



Weniger Geschäftsreisen durch digitale Meetings, Flexibilität durch mobiles Arbeiten und zufriedenerere Mitarbeiter:innen

Best Practice Beispiel: nexus

Institut für Koopeationsmanagement und interdisziplinäre Forschung

Stand: 06.11.2023

Ein Verbundprojekt von



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

VORWORT

Diese Fallstudie ist im Rahmen des Projekts **CO₂meet** entstanden. Das Projekt wird im Verbund von **B.A.U.M. e.V.** und der **Hochschule RheinMain** durchgeführt und wird vom **Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz** aus **Mitteln der Nationalen Klimaschutzinitiative** gefördert. Die Fallstudie soll andere Unternehmen zum Handeln aktivieren und motivieren, indem sie anhand positiver Praxisbeispiele verschiedene Möglichkeiten zur klimafreundlichen (Um)Gestaltung der Geschäftsreisepaxis in Unternehmen/Organisationen aufzeigt.

In einer Unternehmensbefragung, die im ersten Halbjahr 2023 durchgeführt wurde, wurden positive Praxisbeispiele ermittelt, die im Bereich der klimafreundlichen Gestaltung und/oder Vermeidung von Geschäftsreisen vorbildlich unterwegs sind. Der Datensatz der Befragung ist dementsprechend ein Teil der Datengrundlage, die zur Erstellung der Fallstudie genutzt wurde.

Darüber hinaus wurde im September 2023 ein Interview mit **Uta Zetek, Research Associate** beim **nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung**, geführt. Ziel des Interviews war es, ein vertieftes Verständnis für die aktuelle Geschäftsreisepaxis, die Maßnahmen zur Steigerung der Klimaverträglichkeit, sowie den Prozess der Maßnahmenentwicklung und -einführung im Unternehmen zu erlangen. Darüber hinaus wurde auch der Einfluss der COVID-19-Pandemie auf Veränderungen der Geschäftsreisepaxis im Unternehmen erfragt. Durch diese Einblicke sollen Erfolge, Hürden und Key Learnings identifiziert und beleuchtet werden, die wiederum anderen Unternehmen als Anregung und Hilfestellung dienen können, um die eigene Geschäftsreisepaxis auf den Prüfstand zu stellen.

Neben dem Einzelinterview wurde zudem eine **Mitarbeitendenbefragung** bei nexus durchgeführt, um auch die Wahrnehmung und Erfahrungen der Mitarbeitenden hinsichtlich der klimafreundlichen Geschäftsreisepaxis einzufangen.

Sofern nicht anders angegeben stammen die folgenden Informationen aus den persönlichen Gesprächen, E-Mail-Korrespondenzen sowie den Datensätzen der Befragungen.

Inhaltsverzeichnis

1	Über nexus.....	1
2	Die Geschäftsreisetätigkeit	1
3	Folgen der COVID-19-Pandemie.....	3
4	Maßnahmen.....	4
5	Prozess der Entwicklung und Einführung der Maßnahmen.....	6
6	Herausforderungen	6
7	Erfolge	9
8	Ausblick	10
9	Tipps und Empfehlungen.....	11
	Quellenverzeichnis.....	III

1 Über nexus

Das nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH ist eine Organisation, die partizipative Verfahren konzipiert und moderiert. Dies geht von komplexen Bürgerbeteiligungsprojekten bis hin zu Multi-Stakeholder-Formaten mit dem Ziel, Entscheidungsprozesse mittels Kommunikation, Kooperation und Konsens gemeinsam mit den Beteiligten zu gestalten. Darüber hinaus erforscht nexus die positiven Auswirkungen aktiver Bürgerbeteiligungen in anwendungsorientierten und praxisnahen Forschungsvorhaben und berät Akteure aus Politik und Verwaltung. Gearbeitet wird zu den Themen Demokratie und Partizipation, Nachhaltigkeit, Regionalentwicklung, Digitalisierung und Gesundheit.¹



Nexus wurde vor ca. 25 Jahren (1999)² gegründet und sitzt in Berlin. Geschäftsführer sind Prof. Dr. Hans-Liudger Diemel und Prof. Dr. Christiane Diemel. Das Institut ist eine Ausgründung aus der TU Berlin und beschäftigt aktuell um die 35 fest angestellte Mitarbeiter:innen. Dazu kommen noch studentische Hilfskräfte und Freiwilligendienstleistende.³

Adresse

nexus
Institut für Kooperationsmanagement und
interdisziplinäre Forschung GmbH
Willdenowstraße 38
12203 Berlin

Kontaktdaten

Uta Zetek
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
zetek@nexusinstitut.de

2 Die Geschäftsreisetätigkeit

Insgesamt verfolgt nexus das Ziel, die betriebsbedingte Reisetätigkeit **nachhaltig zu gestalten**. Dabei wird der Vermeidung von Geschäftsreisen eine hohe Relevanz zugeschrieben. Analysiert/Thematisiert wird die betriebsbedingte Mobilität u.a. in der Gemeinwohlbilanz des Instituts. Konkrete Daten zu Geschäftsreisen oder zu den zugehörigen THG-Emissionen werden aktuell nicht erfasst. Die Auseinandersetzung mit der betriebsbedingten Mobilität in dem Prozess der Erstellung der

¹ Website nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung: <https://nexusinstitut.de/ueber-uns/>

² Website Förderverein Ökologische Freiwilligendienste (FÖF) e.V.: <https://oeko-bundesfreiwilligendienst.de/einsatzstelle/nexus-institut-fuer-kooperationsmanagement-und-interdisziplinare-forschung/>

³ Website nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung: <https://nexusinstitut.de/ueber-uns/>

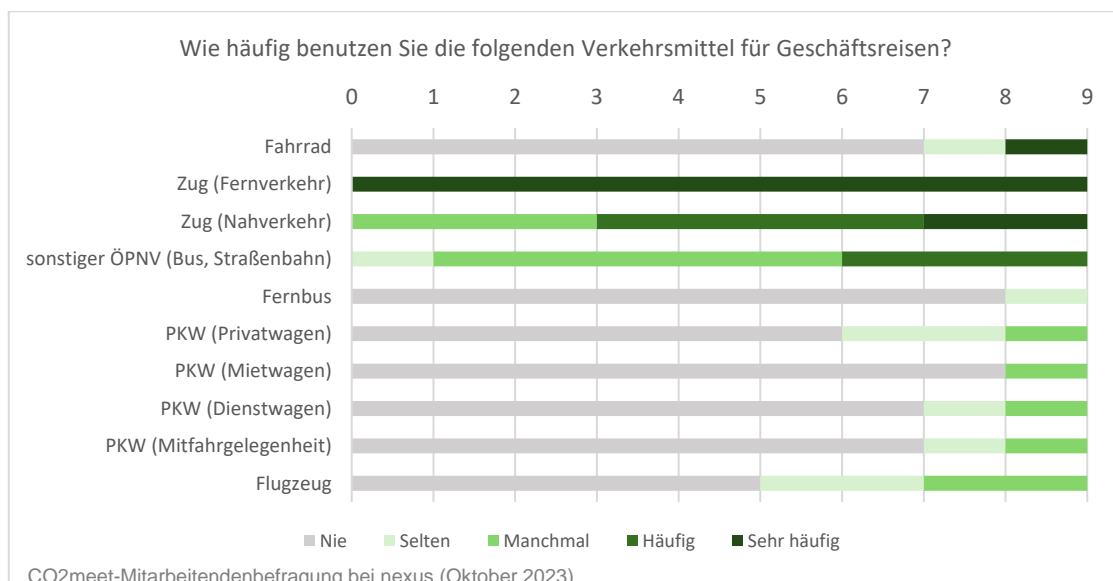
Gemeinwohlbilanz hat einen Impuls gesetzt, sich tiefergehend mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

Als **Haupt-Gründe für Geschäftsreisen** nennen die Mitarbeitenden von nexus die Durchführung von Veranstaltungen/Workshops im Rahmen von Projekten, die Teilnahme an Fachveranstaltungen, Kick-Off-Termine mit Auftraggebern und Projekttreffen oder auch Besichtigungen von Locations.

Mit Kund:innen und Projektträgern ist ein stetiger Austausch notwendig und gewünscht. Bestimmte Formate (z.B. Beteiligungsformate) profitieren von der physischen Präsenz der Mitarbeitenden aber auch der Teilnehmenden vor Ort. Gereist wird hauptsächlich **deutschlandweit**, jedoch gibt es hin und wieder auch Projekte, die in einem anderen europäischen Land umgesetzt wurden/werden. **Reisen ins Ausland** sind deshalb zwar nicht die Regel, kommen aber vor.

Das Kern-Geschäft von nexus bedingt eine nicht zu unterschätzende Reisetätigkeit. Zwischen den Projektmitarbeitenden und der Geschäftsführung wird kein großer Unterschied hinsichtlich des Umfangs der Reisetätigkeit festgestellt. Im Bereich der Geschäftsreisen ist somit ein großer Hebel hinsichtlich der Reduktion von betriebsbedingten Emissionen festzustellen. Gleichzeitig bringt dies die Herausforderung mit sich, die Interaktion und den Kontakt mit den Kund:innen und Auftraggebern aufrechtzuerhalten.

Laut den Ergebnissen einer Mitarbeitendenbefragung (9 Antworten) unternehmen die Befragten heute (Oktober 2023) im Schnitt zwischen 5-20 Geschäftsreisen im Jahr (eine Reise beinhaltet jeweils die Hin- und Rückreise). Im Allgemeinen sind die befragten Personen mit der Häufigkeit der Geschäftsreisen zufrieden. Lediglich die Ballung von Reisen in kurzen Zeiträumen wird als problematisch betrachtet.



Die vorangegangene Grafik bietet einen Überblick über die Häufigkeit der bei Geschäftsreisen genutzten Verkehrsmittel. Aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl von neun Personen, ist das Ergebnis nicht repräsentativ, zeigt jedoch eine klare Tendenz auf. Das Haupt-Verkehrsmittel, das von nexus Mitarbeitenden bei Geschäftsreisen genutzt wird, ist die Bahn sowohl im Nah- als auch im Fernverkehr. Im Vergleich dazu werden andere Verkehrsmittel wie Flugzeug oder PKW eher selten genutzt.

3 Folgen der COVID-19-Pandemie

Die Reisetätigkeit der Mitarbeitenden des nexus Instituts wird vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie als hoch bis sehr hoch beschrieben. Wie bei vielen anderen Unternehmen/Organisationen auch, führte die Pandemie zu einem starken **Rückgang der Geschäftsreisetätigkeit** und diese kam zeitweise sogar komplett zum Erliegen. Im Vergleich zur präpandemischen Situation beträgt die Anzahl der Geschäftsreisen Stand heute (Mitte 2023) ca. die Hälfte bis weniger als die Hälfte. Somit hat zwar ein **Wiederanstieg** stattgefunden, die Zahl der Geschäftsreisen befindet sich jedoch weiterhin deutlich **unter dem präpandemischen Niveau**. Von nexus wird angestrebt, diesen Trend beizubehalten und die Geschäftsreisetätigkeit nicht wieder auf das Vor-Corona-Niveau ansteigen zu lassen. Zudem sollen Geschäftsreisen, die weiterhin stattfinden sollen/müssen, möglichst nachhaltig/klimafreundlich gestaltet werden.

Um die Reduktion der Geschäftsreisen aufzufangen und gleichzeitig den Kontakt mit den Kund:innen aufrecht zu halten, hat **eine Verlagerung der Meetings in den digitalen Raum** stattgefunden. Mit Videomeetings wurden bei nexus insgesamt sehr gute Erfahrungen während der Pandemie gemacht. Während bis Anfang 2020 nahezu alle Projektmeetings (Aufakttreffen, Zwischenbesprechungen, Workshops, Ergebnispräsentationen) in Präsenz stattgefunden haben, hat sich dies durch die Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie nun auch in Post-Pandemie-Zeiten deutlich gewandelt. **Projektmeetings, die keine physische Anwesenheit vor Ort erfordern, werden konsequent in den digitalen Raum verlagert.**

Bei den Mitarbeitenden ist das Bewusstsein gewachsen, dass nicht alle Reisen zwingend notwendig sind. Die COVID-19-Pandemie wird hier als erzwungener **Testlauf** und **Anstoß** beschrieben, der die nötigen **Rahmenbedingungen** geschaffen hat, um einen **Veränderungsprozess** hinsichtlich der Geschäftsreisepaxis im Unternehmen loszutreten. Dies wird insgesamt positiv bewertet. Die Mitarbeitenden sind durch die Bereitstellung von Laptops und VPN-Zugängen in der Gestaltung ihres Arbeitstages insgesamt deutlich flexibler geworden. Dies betrifft nicht nur Geschäftsreisen, sondern auch die Reduktion von Pendelwegen durch die Möglichkeit **mobil zu arbeiten**.

4 Maßnahmen

Nexus hat bestimmte Kriterien festgelegt, die bei der Planung einer Geschäftsreise von den Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen. Gleichzeitig werden Maßnahmen umgesetzt, um **Anreize für ein klimafreundlicheres Verhalten der Mitarbeitenden** auf Geschäftsreisen (und darüber hinaus) zu schaffen. Die Kriterien und Maßnahmen werden in den folgenden Kapiteln detaillierter beleuchtet.

Ergänzung/Ausarbeitung von Richtlinien im Managementhandbuch unter der Berücksichtigung von Klimaschutzaspekten

Die Mobilitätsrichtlinien im Managementhandbuch schriftlich zu fixieren war ein wichtiger Schritt von nexus, um die angestrebte Richtung klar zu definieren. Hier ist übergeordnet festgehalten, dass die An- und Abreise zum Institut, zu auswärtigen Terminen und zu Veranstaltungen **grundsätzlich klimafreundlich** gestaltet werden soll.

Innerhalb Berlins wird auf die **Nutzung des Fahrrads sowie des ÖPNV** verwiesen. Bei weiteren Reisen ist die **Nutzung der Deutschen Bahn**, von **Fernbussen** oder **Fahrgemeinschaften** vorgeschrieben.

Darüber hinaus ist schriftlich fixiert, dass **Flugreisen – sofern möglich – zu vermeiden** sind und erst ab einer Fahrzeit von über 6 Stunden überhaupt in Betracht gezogen werden dürfen. Nach Angaben des nexus Instituts ist es praktisch jedoch so, dass Dienstreisen innerhalb Deutschlands eigentlich nur noch mit der Bahn zurückgelegt werden.

Falls eine Flugreise durchgeführt werden muss, was sehr selten vorkommt, sollen die angefallenen **CO₂-Emissionen kompensiert** werden.

Verlagerung von Meetings in den digitalen Raum

Vor jeder Geschäftsreise ist zu prüfen, ob das Treffen/das Meeting nicht auch **virtuell durchgeführt** werden kann. Den Mitarbeitenden von nexus stehen dazu unterschiedliche **digitale Tools** zur Verfügung. Sowohl interne Meetings als auch Projekttreffen und Workshops können so digital gestaltet und in den virtuellen Raum verlagert werden.

Klimafreundlicher (Mini-)Fuhrpark

Wenn Dienstfahrzeuge angeschafft werden, müssen diese laut den Instituts-Vorgaben einen **Elektro- oder Hybridantrieb** besitzen. Aktuell besteht der Fuhrpark aus einem **Dienstoffahrrad** und einem **PKW mit Hybridantrieb**, der hauptsächlich von der Geschäftsführung für Fahrten innerhalb Berlins und im Berliner Umland genutzt wird.

Das Dienstrad kann von den Mitarbeitenden für kürzere Wege in der Stadt genutzt werden und bietet damit eine Alternative zum ÖPNV.

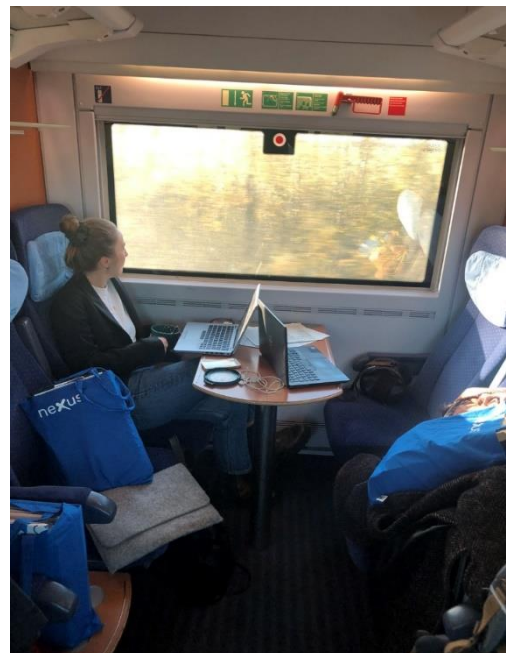
Über diese detaillierter beschriebenen Aspekte hinaus werden zudem folgende Maßnahmen von nexus umgesetzt, die eine klimaverträgliche Geschäftsreisepraxis fördern:

- **Vergünstigtes Deutschlandticket:** Unterstützt Reduktion der PKW-Nutzung im beruflichen und privaten Bereich
- **Kostenübernahme von BahnCard25 oder BahnCard50:** Wenn die eingesparten Kosten für die arbeitsbezogene(n) Bahnfahrt(en) höher sind als die Gebühr für die BahnCard25/50. Dies gilt auch, wenn die BahnCard bereits von den Beschäftigten erworben wurde.
- **Mobiles Arbeiten:** Explizite Erlaubnis zum mobilen Arbeiten & Bereitstellung der notwendigen technischen Infrastruktur. Ermöglicht flexible Kombination von Wegen. Zudem kann Reisezeit in der Bahn Arbeitszeit genutzt werden.



nexus Geschäftsführerin Christiane Dienel beim mobilen Arbeiten auf dem Weg zu Kund:innen
© nexus

Sowohl der Zuschuss zum Deutschlandticket als auch die Übernahme der Kosten für die BahnCard setzen bei den Mitarbeitenden klare Anreize, diese klimafreundlicheren Verkehrsmittel zu nutzen. Die Maßnahmen sorgen gleichzeitig für Erleichterungen für die Mitarbeitenden, da sie dadurch (auch privat) Deutschlandweit unkompliziert und kostengünstiger den ÖPNV und die Bahn nutzen können.



Mit viel Material für Veranstaltungen im Zug unterwegs
© nexus

5 Prozess der Entwicklung und Einführung der Maßnahmen

Mit der Lockerung der Corona-Maßnahmen musste auch nexus-intern die Frage erörtert werden, was das „*new normal*“ ist, und wie mit den während der Pandemie erprobten Methoden/Arbeitsweisen weiter umgegangen werden sollte. Die **Erarbeitung der Reiserichtlinie** bzw. des Abschnitts zum Thema Mobilität im Managementhandbuch von nexus war ein an dieser Frage anschließender **gemeinschaftlicher Prozess** mit der gesamten Belegschaft. In einem monatlich stattfindenden Institut-Treffen, wurde eine **Task Force** für die Entwicklung nachhaltiger Mobilitätsrichtlinien gegründet. Ziel war es, in diesen nicht nur Maßnahmen und Anreize festzuhalten, die den Mitarbeitenden einen angenehmeren Reiseprozess ermöglichen, sondern darüber hinaus klar zu definieren und zu kommunizieren, dass die **Vermeidung und klimafreundliche Gestaltung von Geschäftsreisen** von nexus gewünscht ist.

Die Partizipation in der Task-Force stand allen interessierten Mitarbeitenden offen, die sich an der Entwicklung der Richtlinien beteiligen wollten. Zwei bis drei Monate später wurden die entwickelten Leitlinien bzw. Vorschläge dann wiederum in einem internen Meeting zur Diskussion gestellt, um der Belegschaft eine **Feedback-Option** einzuräumen und punktuell Verbesserungen an dem Richtlinien-Entwurf vorzunehmen. Mit dieser Herangehensweise wurde das Ziel verfolgt, die **Akzeptanz** der Richtlinien bei ihrer Einführung zu erhöhen. Auch die **Geschäftsführung** wurde bereits während des Entwicklungsprozesses der Richtlinien einbezogen. So ist am Ende eine Richtlinie entstanden, die sowohl für die Geschäftsführung als auch für den Rest der Belegschaft annehmbar und umsetzbar ist und Klimaschutzaspekte berücksichtigt.

Ideen für die neuen Richtlinien sind aus den Erfahrungen entstanden, die die Mitarbeitenden während der COVID-19-Pandemie selbst **erlebt und erprobt** haben. Ergänzt wurde dies durch Recherchen und Ideen des Task-Force Teams hinsichtlich einer nachhaltigen und möglichst klimafreundlichen Gestaltung der Geschäftsreisepraxis. So sollte das „*new normal*“ schriftlich fixiert und die Klimaschutzbestrebungen des nexus Instituts verstetigt werden.

6 Herausforderungen

Ein explizites **Monitoring** der Maßnahmen, z. B. im Sinne einer Prüfung einzelner Geschäftsreisen und den gewählten Verkehrsmitteln ist nicht vorhanden. Stattdessen wird an die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden appelliert.

Im Umsetzungsprozess treten Hindernisse/Hürden auf, welche die klimaverträgliche Gestaltung der Geschäftsreisepraxis erschweren. In der folgenden Tabelle sind einige festgestellte Hindernisse aufgeführt. Darunter folgen kurze Erläuterungen, die nochmal einen detaillierteren Einblick in den Umgang mit derartigen Schwierigkeiten geben:

Herausforderungen

- Kund:innen/Auftraggebende wünschen Vor-Ort-Besuche
- Einige Veranstaltungsformate erfordern Zusammenkommen in Präsenz
- Anfänglich: Nicht alle Mitarbeitenden sind zu 100% überzeugt (Sorge der Mitarbeitenden hat sich nicht Bestätigt)
- Ländliche Regionen zu Teilen schwer mit ÖPNV erreichbar
- Europaweite Zug-Infrastruktur nicht immer ausreichend gegeben

Bei manchen Workshops, Teilnehmungsformaten, Veranstaltungen oder auch Besichtigungen ist weiterhin ein Zusammenkommen vor Ort gewünscht und notwendig. Dies wird in folgendem Zitat deutlich:

„[...] weil das bei Beteiligung auch wichtig ist, tatsächlich zusammenzukommen. Das heißt es lässt sich eben auch nicht alles vermeiden. Nicht jede Reise lässt sich vermeiden.“ (Uta Zetek)

Auch Akquise-Gespräche lassen sich nach Angaben des nexus Institut nur schwer online durchführen, da ein persönliches Kennenlernen hier häufig explizit von Seiten der Kund:innen gewünscht ist. Die Reisen dorthin, sowie die Veranstaltungen vor Ort, sollen dann jedoch möglichst nachhaltig/klimafreundlich gestaltet werden.

Damit einher geht auch, dass im Bereich der Vermeidung die **Bereitschaft des Kunden/Auftraggebers, auf Präsenzmeetings (zumindest zu Teilen) zu verzichten**, ein ausschlaggebender Faktor bleibt. Viele Auftraggebende von nexus haben einen ähnlichen Prozess/Wandel durchlebt, wodurch vermehrt Verständnis dafür besteht, wenn Projekttreffen nicht in Präsenz durchgeführt werden. Allerdings gibt es auch Kund:innen, die sich persönliche Gespräche in Präsenz wünschen. Die Fortführung einer reduzierten Reisetätigkeit in postpandemischer Zeit ist deshalb nur mit beidseitigem Einverständnis/Interesse möglich. Fordern die Auftraggebenden weiterhin Präsenz vor Ort, wird auch die Reduktion der Geschäftsreisetätigkeit auf Seiten von nexus deutlich erschwert. Dies verdeutlicht, dass ein Unternehmen/eine Organisation in unterschiedliche Strukturen und **Abhängigkeitsbeziehungen** eingebunden ist, und damit nicht immer komplett frei handeln kann. Sobald man mit Kund:innen bezüglich der Vermeidung von Präsenzmeetings ins Gespräch kommt, ist aber bereits ein erster Impuls gesetzt, selbst wenn es zu diesem Zeitpunkt noch nicht klappt, ein Projekt mit keinen oder nur wenigen Präsenztreffen durchzuführen.

Neben den Auftraggebenden sind auch die Mitarbeitenden relevant in der Umsetzung einer klimaverträglichen Geschäftsreisepraxis. Zwar besteht eine breite Akzeptanz der Reiserichtlinie, dennoch sind nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen vom Zugfahren begeistert. Auch haben ein paar Mitarbeitende vor der Einführung der Richtlinie die Sorge geäußert, dass sie hinsichtlich der Dienstreisen in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt werden.

Eine weitere Schwierigkeit, die von mehreren in der Mitarbeitendenbefragung thematisiert wurde, ist, dass häufig auch Material zu den Kund:innen/zu den Workshops transportiert werden muss. Dies gestaltet sich mit öffentlichen Verkehrsmitteln eher schwierig, weshalb in solchen Fällen aufs Auto zurückgegriffen wird.

„Wenn wir für eine Veranstaltung sehr viel Material benötigen, ist es manchmal unvermeidbar mit dem Auto zu fahren.“ (Anonym, Mitarbeiter:in von nexus)

Positiv hervorzuheben ist jedoch, dass in diesem Fall dann versucht wird, Fahrgemeinschaften zu bilden und zu nutzen.

„Praktikabilität: müssen wir viel Material mitbringen, nehmen wir lieber das Auto und fahren in einer Team-Fahrgemeinschaft, statt alles zu schleppen“ (Anonym, Mitarbeiter:in von nexus)

Auch in **ländlichen Räumen** kommen die nexus-Mitarbeitenden mit der öffentlichen Infrastruktur an ihre Grenzen. Teilweise sind die Zielorte dann nur schwer oder gar nicht mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen. *„[...] wenn die Infrastruktur nicht da ist, dann muss ich eben doch auch wieder Auto fahren.“ (Uta Zetek)* Eine Ausweichmöglichkeit ist dann höchstens die Verlagerung in den virtuellen Raum, was jedoch nicht für jedes Meeting-Format umsetzbar ist.

Sobald Reisen über die Grenzen Deutschlands hinaus durchgeführt werden sollen, gestaltet sich die Reise mit dem Zug schwierig. Hin und wieder haben Mitarbeiter:innen dies bereits getestet, es lässt sich jedoch nicht immer leicht umsetzen, insbesondere dann, wenn die Waage zwischen Reisezeit und Arbeitszeit bzw. Vor-Ort-Zeit gehalten werden soll. Aus diesen Erfahrungen muss das nexus Institut feststellen, dass die **Infrastruktur für Zugreisen innerhalb Europas leider nicht immer in ausreichendem Umfang gegeben** ist. Deshalb hat es bisher (noch) nicht geklappt Flugreisen innerhalb Europas vollständig zu ersetzen. Dies soll von den Mitarbeitenden aber immer mal wieder getestet werden.

Eine weitere Herausforderung, die vom nexus Institut benannt wird, ist das Thema **Datenschutz** bei der Umstellung auf virtuelle Formate und den virtuellen Raum. Die Entscheidung, welche Tools vor diesem Hintergrund mit welchen Kund:innen genutzt werden dürfen, hat die sie zu Beginn der Pandemie viel Rechercheaufwand gekostet. Aktuell ist jedoch eine gute und umfassende Lösung gefunden.

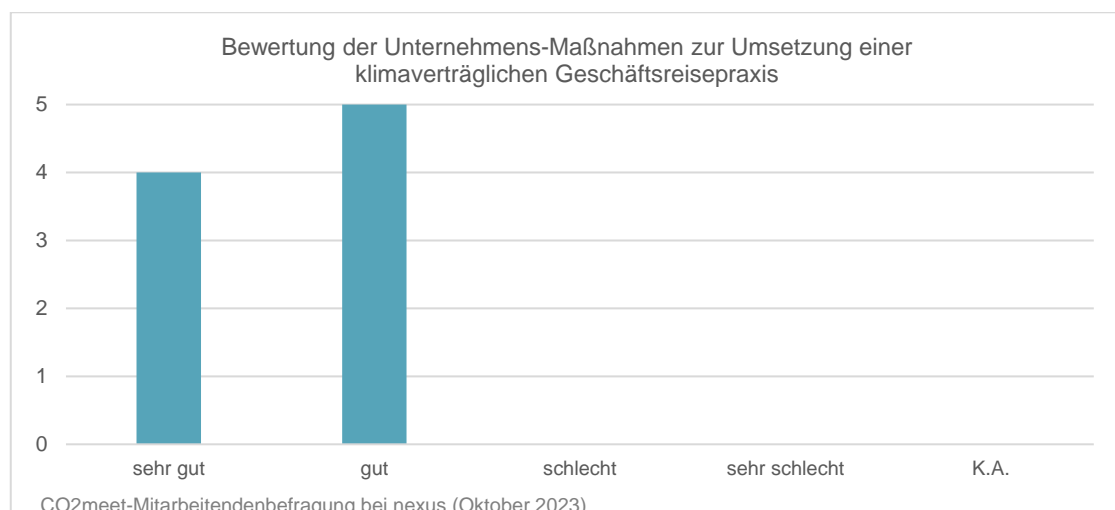
7 Erfolge

Die Messbarkeit des Erfolgs von Maßnahmen ist schwierig und höchst komplex, da z. B. eine Verhaltensänderung von Mitarbeitenden ebenso auf die intrinsische Motivation zurückzuführen sein kann. Dennoch lassen sich einige Aspekte feststellen, die von nexus als Erfolg gedeutet werden:

Erfolge

- Deutlich **geringere Reisetätigkeit** als vor der Covid-19-Pandemie → Entlastung der Mitarbeitenden
- **Nicht-notwendige Reisen** werden größtenteils **vermieden** → Stärkere Sensibilisierung/Verhaltensänderung spürbar
- Breite Akzeptanz der Richtlinien/Maßnahmen
- Thema „Klimaschutz“ wird im Unternehmen häufiger diskutiert
- **Höhere Zufriedenheit** der Mitarbeitenden

Bei der Einführung der Mobilitätsrichtlinien wurde kein großer Gegenwind festgestellt, sondern eher eine **breite Akzeptanz** der Mitarbeitenden wahrgenommen. Dies wird zum einen auf den partizipativen Prozess bei der Entwicklung der Maßnahmen zurückgeführt. Zum anderen wird die breite Akzeptanz der Maßnahmen jedoch auch darin begründet, dass diese schlichtweg zu einer Verbesserung (angenehmeres Reisen & mehr verfügbare Zeit) der Geschäftsreisen geführt haben. In der anonymen Mitarbeitendenbefragung, die im Oktober 2023 durchgeführt wurde, haben die Teilnehmenden die Maßnahmen insgesamt mit „gut“ bis „sehr gut“ bewertet.



Zudem wird es als Erfolg wahrgenommen, dass **vermehrt Dinge ausprobiert** werden und auch die Themen Mobilität im Allgemeinen oder die nachhaltige Gestaltung von Geschäftsreisen im Speziellen, häufiger zwischen den Mitarbeitenden

diskutiert/besprochen werden. Somit haben der partizipative Prozess und die Einführung der Richtlinien zu einem **stärkeren Diskurs** geführt, den die Mitarbeitenden auch in ihre Privatleben tragen.

Aus Perspektive der Mitarbeitenden des nexus Instituts, wird der Rückgang der Geschäftsreisetätigkeit durchaus positiv wahrgenommen. Das hauptsächliche Kriterium hierbei, ist die daraus entstandene Entlastung durch die Vermeidung von Reisen.

„Das ist auch für uns natürlich total entlastend, für die Mitarbeitenden, nicht mehr so oft unterwegs sein zu müssen für Termine, die dann eben manchmal nur zwei Stunden dauern.“ (Uta Zetek)

In dem vorangegangenen Zitat wird deutlich, dass das **Verhältnis zwischen Reisezeit und Vor-Ort-Zeit** ein Kriterium ist, das heute bei der Entscheidung für oder gegen eine Geschäftsreise stärker in den Blick genommen wird.

8 Ausblick

Aus den benannten Erfolgen und Herausforderungen ergeben sich konkrete Wünsche, um eine noch klimafreundlichere Mitarbeitendenmobilität bei Geschäftsreisen im Institut zu ermöglichen.

Die europaweite Zug-Infrastruktur sollte ausgebaut und verbessert werden, damit auch Flüge innerhalb Europas schrittweise durch Zugreisen ersetzt werden können. Eine Idee, jetzt auf die Problematik der Infrastruktur zu reagieren, ist es, **den Mitarbeitenden mehr Zeit zur Verfügung zu stellen**, wenn sie statt dem Flugzeug die **Bahn für Europareisen** nutzen. Dies könnte zumindest testweise umgesetzt und erprobt werden.

„Nach einer 15h Zugfahrt brauche ich auch mehr Erholung (+ 1 zusätzlichen Arbeitstag) als für einen 2h Flug. Grundsätzlich fahre ich aber gerne und lieber Zug.“ (anonym, Mitarbeiter:in von nexus)

Eine weitere Idee ist es, den Austausch z. B. in Branchennetzwerken bezüglich dieses Themas zu stärken, um Verständnis füreinander zu schaffen (z. B. in Kundenbeziehungen). Dies zeigt auch folgendes Zitat:

„Weil wenn die Kund:innen da noch nicht so weit sind, dann ist das schwierig dann zu sagen, ja, ich komme aber nicht, wenn alle anderen das aber schon machen.“ (Uta Zetek)

Ein nächstes Ziel der Task Force ist es, sich intensiver mit dem Thema **Kompensation** auseinanderzusetzen. Insbesondere für Flüge, die höhere Auswirkungen auf das Klima haben, als anderer Verkehrsmittel, sind Kompensationsmaßnahmen relevant. Allerdings soll hier in Zukunft eine stärkere Auseinandersetzung mit der Relevanz

dieser Maßnahmen stattfinden, um Greenwashing zu vermeiden und die Mittel gezielt für wirklich klimaschutz-relevante Themen einzusetzen.

Das nexus Institut ist offen für weitere Maßnahmen und sucht hier auch den **Austausch** mit anderen Unternehmen und Organisationen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen oder bereits Lösungsansätze gefunden haben.

9 Tipps und Empfehlungen

Aus dem Prozess der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung konnten verschiedene **Learnings** abgeleitet werden, die anderen Unternehmen als Empfehlungen dienen können.

Die Entwicklung und Einführung von Maßnahmen sollten in einem **partizipativen Prozess** stattfinden, damit die Mitarbeitenden sich am Ende nicht von den Regeln überrumpelt, sondern mitgenommen fühlen. Die Regeln werden nicht einfach „**Top-Down**“ festgelegt, sondern die Belegschaft hat die Möglichkeit, ihre Bedenken und Zweifel offenzulegen und in einen Diskurs mit der Geschäftsführung zu treten.

Nexus hat festgestellt, dass **Verhaltensänderungen** bei Mitarbeitenden bewirkt werden können, wenn die betroffenen Personen in den Veränderungen/Maßnahmen auch **Verbesserungen für sich selbst** sehen, sei es auf privater oder beruflicher Ebene. Maßnahmen sollten deshalb mit Fokus auf diese individuellen Verbesserungen kommuniziert werden.

„Wenn Veränderungen im Verhalten gewünscht sind, dann müssen da auch wirklich Verbesserungen dahinter stehen für die Individuen.“ (Uta Zetek)

Als weiterer wichtiger Aspekt wird das **Erproben von Dingen/Maßnahmen** genannt, die dann erst in einem weiteren Schritt fest eingeführt werden. Die Mitarbeitenden können so die positiven (sowie negativen) Aspekte der Maßnahme erkennen und für sich (neu) bewerten. Auch Verbesserungen, mit denen vorher nicht gerechnet wurden, können dadurch erkannt werden. Bei der festen Einführung einer Maßnahme können Mitarbeitende diese dann reflektiert bewerten, anstatt aus der Sorge vor Einschnitten/Kürzungen von vorne herein impulsiv gegenzusteuern.

Allen voran ist jedoch der Aspekt zu nennen, dass die Mitarbeitenden über die Themen **informiert sein** und **Wissen zu den Hintergründen** haben müssen. Ein Beispiel: Man kann ein klimafreundliches/nachhaltiges Hotel für eine Geschäftsreise nur buchen, wenn man weiß, auf welche Aspekte man achten muss oder wie man danach sucht. Deshalb ist es um so wichtiger, dass diese Themen auch im **Team diskutiert** oder von der **Geschäftsführung/den Teamleads angesprochen** werden. Erst wenn das Wissen darüber besteht, können die Mitarbeitenden auch ein Bewusstsein dafür entwickeln und **bewusstere Entscheidungen** treffen.

Und ein letzter Tipp, der bei der heutigen Normalität von Videokonferenzen schon sehr in den Hintergrund gerückt ist: Hin und wieder kann man sich auch auf das einfache Telefonieren ohne Video zurückbesinnen und dadurch bereits in kleinem Rahmen CO₂-Emissionen einsparen.

Das CO₂meet-Projektteam bedankt sich herzlichst bei nexus – Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung sowie Uta Zetek als Ansprechpartnerin für die Teilnahme und Unterstützung des Projekts!

Weitere Informationen zu dem Projekt CO₂meet finden Sie auf unserer Website www.co2meet.de.

Kontaktdaten

Dieter Brübach
Projektleiter
dieter.bruebach@baumev.de

Maike Wöbken
Projektmanagerin
maike.woebken@baumev.de

Kristin Stephan
Projektmanagerin
kristin.stephan@baumev.de

Quellenverzeichnis

CO₂meet-Mitarbeitendenbefragung bei nexus 2023

CO₂meet-Unternehmensbefragung 2023

Förderverein Ökologische Freiwilligendienste (FÖF) e.V. – Website (o.J.): <https://oeko-bundesfreiwilligendienst.de/einsatzstelle/nexus-institut-fuer-kooperationsmanagement-und-interdisziplinaere-forschung/> [letzter Zugriff: 19.10.2023]

Interview mit Uta Zetek, Research Associate bei nexus am 14. September 2023

Nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung - Website (o. J.): Über uns: <https://nexusinstitut.de/ueber-uns/> [letzter Zugriff: 19.10.2023]