Energieeffizienz und CO_2 Einsparungen an Hochschulen

Leitfaden

zur Umsetzung einer Energiesparkampagne Schritt für Schritt

Version vom: 25.04.2024

Autor*innen
Andreas Homburg
Andreas Stolberg
Karen Krause
Susanne Lörx
Ellen Matthies

url: www.echo-energie.de
Kontakt: info@echo-energie.de

WARUM und für WEN ein Leitfaden zur Kampagnengestaltung?

Verhaltensbezogene Energiesparkampagnen leisten einen wichtigen Beitrag zu Klimaschutz und Kostenreduktion.

Bundesweit sind über 691.000 Personen an 428 Hochschulen beschäftigt (Statistisches Bundesamt, 2018). Diese verfügen nahezu alle über einen Büroarbeitsplatz, und gerade diese Arbeitsumgebungen zeichnen sich durch ein hohes Einsparpotential durch einfach umsetzbare Verhaltensänderungen aus.

Für hauptsächlich bürogenutzte Gebäude wird ein mögliches Einsparpotential von 18% für Strom und 9% für Wärme identifiziert – erreichbar lediglich durch effizienteres Nutzer*innenverhalten (Matthies et al., 2011). Neben technischen Optionen zum Energiesparen – so unsere These – gilt es also immer auch abzuwägen, welche Verhaltensänderungen weitere Einsparpotentiale aktivieren und angestrebt werden können.

Ziele und Zielgruppe des Leitfadens: Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, wirkungsvolle Energiesparkampagnen zu entwickeln und umzusetzen. Ziel der ECHO-Kampagne ist die Förderung energiesparenden Verhaltens von Mitarbeiter*innen an Hochschulen. Die ECHO-Kampagne ist dabei so angelegt, dass in der ersten Jahreshälfte vorbereitende Maßnahmen getroffen werden, z.B. die Auswahl von geeigneten Gebäuden und organisatorische Absprachen mit der Hochschulleitung und unterschiedlichen Gremien wie z.B. Personalrat. Die Kampagne selbst sollte in der Heizperiode, das heißt ab September durchgeführt werden.

Zentrale Phasen der Kampagne sind:

1. *Erkundungsphase*: Kampagnen-Gebäude festlegen, Zielgruppe und Zielverhalten erkunden (Mai / Juni im Jahr des Kampagnenstarts)
2. *Findungsphase*: Kernteam bilden und Initialworkshop umsetzen (etwa Juli / August im Jahr des Kampagnenstarts)
3. *Konkretisierungshase*: Kampagnendetails ausarbeiten (etwa August / September im

Jahr des Kampagnenstarts)
4. *Umsetzungsphase*: Kampagne starten und am Laufen halten (etwa ab September im Jahr des Kampagnenstarts)
5. *Abschlussphase*: Kampagnenabschluss - Erfolge bewerten und Folgeschritte planen und anschieben etwa April/Mai im Folgejahr des Kampagnenstarts.

Als Zeitpunkt für den Beginn der Arbeit mit dem Leitfaden (bzw. der Kampagnenplanung) schlagen wir den frühen Sommer vor, da viele energierelevante Verhaltensweisen spätestens zu Beginn der Heizperiode über eine fertige Kampagne angesprochen werden sollten.

Wir schlagen ein einfaches, gut umsetzbares Vorgehen vor. Umfassendere Lösungen und Hintergrundwissen (etwa die Durchführung einer Mitarbeiter*innenbefragung) werden aber – wo sinnvoll – auch angesprochen.

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass wesentliche Themen und Arbeitsschritte mehrfach (ggf. vertiefend) angesprochen werden.

Letztlich ist hervorzuheben, dass ein Leitfaden immer nur Anregungen geben kann, vieles muss vor Ort weiter entwickelt, ergänzt oder angepasst werden.

Litertaurhinweise zur Vertiefung finden Sie in der Infobox Vertiefungsquellen zum ECHO Leitfaden

Zum Leitfaden

1. Erkundungsphase

1.1 Aufgabenstellung und Ziel

Ein*e Kampagneninitiator*in steht in der Anfangsphase der Kampagne vor einem Dilemma:

Sollen zuerst Mitstreiter*innen gewonnen werden, ohne schon genau zu wissen, worum es in der Kampagne gehen wird? Oder sollen zuerst die Zielgruppen bestimmt werden, an die sich die Kampagne richtet? Oder sollen zuerst die Zielgebäude (in denen Energie eingespart werden soll) und die Energiesparbereiche sowie die Verhaltensweisen zum Energiesparen bestimmt werden, ohne sich dabei auf das Wissen und die Unterstützung einer breiter aufgestellten Planungsgruppe verlassen zu können?

In diesem Leitfaden haben wir das Problem wie folgt gelöst: mögliche Zielgebäude, Zielgruppen und Zielverhaltensweisen werden grob erkundet, dann wird ein passendes „Kernteam“ gebildet (siehe Kapitel 2. Findungsphase und Kapitel 3. Konkretisierungsphase), das wiederum Zielgebäude, Zielgruppen und Zielverhaltensweisen kritisch unter die Lupe nimmt, diese ggf. erweitert oder konkretisiert. Aufgabe dieses Kapitels ist die (vorläufige) Klärung von drei eng miteinander verbundenen Fragen:
- In welchem Zielgebäude könnte die Kampagne umgesetzt werden?
- Welches Zielverhalten soll verändert werden?
- In welcher Zielgruppe soll das Verhalten verändert werden?

1.2 Schritte der Erkundungsphase

Die zentralen Fragen und Ziele der Erkundungsphase lassen sich am besten über fünf Schritte

bearbeiten bzw. erreichen:
Schritt 1: Mögliche Zielgebäude erkunden
Schritt 2: Mögliche Zielverhaltensweisen sammeln
Schritt 3: Zielgruppen sammeln
Schritt 4: Unterstützung durch die Führungsebene einholen
Schritt 5: Erkundung der Ressourcen und der Vorerfahrungen

1.2.1 Schritt 1: Mögliche Zielgebäude für eine ECHO-Kampagne erkunden

Grundsätzlich kann die ECHO-Kampagne in allen Hochschulgebäuden umgesetzt werden. Wie viel Energie in den einzelnen Gebäuden eingespart werden kann, ist allerdings von den baulichen, den technischen und den nutzungsbezogenen Gegebenheiten der Gebäude abhängig. Nicht alle Hochschulgebäude sind gleichermaßen gut für die ECHO-Kampagne geeignet (siehe Kriterien unten). Um eine ECHO-Kampagne passgenau und effektiv planen und umsetzten zu können, ist es daher sinnvoll, dass Sie die Gebäude und deren Gegebenheiten (Anteil von Büroräumen, technische Ausstattung, etc.), in denen die Kampagne umgesetzt werden soll, kennen.

Gerade in großen Hochschulen ist es nach unserer Erfahrung sinnvoll, die Kampagne nicht gleich für die gesamte Hochschule „ganz groß zu planen“, sondern stufenweise zu realisieren. Im Rahmen einer stufenweisen Umsetzung können Sie die Kampagne erst einmal in einem Pilot „in klein“, d.h. in einzelnen ausgewählten Gebäuden erproben, bevor Sie die Kampagne flächendeckend auf alle Gebäude ausweiten.

Wie auch immer, in beiden Fällen ist die Kenntnis der Gebäude wichtig. Je nach Größe der Hochschule ist dies eine mehr oder weniger umfangreiche Aufgabe. Unsere Kriterien für die Gebäudeauswahl sind:

1. Hoher Büroanteil (Bürogebäude sind gut für verhaltensorientierte Kampagnen geeignet, da hier mehr Hochschulmitarbeiter*innen ihren Arbeitsplatz haben und eher größere Möglichkeiten zur Verhaltensänderung gegeben sind, die jede*r Mitarbeiter*in auch einfach umsetzen kann, z.B. Heizung herunter drehen, Licht

ausschalten, etc.; alternativ können auch Gebäude mit überwiegend gleichartigen, homogenen Arbeitsplätzen geeignet sein, da mit einer Kampagne viele Mitarbeiter*innen adressiert werden können)
2. Geringer Labor-, Technik- etc. Anteil (da sonst verhaltensorientierte Kampagnen sehr speziell entwickelt werden müssten, etwa zur Erkundung von Druckluftleckagen, zur optimalen Steuerung komplexer Anlagen etc.; diese Kampagnen sollten ggf. später mit viel Vorerfahrung und Detailexpertise und nach Ausschöpfung technischer Optionen angegangen werden)
3. Umbrüche (wie Umbau- / Sanierungsmaßnahmen gerade abgeschlossen) haben stattgefunden (in diesem Fall wären „alte Gewohnheiten“ sowieso in Frage gestellt, eine Kampagne hätte es einfacher, neue Gewohnheiten zu bilden). Sind Umbau-, (energetische) Sanierungsmaßnahmen oder maßgebliche Änderungen in der Gebäudenutzung geplant, sollten Sie mit der Planung einer Kampagne bis zu deren Abschluss warten (solche Maßnahmen können die Kampagne ggf. stören oder gar überflüssig machen). Auch Neueinstellungen, insbesondere wenn viele erfolgen, stellen eine Umbruchsituation dar, in welcher für den/die Einzelnen die Chance besteht eigene Verhaltensgewohnheiten zu überdenken und zu verändern.
4. Energieverbrauchsdaten für einen möglichen Vorher-Nachher-Vergleich vorhanden (im Idealfall monatlich ablesbar - ggf. wichtig, um den Erfolg einer Kampagne zu erkunden)
5. Ansprechpartner*innen im Gebäude vorhanden (sonst wird es schwer, eine Kampagne an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen)
6. Ansprechpartner*innen aus dem Bereich Gebäudemanagement vorhanden (sonst wird es schwer, Dinge zu verändern, oder Energieverbrauchsdaten zu bekommen)

Hilfestellung für diesen Auswahlschritt bietet Ihnen die Checkliste Mögliche Zielgebäude erkunden

1.2.2 Schritt 2: Mögliche Zielverhaltensweisen sammeln

Mit der ECHO-Energiesparkampagne zielen Sie darauf ab, konkretes Verhalten von Mitarbeiter*innen zu ändern. Wie Sie wissen, kann Energie durch sehr unterschiedliche Verhaltensweisen eingespart werden. Allerdings kann nicht jedes Energiesparverhalten im Rahmen einer Kommunikationskampagne gleichermaßen gut angesprochen und angestoßen

werden. Wir bieten Ihnen orientierende Kriterien, an Hand derer Sie entscheiden können, welche energiesparenden Verhaltensweisen als so genannte Zielverhaltensweisen im Rahmen Ihrer Energiespar-Kampagne angesprochen und verändert werden können. Erstellen Sie eine Liste möglicher Zielverhaltensweisen für Ihre Kampagne. Zielverhaltensweisen von Energiesparkampagnen sollten:

1. über ein möglichst hohes Einsparpotential verfügen
2. nicht nur „Vorstufen“ des Energiesparens sein (etwa „Stoßlüften“ und nicht „Fensterbank für das Stoßlüften leer räumen“ als Zielverhalten)
3. sich auf ein konkretes Verhalten beziehen (etwa „Stoßlüften“ und nicht „Energie sparen“ als Zielverhalten)
4. von möglichst vielen Personen technisch / praktisch umzusetzen sein
5. nicht durch technische Lösungen überflüssig werden (z.B.: „Licht aus“ wenn Bewegungsmelder vorhanden sind)
6. derzeit von möglichst wenigen Personen praktiziert werden, sodass ein größeres Einsparpotential durch Verhaltensänderungen besteht
7. möglichst leicht zu verändern sein
8. bei potentiell betroffenen Personen auf Akzeptanz stoßen
9. Leuchtturmcharakter haben (d.h. von anderen wahrnehmbar sein, wenn viele das Verhalten sehen können, dann „steckt das eher an“)

Hilfestellung für diesen Auswahlschritt bietet Ihnen die Checkliste Mögliche Zielverhaltensweisen sammeln.

In der Info-Box 3 werden bewährte Zielverhaltensweisen und deren Einsparpotentiale benannt. Die genannten Zielverhaltensweisen können aber durchaus um andere Verhaltensweisen, die den oben genannten Kriterien nahe kommen, ergänzt werden.

Mögliche Wege weitere und alternative Zielverhaltensweisen zu erkunden, könnten sein:
1. Nutzung des betrieblichen Vorschlagwesens
2. Die Umsetzung einer Mitarbeiter*innenbefragung
3. Die Umsetzung von Mitarbeiter*innen-Workshops
4. Die Initiierung eines Energiesparideen-Wettbewerbes

1.2.3 Schritt 3: Zielgruppen sammeln

Kommen wir nun zur Frage „Wer soll sein Verhalten ändern?“ – wer soll also konkret Energie effizient nutzen und sparen? Alle Personengruppen, welche die Zielgebäude nutzen, können potentiell zur Zielgruppe der Kampagne gehören. Folgende Leitfragen helfen Ihnen diese Zielgruppe zu erkunden:

1. Wer hat die Kontrolle über das Verhalten, kann es also auch umsetzen (Mitarbeiter*innen, Studierende, technisches Personal)
2. Welche Personengruppen nutzen potentielle Kampagnengebäude (z.B. Dekanat, Fachbereiche, Mitarbeiter*innen und Verwaltungsangestellte, Bibliotheksmitarbeiter*innen, Doktorand*innen,...)
3. Wer nutzt das Gebäude längerfristig (Studierende)?

Hilfreich für die Planung, vor allem für die Ansprache der Zielgruppe ist es, wenn Sie die potentielle Zielgruppe vor allem hinsichtlich ihrer Einstellungen, Wünsche und Motive im Bezug zu Klimaschutz und Energiesparen näher kennen. Dies kann beispielsweise über eine Befragung der im Gebäude beschäftigten Mitarbeiter*innen und der Nutzer*innen erfolgen (siehe in Praxismaterialien Kurzfragebogen Mitarbeiter*innenbefragung Vorherbefragung).

1.2.4 Schritt 4: Unterstützung durch die Führungsebene einholen

Ein wichtiger Baustein für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Kampagne ist die Unterstützung Ihres Vorhabens durch die Leitungs- und Führungsebene der Hochschule. Gute Kontakte mit der Leitungsebene und Verwaltung sind dabei hilfreich. Fangen Sie am besten so weit oben auf der Leitungs- und Führungsebene wie möglich an!

Beginnen Sie frühzeitig, die Leitungs- und Führungsebene zu informieren und einzubinden. Bevor Sie irgendwelche Vorbereitungen beginnen, sollten sowohl das Rektorat als auch der*die Kanzler*in die Kampagne unterstützen.

Hilfestellung für diesen Schritt bietet Ihnen die Checkliste Unterstützung für Kampagne erarbeiten

Als Anregungen und Vorlagen zur Information über die Kampagnenelemente finden Sie hier ein Anschreiben Präsident*in

Diese Materialien können Sie nutzen, um die Aktion bei Ihrer Führungsebene vorzustellen und um Präsident*in und Kanzler*in direkt um ihre persönliche Unterstützung zu bitten. Sobald Sie hier die Zustimmung haben, kann es weitergehen.

1.2.5 Schritt 5: Ressourcen und Erkundung der Vorerfahrungen

Ziel ist es, einen ersten Überblick über die für das Vorhaben zur Verfügung stehenden Ressourcen zu gewinnen und mögliche grundlegende Hemmnisse zu erkunden. Um ein Projekt zu planen, umzusetzen und zu evaluieren, sind (je nach Größe und Beschaffenheit des Projekts) finanzielle und personelle Ressourcen nötig. Da die genaue Ausgestaltung des Projekts ganz wesentlich von den vorhandenen Ressourcen abhängt, lohnt sich vorab eine genauere Analyse. Sicherlich werden auch Personalressourcen gebraucht, die nicht unerheblich sind. Genaue Angaben sind erst zu einem späteren Zeitpunkt (s. „Initialworkshop“) möglich. Der Aufwand ist maßgeblich davon abhängig, wie gut Sie beispielsweise die Situation an Ihrer Hochschule kennen, wie die Kommunikationswege sind oder wie viel Unterstützung Sie in verschiedenen Gebäuden erhalten. Zentrale Fragen bei der Ressourcen- und Hemmnisanalyse sind:

- Welches finanzielle Gesamtbudget könnte für das Projekt zur Verfügung stehen? Zur Hilfestellung für eine solche Kalkulation siehe Excel-Kalkulation Gesamtbudget
- Wie viel Zeit pro Woche oder pro Monat können Sie (und im Folgeschritt Kernteammitglieder) investieren?
- Gibt es kritische Stimmen oder Ereignisse zu einer möglichen Kampagne?
- Gibt es positive oder negative Vor-Erfahrungen zum Thema, die aufgegriffen werden sollten / können?

2. Findungsphase

2.1 Aufgabenstellung und Ziel der Kernteambildung

In der zweiten Phase der Kampagnenvorbereitung gilt es, die bisher vorläufigen Überlegungen und Ideen zu möglichen Zielgebäuden, Zielverhaltensweisen und Zielgruppen für die weitere Kampagnenplanung zu konkretisieren und näher zu definieren. Damit sind vielfältige Aufgaben und Entscheidungen verbunden, die für eine einzelne Person schnell zu umfangreich werden können. Um die anstehenden Entscheidungen und Aufgaben auf mehrere Schultern und Köpfe verteilen zu können, sollten Sie dafür ein Kernteam zusammenstellen. Überdies macht Arbeiten im Team einfach auch mehr Spaß.
Als „interner Startschuss“ der Kampagne ist es empfehlenswert, ein erstes Kernteamtreffen in Form eines Initialworkshops durchzuführen. Auf dem Initialworkshop können die Überlegungen zu Kampagnengebäuden, geeigneten Zielverhaltensweisen und Zielgruppen weiter definiert und / oder ergänzt werden.
Die beiden zentralen Aufgabenfelder der Findungsphase sind also:
- Kernteambildung
- Duchführung eines Initialworkshops, um Überlegungen zu Kampagnengebäuden, geeignete Zielverhaltensweisen und Zielgruppen weiter definieren und / oder ergänzen zu können.

Zentrales Ziel der Kernteambildung ist es, ein Team zu bilden, das später die ECHO-Kampagne von Anfang bis Ende entwickelt und steuert. Wird diese Aufgabe vernachlässigt oder nur von einer einzelnen Person übernommen, ist der Erfolg einer Kampagne gefährdet. So können vergessene Arbeitsschritte, fehlende Informationen oder Kontakte und etwa krankheitsbedinge Ausfälle schnell dazu führen, dass eine Kampagne im Sande verläuft. In diesem Kernteam sollten die „richtigen“ Personen sitzen (siehe Kapitel 2.1.2 Zusammensetzung des Kernteams - Gruppenmitglieder identifizieren).
Die Personen im Kernteam sollten

- der Kampagne Legitimation und Ansehen verschaffen können,

- die Interessen der „Betroffenen“ (wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen in der Verwaltung, etc.) einbringen,
- über notwendige Sachkompetenzen verfügen
- und die Ideen / Ziele der Kampagne gut verbreiten können.

2.1.1 Arbeitsbereiche der Kernteambesetzung

Hinsichtlich des Kernteams liegen die Schwerpunkte zu Beginn der Kampagne darauf, Mitglieder für ein ausreichend großes Kernteam zu gewinnen. Aber auch im Verlaufe der Kampagne bleibt das Thema Kernteam aktuell, wenn es darum geht, auch Mitglieder der Zielgruppe(n) in Planungsprozesse einzubinden.

2.1.2 Zusammensetzung des Kernteams - Gruppenmitglieder identifizieren

Es gilt also, eine interessierte und aktive Gruppe von Personen zu identifizieren, die in der angedachten Energiesparkampagne mitwirken könnten. Unsere Erfahrung zeigt, dass solche Personen auch an Hochschulen vertreten sind und sich darauf freuen, mitzuarbeiten! Bei der Zusammensetzung des Kernteams ist es hilfreich, wenn folgende (sich durchaus überschneidende) Personengruppen vertreten sind:

- in der Hochschule zuständige Experten*innen für Energiesparen, Umwelt- / Klimaschutz
- Vertreter*innen aus dem *Gebäudemanagement*
- relevante Entscheider*innen / *Schlüsselpersonen* an der Hochschule (z.B. Personalrat, Dezernent*innen der Hochschulverwaltung, Datenschutz-, Brandschutz-, Energie-, Umweltbeauftragte, IT-Abteilung, dezentrale Verantwortliche wie Hausmeister*innen

und Haustechniker*innen oder auch Dekan*innen, Vertreter*innen der Studierenden, sonstige Personen mit Multiplikatorwirkung / bestimmten Verantwortlichkeiten)
- einflussreiche und interessierte Mitarbeiter*innen
- Vertreter*innen der möglichen Zielgruppen für die Kampagne

Hilfestellung für diesen Auswahlschritt bietet Ihnen die Checkliste Einladungsliste für den Initialwokshop erstellen. Hinweise dazu, die Vertreter*innen der Zielgruppe aktiv zu beteiligen, bietet der Tipp Teilnahmebereitschaft Zielgruppe Erhöhen.

2.1.3 Größe des Kernteams

Wie effektiv ein Kernteam arbeiten kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Neben persönlichen oder zwischenmenschlichen Aspekten, spielt sicherlich auch der Umfang der angedachten ECHO-Kampagne sowie die Anzahl der Gebäude eine Rolle. Die Erfahrungen aus den bisher umgesetzten Kampagnen zeigen, dass eine Teamgröße bis zu ca. 8-10 Kernteammitgliedern gut funktionieren kann.

2.1.4 Erweiterung des Kernteams

- *Persönliche Ansprache*: Persönliche Ansprache ist der effektivste Weg zur Gewinnung von Mitstreiter*innen.
- *Differenzierte Angebotsformen*: Den potentiellen Mitstreiter*innen sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich ihren individuellen Bedürfnissen und Interessen entsprechend inhaltlich und zeitlich einbringen zu können.
- *Sinnvolle Aufgaben*: Bei der Ansprache von potentiellen Mitstreiter*innen sollte kommuniziert werden, dass deren Arbeit gebraucht wird und sinnvoll ist.
- *Nutzen*: Der mögliche Nutzen, der sich aus der Mitarbeit in der Gruppe für den Einzelnen ergeben kann, sollte kommuniziert werden.

Im Zuge der Konkretisierung der Kampagne kann es sinnvoll sein, dass das Kernteam nach und nach erweitert wird. Das ist dann der Fall, wenn etwa konkrete Zielgruppen identifiziert werden, relevante Ziel-Gebäude benannt werden, oder wenn Sie feststellen, dass im Kernteam ausreichende Expertise fehlt. (Hinweise zur Erweiterung des Kernteams bietet Kapitel 2.2 Der Initialworkshop: Ziele und Maßnahmen festlegen; Hinweise zur Identifizierung neuer Kernteammitglieder liefert Info-Box 5 Einflussreiche Mitarbeiter*innen; Hinweise zur Aktivierung von Vertreter*innen der Zielgruppe gibt der Tipp Teilnahmebereitschaft Zielgruppe Erhöhen). Die Erweiterung des Kernteams kann dauerhaft sein, sie kann allerdings auch punktuell oder zeitlich begrenzt nur für eine bestimmte Phase der Kampagnenumsetzung erfolgen. Zur Ansprache von Kernteammitgliedern, etwa um neue Kernteammitglieder zum „Initialworkshop“ einzuladen (s.a. Kapitel Kapitel 2.2 Der Initialworkshop: Ziele und Maßnahmen festlegen), könnte folgendes Vorgehen hilfreich sein:

2.2 Der Initialworkshop: Ziele und Maßnahmen festlegen

Der Initialworkshop mit den Kernteammigliedern bildet den eigentlichen, internen Startschuss der Kampagne. Auf dem Initialworkshop kann sich das Kernteam kennenlernen. Vor allem aber dient der Initialworkshop dazu, erste Entscheidungen zu Zielgebäuden, Zielverhaltensweisen und Zielgruppen zu treffen sowie Kampagnenziele und mithin mögliche Einsparziele festzulegen.

2.2.1 Aufgabenstellung und Ziel des Initialworkshops

- Die Teilnehmenden nehmen Kontakt zueinander auf, lernen sich und mögliche Schwerpunkte der Kampagne kennen, können den weiteren Prozess aktiv mitgestalten und motivieren sich durch den Workshop gegenseitig zur weiteren Mitarbeit.

- Die Teilnehmenden lernen den aktuellen Stand und weitere Planungsideen kennen.
- Die Teilnehmenden entscheiden, welche Gebäude, Verhaltensweisen und Zielgruppen für die Kampagne ausgewählt werden und welche (weiteren) Personen aus der Zielgruppe und der Hochschule aktiv in die Kernteamarbeit einbezogen werden sollen.
- Die Teilnehmenden treffen eine Entscheidung über das konkrete Einsparziel an ihrer Hochschule.
- Die Teilnehmenden machen sich mit den Anforderungen an das Kernteam im ersten Kampagnenjahr vertraut und sammeln Ideen für die konkrete Umsetzung.
- Es wird sichergestellt, dass die nächsten notwendigen Schritte umgesetzt werden. Auf dem Initialworkshop sollte also die Organisations- und Kommunikationsstruktur mit eindeutig abgrenzbaren Kompetenz-, Aufgaben- oder Zuständigkeitsbereichen abgestimmt werden (Näheres dazu siehe unter Punkt Kapitel 3.2.1 Kampagnenmaterial und Öffentlichkeitsarbeit organisieren). Es geht darum die Frage zu klären: Wer zeichnet sich wofür verantwortlich?
- Die Teilnehmenden reflektieren ihre Zusammenarbeit und verständigen sich, wo sie gemeinsam stehen.

Wie in Kapitel 2.1 Aufgabenstellung und Ziel der Kernteambildung angesprochen, soll das Kernteam die ECHO-Kampagne von Anfang bis Ende entwickeln und steuern. Dies ist eine spannende, aber auch komplexe Aufgabe. Um diese Aufgabe gut zu bewältigen, wird ein arbeitsfähiges Team gebraucht. Für die weitere Kampagnenentwicklung müssen zudem - ausgehend von den Vorbereitungsarbeiten (s.a. Kapitel 1. Erkundungsphase) - Kampagnengebäude, Zielgruppen und Zielverhaltensweisen weiter festgelegt werden. Wir schlagen vor, diese Punkte im Rahmen eines ersten Kernteamtreffens zu bearbeiten.

Im Rahmen unserer bisherigen Kampagnenarbeit haben wir sehr gute Erfahrungen mit den Initialworkshops gesammelt. Nach der (ersten) Auswahl und Einladung von Kernteammitgliedern (s.a. Kapitel 2.1 Aufgabenstellung und Ziel der Kernteambildung) steht die Vorbereitung und Umsetzung dieses Workshops an. Zentrale Ziele des Initialworkshops sind:

2.2.2 Arbeitsbereich „Initialworkshop vorbereiten“

Eine gute organisatorische Vorbereitung trägt zu einem reibungslosen Start des Initialworkshops bei. Bei der Vorbereitung sollten Sie an folgende Punkte denken (siehe Checkliste Vorbereitung Initialworkshop):

- Raum buchen
- Bewertung des Workshops planen und vorbereiten
- Technik und Workshopmaterial bereithalten
- frühzeitige Einladung der Teilnehmer*innen
- ggf. Moderator*in gewinnen. Zur Bedeutung der Moderation als professionelle Leitung und Strukturierung von Gruppenprozessen siehe Info-Box 10.

2.2.3 Arbeitsbereich „Initialworkshop durchführen“

Die zuvor formulierten Workshopziele können über mehrere Stufen bearbeitet werden:

- **Kennenlernen und inhaltlich einsteigen**. Die Teilnehmenden nehmen hier Kontakt zueinander und zum Thema auf. Sie lernen sich kennen und bauen Vertrauen auf. Im Team vorhandene Expertise wird sichtbar.
- **Basisinformationen zur ECHO-Kampagne vermitteln**. Um alle Anwesenden auf den gleichen Wissenstand zu bringen, lernen die Teilnehmenden Grundidee, Ziele und Kernelemente der möglichen Kampagne kennen. Dies kann zum Beispiel in Form einer kurzen Präsentation vermittelt werden.
- **Zielgebäude, -gruppen, -verhaltensweisen benennen – Kernteam erweitern**. Hier entscheiden die Teilnehmenden, welche Gebäude in die Kampagne einbezogen werden, wählen Zielverhaltensweisen aus und entwickeln ein differenziertes Bild, an welche gebäudespezifischen Zielgruppen sich die Kampagne richtet und welche Personen aus diesen Gruppen konkret aktiv einbezogen werden sollen. Mit diesem Schritt werden die Vorarbeiten aus der Erkundungsphase (s.a. Kapitel 1. Erkundungsphase) aufgegriffen, genutzt und gemeinsam weiterentwickelt. (siehe MindMap Zielgruppen und Arbeitsblatt Zielgruppen Kernteam)
- **Zielverhalten aus Sicht der Zielgruppen kennen lernen**. Die Teilnehmenden tragen für die Verhaltensziele (z.B. „Stoßlüften“) fördernde und hemmende Faktoren zusammen. So könnte etwa das Verhaltensziel „Stoßlüften“ bei einigen Betroffen auf

das Hemmnis „gesundheitliche Bedenken“ („es zieht dann und wird kalt“) treffen. Im Folgeschritt werden dann Maßnahmen ausgewählt und ggf. erweitert, um das gewünschte Verhaltensziel (trotz vorliegender Hemmnisse) zu fördern. Falls das angestrebte Zielverhalten allerdings nicht realisierbar ist, weil etwa unüberwindbare technische Hemmnisse vorliegen, muss es natürlich verworfen werden (siehe Vorlage Initialworkshop)

- **Energieeinsparziele für die eigene Hochschule konkretisieren**. Die Teilnehmenden treffen eine Entscheidung über das Einsparziel an ihrer Hochschule. Diese Ziele sollten realistisch formuliert werden, weder zu leicht, noch zu schwer zu erreichen sein, sonst leidet die Motivation. Die Ziele sollten vielmehr SMART formuliert werden: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert (siehe Info-Box 6)

    - Aufbauend auf den in Kapitel 1 vorgestellten Verhaltenspotentialen, schlagen wir folgende Ziele für die Kampagnengebäude vor:
    - ca. 80% der Zielgruppenmitglieder „machen mit“ (d.h. setzen Zielverhalten nahezu immer um)
    - 10% Strom sparen (siehe Info-Box 3)
    - 5 % Wärmeenergie sparen (siehe Info-Box 3)
- **Weitere Kampagnenplanung vorbereiten**. Die Teilnehmenden machen sich mit den Anforderungen an das Kernteam im ersten Kampagnenjahr bekannt und sammeln Ideen für die konkrete Umsetzung. Dabei werden erste Ideen zur Konkretisierung der Kampagne bis hin zum Kampagnenauftakt entwickelt, ebenso geeignete Kommunikationswege für die begleitende Öffentlichkeitsarbeit erkundet (siehe Beispiel Ideen fur den Auftakt und Beispiel Ideen für Kommunikationswege).
- **Die nächsten Schritte (auch Folgetreffen des Kernteams) festlegen**. Es wird sichergestellt, dass die nächsten notwendigen Arbeitsschritte umgesetzt werden.
- **Bilanz und Abschluss.** Die Teilnehmenden reflektieren ihre Zusammenarbeit und verständigen sich, wo sie gemeinsam stehen.

Anregungen und Orientierung zur Gestaltung eines solchen Initialworkshops finden Sie bei den Checklisten Vorbereitung Initialworkshop. In der Vorlage werden Details zur Planung des Initialworkshops genauer vorgestellt, insbesondere werden die einzelnen Arbeitsschritte im Workshop näher umrissen und weitere dazugehörige Materialien für die praktische Arbeit benannt. Auch diese Materialien finden Sie in den Praxismaterialien Vorlage Initialworkshop.

3. Konkretisierungsphase

3.1 Aufgabenstellung und Ziel der Konkretisierungsphase

Mit den bisher ausgeführten Schritten der Kampagnenplanung haben Sie organisatorische und inhaltliche Grundlagen der Energiesparkampagne gelegt. Nun geht es darum, die im Initialworkshop formulierten Ideen und Ziele aufzugreifen und die Kampagne im Detail so zu planen, dass alle notwendigen Informationen (z.B. Mailverteiler, um Beschäftigte zu kontaktieren) und Materialien (z.B. Plakate, Flyer) zum Kampagnenstart bereit stehen und der mit der Kampagne angestrebte Veränderungsprozess über den „Startschuss“ hinaus erfolgreich weitergeführt werden kann.

Ziel in dieser Projektphase ist es, orientiert an der im Initialworkshop (s. Thema 6) vorbereiteten Planung, einen vollständigen Ablaufplan zu erstellen, in dem

- die zu erledigenden Aufgaben über die gesamte Kampagnenlaufzeit benannt sind
- die einzelnen Aufgaben mit einem Zeitplan und Meilensteinen der Umsetzung kombiniert sowie die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben festgehalten sind.

Zur Unterstützung in der Planung und Aufgabenverteilung stehen Ihnen mit den Checklisten B.3: Konkretisierungsphase Hilfsmittel zur Verfügung. Diese Checklisten kennen Sie bereits aus der Arbeit im Initialworkshop.

Welche Aufgaben und Arbeitsbereiche im Detail zu planen sind, hängt ab von...

- den Zielverhaltensweisen selbst

- den Maßnahmen und Instrumenten (Plakate, Flyer, Thermometer, etc.), die zunächst zur Initiierung und später zur Aufrechterhaltung des Veränderungsprozesses eingesetzt werden sollen.
- Folgen Sie in der Feinplanung der Kampagne dem Leitprinzip "Vom Ziel aus denken" (siehe dazu die Info-Box Leitprinzip der Detailplanung (Vorlage Initialworkshop).

3.2 Kampagnenspezifische Arbeitsbereiche

Da Sie als Kernteam die Planung nach Ihren Maßgaben anstoßen, gestalten und aufrechterhalten, können in diesem Leitfaden nicht alle Aufgaben vorweggenommen werden. Grundsätzlich lassen sich für die Konkretisierung der Kampagne drei Aufgabenbereiche benennen, die Sie und das Kernteam in der Feinplanung berücksichtigen sollten:
- Kampagnenmaterial und Öffentlichkeitsarbeit organisieren
- Organisations- und Kommunikationsstrukturen im Kernteam organisieren
- Allgemeine Arbeitsbereiche

3.2.1 Kampagnenmaterial und Öffentlichkeitsarbeit organisieren

In diesem Arbeitsbereich geht es darum, die ECHO-Kampagne nach innen und außen zu präsentieren und die dafür notwendigen Materialien auszuwählen und bereitzustellen. Dieser Arbeitsbereich betrifft also eines der Kernstücke der ECHO-Kampagne.

3.2.1.1 Schritt 1: Auswahl und Druck der ECHO-Materialien

Zur konkreten Planung Ihrer Instrumente und Maßnahmen stehen Ihnen die Praxismaterialien Echo Kampagnenelemente zur Verfügung. Die Kampagnenelemente enthalten unter anderem Material, das im Kampagnengebäude platziert wird (z.B. Plakate, Flyer, Broschüren) sowie ein Info-Paket für die Beschäftigten (das enthält z.B. Selbstverpflichtungsbogen, Thermometer, Gutschein für eine schaltbare Steckerleiste, etc.).

Aufgabe ist nun, im Kernteam geeignetes Informationsmaterial auszuwählen, für die Kampagne und vor allem den Kampagnenstart vorzubereiten und drucken zu lassen, sodass es in ausreichendem Umfang zur richtigen Zeit zur Verfügung steht. Für die Planung sollten Sie auf Folgendes achten:

- Im optimalen Fall können im Kampagnengebäude alle Zielverhaltensweisen umgesetzt werden. Erfahrungen aus den bisherigen Umsetzungen der ECHO-Kampagne zeigen, dass die Kampagne ihre Effektivität dann voll entfalten kann, wenn eine vollständige Materialienauswahl (Plakate, Thermometer, etc.) vorgenommen wurde. Wir empfehlen ausdrücklich, nach Möglichkeit alle Materialien zu nutzen, da sonst Einbußen hinsichtlich der Einsparpotentiale entstehen können.
- Ob alle Zielverhaltensweisen auch realisiert werden können, ist abhängig von den Gegebenheiten im Kampagnengebäude. Wenn sich etwa die Temperatur nicht raumweise regulieren lässt, ist es natürlich wenig sinnvoll, dieses Verhalten zu adressieren. In dem Fall sollten die Materialien um entsprechende einzelne Komponenten reduziert werden. Wählen Sie dann nur diejenigen Materialien oder Instrumente (z.B. Plakate, Infopakete für Beschäftigte) aus, die den Zielverhaltensweisen entsprechen, die im Kampagnengebäude auch tatsächlich umgesetzt werden können. Nutzen Sie dazu gern das Material Auswahlhilfe – passt ECHO zu den Zielgebäuden?
- Mit Blick auf den Aktionstag, den Sie zum offiziellen Auftakt der Kampagne vorbereiten können (siehe Kapitel 4), ist es sinnvoll, schon frühzeitig zu überlegen, welche Materialien dafür benötigt werden. Hierfür stehen Ihnen in den Praxismaterialien Echo Kampagnenelemente schon einige Materialien zur Verfügung, etwa Plakate zu Energiespartipps oder Beispiele zur Darstellung der Energiesituation an Ihrer Hochschule. Diese Materialien können Sie bei Bedarf zudem bearbeiten und an eigene Vorstellungen anpassen.

Hilfestellung für diesen Auswahlschritt bietet Ihnen die Checkliste Finale Auswahl der ECHO-

Zielverhaltensweisen und Kampagnenmaterialien.

Frühzeitige Bereitstellung benötigter Materialien und Informationen

Grundsätzlich gilt: Lassen Sie die ausgewählten Materialien in ausreichend großer Auflage drucken.

- Die benötigte Anzahl der Plakate sollte sich daran orientieren, dass sie im gesamten Gebäude an allen markanten, d.h. von vielen Mitarbeiter*innen frequentierten Orten gut sichtbar platziert werden können. Wohlwissend, dass örtliche Besonderheiten (z.B. Brandschutzverordnungen) die Möglichkeiten der Anbringung von Plakaten beschränken können, empfehlen wir allgemein zur Ermittlung der Anzahl der Plakate eine Dichte von einem Plakat auf drei Beschäftigte. (Anzahl Mitarbeiter*innen multipliziert mit 1/3 = Anzahl der Plakate).
- Die Anzahl der Info-Pakete, die bereitgestellt werden, sollte der Anzahl der Mitarbeiter*innen im Kampagnengebäude entsprechen.
- Planen Sie für die Bereitstellung der Materialien, insbesondere für die Druckaufträge, einen ausreichend langen Vorlauf ein: die Druckaufträge sollten Sie mindestens sechs Wochen vor Aktionsstart erteilen. Zum einen benötigen manche (hochschulinternen) Druckereien schlicht eine längere Bearbeitungszeit, zum anderen hat nicht jede hochschulinterne Druckerei die Ausstattung und die Kapazitäten (gerade zu Beginn der Vorlesungszeit), um alle Materialien zu erstellen.
- Erfahrungen aus anderen Kampagnen zeigen, dass die direkte und namentliche Ansprache der Mitglieder der Zielgruppe dazu beitragen kann, die Akzeptanz und die Wirksamkeit einer Kommunikationskampagne zu erhöhen. Für eine solche erste direkte und namentliche Ansprache steht Ihnen in den Praxismaterialien Echo Kampagnenelemente (Plakate, Flyer, Thermometer, etc.) das Infopaket für Beschäftigte zur Verfügung. Zur Versendung des Infopaketes benötigen Sie einen entsprechenden Zugang zu Hauspostadresslisten und E-Mail-Verteilern. Um die Beschaffung dieser Kommunikationsmöglichkeiten sollten Sie sich frühzeitig bemühen.

Hilfestellung für diesen Auswahlschritt bietet Ihnen die Checkliste Anpassung und Erstellung der Materialen .

3.2.1.2 Schritt 2: Begleitende, intensive Öffentlichkeitsarbeit organisieren – „tue Gutes und rede drüber“

Im Rahmen des Initialworkshops haben Sie eine Ideensammlung zu möglichen Kommunikationsinstrumenten angelegt, die zur Begleitung der Kampagne genutzt werden können. Diese Kommunikationsinstrumente gilt es nun auch im Hinblick auf eine dauerhafte, die Kampagne begleitende Kommunikation zu konkretisieren und die Umsetzung frühzeitig zu planen.

Solche Kommunikationsinstrumente sind beispielsweise:

- klassische Pressearbeit: Schreiben und Verbreiten von Pressemitteilungen, Themenbeiträgen für verschiedene Medien, Pressekonferenzen, Pressegespräche, Presseeinladungen, Beantworten von Presseanfragen, Interviews, Fotomaterial bereitstellen.
- alternative Formate der Kommunikation: Mit den neuen Medien bieten sich verschiedene Formate an, mit denen Sie die ECHO-Kampagne gerade auch in der Umsetzungsphase kontinuierlich und effektiv präsent halten können:
- Internet- / Online-Präsenz (eigener Internetauftritt der Kampagne, oder eigene Kampagnenseite auf der Hochschulhomepage)
- soziale Medien (z.B. Twitter, Facebook, YouTube) nutzen (man könnte etwa wöchentlich Energiespartipps twittern oder die Verbrauchsentwicklung online zugänglich machen).

Beachten Sie im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung der begleitenden Kommunikation, dass sich diese nicht nur auf die praktischen Aspekte (z.B. über das Zielverhalten informieren) bezieht, sondern etwa auch die mit dem Zielverhalten verbundenen Werte oder die Bedeutung und Wirksamkeit der gemeinsamen Aktion betont.

Hilfestellung für die Planung bietet Ihnen in die Checkliste Begleitende Öffentlichkeitsarbeit ausbauen und organisieren..

3.2.2 Organisations- und Kommunikationsstrukturen im Kernteam organisieren

Durch eine abgestimmte Organisationsstruktur mit eindeutig abgrenzbaren Kompetenz-, Aufgaben- oder Zuständigkeitsbereichen der im engeren und erweiterten Kernteam beteiligten Akteur*innen, kann einerseits die Effektivität des Projektes erhöht werden. Andererseits trägt eine abgestimmte Organisation auch zur Entlastung des Einzelnen bei. Es bietet sich also an, einzelne Kompetenz-, Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche unter den Teammitgliedern klar zuzuteilen.

3.2.2.1 Schritt 1: Kernteamtreffen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen und Ansprechpartner*innen festlegen

In den *kampagnenspezifischen Aufgabenbereichen* ebenso wie in den *allgemeinen Aufgabenbereichen* (siehe unten) gibt es Aufgaben, die einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erledigen sind und solche, die regelmäßig in einem gewissen Intervall über die gesamte Kampagne hinweg zu erledigen sind. In jedem Fall ist es empfehlenswert…

- für alle einzelnen Aufgaben eine*n Verantwortliche*n festzulegen, auch wenn mehrere Personen oder das gesamte Kernteam an einer Aufgabe mitarbeiten.
- die Kernteamarbeit durch zeitnahe und dokumentierte Treffen zu etablieren. Auch wenn verschiedene Absprachen „auf kurzem Weg“ (Mail, Telefonat, Flurgespräch) praktisch zu erledigen sind, ist es empfehlenswert, regelmäßige Kernteamtreffen zu organisieren, um Transparenz der Entscheidungen und Abläufe zu gewährleisten.

Zudem bieten solche Treffen die Möglichkeit zu reflektieren, ob etwa weitere Teammitglieder gewonnen werden sollten oder zusätzliche Ressourcen oder ggf. weitere Unterstützung durch die Leitungsebene sinnvoll sein können, um eine erfolgsversprechende Kampagne zu organisieren.

- für die Beschäftigten eine*n Ansprechpartner*in zu benennen, der*die mit der Kampagne in Verbindung steht – sehr günstig ist es, wenn ein Mitglied des Kernteams diese Aufgabe übernehmen kann. Eine*n Ansprechpartner*in zu benennen ist deshalb sinnvoll, weil es im Verlauf einer solchen Kampagne immer wieder inhaltliche Rückfragen zur Kampagne oder zu den beworbenen Zielverhaltensweisen geben kann. Auch zeigen Erfahrungen, dass im Verlauf einer solchen Kampagne zum Beispiel Defekte an Fenstern, Türen und Heizungen auffallen, die als Hemmnisse wirken, wenn sie nicht behoben werden.

Leitfragen der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
Um Organisations- und Kooperationsabläufe klar und transparent planen und in der Umsetzungsphase gestalten zu können, sollten im Rahmen der Planung für jede anstehende Aufgabe die folgenden Leitfragen beantwortet werden:

- Wer macht es?
- Bis wann ist es erledigt?
- Wer ist beteiligt?
- Auf welche Weise soll das getan werden?
- An wen geht eine Rückmeldung?
- Wer koordiniert die Aufgabenverteilung?

3.2.2.2 Schritt 2: Meilensteinplanung

Empfehlenswert ist es, die Projektrealisierung im Rahmen einer sog. „Meilensteinplanung“ in einzelne Phasen zu gliedern. Bei Meilensteinen handelt es sich um wichtige Zeitpunkte im Projekt, an denen Zwischenziele erreicht oder Teilprojekte mit bestimmten Ergebnissen abgeschlossen sein sollten. Das erleichtert zum einen die Terminplanung des Projekts und zudem ist es Ihnen möglich, die Einhaltung der Zeitplanung während des Projektverlaufs besser im Blick zu behalten. Ein solcher Überblick ist sinnvoll, da manche Aufgaben erst angegangen werden können, wenn andere erfolgreich abgeschlossen sind. Zum anderen bieten sich Meilensteine an, um den Umsetzungsprozess und damit verbundene Erfahrungen zu

reflektieren (siehe Teil B, Kapitel 4.3 Arbeitsbereich „Kampagne am Laufen halten“).

Hinweise zur Meilensteinplanung

Wichtig ist, dass Sie den Start der ECHO-Kampagne zu Beginn der Heizperiode (etwa ab September) planen, weil die Kampagne wärmerelevante Verhaltensweisen propagiert. Die oben dargestellten Aufgaben und Schritte und damit verbundene Festlegungen von Fristen (was soll bis wann erledigt sein), sollten Sie von dem Fixtermin "Aktionsstart" ausgehend rückwärts planen, damit Ihre Kampagne pünktlich starten kann.
empfohlene Meilensteine der ECHO-Kampagne:

- M1: Vorbereitungsphase: Kampagnengebäude, Zielgruppen und Zielverhalten erkunden abgeschlossen (Mai / Juni im Jahr des Kampagnenstarts)
- M2: Findungsphase: Kernteambildung und Initialworkshop umgesetzt (etwa Juli / August im Jahr des Kampagnenstarts)
- M3: Konkretisierungsphase abgeschlossen (etwa August / September im Jahr des Kampagnenstarts)
- M4: Umsetzungsphase - Aktionstag umgesetzt (etwa September im Jahr des Kampagnenstarts)
- M5: Umsetzungsphase - Preisverleihung Selbstverpflichtungsbogen oder Ideenwettbewerb umgesetzt (etwa Januar im Folgejahr des Kampagnenstarts)
- M6: Kampagnenabschluss umgesetzt bzw. Folgekampagne angeschoben (etwa April/Mai im Folgejahr des Kampagnenstarts).

Die Meilensteinplanung lässt sich gut in Form eines Balkendiagramms grafisch darstellen, als eigenständiges Übersichtsinstrument nutzen (eine beispielhafte Planung von Meilensteinen Meilensteinplan Kampagne) oder in die jeweiligen Checklisten integrieren.

3.2.2.3 Schritt 3: Für eine gute interne Kommunikation im Kernteam sorgen

Das Kernteam ist das Fundament in der Projektstruktur, ein funktionierendes Kernteam ist

zentral für den Erfolg der Kampagne. Eine gute Kommunikation innerhalb des Kernteams ist ein essentieller Baustein dafür, dass ein Kernteam effektiv arbeiten kann. Mittel und Instrumente der internen Kommunikation sind vielfältig: Kernteamsitzungen, Workshops und Präsentationen, aber auch persönliche Gespräche, Fortschrittsberichte und Memos sowie Kontakte auf telefonischem (Telefonkonferenz) oder internetbasiertem Weg (E-Mail, Newsletter, Internetkonferenz, etc.).

Sicher werden Sie im Kernteam die meisten dieser Kommunikationsinstrumente nutzen. Wichtig dabei ist zu beachten, dass ...

- ...Informationen und Absprachen letztlich allen Kernteammitgliedern zur Verfügung stehen sollten; d. h. eine Dokumentation von Sitzungen und getroffenen Entscheidungen erfolgen sollte
- ...nicht alle Kommunikationskanäle zur Bearbeitung auftauchender Problemstellungen gleichermaßen geeignet sind. So lassen sich komplexe oder konflikthafte Inhalte, die ja nicht auszuschließen sind, vor allem in persönlichem Kontakt (Kernteamtreffen, persönliches Gespräch) effektiv bearbeiten und klären. Gerade in der Startphase des Projektes selbst und ebenso in der Startphase der Kampagne (Aktionstag) sollte ausreichend Zeit für Kernteamsitzungen eingeplant werden.
- ... eine gute inhaltliche Vorbereitung der Kernteamsitzungen zusammen mit einer frühzeitigen Einladung zu den Sitzungen hilfreich sein kann.

3.3 Allgemeine Arbeitsbereiche

Unter dem Stichwort "Allgemeine Aufgabenbereiche" fassen wir solche Aufgaben zusammen, die zur Evaluation - also der Überprüfung und der Bewertung - der eigenen Arbeit und zur Dokumentation der Projektaktivitäten dienen.

3.3.1 Eigene Arbeit beleuchten –

Erfolgsbewertung planen

Integraler Bestandteil einer Intervention wie der ECHO-Kampagne sollte eine sorgfältig geplante und durchgeführte Erfolgsbewertung (Evaluation) sein. Insbesondere, wenn eine solche Kampagne entwickelt und zum ersten Mal umgesetzt wird, ist es empfehlenswert, Erfolgsbewertungen im Verlauf der Umsetzung der Intervention - also im Prozess - sowie am Ende der Intervention – also abschließend - vorzunehmen. Der direkte Nutzen einer Evaluation besteht darin:

- im Verlauf der Echo-Kampagne beurteilen zu können, ob die Interventionen und Aktivitäten wie geplant umgesetzt werden und ablaufen. Diesen Aspekt der Erfolgsbewertung nennen wir Prozessevaluation. Entsprechende Informationen frühzeitig, also von Beginn der Umsetzungsphase an, zu sammeln und auszuwerten ermöglicht es, ungünstige Entwicklungen in der Umsetzung zu erkennen und ihnen gegensteuern zu können und so das Erreichen der angestrebten Ziele wahrscheinlicher zu machen.
- abschließend, d.h. summarisch am Ende der ECHO-Kampagne, beurteilen zu können, ob die mit der Kampagne verfolgten Ziele (etwa Beteiligung der Zielgruppe, konkrete Einsparziele) erreicht wurden. Diesen Aspekt der Erfolgsbewertung nennen wir im Weiteren Ergebnisevaluation.
- dass sich ferner nachgewiesene (Teil-)Erfolge im Rahmen von Rückmeldungen (Feedback) nutzen lassen, um andere Personen zur Teilnahme an der ECHO-Kampagne und zur Änderung ihres Nutzungsverhaltens überzeugen und motivieren zu können.

Eine gute Kampagnenplanung zeichnet sich dadurch aus, dass schon in der Planungsphase an diese Erfolgskontrolle gedacht wird. Zentrale Aspekte sind dabei:

- sich auf Merkmale (Indikatoren) zu verständigen, die Auskunft darüber geben können, ob die ECHO-Kampagne wie geplant verläuft und ob die gesetzten Teil- und Gesamtziele erreicht werden konnten
- die Beschäftigtenbefragung als wichtige Basis für die spätere Erfolgsbewertung der Kampagne. Mit dieser Befragung können Sie u.a. herausfinden, ob die Kampagne wahrgenommen wurde, wie sie bewertet wurde und ob die Mitarbeiter*innen ihr Verhalten verändert haben. Hierfür sollten Sie frühzeitig Erhebungsinstrumente bereitstellen, um notwendige Daten zu erfassen (z.B. Fragebögen)
- die Erhebung der Verbrauchsdaten in den Kampagnengebäuden. Daran können Sie erkennen, ob und in welchem Maße die Kampagne zu Energieeinsparungen geführt hat. Wichtig ist von Beginn an, regelmäßig (monatlich) die Zählerdaten in den

Kampagnengebäuden zu erfassen.
- den Prozessverlauf zu dokumentieren und etwa Protokolle der Teambesprechungen anzufertigen und zu sammeln, um auch über den Verlauf der Kampagne und den Prozess der Kampagnenarbeit im Rahmen der Erfolgsbewertung Aussagen treffen zu können
- die verschiedenen Formen der Datenerhebung zu terminieren und durchzuführen
- die Datenausauswertung vorzubereiten und vorzunehmen
- die Ergebnisse zu nutzen (etwa zur Planung einer Fortsetzung der Intervention oder zum Transfer auf andere Bereiche)

Der „Arbeitsbereich: Eigene Arbeit überprüfen – Erfolgsbewertung planen“ wird in Kapitel 5. Abschlussphase noch einmal detailliert aufgegriffen und vertieft. Wichtig ist, diese Erfolgsbewertung schon vor dem Kampagnenstart gleich in die Planung mit einzubeziehen.

Planungshilfen für die Vorbereitung und Durchführung der Schritte der Erfolgsbewertung bietet Ihnen die Checklisten Verbrauchsinformationen sowie Beschäftigtenbefragung. In den ECHO-Materialien finden Sie unter Kurzfragebogen Mitarbeiter*innenbefragung Vorherbefragung und unter Kurzfragebogen Mitarbeiter*innenbefragung Nachherbefragung Vorlagen für die Erstellung geeigneter Fragebögen. Vertiefende Informationen und Hinweise zur Erfolgskontrolle, ihren Formen und Instrumenten finden Sie in Kapitel 5. Abschlussphase.

3.3.2 Dokumentation der Projektaktivitäten

Gut dokumentierte Projekte sind im Sinne eines aktiven Wissensmanagements von Bedeutung, zum einen für alle Projektbeteiligten, aber auch für Nachfolgeprojekte oder einen Transfer auf andere Anwendungsbereiche. Projektverläufe sollten daher so transparent und nachvollziehbar wie möglich dargestellt und dokumentiert werden. Die Projektdokumentation kann enthalten: dokumentierte Planungsschritte (z.B. Checkliste, Meilensteinplan, Kostenplan), Aktennotizen, Präsentationen, Dokumente (z.B. Fortschrittsbericht) und Ergebnisprotokolle.

3.4 „Kick OFF“ - Kampagnenstart vorbereiten

Im Rahmen der Konkretisierungsphase gilt es nun, den offiziellen Kampagnenstart vorzubereiten. Für eine gute Kampagne ist es wichtig, dass der Kampagnenstart aufmerksamkeitswirksam ist, also einen "Knalleffekt" hat.
Wesentliche Schritte für eine gute Vorbereitung sind:
Schritt 1: Informationen und Material zur Kampagne gut sichtbar im Kampagnengebäude positionieren
Schritt 2: Infomaterialien und Material rechtzeitig in der Zielgruppe verteilen
Schritt 3: den Aktionstag vorbereiten
Schritt 4: Abschluss der Konkretisierungsphase und der Vorbereitung des Aktionstages reflektieren.

3.4.1 Schritt 1: Informationen und Material zur Kampagne im Kampagnengebäude positionieren

Es ist empfehlenswert, Plakate schon kurz vor Beginn der Kampagne in den Gebäuden zu verteilen.

- Hängen Sie die Plakate in hoher Auflage aus, damit Sie möglichst von allen Beschäftigten wahrgenommen werden. Platzieren Sie die Plakate nach Möglichkeit so, dass sie von vielen Beschäftigten und Studierenden schnell und gut gesehen werden können.
- Weiterhin empfiehlt sich eine breite Ankündigung des Aktionsstarts und des Aktionsstands auf der Homepage der Hochschule und (falls möglich) über soziale Medien.

3.4.2 Schritt 2: Informationen und Material zur Kampagne an die Zielgruppe ausgeben

Kündigen Sie den Aktionsstart und den Aktionsstand mit Ort und Zeit in einer Auftaktmail an alle Beschäftigten etwa ein, zwei Tage vor Kampagnenstart an. Eine Beispielformulierung dazu finden Sie in Echo Kampagnenelemente (Plakate, Broschüren, Thermometer, etc.)

Neben dieser Ankündigung geht auch ein Informationspaket bei den Mitarbeitenden – etwa über die Hauspost – ein. Dieses Paket enthält für Mitarbeiter*innen relevantes Kampagnenmaterial (s.a. Kapitel Kapitel 2. Findungsphase), etwa:

- Broschüren,
- Selbstverpflichtungsbogen,
- Thermometer,
- Gutschein für eine schaltbare Steckerleiste

3.4.3 Schritt 3: Aktionstag vorbereiten

Eine Kampagne kann dann Wirkung entfalten, wenn Sie zu Beginn in der Zielgruppe Neugierde und Interesse weckt, danach Verstehen und Bewusstsein schafft, um so ein Engagement für die Ziele der Kampagne aufzubauen, das wiederum zu den gewünschten Verhaltensänderungen führen kann. Deshalb ist es nach unserer Erfahrung sinnvoll, dass Sie die Kampagne mit verschiedenen Aktionen beginnen, die positive Emotionen auslösen und somit die ausgewählte Zielgruppe aktiviert und begeistert. Hier bietet sich ein gut angekündigter Auftakt- oder Aktionstag an. Gerade der erste Eindruck ist ausschlaggebend für die Aufmerksamkeit, Akzeptanz und damit für die Wirksamkeit der Kampagne.

Für die Gestaltung eines Aktionstages bieten sich verschiedenste, auch kreative Aktionsformen an. Ihrer Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Beispiele sind:

- *Aktionsstand*: Zu Beginn der Kampagne sollte das Kernteam einen zentralen Aktionsstand organisieren und besetzen. Halten Sie am Aktionsstand Informationen über die Kampagne, das Zielverhalten und die Energiespartipps bereit. Wenn möglich, bereiten Sie noch einige Informationen zur Energiesituation an Ihrer Hochschule vor, um das Potential von Verhaltensänderungen verdeutlichen zu können. An diesem Stand sollten etwa Broschüren verteilt werden. Eine Vorlage für ein Plakat zu den Energiespartipps finden Sie im Downloadbereich Echo Kampagnenelemente.
- *Happening / Flashmob*: Ergänzend zum Aktionsstand oder auch als eigenständige Aktion können alternative Formate ausprobiert werden, etwa spontane Events wie ein Flashmob. Dabei handelt es sich um einen mehr oder weniger scheinbar spontanen „Menschenauflauf“ an zentralen Orten, bei dem die Teilnehmer*innen ungewöhnliche Dinge tun.

  Ein anschauliches Beispiel finden Sie auf der Seite: http://www.be-smergy.de/aktionen/flashmob-energieabhaengigkeit/. Eine solche Aktion lässt sich über Aufrufe in sozialen Medien initiieren.

Der Aktionstag sollte möglichst gut geplant sein, beachten Sie dabei:

- frühzeitig Informationen zum Aktionstag bzw. zum Kampagnenstart verbreiten (außer Sie planen eine „Überraschungsaktion“)
- Aktionstag und / oder die Auftaktaktionen an einem oder mehreren zentralen Orten in den Kampagnengebäuden planen. Wählen Sie dafür Orte, die von möglichst vielen Beschäftigten besucht werden.

Eine Planungshilfe bietet Ihnen die Checkliste „Kick Off“ / Kampagnenstart vorbereiten.

3.4.4 Schritt 4: Abschluss der Konkretisierungsphase und der Vorbereitung des Aktionstages

Zum Ende der Konkretisierungsphase und der Vorbereitung des Aktionstages sind die Vorbereitungen abgeschlossen, die Kampagne kann starten. Dennoch sollten Sie die Bewertung der bisherigen Aktivitäten und der Lernerfahrungen nicht vernachlässigen und diese im Kernteam reflektieren. Leitragen dafür können sein (s. Checkliste Abschluß der Vorbereitungsphase):

- Was läuft im Prozess gut? Was hat sich bewährt?
- Was kann verbessert oder anders gemacht werden?

Sinnvoll ist es auch für solche Reflexionsphasen schon vorher festzulegen, an Hand welcher Indikatoren / Merkmale Sie erkennen können, ob die Vorbereitung erfolgreich verlaufen ist.

4. Umsetzungsphase

4.1 Aufgabenstellung und Ziel der Umsetzungsphase

Nachdem die Feinplanung abgeschlossen ist, steht die praktische Umsetzung der ECHO-Kampagne an. Wie schon eingangs erwähnt, ist eine solche Intervention kein „Selbstläufer“ um Einsparpotentiale, die in der Änderung von Nutzer*innenverhalten stecken, erschließen zu können.

Vielmehr kommt gerade in der Umsetzungsphase den Mitgliedern des Kernteams, den „Veränderungsagent*innen“, insgesamt die Aufgabe zu, den Prozess der Änderung des Nutzungsverhaltens zu planen, zu steuern und zu moderieren. Für diesen interessanten und sehr relevanten Aufgabenbereich ist es wichtig, dass ausreichend Zeitressourcen reserviert werden.

Die Umsetzung kann grob in zwei Phasen gegliedert werden. In der ersten Phase gilt es die ECHO-Kampagne zum Laufen zu bringen und in der zweiten Phase geht es darum, die ECHO-Kampagne am Laufen zu halten.

In diesen Phasen stehen unterschiedliche Ziele und Aufgaben im Vordergrund, die wir in drei Arbeitsbereiche unterteilt vorstellen:
4.2 Arbeitsbereich „Kampagnenstart“
4.3 Arbeitsbereich „Kampagne am Laufen halten“
4.4 Arbeitsbereich „aktives Kernteam“

4.2 Arbeitsbereich „Kampagnenstart“

Ziel in dieser Phase ist es, die ECHO-Kampagne mit einem vernehmbaren Startschuss zu beginnen, um Aufmerksamkeit, Neugierde und Interesse für die Kampagne und ihr Anliegen zu erzeugen.

Eine Kampagne kann dann Wirkung entfalten, wenn sie zu Beginn in der Zielgruppe Neugierde und Interesse weckt und motiviert. Der Kampagnenstart sollte also „sitzen“.

Sie sollten darauf achten, dass die notwendige Organisation für die Durchführung abgeschlossen ist. Wichtig für die Durchführung des Aktionstages ist, dass:

- Materialien verteilt sind (Plakate sind aufgehängt, Infopakete an Mitarbeiter*innen wurden übergeben / versendet)
- Örtlichkeiten für die Auftaktveranstaltung ausgewählt worden und zugänglich sind
- Aktionsformen (z.B. Aktionstisch, Flashmob) festgelegt sind
- das benötigte Material vorhanden ist (z.B. Aktionstisch, zusätzliche Plakate, Banner, etc.)
- ein Zeitplan für die Veranstaltungen festgelegt wurde
- die an der Auftaktveranstaltung Beteiligten informiert sind und ihre Teilnahme bestätigt haben
- und ferner die Dokumentation der Auftaktveranstaltung (z.B. Foto, Film, Interviews mit Teilnehmer*innen) organisiert ist.

Um dem Aktionstag auch den nötigen „Knalleffekt“ verleihen zu können, ist eine gut vorbereitete Öffentlichkeitsarbeit unabdingbar. Das Motto ist dabei, wie schon angedeutet, „tue Gutes und rede darüber“. Empfehlenswert ist den Aktionstag mit einer guten externen und internen Öffentlichkeitsarbeit zu flankieren.

Für den organisatorischen Aspekt wie für die Öffentlichkeitsarbeit stehen für den letzten Check die Checklisten Durchführung der Auftaktveranstaltungen, - Aktionen und Begleitende Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung.

4.3 Arbeitsbereich „Kampagne am Laufen halten“

Zielsetzung dieser Umsetzungsphase ist es, die Beschäftigten zu motivieren, vielleicht auch zu überzeugen, ihr Verhalten zu ändern und bereits erzielte Verhaltensänderungen aufrechtzuerhalten, so dass sich (energiesparende) Gewohnheiten bilden und festigen können.
Zentrale Schritte in diesem Arbeitsbereich sind:
Schritt 1: Auswahl notwendiger "Kerninstrumente" (z.B. Erninnerungsmail, Feedback geben, etc.)
Schritt 2: Auswahl weiterer Instrumente für die Umsetzungsphase (z.B. Wettbewerbe, persönliche Ansprache, etc.)
Schritt 3: Begleitende Öffentlichkeitsarbeit.

4.3.1 Schritt 1: Auswahl notwendiger „Kerninstrumente“

Damit Ihre Kampagne lebendig bleibt, ist es wichtig, dass Sie diese bei der Zielgruppe regelmäßig ins Gedächtnis rufen. Gerade in der Umsetzungsphase ist es sinnvoll und zudem notwendig, durch gezielte und abgestimmte Kommunikation die Beschäftigten zu motivieren, vielleicht auch zu überzeugen, ihr Verhalten zu ändern und bereits erzielte Verhaltensänderungen aufrechtzuerhalten. Hierfür kann das Kernteam verschiedene Instrumente und Kommunikationsmöglichkeiten nutzen. Im Paket ECHO-Kampagnenelemente (Echo Kampagnenelemente) sind folgende Instrumente aufgenommen:

- *Erinnerungsmail*: Versenden Sie an die Beschäftigten Erinnerungsmails, in denen Sie noch einmal auf die Kampagne selbst, damit verbundene Termine oder Ereignisse (z.B. Wettbewerb, Selbstverpflichtungsbögen oder Energiespartipps) hinweisen.
- *Monatliche Energiespartipps*: Ein effektiver Weg, die ECHO-Kampagne im Gespräch zu halten, sind regelmäßige, zum Beispiel monatliche, Veröffentlichungen von weiteren Energiespartipps. Diese Tipps können etwa auf der Kampagnenhomepage, über E-Mail oder über soziale Medien und YouTube verbreitet werden.

- *Feedback geben*: Ein anderer Weg, Verhalten zu ändern und bereits erzielte Verhaltensänderungen aufrechtzuerhalten, ist, Rückmeldung über das eigene Verhalten und seine Konsequenzen zu geben – das können z.B. Berichte über (Teil-)Erfolge der Kampagne (Einsparungen, Ausmaß der Beteiligung) sein. Solche Rückmeldungen sind nicht nur erinnernd, sondern auch motivierend. Für solche Feedbacks eignen sich die Projekthomepage, die Homepage und andere Presseorgane der Hochschule ebenso wie soziale Medien. Anregungen zur Planung von Rückmeldungen finden Sie in der Info-Box 11 .
- *„Ich mache mit“*- und *Lotterie-Aktion mit Gewinnübergabe*: Für eine solche Aktion werden Türanhänger, mit denen sich die teilnehmenden Büros kenntlich machen können, verteilt (s.Echo Kampagnenelemente). Verknüpft werden kann dies beispielsweise mit einer Verlosung mit Gewinnübergabe. Als Zeitpunkt für die Gewinnübergabe bietet sich etwa ein Termin kurz vor Weihnachten an. Diese Lotterie-Aktion kann von der Presse oder der hochschulinternen Presse begleitet werden, mit einem Bericht bspw. auf der Hochschulhomepage oder in der örtlichen Presse.
- Planungshilfen bietet Ihnen die Checkliste Kampagne am Laufen halten_v2.

4.3.2 Schritt 2: Auswahl weiterer Instrumente für die Umsetzungsphase

Neben den oben benannten „Kerninstrumenten“ für eine unterstützende Intervention der ECHO-Kampagne schlagen wir weitere Instrumente vor, die für eine gezielte Kommunikation eingesetzt werden können:

- *Wettbewerb*: Neben der Motivation der Teilnehmer*innen zur Verhaltensänderung, kann ein medienwirksam aufbereiteter Wettbewerb auch bisher weniger Interessierte auf die Kampagne aufmerksam machen. Je nach Ausgangssituationen können dabei einzelne Bürogemeinschaften oder größere Gruppen wie ganze Flure oder Institute miteinander in (freundliche) Konkurrenz treten. Der die Sieger*in erhalten dann für das Erreichen eines vorgegebenen Ziels (z.B. prozentualer Anteil von angebrachten „Ich mache mit“-Türanhängern) einen Preis, der materieller (z.B. ein energieeffizientes Handy) oder ideeller Art (z.B. eine Ehrung) sein kann.
- *Direkte, persönliche Kommunikation*: Ein etwas aufwändiger, aber sehr effektiver Weg, die Beschäftigten zu Verhaltensänderungen zu motivieren, ist die direkte (face to face) Ansprache und Nachfrage. Insbesondere, wenn es erhebliche Vorbehalte

gegen die beworbenen Verhaltensänderungen gibt, ist es erfahrungsgemäß effektiv, wenn Sie direkt auf die Beschäftigten zugehen. Dabei können Sie zunächst besprechen, welche Vor- und Nachteile durch die Verhaltensänderungen entstehen könnten. Im persönlichen Kontakt lassen sich ambivalente Gefühle und Gedanken bezüglich des infrage stehenden Zielverhaltens besser auflösen (s.a. Tipps Umgang mit Widerständen in der Info-Box 12).

- *Intensive Einbeziehung der Zielgruppe*: Etwa nach dem Motto "Best Practice aus privater Hand". Man könnte beispielsweise "private Energiespartipps" in der Zielgruppe sammeln und dann im Rahmen der Kampagne regelmäßig veröffentlichen, z.B. auf der Kampagnenhomepage, Facebook, über Twitter, etc.

4.3.3 Schritt 3: Begleitende Öffentlichkeitsarbeit

Es ist empfehlenswert, auch im Verlaufe der Kampagne, die externe wie die interne Öffentlichkeitsarbeit aktiv weiter aufrecht zu erhalten. So halten Sie die Kampagne im Gespräch und die Inhalte im Bewusstsein, eine wichtige Bedingung um Verhaltensänderungen zu unterstützen.

4.4 Arbeitsbereich „aktives Kernteam“

In diesem Arbeitsbereich geht es darum, die formulierten Zielsetzungen und ihre Erreichbarkeit sowie die personellen und die finanziellen Ressourcen im Blick zu behalten. Fragen nach Zielsetzung und Zielerreichung und nach den Ressourcen sowie daraus abgeleitet möglichen neuen Handlungsbedarfen, sollten zu regelmäßigen Bestandteilen von Sitzungen Ihres Kernteams gehören.
Wesentliche Schritte in diesem Arbeitsbereich sind:
Schritt 1: Verlauf und Ziele prüfen
Schritt 2: Ressourcen prüfen
Schritt 3: Kernteam pflegen und Lernerfolge reflektieren.

4.4.1 Schritt 1: Verlauf und Ziele prüfen

Im Verlauf der Umsetzung sind die anfangs gesetzten Ziele auf Angemessenheit und Erreichbarkeit zu überprüfen. Folgende Fragen helfen Ihnen, sich einen entsprechenden Überblick zu verschaffen:

- Verläuft die Maßnahme nach Plan?
- Wo gibt es Probleme bei der Durchführung der Maßnahmen?
- Wie lassen sich die Probleme bearbeiten?
- Was ist gelungen? Was hat Erfolg gebracht?
- Ist die Zielsetzung / sind die Zielsetzungen nach wie vor realistisch?
- Müssen das Oberziel oder einzelne Zwischenziele ggf. angepasst werden?

4.4.2 Schritt 2: Ressourcen prüfen

Die genaue Ausgestaltung des Projekts hängt wesentlich von den vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen ab. Gerade im Rahmen der Feinplanung und der Durchführung der Kampagne lohnt sich ein regelmäßiger Abgleich zwischen der geplanten Kampagne und den vorhandenen Ressourcen, um Fehlplanungen und Überlastungen zu vermeiden. Folgende Leitfragen helfen Ihnen, sich einen entsprechenden Überblick zu verschaffen:

- Ist die aktuelle Kampagnenplanung vom finanziellen Gesamtbudget gedeckt? Wenn nein, können weitere Mittel akquiriert werden?
- Können alle anstehenden Aufgaben mit den Kompetenzen und dem Zeitbudget der Kernteammitglieder bewältigt werden? Oder muss das Kernteam erweitert werden?

Grundlage zur Bearbeitung dieser Aufgaben / Fragen liefert die Prozessevaluation (s.a. Kapitel

5. Abschlussphase.)

4.4.3 Schritt 3: Nicht vergessen: Kernteam pflegen und Lernerfolge reflektieren

Das Kernteam ist das Fundament in der Projektstruktur, daher sollte das Kernteam aktiv entwickelt und dauerhaft „gepflegt“ werden. In der Umsetzungsphase kann sich die Zusammensetzung des Teams und damit seine Dynamik ändern. Zudem beinhaltet die Vorbereitung, Planung und Durchführung eines Projekts zumeist auch einen Lernprozess bei den beteiligten Akteur*innen.

Planen Sie in regelmäßigen Abständen Kernteamsitzungen ein, in denen die bisherige Arbeit reflektiert wird,

- damit sich alle Beteiligten ihrer Rolle im Team bewusst sind
- um die Lernerfahrungen effektiv im weiteren Projektverlauf (oder für Nachfolgeprojekte) nutzen zu können.

Planungshilfen für die für die regelmäßige Bewertung der Kernteamarbeit und des Kampagnenverlaufs bietet die Checkliste Kernteam und Prozessbewertung.

5. Abschlussphase

5.1 Aufgabenstellung und Ziel der Abschlussphase

In der Abschlussphase stehen zwei Aufgabenbereiche im Vordergrund.

1. Erfolgsbewertung oder die Evaluation der Kampagne: Die Evaluation der Kampagne ist integraler Bestandteil eines Interventionsvorhabens. Insbesondere bei der erstmaligen Durchführung einer solchen Intervention ist es empfehlenswert, deren Entwicklung und Umsetzung sowie den Erfolg im Rahmen einer Evaluation zu bewerten. Hierbei geht es zum einen darum den Umsetzungsprozess zu beobachten, um prozessorientiert und aktiv-gestaltend die Kampagne begleiten zu können, und um Zwischenergebnisse für ein Feedback nutzen zu können. Zum anderen geht es auch darum, abschließend den Erfolg oder die Wirksamkeit der durchgeführten Kampagne beurteilen zu können. Darauf wird in Kapitel 5.3 Evaluationsthemen vertiefend eingegangen.

2. Kernteamarbeit weiterhin pflegen: Ein weiteres Aufgabenfeld ergibt sich für die aktuelle Kernteamarbeit. Es geht darum, Kampagnenerfolge zu sichern und zu dokumentieren und mit den Lernerfahrungen mögliche Nachfolge-Kampagnen in den Blick zu nehmen. Auf die Bedeutung der Kernteamarbeit in dieser Phase wird nun in Kapitel 5.2 Kernteamarbeit weiterhin pflegen und organisieren eingegangen.

5.2 Kernteamarbeit weiterhin pflegen und

organisieren

Auch in der Abschlussphase der laufenden Kampagne ist die Organisation der Kernteamarbeit wichtig. Zum einen um die Kampagnenerfolge zu sichern und dokumentieren zu können. Und zum anderen, schon mit Blick in die Zukunft, um nachfolgende Kampagnen „anzuschieben“, beispielsweise die Ausweitung der bestehenden Kampagne auf weitere Gebäude zu organisieren. Es ist empfehlenswert, wenn Sie in dieser Phase folgende Punkte der Kernteamarbeit im Blick behalten:

- regelmäßige, zeitnahe, dokumentierte Treffen (Empfehlung: alle 4 Wochen)
- ggf. noch neue Kernteammitglieder*innen einbinden: Vertreter*innen der Zielgruppe / Vertreter*innen der Gebäude ins Boot zu holen
- Unterstützung (Zeit, Geld, Expertise…) für die Kampagne vom Präsidium und anderen relevanten Personen sichern.

Planungshilfen für die Schritte der Organisation und Pflege der Kernteamarbeit finden Sie in der Checkliste Organisation Kernteam Abschluss

5.3 Evaluationsthemen

Wie eingangs angesprochen sind mit der Evaluation verschiedene Aufgabenstellungen verbunden:
Beobachtung des Umsetzungsprozesses, um im Verlauf der Kampagne steuernd eingreifen zu können, damit die Kampagne optimal und erfolgversprechend verlaufen kann
abschließende Bewertung der Kampagne, um den Erfolg oder die Wirksamkeit der durchgeführten Kampagne beurteilen zu können.

ntsprechend dieser Aufgabenstellungen wird im nachfolgenden Kapitel zwischen einer *Prozessevaluation* nd einer *Ergebnisevaluation* unterschieden. Mit diesen Evaluationsformen sind unterschiedliche ielsetzungen, Funktionen und letztlich auch Vorgehensweisen der Erfolgsbewertung verbunden. Vor iesem Hintergrund ergeben sich verschiedene Themenfelder der Evaluation:

- Themenfeld Prozessbewertung (Prozessevaluation) – Leitfrage:

    - Verläuft die Kampagne wie geplant?
- Themenfeld Gesamtbewertung und Abschluss der Kampagne (Ergebnisevaluation) – Leitfragen:
    - Verlief die Kampagne wie geplant?
    - Wurden die mit der Kampagne verfolgten Ziele erreicht?

    - Wie könnte der (formale) Abschluss der Kampagne aussehen?
- Themenfeld Folgeschritte – Leitfrage:
    - Welche Folgeschritte sind sinnvoll?

5.3.1 Prozessbewertung (Prozessevaluation)

Ziel und Nutzen der Prozessevaluation bestehen darin, schon frühzeitig auf mögliche Abweichungen des Projektverlaufes von der Projektplanung aufmerksam zu werden, um eingetretene Abweichungen zeitnah erkennen und darauf reagieren zu können. Die Prozessevaluation hat also vornehmlich eine Steuerfunktion und hilft Ihnen als Kernteam zu erkennen, was in der ECHO-Intervention gut funktioniert und was nicht. Sie können die Umsetzung der Kampagne verbessern, noch während diese läuft.

Günstige Zeitpunkte dafür ergeben sich, sobald bestimmte Meilensteine der Kampagne erreicht sind – wenn also bestimmte Planungs- und Umsetzungsphasen abgeschlossen sind. Die Evaluation des Kampagnenprozesses sollte möglichst alle Aspekte und Themenbereiche der Umsetzung berücksichtigen:

Bereich 1. Sind die Voraussetzungen für die ECHO-Kampagne gegeben?

Mögliche Anhaltspunkte dafür sind:

- können alle Zielverhaltensweisen in den Gebäuden umgesetzt werden?
- ist die Kostenübernahme für Anschaffungen (z.B. schaltbare Stecker) geregelt?

- wurden notwendige Materialien (Plakate, Flyer, Broschüren) ausgewählt und ausgedruckt?
- ...

Bereich 2. Wurden Maßnahmen und Instrumente wie geplant eingesetzt?

Als Indikatoren herangezogen werden könnten z.B.:

- wurden genügend schaltbare Stecker angeschafft?
- wurde der Aktionstag wie geplant durchgeführt?
- wurden alle Infomaterialien (Plakate, Flyer, Infopakete) wie geplant ausgelegt?
- ...

Bereich 3. Sind die Voraussetzungen zur Verhaltensänderung gegeben?

- Wurde die Zielgruppe erreicht?
- Werden die Plakate wahrgenommen?
- Bewertung des Aktionstages durch die Zielgruppe?
- Akzeptanz der Kampagne bei den „Betroffenen“: Nutzen die Mitarbeiter*innen das Material aus dem Infopaket? Wie bewerten Mitarbeiter*innen das Infopaket?
- Mitarbeiter*innen besitzen Wissen über Energiesparmaßnahmen am Arbeitsplatz
- Mitarbeiter*innen haben:
- - positive Einstellung zur Verhaltensänderung,
- - sind zur Teilnahme an ECHO (Verhaltensänderung) motiviert,
- - haben sich zur Teilnahme verpflichtet (Selbstverpflichtungsbogen abgegeben)

Planungshilfen für die Prozessevaluation finden Sie in der Checkliste Prozessevaluation: Bewertung der Voraussetzungen der Kampagne

5.3.2 Monitoring der Verbrauchsdaten

Eine besondere Situation für die Erfolgsbewertung ergibt sich in der ECHO-Kampagne aus der Möglichkeit, gebäudespezifische Zählerdaten erfassen zu können. Da in der ECHO-Kampagne vorgesehen ist, dass diese Zählerdaten regelmäßig, d.h. monatlich, erfasst und dokumentiert werden, sprechen wir in diesem Fall von Monitoring (Tipp Zählerdaten!).

Die Zählerdaten können Sie im Kernteam sowohl im Verlauf der ECHO-Intervention im Rahmen der Prozessevaluation nutzen wie auch zum Abschluss im Rahmen der Ergebnisevaluation:

- *Zählerdaten im Rahmen der Prozessevaluation*: Zählerdaten in den Interventions- und Kontrollgebäuden können einen ersten Aufschluss darüber geben, ob sich im Verlaufe der Kampagne die Verbrauchswerte verändern. Wird ersichtlich, dass der Energieverbrauch nicht wie erwartet zurückgeht, kann die Umsetzung der Kampagne verstärkt werden, etwa durch eine Intensivierung der Kommunikation (z.B. durch Erinnerungsmails, persönliche Ansprache, einen weiteren Aktionstag). Ferner lassen sich die Verbrauchsdaten, die eine Energieeinsparung ausweisen, gut im Rahmen regelmäßiger Feedbacks (s.o.) einsetzen.
- *Zählerdaten im Rahmen der Ergebnisevaluation*: Zählerdaten liefern nicht nur im Verlauf der Intervention Hinweise für die Erfolgsbewertung, sondern auch für die Ergebnisevaluation für numerische Vergleiche zwischen Ausgangssituation und Situation zum Kampagnenende oder für Vergleiche zwischen Kampagnengebäuden und Gebäuden, in denen nichts getan wurde.

Planungshilfen für das Monitoring und die Berechnung, Auswertung und Witterungsbereinigung der Verbrauchsdaten finden Sie in der Checkliste Monitoring der Verbrauchsdaten und Echo Kampagnenelemente.

5.3.3 Ergebnisbewertung (Ergebnisevaluation)

Die Gesamtbewertung oder Ergebnisevaluation der Kampagne erfolgt am Ende Ihres Projektes und liefert Ihnen eine Erfolgskontrolle im Hinblick auf die Zielsetzungen, die Sie mit der ECHO-Kampagne verfolgt haben. Die Ergebnisevaluation sollte folgende Aspekte und Themenbereiche berücksichtigen:

1. Summarische Bewertung der Voraussetzungs- und Umsetzungsbedingungen

- Verlief die Kampagne insgesamt wie geplant (bezüglich: Plakate, Aktionstag, Infomaterial, Hardware, schaltbare Stecker etc.)?

2. Summarische Bewertung der formulierten Gesamtziele

- Verhaltensänderung: Haben Mitarbeiter*innen ihr Nutzungsverhalten im angestrebten Ausmaß verändert (selbstberichtetes Energienutzungsverhalten)?
- Einsparziele: Wurden die Einsparziele erreicht (Verbrauchsdaten)?

Planungshilfen für die Ergebnisbewertung finden Sie in der Checkliste Ergebnisevaluation

5.4 Umsetzung der Evaluation

Wir haben zuvor mit der Prozess- und der Ergebnisevaluation zwei Evaluationsformen mit ihren unterschiedlichen Funktionen angesprochen. Die Durchführung beider Evaluationsformen ist allerdings sehr ähnlich und umfasst fünf grundlegende Schritte. Diese fünf Schritte werden im Folgenden kurz beschrieben. Anregung zu Methoden der Evaluation finden Sie in der Infobox Info-Box 13.
Schritt 1: Ziel- und Indikatorencheck
Schritt 2: Datensamlung vorbereiten
Schritt 3: Datensammlung durchführen

Schritt 4: Daten auswerten
Schritt 5: Ergebnisse dokumentieren und nutzen

5.4.1 Schritt 1: Ziel- und Indikatorencheck

Damit Sie im Rahmen der Erfolgsbewertung zu sinnvollen und aussagekräftigen Ergebnissen kommen können, sollten Sie zuerst die jeweiligen formulierten Zielsetzungen Ihrer Kampagne – deren Erreichung zur Bewertung stehen – überprüfen. Dazu sind folgende Leitfragen hilfreich:

- Ist das Ziel so klar eingegrenzt und eindeutig formuliert, dass Sie genau bestimmen können, ob oder ab wann ein Erfolg vorliegt?
- Können Hinweise (Indikatoren) benannt werden, an denen Sie die Zielerreichung erkennen / ablesen können? (z.B. mindestens 80% der MA geben am Ende der Intervention an, beim Verlassen des Büros das Licht auszuschalten, oder senken die Raumtemperatur auf den optimalen Wert, etc.)

5.4.2 Schritt 2: Datensammlung vorbereiten

Ausgehend von Schritt 1 geht es im Weiteren darum, geeignete Methoden auszuwählen, um Daten für diese Evaluation zu sammeln. Im Anschluss an die Auswahl der Erhebungsmethoden müssen diese bereitgestellt, d.h. entwickelt werden.

1. Auswahl der Erhebungsmethoden: Welche Mittel und Methoden (Fragebogen, Interview, Beobachtung, etc.) sind geeignet, um die benötigten Informationen möglichst genau und mit geringem Aufwand zu sammeln? Grundsätzlich stehen Ihnen für die Erfolgsbewertung verschiedene Verfahren zur Datensammlung zur Verfügung. Vermutlich sind Ihnen die meisten davon bereits bekannt.

- schriftliche Befragung / Fragebogen
- mündliche Befragung / Interviews
- (teilnehmende) Beobachtung
- weitere schnell einsetzbare Verfahren:
    - Blitzlichter
    - Kurzinterviews, die die Stimmung einfangen („Voxpop“, s. etwa https://de.wikipedia.org/wiki/Vox_pop)

2. Entwicklung und Bereitstellung der Erhebungsinstrumente: Wie sollten diese Fragebögen, Interviews, Beobachtungen etc. im Detail gestaltet sein? Wenn Sie etwa einen schriftlichen Fragebogen einsetzen möchten, geht es darum, wie gute Fragen formuliert sein sollten und welche Antwortmöglichkeiten geeignet sind. Sollen mündliche Interviews durchgeführt werden, geht es darum, einen geeigneten Interviewleitfaden zu entwickeln.

Im Hinblick auf die Auswahl sollten Sie sich an verschiedenen Kriterien orientieren:

- Inhalt:
    - Welche Informationen kann die Form der Datensammlung (Fragebogen, Interview, Beobachtung, etc.) liefern?
    - Welche Vor- und Nachteile sind mit der jeweiligen Form der Datensammlung verbunden?
- Ressourcen:
    - Wie aufwändig ist die Form der Datensammlung (zeitlicher und finanzieller Aufwand)?
    - Können wir im Kernteam die Erstellung und Anwendung der einzelnen Methode (Fragebogen, Interviewleitfaden, Beobachtungsbogen) selber leisten?
    - Haben wir im Kernteam die fachlichen und technischen Ressourcen für eine korrekte Auswertung?

Nähere Informationen zum Thema Selbstevaluation finden Sie unter https://www.selbstevaluation.de/grundlagen.html

5.4.3 Schritt 3. Datensammlung durchführen

Im Mittelpunkt dieses Schrittes steht die praktische Umsetzung der Datensammlung. Hierbei geht es um den geeigneten Zeitpunkt, die Auswahl der befragten Personen und den oder die

Orte der Befragung. Bei der Planung können Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

- Wer muss befragt werden?
- Wann soll die Datensammlung stattfinden? (für Prozess- und Ergebnisevaluation ergeben sich unterschiedliche Terminierungen)
- Wo oder wie soll die Datensammlung stattfinden, etwa eine schriftliche Befragung via Internet (online-Befragung) oder face to face?
- Welche Probleme könnten dabei auftreten?

5.4.4 Schritt 4. Daten auswerten

Sind die Daten gesammelt, geht es an deren Auswertung. Auch hier sind verschiedene Aspekte zu beachten. Diese hängen zum einen damit zusammen, welche Daten Sie gesammelt haben (etwa Fragebogendaten, bei denen Befragte ihre Antwort auf einer vorgegebenen Skala ankreuzen können oder Daten aus Interviews in denen Befragte offen ihre Antworten selber formulieren). Von der Art der Daten ist abhängig, welche Auswertungsmethoden eingesetzt werden können. Zum anderen geht es auch um den Aspekt vorhandener technischer Hilfsmittel, etwa einer Statistiksoftware, die unterstützend in der Auswertung eingesetzt werden kann. Kernfragen in diesem Schritt sind:

- Wie können vorliegende Daten analysiert und zu Informationen zusammengefasst werden, damit eindeutige und aussagekräftige Auswertungsergebnisse entstehen?
- Werden dafür technische Hilfsmittel oder Software benötigt?
- Muss ggf. fachliche Unterstützung für die Auswertung hinzugezogen werden?

5.4.5 Schritt 5: Ergebnisse dokumentieren und nutzen

Ziele und Möglichkeiten der Nutzung der Ergebnisse aus der Datenerhebung und -auswertung unterscheiden sich, verbunden mit deren Anliegen, zwischen Prozess und Ergebnisevaluation. Die grundsätzliche Frage: „Welche Konsequenzen sind aus den Auswertungsergebnissen abzuleiten?“ wird im Aufgabenbereich Folgeschritte angegangen.

Planungshilfen für Planung der Erfolgsbewertung finden Sie in den Checklisten Monitoring der Verbrauchsdaten und Ergebnisevaluation.

Grundlage oder eine Vorlage zur Entwicklung von Fragebögen für die Erfolgskontrolle finden Sie in Kurzfragebogen Mitarbeiter*innenbefragung Vorherbefragung und Kurzfragebogen Mitarbeiter*innenbefragung Nachherbefragung.

5.5 Kampagnenabschluss und Folgeschritte

Um die Kampagnenarbeit in der Endphase möglichst gut und wertschätzend für alle Beteiligten zu beenden und neue Perspektiven zu entwickeln, schlagen wir zwei Arbeitsschritte vor:
Schritt 1: Kampagne abschließen
Schritt 2: Folgeschritte planen.

5.5.1 Schritt 1: Kampagne abschließen

Wichtig ist (auch für Folgekampagnen), die Kampagne angemessen abzuschließen – etwa im Rahmen einer Abschlussveranstaltung oder einer Abschlussrückmeldung an alle Beteiligten. Elemente dieses Abschlusses könnten sein:

- allen Beteiligten (öffentlich) Dank aussprechen
- zentrale Ergebnisse und Erfahrungen vermitteln

- dazu ermutigen, das Zielverhalten weiter umzusetzen
- mögliche Perspektiven aufzeigen („Folgekampagnen“, Übertragung auf zu Hause)
- offen um Rückmeldung bitten (Leitfragen: Was war gut? Was wünschen Sie sich an Verbesserungen?)

5.5.2 Schritt 2: Folgeschritte planen

Ziel ist es, den „Schwung“ und das erarbeitete know-how aus der umgesetzten Kampagne zu nutzen, um eine weitere Kampagne zu initiieren. Folgekampagnen könnten etwa anstreben,

- das bisher verfolgte Zielverhalten auch in anderen Gebäuden zu ändern
- neues Zielverhalten in (alten oder neuen) Kampagnengebäuden aus dem Bereich „Büro“ zu fokussieren
- ganz neue Zielgruppen anzusprechen (Studierende, Besucher*innen)
- Zielverhalten jenseits des Büro-Kontextes zu verändern (Labore, Verhaltensweisen aus anderen energie-bezogenen Bereichen z.B. Mobilität, etc.)

Bevor es mit den Arbeiten, die in Kapitel 3 und 4 vorgestellt wurden, erneut losgeht, könnten folgende Leitfragen bei der Entwicklung neuer Ziele helfen:

- Welche Kernteammitglieder würden vermutlich gerne weiter erfolgreich tätig sein?
- Welches Zielverhalten konnte – laut Evaluation – erfolgreich verändert werden?
- Welche Zielgruppen waren besonders gut zu gewinnen?

Planungshilfen für die Planung von Folgeschritten / Folgekampagnen finden Sie in der Checkliste Folgeschritte planen.

Das ECHO-Team

Otto von Guerike Universität, Magdeburg
Prof. Dr. Ellen Matthies
Dr. Ingo Kastner

Karen Krause

Hochschule Fresenius, Idstein/Wiesbaden
Prof. Dr. Andreas Homburg
Susanne Lörx

Andreas Stolberg

HIS HE
Institut für Hochschulentwicklung
Ralf-Dieter Person

Joachim Müller
Karin Binnewies

Kontakt

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Institut für Psychologie I
Universitätsplatz 2
D-39106 Magdeburg

Tel: +49 391 67-58476
Fax: +49 391 67 11963
info@echo-energie.de

Angebote

Interessierte Hochschulen unterstützen wir gerne bei der Umsetzung einer „ECHO-Kampagne“. Folgende Angebote sind hier denkbar:

Unterstützung der Erkundungsphase — Beratung zur ersten Planung einer Kampagne

Unterstützung der Findungsphase — Moderation von Initialworkshops, Umsetzung von Mitarbeiter*innen-Befragungen zur Ausarbeitung der Kampagne.

Unterstützung der Konkretisierungs- und Umsetzungsphase — Beratung bei der konkreten Planung und Umsetzung (Umgang mit Problemen etc.)

Unterstützung der Abschlussphase — Beratung bei der konkreten Planung, Moderation von „Diffusionsworkshops“

Bei Fragen gerne wenden an:
info@echo-energie.de