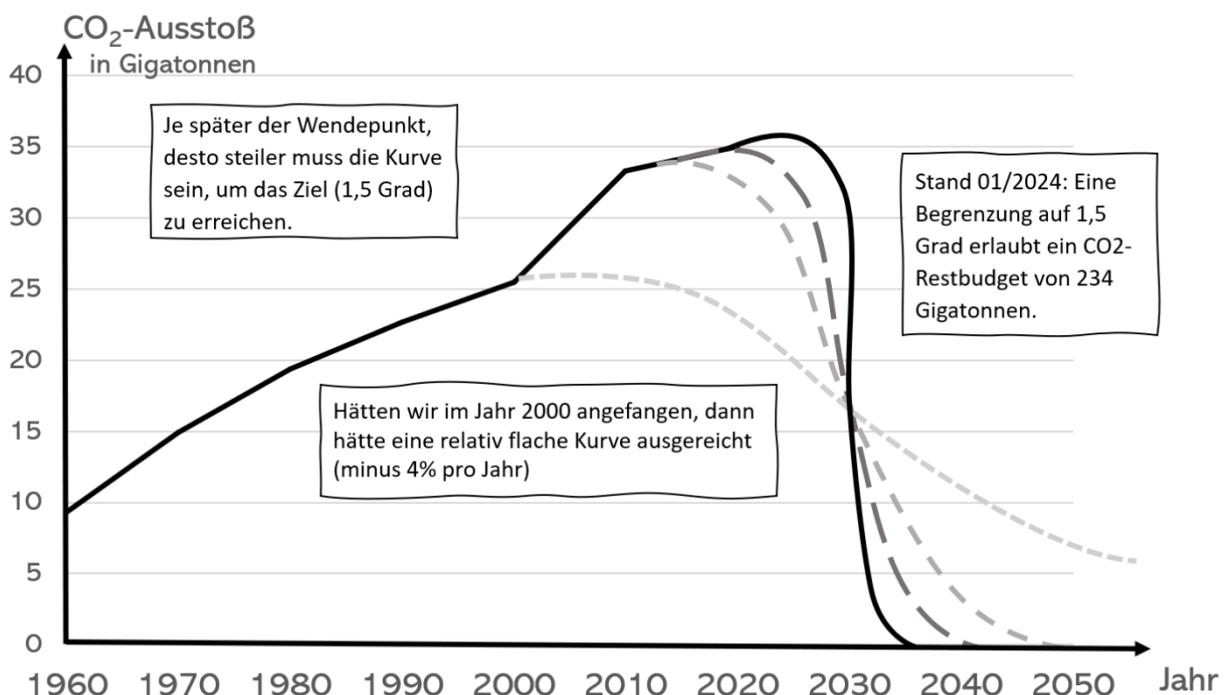


Abbildung 2: Exemplarische Emissions-Minderungs-Pfade mit gleichem Gesamtausstoß, aber unterschiedlichen Zeitspannen. (frei nach Andrew 2019, Rahmstorf 2017 und Raupach 2014)

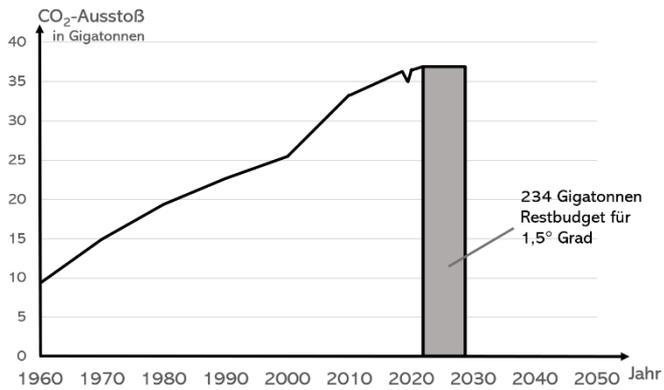


Abbildung 3: Darstellung des aktuellen CO₂-Restbudgets für das 1,5-Grad-Ziel. Bei Fortsetzung der aktuellen CO₂-Emissionen wäre das Restbudget (Stand 01/2024: 234 Gigatonnen) im Jahr 2029 aufgebraucht. Das heißt, es dürfte ab 2029 global gar keine Emissionen mehr geben. Das ist so plötzlich natürlich nicht möglich!

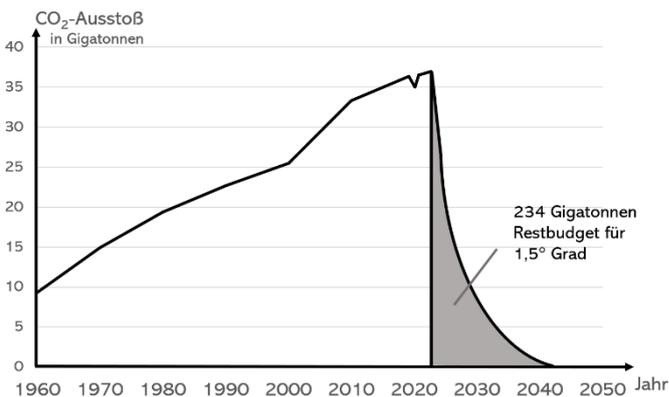


Abbildung 4: Exemplarischer Minderungspfad. Die Emissionen aus jedweder Herkunft müssen jetzt sofort und sehr stark (über 20% pro Jahr) sinken, damit für schwerer veränderbare Prozesse mehr Zeit bleibt. Stressig? Absolut.

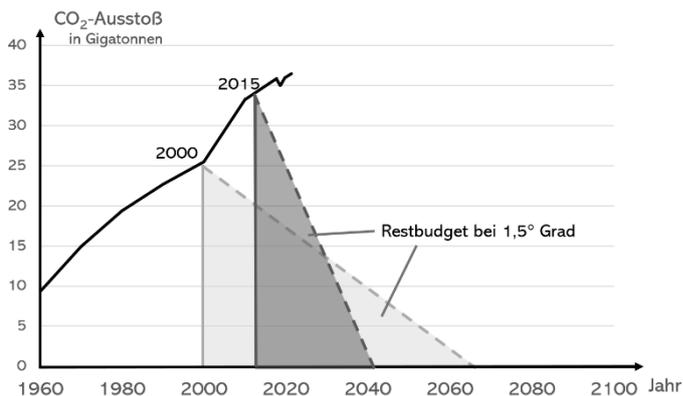


Abbildung 5: Verpasste Minderungspfade. Hätte man im Jahr 2000 begonnen, wäre die Kurve viel flacher gewesen (nur 4% pro Jahr). Auch selbst 2015 (mit dem 3. Internationalen Klimaabkommen in Paris) wäre es entspannter gewesen. Mit dem 1. Internationalen Klimaabkommen in Rio 1992 erst recht, aber die bis dahin seit Beginn der Industrialisierung erfolgten Emissionen haben sich sogar seitdem nochmal verdoppelt.

Fazit: Es ist nun, wie es ist. Auch wenn das 1,5-Grad-Ziel möglich, jedoch extrem unwahrscheinlich ist, zählt jedes Zehntel Grad, und es ist wichtig, deutlich unter 2 Grad zu bleiben, um die Kippunkte im Klimasystem nicht vollständig umzustoßen.

TIPPS

Quellen unter anderem: ► <https://desdemonadespair.net/2019/08/its-getting-harder-and-harder-to-limit-global-warming-to-2c-it-is-partly-this-hope-in-future-technologies-that-delays-action.html> und <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/klima-347/336215/minderungspfade/> und ► <https://www.mcc-berlin.net/forschung/co2-budget.html>

Weiterlesen in ► [Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 1 Klimawissen](#)

6.2 Fragen für Menschen mit vielen Einflussmöglichkeiten



- Welche Ansätze in Richtung des nachhaltigen Wirtschaftens verfolgen Sie schon?

Kommentar: Achtung, kann zu ausschweifenden Antworten einladen!

- Was funktioniert gut?
- Wo gibt es Hindernisse?
- Woran können Nachhaltigkeitsprojekte bei [...] scheitern? Wie könnte das verhindert werden? Wer hat Einfluss darauf?
- Was bräuchte es aus Ihrer Sicht, um so schnell wie möglich Treibhausgasemissionen reduzieren zu können?
- Wenn Sie ein klar benanntes, knappes Budget wüssten, was Ihr Unternehmen an Treibhausgasen noch ausstoßen darf, was würden Sie dann als Erstes tun, was danach? (siehe auch bei 7. unten)
- Welche Stärken und klimafreundliche Potentiale gibt es bei [...]?
- Was wären in Ihrer Branche echte „Gamechanger“?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen von Mitarbeiter*innen ausgehende Projekte/Aktivitäten in Richtung Nachhaltigkeit/ Klimaneutralität?
Wenn nein: Könnten Sie sich vorstellen, dass es die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter*innen steigern würde, wenn solche Projekte/Aktivitäten gefördert würden?
- Welche Chancen hätte eine Umstrukturierung in Richtung Klimaneutralität? Könnte dadurch die Mitarbeitenden-Zufriedenheit und -Gesundheit besser werden?

6.3 Fragen für Menschen mit weniger Einflussmöglichkeiten



- Was haben Sie für Ideen: Wo könnte Ihr Unternehmen Positives bewirken?
- Wie könnte sich Ihr Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln?
- Wo oder wie denken Sie, können Sie in Ihrer Position etwas Positives bewirken? Was bräuchten Sie dafür?
- Haben Sie schon einmal überlegt, darüber mit anderen (Kolleg*innen) zu sprechen?
- Wie könnte gerade [...] / Ihre Abteilung einen wertvollen Beitrag zum Aufhalten der Klimakrise leisten?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine*n Nachhaltigkeitsbeauftragte*n/ eine Nachhaltigkeitsabteilung/ ein Umweltmanagementsystem?
- Welchen Stellenwert hat diese*r in ihrem Unternehmen? Sollte er/sie/diese Einrichtung aus Ihrer Sicht einen höheren Stellenwert bekommen?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen von Mitarbeiter*innen ausgehende Projekte/Aktivitäten in Richtung Nachhaltigkeit/Klimaneutralität?
Wenn nein: Könnten Sie sich vorstellen, solche Projekte/Aktivitäten zu initiieren? Was wäre möglicherweise schwierig daran? Würde das Ihre Zufriedenheit (im Unternehmen) positiv beeinflussen?

- Würde eine Vernetzung mit anderen Unternehmen zur gemeinsamen Problemlösung hilfreich sein?
- Was würden Sie gern tun, wenn Sie könnten, wüssten wie usw.?

MÖGLICHE ANGEBOTE

An dieser Stelle könnten wir bei Bedarf Hilfestellung anbieten, die Person selbst oder interne „Green Teams“ zu unterstützen (z.B. mit psychologischer Expertise in Klimakommunikation, Klimaresilienz und Selbstfürsorge oder mit anderer fachlicher Expertise). Oder bzgl. der letztgenannten Frage einfach mit gesundem Menschenverstand gemeinsam überlegen. Es ist auch in Ordnung, wenn du nicht gleich für jedes komplexe Problem sofort die einfache Lösung hast und nicht jede knifflige technische oder klimawissenschaftliche Spezialfrage sofort beantworten kannst. Notiere diese Dinge, informiere dich später, frage andere um Rat und gib deine Antworten als Follow-up-Mail oder in einem Folgegespräch. Siehe auch ► [Teil 3: Das Gespräch > Kapitel 8.1 Persönliches im Arbeitsumfeld](#).

TIPP

Weiterlesen: Eine allgemeine Handreichung zur Förderung von „grünen“ Mitarbeiterpotenzialen findest du außerdem unter ► https://www.alanus.edu/fileadmin/user_upload/projekte/wirtschaft/eneebler/Energiewende-in-Unternehmen-enEEbler.pdf. Diese enthält und bewertet Ideen (wie Vorschläge machen, Klimabotschafter*in werden, Umweltteams oder eine Belegschafts-Energiegenossenschaft gründen, Klimaschutzwettbewerbe ausrufen, Mitarbeitendenaktionen, Azubi-Projekte, Vernetzung) sowie weiterführende Links/Infos/Best-Practice-Ansätze.

6.4 Handlungsmöglichkeiten nach Scopes

Zur Identifizierung der wesentlichen Emissionsquellen eines Betriebes ist die korrekte Abgrenzung und Kategorisierung relevanter direkter und indirekter Emissionsquellen von großer Bedeutung. Der meist genutzte Methodenstandard ist hier das **Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)**.

Nach dem GHG Protocol werden Emissionen in drei sogenannte "Scopes" eingeteilt.

Scope 1 umfasst alle direkten Emissionen, die durch Verbrennung in eigenen Anlagen selbst erzeugt werden. Scope 2 hingegen beschreibt alle Emissionen, die mit eingekaufter Energie, wie Elektrizität oder Fernwärme, verbunden sind. Scope 3 bezieht sich auf die indirekten Treibhausgas-Emissionen, die beispielsweise durch Geschäftsreisen oder den Erwerb von Waren und Dienstleistungen entstehen. In der Regel macht Scope 3 den größten Anteil der Emissionen eines Unternehmens aus! Z.B. stammen bei Apple über 75% der Emissionen aus Scope 3.

Ab 2025 sind nach der **neuen EU-Nachhaltigkeitsberichtspflicht (CSRD = Corporate Sustainable Reporting Directive)** viele Unternehmen verpflichtet, solche CO₂-Bilanzierungen zu erstellen. Dabei sind Scope 1 und 2 verpflichtend und Scope 3 freiwillig.

TIPPS

Für eine Visualisierung der drei Scopes siehe: ► <https://ghgprotocol.org/blog/you-too-can-master-value-chain-emissions>

Einführender Artikel: ► ["Scope 3" – der Elefant im Raum | Opinion | Aktuell | investrends.ch](https://www.vestrends.ch)

Siehe auch: „Corporate Climate Responsibility Monitor“ des New Climate Institute:

► <https://newclimate.org/resources/publications/corporate-climate-responsibility-monitor-2023>

Quellen: ► https://www.umweltpakt.bayern.de/energie_klima/fachwissen/374/klimamanagement



- Wo sehen Sie weitere Potentiale in Ihrem Unternehmen, um Emissionen einzusparen?
- Vielleicht kennen Sie die Einteilung in Scopes 1, 2 und 3?

Wenn das Thema „Scopes“ nicht bekannt ist, z.B. mithilfe einer Darstellung kurz erklären!

Und: Spätestens hier lohnt es sich, über das Unternehmen recherchiert zu haben, wo die Klimaschutz-Schwachpunkte liegen, z.B. über externe Bewertungsportale wie „Corporate Climate Responsibility Monitor“ des New Climate Institute oder durch kritische Sichtung der vom Unternehmen veröffentlichten Nachhaltigkeitsbestrebungen. Denn auch wohlmeinende Unternehmensvertreter*innen kennen evtl. nur das, was im Unternehmen (meist positiv) kommuniziert wird; es kann schlicht Unwissenheit und muss kein böser Wille oder eine Täuschungsabsicht sein!

Falls das Gespräch mit einem*r Vertreter*in einer Kammer, eines Verbandes oder einer anderen übergeordneten Institution stattfindet, könnte man neben der Reduktion der eigenen Emissionen fragen, inwiefern sie ihre Mitglieder zu Handlungsoptionen bereits aktiv informieren und unterstützen bzw. dieses auszubauen vorschlagen.

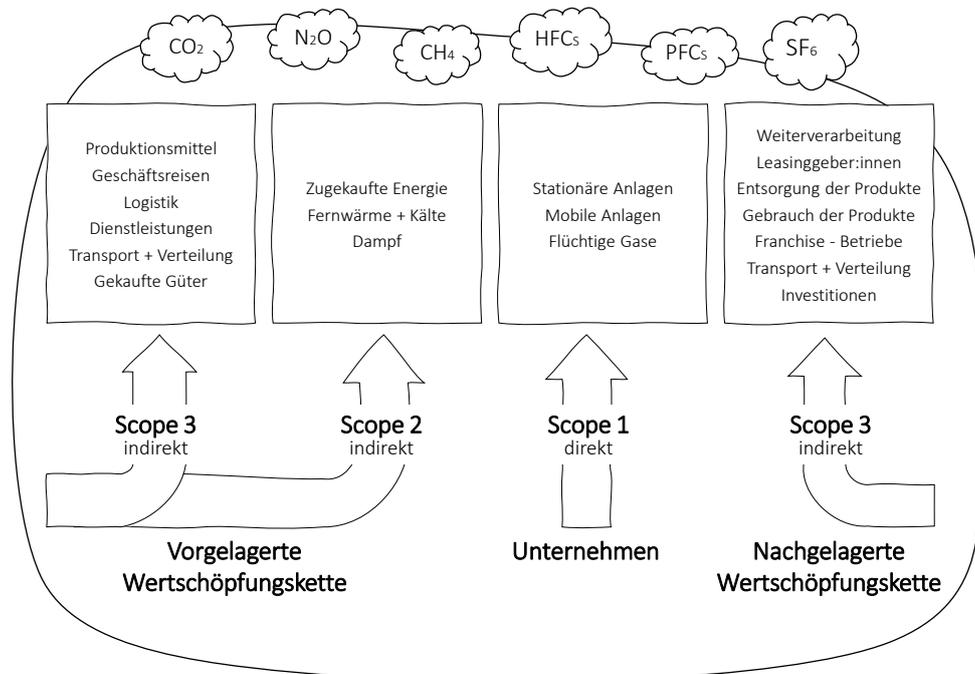


Abbildung 6: Einteilung der Emissionsquellen nach Scopes

Eine Auswahl exemplarischer **Handlungsmöglichkeiten** nach Scopes: Einige sind niederschwellig umsetzbar, andere erfordern eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmens:

Scope 1 (Direkte Emissionen des Unternehmens)

- eigene regenerative Energiequellen, insb. Photovoltaik
- Reduktion direkter Emissionen: Kühllecks, chemische Prozesse oder Fuhrpark
- Reduktion direkter Emissionen: Industrieprozesse (z.B. Zement, Kalkproduktion)

Scope 2 (Emissionen durch Energie, die das Unternehmen verwendet)

- Strom aus regenerativen Quellen statt Kohle/Erdöl/Erdgas
- Verringerung des Strom- und Energieverbrauchs, insb. falls aus fossilen Quellen
- energetische Gebäudesanierung/-dämmung
- Steigerung der Effizienz eigener Prozesse

Scope 3 (Indirekte Emissionen durch eingekaufte und verkaufte Waren und Dienstleistungen:

- grundsätzlich: Prozesse so gestalten, dass Lieferketten und hergestellte Produkte/Dienstleistungen möglichst wenig Emissionen erzeugen
- weniger Dienstreisen, mehr Online-Meetings oder Bahnfahrten statt Kurzstreckenflüge
- Unterstützung ÖPNV-Jahreskarten, Car-Sharing o.ä. für Mitarbeiter*innen
- Nutzung von Zulieferer- und Auslieferer-Betrieben mit geringen Emissionen
- Bevorzugung kurzer Transportwege
- Reduzierung/Vermeidung von Müll/Verpackungen/Plastik
- Nutzung recycelter Materialien zur Herstellung der Produkte
- Herstellung haltbarer, reparierbarer Produkte, die bei ihrer Nutzung wenig Emissionen erzeugen
- Rücknahme und Recycling der verkauften Produkte
- Nutzung CO₂-neutraler Server
- Investieren in nachhaltige Kapitalanlagen
- Anpassen des eigenen Geschäftsmodells hin zu weniger material- und energieintensiven Produkten oder eine Verschiebung hin zu Dienstleistungen (Servitization).

Es gibt viele Möglichkeiten, Emissionen im Wirtschaftskontext zu reduzieren. Ausgewählte exemplarische **Handlungsmöglichkeiten** nach Scopes sind oben dargestellt. Andererseits lassen sich auch anhand von Betriebsbereichen Vorschläge für schnelle CO₂-Reduktionsmaßnahmen machen (vgl. Checkliste unten), was sich mit der obigen Darstellung teils überschneidet. Nutzt gern beide Varianten zur Ideengenerierung!

Checkliste für Maßnahmen zur schnellen CO₂-Reduktion in Unternehmen nach Bereichen

- Gebäude: Energetische Sanierung, Dämmung der Gebäude (Klimapaket der Bundesregierung durch Zuschüsse der KfW-Förderung/ Energieberater*innen/ Rücksprache mit Eigentümer*innen der Immobilie). Energieeffiziente Sanierung (Wände, Fenster, Türen, Dach, Rohrdämmung).
- Strom: Grünstromanbieter. Ergänzende Produktion eigenen nachhaltigen Stroms, zum Beispiel Photovoltaik-Anlage. LED-Beleuchtung. Server: Wechsel zu einem klimaneutralen Cloud-Anbieter. Effizienzcheck und Anpassung Leistung an Bedarf.
- Energie: Bewusster Umgang mit Wärme und Energie. Smart Heating/ Smart Lighting (berücksichtigen die Arbeitszeiten der Mitarbeiter*innen). Mitarbeitendenprogramme gegen Strom-/Energieverschwendung erarbeiten. Effizienzcheck und Anpassung Leistung an Bedarf.
- Mobilität: Weniger Pendeln durch Homeoffice, Reduktion der Kilometerpauschalen und finanzielle Zuschussung eines ÖPNV-Abo. Anfahrtszeit mit ÖPNV ist bei Verspätung Arbeitszeit. Leasing von Dienstfahrzeugen kann durch eine Gehaltsumwandlung steuerlich geltend gemacht werden. Interne Plattformen schaffen, um Mitfahrgelegenheiten zu fördern. Umstellung auf E-Autos als Dienstwagen. Bereitstellen von Ökostrom-betriebenen E-Autos.
- Geschäftsreisen: Möglichst vermeiden durch Videocall, Telefonat, Onlinemeetings. Bahn/Bus fahren. Kompensation unvermeidbarer Geschäftsreisen mit dem Flug durch entsprechende interne Programme, Kompensationen. (Anmerkung zu Kompensationen: Diese werden höchst strittig gesehen, da unter anderem der angesetzte CO₂-Preis den realen Folgekosten nicht entspricht, Systemveränderungen hinausgezögert werden und etwa Aufforstungsprojekte mit enormer Verzögerung CO₂ kompensieren.)
- Verpflegung: In der Kantine regionales, saisonales, auch fleischloses Essen anbieten. Vegane oder vegetarische Mittagsmahlzeiten fördern. Erstattung von vegetarischen Mahlzeiten auf Geschäftsreisen. In der Kantine ein Veggie-Day, ein Fitness-Tag etc.
- Steigerung der Effizienz eigener Prozesse: Rückgewinnung von Prozessabwärme, Anpassen der Leistungsaufnahme von Anlagen an den tatsächlichen Bedarf, z.B. betreffend Verfügbarkeit, Laufzeit oder Intensität.
- Müllproduktion: Wiederaufbereiten von Nebenprodukten, Verschnitt etc. in den Produktionsprozess oder anderweitige Verwendung. Aufklärung und Schulung der Mitarbeiter*innen. Müll- und Recyclingprojekte zur Müllreduzierung. Z.B. Papierhandtücher auf den Toiletten (Aufkleber „Das war ein Baum“) durch Handtücher ergänzen. Verwendung von recyceltem Papier im Büro; Toner sparen. Mülltrennung, ausreichende und passende Müllbehälter. Refurbished Produkte. Längere Nutzungsdauer von Produkten, z.B. geleasten Laptops, Smartphones oder PCs.
- Einbindung von Mitarbeiter*innen: Verständnis und Akzeptanz der Mitarbeiter*innen fördern durch Anreize. Neue Arbeitsfelder und -stellen schaffen, zum Beispiel Nachhaltigkeitsbeauftragte im Bereich Kreislaufwirtschaft. Schulungen für mehr Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz, zum Beispiel gegen Diskriminierung, für Integration und Gleichstellung. Errichtung eines Nachhaltigkeitsboards oder Ideenpools für Mitarbeiter*innen, um Vorschläge für die weitere Verbesserung der CO₂-Bilanz zu sammeln. Erstellung einer Klimaschutzstrategie und einer Projektgruppe.
- Einbindung der Kund*innen: Auf der Internetseite des Unternehmens von den Klimaschutzzielen und den Klimaschutzstrategien erzählen.
- Allgemein: Interne Analyse CO₂-Fußabdruck des Unternehmens. Identifikation der internen Emissions-Hotspots. Klimaschutzstrategie entwickeln: Je 3 Investitionen/ Ziele zur kurzfristigen und langfristigen Verbesserung der Klimabilanz des Unternehmens formulieren. Reduktion der unternehmensinternen CO₂-Emissionen. Kompensation von unvermeidbaren Emissionen (Anmerkung: höchst umstritten. Siehe Anmerkung zu Geschäftsreisen).

TIPPS

Quelle: ► <https://www.onetrust.de/blog/effektive-massnahmen-zur-co2-reduktion/>

MÖGLICHE ANGEBOTE

Anhand unserer Beispiele für CO₂-Reduktionsmaßnahmen können im (ersten/zweiten) Gespräch einige Inhalte erfragt werden (falls die Person dazu aussagefähig ist). Vielleicht können direkt oder/und im Anschluss z.B. als **Follow-up-Mail** und nach Rücksprache in eurem Team Vorschläge gemacht werden. Gegebenenfalls zieht ihr dazu auch das Klimaschutzkonzept des Unternehmens heran. Man könnte auch per Mail um Auskunft bitten, wie es darum steht oder diese Checkliste(n) zur Überprüfung in Eigenregie übergeben.

Es kann aber auch sein, dass der*die Gesprächspartner*in zunächst noch Basis-Informationen und Aufklärung zu Klimaaspekten braucht. Dann kann dies auch in einer Follow-up-Mail oder einem Folgegespräch erfolgen. Vielleicht könnten wir auch empfehlen, eine Nachhaltigkeitsberatung, die es ernst meint, zu engagieren.

6.5 Fragen zu Hemmnissen und zur Überwindung derselben

- Welche Hemmnisse gibt es in [...], um in einen Veränderungsprozess zu starten und damit ins Handeln zu kommen?
- Was bräuchte es, um [konkrete von uns recherchierte, XY notwendige Klimaschutzmaßnahme] im [...] schnell und konsequent umzusetzen?
- Oder gar: was könnten Sie bzw. Ihre Abteilung dafür tun? (siehe oben 4.3)

Allgemeiner Hinweis an Interviewende: Unsere Gesprächsperson ist vermutlich entsprechend der „Personas“/Zielgruppenanalyse eher dem konservativ-bürgerlichen bzw. pragmatischen Typus zuzuordnen. Also lasst vielleicht solche Formulierungen einfließen wie „rationales und effektives Handeln, Fortschritt, Innovation, Impulse, Logik“ und „Potential“. Ohne dass wir uns verstellen sollten: Es macht einfach Sinn, sich sprachlich auf das Gegenüber einzustellen.

7. Rahmenbedingungen („Handabdruck“ des Unternehmens)

Laut einer Studie von Scientists for Future nennen Unternehmen „politische Rahmenbedingungen“ als großes Hemmnis.

- Welche Unterstützung bräuchten Sie von Seiten der Politik?
- Wie könnte sich speziell [...] einsetzen, damit die Politik bessere Rahmenbedingungen für klimaneutrales Wirtschaften schafft?
- Wie könnte [...] sich bei kooperierenden Unternehmen [evtl. konkrete Bsp. nennen] für mehr Klimaschutz einsetzen?
- Halten Sie Subventionen für erforderlich?
- Wenn ja: Welche Bereiche sollten aus Ihrer Sicht subventioniert werden?
- Kennen und nutzen Sie staatliche Förderprogramme?
- Welche Hürden müssten sonst abgebaut werden?



8. Persönliche Ebene

8.1 Persönliches im Arbeitsumfeld

Es gibt viele Menschen, die privat bereits schon mit Klimathemen beschäftigt sind, dies aber beruflich wenig einbringen können. Das kann verschiedene Gründe haben, zum Beispiel...

- das Gefühl, dass Nachhaltigkeitsthemen mit den Unternehmensinteressen nicht vereinbar sind
- das Gefühl, dass es sich hierbei um eine private Angelegenheit handelt, die dort keinen Platz hat
- dass es nicht gerne gesehen wird, wenn solche „fachfremden“ Themen eingebracht werden
- dass Sie ratlos sind, wo sie ansetzen sollen, z.B. weil Unternehmensstrukturen zu starr oder zu kompliziert sind

- Finden Sie sich in einer dieser Aussagen wieder?
- Wie groß schätzen Sie Ihren Einfluss in Ihrem Unternehmen ein? (siehe auch oben 4.3)

MÖGLICHE ANGEBOTE

Ggf. Entlastung und Ermutigung durch Hinweis auf Umfrage, dass 70% der Deutschen übers Klima besorgt sind und mehr Klimaschutz wollen, aber wenige darüber mit anderen in Austausch gehen („die wenigen Lauten und die vielen Leisen“), auch wenn man im eigenen Umfeld oder über die Medien mitunter einen anderen Eindruck hat.

Bei Bedarf z.B. gemeinsam überlegen bzw. aktiv vorschlagen, wie die Person konkret tätig werden und sich selbst als wirksam erleben kann (-Hilflosigkeitsgefühle sind ein häufiges Hemmnis!). Sie könnte sich mit anderen zusammentun, einen Innovationsvorschlag an Person X (per Mail oder persönlich) oder im Rahmen eines Standard-Mitarbeiter-Formats abgeben.

Die Person könnte an Erfolge in (kleinen oder früheren) Klimaschutz-„Projekten“ anknüpfen. Als **lösungsorientiertes Mini-Coaching** könnte man z.B. fragen: Wo ist es schon gelungen, zum Klimaschutz beizutragen? Was war ihr*sein Beitrag? Wie hat sie*er das geschafft? Wer oder was hat geholfen? Welche speziellen Fähigkeiten oder Ressourcen lassen sich wieder nutzen oder ausbauen? Was könnte der nächste Schritt sein?

INPUT

Laut ► https://www.alanus.edu/fileadmin/user_upload/projekte/wirtschaft/eneebler/Energiewende-in-Unternehmen-enEEbler.pdf

(bereits bei ► [Teil 3: Das Gespräch > Kapitel 6.3 Fragen für Menschen mit weniger Einflussmöglichkeiten](#) erwähnt, lesenswert!) sind „grüne“ Mitarbeitende häufig inneren Konflikten und Frustrationen ausgesetzt und verfolgen unterschiedlich gute Strategien (wie inneres Exil, Ausstieg, Separieren, Integrieren, verdecktes Handeln, offene Positionierung, Gründung eines eigenen grünen Unternehmens). Diese Gefühle und Bewältigungsversuche können wir ernst nehmen, unser Verständnis ausdrücken und die Erfahrung ermöglichen, dass unser Gegenüber damit nicht allein ist. Dann können wir die (unter

► [Teil 3: Das Gespräch > Kapitel 4.3 Kundschaft](#) bereits angedeuteten) Handlungsmöglichkeiten zu erweitern versuchen.

8.2 Klimapsychologie

INPUT / EINLEITUNG

Informationen zu Klimapsychologie – eine Ultrakurzzusammenfassung:
Psycholog*innen wissen inzwischen, dass unzureichender Klimaschutz auch viel mit psychologischen Mechanismen zu tun hat. So wird die Bedrohung durch die Klimakrise (im Gegensatz zum Säbelzahn tiger) aufgrund ihrer Merkmale **systematisch unterschätzt**. Außerdem löst sie viele **unangenehme Gefühle** (Angst, Schuld, Scham, Hilflosigkeit) aus und wir tendieren evtl. dazu, diese zu **vermeiden**. Dafür betreiben wir eine sogenannte „**kognitive Dissonanzreduktion**“ und nutzen „**verzerrtes Denken**“ (bitte wenige Beispiele auswählen: Gleichgültigkeit, Verleugnung, Relativierung, Glaube an technische Lösung, Suche nach Gegenargumenten, Verzerrung der Realität, selektive Aufmerksamkeit, Single-Action-Bias...). Außerdem **konkurriert** Klimaschutz evtl. **mit anderen Werten** (z.B. unternehmerische/persönliche Freiheit). Oder wir haben schließlich nur eine „**begrenzte Sorgenkapazität**“. Es fällt uns schwer, Gewohnheiten zu ändern. Schließlich glauben zu viele Menschen auch, sie hätten **zu wenig Einfluss** („mangelnde Selbstwirksamkeitserwartung“).
Weiterlesen: ► <https://daskannstdutun.de/psychologie/>

- Welche Mechanismen davon kennen Sie denn selber?
- Sind Sie an weiteren Informationen zum Umgang mit diesen meist sehr unangenehmen Gefühlen oder Informationen zur Aufklärung über menschliche Abwehrmechanismen interessiert?

MÖGLICHE ANGEBOTE

Hier könnte man auf im Gespräch entstandene Eindrücke des Interviewenden eingehen. Auch welche Bedürfnisse oder Unterstützungsbedarfe bestehen.

- Thema vertiefen, ggf. Folgetermin anbieten
- Informationen zu konstruktivem Umgang mit Klimagefühlen o.ä.
- Expertise (Vortrag, Workshop) zu Klimakommunikation anbieten oder z.B. zu Psy4F verweisen/vernetzen!

9. „Heiße Eisen“

*Falls es sich anbietet (d. h., wenn schon ein hoher Grad an Problembewusstsein, eine gute Gesprächsebene und Offenheit beim Gegenüber vorhanden sind), könnte man diese größeren Transformationsansätze als Denkanstöße ansprechen. Aber: Nicht einfach, um die Leute (ggf. Geschäftsführer*in) zu erschrecken, sondern als Denkanstoß verbunden mit der Frage „Werden Sie sich rechtzeitig bzw. wie wollen Sie sich auf diese recht wahrscheinlichen Veränderungen vorbereiten?“*

Natürlich gibt es noch weitere Ansätze; dies ist eine (vielleicht z.T. unkonventionelle) Auswahl. Alle haben Stärken und Schwächen, überschneiden sich teilweise – kritisch diskutieren kann man immer.

9.1 Heterodoxe Wirtschaftsmodelle

INPUT/EINLEITUNG:

Unter heterodoxen (alternativen) Wirtschaftsmodellen versteht man solche Wirtschaftsmodelle, die nicht (ausschließlich) auf Umsatz-, Gewinn- und Shareholder-Value-Maximierung ausgerichtet sind. Beispiele hierfür sind: Donut-Ökonomie (Ökonomie zwischen ökologischer Decke und sozialem Fundament), Post-Wachstums-Ökonomie, Gemeinwohl-Ökonomie etc. Exemplarisch soll hier die „**Gemeinwohlökonomie**“ kurz erläutert werden: Es beschreibt ein neues Wirtschaftssystem, bei dem Unternehmen nach ethischen Kriterien mittels einer Matrix bewertet werden und die Unternehmen sich immer mehr selbst danach ausrichten. Diese Kriterien sind neben ökologischer Nachhaltigkeit auch Menschenwürde, Solidarität/Gerechtigkeit und Transparenz/Mitentscheidung und werden getrennt betrachtet, hinsichtlich der Lieferant*innen, Eigentümer*innen/Finanzpartner*innen, Mitarbeitenden, Kund*innen/Mitunternehmen sowie dem gesellschaftlichen Umfeld. Über 1.000 Unternehmen weltweit beteiligen sich schon daran. Auch die Politik fördert/fordert dieses Konzept bereits in einigen Regionen. Teilnehmende Unternehmen können damit bei Kund*innen, Partnerunternehmen und potenziellen Mitarbeitenden punkten.

Weiterlesen: ► <https://germany.ecogood.org/>

- Sehen Sie Chancen in heterodoxen (alternativen) Wirtschaftsmodellen?

9.2 Suffizienz und Abkehr vom Wirtschaftswachstumswang (Degrowth)

INPUT/EINLEITUNG

Unser für uns völlig selbstverständliches (kapitalistisches) Wirtschaftssystem hat uns bekanntermaßen viele Vorteile verschafft: mehr Wohlstand, Demokratie, bessere medizinische Versorgung, höhere Lebenserwartung, Gleichberechtigung und Bildung. Dafür brauchte es Wachstum und Investitionen. Das Problem ist nur, dass man in einer endlichen Welt nicht endlos wachsen kann und es Grenzen im Hinblick auf Rohstoffe und die Umwelt gibt (Süßwasserverbrauch, Unversehrtheit der Biosphäre, Landnutzung, Luftverschmutzung, Klimakrise...). Wir müssen uns also zwangsläufig zu einer Kreislaufwirtschaft entwickeln, bei der nicht immer weiter Ausbeutung, sondern mehr Recycling etc. betrieben wird. Trotz diverser Effizienzverbesserungen sind die Emissionen gestiegen (Rebound-Effekt). Auch das Wechselspiel von Angebot und Nachfrage erzeugt diesen Aufschaukelungsprozess. Daher braucht es Suffizienz, d.h. der Verbrauch von Ressourcen (Plastik, v.a. Wegwerfverpackungen, Stromverbrauch, inkl. Internet, Transporte, Flächenverbrauch, Papier etc.) muss sinken, zumal die Verfügbarkeit ökologisch herstellbarer Energie (Solar, Wind, E-Batterien) auch begrenzt ist. In logischer Konsequenz braucht es vermutlich „grünes Schrumpfen“.

Weiterlesen: ► Ulrike Herrmann (Youtube-Videos, Bücher).

- Was denken Sie spontan dazu? Was würde das für [Unternehmen] bedeuten? Unter welchen Bedingungen würde das für [Unternehmen] funktionieren?
- Hätte die Abkehr vom Wirtschaftswachstumswang und weniger Leistungsdruck für Sie selbst oder auch Ihre Angehörigen, Kinder, Mitarbeitenden, Freunde*innen... Vorteile?

9.3 Ansätze zur Budgetierung von CO₂-Budget: Die „Klimawährung ECO“

INPUT/EINLEITUNG

Die Idee ist, das globale CO₂-Restbudget auf Verbraucher*innen herunter zu rechnen, so dass jede Person ein begrenztes CO₂-Budget hat, worüber sie frei entscheiden kann. Dies soll die bisher (je nach Wohlstand) sehr ungleichen Emissionsmengen gerechter gestalten und über die gesamte Wertschöpfungskette dazu führen, dass alle Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen etc. klimafreundlicher werden müssten. Die Autor*innen sehen es als vergleichsweise einfaches Instrument, das für Verbraucher*innen Transparenz schaffen und dezentral schnelle CO₂-Reduktionen in Unternehmen erwirken würde. Es habe Vorteile gegenüber dem bisherigen (unzureichend wirksamen) Emissionszertifikate-Handel oder dem Konzept der monetären CO₂-Bepreisung. Greenwashing wäre nicht mehr möglich, und durch bestimmte Regelungen und Wechselwirkungen hätte die EU-weite Einführung weltweite klimaschutzrelevante Auswirkungen.

Weiterlesen: ► www.saveclimate.earth, auch als Buch/kostenloses e-book

► <https://www.saveclimate.earth/buchprojekt/>: A. & J. Hanson (2023) „Exitstrategie Klimawährung ECO“

- Werden denn im [Unternehmen] bereits Emissionen über die gesamte Wertschöpfungskette bilanziert, so wie man den Preis eines Produktes über die gesamte Kette kalkuliert?
- Wenn Sie ein klar benanntes, knappes Budget wüssten, was Ihr Unternehmen an Treibhausgasen noch ausstoßen darf, was würden Sie dann als Erstes tun, was danach?
- Brächte eine zeitnahe Emissionsreduktion einen Wettbewerbsvorteil für Sie gegenüber anderen Unternehmen Ihrer Branche?

9.4 Kombination von Wachstum und Begrenzung: „Die Faltung der Welt“

INPUT/EINLEITUNG

Der Physiker Prof. Anders Levermann vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung und Ko-Autor des IPCC formuliert eine neue, für Wirtschaftler*innen sicher leichter zugängliche Vision von Nachhaltigkeit: ein Prinzip, welches beinhaltet, dass Wachstum weiterhin möglich ist. Ansätze wie Degrowth und (grünes) Schrumpfen, Forderungen nach Rückbesinnung und Verzicht seien seines Erachtens nicht hilfreich, weil Menschen einen inneren Antrieb zu Weiterentwicklung und Wachstum hätten. Letzteres könne mit der Endlichkeit unseres Planeten durchaus gut vereinbar sein, wenn man klare, aber größtmögliche Grenzen definiere, innerhalb derer es völlige Freiheit gebe. Levermann bezieht sich dabei auf die Chaostheorie bzw. das mathematische Prinzip der „Faltung“, dass innerhalb eines dreidimensionalen Raums ein sich bewegender Punkt quasi unendliche Möglichkeiten habe, auf seiner Bahn den Raum auszufüllen. So wie ein Vogel auch nicht ins Weltall oder ins Meer fliege, aber dazwischen unendliche Möglichkeiten habe. Levermann hält es für essenziell, nur die Grenzen vorzugeben und nicht den Weg, um Raum für kreative Lösungen zu lassen. So schlägt er u.a. vor: eine begrenzte Menge bis zur Erreichung von Null-Emission (d.h. globales CO₂-Restbudget bis zur maximal-erträglichen Erderhitzung), ein Verbot der Herstellung von neuem

Plastik ab einem bestimmten Jahr X sowie ein globales Abbauverbot für Rohstoffe. So könne die Industrie verstehen, dass sie wirklich etwas anders machen und erfinderisch werden müsse, statt nur Emissionen zu reduzieren. Dies würde zu Innovation im Bereich Recycling, Reparatur, erneuerbarer Energiegewinnung und weiterer alternativer Lösungen führen. Erweiterte Lieferkettengesetze seien dabei förderlich.

Weiterlesen: ► <https://www.faz.net/aktuell/wissen/erde-klima/klimakrise-loesungen-durch-einen-mathematischen-blick-17422986.html>

- Was halten Sie davon?

10. Abschluss

- Wir haben/ich habe Ihnen jetzt viele Fragen gestellt. Haben Sie noch eine Frage oder Rückmeldung an mich?
- Was nehmen Sie aus dem Gespräch fürs Erste mit?
- Ich/wir werde/n das heutige Gespräch sich setzen lassen und reflektieren. Sie erhalten wie besprochen eine Follow-up-Mail.
- Sind Sie mit einem Folgetermin zur Besprechung offengebliebener Punkte bzw. zum weiteren Austausch und Lösungsfindung einverstanden?
- Mit welcher Person in Ihrem Unternehmen sollte/n wir/ich Ihres Erachtens über all diese Dinge auch einmal sprechen? Könnten Sie den Kontakt vermitteln?
- Vielen Dank für Ihre Bemühungen, Ihre Zeit und Kooperation!

*Es empfiehlt sich, nach dem Gespräch eigene Eindrücke zu notieren, mögliche Bedarfe, nächste Schritte, Hilfestellungen, günstige Framings o.ä. für einen Folgetermin bzw. für weiteren Mailkontakt. Überlege: Was ist der Person wichtig und wertvoll? An welche Interessen und Kompetenzen (fachlich und persönlich) lässt sich anknüpfen? Welche Informationen (Links, Artikel...) können gegeben und welche Vernetzung (z.B. ein*e Physiker*in oder ITler*in aus deinem Klimanetzwerk, ein Wirtschaftsmensch, der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft, Scientists4F, Psychologists4F, Entrepreneurs4F bis chemistry4climate, eine Nachhaltigkeitsberatung o.ä.) kann hier empfohlen werden? Und natürlich: konkrete, zeitnahe, nicht überfordernde Handlungsvorschläge für das Unternehmen machen (Checkliste).*

Teil 4: Hintergrundwissen

In diesem Teil 4 findet ihr nun

- Verweise zu Klimawissen
- Überlegungen zur Auswahl der Unternehmen und Kontaktaufnahme
- mögliche Gedanken, die euch davon abhalten, in ein Wirtschaftsgespräch zu gehen
- Anregungen, wie man mit dem Thema ziviler Ungehorsam, mit Manipulationsvorwürfen und typischen Verzögerungsargumenten umgehen könnte
- ein theoretisches Modell zu Veränderungsprozessen und
- Überlegungen, welche Emotionen bei unserem Gesprächspartner bzw. unserer Gesprächspartnerin kritisch oder hilfreich wären

Es ist nicht notwendig, dies alles vor dem ersten Gespräch gelesen zu haben! Du findest aber sicher spannende Denkanstöße, und es soll dir vor allem aufwändige Literaturrecherche anderenorts ersparen.

1. Klimawissen

Wir sollten natürlich über die Grundlagen der Klimawissenschaft Bescheid wissen. Dazu existieren zahlreiche Bücher, Videos oder auch z.B. Präsentationen der Scientists for Future unter ► <https://info-de.scientists4future.org/materialien/> oder bei ► www.klimafakten.de. Je nach Bedarf könnten ins (Folge-)Gespräch auch einige gut aufbereitete Visualisierungen mitgenommen werden. Es ist aber auch nicht nötig und möglich, alle Fakten bis ins Detail zu kennen, sondern sich vielleicht eher nach persönlichem Interesse ein wenig zum Thema schlauzumachen – sofern nicht sowieso schon geschehen.

2. Praktische Überlegungen

2.1 Auswahl der Unternehmen

Wenn man sich fragt, welche Unternehmen die größten „Transformationspotentiale“ haben, so gibt es zu dieser Frage verschiedene Zugänge und Indices, derer man sich bedienen kann – damit lassen sich ganze Bücher füllen. Das Klimamodell von Carbon Delta setzt zum Beispiel den CO₂-Ausstoß eines Unternehmens in Verbindung zum individuellen Beitrag, den eine Firma auf das Weltklima hat, siehe ► <https://www.globalance-invest.de/news-trends/welche-dax-unternehmen-die-groessten-klimarisiken-bergen>.

Wir haben uns zunächst auf ein paar große deutsche DAX-Unternehmen konzentriert – zum einen, weil sie viel Macht haben, zum anderen wegen ihrer Vorbildfunktion. Ansonsten haben wir uns noch an der ganz pragmatischen Frage orientiert, zu welchen Unternehmen wir Zugang finden, z. B. über Freunde, Nachbarschaft, Bekannte im Verein etc.

Im Grunde kann man mit allen Unternehmen sprechen – es ist fast immer Luft nach oben.

2.2 Vorlagen für schriftliche Kontaktaufnahme

Hier findet Ihr eine Beispielformulierung einer Mail von Psy4F zur ersten Kontaktaufnahme, falls der Kontakt nicht über persönliche Beziehungen zustande kommt. Bitte unbedingt anpassen: für das Unternehmen, für die Gesprächsperson, für deine Klimaschutzinitiative.

Vorlage 1

BETREFF: Interviewanfrage: Klimagefühle und Co bei [...]

Sehr geehrte Frau ... / Sehr geehrter Herr ...,

die Sorge um unsere Umwelt und die Folgen des Klimawandels waren noch nie so weit verbreitet wie heute. Auch Ihre Mitarbeiter*innen und Kund*innen sind davon sicherlich betroffen. Wir von den Psychologists for Future gehen aktuell der Frage nach, was deutsche Unternehmen tun können, um diese Sorgen ernst zu nehmen - und proaktiv den Weg zu einer sicheren Zukunft mitzugestalten.

Die Psychologists for Future sind eine Vereinigung von Psycholog*innen und Psychotherapeut*innen mit dem Ziel, die angesichts der Klimakrise/des Klimawandels kommende (alternativ: erforderliche/nötige) Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft mit psychologischem Fachwissen zu begleiten/unterstützen.

(Wir als Arbeitsgruppe Wirtschaft befassen uns insbesondere damit, diese Transformationsprozesse in Unternehmen aus wirtschaftspsychologischer Sicht zu untersuchen und zu ...)

Eines ist klar: Die notwendigen Veränderungen betreffen nicht nur Materialien und Technologie - sondern auch uns Menschen. Ohne einen Wandel in unserem Mindset wird es nicht möglich sein, sich den Folgen des Klimawandels anzupassen und die erforderlichen Maßnahmen einzuleiten.

Wir wollen von Ihnen wissen: Wie geht es Ihnen in Ihrem Unternehmen mit den Herausforderungen, die angesichts des Klimawandels auf Ihr Unternehmen zukommen könnten? Welche Vorhaben plant Ihr Unternehmen, um Emissionen einzusparen – und was sind die größten Hindernisse dabei aus Ihrer Sicht? Gibt es Überlegungen, wie Ihre Mitarbeiter sich konkret an der Klimastrategie für [Unternehmensname] beteiligen können?

All das möchten wir gern in einem persönlichen Gespräch klären. Abhängig von den Ergebnissen dieses Interviews werden wir Ihnen nach der Auswertung unser psychologisches Know-how für mögliche nächste Schritte zur Verfügung stellen.

Buchen Sie einen Slot/melden Sie sich [hier] für ein kurzes Vorgespräch, bei dem wir all Ihre Fragen individuell klären und einen Termin für ein Gespräch vereinbaren können.

Wir wissen alle, im Daily Business wirkt der Klimawandel oft nicht "dringlich" oder "akut". Und doch entscheidet unser Handeln JETZT darüber, ob die Risiken bewältigt und die Chancen genutzt werden. Von daher: Wir freuen uns auf ihre Rückmeldung!

[Dein Name]

Psychologists 4 Future

(Dafür sollten Sie uns einen geeigneten Ansprechpartner mitteilen: Wir melden uns sodann, um alles Weitere genauer abzusprechen und einen Termin zu vereinbaren.)

Vorlage 2

BETREFF: Klimagerechte Wirtschaftstransformation mit psychologischer Unterstützung

Sehr geehrte Frau ..., / sehr geehrter Herr ...,

wir als Arbeitsgruppe „Wirtschaft“ der Psychologists for Future schreiben Sie mit der Anfrage an, uns in einem persönlichen Gespräch auszutauschen und zu vernetzen. Als Teil der For-Future-Bewegung nutzen wir psychologische Kompetenzen, um die Wirtschaft bei der unausweichlichen/kommenden Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung zu begleiten.

Uns ist bewusst, dass das Thema nicht neu für [...] ist. Eine Haltung und entsprechende Initiativen werden nicht erst seit Kurzem, aber doch in zunehmendem Maße, von vielen Ihrer Stakeholder*innen erwartet:

- vonseiten der Politik u.a. durch entsprechende rechtliche Vorgaben
- vonseiten der Medien, die im positiven oder negativen Sinne über [...] berichten
- vonseiten der Verbände, NGOs, Graswurzelprojekte, die sich für Transformation einsetzen
- vonseiten Ihrer Investor*innen und Aktionär*innen, für die der ökologische Fußabdruck ein zentrales Entscheidungskriterium geworden ist
- vonseiten der Nachwuchskräfte, insbesondere "High Potentials" der jüngeren Generationen
- und nicht zuletzt vonseiten der Kund*innen vor dem Hintergrund sich verändernder Werteorientierungen in der Gesellschaft

Wie bei allen Großkonzernen ist das Thema auch bei [...] natürlich längst angekommen und wurden bereits viele Veränderungen eingeleitet. Aber wir wissen durch viele Gespräche, dass es immer auch noch zahlreiche Hebel gibt, die noch nicht genutzt werden.

Die Gründe dafür sind meist vielschichtig:

- Fehlendes **Bewusstsein** für die Krise und die Notwendigkeit zur Transformation bei den Führungskräften bzw. den Mitarbeitenden im Unternehmen
- Fehlende **Kapazitäten**, sich im Alltagsgeschäft mit diesen Themen auseinanderzusetzen
- Fehlendes **Wissen** darüber, welche Auswirkungen die eigenen Unternehmens- und Fertigungsprozesse auf die Klimaziele haben
- Fehlende **Ideen** bzw. mangelndes Know-how, wie eine Umstellung aussehen könnte
- Zu hoher **Kostendruck** bzw. zu groß erscheinender Aufwand für die Umstellung der Prozesse

- Hinderliche rechtliche **Regulierungen** und politische Rahmenbedingungen
- Keine ausreichende **Priorisierung** bzw. kein Auftrag zur Priorisierung von der Unternehmensspitze

Wir würden uns gerne mit Ihnen darüber unterhalten...

1. welche **Hemmnisse** Sie persönlich in Ihrem Unternehmen sehen,
2. welche **Ideen** Sie dazu haben und
3. wie wir aus Ihrer Sicht [...] **unterstützen** können, diese aus dem Weg zu räumen.

Wir haben Sie anhand Ihres öffentlichen Profils für diesen Erstkontakt ausgewählt. Falls Sie nicht die/der passende Ansprechpartner/in sind, bitten wir Sie, diese E-Mail an die richtige Stelle weiterzuleiten. Über ein erstes Treffen (gerne auch online) freuen wir uns.

2.3 Mögliche Hinderungsgründe für Gespräche mit Wirtschaftsleuten

Hier folgt eine lose Sammlung von möglichen Gründen oder hinderlichen Gedanken, sich nicht in ein Gespräch mit Wirtschaftsvertreter*innen zu trauen und entsprechende Antworten unsererseits.

Hinderungsgrund	Bisher geäußerte persönliche Bedenken	Mögliche Konsequenz/Abhilfe
Fehlendes Selbstvertrauen / Mut	Traue mir das nicht zu, weil... ... bin eher introvertiert; hab das noch nie gemacht, mir fehlt Übung; könnte keine schlagkräftigen Argumente selbstsicher darstellen	Sich informieren und üben (typ. Gegenargumente, Erfahrungsaustausch ...); dann einfach machen (Konfrontation, Übung macht den Meister, Fehlertoleranz) Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt 😊
Zu viel Respekt vor dem fremden Umfeld	Traue mir das nicht zu, weil... ... habe riesigen Respekt vor Wirtschaftsleuten und hoher Position („führen eine Riesen-Firma, haben unglaublich viel Know-how“), ich wär „so klein mit Hut“	Ja, sie sind die Expert*innen für ihr Unternehmen, aber WIR sind die Expert*innen für Klimaschutz und Klimapsychologie; Sich konfrontieren und feststellen, es sind alles nur Menschen!!! Oder erstmal mit normalen Mitarbeitenden statt Führungskräften sprechen.
Fehlendes Zielverständnis / Ideen	Weiß nicht, wie ich mich einbringen könnte. Die Ziele sind mir nicht ganz klar, was wollen wir von denen?	Bewusstseins-/Motivationsförderung ist schon unser Beitrag. Zielstellung siehe Einleitung oben. Natürlich bleibt vorab eine gewisse Unsicherheit, wir können nicht wissen, worauf es genau hinausläuft.
Fehlende Fehlertoleranz	Angst, etwas falsch zu machen	(Fast) Alles ist besser als Nicht-Handeln; was soll man wirklich groß falsch machen??
	Mir selbst sehr unangenehm und löst Reaktanz aus, wenn jmd mit so Gut-Mensch-Themen kommt; muss vom anderen freiwillig und eigeninitiativ kommen; möchte dem/der anderen kein Thema aufdrücken, das er/sie womöglich bewusst verdrängt; es könnte so ein Gefälle entstehen, dass er/sie sich unterlegen fühlt – unangenehm ...unsicher, ob/wie ich das geschickt hinkriege	...siehe Psy4F-Gesprächstipps z.B. „Spickzettel für Aktive“ bei „Materialien/Links“ unter ▶ https://www.psy4f.org/beratung/ Erfahrungsaustausch, üben!
	Praktiziere selbst klimaschädliches Verhalten (Auto fahren, Fleisch essen) [Hypothese: eigene Scham/Schuldgefühle]	Diesen Widerspruch müssen wir aushalten und können uns trotzdem engagieren!
Fehlende Ideen, wie man anknüpfen kann	Ich habe keine so „tollen“ Kontakte in die Wirtschaft	Wirklich? Normale Angestellte reichen doch aus und können im Idealfall Türen öffnen.
Fehlende Kapazitäten	Habe keine Kapazität	Dann ist das so. Vielleicht ja später.
Bekennen zum Thema	Sorge, mich im privaten Umfeld (noch mehr) als Klimaschutz*in zu outen	Erfahrungswert: diese (anfängliche) Angst in die Öffentlichkeit zu gehen zu überwinden, ermöglicht die Erfahrung, dass man tatsächlich viel mehr Akzeptanz und sogar Anerkennung erlebt statt Ablehnung.

	<p>Eindruck, dass dort nur verdrängt wird (grünes-Wachstum-Fantasien, „eh nicht mehr aufzuhalten...“) oder gar nicht gesprochen wird; Auf indirekte Angebote (z.B. Status bei WhatsApp, allg. Gesprächsangebot) reagiert niemand [Hypothese: Scham/Schuldgefühle bei anderen für deren klimaschädliches Verhalten und/oder Klima-Nicht-Engagement]</p>	<p>Ist normal? „Schweigespurale“, „die wenigen Lauten und die vielen Leisen“, dazu Online-Unverbindlichkeit. Einzelperson direkt und mit konkreter Frage ansprechen? Ebenfalls offener Umgang mit Aushalten von Widersprüchen; siehe Psy4F-Gesprächstipps</p>
--	--	---

2.4 Umgang mit potentiellen Manipulationsvorwürfen oder Drohungen

Nach der Veröffentlichung eines Medienleitfadens für Journalist*innen 2022 durch Psy4F erhielten die Verantwortlichen des Vereins durch gewisse Akteure (konservative Presse, Privatpersonen...) Manipulationsvorwürfe und Drohungen. Aber: Davon wollten wir uns NICHT abhalten lassen! Stattdessen möchten wir euch gleich vorab „briefen“ bzw. „schutzimpfen“:

Der Vorwurf der **Manipulation** wird natürlich benutzt, um das Anliegen und Klimaschutzbotschafter*innen in ein schlechtes Licht zu rücken. Zudem ist er schlicht falsch! Denn 1.) Ist es denn Manipulation, wenn Psycholog*innen in Beratung, Coaching und Therapie Menschen helfen, ihr Problem besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln? Oder wenn Ärzt*innen Krankheiten behandeln? Nein. Eine Definition von Manipulation lautet „undurchschaubares, geschicktes Vorgehen, mit dem sich jemand einen Vorteil verschafft“. Daher 2.) Verfolgen wir denn persönliche Interessen und wollen uns einen rein privaten Vorteil verschaffen? Nein. Es handelt sich um Interessen des Gemeinwohls und sogar mittel-/langfristig um Interessen von Unternehmen und der Wirtschaft selbst. Und 3.) Unsere Vorgehensweise im Leitfaden ist absolut transparent, keine Zauberei und auch nicht geheim. Wir stellen Fragen und regen Gedankengänge an. Das tut eigentlich jede*r, der*die mit Menschen spricht. Wir nehmen unser Gegenüber ernst und versuchen zu verstehen, zeigen Empathie. UND fordern mehr.

Auch **Hass im Netz** kann generell auftreten, sobald man zu einem Thema Stellung bezieht. Glücklicherweise gibt es sehr klare Ratschläge, wie wir uns in so einem Fall schützen und reagieren können. Hier: ► <https://www.vielfalt-mediathek.de/material/hass-im-netz/leitfaden-fuer-journalistinnen-im-umgang-mit-hate-speech-im-netz> (auch als pdf frei verfügbar), ► <https://neuemedienmacher.de/helpdesk/> und bei ► <https://hateaid.org/>. (Bei Psy4F existieren dazu klare Handlungsanweisungen, also falls euch so etwas begegnen sollte, informiert Kolleg*innen, Awareness-Team, Presseabteilung und Vorstand.)

3. Psychologische Hintergrundinformationen

3.1 Das transtheoretische Modell

Ein theoretisches Fundament für unser Bestreben, den sozialökologischen Transformationsprozess in der Wirtschaft voranzubringen, liefert das sog. **Transtheoretische Modell** der Psychologen Prochaska & DiClemente (z.B. DiClemente, Prochaska et al. 1991; Prochaska & Velicer 1997). Dieses beschreibt

Phasen einer Verhaltensänderung (Stages of Change) und wurde vor allem für das Verfolgen persönlicher Ziele wie z.B. „mit dem Rauchen aufhören“ oder „sich gesünder ernähren“ entwickelt und untersucht.

Wie kommen wir darauf, dieses Modell auf Klimaschutz im Unternehmenskontext zu übertragen? Zum einen möchten wir mit einzelnen Menschen in den Austausch treten (Geschäftsführer*innen, CEOs, Abteilungsleitende bis hin zu Mitarbeiter*innen, Vorstände von Industrieverbänden u.a.), die mit ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen die Prozesse in ihrem Unternehmen beeinflussen oder auch lenken. Zum anderen handelt es sich bei der Klimakrise ganz klar um eine Gefahr für unsere körperliche und psychische Gesundheit. Klimaschädliches Wirtschaften bedeutet also direkte Gesundheitsgefährdung. Von klimaschädlichen Wirtschaftsentscheidungen abzulassen und sich konsequent auf klimaverträgliches Wirtschaften umzustellen, bedeutet insofern Abbau schädlicher Gewohnheiten im weiteren Sinne.

Das transtheoretische Modell beschreibt systematisch, wie Motivation, Veränderungsbereitschaft und Verhaltensänderung entstehen. Die **Übertragung auf das Ziel „klimagerecht wirtschaften“** stammt dabei nicht von den Autor*innen, sondern von uns. Das Modell wird bisher im Kontext von Coaching, Beratung und Therapie angewandt und benennt **sechs typische Phasen eines Veränderungsprozesses**:

Phase	Auf Unternehmensebene
<p>1 Pre-Contemplation (Absichtslosigkeit)</p> <p>Am Anfang dieses Prozesses besteht Unwissen und/oder Gleichgültigkeit, d.h. ein fehlendes adäquates Problembewusstsein.</p>	<p>Bezogen auf die sozialökologische Transformation würde dies bedeuten, die Person hat kein/zu wenig Wissen über die Klimakrise sowie klimaschädliches Verhalten und hat keine Absicht, ihr klimaschädliches Verhalten zu ändern.</p>
<p>2 Contemplation (Absichtsbildung)</p> <p>Als zweite Stufe erkennt die Person zwar das Problem und zieht Veränderung in Erwägung, sieht sich aber noch nicht als Teil des Problems und/oder der Lösung oder hat nur die Absicht, das problematische Verhalten irgendwann zu verändern.</p>	<p>Im Klimaschutzkontext fallen uns da doch sofort die zahlreichen Verzögerungsargumente ein! (siehe ► Teil 4: Hintergrundwissen > Kapitel 3.3 Umgang mit Verzögerungsargumenten und Desinformationsstrategien). Eine „Entscheidungsbalance“ wird austariert, d.h. hier: Entscheidungsträger*innen des Unternehmens wägen Vor- und Nachteile von konsequenten Klimaschutzmaßnahmen ab oder ein*e Mitarbeiter*in überlegt sich, ob er*sie Klimaschutz als Thema in seinem*ihrem Unternehmen einbringen soll.</p>
<p>3 Preparation (Vorbereitung)</p> <p>Diese Phase beinhaltet, sich für die Verhaltensänderung zu entscheiden.</p>	<p>Ein Unternehmen entscheidet sich für die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen (anstelle von Greenwashing oder grünen imagerträchigen Teilprojekten unter Beibehaltung der großen Emissionsquellen). Erste Schritte in Richtung der Verhaltensänderung werden unternommen, hier: Anstoßen von Diskussionen über Maßnahmen, Entwickeln von Ideen zu möglichen Umstellungsprozessen.</p>

4 Action (Handlung)

Jetzt wird die angestrebte Verhaltensänderung aktiv umgesetzt.

Dies bedeutet in unserem Zusammenhang z.B. die Umstellung auf erneuerbare Energien, Maßnahmen zur Müllvermeidung und Kreislaufwirtschaft, Sanierung von Gebäuden und Heizungen sowie klimaverträgliche Neubauten, Onlinemeetings statt Flugreisen. (Auch Suffizienz wird nötig sein, also das Bemühen um einen möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauch. In dieser Phase braucht es auch Strategien zum konstruktiven Umgang mit einem eventuellen Rückfall in alte Verhaltensmuster. Siehe ► [Teil 3: Das Gespräch > 6.4 Handlungsmöglichkeiten nach Scopes](#))

5 Maintenance (Aufrechterhaltung)

Das neue Verhalten muss dauerhaft aufrechterhalten werden. Mit der Zeit benötigt die Verhaltensänderung weniger Anstrengung. Rückfälle werden unwahrscheinlicher.

Die neuen Maßnahmen werden kontinuierlich weiter umgesetzt.

6 Termination (Stabilisierung)

Das alte Verhalten ist dauerhaft aufgegeben. Es haben sich neue Gewohnheiten gebildet, die keiner Anstrengung mehr bedürfen. Rückfälle sind sehr unwahrscheinlich.

Klimaschädliche Geschäftsmodelle und Produktionsweisen sind dauerhaft aufgegeben. Das Unternehmen wirtschaftet klimagerecht – herzlichen Glückwunsch!

Im Laufe von Vorab-Recherchen zu den bisherigen Klimaschutzbemühungen des anvisierten Unternehmens und des*der Gesprächspartner*in sowie im Verlauf des erstens Gesprächs können wir uns anhand des Modells nun ein klareres Bild davon machen, „wo der*die andere steht“. Kreuzt gern nach dem Gespräch beim Stufenmodell an, was euer Eindruck ist!

Das Modell beschreibt zudem, wie der Übergang von einer Stufe auf die nächste üblicherweise geschieht und bietet **Anregungen für bedarfsgerechte Interventionen**:

-
1. Auf der Stufe der Pre-Contemplation braucht es eine **Steigerung des Problembewusstseins**. Hier sollte durch Informationen über die Klimakrise und Aufzeigen ihrer Konsequenzen (am besten auch konkret für das Unternehmen) aufgeklärt werden. Auch das Darstellen von Lösungswegen und Handlungsoptionen ist förderlich, z.B. positive Beispiele für gelingenden Klimaschutz und gute Entwicklungen im Kontext von Wirtschaft, Verbraucher*innen/Kund*innen und Politik geben (**Wahrnehmung förderlicher Umweltbedingungen**).
 2. In der Phase der Absichtsbildung ist **emotionale Aktivierung** hilfreich. Wir wissen aus der Klimapsychologie, wie wichtig es ist, mit unangenehmen klimabezogenen Gefühlen (Sorge, Ärger, Trauer etc.) in Kontakt zu kommen und diese nicht zu vermeiden. Dies gibt uns erst die Energie zum angemessenen Handeln. In dieser Phase ist zudem eine **Neubewertung der persönlichen Umwelt und des Selbst** nötig und angebracht. Dies lässt sich durch Informationsvermittlung und Vertiefung der persönlichen Auseinandersetzung mit eigenen Gefühlen und relevanten Themen unterstützen (z.B.

durch unser Leitfaden-Gespräch). Bedeutsam ist zudem die „**Selbstwirksamkeitserwartung**“, d.h. hier: Wie zuversichtlich ist der*die Gesprächspartner*in bzw. Entscheidungsträger*in des Unternehmens, dass konsequenter Klimaschutz auf ihr*sein Bemühen hin umgesetzt werden wird?

3. Während der Vorbereitungsphase sind **Selbstverpflichtungen** hilfreich, z.B. für sich selbst festzulegen, bis wann ein bestimmter Schritt (Gespräch mit dem Vorgesetzten, Diskussionsrunde auf Manager-Ebene) umgesetzt sein soll. Außerdem kann die Person ermutigt werden, sich mit anderen Unternehmensvertreter*innen zusammenzuschließen („Green Teams“) und Wege zu finden, durch die Unternehmen und Verbände untereinander Kooperationen eingehen, um mehr zu bewegen (**Nutzen hilfreicher Beziehungen**). Möglichkeiten der Selbstverpflichtung auf Unternehmensebene können dem CO2-Budget und Pariser Klimaabkommen angemessenere (!) Klimaschutzziele und Klimaschutzversprechen sein, die formuliert und nach innen und außen kommuniziert werden.

4. Dem aktiven Handeln nützt dann sog. **Gegenkonditionierung**, d.h. das Problemverhalten wird durch Alternativverhalten ersetzt, hier z.B. das Umsetzen einer konsequent klimagerechten Unternehmenstransformation durch konkrete Scope-1-bis-3-Maßnahmen. Die Strategie „**Kontrolle der Umwelt**“ bedeutet, dass Situationen/Reize vermieden werden, die das Problemverhalten (hier: hohe CO2-Emissionen) auslösen. Man könnte also vorschlagen, dass Mitarbeiter*innen in der Kantine öfter vegetarisches statt fleisch-lastiges Essen angeboten wird, dass Billigflugangebote für geschäftsreisende Vielflieger gar nicht mehr gelesen werden, dass Anbieter*innen von Strom, Dienstleistungen und Logistik zu mehr Klimaschutz aufgefordert werden und ansonsten der*die Anbieter*in gewechselt würde. Hier darf man kreativ werden!

5. Wichtig ist auch, unter finanziellem Druck oder anderem emotionalem Stress nicht „schwach“ zu werden bzw. in alte Gewohnheiten zu verfallen. (Hinweis: Aus dem therapeutischen Kontext heraus würde man das Rückfallrisiko vorwegnehmen und entpathologisieren/normalisieren, um dem Phänomen „Jetzt ist alles verloren, die ganze Mühe war umsonst, jetzt ist auch alles egal!“ entgegenzuwirken und zu überlegen, wie schnell wieder zum angezielten Verhalten zurückgekehrt werden kann.)

Das Transtheoretische Modell wurde empirisch überprüft und hat sich v.a. in der Therapie von Nikotinabhängigkeit als nützlich erwiesen. Ob es sich auch im Kontext von Wirtschaft und Klimaschutz als hilfreich erweist, werden wir bei der gemeinsamen Anwendung des Leitfadens feststellen. Ihr werdet merken, dass wir einige Aspekte des Modells bei der Struktur des Leitfadens berücksichtigt haben, aber nutzt diese theoretischen Überlegungen gern als zusätzliche Inspiration für euer praktisches Vorgehen!

(Es existieren natürlich auch weitere und ähnliche Stufenmodelle aus dem Bereich der klassischen Unternehmensberatung und des „Change Management“. Das ersparen wir euch an dieser Stelle.)

3.2 Haltungen zum zivilen Ungehorsam / Letzte Generation / Medien-Reaktionen

Falls das Gegenüber Unmut über ZU-Aktionen von sich aus zum Thema macht und sich das nicht ignorieren lässt, sollten wir darauf eingehen. Denn wenn man die Notwendigkeit und Dringlichkeit von Klimaschutz noch nicht wirklich verstanden hat, kann man das auch nicht verstehen, also: aufklären siehe oben. Auch z.B. validieren, dass das wahrlich sehr krasse Methoden sind und diese in der Klimabewegung durchaus umstritten sind. Wir könnten sagen, dass dies ein Akt der Verzweiflung ist, weil andere Methoden über Jahre kaum Wirkung in den Medien oder bei Entscheider*innen hatten

UND weil Medien tragischerweise über „Empörungskultur“ funktionieren. Evtl. eigenes Beispiel anbringen (z.B. x Monate mit y Leuten super aufwendige/teure Aktion z vorbereitet – fast keine Medienaufmerksamkeit vs. am gleichen Tag blockieren 3 Leute die Bahnstrecke an einem Kohlekraftwerk – überregionale Berichte in vielen großen Medien).

TIPP

Interessant könnten diese Hintergrund-Statements sein:

- ▶ <https://www.psy4f.org/2022/11/01/stellungnahme-zum-praeventivgewahrsam-von-wissenschaftlerinnen-in-bayern/>
- ▶ <https://klima-support.de/statement-zur-letzten-generation/>
- ▶ <https://www.klimafakten.de/meldung/heftige-wut-auf-klima-proteste-es-ist-auch-eine-strategie-eigene-ungute-gefuehle-abzuwehren>

Aber: Wir sollten kritisch hinterfragen, wieviel Zeit wir auf dieses Thema ver(sch)wenden wollen. Maßgeblich dafür sollte sein, ob es sich hierbei um ein essenzielles Anliegen des Gesprächsgegenübers handelt oder ob sich dahinter im Grunde eine Ablenkungs- bzw. Vermeidungsstrategie verbirgt. Es erfordert Fingerspitzengefühl, möglichst bald wieder auf das eigentliche Ziel des Gesprächs, nämlich „mehr Klimaschutzbestrebungen im eigenen Unternehmen“, zurückzuführen.

3.3 Umgang mit Verzögerungsargumenten und Desinformationsstrategien

Bitte seid explizit gewarnt, dass unser Gegenüber mitunter Gegenargumente für Klimaschutz bringt, die auf Falschmeldungen und Desinformation beruhen. Schließlich ist jede*r diesen über die Medien, unser Umfeld oder auch im Rahmen der Unternehmenskommunikation ausgesetzt – und sie klingen ja teilweise durchaus plausibel. Die Tabelle gibt einen Überblick über die typischen, immer wiederkehrenden Muster an Gegenargumenten und wie man damit umgehen kann.

Keine Sorge: Wir müssen diese Tabelle nicht auswendig lernen, aber allein die grobe Kenntnis von Verzögerungsargumenten (**Kurzfassung: „nicht ich, nicht jetzt, nicht so, zu spät“**) nimmt ihnen den Schrecken und ihre Wirkung als Totschlagargument!

Im Gespräch selbst empfiehlt es sich dann, sowohl den **Inhalt der falschen Information richtigzustellen und den verwendeten „Trick“ aufzuklären** (bestenfalls im Vorfeld an ein paar Argumenten üben).

BEISPIEL „WAS IST MIT CHINA?“

Oft fallen Sätze wie „Was ist mit China?“. Mögliche Antworten können sein:

1. Richtigstellen, dass der Emissionsvergleich hinkt
2. Darauf hinweisen, dass auch China in klimafreundliche Technologien investiert
3. Das Argument als Verzögerungsargument benennen, bei dem es darum geht, auf andere zu zeigen, um von der eigenen Verantwortung abzulenken.

Aber auch, wenn uns keine passende Antwort einfällt, gibt es Strategien, die weiterhelfen.

TIPP: STRATEGIEN GEGEN SPRACHLOSIGKEIT

Nicht immer wird man eine passende Antwort (Gegenargumente oder Fakten zur Richtigstellung) parat haben. In diesen Fällen hat es sich bewährt, eine der folgenden Strategien auszuprobieren:

- die Frage wiederholen und damit zurückgeben
- das Argument direkt in Frage stellen i.S.v. „Was, wenn das nicht stimmt?“ oder „Was, wenn diese Erfindung nicht schnell genug kommt?“
- die Argumentation des Gegenübers begrenzen mit oder ohne Verweis auf den Interview-Leitfaden/die verbleibenden Fragen/Zeit
- wenn es passend und nicht belehrend erscheint, dem Gegenüber rückmelden, dass du zu diesem Punkt gern noch weitere Informationen einholen würdest und dir die Erlaubnis einholen, darauf in einer Follow-up-Mail noch einmal Bezug zu nehmen.

Strukturell sollte man sich bewusst sein, dass es bestimmte Gruppen von Leugner*innen, Skeptiker*innen, Verschwörungstheoretiker*innen und Bremser*innen gibt, deren Ansichten sich über tendenziöse Berichterstattung, einflussreiche Personen, Lobbyismus, Populismus etc. immer weiter verbreiten und schließlich Zugang zu uns allen finden und jede*n von uns mehr oder weniger herausfordern, zu einer faktenbasierten, kompetenten Einstellung zu vielen Themen zu gelangen (mehr dazu in dem Buch „Die Klimaschmutzlobby“, Götze & Joeres, 2020). Die „Empörungsindustrie“ der Medien funktioniert leider so, dass Informationen, die aufregen, empören oder polarisieren, sich besser als andere Informationen verbreiten, mehr mediale Aufmerksamkeit erlangen und dadurch sehr viel bessere Werbeeinnahmen generieren.

Zusätzlich gibt es bei ► www.klimafakten.de/plurv Informationen zu **Desinformationsstrategien** von Wissenschaftsleugner*innen (John Cook, 2013). Hier werden u.a. folgende Strategien herausgestellt, mit denen versucht wird, wissenschaftliche Fakten falsch darzustellen oder zu leugnen:

Desinformationsstrategie	Beschreibung
Pseudoexperten	Unqualifizierte Personen/Institutionen als Quelle von relevanten Argumenten vorbringen
Logik-Fehler	Argumente vorbringen, die sich bei genauer Betrachtung als unlogisch erweisen
unerfüllbare Erwartungen	Von der Wissenschaft Dinge verlangen, die sie gar nicht erfüllen kann
Rosinen-Pickerei	Informationen bewusst lückenhaft auswählen, sodass die eigene Position gestützt erscheint
Verschwörungsmythen	Wissenschaftlern unterstellen, Studienergebnisse zu fälschen oder in andere „üble Mächenschaften“ verwickelt zu sein

In der folgenden Tabelle findet sich nun eine Aufstellung typischer Kategorien („Verantwortung abschieben, zu schwache Maßnahmen propagieren, Nachteile betonen, vorschnell kapitulieren“) mit jeweiligen Beispielaussagen sowie Vorschlägen unsererseits für mögliche Begegnungen auf diese Verzögerungsargumente:

Argumentationsmuster und Erläuterung	Beispielaussage	Mögliche Antwort auf dieses Verzögerungsargument
Verantwortung abschieben „Andere zuerst“		
Individualismus - Individualism Verschieben der Verantwortung auf Einzelpersonen und Verbraucher*innen	„Jede*r Einzelne, jede*r Konsument*in ist dafür verantwortlich, etwas fürs Klima zu tun.“	<ul style="list-style-type: none"> – Es geht vor allem um systemische Lösungen und nicht individuelle Handlungen allein – Lenkt ab von Verantwortung von Unternehmen und Politik – Es ist wissenschaftlich belegt, dass wir nicht mit Konsumententscheidungen, sondern nur mit Investitionsentscheidungen ausreichend CO2 reduzieren können.
Auf andere zeigen - Whataboutism Fokus liegt auf weit entfernten Verursacher*innen von Klimaschäden, auf die wir nur begrenzten Einfluss haben	„Unser CO2-Ausstoß ist winzig im Vergleich zu xy. Bevor die Nation nicht handelt, ist es sinnlos, etwas zu tun.“ „Aber China!“ „Wir sind doch nur 2%!“	<ul style="list-style-type: none"> – Deutschlands Gesamtemissionen (Beginn Industrialisierung bis heute) und auch die Pro-Kopf-Emissionen sind deutlich höher als in Ländern wie China, Indien – Deutschland ist sechstgrößter Emittent weltweit – Deutschland hat wirtschaftlich und politisch einen großen Einfluss
„Trittbrettfahrer“-Ausrede – Free rider’s excuse Behauptung, dass andere Länder es aktiv ausnutzen würden, wenn wir/unser Land unsere Emissionen reduzieren, und dass es keinen Sinn macht, „als Erstes“ anzufangen und es deshalb logisch ist, so weiterzumachen	„Wenn wir unsere Emissionen senken, schwächt das unsere Wirtschaft. Die anderen Länder werden nicht mitmachen und uns dann überholen.“	<ul style="list-style-type: none"> – Befeuert Misstrauen gegenüber anderen Nationen – Viele Länder sind weiter mit dem Klimaschutz als Deutschland – Ignoriert, was bisher an globalen Klimaabkommen errungen wurde – Unser Land als „fair und nett“ und die anderen nutzen dies hinterhältig aus, ist eigentlich eine nationalistisch geprägte Aussage – Das Argument arbeitet mit einer Befürchtung, die faktisch in der Vergangenheit selten eingetreten ist
Zu schwache Maßnahmen propagieren		
Reden statt Handeln – All talk, little action Sich auf Errungenschaften und festgelegten Zielen ausruhen (z.B. Pariser Abkommen), keine konkreten Maßnahmen umsetzen	„Wir sind doch schon weltführend im Kampf gegen den Klimawandel, wir haben viele ehrgeizige Ziele beschlossen und den Klimanotstand ausgerufen.“	<ul style="list-style-type: none"> – Echte Verzögerungsstrategie, die uns seit Jahrzehnten reale Zeit kostet. – Mit dieser Auffassung treten viele (Politiker*innen) genau genommen auf der Stelle – Lenkt davon ab, dass es konkrete Maßnahmen geben muss, die diese Ziele auch umsetzen – Lenkt auch davon ab, dass die Emissionen viel drastischer gesenkt werden müssten, um diese Ziele einzuhalten

Argumentationsmuster und Erläuterung	Beispielaussage	Mögliche Antwort auf dieses Verzögerungsargument
<p>Technologie-Gläubigkeit – technological optimism</p> <p>Behauptung, dass technologischer Fortschritt und neue Erfindungen die Emissionen (in naher Zukunft) drastisch reduzieren bzw. weitere klimatische Veränderungen aufhalten werden können</p>	<p>„Wir sollten unsere Bemühungen auf aktuelle und zukünftige Technologien konzentrieren, da sie großartige Möglichkeiten zur Bewältigung des Klimawandels bieten und erschaffen werden.“</p> <p>„Der menschliche Einfallsreichtum ist unendlich.“</p> <p>„xy können wir doch demnächst auch mit Wasserstoff/eFuels betreiben.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lenkt ab von der dringend notwendigen und schnellen Reduktion fossiler Brennstoffe und des Energieverbrauchs – Die für den Klimaschutz nötigen Technologien gibt es bereits – Zeichnet ein zu positives optimistisches Licht – Suggestiert fälschlicherweise, dass genügend Zeit vorhanden wäre, um noch bessere Technologien zu entwickeln – Derzeit gibt es keine Technologie, die schon ausreichend weit entwickelt ist, um die derzeitigen Klimastrategien unnötig zu machen – Wasserstoff wird unter 7fach erhöhtem Energieaufwand gewonnen, eine komplette Umstellung ist deshalb nicht möglich – Wenn jede*r ein E-Auto fährt, wäre das nicht die Klima-Lösung für den Verkehrssektor
<p>Fördern statt fordern – no sticks, just carrots</p> <p>Klimamaßnahmen sollten ausschließlich aus verlockenden Maßnahmen bestehen, jegliche Einschränkungen, Regulierungen oder Strafen sollten vermieden werden</p>	<p>„Die Gesellschaft wird nur auf freiwillige Maßnahmen eingehen, restriktive Maßnahmen werden scheitern und sollten deshalb aufgegeben werden.“</p> <p>„Wir wollen frei leben können (und gleichzeitig etwas für den Klimaschutz tun).“</p> <p>„Die Menschen sollen umerzogen werden.“</p> <p>„Wir dürfen nicht den Wohlstand für das Klima opfern.“</p> <p>„Sobald wir zu strenge Maßnahmen umsetzen, gäbe es große Proteste.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Stellt die Bürger als durchgehend passiv, egoistisch und schnell reizbar dar (Forschungsergebnisse belegen, dass wir andere unsozialer einschätzen, als sie tatsächlich sind) – Verschleierte, dass durch manche Maßnahmen bestimmte Teile der Bevölkerung kaum betroffen wären (z.B. Verteuerung des Flugverkehrs) – Unterstellt, dass Menschen nicht bereit sind, für wirksamen Klimaschutz Einschränkungen/ Veränderungen in Kauf zu nehmen (laut Studie Bürger-rat Klima durchschnittliche Zustimmungsrate bei guter Aufklärung der Bürger ca. 90 %) – Wir haben auch schlichtweg die Zeit nicht mehr, um weiter auf Freiwilligkeit zu setzen – In vielen anderen Bereichen gibt es auch Regeln, machen es teilweise auch einfacher/geben Sicherheit

Argumentationsmuster und Erläuterung	Beispielaussage	Mögliche Antwort auf dieses Verzögerungsargument
<p>Brückentechnologismus – fossil fuel solutionism</p> <p>Behauptet, dass die fossile Industrie in der Lage ist, Klimaschutzlösungen durch technologische Mittel erbringen zu können. Oft wird die fossile Industrie mit Wohlstand und einem guten Leben verknüpft.</p>	<p>„Fossile Energieträger sind Teil der Lösung. Neue Kraftwerke sind hoch-effizient und die Brücke zur kohlenstoffarmen Zukunft.“ „Öl ist ein sauberer Rohstoff.“ „Es geht nicht ohne Öl und Gas.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Die fossile Industrie hat viel dafür getan, dass sich solche Annahmen verbreiten (Werbung, Lobbyarbeit) – Verleugnet die wissenschaftlich belegt dringend notwendige Abkehr von fossilen Brennstoffen – Natürlich haben Öl und Gas in vielen Ländern viel zum Wohlstand beigetragen, aber die Schäden/Kosten des hohen Verbrauchs sind enorm – Geld und Zeit in den Ausbau von Öl/Gas/Atomkraft-Infrastruktur zu investieren ist keine nachhaltige Lösung des Emissionsproblems und Ressourcen fehlen z.B. für den Ausbau der Erneuerbaren
Die Nachteile betonen		
<p>Arme als Schutzschild – Appeal to social justice</p> <p>Macht Klimaschutz zu einer Frage der sozialen Gerechtigkeit, oft verwendet, um potentielle Arbeitsplatzverluste oder wegfallende Konsummöglichkeiten hervorzuheben</p>	<p>„Klimaschutzmaßnahmen verursachen hohe Kosten; schwächere Mitglieder der Gesellschaft werden belastet, hart arbeitende Menschen können ihren Urlaub nicht mehr genießen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Argument wird oft genutzt von Parteien/Gruppierungen, die sich sonst eher wenig für die Einkommensschwachen interessieren – Einkommensschwächere Menschen werden langfristig viel mehr unter den Klimafolgen leiden und tun es auch jetzt schon – Eine Vielfliegersteuer würde vor allem einkommensstarke Gruppen treffen – Bis 2019 hat die Windkraftindustrie durch verfehlte Politik fast dreimal so viel Arbeitsplätze verloren, wie es sie deutschlandweit in der Braunkohleindustrie überhaupt noch gibt
<p>Fortschrittsversprechen – Appeal to well-being</p> <p>(extreme Variante des Appells an soziale Gerechtigkeit, s.o.) Behauptet, dass fundamentale Lebensgrundlagen durch den Klimaschutz bedroht sind, v.a. in ärmeren und Entwicklungsländern</p> <p>Verknüpfung des Zugangs zu Energie und dem damit verbundenen Wohlbefinden (Mobilität, Heizung...) mit fossilen Brennstoffen</p>	<p>„Fossile Energieträger bringen Wohlstand. Wenn man sie verteufelt, nimmt man ärmeren Ländern und Menschen ihre Entwicklungschancen.“ „Schneller Ausstieg aus den Fossilen würde das Wachstum bremsen, das Millionen Menschen aus der Armut geholt hat.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Faktisch sind Menschen in ärmeren Ländern v.a. des globalen Südens viel mehr durch Meeresspiegelanstieg/Hitze/Dürre/Überschwemmungen bedroht als durch Klimaschutzmaßnahmen – Haltung ignoriert die Möglichkeit der Energieversorgung mit Erneuerbaren auch in ärmeren Ländern – Öffentliche Personen/Politiker mit diesem Argument sind häufig nicht wirklich am Wohle armer Menschen interessiert
<p>Perfektion – Policy perfectionism</p> <p>verzögert jede gesetzliche Maßnahme mit dem Verweis auf unvollkommenes Maßnahmen-Design oder mögliche wirtschaftliche Kosten; es werden bestehende Maßnahmen kritisiert und die optimale Lösung „gesucht“</p>	<p>„Die bisherigen Klimaschutzideen sind nicht ausgereift genug, wir müssen noch bessere Lösungen finden, sonst akzeptiert es die breite Bevölkerung nicht.“ „Wenn wir es jetzt überstürzen und irgendwelche Maßnahmen umsetzen, dann...“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wir können keine weitere Zeit verlieren und auf die perfekten Lösungen warten – Das CO₂-Problem ist seit mehr als 50 Jahren bekannt, und es war viel Zeit da, um Lösungen zu entwickeln bzw. die Lösungen sind bekannt – Wir haben kein Lösungs- sondern ein Umsetzungsproblem

Argumentationsmuster und Erläuterung	Beispielaussage	Mögliche Antwort auf dieses Verzögerungsargument
Vorschnell kapitulieren		
<p>Veränderung ist unmöglich – Change is impossible</p> <p>Verweist auf fehlende soziale Akzeptanz, den globalen Kapitalismus, die überwältigende Macht von Interessengruppen, begrenzte Möglichkeiten, Technologien zu ersetzen</p>	<p>„Wir müssten wirtschaftlich und sozial soviel verändern, die Aufgabe ist nicht machbar.“</p> <p>„Alles was gegen den Klimawandel helfen würde, geht gegen die menschliche Natur, und die heutige Lebensweise und ist deshalb mit demokratischen Mitteln nicht durchsetzbar.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Diese Ansicht genießt hohe Glaubwürdigkeit, da überall zu sehen ist, wie schwer sich z.B. einige Maßnahmen umsetzen lassen, aber: sie verschleiert auch, dass immer wieder weitreichende Veränderungen auf der Welt stattgefunden haben – Verleugnet, dass Gesellschaften zur Akzeptanz langfristiger Kompromisse in der Lage sind – Ist Kapitulation die richtige Schlussfolgerung? – Man muss auch kämpfen/sich einsetzen, wenn man keine „Gewinngarantie“ hat und einfach weiß, dass es richtig ist
<p>Resignation – Doomism</p> <p>Verneint die Möglichkeit, dass wir etwas gegen den Klimawandel tun können, entbindet Menschen von ihrer Verantwortung, teilweise jedoch auch Fokus auf Anpassung und Resilienz</p>	<p>„Es ist sowieso alles verloren.“</p> <p>„Alle Maßnahmen sind sowieso nicht ausreichend oder zu spät.“</p> <p>„Wir sollten uns anpassen oder unser Schicksal in Gottes Hände legen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Der wissenschaftliche Konsens ist, dass wir derzeit noch das Überschreiten der Kippunkte/den globalen Kontrollverlust verhindern können – Dieses Argument verhindert, dass wir unsere Einflussmöglichkeiten noch nutzen – Wirkt im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung – Geht es vielleicht nicht um die Frage „was ist (noch) realistisch?“ sondern eher darum „was für ein Mensch will ich sein in dieser Welt, was sind meine Werte usw.?“

INPUT

Quellen

- ▶ <https://www.klimafakten.de/sites/default/files/downloads/discoursesofdelaydeweb.pdf>
- ▶ <https://www.celinekeller.com/discourses-of-climate-delay>

3.4 Nutzung von und Umgang mit Emotionen im Gespräch

Wie eingangs erwähnt wird es nötig sein, im Gespräch flexibel zu reagieren bzw. improvisieren. Dazu erscheint es uns nützlich, etwas Hintergrundwissen zum Umgang mit Klima-Emotionen zu haben. Es folgt daher hier eine Kurzzusammenfassung der Kapitel „Überlege dir genau, wie du mit Emotionen umgehst“ und „Meide Katastrophismus“ aus „Über Klima sprechen. Das Handbuch“ von klimafakten.de.

- Zunächst einmal: Wir sollten nicht versuchen/glauben, mit dem Auslösen von Empfindungen gezielt erwünschte Resultate erzwingen zu wollen/können. Es lässt sich schwer abschätzen, wie im individuellen Fall welches Gefühl zu wecken ist und was es bewirkt.
- Aber: Emotionen spielen eine Rolle beim Beurteilen von Risiken und Treffen von Entscheidungen. Informationen über den Klimawandel mit emotionalem Gehalt liefern eine tiefere, zuverlässigere Quelle für die Motivation zum Handeln.
- Emotionen zeigen unsere Bedürfnisse an und liefern die Handlungsenergie, um uns um diese Bedürfnisse zu kümmern. Um die Handlungsenergie dann in eine Richtung leiten zu können, brauchen wir eine Vorstellung davon, wo wir hinwollen.
- Positive Gefühle erweitern den subjektiven Handlungsraum und verleihen den Mut, neue Fähigkeiten zu entdecken. Negative Gefühle hingegen engen ein. Positive Erfahrungen und gute Gefühle können uns kreativer und kooperativer machen, toleranter für unwillkommene Botschaften und offener für Veränderungen.

Sorge statt Angst und Furcht

- Ausgeprägte **Angst/Furcht** (v.a. ohne Auswege zu sehen) führt eher zu Vermeidung, Apathie, Ablehnung und motiviert nicht zum adäquaten Handeln. (→Heißt: Wir sollten vermeiden, beim Gegenüber zu starke Angst auszulösen! Daher Fragen nach persönlich relevanten Klimafolgen gut dosieren! Vielleicht könnten wir das Gegenüber auch bitten, uns anzuzeigen, wenn es zu viel wird.)
- Das (abgeschwächte, eher verbal-gedankliche) Gefühl von **Sorge** kann Türöffner sein für Informationen, wie man einer schlechten Situation entkommen kann. Sorge motiviert dazu, sich intensiver kognitiv und analytisch mit Informationen über Risiken zu beschäftigen und nach Handlungsmöglichkeiten zu suchen. (→Heißt: Wir wollen eine der Situation angemessene Besorgnis!)

Hoffnung und Stolz

- **Hoffnung** motiviert zu Klimaschutz (und zwar mehr als Angst), wenn wir glauben, dass wir selbst mit unseren Mitteln eine Lösung finden bzw. zu einer Lösung beitragen können. (→Also: lasst uns angemessene Hoffnung kommunizieren, z.B. warum du selbst Hoffnung hast, welche guten Entwicklungen es in der Öffentlichkeit/ im Supermarkt/ in der Wirtschaft... schon gibt, welche Unterstützer i.w.S. Klimaschutz inzwischen hat o.Ä.! Und natürlich Lösungswege aufzeigen!)
- Auch **Stolz** in Bezug auf die eigene Leistung kann hilfreich sein: wir können uns vorstellen bzw. unserer Gegenüber fragen, wie es sich anfühlen würde, sich bei einer künftigen Entscheidung so oder so zu verhalten. (→Beispiel: Wenn Sie dazu beitragen könnten, dass XY-Maßnahme Richtung konsequentem Klimaschutz umgesetzt würde, wie würden Sie sich dann fühlen? Wenn es gelingt, die Klimakrise einzudämmen, weil u.a. Sie XY getan haben, wie würden Sie sich dann fühlen? Wie fühlt es sich an, sich vorzustellen, dass Ihre Kinder/Enkel Ihnen dafür dankbar wären?)

Ärger und Wut können aktivieren

- **Ärger** kann konstruktiv aktivieren (z.B. für Gerechtigkeit einzutreten), aber auch das Gegenteil bewirken (z.B. Wunsch nach Rache oder Bestrafung). Wut kann ebenfalls diese Impulse auslösen,

ist aber evtl. schlechter zu steuern und in konstruktives, zielgerichtetes Handeln umzusetzen.
(→Heißt: Ärger auszulösen sollten wir eher vermeiden...? Vor allem Ärger auf uns 😊)

Schuldgefühle sind wenig hilfreich

- Wenig bis nicht hilfreich ist es, **Schuldgefühle** auszulösen, weil das potentiell Reaktanz erzeugt.
(→Deshalb: Niemals Vorwürfe machen!!! Auch wenn man möchte.)
- Übrigens: im internationalen Vergleich empfinden Deutsche in Bezug auf Klimaschutz wohl den meisten Ärger und die wenigsten Schuldgefühle, außerdem viel Hilfslosigkeit. (→Hypothese: Ärger und Schuldabwehr sind eine Vermeidungsstrategie aufgrund von Hilfslosigkeit. Also lasst uns den Menschen helfen, raus aus der Ohnmacht zu kommen!)

Hinderliche und förderliche Gefühle

- Für die Nachhaltigkeitstransformation können wir Gefühle statt „positiv vs. negativ“ sinnvoller in „hinderlich vs. förderlich“ einteilen:
- Hinderlich sind Gefühle von Überforderung, mangelnder Selbstwirksamkeitserwartung, Frustration, Resignation, Scham. Auch Angst vor Verlust oder Veränderung (sowie Schuld, evtl. Ärger, Panik siehe oben).
- Förderlich können Hoffnung, **Vertrauen**, **Zuversicht**, Gelassenheit (?), **Anerkennung** und Stolz sein, sowie das **Gefühl, in eine soziale Gruppe eingebettet zu sein**, die gemeinsam Schritt für Schritt einen Weg zur Transformation sucht (und geht). Auch Ärger und Sorge können vorwärtsbringen, siehe oben.
- Letztlich ist es wohl eher ein guter Mix aus angenehmen und unangenehmen Gefühlen, der zu Klimaschutzengagement sowie Compliance/Unterstützung von Klimaschutzmaßnahmen beiträgt.

Gefühle zum Thema machen

- Anstelle (oder neben!) des Versuchs, durch bestimmte Fragen oder Informationen hilfreiche Emotionen zu aktivieren, **könnten wir auch die Gefühle zum Thema machen, die unser Gegenüber schon hat**, z.B. „Was löst diese Information/Geschichte/Bild/politische Initiative/XY bei Ihnen aus?“ oder offener z.B. „Welche Assoziationen oder Gefühle haben Sie spontan bzgl. des Themas Klimawandel/Klimaschutz?“. **Und dann könnten wir gezielter und differenziert darauf eingehen**: Informationen für Besorgte, Lösungsansätze für Verängstigte? Lässt sich Ärger konstruktiv umsetzen, Schuld dämpfen? Kann Menschen in der Gruppe Mut und Stolz ermöglicht werden? Schöpfen die Gesprächspartner*innen durch unser Gespräch Hoffnung oder können gar Vorfreude entwickeln?
- Wer über angsteinflößende Dinge spricht, sollte jedenfalls unbedingt auch Lösungen anbieten können, mit denen Menschen ein **Gefühl der Kontrolle über die Situation** gewinnen. Daher müssen wir neben den Klimafolgen (um Aufmerksamkeit für das Problem herzustellen) als zweites Element zwingend darüber informieren, wie man Schäden/Verluste/Leid verhindern bzw. verringern kann.
- Angst (bzw. Sorge) auslösende Inhalte sollten in ein persönliches Gespräch (Einzel oder Gruppe) eingebettet sein, bei dem Menschen offen sprechen können. Emotionen lassen sich dann besser bewältigen, Inhalte besser durchdringen und in Handlungsabsichten umsetzen.

Zu guter Letzt

Nur Mut!

Wir wachsen mit unseren Aufgaben!

Viel Spaß beim Loslegen!

Wir freuen uns auf euer Feedback zu diesem Leitfaden an wirtschaft@psychologistsforfuture.org.