



green

Impulse für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität

10€ | ISSN 2198-9273

2 | 2022

# transfær

## Green Deal NRW

Auf dem Weg in eine ökologische und erfolgreiche Zukunft



# green transfær

## Green Deal NRW

Auf dem Weg in eine ökologische  
und erfolgreiche Zukunft



### 2 Impressum

### 4 Wie alles begann ... Ein Vorwort der treibenden Kräfte

Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger, André Deutschmann, Andreas Franke

### 5 Green Deal NRW – Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft

Jörg Schlüpmann

### FIRST STEPS

### 6 Struktur gibt Sicherheit – Der prototypische Ablauf der Green Deal-Beratung

Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke

### 8 Orientierung für Unternehmen – Der Green Deal-Radar

Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

### 10 Orientierung für Beschäftigte – Die App GrünKomp

Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

### 12 Über wie viele Tonnen sprechen wir überhaupt? Der CO<sub>2</sub>-Footprint light

Andreas Franke

### 14 greendealnrrw.de: Nachhaltiges Wirtschaften auf einen Blick

Muhammed Ali Aksu, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke

### Impressum

transfær – Green Deal NRW – Auf dem Weg in eine  
ökologische und erfolgreiche Zukunft

9. Jahrgang 2022 – ISSN 2198-9273, Erscheinungsort: Essen

Verlag: GMF/Gathmann Michaelis und Freunde

Kommunikationsdesign

v.i.S.d.P.: Andre Michaelis, Lektorat: Sabine Schollas

Druck: print24.de, Layout: Q3 design GbR, Dortmund

Bezugsadresse/Kontakt: Zeitschrift präview c/o GMF

RosastraÙe 36, 45130 Essen, <https://gmf-design.de>, [sk@gmf-design.de](mailto:sk@gmf-design.de)

Abbildungen: Petra Coddington (S. 4, 9, 13, 15, Franke, S. 17, Henter);

DAA Westfalen (S. 5, Schlüpmann); Effizienz-Agentur NRW

(S. 29, Kunsleben); Jana Franke (S.19, Bristot); Lutz Kampert (S. 27,

Holtrup); Thomas Kierok (S. 25, Harrach); Jennifer Leidag (S. 39,

Deutschmann); ninagraphie (S. 31, Nink); Dagmar Siebecke (S. 4, 7,

9, 11, 15 21, 37, Ciesinger); Anke Sundermeier (S. 23, Dempki, S. 23

Grüninger); wegbereit.com (S. 25, Einsiedel).

Istockphoto.com: GetYourPic (Titel o.); gopixa (u.); LeoPatrici (Titel u.,

S. 2); Supergeniale; alvarez; Avalon\_Studio; K\_Thalhofer (S. 2); Sol-

Stock (S. 2); Martin Helgmeier (S. 2); Ijubaphoto (Titel u., S. 3); Partra

(S. 3); pressdigital (Rücktitel o.r.); UrosPoteko (Rücktitel m.l.); Sabine

Hortebusch (Rücktitel r.u.); Misha Kaminsky (Rücktitel u.).

stock.adobe.com: NicoElNino (S. 4, S. 12); fizkes (S. 6); stockpics (S. 8/9);

j-me (S. 15); adam121 (S.16); Fokussiert (S. 19); Pcess609 (S. 20);

Naiyana (S. 23); Kalawin (S. 25); REDPIXEL (S. 26); Seventyfour (S. 29); M. Schup-  
pich (S. 30); one photo (S. 31); Robert Knschke (S. 32); bnenin (S. 34); lovelyday  
(S. 36); Snowing12 (Rücktitel o.l.); WavebreakMediaMicro (Rücktitel r.m.).

Diese Ausgabe der Zeitschrift transfær basiert auf Konzepten und Ergebnissen  
folgender Projekte:

æ „Ökologisches Wirtschaften“ – Ökologisches Mindset für Unternehmen und  
Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft (AZ 5300538)

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



æ „AGIL“ – Akademie für Gemeinwohl im ländlichen Raum (AZ ESF-310218)

æ „Transformation gestalten“ – Orientierung für Interessenvertretungen (GZ ESF-220395)

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds / REACT-EU  
als Teil der Reaktion der Union auf die COVID-19-Pandemie



ESF  
in Nordrhein-  
Westfalen  
In Menschen investieren.

Die Landesregierung  
Nordrhein-Westfalen



ÖKOPROFIT wird im Land Nordrhein-Westfalen durch das Ministerium  
für Umwelt, Naturschutz und Verkehr gefördert.





## NEXT STEPS

- 16 **Neue Ziele, neue Qualifikationen: Welche Nachhaltigkeitskompetenzen muss man für eine erfolgreiche Transformation abfragen und managen?**  
Anne Henter
- 18 **Dem Gemeinwohl verpflichtet: Werteentwicklung für die Green Economy**  
Daniela Bristot
- 20 **Moral am Markt: Nachhaltigkeit als Faktor beim Marketing und Employer Branding**  
Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

## FURTHER STEPS

- 22 **Beteiligungsorientiert in die Zukunft: Die Arbeit der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)**  
Christoph Grüninger, Markus Dempki
- 24 **Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Werkzeug für Ihre nachhaltige Organisations-Entwicklung**  
Christian Einsiedel, Christoph Harrach
- 26 **Gemeinsam Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln – das Beratungs- und Qualifizierungsprogramm ÖKOPROFIT®**  
Achim Holtrup
- 28 **Ressourceneffizienz für Fortgeschrittene – Angebote der Effizienz-Agentur NRW**  
Andreas Kunsleben

## FÖRDERUNG

- 30 **Die Förderprogramme zur Organisationsentwicklung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW**  
Andreas Bendig
- 31 **Begleitung grundlegender Veränderungen: Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW**  
Katja Nink
- 32 **Kompetente Beratung für Unternehmen – Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung mit Beteiligungsorientierung erfolgreich gestalten**  
Ralf Burger
- 34 **Gar nicht so schwer: Der Antragsprozess der Förderprogramme zur Organisationsentwicklung**  
Andreas Bendig
- 36 **Kompetent von Anfang an: Unterstützung der Erstberatungsstellen in NRW durch das Projekt Green Deal NRW**  
André Deutschmann
- 37 **Nicht ohne meine Beschäftigten: Beteiligung von Anfang an**  
Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger
- 38 **„Ein ökologisches Mindset ist das Gegenteil von Greenwashing“ – Warum die innere Haltung im betrieblichen Klimaschutz so wichtig ist**  
*Interview mit André Deutschmann, Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet*





Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger, André Deutschmann, Andreas Franke

# Wie alles begann...

## Ein Vorwort der treibenden Kräfte

Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger, André Deutschmann, Andreas Franke

Nun ist es da, das Förderprogramm Transformationsberatung NRW, und wir alle freuen uns, dass es losgeht mit dem Thema Green Economy und mit der Unterstützung der Berater\*innen durch das Projekt Ökologisches Wirtschaften. Denn dies war ein langer Prozess.

Der Start der Arbeit der vier Autoren dieses Artikels an dem Thema kann auf den 28. Januar 2020 datiert werden. An diesem Tag trafen sich André Deutschmann von der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet und Kurt-Georg Ciesinger von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Deutschen Angestellten-Akademie zu einem Ideenaustausch in Dortmund. Unter dem Eindruck des „Klima-Jahres 2019“ – mit Greta Thunberg als Person of the Year im Time Magazine und Klimastreiks mit Millionen Teilnehmenden auf der ganzen Welt – kam man schnell auf die Frage, ob das bewährte Förderprogramm Potentialberatung NRW nicht auch für diese gesellschaftlich drängenden Themenstellungen geöffnet werden könnte. André Deutschmann kontaktierte Andreas Bendig von der G.I.B. NRW, dieser sprach mit Andreas Franke von mpool. Einen Monat später diskutierten wir bereits das erste Konzept für die „Grüne Potentialberatung“, dies war damals unser Arbeitstitel.

Vierzehn Tage später, am 13. März 2020, gab es zu der Idee das erste Treffen in den Räumen der G.I.B. NRW in großer Runde und unter Beteiligung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW. André Deutschmann hatte bereits ein coronabedingtes allgemeines Reiseverbot und wurde per Video zugeschaltet, was übrigens damals für alle Beteiligten Neuland war und nicht so routiniert wie heute ablief. Gegen Mittag erfuhren wir über einen Newsticker, dass in NRW ab Montag die Schulen schließen würden. Und dann war alles nur noch Corona.

Im Herbst 2020 machten wir den nächsten Anlauf und, to make a long story short, nach drei weiteren Coronawellen und dem Übergang in die neue ESF-Förderperiode 2021 bis 2027 sind wir nun seit Ende 2021 mit dem Projekt Ökologisches Wirtschaften am Start und können den Leser\*innen stolz die ersten Ergebnisse unserer Arbeit vorstellen.

By the way: In der Anfangsphase setzte sich das Projekt-Motto *Green Deal NRW* bei den Beteiligten durch, weswegen wir, wenn wir über das Projekt schreiben, diesen Slogan synonym nutzen. *Green Deal NRW* klingt auch offener für viele betriebliche Veränderungsprozesse mit dem Ziel, Menschen und Umwelt im Sinne einer

Sustainability weniger zu schaden, als der offizielle Projekttitle „Ökologisches Wirtschaften“.

Diese Ausgabe der *green transfær* soll keine Eintagsfliege sein, sondern den Start einer Serie markieren, mit der wir etwa halbjährlich über den Fortschritt und die Erfolge des Projektes berichten und ggf. den Bogen zu den Förderprogrammen Potentialberatung NRW und Transformationsberatung NRW spannen werden. Auch ein Blick über Green Deal NRW hinaus in andere Projekte und Programme ordnet das Projekt thematisch in die Bandbreite der Landesaktivitäten ein.

### Die Autoren

Andreas Bendig ist Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung NRW mbH.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

André Deutschmann ist Leiter der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet mit Sitz in Dortmund.

Andreas Franke ist Senior Consultant und Geschäftsführer der mpool consulting mit Sitz in Dortmund.



**G.I.B.** NRW

**DAA**

Bildung schafft Zukunft.

  
**REGIONALAGENTUR**  
WESTFÄLISCHES RUHRGEBIET  
WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITIK

**mpool**  
group

## Green Deal NRW

# Ökologisches Mindset für Unternehmen und Beschäftigte zur Vorbereitung einer grünen digitalen Zukunft



Jörg Schlüpmann

**DAA**

Bildung schafft Zukunft.

Der European Green Deal mit dem Ziel, bis 2050 klimaneutral zu werden, stellt die Wirtschaft in NRW vor große Herausforderungen. Nach wie vor ist die Umsetzung klimaneutraler Produktion, Dienstleistung und Verwaltung eine insbesondere für KMU unüberschaubare und schwer strukturierbare Aufgabe der Planung und Bewertung vernetzter Maßnahmen, die im Unternehmen auch gegen Veränderungswiderstände umgesetzt werden müssen.

In diesem Entwicklungsprozess werden viele Unternehmen externe Beratung benötigen, die sich nicht nur auf rein technische Fragen von Energie- und Ressourceneffizienz beschränkt, sondern den gesamten Prozess hin zu einer Green Economy berücksichtigt und ganzheitlich plant:

- æ Entwicklung einer betriebsindividuellen Umwelt-/Klimastrategie,
- æ Planung betriebsspezifischer Maßnahmen,
- æ Etablierung einer neuen „Umweltkultur“ im Unternehmen,
- æ Erarbeitung einer umweltorientierten Personalentwicklung.

Das Modellprojekt „Ökologisches Wirtschaften“ soll die konzeptionellen und instrumentellen Grundlagen einer solchen Green Deal-Beratung legen. Hierzu werden die bewährten Ansätze des Förderprogramms Potentialberatung NRW auf den Bereich Nachhaltigkeit übertragen und entsprechende Instrumente (Inhalte und Vorgehensweisen) zum Einsatz in Beratungsprozessen entwickelt.

Im Rahmen von mehr als einem Dutzend Pilotberatungen mit Unternehmen verschiedener Größen und Branchen werden diese Modelle, Konzepte und Instrumente in der Praxis erprobt, feingeschliffen und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Dieser Transfer in Richtung der kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch in Richtung der Berater\*innen in NRW wird in erster Linie über die Website [greendealnwr.de](http://greendealnwr.de) geleistet. Aber auch die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift *transfær* soll unsere Arbeit und die Ergebnisse unseres Projektes vorstellen.

So werden auf den nächsten Seiten die bereits im Projekt entwickelten Instrumente für die sogenannten First Steps und Next Steps vorgestellt. Für die Further Steps, die weitergehenden Schritte, stellen Expert\*innen aus dem Kooperationsnetz des Projektes ihre Angebote vor. Abschließend werden die Fördermöglichkeiten des Landes NRW beschrieben, mit denen die betrieblichen Entwicklungsprozesse unterstützt werden können.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leser\*innen, viel Vergnügen und neue Erkenntnisse bei der Lektüre der ersten „green *transfær*“.

Jörg Schlüpmann  
Regionalleiter der Deutschen  
Angestellten-Akademie NRW

# Struktur gibt Sicherheit – Der prototypische Ablauf der Green Deal-Beratung

Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke



Betriebe, Berater\*innen und Erstberatungsstellen fragen sich derzeit, wie eine prototypische Transformationsberatung aussehen kann, die inhaltlich wie formal dem gleichnamigen Förderprogramm Transformationsberatung NRW genügt. Im Projekt Green Deal NRW wurde ein solches Beratungsmodell entwickelt, das als Orientierung dienen kann.<sup>1</sup> Der Ablauf der Green Deal NRW-Beratung erfolgt, wie in der Abbildung dargestellt, in mehreren Schritten. First Steps und Next Steps gliedern grob den prototypischen Beratungsablauf.

## FIRST STEPS

Der erste Schritt, bzw. die First Steps, dienen der Orientierung der Akteur\*innen im Unternehmen und werden durch drei Tools unterstützt.

1. Der CO<sub>2</sub>-Footprint light: Hier kann das Management sehr schnell und einfach eine Grobabschätzung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes des Unternehmens vornehmen.

2. Mit dem Green Deal-Radar können Management und Beschäftigte Handlungsschwerpunkte für den Entwicklungsprozess festlegen.

3. Die App GrünKomp unterstützt die Beschäftigten dabei, ihre Bildungsbedarfe im Themenfeld Green Economy zu identifizieren und mit sogenannten Bildungsnuggets erste Lernerfolge zu erzielen.

## NEXT STEPS

Die nächsten Schritte fokussieren auf spezifische Themen, die als besonders relevant angesehen werden, seien dies technische-organisatorische Themen wie Energie- und Ressourcenmanagement oder „weiche“ Themen wie Werte oder Commitment der Beschäftigten.

Für alle diese Bereiche werden perspektivisch auf der Seite [greendealnwr.de](https://greendealnwr.de) Informationen



Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke



Ablauf der GREEN DEAL NRW Beratung

und unterstützende Instrumente, Handlungsleitfäden, Checklisten etc. zur Verfügung gestellt werden.

FINAL STEPS

Die letzten Schritte im Sinne des Förderprogramms Transformationsberatung NRW bestehen in der Erstellung der Handlungspläne für den technisch-organisatorischen Bereich im Sinne einer Unternehmensstrategie und den Bereich der strategischen Personalentwicklung. Diese Pläne stellen die Dokumentation des Beratungsergebnisses dar und speisen sich, wie in der Abbildung dargestellt wird, aus den Ergebnissen der Next Steps-Beratung.

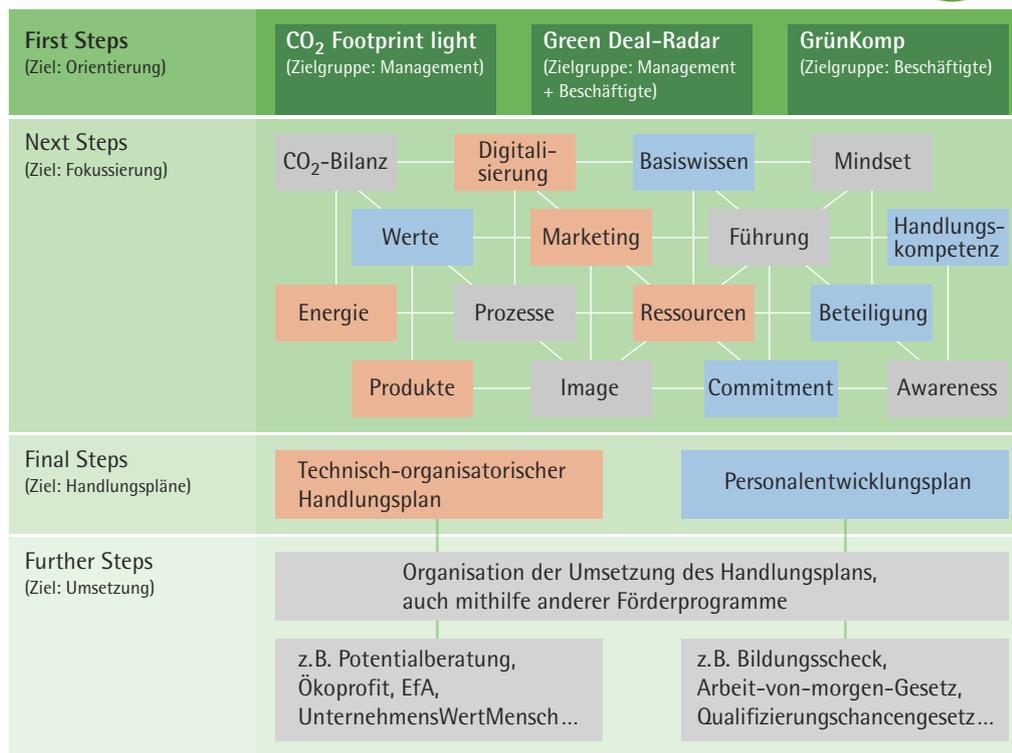
Mit der erstellten Unternehmensstrategie und der damit im Zusammenhang stehenden Personalentwicklungsplanung ist der formale Prozess der Transformationsberatung im Sinne des Förderprogramms abgeschlossen, nicht aber der Entwicklungsprozess des Unternehmens. Denn dieser beginnt eigentlich erst mit dem Start der konkreten Umsetzung der Pläne, den Further Steps.

FURTHER STEPS

Die Umsetzungsschritte nach der eigentlichen Transformationsberatung im Sinne des Förderprogramms können auch durch öffentliche Förderung unterstützt werden, sei es durch

- æ Angebote des Landes NRW wie die Potentialberatung oder Bildungsschecks,
- æ Förderprogramme wie Ökoprofit,
- æ Beratungsangebote z.B. der Effizienzagentur NRW oder auch durch die
- æ Inanspruchnahme von Förderangeboten der Bundesagentur für Arbeit auf Basis des Arbeit-von-morgen-Gesetzes oder des Qualifizierungschancengesetzes.

Detaillierte Informationen zur Transformationsberatung und den weiteren Fördermöglichkeiten finden Sie auf [greendealnwr.de](http://greendealnwr.de).



Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger von der Deutschen Angestellten-Akademie NRW und Andreas Franke von mpool Consulting leiten gemeinsam das Projekt Green Deal NRW.

<sup>1</sup> Dies bedeutet nicht, dass eine Transformationsberatung im Sinne des Förderprogramms so aussehen muss. Viele Berater\*innen haben hervorragende eigene Modelle zur Strukturierung einer Beratung und Instrumente zur Bearbeitung der Fragestellungen eines Unternehmens auf dem Weg zur Green Economy. Das dargestellte Ablaufschema ist nur ein Modell, das mit den auf der Website [greendealnwr.de](http://greendealnwr.de) angebotenen Instrumenten korrespondiert.



Bildung schafft Zukunft.



# Orientierung für Unternehmen – Der Green Deal–Radar

Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

Die Entwicklung in Richtung Green Economy ist für viele Unternehmen eine vollkommen neue Anforderung: schwer überschaubar, sehr komplex und besetzt mit vielen neuen Begriffen. Die Entscheidung, wo man anfängt und wie ein pragmatischer individueller Handlungsplan für einen Betrieb aussehen kann, ist zunächst oftmals überfordernd.

Der Green Deal-Radar (GD-Radar) wurde daher entwickelt, um die komplexen Herausforderungen der ökologischen Transformation in kleinen und mittelständischen Unternehmen konkret greifbar zu machen. Er soll Unternehmen dabei helfen, die vielen Aspekte nachhaltiger Unternehmensentwicklung zu überblicken, zu durchdenken und zu priorisieren, um später einen konkreten betrieblichen Handlungsplan für die ökologische Transformation zu entwickeln. Diese Vorgehensweise basiert auf den praktischen Erfahrungswerten aus der Unternehmensberatung und Vorläuferprojekten (z.B. Digital Excellence NRW).

Neben einem einführenden Teil zur Klärung der Motivation werden im GD-Radar die folgenden Felder intensiver betrachtet: Strategie, betriebliche Maßnahmen, Umweltkultur und Personalentwicklung. Dies sind auch die expliziten Handlungsfelder des Förderprogramms Transformationsberatung NRW. Dazu werden die Handlungsbedarfe individuell so gewichtet, dass schnell erkennbar ist, wo die „Big Points“, das heißt die dringenden Handlungsbedarfe, liegen.

Üblicherweise wird der Radar gemeinsam mit einem\*r Berater\*in durchgegangen. Er eignet sich aber durchaus auch für die Arbeit in eigener Regie. Für jedes der Einzelkriterien werden Definitionen, Erklärungen und weiterführende Informationen angeboten, sodass man bei der Arbeit mit dem Radar eventuell bestehende Unsicherheiten im Verständnis abbauen und ökologisches Wissen entwickeln kann.

## Motivation

Um den nachhaltigen Entwicklungsprozess sinnvoll planen zu können, ist eine Orientierung an den Zielen des Unternehmens wichtig: Warum steigen wir in die ökologische Transformation ein? Der Radar konzentriert sich auf sechs zentrale Kriterien:

Neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben können neue Markt- oder Kundenanforderungen ausschlaggebend sein. Gleichwohl kann es wichtig sein, Fachkräfte mit einer klaren Vision zur ökologischen Transformation zu finden oder an das Unternehmen zu binden.

Investive Mittel oder Unternehmenskredite lassen sich heute zu günstigeren Konditionen bei Banken oder Investoren einwerben, wenn ein belegbares Commitment zur Nachhaltigkeit vorliegt. Ein verbessertes Image oder die reine unternehmerische Verantwortung können ebenso Leitgedanken sein.

Besteht Klarheit über die Haupttreiber der Motivation, können darauf aufbauend die strategischen Ziele definiert werden.

## Strategie

Im nächsten Schritt werden die strategischen Ziele beschrieben und priorisiert: Welche Bereiche der betrieblichen Umwelt- und Klimastrategie sind im Unternehmen zentral? Aus dem Blickwinkel der ökologischen Transformation wurden sechs wichtige strategische Bereiche definiert:

Für ein Unternehmen kann es darum gehen, auf die gestiegenen Kundenanforderungen zur Nachhaltigkeit seiner Produkte oder Dienstleistungen mit einem neuen Geschäftsmodell zu reagieren. Ein weiteres Szenario könnte sein, das Bestandsgeschäft fortzusetzen und zusätzlich eine Klimastrategie aufzulegen oder das eigene Handeln stärker mit einem Gemeinwohlansatz zu kombinieren. Vielleicht braucht es aber auch einen klaren Plan, wie Ressourcen- und Energieverbrauch gesenkt werden können, um die CO<sub>2</sub>-Ziele einzuhalten. Klimafreundliche Maßnahmen können aber auch zur Verbesserung des Unternehmensimages dienen.



Im Rahmen der EU-Taxonomie wird in den kommenden Jahren die Erfüllung von Berichtspflichten zum Thema Nachhaltigkeit auch in kleineren und mittleren Unternehmen deutlich ansteigen. Schon jetzt wird über das Lieferkettengesetz in Deutschland die Nachweispflicht von Großunternehmen an die oftmals kleinen Zulieferer weitergegeben.

Die so vorgenommene Priorisierung der strategischen Ziele führt nahtlos weiter in die Festlegung der notwendigen Maßnahmen.

## Maßnahmen

Die im vorangehenden Schritt definierten Strategien müssen in der Regel durch ein betriebsindividuelles Bündel von Maßnahmen umgesetzt werden. Hier steht die Frage im Vordergrund: Welche betriebspezifischen Maßnahmen wollen wir in welcher Intensität angehen?

In diesem Fall stehen, vereinfacht dargestellt, neun verschiedene Maßnahme-Optionen zur Verfügung. Vielleicht ist die Grundlage aller weiteren Planungen eine dezidierte CO<sub>2</sub>-Bilanz – in einem anderen Fall vielleicht eine Betrachtung zum Gemeinwohl. Vielleicht besteht ein Fokus in der Digitalisierung der Prozesse oder in Maßnahmen zur Energieeffizienz. Oder der Schwerpunkt liegt in Maßnahmen zur Fachkräftesicherung oder zur beschleunigten Neuausrichtung von Produkten und Dienstleistungen. Letztendlich kann es auch um Punkte gehen, die zu einem verbesserten ökologischen Marketing führen und dabei die Prozesse optimieren.

Diese Liste hat natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, gibt aber schon einen Rahmen zur Formulierung von operativen Stoßrichtungen und dient damit der weiteren Orientierung und Konkretisierung.



## FIRST STEPS



Andreas Franke, Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

### Die Autoren

Andreas Franke von der mpool consulting GmbH und Kurt-Georg Ciesinger von der Deutschen Angestellten-Akademie NRW leiten gemeinsam das Projekt Green Deal NRW. Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der DAA NRW.

### Umweltkultur

Es geht aber nicht nur um technisch-organisatorische Lösungen, denn diese laufen ins Leere, wenn sie nicht von den Akteur\*innen mitgetragen werden. Die Frage lautet daher: Was brauchen wir für eine betriebliche Umweltkultur? Vereinfachend werden folgende Themen im GD-Radar angeboten:

Das Bewusstsein oder die „Awareness“ für Umwelt und Klimafragen sind in vielen Unternehmen noch nicht weit genug entwickelt. Die grundsätzliche Dringlichkeit des Themas ist anscheinend akzeptiert, wird aber auf der betrieblichen Umsetzungsebene noch nicht gelebt.

Ökologisches Basiswissen bei den Beschäftigten, aber auch im Management ist eine notwendige Voraussetzung für das individuelle Verständnis der Zusammenhänge. Ein ökologisches Mindset beschreibt hingegen die Zusammenführung von Denkweisen, Überzeugungen und Handlungsmustern hin zu einer betrieblichen Umweltkultur.

Mit dem Commitment aller Beteiligten kann eine Grundlage geschaffen werden, um ein beteiligungsorientiertes Vorgehen durchgängig im Unternehmen zu implementieren. Abgerundet werden diese Aspekte durch einen Wertekodex mit dem klaren Bekenntnis zur Nachhaltigkeit. Hier können Spielregeln entwickelt werden, die alle Beteiligten auf ein konzertiertes Vorgehen für eine neue betriebliche Umweltkultur verpflichten können.

### Personalentwicklung

Letztendlich hängen alle Entwicklungsprozesse von den Menschen ab, die sie umsetzen. Abschließend muss also die Frage beantwortet werden: Was soll eine Personalentwicklung leisten, die die „grüne Unternehmensentwicklung“ unterstützt? Zunächst braucht es für die Umsetzung der im vorangegangenen definierten Ziele, Strategien und Maßnahmen Menschen im Unternehmen, die über ein entsprechendes spezifisches Wissen verfügen.

Um die Personalentwicklung im Betrieb zu unterstützen, kann es daher sinnvoll sein, eine Kompetenzbedarfsanalyse durchzuführen: Welche Kompetenzen werden in Zukunft für die ökologische Transformation benötigt und bei wem sind sie schon vorhanden? Die Zielgruppen im Unternehmen müssen angesprochen und der Wissenserwerb muss organisiert werden.

Dadurch erreicht man eine höhere Handlungskompetenz, die insbesondere auch bei Führungskräften in Ihrer Rolle als Person mit Vorbildfunktion ausgebaut werden muss. Ein ökologisches Wissensmanagement und zielführende Personalentwicklungskonzepte können aufgelegt werden, um ein breites Wissen zur ökologischen Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern.

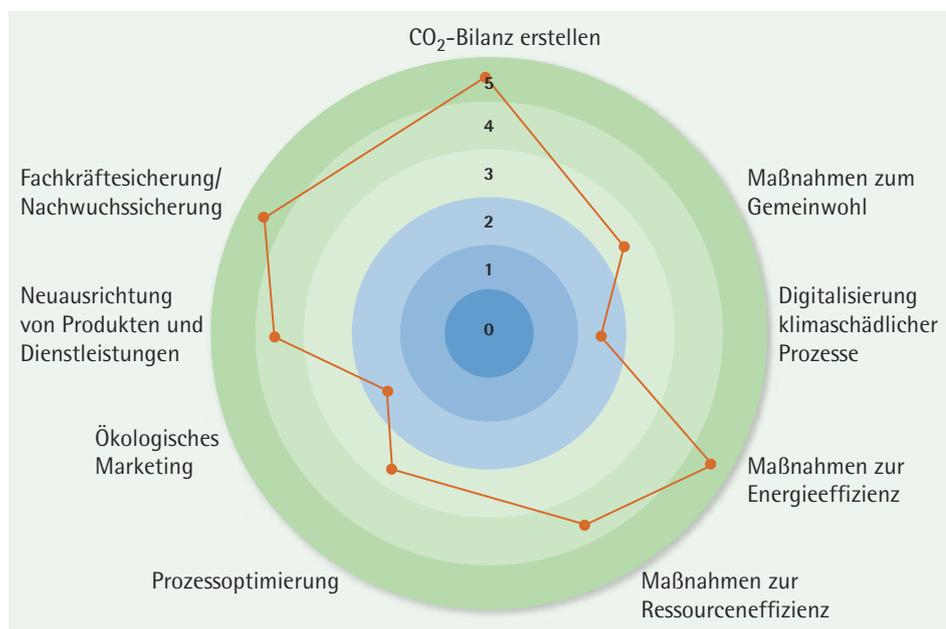
Der Green Deal-Radar dient so als ein Instrument der Orientierung, der Priorisierung und der Fokussierung im Veränderungsprozess mit Blick auf eine ökologische Transformation im Sinne der Green Economy. Das Instrument sollte daher ganz zu Anfang der Beratung eingesetzt werden, um die Komplexität des Planungsprozesses zu reduzieren und so – auch in kleineren Unternehmen – schnell handlungsfähig zu werden.

Details finden Sie unter <https://greendealnwr.de/gd-radar>.

**DAA**

Bildung schafft Zukunft.

**mpool**  
group



# Orientierung für Beschäftigte – Die App GrünKomp

Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

„Grüne“ Kompetenzen sind die Grundlage für eine nachhaltige und klimaschonende Wirtschaftsweise. Aber welche Kompetenzen benötigt man genau? Welches Wissen besitzt man schon und wo liegen die Weiterbildungsbedarfe – ganz individuell und in der gesamten Organisation?

Die GrünKomp-App beantwortet diese Fragen. Die Basis dafür ist eine Selbsteinschätzung. Was kann ich gut, was noch nicht?

Auf dieser Basis berechnet die App das individuelle Stärken-Schwächen-Profil, ein Benchmark-Profil im Vergleich mit der eigenen Berufsgruppe sowie den konkreten Qualifikationsbedarf.

Unternehmen und Organisationen können diese Auswertungen auch für ihre gesamte Belegschaft durchführen und so die betriebliche Kompetenzentwicklung für den Bereich nachhaltiges Wirtschaften planen und steuern.

GrünKomp steht kostenlos in den App-Stores für iOS und Android zur Verfügung.

## Selbsteinschätzung

Für die Selbsteinschätzung der bereits vorhandenen Kompetenzen werden einige einfache Fragen beantwortet. Was kann ich, was weiß ich, was verstehe ich? Die Eingabe ist ebenso einfach: Ein grüner Smiley bedeutet: „das kann ich gut“, ein roter „das kann ich gar nicht“. Die Selbsteinschätzung umfasst insgesamt vier Kompetenzfelder:

- æ Personalentwicklung,
- æ Strategiekompetenz,
- æ Umsetzungskompetenz,
- æ Umweltkultur.

Die GrünKomp-App korrespondiert damit in der Begrifflichkeit mit dem GD-Radar, der in der Regel durch die Unternehmensleitung genutzt wird, und kann daher als Pendant dazu für die Nutzung durch die Beschäftigten verstanden werden.

Der Zeitaufwand für das Ausfüllen beträgt erfahrungsgemäß nicht mehr als fünf Minuten.

## Auswertung

Im Anschluss lässt sich eine Auswertung des eigenen Kompetenzprofils auf dem Smartphone anzeigen. Drei verschiedene Auswertungsvarianten stehen hier zur Verfügung:

- æ Das Kompetenzprofil gibt einen Überblick über bereits vorhandene Qualifikationen: Wo habe ich Stärken und Schwächen?
- æ Das Benchmark zeigt eine Gegenüberstellung des eigenen Kompetenzprofils mit dem durchschnittlichen Profil einer selbst ausgewählten Berufsgruppe: Wie gut bin ich im Vergleich mit anderen?
- æ Der Bildungsbedarf zeigt einen Vergleich des eigenen Kompetenzprofils mit Anforderungsprofilen für verschiedene zukünftige Arbeitsbereiche: Was muss ich noch lernen, wenn ich bestimmte Funktionen übernehmen will?

Für die so identifizierten Bildungsbedarfe können direkt aus der App heraus kleine Weiterbildungseinheiten, sogenannte Lern-Nuggets abgerufen werden. Dies sind kurze Definitionen, Erläuterungen und erklärende Filme zu den abgefragten Themen. Bildungsbedarfsermittlung und Lernen gehen hier also ineinander über.

## Anwendung

Für die Anmeldung benötigen Sie nur zwei Schritte:

1. App aus dem Play Store (Android) bzw. dem App Store (iOS) herunterladen.
2. Ihren Zugangscode eingeben (zum Testen der App können Sie auch einfach den Zugangscode *demo* verwenden).

Jeder\*m Teilnehmenden wird automatisch ein zufallsgenerierter persönlicher Code zugewiesen. Diesen kann man z.B. für den Kontakt zum technischen Support verwenden. Der gesamte Vorgang funktioniert vollständig anonymisiert. Die Eingabe des Namens ist nicht notwendig.

## Unternehmensservice

GrünKomp kann im Rahmen von Veränderungsprozessen hin zu einer nachhaltigeren Unternehmenskultur und einem ökologischen Mindset in Unternehmen eingesetzt werden. Betriebe erhalten hierfür einen spezifischen Zugangscode für Ihre Beschäftigten. Dieser ermöglicht die Zuordnung der Mitarbeitenden zu einem Betrieb, lässt jedoch die Anonymität der Mitarbeitenden unberührt.

Die Auswertungen sind dann analog zur individuellen Einzelauswertung der Nutzer\*innen auch auf Ebene einer Organisation durchführbar. Dies erfolgt in einem speziellen webbasierten Auswertungssystem. Die Daten aller Teilnehmenden eines Betriebes werden dazu anonym zusammengefasst.

Analog zur individuellen Anwendung gibt es auf Betriebsebene folgende Auswertungsmöglichkeiten:

- æ Kompetenzprofil der Organisation,
- æ Benchmarking für Berufsgruppen,
- æ Kompetenzbedarfe für die Gesamtorganisation oder einzelne Abteilungen.

Unternehmen, Einrichtungen, Praxen, Geschäfte oder andere Institutionen können so die Bildungsbedarfe im Bereich der grünen Kompetenzen für ihre Belegschaften erheben und entsprechende Weiterbildungsangebote planen und durchführen.



## FIRST STEPS

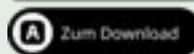
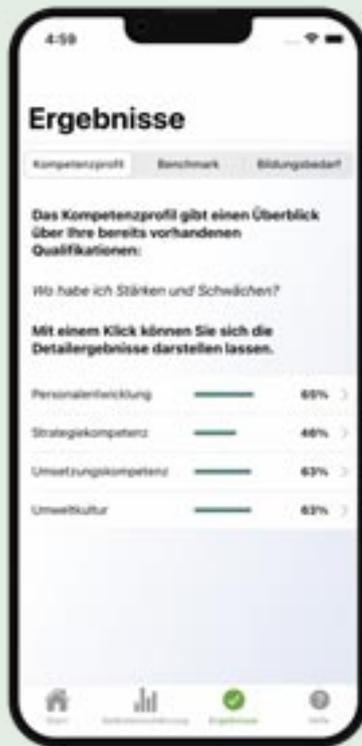
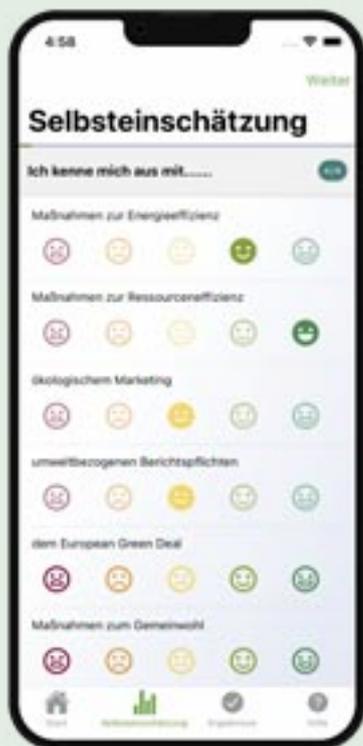


Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

### Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in dieser Abteilung und im Projekt Green Deal NRW für die Entwicklung der technischen Tools verantwortlich.



**DAA**

Bildung schafft Zukunft.

**mpool**  
group

# Über wie viele Tonnen sprechen wir überhaupt? Der CO<sub>2</sub>-Footprint light

Andreas Franke



Jeder kennt es. Sie schlagen die Zeitung auf und werden von neuen Szenarien zum Klimawandel erschlagen. 805 Megatonnen, das ist in etwa der Ausstoß in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2021. Bis 2030 soll dieser Ausstoß auf 543 Megatonnen reduziert werden, also eine Verringerung um etwa 33%. Wie ist das nur zu schaffen?

Der European Green Deal bedeutet eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen auf Null bis zum Jahre 2050. In dem Fall kann man davon ausgehen, dass jede Organisation, jeder Betrieb, jedes Unternehmen seinen jährlichen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um etwa 4%, gemessen an der Menge des jeweiligen Vorjahresausstoßes, reduzieren muss. Somit wird klar: Ohne eine ungefähre Standortbestimmung stochern wir mit unseren möglichen Aktivitäten im Nebel.

Nun ist jedoch die Motivation, z.B. die Abrechnung des Stromversorgers, die Fahrtkostenbelege der Mitarbeitenden oder etwa die Einkäufe der Verbrauchsgüter detailliert zu bilanzieren, nicht immer die größte. Vielleicht hilft es da auch, das Thema der möglichen Kosten- und Ressourceneinsparungen oder die Wirkung als attraktiver Arbeitgeber mit in den Blick zu nehmen.

## Der CO<sub>2</sub>-Footprint light

Um die Eintrittshürden zu mindern, haben wir im Rahmen des Projektes „Ökologisches Wirtschaften“ einen CO<sub>2</sub>-Footprint light entwickelt. Basierend auf Angaben zu umweltökonomischen Gesamtrechnungen (nach Destatis) sowie den CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Gütergruppen (Basisjahr 2017) wurde ein vereinfachtes Modell zur Abschätzung der CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Gütergruppen und Konsumdaten<sup>1</sup> angewendet.

Sicherlich ersetzt diese Abschätzung keinesfalls eine normierte und standardisierte CO<sub>2</sub>-Bilanz (z.B. Corporate Carbon Footprint (CCF) nach GHG-Protocol), bietet aber eine erste Abschätzung einer potenziellen Größenordnung für eine Branche, basierend auf validen statistischen Daten. Denn letztlich geht es um den wichtigen Aspekt, eine datenbasierte Ausgangslage zu schaffen und überjährig im Rahmen einer be-

trieblichen Umwelt- und Klimastrategie fortzuschreiben. Hier beschreibt der CO<sub>2</sub>-Footprint light in vereinfachter Form Meilensteine auf dem Weg zur Klimaneutralität.

## Ab in die Praxis:

### Feldstudien in 15 KMU klären auf!

Im Rahmen des Projektes Ökologisches Wirtschaften – Green Deal NRW haben wir in der ersten Staffel der Feldstudien mit fünf Unternehmen zusammengearbeitet. Neben der Anwendung des Green Deal-Radars wurde auch der CO<sub>2</sub>-Footprint light ermittelt. Im Ergebnis dieser beiden Betrachtungen wurde mit Stand Juli 2022 in drei der fünf Unternehmen vereinbart, eine individuelle CO<sub>2</sub>-Bilanzierung durchzuführen. Genutzt wird dabei das ecocockpit der Effizienz-Agentur NRW (<https://tool.ecocockpit.de>).



Andreas Franke

### Für den Anfang reichen 80%

Was sind die Vorteile? Es geht hier eigentlich nicht nur um die Berechnung einer magischen Zahl, sondern um ein strukturiertes Vorgehen, um die wesentlichen CO<sub>2</sub>-Treiber im Unternehmen zu erkennen und diese systematisch abzubauen. Natürlich stellen sich die Verantwortlichen die Fragen: Wer soll das übernehmen? Wer hat überhaupt Zeit dazu? Aber hier können wir ganz deutlich die Angst nehmen, denn der Aufwand kann leistbar gestaltet werden. Die Kernmessage lautet: 80% Genauigkeit reicht am Anfang. Sukzessive kann die Aussagekraft der transparenten Bilanz im Laufe der Jahre erhöht und auch perfektioniert werden. Wichtig ist zu beginnen! Die bisherigen Befunde zeigen deutlich auf, dass mit der strukturierten Abarbeitung der Bilanz einfache Hebel zur Energie- und Ressourceneinsparung gefunden werden können, die zudem den Footprint verbessern.

### Im Einkauf liegen bis zu 75% der CO<sub>2</sub>-Emissionen

So geht es beispielsweise im Scope 2 (Bezug externer Energie) darum, die Jahresstromrechnung unter die Lupe zu nehmen und zu überprüfen, wie viele Kilowattstunden über welche Stromart bezogen werden. Gleichmaßen sind die Mobilitätsdaten zu überprüfen: Wer fährt mit welchem Fahrzeug von A nach B und mit welchen Emissionen? Können wir auf emissionsärmere Verkehrsmittel umsteigen? Und was ist mit dem Einkauf im Scope 3? Aus vielen Studien und Untersuchungen wissen wir, dass bis zu 75% der insgesamt bilanzierten CO<sub>2</sub>-Emissionen in den eingekauften Waren zur Herstellung der Produkte und Dienstleistungen liegen. Alle Produkte, die das Unternehmen für die Geschäftstätigkeit benötigt, sind in die Bilanzierung aufzunehmen. Möglicherweise können durch eine Schulung des Einkaufs in puncto Nachhaltigkeit zusätzliche Potenziale gewonnen werden.

### Wie geht es weiter?

Über die Achse CO<sub>2</sub>-Footprint light sowie die Erstellung einer ersten Bilanz können mit den Vertreter\*innen der KMU zielgerichtete Maßnahmen im Sinne einer Umwelt- und Klimastrategie abgeleitet werden. Wenn wir wissen, über wie viele Tonnen wir überhaupt sprechen, und wir daraus Maßnahmen ableiten, die einen erheblichen Minderungsbeitrag leisten können, dann sind wir auf einem guten Weg, Motivation, Strategien und Maßnahmen so zu bündeln, dass sie einen hohen Wirkungs- und Akzeptanzgrad entfalten. Auch die Aspekte der Umweltkultur und der Personalentwicklung spielen hier hinein, da kontinuierlich am Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenzen gearbeitet wird.

Alle Instrumente und Tools werden im Projekt Ökologisches Wirtschaften – Green Deal NRW einer tiefergehenden Evaluierung durch das Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg gGmbH (ifeu) unterzogen, das als anerkanntes Umweltinstitut über langjährige Referenzen verfügt.

In diesem Sinne wünschen wir einen stetigen Abfall der betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen und ermuntern Sie gerne zu einem Anfang!

### Der Autor

*Andreas Franke ist Senior Consultant und Geschäftsführer der mpool consulting mit Sitz in Dortmund.*

<sup>1</sup> Systemraum: inländische Produktion inkl. exportierte Produkte und Investitionen, Quelle: ifeu Heidelberg, 2022.

## Nachhaltiges Wirtschaften auf einen Blick

Muhammed Ali Aksu, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke



Die Webseite [www.greedealnrv.de](http://www.greedealnrv.de) soll als eine der ersten Anlaufstellen für Unternehmen in NRW und darüber hinaus fungieren, wenn es darum geht, Informationen im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens zu erhalten. Hierbei adressiert sie jedoch nicht nur Unternehmen, sondern auch Erstberatungsstellen und Unternehmensberater\*innen, die im Rahmen des Förderprogramms Transformationsberatung NRW tätig werden. Sie erfüllt nicht nur den Zweck einer simplen Informationsplattform. Sie lässt sich vielmehr als eigenständiges Tool begreifen, da sie das gesamte Know-how des Projektes Ökologisches Wirtschaften – Green Deal NRW bündelt und interaktiv zugänglich macht. Alle im Rahmen des Projektes entwickelten Werkzeuge sind über [greedealnrv.de](http://greedealnrv.de) aufrufbar und werden auf der Webseite selbst ausgeführt. Somit ist keine Weiterleitung auf eine externe Webseite und kein zusätzliches Herunterladen von weiterer Software notwendig.

### Informationen zum Projekt

Interessierte Unternehmen und Erstberatungsstellen haben die Möglichkeit, sich über die Inhalte des Modellprojektes Ökologisches Wirtschaften zu informieren und sich mit der Vorgehensweise einer Veränderungsberatung im Sinne des Förderprogramms Transformationsberatung NRW vertraut zu machen. Da es sich um ein neues Förderprogramm des Arbeitsministeriums NRW handelt, welches erst seit dem 01.07.2022 in Anspruch genommen werden kann, werden hier, parallel zum Angebot der G.I.B. NRW, die grundlegenden Informationen zur Verfügung gestellt. Sollte der Informationsbedarf darüber hinausgehen, so kann man auf weiterführende Links zurückgreifen. Daneben ermöglicht die Seite einen Einblick in die Green Economy-Thematik und beleuchtet dabei den kontextuellen Hintergrund des European Green Deals.

### Die Tools

Wie eingangs erwähnt, fungiert die Webseite selbst als Tool-Hub und ermöglicht einen unkomplizierten Zugang zu den im Rahmen des Projektes entwickelten Tools GD-Radar und CO<sub>2</sub>-Footprint light.

Beim **GD-Radar** handelt es sich um ein effizientes Analysetool, mit dessen Hilfe Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung greifbar gemacht werden können. Er teilt sich auf in einen einführenden Teil, der sich mit der Klärung der Motivation zur ökologischen Transformation befasst, sowie in vier weitere konkrete Felder: Strategie, betriebliche Maßnahmen, Umweltkultur und Personalentwicklung. Auch wenn eine Durchführung mit einem\*r Berater\*in die Regel ist, kann der Radar aufgrund des

simples Zugangs und der einfachen Funktionsweise auch ohne externe Hilfe durchgeführt werden.

Der **CO<sub>2</sub>-Footprint light** fungiert als Sensibilisierungstool und basiert auf einem vereinfachten Modell zur Abschätzung der CO<sub>2</sub>-Emissionen nach Gütergruppen. Er dient dazu, eine erste Abschätzung einer potenziellen Größenordnung der CO<sub>2</sub>-Emissionen eines Unternehmens basierend auf validen statistischen Daten zu ermitteln und die eigene unternehmerische Handlung im Rahmen dieser Abschätzung einordnen zu können. Er ersetzt ausdrücklich keine normierte CO<sub>2</sub>-Bilanz und dient nur als hilfreiches Werkzeug. Für den Fall, dass eine CO<sub>2</sub>-Bilanz bereits erforderlich und geplant ist, findet man an dieser Stelle auch Informationen zum kostenlosen Online-Tool *ecocockpit* der Effizienz-Agentur NRW. Eine hierfür bereitgestellte Unterseite versorgt Interessenten mit den grundlegenden Kerndaten zum Tool sowie weiterführenden Links.

Die Nutzung beider Tools ist vollkommen anonym möglich, da keine personenbezogenen Daten für die Verwendung notwendig sind und auch während der Ausführung nicht abgefragt werden. Die Eingaben werden vollständig anonymisiert gespeichert und verarbeitet. Die Verwendung des GD-Radars ist überdies nicht ohne Zustimmung zum Datenschutzkonzept möglich. Auf diese Weise wird eine datenschutzkonforme Funktions- und Nutzungsweise garantiert.

Neben den explizit nur auf [www.greedealnrv.de](http://www.greedealnrv.de) ausführbaren Werkzeugen informiert die Webseite über weiterführende Analysetools wie die **Smartphone-Anwendung GrünKomp**. Diese

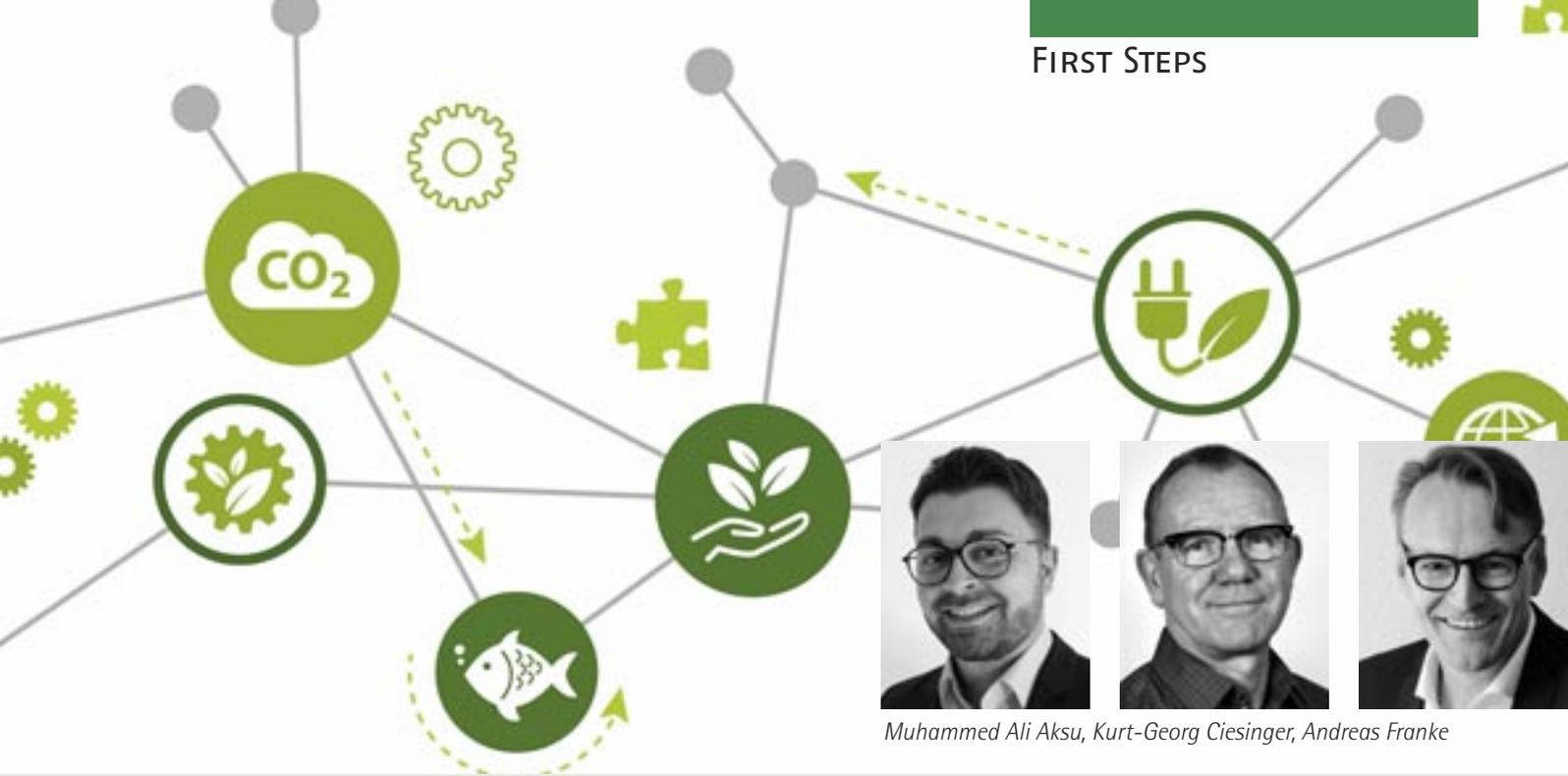
clevere App erweitert das Tool-Portfolio und ermöglicht das Erfassen von Kompetenzbedarfen und das Erstellen von nutzerzentrierten Kompetenzprofilen zum Bereich der „grünen Kompetenzen“. Möglich wird dies durch die Abgabe einer Selbsteinschätzung, woraufhin die Eingaben mit Hilfe eines smarten Algorithmus in ein entsprechendes Kompetenzprofil umgewandelt werden. GrünKomp ermittelt anhand des Profils die notwendigen Bedarfe und ermöglicht darüber hinaus ein Benchmarking mit anderen Nutzer\*innen. Zentrale Informationen zur Funktionsweise von GrünKomp sowie eine Weiterleitung auf die jeweiligen App-Stores in Form eines QR-Codes befinden sich auf der Unterseite [www.greedealnrv.de/gruenkomp](http://www.greedealnrv.de/gruenkomp).

### Akteur\*innen finden

Die Menge an Akteur\*innen, die im Themengebiet „Nachhaltigkeit“ und „ökologisches Wirtschaften“ in Nordrhein-Westfalen angesiedelt sind, nimmt stetig zu. Eine interaktive Landkarte verschafft einen Überblick und listet Verbände, Landesgesellschaften, Vereine und Institute sowie Agenturen und Stellen auf, die Programme aus dem Bereich der Nachhaltigkeit in NRW aktiv umsetzen. Darüber hinaus ergänzt sie die einzelnen Einträge mit dazugehörigen Kontaktinformationen und erleichtert so das Netzwerken. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und bei den angezeigten Stellen handelt es sich nicht um offizielle Partner\*innen des Projektes Green Deal NRW, sondern kompetente Institutionen mit öffentlichem Auftrag.

### Informationsflut

Das Informationsangebot wird durch das Glossar zu nachhaltigen Begriffen abgedeckt. Hier finden Unternehmen und Berater\*innen kurze



Muhammed Ali Aksu, Kurt-Georg Ciesinger, Andreas Franke

Erklärungen zu Termini, die im Rahmen der Beschäftigung mit klima- und umweltfreundlichem Wirtschaften Verwendung finden können. Weiterführende Links zu verlässlichen Informationsquellen ergänzen das Angebot und ermöglichen eine unkomplizierte Weiterrecherche.

Zusätzlich zu den kurzen Erklärungen des Glossars werden sogenannte Fact-Sheets (Infoblätter) im Downloadbereich der Webseite zur Verfügung gestellt, die zu besonders relevanten Begrifflichkeiten oder ggfs. erklärungsbedürftigen Themen wie z.B. der Berichtspflicht, dem Lieferkettengesetz oder dem Begriff Kreislaufwirtschaft detailliertere Informationen bereitstellen. Auch hier werden überdies weiterführende Links angegeben. Aber nicht nur unternehmensnahe und rechtlich relevante Themen lassen sich auf der Website finden. Alltagsnahe und das Mindset nachhaltig prägende Informationen wie der Ausstoß von CO<sub>2</sub>-Emissionen

alltäglicher Prozesse oder ein Blick auf die Historie der CO<sub>2</sub>-Emissionsforschung werden ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Das Downloadangebot umfasst außerdem themennahe Beiträge aus Fachzeitschriften wie z.B. der G.I.B. INFO oder projektbezogene Informations- und Arbeitsmaterialien. Videos und Podcasts werden perspektivisch das mediale Angebot erweitern.

**CO<sub>2</sub>-neutral**

www.greendealnrw.de wird komplett CO<sub>2</sub>-neutral betrieben, da die aus dem Betrieb der Seite entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen über die Klimainitiative „CO<sub>2</sub>-neutrale Website“ kompensiert werden. Hierfür wurde der Seite ein entsprechendes Zertifikat ausgestellt, welches sich über einen Klick auf das Logo von CO<sub>2</sub>-neutrale Website einsehen lässt. Die Einnahmen der Initiative fließen in Klimaprojekte, die nach dem Gold-

standard zertifiziert und somit von Kontrollorganen der UN verifiziert sind.

**Work in progress**

Es lohnt sich immer wieder, auf www.greendealnrw.de vorbeizuschauen, da die Seite kontinuierlich um weitere Inhalte erweitert wird. Sie bietet bereits jetzt eine nützliche Menge an Tools und Werkzeugen und kann schon im aktuellen Stadium als Arbeitstool von Erstberatungsstellen und Unternehmensberater\*innen verwendet werden.

**Die Autoren**

Muhammed Ali Aksu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW.

Andreas Franke von der mpool consulting GmbH und Kurt-Georg Ciesinger von der DAA NRW leiten gemeinsam das Projekt Green Deal NRW.



Bildung schafft Zukunft.





## Neue Ziele, neue Qualifikationen: Welche Nachhaltigkeitskompetenzen muss man für eine erfolgreiche Transformation abfragen und managen?

Anne Henter

Immer wieder werden neue, nachhaltige Technologien entwickelt, weitergedacht und in neue Kontexte implementiert. „Sustainability“ ist ein Schlagwort geworden, an dem niemand mehr vorbeikommt. Mit dem neuen Lieferkettengesetz rückt auch die soziale, die globalgesellschaftliche Nachhaltigkeit mehr in den Fokus. Und die Berichtspflicht über die Bemühungen zur Nachhaltigkeit ist auch schon (fast) da. Doch all das ist nur im „Außen“. Wie sieht es in den Betrieben selbst aus? Wie nachhaltig sind die Mitarbeitenden aufgestellt? Wer kümmert sich um die Einführung von neuen, nachhaltigeren Prozessen und Geräten?

### Die „grüne“ Fee

Ach, käme doch die grüne Fee der Nachhaltigkeit vorbei und verwandelte die komplette Belegschaft in Treehugger!<sup>1</sup> Der CO<sub>2</sub>-Abdruck sänke ratzfatz gegen null, in der Lieferkette bezahlten alle Betriebe fair und die Arbeitsbedingungen wären gut. Alle kämen mit digitalen Systemen klar, sodass kaum noch ein Baum für Papier gefällt werden müsste, und die Geräte liefen alle mit Öko-Strom. Ja, schön wäre diese Welt.

Was, wenn es diese Fee gäbe? Und was, wenn sie in der Lage wäre, die Treehugger, die schon im Betrieb sind, einfach zu finden? Richtig gelesen: In den meisten Betrieben gibt es bereits Menschen, die sich dem Thema Nachhaltigkeit

schon widmen oder offen dafür sind. Man muss sie nur entdecken. Dabei geht es nicht darum, zu schauen, welche Abteilung am wenigsten CO<sub>2</sub> produziert, obwohl das ein Indiz sein kann. Vielmehr geht es um bestimmte Kompetenzen, nach denen es in der Belegschaft zu suchen gilt.

### Was sind Nachhaltigkeitskompetenzen?

Dabei handelt es sich nicht nur um fachlich-technische Kompetenzen. Es geht nicht bloß darum, ob jemand einen Nachhaltigkeitsbericht schreiben kann oder in der Lage ist, den Scope 3 zu berechnen. Es geht vor allem um Kompetenzen, die darüber hinausgehen und die auf eine bestimmte Sensibilisierung bei dem Thema hindeuten. Um diese geht es im weiteren Verlauf.

Im Rahmen des Projektes „Ökologisches Wirtschaften“ haben wir uns auf die Suche nach Nachhaltigkeitskompetenzen begeben. Unsere jahrelange Erfahrung hat uns gelehrt, dass in Betrieben immer verborgene Talente zu finden sind. Um welche es genau geht, wird durch die Belegschaft bestimmt. Und welche Talente gesucht werden, kommt auf die Anforderungen des Unternehmens an. Von daher sind wir zweigleisig gefahren. Zuerst haben wir in der einschlägigen Literatur nach derartigen Kompetenzen bzw. Kompetenzkonstrukten gesucht und in einer späteren Projektphase wollen wir diese in den Firmen im Dialogverfahren auf den Prüfstand stellen. So können wir sicher gehen, dass unsere Nachhaltigkeitskompetenzen auch die Realität abbilden.

Als unsere wichtigsten Kompetenzen haben sich „Wissensdurst“, „Weitblick“, „Reflexionsfähigkeit“, „vernetztes Denken und Handeln“, „Handlungsfähigkeit“ und „Technisch-fachliche Fähigkeit“ herausgestellt. Es folgen ein paar kurze Erklärungen.

**„Wissensdurst“:** In einer sich immer schneller entwickelnden Welt mit immer mehr Einflüssen von außen ist es wichtig, am Ball zu bleiben. Wer nicht die Augen und Ohren offen hält, der wird über kurz oder lang den Anschluss verpassen. Es ist unerlässlich, nicht nur auf den eigenen Teller zu schauen, sondern auch darüber hinaus. Und ebenso essenziell ist der Wille, anderen Personen(gruppen) zuzuhören und von diesen zu lernen. Man sollte Diversität nutzen, um Brücken in andere Welten und Weltbilder zu bauen.

**„Weitblick“:** Es gilt nicht nur, die Herausforderungen von heute zu erkennen, sondern diese auch beurteilen zu können. Damit muss man vorausschauend denken und später handeln können. Nicht immer geht es darum, selbst einen Nutzen durch seine Aktionen zu haben, sondern dass zukünftige Generationen davon profitieren. Man muss damit klarkommen, dass es zwischen „falsch“ und „richtig“ noch diverse Graustufen gibt; für sich und für andere. Das bedeutet auch, dass immer Potenzial zur Optimierung da ist. Dazu sollte Diversität als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden.

**„Reflexionsfähigkeit“:** Einerseits sollte man wissen, wo man selbst steht und wie weit die eigenen Einflüsse reichen, und andererseits, mit welchen Werten, Leitbildern, Glaubenssätzen man durch die Welt geht. Diese gilt es zu hinterfragen und sich bewusst zu sein, dass andere Menschen andere Werte, Leitbilder und Glaubenssätze haben. Im nächsten Schritt ist man dann in der Lage, sich in diese Personen hineinzuversetzen, und kann dadurch einen Perspektivwechsel vornehmen. Somit können andere Einstellungen erlebbar werden und auch die Sicht durch diese Brille auf das eigene Verhalten kann lehrreich und hilfreich sein.

**„Vernetztes Denken und Handeln“:** Hierbei geht es um den Umgang mit der Komplexität von heute. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass der Flügelschlag eines Schmetterlings hier

einen Tornado am anderen Ende der Welt auslöst. Mag sein, dass ein E-Auto für die Umwelt besser ist, aber was macht eine vermehrte Produktion mit den Menschen, die in fernen Ländern die seltenen Erden für die Antriebe sammeln? Jemand, der vernetzt denken kann, hat diese Zusammenhänge im Blick, auf unterschiedlichen Ebenen und Bereichen. Die Person kann darüber sogar Prognosen erstellen und anhand derer den besten Weg für alle Beteiligten abwägen. Ihr ist bewusst, dass es für die Welt von heute keine einfachen Lösungen gibt, weil alle und alles miteinander verbunden ist. Deswegen sind der Aufbau und Erhalt von Netzwerken unabdingbar.

**„Handlungsfähigkeit“:** Es reicht nicht, eine Idee einfach zu übernehmen. Neue nachhaltige Technologien, Prozesse usw., all das gilt es auf den Betrieb zuzuschneiden. Die Fähigkeit, Ideen zu modifizieren und dabei entstehende mögliche Nebeneffekte abzuwägen, ist bei der Umsetzung gefragt. Wer es zudem schafft, Prozesse, Menschen und Ressourcen zur richtigen Zeit auf die richtige Art einzusetzen, ist ein\*e echte\*r Expert\*in in dieser Kategorie.

**„Technisch-fachliche Fähigkeit“:** Wie man einen CO<sub>2</sub>-Abdruck misst oder Scope 3 berechnet, kann eine hilfreiche Voraussetzung sein, um sich weiteren Herausforderungen rechnerisch und ausreichend umfänglich widmen zu können. Einen Nachhaltigkeitsbericht schreiben zu können, ist ebenfalls ein guter Ausgangspunkt. Diese Fähigkeiten dürfen hinter den anderen nicht zurückbleiben, bedürfen aber einer anderen Beschulung.

An dieser Stelle sei nochmal erwähnt, dass es sich hier nur um die Top sechs handelt. Natürlich gibt es noch mehr Nachhaltigkeitskompetenzen, doch die hier genannten stellen gut die Richtung dar, in die es geht.

Nachdem das Suchraster nun feiner kalibriert wurde, lassen sich in der Belegschaft sicher ein oder auch mehrere echte Treehugger finden, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen und engagiert am Thema dranbleiben. Die genannten Kompetenzen zu haben oder auszubauen, darauf kommt es in der heutigen Welt immer mehr an, wenn man als nachhaltiges Unternehmen gelten will.



Anne Henter

Im Rahmen unseres Projektes Ökologisches Wirtschaften wollen wir an die bestehenden Kompetenzen der Treehugger anknüpfen, um Nachhaltigkeitsprojekte in ihren Betrieben anzustoßen und durchzuführen.

Legen Sie los! Seien Sie Ihre eigene Fee der Nachhaltigkeit! Um die Flügel kümmern wir uns!

#### Die Autorin

Anne Henter, Diplom-Erziehungswissenschaftlerin und MA Sozialwissenschaften, ist Junior Consultant bei mpool consulting GmbH. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Kompetenzbilanzierung und Personalentwicklung.

**mpool**  
group

<sup>1</sup> Frei übersetzt: Baumkuschler. Eine Person, die die Natur liebt und sich um sie kümmert.

# Dem Gemeinwohl verpflichtet: Werteentwicklung für die Green Economy

Daniela Bristot

Im ersten Moment mag man sich die Frage stellen: Was haben Werte mit Gemeinwohl zu tun? Ganz einfach, sie bilden deren Grundlage. Schauen wir uns einmal ein gemeinwohlorientiertes und ethisches Wirtschaftsmodell an, welches das Wohl von Menschen und Umwelt zum obersten Ziel des Wirtschaftens erklärt und Werte und weiche Faktoren in den Mittelpunkt stellt. So entsteht eine ethische Marktwirtschaft statt der reinen Vermehrung von Geldkapital. Gemeinwohlorientierte Unternehmen verpflichten sich, für das Wohl aller zu sorgen. Es geht dabei nicht nur um ökologische und nachhaltige Themen, sondern auch darum, eine faire Unternehmensstruktur und -kultur für die Mitarbeitenden zu schaffen und sich dem Allgemeinwohl zu widmen.

Okay, in der Theorie nachvollziehbar, aber wie funktioniert das in der Praxis? Wie ist vorzugehen? Welche Voraussetzungen müssen vorhanden sein oder geschaffen werden? Was ist überhaupt zu berücksichtigen? Und vor allem: Wie bekomme ich alle im Unternehmen mit eingebunden? Fragen über Fragen, die beantwortet werden wollen.

## Ein Praxisbeispiel

Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis erläutert es vielleicht ein wenig anschaulicher: Vor ein paar Monaten kam ein IT-Unternehmen auf uns zu und bat uns um Unterstützung, sich mit einer Gemeinwohlorientierung auseinander zu setzen und das Thema im Unternehmen zu platzieren. Einer der Gesellschafter hatte von einem solchen Wirtschaftsmodell gelesen und fühlte sich von dieser Denkweise sehr angesprochen. Gesagt getan! Wir überlegten gemeinsam mit dem Unternehmen, wie wir das Thema angehen können. Dafür wurde ein GW-(Gemeinwohl-)LAB-Team gegründet, welches sich regelmäßig unter unserer Moderation über einen Zeitraum von vier Monaten traf. Zusammengesetzt war das Team aus insgesamt fünf Personen, die sich entweder privat bereits der Thematik gewidmet hatten oder offen dafür waren. Der Gesellschafter der besagten Firma bewies bei der Auswahl der Mitarbeitenden einen fabelhaften Spürsinn, denn das Team harmonisierte wirklich sehr gut miteinander und erzielte tolle Ergebnisse. Das sei schon einmal vorweggenommen.

Wir von mpool haben einen Vorschlag zu inhaltlichen Zielen erarbeitet und mit dem Team abgestimmt. Monatlich wurden dann Zwischenziele und Themenschwerpunkte für den jewei-

ligen vierwöchigen Zeitraum bestimmt und bei Bedarf angepasst. Nach jedem monatlichen Zyklus wurden die Ergebnisse einem vorher definierten Lenkungsreis, bestehend aus Geschäftsführung, Abteilungsleitung und Mitarbeitendenvertretung vorgestellt. Soweit zum generellen Ablauf, der sich als sehr zielführend und ergebnisorientiert erwies.

Begonnen haben wir mit einer Diskussion über die Thematik Gemeinwohl: Warum beschäftigen wir uns damit? Wo soll das hinführen? Was bedeutet unternehmerische Verantwortung überhaupt? Wieso beschäftigen wir uns auf einmal mit dem Thema? Bei diesem Treffen war zudem der Gesellschafter der IT-Firma anwesend und hat dazu beigetragen, all diese Fragen zu beantworten. Aus unternehmerischer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sah sich die Geschäftsleitung in der Verpflichtung, etwas zu unternehmen bzw. zurückzugeben. Und da hat er den Entschluss gefasst, mit der Firma in das Gemeinwohl (im Folgenden mit GW abgekürzt) zu investieren. Das fand das gesamte GW-LAB-Team gut und hat sich eifrig an die Aufgabe gemacht. Als erstes hat sich das Team mit dem alternativen Wirtschaftsmodell auseinandergesetzt und fand den Ansatz, dass dieses Modell auf Werte gegründet ist und Ziele im Hinblick auf definierte Personengruppen verfolgt, erstrebenswert. Es wurde sich gegen ein Bilanzierungsverfahren entschieden, da ein solches zum Zeitpunkt der Entscheidung als zu aufwändig eingestuft wurde. Allerdings wurde es nicht kategorisch ausgeschlossen – vielleicht wird es zu einem späteren Zeitpunkt wieder interessant, wenn die Firma grundlegende Aspekte für sich geklärt hat.

## Eigene GW-Leitlinie

So wurde eine eigene GW-Leitlinie erstellt, die die Struktur des gemeinwohlorientierten Wirtschaftsmodells zwar aufnimmt, aber mit eigenen Unternehmenswerten (Nachhaltigkeit, Freiheit, Loyalität, Wertschätzung, Verantwortung, Offenheit/Transparenz, Verlässlichkeit/Vertrauen) und auf das Unternehmen angepassten Personengruppen (Gesellschafter\*innen, Mitarbeiter\*innen, Kunden\*innen, Kooperationspartner\*innen, Gesellschaft) hinterlegt ist. Zu jedem Wert im Verhältnis zu jeder Personengruppe wurde eine Definition erarbeitet, die beschreibt, durch welches Verhalten eine Erfüllung der Werte erfolgt. Somit wird das Ziel verfolgt, eine klare Orientierungshilfe für alle im Unternehmen zu geben. Zu dieser Leitlinie wurde von allen Mitarbeitenden ein Feedback eingeholt und entsprechend angepasst.

## Maßnahmen-Listen zur Umsetzung

Weiterhin hat das Team festgestellt, dass im Unternehmen bereits vieles im Sinne des Gemeinwohls umgesetzt wird. So wurden als nächstes zwei Maßnahmenlisten erstellt. Eine „Ist-Liste“ mit Maßnahmen, bzw. Aktionen, die bereits durchgeführt werden (beispielsweise Spenden an Hilfsorganisationen oder die Subvention von gesundem regionalem Bio-Essen für die Mitarbeitenden) und eine sogenannte „Wunschliste“ mit Aktionen, die zukünftig durchgeführt bzw. umgesetzt werden können (beispielsweise E-Autos bei der Anschaffung neuer Firmenfahrzeuge oder die Installation von Ladestationen vor Ort). Auch hierzu wurde die Meinung aller Mitarbeitenden eingeholt. Es wurde abgefragt, ob etwas auf den Listen fehlt und ergänzt werden soll und anschließend, welche drei Aktionen von der Wunschliste jedem



Daniela Bristot



am wichtigsten sind. So konnte ein Ranking erstellt werden, womit begonnen werden soll, denn es standen so viele Aktionen auf der entstandenen Liste, dass diese unmöglich zeitgleich zu realisieren waren. Aus den Top drei der einzelnen Personen konnte ein zusammengefasstes Ranking erstellt werden, das die dringendsten Wünsche der Belegschaft darstellte. So wurde auch erreicht, dass jede Person im Unternehmen einbezogen wurde.

#### Dashboard

Zur Messbarkeit des Fortschritts hat das GW-Team beschlossen, ein Dashboard zu erstellen. Es sollte die „Ist-Liste“ mit der „Wunschliste“ in Bezug gesetzt und visuell ausgewertet werden. Messkriterien wurden festgelegt. Da die Entwicklung eines solchen Dashboards doch mehr Zeit in Anspruch nahm, als bis zum Ende unseres

Beratungszeitraums zur Verfügung stand, wurden die bisher erarbeiteten Ergebnisse an das zukünftige GW-LAB-Team übergeben.

Dieses Team wird nun langfristig zur Sicherung der Nachhaltigkeit im Unternehmen eingesetzt. Dazu werden aus jeder Abteilung zwei Mitarbeitende freigestellt. Dieses neue Team wird sich jeden Monat für zwei Stunden treffen und wesentliche Dinge besprechen, die das Thema Gemeinwohl in der Firma betreffen. Zusätzliche Stunden fallen für die Bearbeitung einzelner Themen an, und eine Gemeinwohl-Teamvorsitzende wurde festgelegt, die zukünftig die Steuerung und Moderation übernimmt. Wir haben sie erst einmal als innerbetrieblichen „GW-Scout“ benannt.

Aus diesem Praxisbeispiel wird deutlich, wie wichtig Werte, deren gemeinsames Verständnis und deren betriebliche Umsetzung für die ökologische Transformation sind. Und an welcher Stelle stehen Sie in Ihrer Transformation?

#### Die Autorin

*Daniela Bristot, Architektin, Prozessberaterin und Coach, arbeitet als Senior Consultant bei mpool consulting. Ihre Schwerpunkte sind u.a. Strategie-, Leitbild- und Wertearbeit.*

**mpool**  
group

# Moral am Markt: Nachhaltigkeit als Faktor beim Marketing und Employer Branding

Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu



Der Klimawandel und der Fachkräftemangel haben eine Gemeinsamkeit: Bereits vor vielen Jahren waren ihre Mechanismen, ihre unausweichlichen Wirkungen und ihre dramatischen Probleme bekannt. Aber bis vor wenigen Jahren hielt man beide Bedrohungen für eher theoretisch und daher „aussitzbar“, frei nach § 3 des Kölschen Grundgesetzes „Et hätt noch immer jot jejang“.

Das ist nun bei beiden Entwicklungen vorbei: Klimawandel wie auch Fachkräftemangel sind hier und heute in ihren Auswirkungen spürbar und zeigen existenzbedrohende Ausmaße. Genauso wie man im eigenen Garten die Auswirkungen des Klimawandels ablesen kann, sieht man bei einem Stadtbummel an jeder Ecke Stellenangebote – oder bereits Schilder „Wegen Personalmangel geänderte Öffnungszeiten“.

Über den Klimawandel und seine Auswirkungen wurde in diesem Heft bereits viel Interessantes geschrieben, beschränken wir uns daher auf den Fachkräftemangel: Nach aktuellen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit liegen die durch-

schnittlichen Vakanzzeiten für Fachkräfte über alle Branchen deutschlandweit bei 118 Tagen (statistik.arbeitsagentur.de). D.h. eine offene Stelle, die der BA gemeldet wird, kann im Durchschnitt erst nach vier Monaten besetzt werden, in NRW sogar erst nach fünf Monaten (148 Tage).

Nun kann man an dem grundlegenden Problem, nämlich der von Mitte der sechziger Jahre an sinkenden Geburtenrate, nichts mehr ändern (§ 1 des Kölschen Grundgesetzes: „Et es wie et es“). Aber man kann sich als Unternehmen bemühen, im Wettbewerb um die – vor allem jungen – Fachkräfte zu bestehen.

Man wird in diesem sogenannten War for Talents dann erfolgreicher als die Konkurrenz sein, wenn man den potenziellen Arbeitskräften attraktive Stellen anbietet. Dazu gehören klassischerweise materielle Dinge wie Entlohnung, Aufstiegs- und Entwicklungschancen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes – all dies sind Kriterien, bei denen kleinere Unternehmen einen strukturellen Nachteil gegenüber großen haben. In der Hitliste folgen aber auch weiche Faktoren wie eine interessante Tätigkeit, flexible Arbeit oder ein gutes Betriebsklima – hier haben KMU keine strukturellen Nachteile.

In den letzten Jahren wird dabei berichtet, dass die jüngeren Arbeitskräfte (die sogenannten Generationen X und Y) verstärkt auf diese weichen Faktoren Wert legen. Für KMU wären folglich genau dies Ansatzpunkte für das Employer Branding, weil sie hier auf Augenhöhe mit Großunternehmen um die Bewerber kämpfen können.

Zu diesen weichen Faktoren gehören auch ethische Fragen: Wie hält es der Arbeitgeber mit der Fairness gegenüber den Beschäftigten, den



Kurt-Georg Ciesinger, Muhammed Ali Aksu

Lieferant\*innen und Kund\*innen? Wie definiert er seine unternehmerische Verantwortung am Markt und in der Region? Und nicht zuletzt: Was tut das Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten für Umwelt- und Klimaschutz?

Eine Studie der SK Group mit 1.500 Befragten aus den USA wies 2021 darauf hin, dass zwar nur 41% der Babyboomer der umweltbewussten Ausrichtung des Arbeitgeberunternehmens Bedeutung beimessen, aber 54% der Gen X, 64% der Gen Y und 59% der Gen Z. Über alle Altersgruppen hinweg wollten 79% der befragten Arbeitssuchenden lieber für ein umweltbewusstes Unternehmen arbeiten.<sup>1</sup>

Aktuelle Zahlen aus Deutschland zeigen in die gleiche Richtung: Befragt danach, ob ihnen die Haltung eines potenziellen neuen Arbeitgebers zum Thema Klimaschutz wichtig ist, antworten weitgehend altersunabhängig mehr als 60% mit sehr wichtig oder wichtig.<sup>2</sup>

Das ökologische Bewusstsein des Arbeitgeberunternehmens zieht also offensichtlich als Argument bei den potenziellen Bewerber\*innen. Aber wie genau wird man zu einem für Bewerber\*innen sichtbar ökologischen Unternehmen? Das Projekt KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz gibt hier fünf Tipps:<sup>3</sup>

**„Tipp 1: Setzen Sie sich nachhaltige Ziele“**  
Der erste Schritt ist zunächst, sich als Unternehmen darüber klar zu werden, was genau man unter Nachhaltigkeit und Klimaschutz versteht, was man als Unternehmen dazu beitragen kann und wie genau man diese Ziele erreichen will.

Bei der Transformationsberatung kann dies z.B. mit dem Green Deal-Radar erfolgen, mit dem die Ziele erkannt und operationalisiert werden können (vgl. den Beitrag von Franke et al. in diesem Heft und die Vorstellung des Tools auf der Website [greendealnrw.de/gd-radar](https://greendealnrw.de/gd-radar)).

**„Tipp 2: Lassen Sie sich inspirieren“**  
Nicht alles muss man selbst erfinden, denn viele andere Unternehmen haben sich bereits auf den Weg in eine grüne Zukunft gemacht und

nachahmenswerte – große wie kleine – Projekte gestartet.

Auf der Website [greendealnrw.de](https://greendealnrw.de) finden Sie unter den Downloads auch eine Vielzahl von Good-Practice-Beispielen, die Sie tatsächlich inspirieren können.

**„Tipp 3: Binden Sie Ihre Mitarbeitenden ein“**  
Die Beteiligung der Beschäftigten ist die Grundlage einer erfolgreichen Entwicklung im Unternehmen (vgl. auch den Artikel „Nicht ohne meine Beschäftigten“ in diesem Heft). Partizipatives Vorgehen ist ein Kernstück und eine Anforderung der Transformationsberatung, und zwar aus gutem Grund: Es sind immer die Beschäftigten, die Ideen entwickeln und umsetzen müssen. Am besten, man bindet sie also von vornherein mit ein und nutzt ihre Expertise und ihr Engagement. Das Green Deal NRW-Modell bietet hierzu z.B. die App GrünKomp an, mit der die Mitarbeitenden vom ersten Tag an beteiligt werden können.

**„Tipp 4: Machen Sie Ihre Nachhaltigkeitsstrategie sichtbar“**  
Sichtbarkeit ist nach innen (in Richtung der Beschäftigten), aber aus dem Blickwinkel des Employer Branding natürlich vor allem nach außen wichtig, denn Sie wollen ja von den potenziellen Bewerber\*innen wahrgenommen werden.

Hier ist es nützlich, das Thema Green Economy und die entsprechenden Unternehmensziele in der Kommunikation „mitlaufen“ zu lassen, d.h. jede Aktivität unter dem Aspekt des Klimaschutzes zu betrachten und zu „vermarkten“, auch wenn es „nur“ ein klimaneutrales Sommerfest oder eine CO<sub>2</sub>-neutrale Website ist. Die Vermittlung nach außen schärft auch den Blick auf Veränderungen nach innen.

**„Tipp 5: Kein Greenwashing“**  
Der letzte Tipp ist der wichtigste, auch wenn er sich eigentlich bei Befolgung der ersten vier Tipps erübrigt: Die Ziele und Aktivitäten müssen ernst gemeint sein und tatsächlich ein „grünes“ Ziel verfolgen. Leider gibt es genügend Beispiele dafür, dass Unternehmen die Werbewirksamkeit von Umwelt- und Klimaschutz im Marketing nutzen, ohne substanziell nachhaltig zu agieren.

Dies ist aber keine empfehlenswerte Strategie, weil Greenwashing erstens über kurz oder lang „auffliegt“ und irreparable Imageschäden verursachen kann. Insbesondere im Bereich des Employer Branding kann man so sehr schnell zum „Arbeitgeber non grata“ werden.

Und nicht zuletzt ist die Transformation hin zu einer Green Economy ja ein wichtiger, notwendiger und perspektivisch unausweichlicher Prozess, den man besser tatsächlich so früh wie möglich beginnt als ihn lediglich vorzutäuschen.

#### Fazit

„Nix bliev wie et wor“ sagt § 5 des Kölschen Grundgesetzes. Wir sind mitten in einem unaufhaltsamen Veränderungsprozess. Akzeptieren wir das und fangen an – je früher wir das tun, desto mehr können wir uns noch vom Wettbewerb abheben und Vorteile einstreichen, auch in der Wahrnehmung der heiß umkämpften Nachwuchsfachkräfte. Verändern müssen wir uns sowieso.

#### Die Autoren

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter, Muhammed Ali Aksu wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.

<sup>1</sup> <https://eng.sk.com/news/majority-of-americans-want-companies-publicly-committed-to-environmentally-friendly-practices> (zuletzt geprüft am 27.11.2022).

<sup>2</sup> Königstein Gruppe, 2020, zitiert nach Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, ein Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/nachhaltigkeit-und-arbeitgeberattraktivitaet> (zuletzt geprüft am 25.9.2022).

<sup>3</sup> <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/nachhaltigkeit-und-arbeitgeberattraktivitaet> (zuletzt geprüft am 25.9.2022).

# Beteiligungsorientiert in die Zukunft: Die Arbeit der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)

Christoph Grüninger, Markus Dempki

Energiekrise, Inflation, brüchige Lieferketten. Wären es nur diese Herausforderungen, hätten die Unternehmen hiermit schon mehr als genug zu tun. In den meisten Betrieben stehen zurzeit jedoch viele weitere Themen auf der Agenda. Wo können wir nachhaltiger werden, wo noch digitaler? Zusammengefasst: Wo und wie sind wir als Unternehmen betroffen von Dekarbonisierung, Digitalisierung, De-Globalisierung und von demografischen Entwicklungen? Wo müssen wir hier aktiv werden?

Natürlich sind dies alles Themen für das Management. Sie haben massive Einflüsse auf Fertigungsweisen sowie auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, ist ein weiterer Aspekt bedeutsam: die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Auch die Beschäftigten selbst sind stark von den betrieblichen Veränderungen betroffen. Ohne die Einbindung der Betroffenen werden betriebliche Veränderungsprozesse nicht erfolgreich ablaufen können. Sie müssen schließlich die Veränderungen mittragen und umsetzen. Wo und wie können die Beschäftigten proaktiv und zukunftsgerichtet Transformationsprozesse mitgestalten?

Die TBS NRW bietet hier Beratung und Orientierung für Betriebs- und Personalräte und interessierte Beschäftigte. Sie hilft bei der Erarbeitung von spezifischen, beschäftigtenorientierten Handlungsoptionen und unterstützt bei deren Umsetzung.

Wie gelingt Interessenvertretungen bei Veränderungsthemen eine Mitgestaltung auf Augenhöhe? Was können diese unternehmen, um Beschäftigung zu sichern und die Arbeitnehmer\*innen fit für die Zukunft zu machen? Diese und weitere Fragen greift das von der EU (REACT-EU) und vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Projekt „Transformation gestalten – Orientierung für Interessenvertretungen“ auf. Im Rahmen des Transformationsprojekts bietet die TBS NRW Mitbestimmungsgremien wissenschaftliche und zugleich betriebspraktische Expertise, Tipps und Tricks für die Gremienarbeit sowie Vernetzungsmöglichkeiten zu Transformationsthemen an. Dabei profitiert sie von jahrzehntelangen Erfahrungen durch die Beratung von Interessenvertretungen.

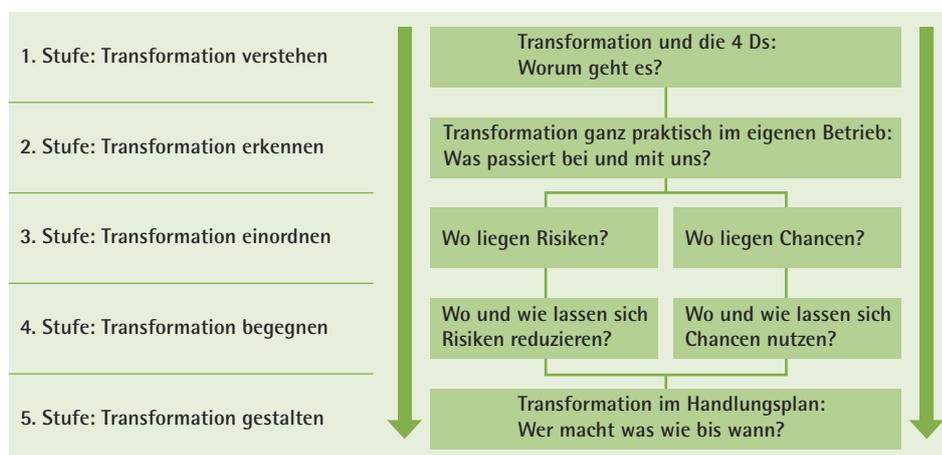
Um Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeiter\*innenvertretungen zielgerichtet zu Themen der Transformation zu beraten, greift die TBS NRW auf den von der DAA und von mpool entwickelten Ansatz der „Green Deal NRW Beratung“ zurück und ergänzt diesen um Zukunftsszenarien und weitere individuelle Aspekte. Mit Hilfe von Szenario-Bausteinen konnte der Beratungsansatz speziell auf die Bedürfnisse von Interessenvertretungen hin angepasst werden. TBS-Berater\*innen und Interessenvertretungen werden bei der Umsetzung des Ansatzes zusammen zu „Zukunftsforscher\*innen“ und begeben sich auf eine gemeinsame „Zeitreise“. Dabei agieren die TBS-Berater\*innen, je nach Fall, coachend und/oder beratend und übernehmen so die Rolle eines „Reiseguides“.

Der adaptierte Beratungsansatz, das TBS-Zukunftsradar, zielt zum einen darauf ab, Gremien für die Transformationsthematik zu sensibilisieren. Zum anderen wird der Ansatz verfolgt, Handlungsoptionen zu entwickeln, die in einem konkreten Handlungsplan münden. Auf dem Weg dorthin werden gemeinschaftlich „blinde

Flecken“ herausgearbeitet und mittels spezieller Szenariotechniken Zukunftsszenarien entwickelt. Im Rahmen der Beratungen erfolgt dabei eine individuelle Betrachtung und Einordnung der jeweiligen betrieblichen Situation. Das Zukunftsradar hat den Anspruch, den Mitbestimmungsgremien konkrete, praktische Mehrwerte für die betriebliche Praxis zu bieten.

In verschiedenen Beratungssituationen stellte sich heraus, dass bereits der Transformationsbegriff nicht einheitlich verwendet wird, für viele nur wenig greifbar ist und somit für Klärungsbedarfe sorgt. Diesen Begriff zu konkretisieren und ihn mit Blick auf das eigene Unternehmen und den dazugehörigen Transformationsthemen handhabbar zu machen, ist daher ein erstes zentrales Anliegen der TBS NRW im Rahmen der Betriebsberatungen.

Mit Blick auf die konsequente Sicherstellung von praktischen Mehrwerten für die Mitbestimmungsgremien ist die von der TBS NRW entwickelte 5-Stufen-Methode handlungsleitend, welche in den eingangs beschriebenen Bera-



Mehrwerte der Transformationsberatung durch das 5-Stufen-Modell



Christoph Grüninger, Markus Dempki

tungsansatz des TBS-Zukunftsraders integriert wird. Zusammen mit den Interessenvertretungen werden schrittweise im Rahmen der betrieblichen Transformationsberatungen fünf Stufen betrachtet. Im Kern geht es dabei darum, die Transformation zu verstehen und zu erkennen, sie einzuordnen, ihr zu begegnen und sie zu gestalten, wie die Abbildung zum Ausdruck bringt.

Der TBS NRW ist es insbesondere zu Beginn von Transformationsberatungen ein besonderes Anliegen, bei den Interessenvertretungen für ein gemeinsames Verständnis bei Veränderungsthemen zu sorgen. Wesentliche Transformationsaspekte rund um die „großen 4 Ds“ – Dekarbonisierung, Digitalisierung, De-Globalisierung und Demografie – werden im Zuge dessen daher zunächst vorgestellt und diskutiert. Darauf aufbauend erfolgt ein gemeinschaftlicher Transfer der Erkenntnisse auf den eigenen Betrieb. Dabei wird insbesondere betrachtet, wo und wie Transformationsprozesse im eigenen Unternehmen wirken (können) und welche Auswirkungen dies für die Arbeit des Mitbestimmungsorgans hat. Ziel der Beratungen ist es insbesondere, die Gremien in die Lage zu versetzen, laufende, geplante, mögliche bzw. zukünftige betriebliche Veränderungsprozesse zu erkennen. Im weiteren Verlauf geht es darum zu ermitteln, wo Chancen und Risiken gesehen werden und wie damit umgegangen werden kann. Wesentliche Beratungserkenntnisse bzw. -ergebnisse sowie sich daraus ergebende Aufgaben werden in einem betrieblichen Handlungsplan festgehalten, um Transparenz und Orientierung zu bieten.

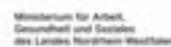
Es lässt sich festhalten, dass Transformations-themen schon heute für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen sehr bedeutsam sind. Dies gilt umso mehr für die Zukunft. Insbesondere die Aspekte Qualifizierung und Beschäftigungssicherung werden in den Betrieben aller Voraussicht nach immer bedeutsamer werden. Inzwischen wird davon ausgegangen, dass durch disruptive Veränderungen, zunehmende Vernetzungen und Abhängigkeiten sowie durch die Veränderungsgeschwindigkeit in den Betrieben in den nächsten Jahren Qualifizierungs- oder Umschulungsmaßnahmen für Millionen von Beschäftigten notwendig werden. Manchen bleibt nur ein Berufswechsel. Dies sind alles Gründe, um sich möglichst schon jetzt als Interessenvertretung proaktiv und gezielt darauf vorzubereiten. Die TBS NRW bietet Mitbestimmungsgremien individuell zugeschnittene Unterstützungsangebote, um bereits heute laufende und zukünftige Transformationsprozesse sozialpartnerschaftlich mitzugestalten.

**Die Autoren**

*Dr. Christoph Grüninger und Markus Dempki sind im Rahmen des Projektes „Transformation gestalten – Orientierung für Interessenvertretungen“ tätig. Beide arbeiten als Berater bei der TBS NRW.*



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds / REACT-EU als Teil der Reaktion der Union auf die COVID-19-Pandemie



# Die Gemeinwohl-Bilanz – Ein Werkzeug für Ihre nachhaltige Organisations-Entwicklung

Christian Einsiedel, Christoph Harrach

Wie wirkt sich das, was Sie in Ihrem Unternehmen tun, eigentlich auf das Gemeinwohl aus?

Diese Frage dürfte in den nächsten Jahren wichtiger werden, denn unsere bisherige Wirtschaftsweise gefährdet weltweit natürliche Lebensgrundlagen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Politik reagiert darauf mit Leitlinien wie den 17 Nachhaltigkeits-Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. Um sie zu erreichen, wird an konkreten Vorgaben für Unternehmen wie der neuen EU-Taxonomie und der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) gearbeitet.

Viele Unternehmen haben bereits Initiativen zum Umweltschutz gestartet. Sie trennen Müll, managen Emissionen und errichten Solardächer und Blühstreifen auf dem Firmengelände. Der Fachkräftemangel bringt zudem die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden stärker in den Fokus. Flexibilität, New Work-Elemente und Sinnangebote am Arbeitsplatz ersetzen starre Hierarchien, betriebliches Gesundheitsmanagement beugt einem Burnout vor. Dabei kann „Greenwashing“ entstehen: Einige sozial-ökologische Vorzeigeprojekte sorgen für ein gutes Gewissen und positives Image, de facto bleibt es aber bei „Business as usual“. Wie aber kommt man über Einzelmaßnahmen hinaus zu einer wirklich strategischen Herangehensweise?

## Die Idee der Bilanz: Nützliches Nachhaltigkeits-Navigationsystem

Ein erprobtes Werkzeug hierfür bietet die Gemeinwohl-Bilanz. Mit ihr können Sie die Auswirkungen Ihrer Tätigkeit auf Menschen und Umwelt strukturiert erheben und bewerten, nach innen und außen darstellen und systematisch verbessern. Das ermöglicht eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung, die der Komplexität unserer Welt gerechter wird als eine einseitige Ausrichtung auf Finanzkennzahlen.

Die Basis bildet die Gemeinwohl-Matrix – ein Analyseraster, das alle 17 UN-Entwicklungsziele berücksichtigt und dem Leitgedanken der „Environmental Social Governance“ (ESG) folgt. Die Grundannahme: Je aktiver und systematischer sich eine Organisation um ökologische Nachhaltigkeit (E), Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit (S) sowie Transparenz und Mitentscheidung (G) kümmert, desto mehr trägt sie zum Gemeinwohl bei. Die allermeisten Unternehmen würden sicher bestätigen, dass sie sich für diese Themen einsetzen. Aber wie sehr konkret, und was lässt sich verbessern?

Zur Analyse wird systematisch erfragt, wie diese Werte in Bezug zu fünf Personenkreisen gelebt werden, mit denen jede Firma in Kontakt steht: Lieferkette, Finanzpartner\*innen, Mitarbeitende, Kund\*innen und Mitunternehmen sowie das gesellschaftliche Umfeld. Daraus ergibt sich eine Matrix mit 20 Feldern, in der das Unternehmen sich zunächst selbst mit einem Punktesystem einschätzt.

## Der Weg zur Bilanz: Wie geht es konkret?

Die Bilanzierung ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der sich als „Deming-Zyklus“ mit den vier Phasen „Plan, Do, Check, Act“ beschreiben lässt: In der Vorbereitungsphase („Plan“) treffen Sie die Entscheidung zur Bilanz und stellen die Weichen für einen reibungslosen Ablauf. Herzstück ist die Berichtserstellungsphase („Do“). In Workshops mit möglichst breiter Beteiligung blicken Sie auf die beiden vergangenen Jahre zurück.

Für jedes Matrixfeld beantworten Sie dabei Berichtsfragen und belegen Ihre Angaben mit Kennzahlen. Idealerweise dürfen sich Mitarbeiter\*innen bereichsübergreifend einbringen. Gemeinsam wird nicht nur der Status quo erhoben, sondern auch überlegt, welche Verbesserungsmöglichkeiten Sie zuerst angehen sollten.

In der Abschlussphase („Check“) wird der so entstandene Bericht finalisiert, in einem externen Audit evaluiert und auf eine einzige Kennzahl verdichtet: Ihre Gemeinwohl-Bilanzsumme. Um dieses Engagement nach außen zu kommunizieren, erhalten Sie ein Siegel – allerdings nur, wenn Sie den kompletten Bericht (ohne unternehmenskritische Zahlen) veröffentlichen. So wird Greenwashing deutlich schwieriger als bei anderen Ansätzen.

Die anschließende Optimierungsphase („Act“) nutzen Sie für Verbesserungen, über die Sie in der nächsten Bilanz berichten können. Ziel ist es, Ihre Bilanzsumme zu steigern, indem Sie Ihr Unternehmen systematisch auf mehr Gemeinwohl ausrichten. Wie bei einer Finanz-Bilanz sorgt das Format also für Vergleichbarkeit zwischen den Berichtsjahren und macht Entwicklungen sichtbar – nach außen ebenso wie als internes Management-Informationssystem.

## Effekte der Bilanz: Was nützt es?

Die Gemeinwohl-Bilanzierung schafft Nutzen für Ihren nachhaltigen unternehmerischen Erfolg in (mindestens) drei Dimensionen:

1. Marketing und Kommunikation: Die Bilanz macht Ihr Engagement für Mensch und Umwelt in der Öffentlichkeit transparent. Dabei lenkt die Gemeinwohl-Brille Ihren Blick auf neue Geschichten, die Sie für Ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen können. Sie erreichen eine Imagesteigerung im Markt wie im Hinblick auf Ihre Arbeitgeber-Marke. Gerade jüngere Menschen möchten vermehrt bei Unternehmen arbeiten, die nachweislich zur Lösung sozial-ökologischer Herausforderungen beitragen
2. Organisations-Entwicklung: Die Haupteffekte der Bilanz entstehen, indem Gemeinwohl im Unternehmen bereichsübergreifend diskutiert und verankert wird. Beteiligte werden dadurch im Sinne der betrieblichen Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) weiterqualifiziert. Die Beschäftigung mit dem Gemeinwohl fördert zudem Zufriedenheit, Bindung und Commitment. Im Hinblick auf Lieferant\*innen und weitere Berührungsgruppen regt die Bilanzierung zu kooperativem Beziehungsmanagement an und hilft so, Konfliktkosten zu verringern



Christian Einsiedel, Christoph Harrach

3. Nachhaltigkeitsinnovation: Die 360 Grad-Perspektive der Bilanz bringt vielfältige Verbesserungsideen hervor, die Sie im Anschluss priorisieren und umsetzen können. So steigern Sie von Bilanz zu Bilanz die Nachhaltigkeitsperformance Ihrer Organisation. Dies ist ein wichtiger Beitrag zu Ihrer Wettbewerbsfähigkeit in Märkten, in denen Nachhaltigkeit immer stärker zum Erfolgsfaktor wird. Und nicht zuletzt: Ein wichtiger Beitrag zu einer weiterhin lebenswerten Welt

**Entwicklung der Bilanz: Wer steht dahinter?**

Die Gemeinwohl-Bilanz wird seit über zehn Jahren beständig weiterentwickelt und derzeit an neue EU-rechtliche Anforderungen angepasst. Ihr Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass eine einseitige Orientierung auf Finanzgewinn oft zu gemeinwohlschädlichem Verhalten führt, obwohl die Verfassung ein anderes Ziel vorgibt: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ (Artikel 14 GG).



Eine Gruppe von Unternehmer\*innen suchte 2010 in Wien nach Lösungen für das Dilemma, dass Ihr erhöhtes Nachhaltigkeitsengagement zwar dem Gemeinwohl diente, aber wirtschaftliche Nachteile einbrachte. Daraus entstand die zivilgesellschaftliche Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (GWÖ), die mittlerweile international organisiert ist und von vielen Ehrenamtlichen kooperativ weiterentwickelt wird.

**Die Autoren**

Christian Einsiedel und Dr. Christoph Harrach arbeiten als Innovations- und Gemeinwohl-Berater für die Stiftung Gemeinwohl-Ökonomie NRW sowie in freiberuflichen Beratungs-

kontexten. Derzeit leiten Sie das Projekt „AGIL – Akademie für Gemeinwohl im ländlichen Raum“. [www.stiftung-gwoe.nrw](http://www.stiftung-gwoe.nrw), [www.ecogood.org/de](http://www.ecogood.org/de)

Sie ist getragen von der Vision systemischer Rückkopplungen: Mittelfristig könnte eine positive Gemeinwohl-Bilanz z.B. steuer- oder vergaberechtliche Vorteile bringen. Engagement für das Wohl aller würde sich auch finanziell lohnen, statt wie bisher durch höhere Kosten erschwert zu werden. Makroökonomisch könnte zudem der Wachstums-Indikator Bruttoinlandsprodukt durch nachhaltigere Kennzahlen wie ein „Bruttogemeinwohlprodukt“ ergänzt werden. Ob Sie diese Vision teilen oder einfach „nur“ mit Ihrem Unternehmen nachhaltiger wirtschaften möchten: Ein Netzwerk von zertifizierten Gemeinwohl-Berater\*innen unterstützt Sie gerne beim „Wandel mit System“.

Wert	Menschenwürde	Solidarität und Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
<b>Berührungsgruppe</b>				
<b>Lieferant*innen</b>	Menschenwürde in der Zulieferkette	Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>Eigentümer*innen, Finanzpartner*innen</b>	Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	Eigentum und Mitentscheidung
<b>Mitarbeitende</b>	Menschenwürde am Arbeitsplatz	Ausgestaltung der Arbeitsverträge	Förderung des ökologischen Verhaltens	Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>Kund*innen, Mitunternehmen</b>	Ethische Kund*innenbeziehungen	Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten	Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz
<b>Gesellschaftliches Umfeld</b>	Sinn und gesellschaftliche Wirkung	Beitrag zum Gemeinwesen	Reduktion ökologischer Auswirkungen	Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

<sup>1</sup> Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation*. Stuttgart, Wien: Huber.



# Gemeinsam Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln – Das Beratungs- und Qualifizierungsprogramm ÖKOPROFIT

Achim Holtrup



ÖKOPROFIT untersucht und hinterfragt den Produktions- und Dienstleistungsprozess und alle anderen Tätigkeiten auf ihre Material- und Energienutzung verbunden mit dem Ziel, Kosten in den Unternehmen zu senken. Kommunikation, Motivation und Verhaltensänderung der Beschäftigten führen die Betriebe hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung.

Das Konzept und die Methodik von ÖKOPROFIT können im wahrsten Sinne als nachhaltig bezeichnet werden, weil dieses Projekt seit mehr als 20 Jahren das Interesse der Wirtschaft weckt. Mit dem Beratungsprogramm ÖKOPROFIT existiert ein lokales Angebot zur nachhaltigen Entwicklung, welches über die Jahre auch internationale Bedeutung erlangt hat. Seit der Entwicklung des Konzeptes und der ersten Durchführung in Graz haben sich in Österreich und

Deutschland über 3.000 Unternehmen an den ÖKOPROFIT-Programmen beteiligt und eine Auszeichnung zum ÖKOPROFIT-Betrieb erhalten.

ÖKOPROFIT steht für „**Ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik**“ und ist ein Kooperationsprojekt zwischen den Akteur\*innen einer Kommune und der örtlichen Wirtschaft. Das Projekt wird seit mehr als 20 Jahren in Nordrhein-Westfalen in diversen Städten und Kreisen

angeboten und ist ein anerkannter Nachweis für praktizierten Umweltschutz.

Ziel ist es, den betrieblichen Umweltschutz (ÖKO) zu verbessern und gleichzeitig Betriebskosten (PROFIT) zu senken. Dabei bietet ÖKOPROFIT flexible Lösungen unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit des Betriebes.

Das einjährige Programm bietet eine Kombination aus einer gemeinsamen Netzwerkreihe und individueller Beratung in den Betrieben. In den thematischen Netzwerktreffen erfahren die Unternehmen, was sie konkret tun können, um Umwelt und Klima zu schützen und Kosten zu senken. Erfahrene Berater\*innen unterstützen die Unternehmen bei der Lösung ihrer betriebspezifischen Fragestellungen. Aufbauend auf den in den Netzwerktreffen und den Vor-Ort-



Achim Holtrup

Beratungen vermittelten Informationen werden die Betriebe in die Lage versetzt, ein qualifiziertes Umwelt- und Nachhaltigkeitsprogramm festzulegen und mit dessen Umsetzung zu beginnen.

Der Grundgedanke von ÖKOPROFIT ist die Verbindung von ökologischem Nutzen und ökonomischem Gewinn und führt in diesen Bereichen zu deutlichen Verbesserungen:

- æ Unternehmen verbrauchen weniger Energie, Wasser und Rohstoffe und verringern umweltschädigende Emissionen und Abfälle.
- æ Die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen wird gesichert. Dies geschieht zunächst durch Kostensenkungen, aber auch durch die Förderung technologischer Innovationen, durch gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und durch die Verminderung von Risiken, die aufgrund mangelnder Kenntnis umweltrechtlicher Anforderungen entstehen können.
- æ Schließlich trägt ÖKOPROFIT zum Ziel sozialer Gerechtigkeit bei: Arbeitsplätze werden gesichert, der Arbeitsschutz verbessert und die Motivation der Beschäftigten gefördert.

Nach Projektabschluss erhalten die erfolgreich teilnehmenden Unternehmen im Rahmen einer öffentlichkeitswirksamen Veranstaltung von der Kommune eine Auszeichnung als „ÖKOPROFIT-Betrieb“. Mit vergleichsweise geringem Aufwand bietet sich den ausgezeichneten Unternehmen die Möglichkeit, eine Validierung nach EG-Umwelt-Audit-Verordnung bzw. eine Zertifizierung nach DIN ISO 14001 (Umweltmanagement) oder DIN ISO 50001 (Energiemanagement) anzuschließen.

Um diesen Erfolg zu bewahren, muss ÖKOPROFIT auf neue Entwicklungen reagieren. Klassische Themen wie Energie, Wasser und Entsorgung wurden beispielsweise um die Bereiche betriebliche Mobilität, Kreislaufwirtschaft, Biodiversität und CO<sub>2</sub>-Bilanzierung ergänzt.

Über die vergangenen Jahre rückt nachhaltiges Wirtschaften stärker in den Fokus des Programms. Durch Verknüpfungen der ÖKOPRO-

FIT-Inhalte mit den weltweit handlungsleitenden 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen werden die Unternehmen an diese Ziele für nachhaltige Entwicklung herangeführt. Der inhaltliche Bezug zu den SDGs zieht sich dabei wie ein roter Faden durch alle Netzwerktreffen.

Ebenso wie die SDGs kann die Bewegung der gesellschaftlichen Verantwortung – auch bekannt unter dem Begriff von Corporate Social Responsibility (CSR) – bei ÖKOPROFIT integriert sein. Für viele Betriebe ist ÖKOPROFIT der Einstieg in langfristige CSR-Aktivitäten und somit Bestandteil eines modernen Nachhaltigkeitsmanagements.

Der ursprüngliche ökologische Gedanke von ÖKOPROFIT kann um weitere Themen, wie zum Beispiel die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Gemeinwohlökonomie, ergänzt werden. Oder umgekehrt liefert ÖKOPROFIT ein wertvolles Angebot für Unternehmen, die sich im CSR-Handlungsfeld „Klimaschutz“ engagieren möchten.

Veränderungen brauchen die Mitwirkung der Beschäftigten. Sobald die Mitarbeiter\*innen eine aktive Rolle einnehmen, mitdenken, Vorschläge machen und so selbst Prozesse verändern können, wachsen die Motivation und die Identifikation. Das führt letztendlich dazu, dass Veränderungen gelebt werden und zu einem besseren Ergebnis führen.

Gutes bleibt!

### Der Autor

*Diplom-Geograf Achim Holtrup ist Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung Dortmund und dort Projektleiter von ÖKOPROFIT. Bei der Bestandsentwicklung von Dortmunder Unternehmen fließen immer wieder Nachhaltigkeitsthemen in seine Beratung ein.*

[www.oekoprofit-dortmund.de](http://www.oekoprofit-dortmund.de)

[www.oekoprofit-nrw.de](http://www.oekoprofit-nrw.de)

[www.17ziele.de](http://www.17ziele.de)



ÖKOPROFIT wird im Land Nordrhein-Westfalen gefördert durch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Verkehr.

Ministerium für Umwelt,  
Naturschutz und Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Ressourceneffizienz für Fortgeschrittene – Angebote der Effizienz-Agentur NRW

Andreas Kunsleben

Nachhaltige Produkte und ressourceneffiziente Produktionsprozesse leisten einen wichtigen Beitrag, um den Ressourcenverbrauch zu senken, die Weichen für eine Circular Economy zu stellen und so Umwelt und Klima zu schonen. Die im Auftrag des NRW-Umweltministeriums tätige Effizienz-Agentur NRW (EFA) aus Duisburg unterstützt Industrie und Handwerk mit ihrer Expertise und Beratung dabei, diese Ziele zu erreichen – und das unabhängig und flexibel.

## Die Ausgaben für Material und Energie steigen

Produzierende Unternehmen sehen sich mit steigenden Material- und Energiepreisen sowie Lieferverzögerungen besonders in internationalen Wertschöpfungsketten konfrontiert. Die effizientere Verwendung von Ressourcen ist dringend erforderlich – gerade in einem rohstoffarmen Industrieland wie Deutschland. Mit durchschnittlich 40% stellen die Materialkosten bereits heute im produzierenden Gewerbe den mit Abstand größten Kostenblock dar – noch weit vor den Personalkosten mit 20%. Wenn betriebsinterne Stoffkreisläufe geschlossen und so Material-, Abwasser- und Energiekosten gesenkt werden, wenn die Effizienz des Maschinenparks erhöht sowie der Ausschuss verringert werden, hat dies nicht nur positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, auch die Umwelt profitiert von der Ressourcenschonung.

## Was bedeutet Ressourceneffizienz konkret?

Zu den Ressourcen zählen nicht nur Energie bzw. Energieträger wie Öl und Kohle, sondern auch Materialien wie Metalle, Chemikalien und Wasser. Das Umweltbundesamt versteht unter Ressourceneffizienz das Verhältnis eines bestimmten Nutzens oder Ergebnisses zum dafür nötigen Ressourceneinsatz. Kurz gesagt: Es geht darum, mit weniger Ressourceneinsatz zu gleichen oder besseren Ergebnissen zu kommen.

## Transparenz schaffen – Potenziale identifizieren

Material- und Energieverluste entstehen, weil die Transparenz über bestehende Prozesse, Kosten und Abläufe fehlt und real vorhandene Probleme so manchmal gar nicht erkannt werden. Die Ressourceneffizienz-Beratung der Effizienz-Agentur NRW hilft Unternehmen, ihre Prozesse unter Ressourceneffizienz-Kriterien zu analysieren und konkrete Maßnahmen zur Ressourcenschonung zu entwickeln.

## Die Erstberatung – kostenfreier Einstieg für Unternehmen

Im Rahmen der Erstberatung werfen die Expert\*innen der EFA gemeinsam mit dem Unternehmen bei einem Betriebsrundgang direkt vor Ort einen Blick in die Prozesse und identifizieren erste Verbesserungspotenziale. Aus der Erstanalyse entwickelt die EFA gemeinsam mit dem Betrieb vertiefende Beratungsprojekte, Workshops oder auch unmittelbare konkrete Handlungsempfehlungen.

## Die Vertiefungsberatung – Potenziale identifizieren und Kosten senken

Um komplexe Probleme zu lösen, sind häufig vertiefende Untersuchungen notwendig: Hier kommen Beratungspartner\*innen aus der freien Wirtschaft ins Spiel, deren Leistungen zu 50% vom Land NRW gefördert werden können. Die Beratung richtet sich flexibel nach den Bedürfnissen und erkannten Potenzialen und deckt je nach Anforderung die Unternehmensbereiche Produktion, Produktentwicklung, Kostenrechnung sowie die Themenfelder Treibhausgas-Bilanzierung, Digitalisierung (Ressourceneffizienz 4.0, s.u.) und Circular Economy ab. Die Beratungsprojekte dauern durchschnittlich drei bis vier Monate und liefern umsetzungsreife Maßnahmenvorschläge mit hohem wirtschaftlichem Nutzen.

## Finanzierungsberatung nutzen

Zahlreiche Förderprogramme helfen Unternehmen bei Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie Investitionen. Mit Finanzierungs-Know-how und technischer Expertise unterstützt die Effizienz-Agentur NRW Unternehmen bei der Auswahl und Beantragung des richtigen Programms zur Umsetzung von ressourceneffizienten Lösungen.

## Treibhausgas-Ausstoß bilanzieren mit ecocockpit

Mit ecocockpit bietet die Effizienz-Agentur NRW ein Bilanzierungstool an, mit dem Unternehmen einfach und webbasiert die nötigen Daten zu produkt-, prozess- und standortbezogenen Treibhausgas-Emissionen ermitteln können. Die Ergebnisse werden dabei nutzerfreundlich in einem Bericht zusammengefasst, der Aufschluss über den betrachteten Bilanzraum gibt und aus dem die Hauptemissionsquellen sowohl qualitativ als auch quantitativ abzulesen sind. Zusätzlich zu der zahlenwertigen Darstellung der Treibhausgas-Emissionen werden sie auch in Vergleich zu alltäglichen Größen gesetzt, um sie greifbarer zu machen.

## Circular Design – Ressourcenschonung von Anfang an mitdenken

80% der Wirkung eines Produktes auf Kosten und Umwelt legen Unternehmen bereits mit seiner Entwicklung fest. Deswegen lohnt es sich, Produkte zu überdenken und sie zu verbessern. Ein ressourceneffizientes Produktdesign ist die Basis für eine nachhaltige Senkung des Material- und Energieverbrauchs über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes hinweg. Solche Produkte überzeugen nicht nur durch geringen Material- und Energieverbrauch, sondern bieten einen unmittelbaren Mehrwert: Sie verbrauchen weniger Ressourcen während ihrer Gebrauchsphase und sind nutzerfreundlich in der Bedienung, Wartung und Reparatur. Neben der klassischen Betrachtung des Produktes und seines Lebenszyklus im Sinne des Ecodesigns erweitert der Circular Design-Ansatz den Blickwinkel um ressourceneffiziente Geschäftsmodelle, Märkte, Handel, Dienstleistungen und Austauschbeziehungen innerhalb der Lieferkette. Hiermit lassen sich große Potenziale zur Ressourcenschonung heben.



Mit ihrem Circular Design-Angebot unterstützt die Effizienz-Agentur NRW im Rahmen ihrer Ressourceneffizienzberatung Unternehmen bei der strategischen Ausrichtung ihrer Produktentwicklung in Richtung einer Circular Economy. Einen guten Einstieg dazu bietet die in den Niederlanden entwickelte CIRCO-Methode, mit der Unternehmen im Rahmen eines Workshops konkret die Entwicklung und Anwendung zirkulärer Design- und Geschäftsmodellstrategien vermittelt wird. Unternehmen in NRW können das erfolgreiche Workshop-Angebot kostenfrei nutzen, um erste Schritte in Richtung Circular Design zu gehen. Die Effizienz-Agentur NRW ist der erste CIRCO-Hub in Deutschland.

**Ressourceneffizienz 4.0 – Digitalisierung als Werkzeug nutzen**

Ob digitale Assistenzsysteme, KI in wertschöpfenden Prozessen, vernetzte Produktionsanlagen, virtuelle Produktentwicklung oder Mensch-Roboter-Kollaboration: Die Digitalisierung führt zur besseren und schnelleren Vernetzung innerhalb der Wertschöpfungsketten. Im Sinne einer „Ressourceneffizienz 4.0“ ist sie ein entscheidendes Werkzeug, wenn es um den effizienteren Einsatz von Rohstoffen und die Schonung der Umwelt und des Klimas geht. Ressourcen-

effizienz 4.0 zielt darauf ab, alle Teilprozesse der Unternehmensorganisation – vom Einkauf über das Lager bis zur Produktion – besser zu verknüpfen, Informationen für intelligentere Prozesse zu gewinnen, diese aufzubereiten und für Fragestellungen zur Steigerung der Ressourceneffizienz zu nutzen.

Die Effizienz-Agentur NRW hilft Unternehmen im Rahmen ihrer Ressourceneffizienz-Beratung dabei, die Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation im Sinne einer Ressourceneffizienz 4.0 zu schaffen.

**Effizienz-Agentur NRW – Ihre Ansprechpartnerin in Nordrhein-Westfalen**

Ob effizientere Prozesse, ressourcenschonende Produkte oder zirkuläre Geschäftsmodelle – mit der Effizienz-Agentur NRW steht Unternehmen in Nordrhein-Westfalen eine neutrale Ansprechpartnerin zur Verfügung, um eigene Potenziale aufzudecken und konkrete Maßnahmen anzugehen und umzusetzen. Die Effizienz-Agentur NRW ist Lotsin auf dem Weg zu erfolgreichen Maßnahmen und Treiberin auch für neue Lösungsansätze. Erfahren Sie mehr unter [www.ressourceneffizienz.de](http://www.ressourceneffizienz.de).



*Andreas Kunsleben*

**Der Autor**

*Andreas Kunsleben ist Leiter Geschäftsfeld Beratung der Effizienz-Agentur NRW.*

EFFIZIENZ  
AGENTUR  
NRW

efa+

# Die Förderprogramme zur Organisationsentwicklung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW

Andreas Bendig

Wodurch zeichnen sich KMU aus? Häufig sind Unternehmen in dieser Größe gut bis sehr gut darin, ihre Aufgaben operativ umzusetzen. Vielfach sind sie wahre Expert\*innen auf ihrem Gebiet, teilweise weltbekannt. Aber auch die kleinen Betriebe „um die Ecke“ sind häufig sehr gut in dem, was sie für ihre Kund\*innen tun.

Eine der größten Herausforderungen für kleinere und mittlere Unternehmen ist es aber, strategisch voranzuplanen. Sowohl was ihre unternehmerische Ausrichtung angeht, als auch bei der Anforderung, eine strategische Personalentwicklung aufzubauen und umzusetzen und dabei, der Frage nachzugehen: „Wo sind unsere Stärken und Schwächen, welche Kompetenzen haben wir im Unternehmen (ggf. auch verdeckte Kompetenzen) und wie können wir diese entwickeln?“

Die Veränderungsbedarfe für Unternehmen sind groß und sind gekennzeichnet durch die „drei großen D“: Dekarbonisierung, Demografische Veränderungen, Digitalisierung. Unternehmen sind gefordert, sich zunehmend digital aufzustellen, sie müssen mit der Umstellung von

Energieträgern umgehen, ggf. mit Ressourcenknappheit zurechtkommen, und sie stehen vor den Herausforderungen, Fachkräfte zu gewinnen, zu halten und weiterzuentwickeln.

In dieser – hier nur ganz grob umrissenen – Gemengelage müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen und auf dem Markt bestehen. Sie müssen sich also anpassen und verändern. Gefordert sind Veränderungsprozesse, die die Innovationsfähigkeit der Unternehmen stärken und die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten mit einbeziehen.

Das Arbeitsministerium unterstützt Beschäftigte und Betriebe dabei, den Wandel erfolgreich zu gestalten. Einerseits mit Projekten zum Erkenntnisgewinn und zur Entwicklung von Tools und Methoden wie im Projekt Green Deal NRW. Andererseits durch Förderprogramme zur Organisationsentwicklung, die im Folgenden dargestellt werden.

Einleitend werden die Förderprogramme zur Organisationsentwicklung in der gebotenen Kürze charakterisiert. Anschließend wird näher auf



Andreas Bendig

das Förderprogramm Transformationsberatung NRW eingegangen, um dann den Antragsprozess und die damit verbundene Rolle der Erstberatungsstellen zu beschreiben.

Alles in allem „gar nicht so schwer“.

## Der Autor

Andreas Bendig ist Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH.



# Begleitung grundlegender Veränderungen: Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW

Katja Nink



Katja Nink

- æ Ressourceneffizienz und Emissionsreduktion,
- æ Etablierung eines „grünen“ Mindsets, arbeitsorganisatorische Veränderungen durch Umwelt- oder Gemeinwohlbilanzierung.

Eine strategische und gründliche Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung des Unternehmens erfordert es, sich auch mit den benötigten Kompetenzen zu befassen. Die Transformationsberatung NRW beinhaltet daher im Unterschied zur Potentialberatung NRW zwingend die Beschäftigung mit den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen sowie den Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfen bzw. -möglichkeiten der Mitarbeiter\*innen.

Den Unternehmensberater\*innen kommt bei dem Förderprogramm Transformationsberatung NRW die Rolle zu, den Prozess zu gestalten, zu moderieren und für die Ergebnissicherung zu sorgen. Sie unterstützen das Unternehmen dabei, ausgehend von der jeweiligen Ausgangslage und den betriebspezifischen Gegebenheiten, eine individuelle Strategie mit Handlungsschritten zu entwickeln.

## Die Autorin

*Dr. Katja Nink ist in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH mit den thematischen Schwerpunkten Potentialberatung, Bildungscheck und Beschäftigtertransfer tätig.*

Woran denken Sie, wenn Sie den Begriff „Green Economy“ hören? Diese Frage haben wir in den vergangenen Monaten zahlreichen Unternehmensberater\*innen gestellt. Ressourceneffizienz, zirkuläres Wirtschaften, Nachhaltigkeit im Unternehmen und ökologische Modernisierung waren nur einige der vielen Begriffe, die spontan genannt wurden, aber auch „Mitarbeiterbindung“, „Employer Branding“ und „neue Jobs“.

Schaut man sich einmal die Ziele des sogenannten europäischen Green Deal an, der bereits 2019 von der EU-Kommission vorgestellt wurde, so lautet die große Überschrift „Klimaneutralität bis 2050“. Die Mitgliedsstaaten haben sich dazu verpflichtet, Europa zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Der European Green Deal will dafür in Europa unter anderem eine moderne, ressourceneffiziente und wettbewerbsfähige Wirtschaft fördern. Der Europäische Sozialfonds (ESF) als wichtiges arbeitspolitisches Instrument greift die grundlegende Zielsetzung des European Green Deal auf. Die Unterstützung des ökologischen Wandels, immer verbunden mit der Förderung von Beschäftigung, bildet eine der zentralen Säulen des ESF NRW in der Förderphase 2021-2027.

Was bedeutet das konkret für die Unterstützungsangebote des MAGS NRW für Unternehmen? Auf Basis des bewährten Förderprogramms

Potentialberatung NRW wurde das Förderprogramm Transformationsberatung NRW mit dem Ziel entwickelt, Unternehmen in Nordrhein-Westfalen eine Beratungsförderung zum Thema „Green Economy“ bereitzustellen. Die Transformationsberatung NRW ermöglicht es Unternehmen, sich eingehend mit ihrer strategischen Weiterentwicklung hin zu einer ökologischeren und klimafreundlicheren Wirtschaftsweise auseinanderzusetzen. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sollen auf Umweltverträglichkeit und ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit überprüft werden und erste Veränderungen eingeleitet bzw. künftige Schritte in einem Meilensteinplan festgehalten werden. Genau wie bei der Potentialberatung NRW geht es darum, sich unter Beteiligung der Beschäftigten mit den spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens zu befassen – bei der Transformationsberatung NRW aber ausschließlich im Themenkontext der Green Economy.

Genauso vielfältig wie die zu Beginn genannten Assoziationen zum Begriff Green Economy kann sich auch die Beratung inhaltlich gestalten. Eine Beratung kann zum Beispiel folgende Aspekte umfassen:

- æ ökologische Modernisierung und Produktgestaltung,
- æ Umstellung von Wertschöpfungsketten,

# Kompetente Beratung für Unternehmen – Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung mit Beteiligungsorientierung erfolgreich gestalten

Ralf Burger

Die Anforderungen an die Unternehmen und ihre Beschäftigten sind durch die zunehmende Dynamik in der Wirtschaft in den letzten Jahren enorm gestiegen. Insbesondere durch Megatrends wie Dekarbonisierung, Demografie, Digitalisierung und Globalisierung werden für den Großteil aller Unternehmungen das Tempo und die weitere Entwicklungsrichtung maßgeblich bestimmt.

Um gegenüber diesen Herausforderungen erfolgreich bestehen zu können, gewinnen wirksame Konzepte und Instrumente zur unternehmensstrategischen Neuorientierung, zur betrieblichen Arbeitsgestaltung, zur Schaffung gesundheitsförderlicher, altersgerechter Arbeitsbedingungen und zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten immer mehr an Bedeutung.

Insbesondere mit Blick auf grundlegende betriebliche Veränderungen kann sich eine etablierte Beteiligungsorientierung im Unternehmen dabei als wichtiger Faktor erweisen. Hier benötigen Unternehmen jedoch häufig noch Unterstützung, um Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung gut anwenden zu können und langfristig zu etablieren. Mit Blick auf Veränderungsprojekte ist es für Unternehmen zudem wichtig, diese nicht als Einzelereignisse zu begreifen, sondern im Sinne einer strategischen Ausrichtung gemeinsam mit der nötigen Organisations- und Personalentwicklung zu denken.

Für Unternehmen und Betriebe in Nordrhein-Westfalen stehen dazu verschiedene Unterstützungsangebote und Förderinstrumente, wie die Förderprogramme Potential- und Transformationsberatung NRW und die Programmergänzung Neustartberatung, bereit, um Fachkräfte zu sichern sowie Arbeit und Beschäftigung in Zeiten des Strukturwandels erfolgreich zu gestalten. Die jeweils aktuellen Förderbedingungen der Programme zur Organisationsentwicklung sind der Homepage des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW zu entnehmen.

## **Das Förderprogramm Potentialberatung NRW**

Zur Stärkung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen fördert die nordrhein-westfälische Landesregierung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) die Potentialberatung

NRW. Mit Hilfe externer Beratungskompetenz und unter Beteiligung der Beschäftigten sollen die Potentiale des Unternehmens ermittelt und darauf aufbauend die Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte in die Praxis begleitet werden.

Die Beratung im Sinne des Förderprogramms muss unter Beteiligung der Mitarbeiter\*innen mindestens in einem der Themenfelder Arbeitsorganisation, Digitalisierung, Personalentwicklung, demografischer Wandel oder Gesundheit erfolgen.

Im Fokus: Qualifizierung und eine beteiligungsorientierte Organisation von Arbeitsprozessen, die dabei unterstützen, den digitalen und demografischen Wandel zu bewältigen.

Gefördert werden seit dem 1.7.2022 derzeit 40% der notwendigen Ausgaben für bis zu acht Beratungstage, höchstens 400 € pro Beratungstag. Das Förderangebot richtet sich an Unternehmen einschließlich Non-Profit-Organisationen und an Arbeitsstätten in Nordrhein-Westfalen. Die Potentialberatung NRW kann auch von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Anspruch genommen werden.

## **Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW**

Unternehmen sind gefordert, sich in Richtung einer klima- und umweltfreundlichen Wirtschaft weiterzuentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um gesetzliche Anforderungen, aber auch Vorgaben von Kund\*innen und nicht zuletzt Erwartungen der Endverbraucher\*innen an umwelt- und ressourcenschonende Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen.

Die Transformationsberatung NRW als neues Förderprogramm mit Start am 1.7.2022 fördert

die Beratung von Unternehmen in NRW zur Ausrichtung und Umsetzung ausschließlich im Themenfeld einer Green Economy-Strategie. Die Transformationsberatung lässt sich hinsichtlich der ähnlichen Förderkonditionen und der gemeinsamen Ziele zur Stärkung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit als Schwesterprogramm der bereits seit dem Jahre 2000 erfolgreichen Potentialberatung begreifen.

Gefördert werden derzeit 40% der notwendigen Ausgaben für bis zu zwölf Beratungstage, höchstens 400 € pro Beratungstag. Das Förderangebot richtet sich an Unternehmen einschließlich Non-Profit-Organisationen und an Arbeitsstätten in Nordrhein-Westfalen. Die Transformationsberatung NRW kann auch von Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Anspruch genommen werden.

## **Die Förderprogrammergänzung Neustartberatung**

Die Förderprogrammergänzung Neustartberatung richtet sich an Unternehmen, die Personal abbauen mussten, und soll den verbliebenen Beschäftigten nach einem Personalumbau dabei helfen, Sicherheit und Orientierung in der Veränderung zu gewinnen, indem die Notwendigkeit und Zusammenhänge eines zurückliegenden Restrukturierungsprozesses besser verstanden und verarbeitet werden können. Gleichermaßen sollen die Chancen einer persönlichen Neupositionierung in einem zukünftig folgenden Veränderungsprozess mit einer Potential- oder Transformationsberatung erkannt und wahrgenommen werden können.

Gefördert werden derzeit 40% der notwendigen Ausgaben für zwei Beratungstage, höchstens 400 € pro Beratungstag in Kombination mit einer Potentialberatung oder einer Transformationsberatung. Das Förderangebot richtet sich



an Unternehmen einschließlich Non-Profit-Organisationen und an Arbeitsstätten in Nordrhein-Westfalen mit einer Massentlassungsanzeige lt. § 17 KSchG, die nicht älter als sechs Monate ist.

#### **Der Autor**

*Ralf Burger ist als Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH tätig, mit den Schwerpunktthemen Potentialberatung und Beschäftigtentransfer.*



*Ralf Burger*

**G.I.B.** NRW.

# Gar nicht so schwer: Der Antragsprozess der Förderprogramme zur Organisationsentwicklung

Andreas Bendig



Wie der Titel dieses Beitrages es schon zum Ausdruck bringt: Der ganze formale Akt benötigt bei guter Vorbereitung und Aktenhaltung vielleicht vier Stunden und ist im Vergleich zu vielen anderen Förderprogrammen über den gesamten Prozess des Antragsverfahrens einfach und so unbürokratisch wie möglich. Und das seit mehr als zwanzig Jahren.

Aber ich beginne von vorn. Sie als Unternehmer\*in benötigen externe Unterstützung für Ihren Veränderungsprozess, den Sie über die Förderprogramme Potentialberatung NRW oder Transformationsberatung NRW fördern lassen möchten. Dazu suchen Sie sich eine Unternehmensberatung Ihres Vertrauens aus. Auf den Internetseiten der G.I.B. NRW finden Sie dazu eine Onlinehilfe. Alle Beratungsunternehmen,

die in dieser Datenbank eingetragen sind, haben zumindest die Potentialberatung NRW einmal erfolgreich durchgeführt. Das heißt, das Beratungsprojekt wurde seitens der zuständigen Bezirksregierung bewilligt. Es bedarf keiner Akkreditierung der Unternehmensberatungen. Haben Sie eine Unternehmensberatung gefunden, erstellt diese Ihnen ein Beratungsangebot. Dieses sollte folgende inhaltliche Mindestkriterien enthalten:

1. eine Beschreibung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens,
2. eine betriebsindividuelle Problembeschreibung,
3. eine betriebspezifisch formulierte Zielsetzung passend zum Förderprogramm (bei der Transformationsberatung NRW ist die Zielsetzung immer die Entwicklung einer Green



Andreas Bendig

Economy-Strategie mit Themenschwerpunkten und die Erstellung eines Kompetenzentwicklungsplans für die Umsetzung der Strategie),

4. eine mit beteiligungsorientierten Methoden beschriebene Arbeitsplanung (der lapidare Hinweis auf die Beteiligung der Beschäftigten reicht nicht aus).

Mit diesem Angebot wenden Sie sich an Ihre nächstgelegene Erstberatungsstelle. Diese finden Sie auch auf den Internetseiten der G.I.B. NRW. Es gilt dabei das Prinzip der Regionalität aus Sicht Ihres Unternehmens, dem Kundenunternehmen. Die Beratungsgespräche mit der Erstberatungsstelle müssen vor dem betrieblichen Beratungsprozess stattfinden. Sie vereinbaren ein Beratungsgespräch mit der Erstberatungsstelle und übersenden den Mitarbeiter\*innen dort Ihr Angebot. So können Unstimmigkeiten im Vorfeld mit Ihnen und/oder Ihrer Unternehmensberatung geklärt werden.

Im Gespräch mit den Erstberater\*innen sind die formalen, inhaltlichen und methodischen Kriterien Gesprächsgegenstand. Sofern diese Kriterien förderprogrammspezifisch erfüllt sind, erstellt die Erstberatungsstelle eine positive fachliche Stellungnahme. Praktisch heißt das: Sie als Unternehmer\*in erhalten den Beratungsscheck entweder zum Förderprogramm Potentialberatung NRW oder dem Förderprogramm Transformationsberatung NRW.

Unsere Empfehlung: Heften Sie ab diesem Zeitpunkt alle Dokumente, die Sie bekommen und auf die Sie im Erstberatungsgespräch Bezug genommen haben, in einem Aktenordner ab. Das erleichtert Ihnen anschließend die eigentliche Antragstellung.

Einen Tag, nachdem Sie Ihren Beratungsscheck erhalten haben, kann die Unternehmensberatung Ihres Vertrauens mit dem betrieblichen Beratungsprozess beginnen. Die Dokumentation der Termine erfolgt über sogenannte Tagesprotokolle. Hierbei ist es gut zu wissen, dass die geförderten Beratungstage stundenweise dem Beratungsprozess angepasst verteilt werden können.

Das Ergebnis des betrieblichen Beratungsprozesses wird dokumentiert: beim Förderprogramm Potentialberatung NRW in einem formlosen Handlungsplan, beim Förderprogramm Transformationsberatung NRW in einem Formular mit dem Titel „Unternehmensstrategie“. Nachdem Sie den betrieblichen Beratungsprozess abgeschlossen haben, erfolgt die eigentliche Antragstellung bei der für Sie zuständigen Bezirksregierung. Alle Angaben dazu finden Sie auf Ihrem Beratungsscheck. Der Antrag enthält eine Checkliste darüber, was als Anlage dem Antrag beizufügen ist. Achten Sie darauf, dass der Antrag vollständig ausgefüllt ist, die Anlagen vollständig sind und dass an allen Stellen in allen Dokumenten, wo unterschrieben werden muss, Originalunterschriften vorhanden sind. Im Zweifel hilft Ihnen auch Ihre Beratungsstelle vor Ort weiter.

Sind Sie als Unternehmer\*in der Überzeugung, dass Ihr Antrag an die Bezirksregierung richtig und vollständig ausgefüllt ist, dann schicken Sie Ihren Antrag postalisch an die für Sie zuständige Bezirksregierung. In der Regel erhalten Sie binnen vier bis sechs Wochen Ihren Förderbescheid per Post und den Subventionsbetrag auf Ihr Konto überwiesen.

Alle notwendigen Unterlagen finden Sie entweder auf den Internetseiten des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales unter <https://www.mags.nrw/esf-2021-2027-antrag> oder auf den Seiten der G.I.B. NRW unter <https://www.gib.nrw.de/themen/arbeitsgestaltung-und-sicherung>.

Der idealtypische Zugang zur Förderung aus Sicht eines Unternehmens stellt sich in Kurzform wie folgt dar:

1. Fragestellung formulieren,
2. Beratungsunternehmen auswählen und Angebot erstellen lassen,
3. Kontaktaufnahme mit nächstgelegener Erstberatungsstelle,
4. Fördergespräch zwischen Erstberatungsstelle, Unternehmen und Beratungsunternehmen,
5. Start mit dem betrieblichen Beratungsprozess,

6. Dokumentation des betrieblichen Beratungsprozesses,
7. Antragstellung bei der zuständigen Bezirksregierung,
8. Zuwendungsbescheid und Auszahlung der Fördersumme.

Zum Abschluss stellt sich Ihnen vielleicht noch die Frage, warum das Arbeitsministerium NRW regionale Erstberatungsstellen vorsieht. Erstens: Persönliche Ansprechpartner\*innen vor Ort können Ihnen das Verfahren und die Dokumente vor Ort erläutern und Ihnen sinnvolle Förderketten empfehlen. Zweitens: Dadurch, dass die Erstberatungsstellen die grundsätzliche Förderwürdigkeit in Form einer positiven fachlichen Stellungnahme feststellen, können Sie viel schneller mit dem betrieblichen Beratungsprozess beginnen. Schließlich wollen Sie Ihre betriebliche Fragestellung schnell beantwortet haben.

#### Der Autor

Andreas Bendig ist Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH.



# Kompetent von Anfang an: Unterstützung der Erstberatungsstellen in NRW durch das Projekt Green Deal NRW

André Deutschmann

Seit dem 01.07.2022 und somit mit Beginn der neuen EU-Förderphase gibt es nun parallel zum Förderprogramm Potentialberatung NRW das Förderprogramm Transformationsberatung. Das Antrags-, Bewilligungs- und Abrechnungsverfahren und die grundsätzliche Philosophie der beiden Förderinstrumente Potential- und Transformationsberatung sind zwar identisch (vgl. den Beitrag von Andreas Bendig in diesem Heft), inhaltlich stellt die Transformationsberatung NRW jedoch nicht nur Unternehmensberater\*innen, sondern auch die Beratungsstellen vor neue Herausforderungen.

Um die Transformationsberatung NRW möglichst schnell in die Umsetzung zu bringen, wurde das Projekt „Green Deal NRW“ ins Leben gerufen, das aktuell unter Hochdruck Informationen, Konzepte und Instrumente für die Beratenden erarbeitet; für Unternehmensberatungen ebenso wie für die Erstberatungsstellen bei Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungen und Regionalagenturen.

Das neue Förderprogramm Transformationsberatung ist nicht nur für die Beratungsszene in NRW neu, sondern auch für die Kolleg\*innen, die die Fördermittelberatung (Erstberatung) zur Ausgabe eines Beratungsschecks leisten sollen. Auch sie benötigen Informationen zur Orientierung im neuen Themenfeld, Basiswissen im Bereich der Green Economy zur Einschätzung betrieblicher Fragestellungen im Themenfeld Green Economy und nicht zuletzt eine Vorstellung davon, wie eine Veränderungsberatung mit Blick auf eine ökologische Transformation rein praktisch aussehen kann.

Genau hier können die Erstberatungsstellen die Unterstützung des Projektes Green Deal NRW in Anspruch nehmen. Das Projekt hat einen prototypischen Ablauf einer Transformationsberatung definiert. Dieser Prototyp kann den Erstberatungsstellen als Referenzrahmen für das gleichnamige Förderprogramm dienen, um Beratungsangebote mit Blick auf eine grundsätzliche Förderwürdigkeit einschätzen zu können. Die bereits im Projekt Green Deal NRW entwickelten Instrumente sind so ausgelegt, dass die Erstberatungsstellen mit ihrer Hilfe sowohl das Erstberatungsgespräch strukturieren als auch

Hinweise für die sogenannte First Steps-Beratung (vgl. die Beiträge in diesem Heft) im betrieblichen Beratungsprozess geben können:

1. Der **CO<sub>2</sub>-Footprint light** ermöglicht es, in zwei Minuten eine grobe Einschätzung der aktuellen CO<sub>2</sub>-Emissionen und der notwendigen Reduktionen bis 2045 durchzuführen.
3. Mit dem **Green Deal-Radar** können die groben Ziele des geplanten Veränderungsprozesses mit Blick auf eine ökologischere Wirtschaftsweise beschrieben werden. Damit kann der Green Deal-Radar ein probates Instrument für die Einschätzung eines Beratungsvorhabens im Kontext der Beratungsscheckausgabe im Sinne des Förderprogramms Transformationsberatung sein. Die Auswertungsfunktion ermöglicht eine automatische Dokumentation, die als Grundlage für den weiteren Beratungsprozess herangezogen werden kann. Die Unternehmen können die Ergebnisse der Erstberatung in Form des Green Deal-Radars individuell speichern und mit den Berater\*innen ihrer Wahl nahtlos weiter bearbeiten.
3. Die App **GrünKomp** kann empfohlen werden, um die Beschäftigten vom ersten Beratungstag an im Sinne eines beteiligungsorientierten Veränderungsprozesses mit Fokus auf das Themenfeld Green Economy mit ins Boot zu holen.

Hilfreich ist dabei, dass die Erstberatungsstellen zur Darstellung der Handlungsbedarfe dasselbe Instrumentarium nutzen können wie später die Berater\*innen in den Betrieben. Die Erstberatung



André Deutschmann

wird damit stärker als bisher bei der Potentialberatung NRW in den Beratungsprozess einbezogen.

Das wertet die Erstberatung deutlich auf, stellt aber auch neue Anforderungen an die Fachlichkeit der Erstberatenden. Auch sie müssen sich, wie viele Unternehmensberatungen, die bisher die Potentialberatung NRW nutzen, auf das neue Themenfeld einstellen und sich fortbilden. Das Projekt Green Deal NRW bietet hierzu Schulungen für Erstberatungsstellen zur Arbeit mit den Instrumenten der First-Steps-Beratung an. Weitere vertiefende Fortbildungen zu den einzelnen Instrumenten werden folgen.

Und auch die Frage nach Praxisbeispielen wird durch das Projekt Green Deal NRW beantwortet. Bis Ende des Jahres werden voraussichtlich ein Dutzend konkrete Beratungsprozesse anschaulich und transferfähig aufbereitet. Dabei werden Unternehmen verschiedener Branchen und unterschiedlicher Betriebsgrößen vorgestellt, die mit allgemeinen oder auch sehr spezifischen Fragestellungen in den Beratungsprozess gegangen sind. Somit wird das neue Förderinstrument für alle Beteiligten kontinuierlich transparenter und die Unterstützung für die Erstberatungsstellen konkret und handhabbar.

## Der Autor

André Deutschmann ist Leiter der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet mit Sitz in Dortmund.



# Nicht ohne meine Beschäftigten: Beteiligung von Anfang an

Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger



Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger

„Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Globalisierung, technologischer Fortschritt, demografischer Wandel (...), um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen. Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, die mit diesen Veränderungsprozessen verbundenen Herausforderungen gleichermaßen bewältigen zu können (...). Nur wenn auch sie ihren Beitrag dazu leisten können, eine hohe Qualität und Produktivität sicherzustellen und Innovationen voranzutreiben, nur wenn auch sie den betrieblichen Wandel mittragen oder sogar initiieren und ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein entwickeln, bleibt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten.“  
(<https://www.gib.nrw.de/themen/arbeitsgestaltung-und-sicherung/potentialberatung>)

Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW, orientiert am Thema Green Economy, öffnet den Unternehmen und deren Beratungsunternehmen viele Freiräume zur konkreten, betriebsindividuellen Ausgestaltung des Prozesses mit Blick auf die Unternehmensstrategie. Es gibt nur wenige verbindliche Vorgaben, eine davon ist jedoch die Forderung nach einem beteiligungsorientierten Vorgehen im Beratungsprozess. Dies ist nicht politische Agenda, sondern die kondensierte Erfahrung aus zwanzig Jahren Potentialberatung: Innovative Entwicklungsprozesse laufen einfach besser unter Beteiligung der Beschäftigten. Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

## 1. Mitarbeitende sind Wissens- und Erfahrungsträger\*innen

Kein Management der Welt kennt die Prozesse auf der Arbeitsebene so gut wie die Beschäftigten, die jeden Tag die konkrete Arbeit leisten. Effiziente Produktions- und Dienstleistungsstrukturen sind getragen von einem detaillierten Wissen über Prozesse und Technologien, Erfahrung und oftmals auch Improvisation. Der Erfolg von Innovationen ist gefährdet, wenn man Veränderungsprozesse nur aus der abstrahierenden Managementperspektive plant und die Restriktionen (oder Möglichkeiten) der täglichen Praxis außer Acht lässt.

## 2. Mitarbeitende sind Ideengeber\*innen

Unabhängig von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung sind viele Beschäftigte extrem kreativ, wenn es um die Gestaltung der eigenen Arbeit geht, und liefern so oftmals neue und

innovative Ideen. Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit mit dem hohen Veränderungsdruck werden die Klimaziele in kaum einem Unternehmen „mit der einen genialen Maßnahme“ erreicht werden können. Vielmehr ist zu erwarten, dass für eine kontinuierliche Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zur Klimaneutralität ebenso kontinuierlich neue Ideen notwendig sind.

## 3. Mitarbeitende sind Umsetzungs-träger\*innen

Es klingt wie eine Binsenweisheit, ist aber betriebliche Realität: Umgesetzt werden die Veränderungen immer auf dem Shopfloor – und dort entstehen entweder Engagement und Ideen oder Resignation und Verweigerung. Denn Veränderung bedeutet immer auch das Aufgeben bequemer Routinen und das Verlassen der individuellen Komfortzone. Dies fällt umso leichter, je mehr man die Veränderungen versteht und akzeptiert, weil man sie selbst mitgestaltet hat. Im gegenteiligen Fall sind Reaktanzen zu erwarten, die Veränderungsprozesse ins Leere laufen lassen.

## 4. Mitarbeitende sind Partner\*innen auf Augenhöhe

Der demografiebedingte Fachkräftemangel und Verschiebungen von Berufspräferenzen im Zuge der Coronawellen zeigt in vielen Branchen überdeutlich: Das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten verändert sich in der Hinsicht, dass die Interessen von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen ehrlich und fair austariert werden müssen. Beteiligung ist ein

Commitment zu einer gemeinsamen Zukunft und trägt dazu bei, Beschäftigte im Unternehmen zu binden und zu entwickeln. Auch das ist ein Teil einer nachhaltigen Unternehmensstrategie.

Die Forderung der Förderprogramme zur Organisationsentwicklung des Arbeitsministeriums NRW nach einem partizipativen Beratungs- und Entwicklungsprozess, der die Beschäftigten mit ihren Sorgen und Befürchtungen, aber auch mit ihren Talenten und Ideen mitnimmt, ist daher eine effektive, effiziente und kostenschonende Strategie – aus der Perspektive der Nachhaltigkeit sogar die einzig tragfähige. Denn die Ziele des European Green Deal sind in der zur Verfügung stehenden Zeit nur durch ein engagiertes Zusammenwirken aller betrieblichen Kräfte zu erreichen.

## Die Autoren

Andreas Bendig ist Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.



Bildung schafft Zukunft.

# „Ein ökologisches Mindset ist das Gegenteil von Greenwashing“ – Warum die innere Haltung im betrieblichen Klimaschutz so wichtig ist

Interview mit André Deutschmann, dem Leiter der Regionalagentur Westfälisches Ruhrgebiet mit Sitz in Dortmund

**Sie haben bei der Entwicklung des Modells der Green Deal-Beratung immer wieder darauf hingewiesen, dass es nicht nur um technische Fragen gehen darf, sondern das Mindset im Unternehmen verändert werden muss. Was verstehen Sie darunter?**

Das Mindset ist ja eine Denkweise, eine Überzeugung, eine innere Haltung, die bestimmt, wie wir uns konkret verhalten werden. Wenn wir also Verhalten ändern wollen, so wird das nur stabil funktionieren, wenn wir die zugrundeliegende innere Haltung ändern. Ein ökologisches Mindset im Unternehmen ist damit eine Voraussetzung für die Green Economy.

Als wir Anfang 2020 mit der Vorbereitung der „Grünen Potentialberatung“ begonnen haben, so war damals unser Arbeitstitel, standen wir alle unter dem Eindruck der weltweiten Bewegung Fridays for Future, die 2019 ja ihren Höhepunkt hatte, und wir wollten auch etwas tun. Greta Thunberg hatte das Mindset in unserem Projektteam erheblich verändert und wir haben für das Projekt gebrannt. Das tun wir übrigens immer noch.

**Geht es um das Mindset der Beschäftigten oder der (mittleren) Führungskräfte oder der Inhaber\*innen/Geschäftsführer\*innen?**

Es geht um alle Akteur\*innen auf jeder Hierarchieebene, da darf man niemanden außen vor lassen: Die Leitungen müssen Klimafragen in ihren Entscheidungen berücksichtigen, die Führungskräfte müssen die Prozesse entsprechend gestalten – aber umsetzen müssen es dann die Menschen auf dem Shopfloor. Da ist niemand wichtiger oder unwichtiger und niemand darf vernachlässigt werden. Es muss bei allen „klick“ machen.

**Wir haben in unserem Unternehmen mal festgestellt, dass unsere Reinigungskräfte abends den sorgfältig getrennten Abfall wieder in einen einzigen Müllsack getan haben, um Zeit zu sparen.**

Ein gutes Beispiel, denn so simpel ist es wirklich: Erst wenn alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, wird man in der Geschwindigkeit vorwärts kommen, die wir benötigen, um die Klimaziele der EU einzuhalten. Das ist bei allen Organisationsfragen so, aber beim Umweltschutz ganz besonders, weil hier betriebliche Entscheidungen und das individuelle Verhalten in Einklang gebracht werden müssen.

Deshalb ist auch die Vorbildfunktion der Führungskräfte so wichtig: Wenn sich die Leitung nicht selbst an die eigenen Regeln hält, so wird das auch die Belegschaft nicht tun. Wir brauchen eine grüne Unternehmenskultur, die von oben nach unten und von unten nach oben wirkt. D.h. ganz konkret: Wenn wir es erreichen, dass alle im Unternehmen ein „grünes Mindset“ haben, dann wird die Initiative nicht mehr nur vom Management ausgehen, sondern viele gute Ideen auch aus der Belegschaft kommen. Dies ist übrigens die (Denk-)Tradition der Beteiligungsorientierung, die wir als Beratungsstelle und Teil der Landesarbeitspolitik schon seit über 20 Jahren mit der Potentialberatung NRW erfolgreich umsetzen.

**Wie kann man denn das Mindset verändern?**

Ich denke, da spielen das Wissen und zugleich Emotionen eine Rolle. Man muss die Menschen erstmal argumentativ überzeugen, dass überhaupt Handlungsbedarf besteht. Im Bereich Klimaschutz gibt es eigentlich keinen Zweifel mehr

und die Leugner des Klimawandels dürften in den Unternehmen mittlerweile in der Minderzahl sein. Aber man muss es nicht nur wissen, sondern auch wirklich tun – und hier besteht immer noch eine große Diskrepanz. Klimabewusstes Verhalten ist oft mit Anstrengung und Verzicht oder zumindest mit der Änderung liebgegewonnener Routinen verbunden. Und hier kommen Emotionen ins Spiel.

Man muss ein „gutes Gefühl“ dabei haben, sich klimabewusst zu verhalten. Das hat viel damit zu tun, Erfolge zu sehen. Wenn man z.B. Material- oder Energieeinsparungen sichtbar macht, dann steigt natürlich die Motivation, sich an den Sparmaßnahmen zu beteiligen. Das kann man auch mit spielerischen Elementen verbinden wie z.B. Wettbewerben zwischen Abteilungen. Wichtig ist, dass die persönliche Anstrengung oder der persönliche Verzicht zu sichtbaren Erfolgen führt. Da stehen wir in den meisten Unternehmen noch ganz am Anfang.

**Kann man ein Mindset überhaupt schnell genug ändern?**

Ganz kurzfristig im Sinne von Tagen oder Wochen geht das bestimmt nicht. Aber wir reden ja hier über die Transformationsberatung – und die dauert ein halbes Jahr, ein Jahr oder auch mal eineinhalb Jahre. Das ist durchaus ein Zeitraum, in dem man etwas bewegen kann, auch in den Einstellungen der Menschen im Betrieb. Aber man darf den Prozess der notwendigen Veränderung auch nicht so rezeptbuchartig verstehen, nach dem Motto „tue dies und dann passiert das“. Man muss sich darauf einstellen, dass man auch mal Wege geht, die nicht direkt zum einem Ergebnis führen. Geduld und Ausdauer sind gefragt. Man sollte sich nicht unter zu hohen Erfolgsdruck stellen und sich auch



erlauben, aus Fehlern zu lernen. Das ist allemal besser, als vor lauter Planen nicht ins Tun zu kommen. Dafür gibt es ja auch jede Menge wunderbare agile Methoden bis hin zu Fuckup-Formaten, die explizit Scheitern als Ausgangspunkt konstruktiver Entwicklung definieren.

**Die Generation Z stellt den Arbeitsmarkt ja im Moment auf den Kopf, weil sie auf einmal Ansprüche an die Unternehmen stellt. Bringen die jungen Leute das richtige Mindset direkt mit?**

Das könnte durchaus sein. Zumindest höre ich aus Unternehmen von jungen Bewerber\*innen, die Wert darauf legen, dass ihre Arbeitgeber\*innen sich hinsichtlich Umwelt- und Klimaschutz engagieren und den Beschäftigten entsprechende Angebote machen wie Jobtickets oder City-Bikes. Und sicherlich geht die nachwachsende Generation ganz anders mit Digitalisierung um. Da wird kaum noch gedruckt werden, viel mehr online statt in Präsenz ablaufen und es werden viel weniger Kugelschreiber und Ordnermappen verbraucht werden. Das ist ein Vorteil für den Klimaschutz.

Viele Ältere sind aber noch ganz anders aufgewachsen. Ich komme gebürtig aus Essen und meine Tante wohnte in einer Arbeitersiedlung, richtig mit Kohlenofen in der Wohnung, wo man die Briketts aus dem Keller holen musste. Ab und zu roch es in der Wohnung meiner Tante komisch und als ich als Kind mal danach fragte, erklärte sie mir: „Ach das ist die Nachbarin Oma Elsbeth, die hat wieder die Perwoll-Flasche in den Ofen geschmissen.“ Plastikmüll zum Heizen zu benutzen, war in den achtziger Jahren scheinbar noch ein ganz „normales“ Mindset. So gesehen sind wir heute zum Glück schon viel weiter – aber wir müssen noch deutlich

weiter kommen. Aber deshalb machen wir ja auch die Transformationsberatung.

**Zum Schluss noch ein kontroverses Thema: „Greenwashing“. Kann die Transformationsberatung dazu genutzt werden, ein Unternehmen grün anzustreichen, ohne ernsthaft etwas zu verändern?**

Genau deshalb ist mir die Veränderung des Mindsets ja auch so wichtig: Man ändert die Überzeugung und nicht das Erscheinungsbild oder das Marketing. Und aus dieser inneren Haltung heraus verändert sich das unternehmerische Handeln. Ein ökologisches Mindset ist sozusagen genau das Gegenteil von Greenwashing. Auch aus diesem Grund ist es für mich die Basis der Green Economy.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

*Das Interview führte Kurt-Georg Ciesinger von der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.*



**DAA**

Bildung schafft Zukunft.



green  
transfær

