



dena-LEITFADEN

Mitarbeiterkommunikation

Umweltbewusstes und energieeffizientes Verhalten in
Hotels und Herbergen

Impressum

Herausgeber

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Energieeffiziente Gebäude
Chausseestraße 128 a
10115 Berlin
Tel: +49 (0)30 72 61 65-600
Fax: +49 (0)30 72 61 65-699
E-Mail: info@dena.de
Internet: www.dena.de

Autoren

Michael Danner, Kommunikation für Mensch & Umwelt
Heike Marcinek, dena
Christina Stahl, dena
Christian Müller, dena
Jana Horn, dena

Redaktion

Christian Stolte, dena
Heike Marcinek, dena

Stand

1. Auflage 03/2017

Alle Rechte sind vorbehalten. Die Nutzung steht unter dem Zustimmungsvorbehalt der dena.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Mit freundlicher Unterstützung von



Inhalt

1	Einleitung: Warum ein Leitfaden für die Mitarbeiterkommunikation wichtig ist	4
2	Warum Mitarbeiterkommunikation?	5
3	Wann wird kommuniziert?	6
4	Was wird kommuniziert?	8
4.1	Motivation des Unternehmens: Warum ist das Unternehmen aktiv für Energieeffizienz und Klimaschutz?	8
4.2	Wahrnehmung eines Handlungsbedarfs: Warum soll etwas geändert werden?	9
4.3	Vermittlung von Lösungen: Was können wir tun?	10
5	Motivation zu Verhaltensänderungen	11
6	Gute Beispiele der Kommunikation	13
7	Projekttablauf	17
8	Weiterführende Hinweise	18
9	Anhang: Checklisten	19
9.1	Checkliste für die Projektplanung	19
9.2	Checklisten für die Kommunikationsformen	20
9.3	Checklisten für die Mitarbeiterkommunikation	21
10	Abbildungsverzeichnis	26

1 Einleitung: Warum ein Leitfaden für die Mitarbeiterkommunikation wichtig ist

Mit diesem Leitfaden stellt die Deutsche Energie-Agentur (dena) allen am dena-Modellvorhaben Check-in Energieeffizienz teilnehmenden Hotels und Herbergen eine Arbeitshilfe für die Kommunikation zu Umweltthemen mit ihren Beschäftigten zur Verfügung. Die Hoteliers erhalten damit die Chance, mit neuen Ideen und Ansätzen die Mitarbeiter zu Botschaftern der Energiewende bzw. der Nachhaltigkeit zu machen. Wichtig dabei: Nur wer die vorgegebenen Ziele und Ansätze selbst beachtet und vorlebt, wird dauerhaft auch andere dafür begeistern können.

Ziel dieses Leitfadens ist es, die Leser über Hintergründe und Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation zu informieren und so konkret wie möglich die Palette der Möglichkeiten in der Mitarbeiterkommunikation aufzuzeigen. Mithilfe von anschaulichen Beispielen werden die verschiedenen Ansätze konkretisiert. Die bereitgestellten Checklisten unterstützen die Hotelbetreiber dabei, in der Praxis die für ihr Hotel bzw. ihre Herberge passenden Maßnahmen einzusetzen.

Gemeinsam mit den Beschäftigten in der Herberge oder dem Hotel ist es möglich, das gesamte Effizienzpotenzial zu heben und alle Prozesse im Hinblick auf einen besseren Umgang mit den eingesetzten Ressourcen zu optimieren. Wem es hier gelingt, die Beschäftigten zu Botschaftern der Energieeffizienz und der Nachhaltigkeit zu machen, kann sich deutlich von den Mitbewerbern absetzen, Gäste an sich binden und neue Gästegruppen erschließen. Denn die Beschäftigten sind nicht nur Energieverbraucher, sondern auch das Aushängeschild des Betriebs!

Der Leitfaden wurde im Rahmen des dena-Modellvorhabens Check-in Energieeffizienz entwickelt, steht allen Teilnehmern des Modellvorhabens zur Verfügung und soll bei ihnen je nach Ausgangslage und Möglichkeiten der jeweiligen Übernachtungsstätte angewendet werden. Denn egal, ob eine Herberge oder ein Hotel viele oder wenige Beschäftigte hat, über Erfahrung in der Mitarbeiterkommunikation verfügt oder nicht oder sich große oder kleine Ziele gesteckt hat: Jeder Mitarbeiter zählt und kann den Unterschied ausmachen.

2 Warum Mitarbeiterkommunikation?

Damit Hotels und Herbergen Energie und Energiekosten einsparen, sind die Handlungsbereitschaft und die Fachkompetenz der Mitarbeiter unverzichtbar. Die Mitarbeiter füllen in einem Unternehmen verschiedene Rollen aus:

Mitarbeiter als Mitstreiter

Die Werte und Leitlinien des Arbeitgebers müssen den Mitarbeitern kommuniziert werden, damit sie diese annehmen und gemeinsam mit dem Unternehmen vertreten können.

Mitarbeiter als Energieverbraucher

Die Tätigkeiten der Mitarbeiter haben Einfluss auf die Umweltauswirkungen des Unternehmens. Ihre Entscheidungen und ihr Verhalten tragen dazu bei, die gesetzten Ziele zu erreichen, also den Energieverbrauch zu reduzieren und die Energiekosten zu senken. In ihren jeweiligen Arbeitsbereichen können sie den Bedarf an Strom, Warmwasser oder Wärme mitbestimmen.

Mitarbeiter als Mitdenker

Mitarbeiter sind die Profis in ihrem Arbeitsbereich. Wenn sie die Ziele und Vorhaben des Unternehmens verinnerlicht haben, können sie auch Verbesserungsvorschläge einbringen, was sowohl die Qualität von Maßnahmen als auch die Identifizierung mit dem Unternehmen erhöht.

Mitarbeiter als Botschafter

Mitarbeiter haben vielfältigen Kontakt zu den Gästen. Daher sind sie das Aushängeschild des Hauses und können und sollen die Ziele und Aktivitäten der Einrichtung glaubwürdig vertreten und weitertragen.

Ziele der Mitarbeiterkommunikation

- Verständnis für die Ziele und Maßnahmen des Hotels
- Bereitschaft und Kompetenz, die Ziele umzusetzen
- Bereitschaft, die Ziele gegenüber Gästen und Dritten zu kommunizieren

3 Wann wird kommuniziert?

Eine energetische Modernisierung lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen. Von der ersten Begehung des Hauses mit dem Energieberater bis zum Abschluss der Maßnahmen und zur anschließenden Kontrolle vergehen im Regelfall mehrere Monate. Im Stress des täglichen Betriebs kann es leicht untergehen, die Mitarbeiter über den aktuellen Stand zu informieren. Ein regelmäßiges „Update“ ist jedoch unumgänglich, damit die Mitarbeiter den Prozess mittragen und aktiv mitgestalten können.

Gegebenheiten und Abläufe sind in jedem Hotel unterschiedlich. Einen allgemeingültigen Kommunikationsfahrplan kann es deshalb auch nicht geben. Wichtig ist jedoch, die Mitarbeiter über die Meilensteine des Projekts regelmäßig in Kenntnis zu setzen und kontinuierlich über den Prozess auf dem Laufenden zu halten. Der folgende Text beschreibt dafür wichtige Meilensteine, die mit der Projektplanung Hand in Hand gehen.

Die Planungsphase

Das Hotel nimmt am Modellvorhaben teil und wird in den nächsten Monaten energetisch saniert? Spätestens wenn der Energieberater ins Haus kommt, um Einsparpotenziale aufzuzeigen, sollten die Mitarbeiter über das Projekt informiert sein. Die Geschäftsleitung erklärt, warum das Hotel sich für eine Teilnahme entschieden hat und inwiefern das Haus und damit auch seine Mitarbeiter von der energetischen Sanierung profitieren werden. Möglich ist es auch, hier gleich die Mitarbeiter einzubinden und sie dazu anzuregen, eigene Vorschläge und Ideen einzubringen. Zugleich sollte den Mitarbeitern auch mitgeteilt werden, wie die Teilnahme am Modellvorhaben und die geplanten Maßnahmen gegenüber den Gästen kommuniziert werden sollen.

Ist die Energieberatung im Hotel abgeschlossen, helfen eine verständliche Präsentation der Ergebnisse sowie die Möglichkeit, nachzufragen, dabei, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Was sagt der Bericht des Energieberaters aus und wo gibt es Einsparpotenziale? Wie können die Mitarbeiter dazu beitragen, durch ihr Verhalten den Energieverbrauch zu senken?

Diese Präsentation kann separat erfolgen oder aber spätestens bei der Vorstellung der festgesetzten Einsparziele sowie der geplanten Maßnahmen und des Sanierungsfahrplans. Über diesen entscheidenden Punkt im Projekt sollte die Geschäftsleitung bei einer Mitarbeiterversammlung informieren und mit den Angestellten diskutieren. Hier ist es wichtig, die zu erwartenden Effekte der Maßnahmen zu erklären und die Potenziale zu verdeutlichen.

Die Umsetzungsphase

In der Phase der Umsetzung der Maßnahmen ist der Dialog mit den Mitarbeitern ebenfalls unverzichtbar. Zuständigkeiten und Abläufe sollten diskutiert, festgelegt und anschließend klar kommuniziert werden. Schriftliche Hinweise und Erinnerungen zu den festgelegten Maßnahmen helfen ebenfalls dabei, dass das Projekt bei den Mitarbeitern präsent bleibt.

Die Kontrollphase

Die Maßnahmen sind zum größten Teil oder komplett abgeschlossen? Für die Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen und ihrer Effekte sind Rückmeldungen durch die Mitarbeiter entscheidend. Muss hier noch etwas verändert werden und wie lassen sich künftig Einsparungen kontrollieren? Hier muss die interne Diskussion weitergehen. Spätestens jetzt ist es auch an der Zeit, gemeinsam mit den Mitarbeitern Erfolge zu feiern

und ihren Anteil daran zu betonen. Positive Anreize in Form von Belohnungen oder Prämien drücken Wertschätzung aus und motivieren weiterhin zu bewusstem Verhalten im Umgang mit Energie.

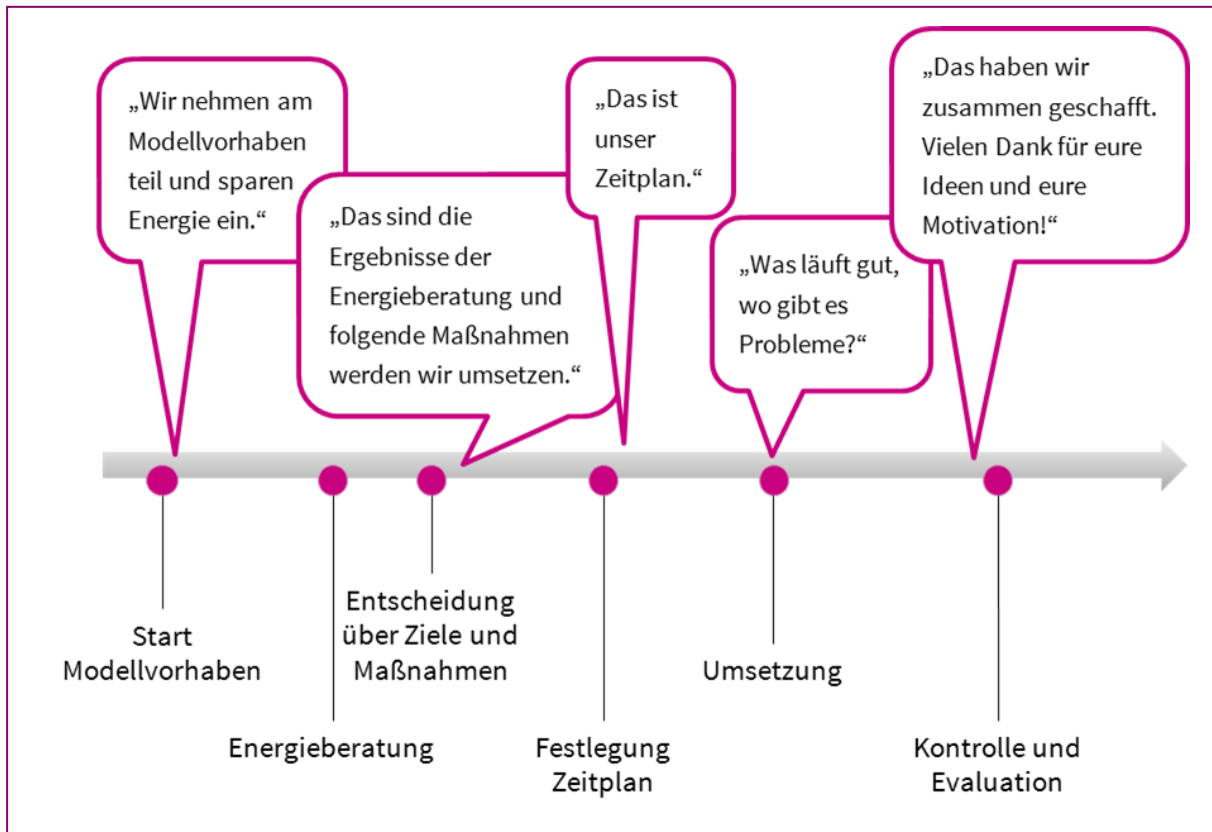


Abb. 1: Projektverlauf und Mitarbeiterkommunikation im Zeitstrahl

4 Was wird kommuniziert?

Mitarbeiterkommunikation dient dazu, die Mitarbeiter über bestimmte Inhalte zu informieren bzw. sich mit ihnen auszutauschen. Die Inhalte der Kommunikation orientieren sich an den Zielen, aktuellen Problemen und Maßnahmen des Unternehmens. Um die Aufmerksamkeit und das Interesse der Mitarbeiter zu wecken, sollten Antworten auf die folgenden Fragen vorbereitet sein.

4.1 Motivation des Unternehmens: Warum ist das Unternehmen aktiv für Energieeffizienz und Klimaschutz?

Was den einzelnen Betreiber davon überzeugt, selbst aktiv für Energieeffizienz und Klimaschutz im Unternehmen einzutreten, hängt sehr von der individuellen Lebens-, Arbeits- und Wettbewerbssituation ab. Die nachfolgenden Aspekte stellen mögliche Argumentationsmuster vor, die im konkreten Einzelfall mal mehr und mal weniger von Gewicht sind.

Die Maßnahmen erhöhen Wettbewerbsfähigkeit und Standortimage

- Die Maßnahmen tragen zu einer positiveren Außenwahrnehmung der Einrichtung bei.
- Die Maßnahmen werden in das Marketing integriert und erhöhen die Attraktivität des Hauses für die Gäste.

Die Maßnahmen erhöhen die finanziellen Ressourcen

- Die Verringerung des Energieverbrauchs senkt die betrieblichen Nebenkosten.
- Die Investition in Gebäudehülle und -technik erhält die Bausubstanz und die technische Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Maßnahmen verbessern die Arbeitssituation für die Mitarbeiter und/oder erhöhen den Komfort für die Gäste

- Die Investitionen in moderne Gebäude- und Haustechnik verbessern die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter.
- Die Gäste haben durch die Maßnahmen einen erhöhten Komfort und eine höhere Aufenthaltsqualität.

Verantwortung für Nachhaltigkeit und Klimaschutz

- Als Verursacher von Umweltproblemen will das Unternehmen auch einen Teil zur Lösung beitragen.
- Die Aktivitäten des Unternehmens basieren auf ethischen und moralischen Werten.

Mein Arbeitgeber übernimmt Verantwortung

- für die globale und regionale Umwelt
- für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens
- für die Arbeitnehmer und ihre Arbeitsplätze

4.2 Wahrnehmung eines Handlungsbedarfs: Warum soll etwas geändert werden?

Auch hier gilt: Jedes Unternehmen und jeder Unternehmer bzw. Betreiber ist anders und hat andere Beweggründe für sein konkretes Handeln. Wichtig ist nicht, dass alle Beweggründe gleichermaßen erfüllt, gelebt oder vorhanden sind. Zentral ist es aber, sich über den eigenen Anspruch Gedanken zu machen, um ihn den Beschäftigten vermitteln zu können.

Ansprüche der Gäste

- Die Gäste achten zunehmend auf die Umweltstandards des Hotels.
- Die Bedürfnisse und Ansprüche der Gäste bestimmen den wirtschaftlichen Erfolg des Hotels.
- Die Zufriedenheit der Gäste beeinflusst die Arbeitssituation der Arbeitnehmer.

Raumklima und Bausubstanz

- Ein schlechtes Raumklima ist unangenehm für die Arbeitnehmer und die Gäste und kann zu Schimmelbildung führen. Effizienzmaßnahmen führen zu einer Erhöhung des Komforts.
- Die Bausubstanz wird marode.

Energieverbrauch als Problem

- Das Hotel hat einen hohen Energieverbrauch.
- Die Energiekosten stellen eine wirtschaftliche Belastung für das Unternehmen dar.
- Die globalen Energieressourcen sind endlich und schwinden zusehends.

Klimawandel als Problem

- Der Klimawandel hat weitreichende globale und regionale Folgen.
- Der Klimawandel wirkt sich auf den Tourismus und das Unternehmen aus.

Aktivitäten für mehr Energieeffizienz

- tragen zum Ressourcen- und Klimaschutz bei
- verringern die Energiekosten
- verbessern das Raumklima des Gebäudes
- erhöhen die Arbeitsqualität der Mitarbeiter
- erhöhen die Aufenthaltsqualität der Gäste

4.3 Vermittlung von Lösungen: Was können wir tun?

Sind die grundsätzlichen und speziellen Motive für das Effizienzbestreben klar, gilt es, den Beschäftigten möglichst konkret die Palette der Handlungsoptionen aufzuzeigen. Hierbei kann nach Absprache auch der Energieberater eine Rolle spielen, indem er die möglichen Ansätze verdeutlicht. Dabei ist zu beachten: Es sollten immer nur die Maßnahmen skizziert werden, die im konkreten Objekt (technisch und finanziell) auch in Frage kommen. Dabei geht es nicht darum, dass die Beschäftigten Investitionsentscheidungen treffen, sondern darum, Informationen zu vermitteln. Im Rahmen dieses Prozesses bietet sich natürlich auch die Möglichkeit, Effizienzvorschläge der Beschäftigten einzuholen.

Verringerung des Energieverbrauchs

- Maßnahmen am Gebäude und an der Haustechnik
- Einkauf energieeffizienter Produkte
- Maßnahmen (möglichst konkret) zur Verringerung des Wärme- und Stromverbrauchs durch die Mitarbeiter und bei Bedarf und je nach Philosophie auch der Gäste

Einführung erneuerbarer Energien

- Installation von Erneuerbare-Energien-Anlagen für die Wärme- und/oder Stromgewinnung beispielsweise in Form einer Solarthermie-Anlage, eines Blockheizkraftwerks oder einer Wärmepumpe

Handlungsmöglichkeiten für mehr Energieeffizienz und Nachhaltigkeit gibt es

- in der Optimierung der Gebäudehülle und der Haustechnik
- durch die Nutzung erneuerbarer Energien (das muss nicht unbedingt zur Effizienzsteigerung beitragen)
- durch den bewussten Einkauf energiesparender Geräte und Produkte
- durch energiesparendes Verhalten

Alle Maßnahmen gemeinsam führen zum Erreichen der Ziele. Daher sind sie auch alle gemeinsam ein Teil der Lösung!

5 Motivation zu Verhaltensänderungen

Besonders wenn es um die vorher erwähnte Rolle der Mitarbeiter als Botschafter und Energieverbraucher geht, ist es hilfreich, einige Hintergründe zur Motivation für Verhaltensänderungen zu kennen. Viele Handlungen am Arbeitsplatz sind Routine und „in Fleisch und Blut“ übergegangen. Neue Informationen und auch Verhaltensweisen können daher als störend und einschränkend empfunden werden. Dementsprechend groß kann der Widerstand dagegen sein.

An dieser Stelle wird allgemein dargestellt, was Menschen zu einem veränderten Verhalten motiviert und worauf generell bei der Motivation der Mitarbeiter zu achten ist. Je konkreter der Vorteil eines neuen Verhaltens dabei veranschaulicht werden kann, umso größer sind die Erfolgchancen. So kann es beispielsweise auch sehr erfolgreich sein, nur den Handlungsrahmen vorzugeben, die konkrete Umsetzung dann aber gemeinsam mit den Mitarbeitern anzugehen oder sogar den Beschäftigten zu überlassen. Im sechsten Kapitel dieses Leitfadens werden Beispiele aus der Praxis dargestellt, die zeigen, wie ein anderes Verhalten konkret erzeugt werden kann bzw. was andere Akteure aus der Hotellerie bereits erfolgreich umgesetzt haben.

Wie werden Menschen zu effizienterem Verhalten motiviert?

Appelle an Verstand und Vernunft haben wenig Einfluss auf das Verhalten. Menschen ändern ihr Handeln nur dann, wenn sie damit eine Belohnung verbinden. Diese kann materieller Art (Prämien, Vergünstigungen), sozialer Art (Anerkennung) oder intrinsischer Art (Freude am Gelingen, Handeln aus Überzeugung) sein. Die materielle Belohnung wirkt unmittelbar, verliert ihre Wirkung aber am schnellsten. Dies geschieht auch bei der sozialen Belohnung, wenn auch etwas langsamer. Nur die intrinsische Belohnung erschöpft sich nicht in ihrer Wirkung.

Zwei Faktoren sind für die Motivation zum Handeln entscheidend:

1. Der Wert, den die Folgen des Verhaltens für die handelnde Person haben
2. Die Erwartung, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Verhalten tatsächlich zum angestrebten Wert führt

Daraus ergibt sich für die Mitarbeiter folgende Motivation:

Es ist mir wichtig, dass „mein“ Hotel seine Ziele zur Energieeffizienz erreicht.

- Das senkt die Betriebskosten.
- Es verbessert das Image und die Wettbewerbsfähigkeit meines Hotels.
- Das wirkt sich positiv auf meinen Arbeitsplatz und auf meine finanzielle Situation aus!
- Mein Arbeitgeber wird dadurch seiner Verantwortung gerecht.
- Diese Verantwortung wird auch von mir geteilt und mitgetragen.

Durch mein Verhalten kann ich diese Ziele unterstützen.

- Ich kann an meinem Arbeitsplatz Energie und Ressourcen sparen.
- Ich weiß, wo ich konkret welche Handlungen umsetzen kann.
- Meine Vorschläge werden wertschätzend aufgegriffen.
- Ich kann im Kontakt zu den Gästen und anderen Akteuren glaubwürdig und selbstbewusst auf unsere Aktivitäten hinweisen.

Voraussetzungen für Verhaltensänderungen

- Die Veränderung eines Verhaltens muss eine Belohnung beinhalten, die größer ist als die für das bisherige Verhalten!
- Die Menschen möchten wissen, warum es sich lohnt, ihr Verhalten zu ändern.

6 Gute Beispiele der Kommunikation

Kommunikation ist entscheidend, wenn Menschen ihr Verhalten verändern sollen. Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten, Medien und Methoden. Im Folgenden zeigen einige konkrete Beispiele, was möglich ist.

Info-Mappe und Führungen für die Mitarbeiter

- Im **Boutique-Hotel in Wien** erhalten alle Mitarbeiter eine Mappe mit Informationen über das Hotel und sein grünes Konzept. Ergänzend gibt es Vorträge und Führungen, in denen die Umweltaspekte des Hotels vorgestellt werden.
- Im Modellvorhaben-Teilnehmer **Creativhotel Luise in Erlangen** wird bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf den Nachhaltigkeitsansatz des Hotels hingewiesen und die Mitarbeiter werden mit einem internen Newsletter über neue Ansätze und Ideen informiert.

Schulungen

- Im **Hotel Alte Post in Müllheim** werden alle Mitarbeiter zu Umweltschutz-Themen geschult. So erhalten die neuen Mitarbeiter eine Mappe mit allen Informationen über das Hotel und sein grünes Konzept.

Quizfragen

- Das **Boutique-Hotel in Wien** schult seine Mitarbeiter auch über ein Quiz, um effizient und unterhaltsam Inhalte zum Hotel und zu seinem Konzept zu vermitteln.

Ideenmanagement

- Im **Atlantic Hotel in Bremerhaven** gibt es eine Ideenbox für Vorschläge der Mitarbeiter. Gute und erfolgversprechende Vorschläge werden prämiert.

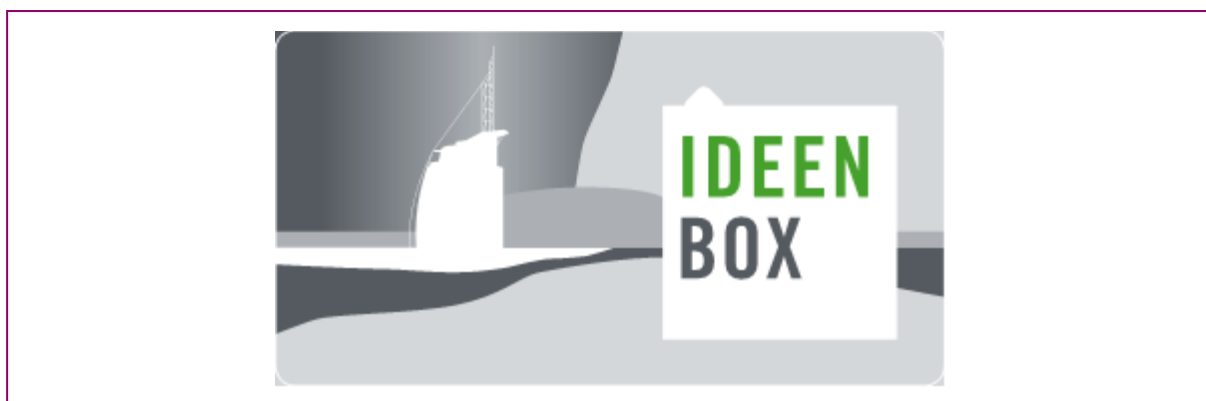


Abb. 2: Platz für Vorschläge von Mitarbeitern (Quelle: Atlantic Hotel)

Regelmäßiger Dialog

- ▶ Im **Atlantic Hotel in Bremerhaven** setzt man auf eine neue Meeting-Kultur: Täglich gibt es ein Meeting, bei dem auch die ökologischen Themen angesprochen werden.
- ▶ Im **Hotel Schindelbruch in Stolberg** im Südharz gibt es alle drei Monate „Green Meetings“. Zudem werden in den zweimal jährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlungen auch ökologische Themen besprochen. Mitarbeiter einbinden.

Mitarbeiter einbinden

- ▶ Die **Linder Hotel-Gruppe** führte bereits im Jahr 2006 die unternehmensweite Kampagne „Energy Save“ mit großem Erfolg durch: Über 300.000 Euro an Stromkosten konnten durch ein Maßnahmenbündel eingespart werden. So wurden unter anderem die Techniker in Workshops geschult, ein Bonus-System für die Mitarbeiter wurde eingeführt und es wurde ein Best Maintenance Practice Award für das Hotel mit den höchsten Einsparquoten vergeben.

Martin Bergmann,

Director Engineering bei der Linder Hotels AG, beschreibt die Mitarbeitereinbindung wie folgt:

„Unsere Mitarbeiter ‚sind‘ das Unternehmen, das heißt, wenn wir als Unternehmen Energie effizienter nutzen wollen, können wir das nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitern. Deshalb schulen wir unsere Mitarbeiter. So sind seit 2014 zwei Trainings zum Thema Energieeffizienz und ein Training zum Thema Nachhaltigkeit online, die alle Mitarbeiter durchlaufen müssen. Beim Thema Energieeffizienz haben wir bewusst als erstes Training ‚Energiesparen zu Hause‘ gewählt, um hier die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. In diesem Training lernen die Mitarbeiter, wie sie selbst zu Hause Geld sparen können. Das zweite Training wurde dann dem Thema ‚Energiesparen im Betrieb‘ gewidmet.

Die Mitarbeiter sind neben den Gästen zudem die zweite Gruppe der ‚Energienutzer‘ in einem Hotel. Das Gästeverhalten können wir nur bedingt beeinflussen. Die Mitarbeiter können wir durch Schulungen, Unterweisungen und Hinweise (siehe unser Einsparmotto: Wir verbrauchen nur die Energie, die wir für das Wohlbefinden unserer Gäste benötigen.) beeinflussen und somit als Energiemanager animieren. Unser ‚Energy Save‘-Programm setzt genau hier an. Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern konnten wir rund 320.000 Euro an Energiekosten durch einen breiten Maßnahmenkatalog einsparen: vom Einsatz von Energiesparlampen und Bewegungsmeldern über die Anpassung der Klimaanlage an eine bestimmte Nutzungsdauer der Zimmer bis hin zur Optimierung der Nutzungsdauer von elektrischen Geräten. Zudem haben wir mit unseren Mitarbeitern (2006 waren es 1.000, heute sind es über 2.000) einen sehr großen Multiplikator, der auch außerhalb der Arbeitszeit für Ressourcenschonung sensibilisiert ist und dies an andere weitergeben kann.

Weitere Maßnahmen flankieren unsere Effizienzbemühungen: So haben wir seit diesem Jahr über ein Onlinetool einen Ideenwettbewerb gestartet, der kontinuierlich fortgeführt werden soll. Dabei können die Mitarbeiter insgesamt eigene Ideen für Verbesserungen einbringen. Zum Thema Energieeffizienz und Nachhaltigkeit wurden hier bereits die ersten Ideen eingebracht.“

- Das **Biohotel Werratal in Hann. Münden** führte ein Seminar mit seinen Mitarbeitern durch, in dem die Ziele und Maßnahmen für das Hotel entwickelt wurden. Langfristig eingerichtete Projektgruppen arbeiten an der Umsetzung der Maßnahmen, alle sechs Monate wird der Stand der Dinge besprochen.
- Im **Creativhotel Luise in Erlangen** wird der Austausch ebenfalls großgeschrieben: sei es über einen regelmäßigen E-Mail-Newsletter oder durch das direkte Gespräch mit den Beschäftigten.

Ben Förtsch,

Geschäftsführer im Creativhotel Luise, fasst die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation wie folgt zusammen:

„Jeder Mitarbeiter kennt seinen Aufgabenbereich und die eigenen Prozesse am besten und um Effizienz- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, müssen die vorhandenen Strukturen genauestens begutachtet und auch im Sinne des Mitarbeiters optimiert werden. Ohne eine gelungene Kommunikation werden Mitarbeiter oft vor vollendete Tatsachen gestellt. Arbeiten die Mitarbeiter nicht aktiv bei der Prozessveränderung mit, steigt der Widerstand gegenüber der Umsetzung. Dies gilt vor allem bei Maßnahmen, die kompliziert oder auf den ersten Blick umständlich und scheinbar zwecklos sind. Eine gute Mitarbeiterkommunikation umgeht solche Probleme, indem man Fragen, Sorgen und Ideen im Dialog bespricht und gemeinsam das Unternehmen verbessert. Auch wenn zum Beispiel eine neue Photovoltaik-Anlage die Mitarbeiter nicht direkt im täglichen Job betrifft, so spielen sie doch eine große Rolle, wenn es darum geht, den Strombedarf insgesamt zu senken und das Nutzungsverhalten anzupassen.“

Verantwortlichkeiten verteilen

- Die **Maritim Gruppe** hat in jedem Hotel „Green Teams“ mit einem Nachhaltigkeitsberater als Leiter. Dieser koordiniert die Umsetzung von Umweltmaßnahmen und die Kommunikation innerhalb des Hauses gemeinsam mit seinen „Green Team“-Kollegen.
- Das **Intercontinental Hotel in Berlin** hat ein „Green Engage Team“ mit Mitarbeitern aus allen Abteilungen. Es trifft sich monatlich und bespricht die Themen rund um Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

Aktionstage

- Im **Sheraton Hotel Salzburg** fand ein „Green Day“ statt, an dem die Mitarbeiter sich über die Umweltaktivitäten ihres Hotels informieren konnten. An verschiedenen Stationen von der Küche über die Seminarräume und Zimmer bis hin zum Maschinenraum gaben der Haustechniker, der Abfallberater und andere Verantwortliche Hinweise und Tipps, die auch im privaten Alltag hilfreich sein können.

Anreize und Belohnungen

- Einige Hotels zahlen den Mitarbeitern einen bestimmten Anteil der eingesparten Energiekosten als Prämie aus. Andere organisieren kreative Ausflüge und Betriebsführungen.

Neben den monetären Belohnungen und den Sachleistungen ist jedoch die Wertschätzung gegenüber dem Engagement der Mitarbeiter die langfristig am meisten motivierende Belohnung.

Weitere Beispiele enthalten auch die Energiesparblätter, die im Rahmen der DEHOGA-Energiekampagne entwickelt wurden: http://energiekampagne-gastgewerbe.de/images/stories/ESB/PDF/ESB/ESB22_Fallbeispiele1.pdf

Erinnerungen und bildhafte Infos

Zahlreiche Hotels nutzen für die Mitarbeiter kleine Aufhänger, Aufkleber und bildhafte Darstellungen, um Informationen zu vermitteln oder um Aufmerksamkeit zu wecken.

- Das **Creativhotel Luise** in Erlangen setzt auf eine aussagekräftige und kreative Bildsprache, um Mitarbeiter für den nachhaltigen Ressourcenumgang zu sensibilisieren.

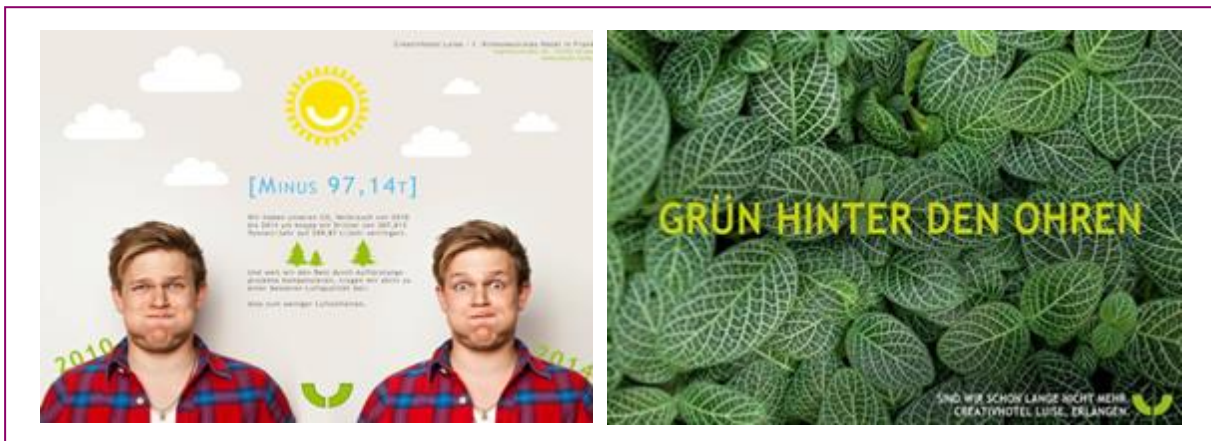


Abb. 3: Kreativ zu mehr Energieeffizienz (Quelle: Creativhotel Luise)



Abb. 4: Plakate des Bayerischen Landesamts für Umwelt (www.izu.bayern.de/mitarbeitertipps)

7 Projektablauf

Die Erhöhung der Energieeffizienz und die begleitende Kommunikation sind ein stetiger Kreislauf, da Maßnahmen immer wieder kontrolliert und verbessert werden. Ebenso wiederholt sich die Kommunikation. Das soll das folgende Schema verdeutlichen.

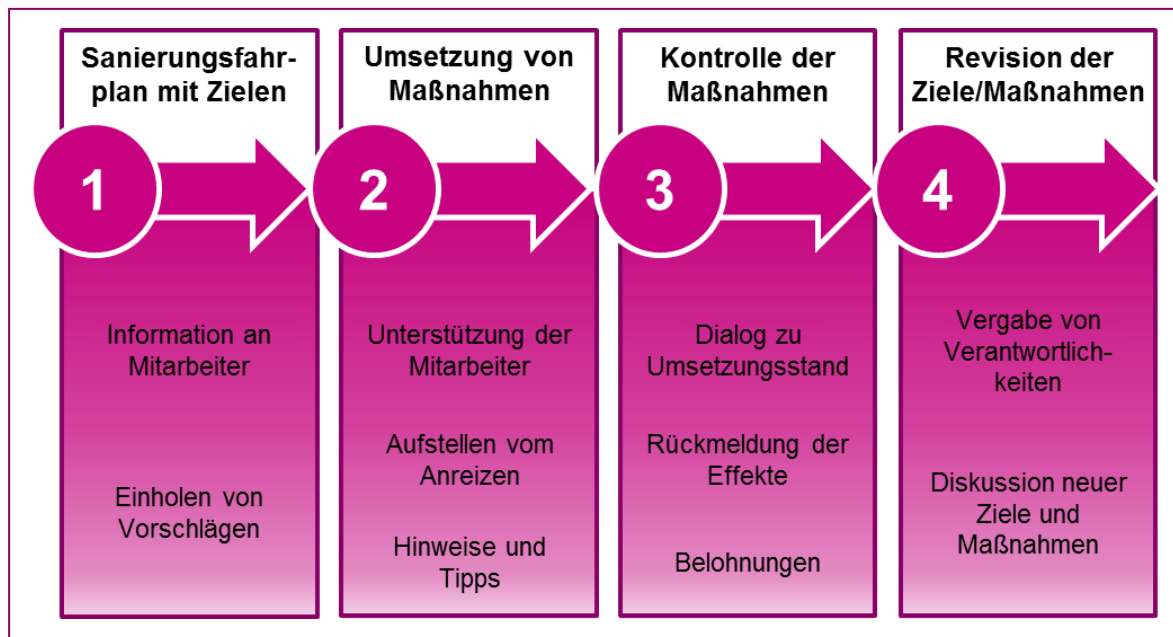


Abb. 5: Ein stetiger Prozess – der Projektablauf

8 Weiterführende Hinweise

- Hinweise und Steckbriefe der DEHOGA-Energiekampagne unter:

<http://www.energiekampagne-gastgewerbe.de>

- Leitfaden zur Mitarbeitermotivation in Unternehmen:

http://www.mittelstand-energiewende.de/fileadmin/user_upload_mittelstand/MIE_vor_Ort/Praxisleitfaden_Mitarbeitermotivation.pdf

- Informationen der Schweizer Kampagne „Hotelpower“:

www.hotelpower.ch

- Kuckartz u. a. (2002): Umweltkommunikation gestalten. Erschienen in Opladen

9 Anhang: Checklisten

Die Checklisten finden Sie auch im Excel-Format, damit Sie sie für Ihre Zwecke anpassen können. Schließlich ist jedes Hotel und jede Herberge anders und verfolgt andere Ziele. Insgesamt dienen die hier dargestellten Checklisten als wichtiges Rüstzeug, um den Status quo der bisherigen Mitarbeiterkommunikation und der potenziell möglichen Maßnahmen, Ansatzpunkte und Prozesse zu erfassen.

9.1 Checkliste für die Projektplanung

Die interne Kommunikation geht einher mit einer Planung der eigentlichen Maßnahmen. Daher sollten beide Prozesse parallel betrachtet werden (siehe dazu auch Kapitel 3).

Projektplanung	Mitarbeiterkommunikation
Energieberatung	Kommunikation über die Teilnahme am Modellvorhaben Check-in Energieeffizienz
Darstellung von nutzerbedingten Einsparpotenzialen	Information über das Ergebnis der Energieberatung
Entscheidung über Ziele und Maßnahmen	Kommunikation der Ziele bei Mitarbeiterversammlung
Festlegen der Maßnahmen Aufstellen eines Sanierungsfahrplans	Kommunikation der Maßnahmen und der zu erwartenden Effekte Kommunikation der Potenziale
Umsetzung der Maßnahmen	Kommunikation und Diskussion Diskussion der Maßnahmen mit Mitarbeitern Festlegen von Zuständigkeiten und Abläufen Gestaltung schriftlicher Hinweise und Erinnerungen für die festgelegten Maßnahmen
Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen und deren Effekte, z. B. auf Energieverbrauch und -kosten	Rückmeldung der Effekte Erfolge feiern bzw. Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern äußern Belohnungen/Prämien ausgeben
Modifizierung der Maßnahmen	Weitere interne Diskussion

9.2 Checklisten für die Kommunikationsformen

Die folgende Tabelle soll Ihnen helfen, zu prüfen, welche Formate Sie bereits verwenden und wie diese einsetzbar sind.

Informationen	Vorhanden?	Wie einsetzbar?
Mitarbeitermappe		
Mitteilungsblatt		
Aushang / Schwarzes Brett		
Intranet-Informationen		
Plakate / Poster		
Merker / Erinnerungen		
Newsletter per E-Mail		

Dialog und Mitbestimmung	Vorhanden?	Wie einsetzbar?
Teambesprechungen		
Einzelgespräche		
Mitarbeiterversammlung		
Vorschlagswesen / Ideenmanagement		

Weiterbildung	Vorhanden?	Wie einsetzbar?
Kurzschulungen		
Seminare		
Übungen		
Führungen		
Vorträge		

Aktionen	Vorhanden?	Wie einsetzbar?
Besichtigungen / Exkursionen		
Wettbewerbe		
Quiz		
Aktionstag im Hotel		

9.3 Checklisten für die Mitarbeiterkommunikation

Die folgenden Checklisten bieten Ihnen Leitfragen, über die Sie prüfen können, wie Sie Ihre Mitarbeiterkommunikation und die dazugehörigen Rahmenbedingungen verbessern lassen. Diese Checklisten können und sollten Sie individuell an die Bedingungen, Maßnahmen und Ziele vor Ort anpassen.

Zielgruppenbezug

Kommunikation muss sich an den Fähigkeiten, Bedürfnissen und Einstellungen Ihrer Mitarbeiter orientieren. Der direkte Bezug der Kommunikation zur Tätigkeit der Mitarbeiter sorgt für Aufmerksamkeit. Danach können weitere Informationen folgen.

Leitfragen	Notizen	Status
Welches Wissen / welche Einstellungen haben die Mitarbeiter?		
Gibt es sprachliche und kulturelle Besonderheiten zu beachten?		
Welche Informationen passen zu den Tätigkeiten der Mitarbeiter?		

Rechtzeitigkeit

Je früher Mitarbeiter informiert und eingebunden sind, desto eher identifizieren sie sich mit den Zielen und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Sie sollten die Ziele, die Maßnahmen und den entsprechenden Zeitplan für die Umsetzung kennen und mitbestimmen können.

Leitfragen	Notizen	Status
Sind die Mitarbeiter vor der Umsetzung konkreter Maßnahmen informiert worden?		
Gibt es einen Zeitplan für die Maßnahmen und ihre Kommunikation an die Mitarbeiter?		
Gibt es regelmäßige Treffen mit den Mitarbeitern?		

Klare, anschauliche und verständliche Botschaften

Die Kommunikation muss klar, einfach und eindeutig sein. Bilder und Beispiele prägen sich besser ein als viel Text. Daher ist es gerade bei den Printmedien hilfreich, mit einfacher Sprache und ergänzenden Bildern und Grafiken zu arbeiten.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es klare Hinweise und Botschaften?		
Wird auf einfache Sprache geachtet?		
Werden Bilder und einfache Diagramme eingesetzt?		

Erinnerungen und Merker

Um Gewohnheiten zu ändern, ist die regelmäßige Erinnerung wichtig. Das können einzelne Aushänge und Hinweisschilder leisten.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es Hinweise am Ort des Handelns?		
Sind diese Hinweise für alle verständlich?		

Glaubwürdige Unternehmenskultur

Umweltschutz und Energieeffizienz sollten auf Unternehmensebene ein Wert sein, der ernst genommen wird. Bereits in den Stellenausschreibungen kann der Betrieb auf seine Umweltverantwortung hinweisen.

Leitfragen	Notizen	Status
Spielen Energieeffizienz und Umweltschutz in den Leitlinien und in der Darstellung des Hotels eine Rolle?		
Werden Ziele und Leitlinien den Mitarbeitern im Bewerbungsgespräch oder während der Einarbeitung vermittelt?		
Gibt es dazu schriftliche Erklärungen?		

Verantwortlichkeiten klären

Die Organisation und die Verantwortlichkeiten sollten klar genannt werden. So ist es sinnvoll, einen „Energiebeauftragten“ als Ansprechpartner zu benennen. Pro Abteilung könnten „Beauftragte“ oder ein Team bestimmt werden, die für das Thema und die Mitarbeiterkommunikation verantwortlich sind. Gleichzeitig sollten sie als Ansprechpartner für die verschiedensten Bereiche zur Verfügung stehen.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es Ansprechpartner für die Themen Umweltschutz, Energieeffizienz und Klimaschutz?		
Gibt es ein Energie- oder Umweltteam?		

Bereitstellen der personellen, zeitlichen und sonstigen Ressourcen

Veränderungen geschehen nicht nebenbei. Geben Sie vor allem zu Beginn den Mitarbeitern die Zeit und die Möglichkeit, sich mit neuen Produkten und Prozessen vertraut zu machen. Hier kann es hilfreich sein, Zeiten einzuführen, in denen geübt werden kann.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es während der Arbeitszeit Möglichkeiten, sich neue Fähigkeiten anzueignen bzw. diese einzuüben?		

Leitfragen	Notizen	Status
Ist mehr Personal für die neuen Handlungen nötig?		
Gibt es ein Budget für die Beschaffung von energieeffizienten Produkten?		

Unterstützung und Vorbildwirkung der Unternehmensleitung

Besonders wichtig ist das Engagement der Führungsebene. Sie ist wichtiger Botschafter für das Thema und kann mit ihrem Einsatz auch die eventuell vorhandene Skepsis verringern. Nur wenn das Gefühl entsteht, dass auch die Leitung des Unternehmens hinter den Zielen steht, kann eine Motivation für eigenes Handeln entstehen.

Leitfragen	Notizen	Status
Schafft die Leitung die für die Verhaltensänderung der Mitarbeiter nötigen Rahmenbedingungen?		
Wird beim Produktkauf auf die Energieeffizienz geachtet?		
Setzt die Leitung die Hinweise um, die an die Mitarbeiter gerichtet sind?		

Einbinden in den historischen Kontext des Unternehmens

Fast jede Einrichtung hat einen historischen Hintergrund. Oft ist dieser auch Gegenstand der Unternehmenskommunikation. So können auch der Klimaschutz oder die Energieeffizienz eingebunden und mit den regionalen Besonderheiten verknüpft werden.

Leitfragen	Notizen	Status
Ist die Historie des Unternehmens oder der Region bereits in die Kommunikation integriert?		
Können auch Elemente zu Umweltschutz, Energieeffizienz und Klimaschutz integriert werden?		
Lässt sich das den Mitarbeitern vermitteln?		

Schaffen einer positiven Vision

An diesen historischen Kontext schließt sich auch das Entwickeln einer Vision an, die ein positives Bild der Zukunft mit den zu erreichenden Zielen beinhaltet. Diese Vision kann gemeinsam mit den Mitarbeitern entworfen bzw. weiterentwickelt werden.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es bereits ein Bild der Zukunft für das Unternehmen?		

Leitfragen	Notizen	Status
Wie stellt sich das Unternehmen das Jahr 2030 vor?		
Können solche Zukunftsbilder und Vorstellungen mit den Mitarbeitern entwickelt oder diskutiert werden?		

Einbinden in eine langfristige Strategie

Umwelt- und Klimaschutz müssen dauerhaft im Unternehmen gelebt werden. Dann wird den Mitarbeitern deutlich, dass es sich nicht um eine einmalige Aktion handelt, sondern um eine ernstzunehmende und langfristige Strategie.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es eine Strategie für die Ziele und Pläne zu Umweltschutz und Energieeffizienz?		
Gibt es Arbeitsroutinen und Anweisungen, die in Arbeitsblättern/-büchern festgelegt sind?		

Realistische und verständliche Ziele

Für die Vision und Strategie ist es wichtig, dass sich das Unternehmen realistische und nachvollziehbare Ziele setzt. Dabei muss deutlich werden, wie die Mitarbeiter mithelfen können, die Ziele zu erreichen.

Leitfragen	Notizen	Status
Wurden quantitative Ziele zu Energiethemen festgelegt?		
Gibt es konkrete Ziele zur Einsparung von Energie?		
Werden diese Ziele auf die Arbeitsbereiche der Mitarbeiter übertragen?		
Wird das Erreichen der Ziele kontrolliert?		
Werden den Mitarbeitern diese Ziele kommuniziert?		

Anreize und Belohnungen

Anreize unterstützen die Motivation der Mitarbeiter ihr Verhalten zu ändern. Das ist besonders bei eingefahrenen Routinen wichtig.

Leitfragen	Notizen	Status
Gibt es finanzielle Anreize für die Mitarbeiter, wenn bestimmte Ziele erreicht werden?		

Leitfragen	Notizen	Status
Werden die Mitarbeiter an den erzielten Kosteneinsparungen beteiligt?		
Werden bestimmte Sachleistungen zur Verbesserung der Arbeitssituation gewährt?		
Gibt es Anerkennung und Lob für das Engagement der Mitarbeiter?		
Werden Ausflüge oder gemeinsame Unternehmungen angeboten?		
Ist der Dialog mit den Mitarbeitern wertschätzend?		

Rückmeldungen der erreichten Effekte

Welche Ziele wurden erreicht und welche Maßnahmen umgesetzt? Rückmeldungen sind für die dauerhafte Motivation entscheidend. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihr Verhalten tatsächlich dazu beiträgt, die Ziele zu erreichen. Nur dann kann aus dem „neuen“ Verhalten ein „Gewohnheitshandeln“ werden. Die Effekte der Maßnahmen, zum Beispiel die Senkung der Energieverbräuche bzw. der Energiekosten, sollten den Mitarbeitern daher regelmäßig kommuniziert werden.

Leitfragen	Notizen	Status
Werden die Effekte der Maßnahmen kommuniziert?		
Werden Verbesserungen diskutiert?		
Wird das Erreichen von Zielen gefeiert?		

10 **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Projektverlauf und Mitarbeiterkommunikation im Zeitstrahl	7
Abb. 2: Platz für Vorschläge von Mitarbeitern (Quelle: Atlantic Hotel)	13
Abb. 3: Kreativ zu mehr Energieeffizienz (Quelle: Creativhotel Luise)	16
Abb. 4: Plakate des Bayerischen Landesamts für Umwelt (www.izu.bayern.de/mitarbeitertipps)	16
Abb. 5: Ein stetiger Prozess – der Projektkreislauf	17

