

# Wer motiviert hier wen? - Psychologische Voraussetzungen umweltorientierten Verhaltens im Unternehmen

Einführungsreferat bei der B.A.U.M. - Fachtagung "Umweltschutzmotivation betrieblicher Mitarbeiter" am 07.09.94 in der Ökologischen Akademie Linden.

## 1. "Umwelt" ist ein Kollektivgut

### Gliederung

1. "Umwelt" ist ein Kollektivgut.....	1
2. Checkliste für die Mitarbeitermotivation.....	1
3. Umweltkommunikation im Unternehmen .....	5
Literaturhinweise: .....	6

Umwelt schützen bedeutet primär immer, sich für ein Allgemeingut zu engagieren. Der Nutzen umweltorientierten Handelns kommt immer einer Gemeinschaft zugute, und persönlich kann man an diesem Nutzen nur teilhaben, wenn die Mehrheit mitmacht. Diese psychologische Grundstruktur verbindet alle ökologischen Problemstellungen. Sie wurde in der umweltpsychologischen Forschung als sogenannte Allmende-Klemme dargestellt (siehe Pinwand-Plakat) und als Fischereikonflikt-Spiel experimentell untersucht. Die Ergebnisse zeigen unter anderem, daß umweltorientiertes (kooperatives) Verhalten dann wahrscheinlicher ist, wenn

- überschaubare soziale Einheiten, persönlicher Kontakt und gute Kommunikationsstrukturen ...
- ... die Ausbildung von gemeinsamen Zielen, gegenseitigem Vertrauen und persönlicher Verpflichtung fördern,
- ökologisches Wissen zum konkreten Problem vorhanden ist, und
- eine für Experimente offene Atmosphäre und
- die Transparenz oder Veranschaulichung der Effekte des eigenen Handelns (Rückmeldung!) Lern- und Optimierungsmöglichkeiten schaffen.

Besondere Bedeutung für die Mitarbeitermotivation und die langfristige Absicherung von US-Maßnahmen kommt dabei einem kreativen Bemühen um mehr Transparenz und Rückmeldungen zu den Zielen und Effekten umweltorientierten Verhaltens zu, weil Umweltprobleme und Umwelteffekte von Maßnahmen häufig unsichtbar und nur sehr abstrakt erfaßbar sind.

Dieser Themenbereich wird in der Gruppenübung am Beispiel des Fischerspiels veranschaulicht und in der Diskussion für den Transfer in die betriebliche Praxis vertieft.

## 2. Checkliste für die Mitarbeitermotivation

Vier Fragen ergeben sich in den Köpfen der Leute, wenn sie ihr Verhalten für den US ändern sollen: "Wozu machen wir das?", "Wer macht mit?", "Was genau soll ich tun?" und "Wieviel können wir erreichen?"

### Wozu?

Die Frage nach den Zielen: Das Fernziel "Umwelt schützen" leuchtet hell und klar im Bewußtsein der Leute. Aber die konkreten Teilziele, die diesem allgemeinen Fernziel vorgelagert sind, die Nahziele, sind meist recht unklar. Was bringt das Recycling konkret für Nutzeffekte? Inwieweit kann uns die Müllvermeidung eine Mülldeponie ersparen? Im Hausmüllbereich haben psychologische Untersuchungen immer wieder bestätigt, daß die meisten Betroffenen von diesen Nahzielen nur unklare Vorstellungen haben. Wenn eine überzeugende Handlungsbegründung fehlt, ist im Umweltbereich die Motivation meist nicht langfristig tragfähig.

### Wer?

Wer sich mit seinen Werten, Zielen und Bemühungen alleine sieht, hat keine Hoffnung auf Erfolg und damit keine Motivation (siehe Allmende-Klemme). Bei mangelnder Kommunikation kommt es leicht dazu, daß man solche Diskrepanzen zwischen sich und anderen erlebt, auch wenn dies nicht der Realität entspricht. Die psychologische Forschung kennt auch im Umweltbereich typische Verzerrungen der sozialen Wahrnehmung, die beispielsweise dazu führen können, daß man sich selber als viel umweltbewußter als die meisten anderen erlebt. Es können auch gesellschaftliche Gruppen sein, die verzerrt beurteilt werden: "Industrieverteter sind weniger umweltbewußt als Verbraucher", usw. Wenn man die anderen für weniger umweltbewußt hält, erlahmt bald die Bereitschaft, selbst noch weitere Bemühungen für den US mitzutragen. Mit einem erwartungsvollen "Wir-Gefühl" dagegen, "wir, die Firma Meyermühle sind aktiv im Umweltschutz", oder "wir sind Vorreiter", werden manche mitgezogen.

### Was?

"US = Überforderung" - Umweltorientierte Verhaltensänderungen werden in der Regel als Mehrbelastung erlebt. Gerade die Abfall-